# 방송영상외주제작 거래의 상생협력 강화를 위한 평가모형 개발 연구

KOCCA19-71

2020

# 방송영상외주제작 거래의 상생협력 강화를 위한 평가모형 개발 연구

KOCCA19-71

2020

본 보고서의 내용은 연구자들의 견해이며, 본원의 공식입장과는
다를 수 있습니다.

# 제 출 문

한국콘텐츠진흥원장 귀하

본 보고서를 “방송영상 외주제작거래의 상생협력 강화를 위한 평가모형 개발 연구”의 결과보고서로 제출합니다.

2020년 1월 23일


**연구기관 : 호서대학교 산학협력단**
**연구책임자: 이준호** (호서대학교 경영대학 교수)
**공동연구자: 이원희** (호서대학교 경영대학 교수)
**김재진** (호서대학교 경영대학 교수)
**연구보조원: 권효영** (호서대학교 경영대학 학부생)
**장금화** (호서대학교 경영대학 초빙교수)

# 요약본

2020

# 요 약 문

## 제1장 연구개요

### 1. 연구배경 및 필요성

○ 거래는 재화나 서비스(용역)가 기술적으로 분리된 두 영역에 걸쳐서 이전될 경우 발생함. 이는 기회주의적 행동을 낳을 수 있으며, 이에 따른 과도한 자기이익 추구를 관리·통제하는 것이 정책적인 시장 개입임.

○ 거래시장에 관심과 자금이 유입·순환하면 적절 수준의 관리 필요성은 더욱 커지면서도 어려워짐(드라마 장르). 기대보다 성장하지 않는 시장은 시장대로 그 안에 참여하는 플레이어들의 어려움이 커짐(비드라마 장르). 이는 지속가능한 성장이라는 맥락에서 방송영상산업 전반에 위협요소가 됨.

○ 방송영상산업의 핵심단위인 외주제작산업에서 공정, 상생협력 등이 최근 강조되는 이유임. 하지만 정책적 수단은 효과와 실행가능성 측면에서 제한적임.

○ 문화체육관광부는 '제5차 방송영상산업 진흥 중장기 계획' 에서 '공정·상생' 을 첫 번째 추진방향으로, '공정한 방송영상산업 거래환경 조성' 을 첫 번째 추진전략으로 제시함. 또한 2019년 방송통신위원회 업무계획은 '방송통신시장의 공정경쟁 환경 조성' 의 정책목표 하에 방송통신분야 상생환경 조성을 그 첫 번째 주요업무로 설정하고, 방송사-외주제작사 간 투명하고 공정한 거래환경 조성을 위해 「외주제작 가이드라인」을 시행함.

○ IMF와 글로벌 금융위기를 통해 대기업 위주의 경제구조에 대한 문제제기가 잇따르면서 2006년 '대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률' (일명 상생법) 제정과 2012년 '동반성장지수' 평가·공표 등이 시행됨. 최근에는 제조업, 식품업, 건설업, 유통업 외에 정보·통신업과 광고・플랫폼업까지 영역을 확장함.

○ 동반성장지수 관련 지속적 문제 제기는 업종별, 규모별 특성을 고려하지 않은 평가방식으로, 방송영상 외주제작산업의 특수성 반영이 필요함.

○ 국내 방송영상산업은 비교적 늦은 산업적 선진화 및 기반 조성 그리고 긴 호흡에서는 상호의존적이지만, 개별 건은 짧은 호흡의 거래관계 및 외주제작사의 절대적 영세성 등 거래 당사자 고유의 특수성으로 공정과 상생협력 관련 논의는 아직 초보적 수준임.

○ 최근 방송사업자의 사업적 어려움 즉, 경제상황으로 인한 광고매출 감소, 한한령

으로 인한 수출 위축, 경쟁 방송사업자의 공격적 경쟁전략, 새로운 방송영상 소비환경 하에서 글로벌 OTT 등 다른 운동장의 경쟁자 출현·부각 등 공정과 상생협력 논의가 여의치 않은 상황임.

○ 비교적 단순하고 견고하던 외주제작사의 거래파트너가 지상파방송사에서 PP, 더 나아가 OTT 등까지 확대되며 가중된 복잡성은 공정과 상생협력 논의와 접근을 집적화하고 정교화 시키는 것을 어렵게 함.

○ 상생협력 이슈의 지속적 소외는 방송영상산업 경쟁력의 원천인 외주제작사 경쟁력 저하뿐 아니라 생존 문제와도 연결됨으로써 중장기적으로 방송사업자의 사업적 어려움을 더욱 심화시킬 수 있음. 이는 미래 산업으로 주목받는 방송영상산업 생태계의 쇠락 내지는 붕괴를 야기할 수도 있음. 현재 문제해결의 대응적(reactive) 노력이 필요함.

○ 글로벌 방송영상시장의 급격한 변화 속에 국내 방송영상산업의 질적 도약을 위한 모멘텀을 만들기 위해 공정과 상생협력 강화를 통한 건전하고 지속가능한 산업발전 기반 구축이 중요함. 미래 상황 선도의 선응적(proactive) 노력이 필요함.

○ 그 출발점으로서 거래주체별 공정거래와 상생협력 노력 및 성과에 대한 종합적인 평가 기준을 수립·관리함이 중요하고 시급함.

## 2. 연구목적 및 범위

○ 본 연구는 방송영상 외주제작거래의 공정과 상생협력 강화를 위한 평가모형(이하 '상생협력 평가모형')의 개발을 목적으로 함. 물론 기존 관련 연구나 결과물이 거의 부재해, 곧바로 완결성 있는 정교한 평가모형 개발에는 한계가 있지만, 평가모형으로서 필요한 기본적인 원형을 갖추는데 그 목적성을 둠.

○ 기존 방송영상 외주제작산업 및 거래 분석, 플랫폼 환경변화(OTT 확대 등) 등에 따른 방송영상 외주제작거래 변화양상, 공정성 및 상생협력에 관한 논의와 관련 연구, 기존 국내외 상생협력 관련 평가모형 혹은 차원 등의 다면적 이해와 분석을 통해 방송영상 외주제작거래 평가틀(framework) 개발을 수행함.

○ 방송영상 외주제작산업의 공정거래와 상생협력은 아직 방송사 주도적인 측면에서 풀어가야 할 여지가 큰 바, 기본 평가 대상을 방송사로 하고 전체 과정을 진행함.

○ 상생협력 평가모형의 개발·운영은 보다 거시적으로 세 가지 목적을 지향함.

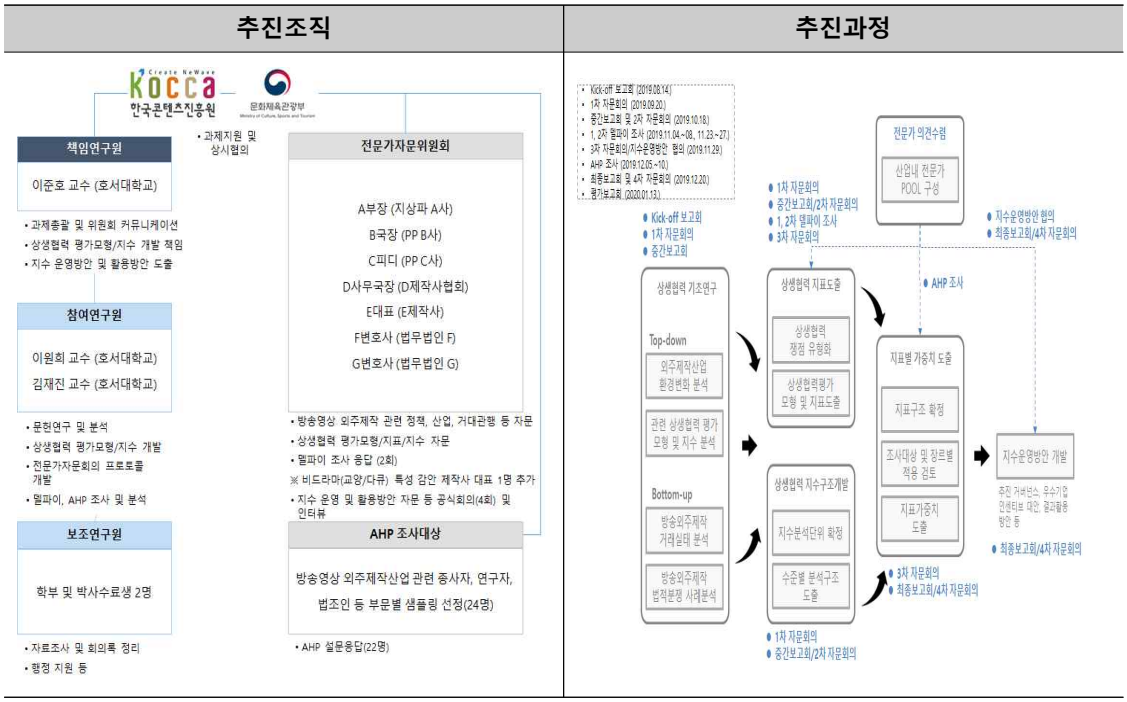
- 전략적인 방향성(strategic direction) 제시로, 상생협력 평가모형을 통해 방송영상 외주제작거래에서 관행적 거래 양상을 넘어 공정과 상생협력을 위한 바람직한 거래방향(요인과 중요도 등)의 이해·고려·노력을 유도함.

- 관리행정적인 기준(administrative criteria) 활용으로, 여타 유사 평가의 경우처럼, 공정거래와 상생협력이 조기에 자리 잡고 의도한 목적성을 달성하기 위해서는 평가가 합리적인 기준으로서 객관성과 공정성을 갖도록 함으로써 평가결과에 대한 이해관계자 등의 수용성을 높이는 것이 필요함. 합리성과 정당성의 근거로도 활용될 수 있음.
- 개발적인 정보(developmental information) 제공으로, 상생협력 평가모형은 방송영상 외주제작거래에서 바람직한 수준과 현재 수준 간 차이에 관한 정보를 제공함으로써 개발이 필요한 부족한 사항들에 대한 개발 노력을 통해 개별 주체 및 산업 전반의 상생협력 수준을 개선하도록 하는데 기여할 수 있음.

○ 본 연구의 범위는 다음과 같음.

- 시간적 범위: 착수시점(2019년 9월 1주차)부터 종료시점(2019년 12월 4주차)까지 약 4개월간 진행.
- 내용적 범위: 본 연구의 내용은 크게 네 가지로 구분됨. 1) 방송영상 외주제작 산업 환경 및 거래 특성 변화 분석(제2장), 2) 방송·플랫폼-외주제작사간 거래 실태 분석(제3장), 3) 유사 평가모형(지수) 개발 및 운영 사례 분석(제4장), 4) 방송・플랫폼-외주제작사간 거래의 상생협력 평가모형 개발(제5장)

## 3. 연구추진



# 제2장 방송영상 외주제작산업 환경 및 거래 특성 변화 분석

## 1. 방송영상 외주제작산업 현황

○ 2017년 기준 방송영상산업 매출액은 18조 436억 원으로, 전년 대비 4.1% 증가, 사업체 수는 1,054개로 전년 대비 10.1% 증가, 종사자 수는 전년 대비 3.8% 증가한 4만 5,337명임. 최근 조사 결과에서도 2018년 방송사업자 기준 방송사업 매출액은 전년 대비 4.8% 증가한 17조 3,057억 원을, 종사자 수는 전년 대비 1.3% 증가한 3만 7,288명을, 유료가입자(단자) 역시 전년 대비 3.5% 증가한 것으로 조사됨. 방송영상산업 전체 규모는 전년 대비 분명한 확대 양상임.

○ 방송영상산업은 다양한 주체가 방송영상 콘텐츠의 제작부터 송출에 이르는 과정에서 복잡한 거래와 계약관계를 작동시키는 생태계로 어떠한 주체들이 어느 단계와 관련해 무엇을 거래하고 계약하는가에 따라 다양한 시장이 존재함.

○ 외주제작시장은 방송영상 콘텐츠를 거래하는 시장으로 공급자는 외주제작사, 수요자는 방송사, 세분화해 지상파 방송사업자, 유료방송채널 및 유료방송플랫폼 등임. 해당 정의에서 고려할 점은 공급자로서 외주제작사 외에 결과물을 산출할 때 외주제작사의 범위 안에 포괄되지 않는 또 다른 거래와 계약의 주체들이 존재한다는 점임(신생 및 1인 제작사, 창작자, 실연자, 스태프 등).

○ 본 연구는 요구된 과업범위는 물론 현시점의 연구가능성(feasibility)과 포괄성에 따른 복잡성이 갖는 한계 등을 고려해 단계적 접근이 필요한 바, 외주제작시장을 정의함에 있어 방송영상프로그램 거래와 계약의 대표적 주체라는 측면에서 방송사(플랫폼)와 외주제작사 간 측면에서 접근함.

○ 외주제작사는 별도 허가 없이도 문화체육관광부에 방송영상물 제작업체로 신고해 시장에 진입할 수 있으며, 퇴출 시 폐업신고 등에 대한 엄격한 관리가 이루어지지 않음. 따라서 실제 활동 중인 유효 사업체를 선별하여 현황을 정확히 파악하기 용이하지 않음. 따라서 납품 상황에 따른 방송사 기준 자료가 많이 쓰임.

○ 2017년 기준 외주제작 발주 방송사 수는 62개로 전년 대비 2개 증가(3.3%), 이중 드라마 외주제작 발주 방송사는 10개(전체의 16.1%)로 전년 대비 1개 증가(11.1%), 비드라마 외주제작 발주 방송사는 62개 전체로 파악됨.

○ 2017년 기준 지상파방송사와 PP에 방송영상프로그램 납품 실적이 있는 외주제작사는 총 728개로 전년 대비 27개 감소(-3.6%)함. 지상파 납품 실적이 있는 외주제작사는 390개로 전년보다 106개 감소(-21.4%)한 반면, PP 납품 실적이 있는 외주제작사 수는 417개로 전년보다 77개 증가(22.6%)함.

○ 2017년 기준 드라마 장르 납품 실적이 있는 외주제작사는 82개(전체의 11.3%)로 전년 대비 8개 증가(10.8%), 비드라마 납품실적이 있는 외주제작사 수는 668개(전체의 91.8%)로 전년 대비 27개 감소(-3.9%)함.

○ 2017년 기준 지상파방송사 및 PP에 방송프로그램을 공급 실적이 있는 외주제작사의 87.5%(637개)는 연간 5개 이하의 방송프로그램을 납품했으며, 절반 이상(52.1%)은 단 1개의 방송프로그램만 납품함. 다수 외주제작사의 열악한 제작 여건 등과 특정 방송사에 국한된 납품이 가져오는 경로의존성(path dependency) 고려 시 방송사와 외주제작사 간 거래와 계약 불균형 존재 또는 잠재를 보여줌.

○ 2017년 기준 지상파방송사와 PP를 합친 외주제작비 규모는 약 8,780억 원으로 전년 대비 0.3% 감소함. 2014년 이후 지속된 증가추세를 벗어남. 최근 조사된 2018년 전체 방송프로그램 제작과 구매 현황에서도 지상파 및 PP의 전체 외주제작비가 약 8,255억 원으로 또다시 감소함으로써 연이은 하락세를 나타냄.

○ 지상파방송사의 2017년 외주제작비 규모는 약 5,077억 원으로 전년 대비 7.4% 감소한 것으로 나타났고, 2018년 약 4,825억 원으로 다시 전년 대비 5.0% 정도 감소함. 특히 순수외주는 2016년 약 5,050억 원에서 2017년 약 4,377억 원으로 13.3% 감소, 2018년에는 약 3,858억 원으로 11.9% 감소함.

○ 반면, PP의 외주제작비 규모는 2017년 기준 전년 대비 11.4% 증가한 약 3,703억 원을 나타내, 2년 연속 증가추세를 나타냄. 최근 조사에 따르면, PP는 2018년에 다소 주춤한 외주제작비 지출 규모를 나타냈지만, 그럼에도 순수외주와 관련해서는 1.4% 증가한 외주제작비를 지출한 것으로 확인됨. 이는 지상파방송사의 순수외주 감소세와는 상반되는 양상임.

○ ‘2018 방송영상산업백서’에 따르면, 2017년 12월 말 기준 국내 방송영상독립제작사의 총매출액은 1조 5,314억 원으로 전년 대비 1,026억 원 증가함. 이중 프로그램 제작/납품 관련 매출액은 총매출액 중 61.6%를 차지해, 전년 대비 10.2% 증가함. 2017년 기준 장르별 매출액은 드라마 장르가 총 매출액 중 28.6%를 차지하고, 이는 프로그램 제작/납품 관련 매출액 중 46.4% 정도임.

○ 이러한 결과를 종합해보면, 방송영상산업 내 외주제작거래산업은 그 주체인 수요자로서 지상파방송사의 외주제작거래 지출은 감소하고, PP의 외주제작거래 지출은 일부 증가하는 추세에 있으며, 이는 순수외주에서 두드러짐. 또한 다른 주체인 공급자로서 외주제작사는 공급처 및 수입처 다변화·확대 등을 통해 일정 정도 성장하고 있는 것으로 파악되지만, 드라마 장르의 성장세가 크고 다른 장르는 다소 위축된 상황으로 파악됨.

○ 한편, 최근 OTT의 등장과 영토 확장은 방송영상산업의 외형적 변화만이 아니라

구조적 변화를 야기하고 있는 핵심이슈가 되고 있음. 국내 OTT 시장은 2020년 28%의 높은 성장이 기대됨. 최근에 OTT 가입자를 유치하고, 유지하는 핵심경쟁력이 방송영상 콘텐츠로 인식되면서 관련 이슈가 중요해짐.

○ 넷플릭스 등 글로벌 OTT 사업자를 중심으로 오리지널콘텐츠 제작에 막대한 자금을 투자함. 관련 사업자의 M&A 및 디즈니 플러스 서비스 시작 등으로 더욱 이슈가 될 것임.

○ 최근 넷플릭스의 국내 오리지널 콘텐츠 제작 투자 확대 등의 상황은 향후 외주제작산업 및 거래시장에 중요한 변곡점을 제공할 것으로 판단됨.

## 2. 방송영상 외주제작산업 및 거래양상 변화과정

○ 방송영상 외주제작 환경 및 산업 변화라는 종단적 접근에 있어 드라마 장르를 중심으로 함. 세 가지 측면을 고려함. 1) 여타 장르에 비해 산업적 진화를 전제로 하는 산업 성숙도(industrial maturity)가 높은 장르로, 종단적 접근이 비교적 용이함, 2) 현재까지 거래 수요 및 공급이 가장 큰 대표적 장르임, 3) 변화를 논할 수 있는 중대 시점(critical juncture)이 있는 장르임.

○ 외주제작거래 1기: 지상파방송사와 외주제작사 간 하청거래

- 1990년대는 외주제작 초기로서 지상파방송사가 주도권을 가짐. 1991년 외주정책에도 산업적으로 자리 잡지 못한 외주제작산업은 지상파방송사의 강력한 통제력 하에서 수요로만 공급이 이루어지는 수직적 하청거래 속성을 보임.
- 드라마 <모래시계>로 지상파방송사 내에서 드라마 장르의 중요도가 높아지고, 드라마가 광고매출 유인, 높은 시청률, 부가적 매출에 기여할 수 있음 확인함.
- 외주제작사는 지상파방송사로부터 제작비 대부분을 제공받음. 지상파방송사 요구대로 제작함. 편성권과 자금력을 가진 지상파방송사 중심의 기울어진 운동장에 놓인 외주제작사는 낮은 마진을 감수하며 거래함.
- 방영권과 부가판권이 포함된 IP는 지상파방송사가 소유함. 수입은 주로 1차 수익인 광고수입, 2차, 3차 수익은 제한적임.
- 이러한 지상파방송사와 외주제작사 간 거래는 일정 변이 양상에도 불구하고 현재도 유효함. 외주제작산업에서 거래양태가 누적적으로(accumulative) 즉, 과거 양태를 일부 유지하면서 새로운 양태가 출현하는 방식으로 진화하고 있음. 동종 산업 내 장르별로도 차이가 있는 양상임.

○ 외주제작거래 2기: 수출과 외주제작사 수익원 다변화 조짐

- 1998년 외환위기로 광고시장 위축의 어려움을 경험한 방송영상산업은 <겨울연가>와 함께 2003년 형성된 일본 한류로 수출 기회를 맞이함.
- 드라마의 질적 향상은 물론 연기자 위주의 제작 헤게모니 등으로 인한 제작비 증가 등의 이슈를 낳음.
- 수출과 함께 외주제작사는 일부 투자유치, 부대사업 및 제작지원 사업을 통한 수입 등이 생겨남. 또한 정책적으로 외주제작사에 대한 간접광고 허용, 주시청시간대 의무외주제작비율 시행 등에 따라 외주제작사 일부는 지상파방송사와의 편성에서 유리한 논의 전개가 가능해짐.
- 수출에 따른 IP의 중요성에도, IP는 여전히 거의 전적으로 지상파방송사가 소유함. 관련 수입 대부분은 지상파방송사의 몫임.
- 외주제작사는 지상파방송사로부터 제작비의 50~80%를 방영권료로 수령하고, 나머지는 수출액 중 일부, OST 판매수입 등 2차, 3차 수익 일부를 정산받음.
- 수출이라는 새로운 계기의 마련에도 불구하고 일부 외주제작사를 제외한 대부분은 기존 하청구조 및 거래를 유지함. IP 미소유로 외주제작사 수익은 BEP 내지는 최소 수준
- 하지만 문화적 할인율이 높다고 인식됐던 국내 드라마 수출은 2014년 <별에서 온 그대> 방영 이후 형성된 중국 한류와 함께 국내 외주제작 방송영상프로그램의 대외적 경쟁력 및 가치를 확인하는 계기가 되면서 외주제작 활성화와 보다 유연한 지상파방송사 입장을 이끌어내는 계기가 됨.

○ 외주제작거래 3기: PP 시장진입과 지상파방송사 지배력 감소로 거래양상 변화

- 기존에는 제작비 상당부분을 지원하는 지상파방송사가 광고수입과 IP까지 확보함.
- 2012년 종합편성채널의 개국으로 외주제작사에 대한 절대적 영향력의 근원이었던 편성권의 프리미엄이 떨어지면서 외주제작사 입지가 개선됨.
- 이들이 드라마 중심 방영 편수를 늘리고, tvN, OCN 등 케이블 채널을 보유한 CJ ENM도 드라마 사업을 강화하면서, 지상파 3사 외에 공급할 수 있는 드라마 유통망이 확장됨.
- 지상파방송사의 광고수입이 경쟁채널로 인해 감소하고, 이에 따른 편성예산 삭감 그리고 경쟁력 있는 외주제작 방송영상프로그램 유치가 어려워짐. 시청률 역시 하락함.
- 종편을 포함한 PP의 광고수익 및 시청률 등의 도약을 계기로, 일부 외주제작사는 과거보다 나은 조건으로 거래가 가능해짐. 후발주자인 PP는 가급적 제작

비 원가를 보존하고 부가판권 등에 대한 일부 수입을 공유함.

- 방송사와 외주제작사 간 거래양상은 대략 이원화(지상파방송사-외주제작사와 PP-외주제작사) 양상을 기본으로 외주제작사 및 프로그램 등의 특성을 감안해 분화됨.

○ 외주제작거래 4기: 새로운 플랫폼의 시장진입과 거래양태 다변화

- 2016년 넷플릭스의 등장으로 새로운 국면을 맞이하게 된 것으로 판단됨.
- 허가받은 사업자인 방송사의 절대적 영향력을 벗어나게 됨. <킹덤>과 <스카이 캐슬>은 지상파방송사의 성공 편성 공식을 벗어남. 기존과는 규모가 다른 프로그램 직접 투자와 글로벌 유통 기회를 제공함.
- 또한 웨이브 같은 국내 연합 플랫폼 출현 유도 등은 물론 기타 사업자의 OTT 참여와 오리지널 콘텐츠 투자 확대를 유도하는 즉, 방송영상 외주제작산업에 대한 새로운 기회 제공의 레버리지 역할을 하고 있음. 이는 외주제작거래 양상에도 새로운 변화의 모멘텀을 제공하고 있는 것으로 판단됨.
- 공급자와 수요자, 거래 대상과 특성 등이 다각적이고, 다이내믹하게 상호작용하며 다양한 거래양상이 만들어져가고 있는 것으로 판단됨. 획일화된 거래양태보다는 정형화시켜할 영역과 상황에 따라서는 유연하게 적용할 수 있는 비정형화된 영역이 함께 고려되는 거래양상에 대한 고민이 필요할 것으로 판단됨. 물론 드라마를 제외한 동종 산업 내 산업화가 더딘 여타 장르의 경우에는 관련 여건을 감안한 접근이 요구됨.

## 3. 방송영상 외주제작 및 거래환경 변화

○ TV 방송광고매출 감소와 지상파방송사 외주제작 위축

- 방송영상산업은 광고산업에 자원의존성(resource dependency)을 가짐. 최근 대내외 경제여건을 반영한 광고산업 위축과 디지털 광고시장 확대에 따른 TV 광고수요 감소가 방송영상산업에 부정적인 영향을 미침.
- 2017년 기준 방송사업매출 대비 광고매출 비중은 42.7%로 가장 높은 비중을 차지함. 2017년 기준 방송광고시장 규모는 2조 8,765억 원으로 전년 대비 1.3% 감소함. 지상파3사(및 계열)의 광고매출액은 1조 4,429억 원으로 전년 대비 12.9% 감소, 종합편성계열 PP의 광고매출액은 전년 대비 38.5% 증가한 4,556억 원을 기록함. 이에 따라 지상파방송 및 PP의 2017년 TV 부문 방송사업매출도 6조 3,147억 원으로 전년 대비 2.3% 감소함.

- 특히 지상파방송사의 광고매출 감소에 따라 전체 광고시장에서 지상파방송사가 차지하는 비중 역시 계속 낮아짐. 2018년 기준 전체 광고시장 규모는 전년 대비 1.9% 증가하며, 약간의 회복세를 보였으나, 그럼에도 불구하고 지상파방송사의 광고매출은 전년 대비 7.9% 감소하면서 전체 광고시장에서 차지하는 점유율 역시 지속적 하락세임. 광고시장 자체가 과거에 비해 위축된 상황에서 지상파방송사의 광고매출 감소가 보다 심각한 상황인 것으로 판단됨.
- 2017년 기준 지상파방송사에 대한 PP의 역전이 시작된 광고매출 격차는 2018년 더욱 큰 차이를 보이면서, 지상파방송사는 1조 3천억 원을, PP는 1조 6천 2백억 원을 기록함.
- 지상파방송사는 광고매출과 방송사업매출 뿐 아니라 시청시간에 있어서도 하락세를 보임. 방송통신위원회(2018)는 이러한 인과성을 토대로 '방송광고매출액 감소 → 방송영상 콘텐츠 제작재원 감소 → 콘텐츠 품질 저하와 수량 감소 → 시청시간 감소 (-> 방송광고매출액 감소)'의 악순환 가능성을 제시함.
- 지상파방송사 중심의 광고매출 감소는 새로운 방송영상 콘텐츠 소비 및 유통 환경 변화와 OTT 등 플랫폼까지 확장된 콘텐츠 경쟁 속에서 필수적인 방송영상 콘텐츠 품질 향상과 수량 확대를 위한 외주제작비 증가를 어렵게 함. 이러한 가운데 제작비는 계속 증가추세에 있음. 수요 측면에서 지상파방송사의 경쟁자인 PP 역시, 향후 OTT 등과 경쟁 양상에 따라 유사 경험의 가능성이 있음.

○ 오리지널 콘텐츠 경쟁심화와 외주제작의 변혁
- 방송영상 외주제작산업은 새로운 수요 플랫폼인 글로벌 OTT의 오리지널 콘텐츠 확보 노력으로 새로운 기회를 맞이함. 많은 인구와 스마트 기기 확대에 따라 모바일 및 온라인콘텐츠 소비가 급격히 상승 중인 아시아가 주목 받음.
- 넷플릭스는 오리지널 콘텐츠를 통해 브랜드 가치 제고 및 가입자 유입을 유도하고 이를 가격전략 등과도 연계해 수익 향상에 연계되도록 하고, 이를 다시 오리지널 콘텐츠에 투자하는 선순환 전략을 가져가는 것으로 판단됨.
- 넷플릭스는 오리지널 콘텐츠에 대한 투자 규모를 2019년 150억 달러까지 늘림. 최근 3년간 30%에 가까운 투자액 확대 중임.
- 또한 디즈니 플러스 등의 신규 OTT 서비스 사업자가 오리지널 콘텐츠 제작에 대한 투자를 모색하며, 관련 시장에 참여함. 넷플릭스가 촉발한 오리지널 콘텐츠 경쟁은 다른 OTT 공룡들의 참전을 가져올 가능성이 높음.
- 최근 넷플릭스가 아시아에서 가장 먼저 진출한 일본 애니메이션산업 사례를 보면, 전체 애니메이션 시장규모 확대로 시작된 사이클이 외주제작사 IP 확보,

제작사의 이익 및 주가 상승 등으로 연결됨을 볼 수 있음.

- 오리지널 콘텐츠 경쟁심화를 통해 외주제작산업이 새로운 기회를 맞이할 것이라는 시각 속에, 넷플릭스 등 글로벌 OTT가 외주제작산업에 어떠한 영향을 미칠 것인가에 대한 두 가지 상반된 전망이 존재함.

<표> 글로벌 OTT의 국내 외주제작산업 영향

| 긍정적 영향 | 부정적 영향 |
|---|---|
| 넷플릭스 등 OTT의 투자금 유입으로 더 향상된 양질의 콘텐츠를 더 많이 제작 가능 | 넷플릭스 등 OTT의 영향력이 커질수록 외주제작산업의 관련 자금 등 의존도 심화 |
| 넷플릭스 등 OTT의 인적, 기술적 지원 등을 통해 소재와 상상력 구현의 한계 극복 가능 | 넷플릭스 등 OTT의 영향력 확대에 따른 국내 방송사업자 등의 타격으로 중장기적으로 외주제작사의 협상력 약화 |
| 넷플릭스 등 OTT 플랫폼을 통한 전 세계 동시 공개로 글로벌 유통망 확보 및 글로벌 진출 노하우 학습 | 넷플릭스 등 OTT 플랫폼 진입 여부에 따라 콘텐츠 성공 판가름. 따라서 제작의 창조성 및 유연성 제한 가능성 |

- 최근 국내 OTT 시장에서도 몇 가지 움직임이 있음. SK텔레콤과 지상파 3사가 만든 웨이브가 2019년 9월 사업을 시작하고 2023년까지 3,000억 원 투자를 계획함. CJ ENM과 JTBC 역시 OTT 합작법인을 설립해 2020년 1분기 중 신규 플랫폼을 출범할 계획임.

○ 국내 방송영상프로그램 관련 관심과 외주제작사 협상력 강화

- 오리지널 콘텐츠 경쟁심화에 따른 제작수요 확대가 무조건적 외주제작산업 수혜로 연결된다고 보기는 어렵지만 국내 방송영상프로그램은 글로벌 OTT 등의 관점에서 볼 때 높은 매력을 가지는 것으로 판단됨.
- 국내 드라마는 기존 동북아시아(일본, 중국 등)와 새롭게 동남아시아에서 ‘한류’로 통칭되는 높은 인지도와 팬덤을 가지고 있음.
- 또한 가성비가 높음. 국내 대작 드라마의 회당 제작비는 최대 20억 원 선이지만, 넷플릭스의 Sense 8은 107억 원 선으로 5배 정도 격차가 있음. <태양의 후예>의 제작비로 알려진 8억 원보다 13배가 넘는 규모임. 오리지널 콘텐츠 제작에서 국내 외주제작사와 거래는 글로벌 OTT의 관심대상임.
- 넷플릭스가 제공 중인 국내 콘텐츠는 방송과 영화를 합해 2019년 5월 기준 325편으로 2016년 대비 5배 이상 증가함.

<표> 넷플릭스 주요 국내 오리지널 콘텐츠

| 프로그램 | 장르 | 비고 |
|---|---|---|
| 범인은 바로 너! 시즌1 | 예능 | 190개국 제공, 25개 언어 자막, 태국/필리핀/말레이시아 등 인기, 2018년 방영 |
| 범인은 바로 너! 시즌2 | 예능 | 2019년 11월8일부터 방영, 컴퍼니상상제작 |
| YG전자 | 예능 | 빅뱅 승리 주인공, YG 소속 아티스트 대거 게스트 출연 |
| 스탠드업 코미디 | 예능 | 유병재 출연 |
| 킹덤 시즌1 | 드라마 | 사극좀비물, 2019년 1월25일 방영 |
| 킹던 시즌2 | 드라마 | 2020년 3월 방영 예정 |
| 비밀의 숲 | 드라마 | 뉴욕타임즈 '최고의 TV 시리즈' 선정 |
| 밥 잘 사주는 예쁜 누나 | 드라마 | 대만/일본 제외 전 세계 공개 |
| 미스터 션샤인 | 드라마 | 글로벌 라이선스 |
| 첫사랑은 처음이라서 시즌1 | 드라마 | 2019년 4월 18일 방영, 에이스토리 제작 |
| 첫사랑은 처음이라서 시즌2 | 드라마 | 2019년 7월 26일 방영, 에이스토리 제작 |
| 좋아하면 울리는 시즌1 | 드라마 | 2019년 8월 22일 방영, 스튜디오드래곤 제작 |
| 나홀로 그대 | 드라마 | 2020년 2월 7일 방영 예정, 스튜디오드래곤 |
| 보건교사 안은영 시즌1 | 드라마 | 2020년 방영 예정, 오보이프로젝트 제작 |
| 옥자 | 영화 | 2017년 6월 29일 개봉 |

- 최근 소비자는 채널 브랜드나 이미지보다 콘텐츠만을 고려해 자유롭게 이동·시청 중임. 외주제작사도 채널이나 플랫폼 차이보다는 거래 조건을 고려함.
- 좋은 방송영상프로그램이 가능한 외주제작사는 플랫폼까지 확장된 다양한 수요에 대해 협상력 강화됨. 특히 소수의 경쟁력 있는 외주제작사는 협상력에 있어 방송사보다 우위를 점하고, 이것이 거래에 반영됨.
- 드라마를 중심으로 한 외주제작사는 프로그램을 판매할 수 있는 국내외 플랫폼, 채널, 국가가 다양해지면서, 협상력이 강화되고, 이는 향후 실적 레버리지의 핵심인 IP를 외주제작사가 보유 혹은 공유할 수 있을 것으로 보임.

○ 외주제작사 협상력 장르별 격차 심화

- 방송사에 대한 장르 간 외주제작사 협상력 차이가 심화되는 것으로 판단됨.
- 2017년 기준 방송사 1사당 외주제작사 수는 비드라마의 경우(10.8=668/62)가 드라마의 경우(8.2=82/10)보다 많아, 비드라마 관련 협상력이 드라마 관련 보다 낮을 개연성이 제기됨.
- 또한 실태조사결과에서도 거래 및 협상에 있어 비드라마 외주제작사가 보다 부정적인 인식을 가지고 있음이 나타남.

<표> 거래 및 협상 관련 외주제작사 장르별 인식 차이

| 구분 | 표현 | 드라마 | 비드라마 |
|---|---|---|---|
| 방송사와의 제작비 관련 거래 관행에 대한 외주제작사 인식 평균 | 긍정 | 35.4% | 47.8% |
| | 부정 | 8.9% | 26.3% |
| 방송사와의 저작권 관련 거래 관행에 대한 외주제작사 인식 평균 | 긍정 | 42.7% | 59.4% |
| | 부정 | 14.6% | 23.3% |
| 방송사와의 계약체결 및 이행 관련 거래 관행에 대한 외주제작사 인식 평균 | 긍정 | 8.3% | 27.8% |
| | 부정 | 9% | 29.6% |
| 방송프로그램 제작비 관련 협상 주도권에 관한 외주제작사 인식 | 지상파방송사/PP협상 주도권 큼 | 16.7% | 51.1% |
| 방송프로그램 저작권 배분 관련 협상 주도권에 관한 외주제작사 인식 | | 20.8% | 39.1% |

- 공급자 측면에서는 해당 장르의 사업적 성취와 그에 따른 참여자들의 보상 차이가 연계됨. 수요자 측면에서는 드라마 수요가 큼. 내수시장 위축과 광고수요 감소는 제한된 자원 활용 측면에서 선택과 집중을 요하고, 사업적 성취와 상품가치를 기대할 수 있는 드라마 장르에 치우쳐질 가능성이 큼. 드라마 장르가 비드라마 장르보다 지속적으로 협상력 우위를 점할 가능성이 큼.

○ 홀드백 완화와 다중거래

- 최근 홀드백(hold back)이 완화되고 있는 것으로 판단됨. 넷플릭스의 국내 진출 초기와는 달리 최근에는 방송사 방영 후 플랫폼으로 옮겨 방영하는 시차가 짧아지고, 멀티 플랫폼 릴리즈(multi platform release) 양상이 나타남.
- 이러한 거래양상은 특정 거래대상(외주제작프로그램)에 대한 양자적(dyadic) 거래관계가 시점을 달리하여 변화되는 전통적인 구조가 아닌, 다중적 거래관계의 형태로 전개될 가능성을 나타냄. 거래 복잡성 및 이해관계 등의 이슈와 최대 수익창출 및 확보를 위한 복합적 거래관계 방정식이 필요함.

○ 닭보다 달걀이 먼저? IP 보유 제작사 시장 진입

- 외주제작시장에서 IP는 뜨거운 감자였음. 방송영상프로그램 제작에서 관련 IP를 사전에 가지고 있는 경우, 제작소요비용 절감이 가능함. 디즈니 플러스가 발표한 넷플릭스보다 작은 규모의 투자계획 역시 재해석 여지가 있음.
- 최근 네이버와 카카오가 방송영상프로그램 제작에 참여해 활동을 가속화하고 있음. 네이버는 영상 제작 전문 자회사 ‘스튜디오N’을 통해 웹툰·웹소설 기반 영화와 드라마를 제작하는 등 사업 본격화함. 카카오는 ‘카카오M’을 통해 다음웹툰·카카오페이지에서 확보한 웹툰·웹소설 IP를 중심으로 인기 배우들이 소속된 몇몇 회사를 인수하고 관련 사업에 참여함.

- OTT 등의 경쟁이 콘텐츠 확보 경쟁으로 이어지는 가운데, 1차 콘텐츠(웹툰, 웹소설 등)로 팬 층이 검증된 상품을 활용하여 리스크를 줄이고, 방송영상프로그램이 흥행하면 다시 1차 콘텐츠에 대한 대중의 관심으로 연결되는 선순환 구조와 상품성이 높아진 IP를 통한 부가수익 확보가 가능함. 향후 제작사 및 외주제작사와 관련 거래에 대한 새로운 비즈니스 모델로써 영향을 미칠 가능성이 있음.

# 제3장 방송-외주제작사 간 거래 실태 분석

## 1. 방송영상외주제작 산업의 가치사슬과 거래 관행

○ 방송외주제가 산업의 발전과 불공정 문제의 제기

- 2017년 지상파방송, 케이블방송(유선방송사업자, 방송채널사용사업자), 위성방송, DMB, IPTV 등 5개 방송사업자들의 방송사업 수익과 방송영상 독립제작사의 매출을 합한 우리나라 방송영상산업 총 매출규모는 약 18조 436억 원으로 집계.
- 외적 양적성장에도 불구하고 이후 줄곧 외주제작사와 방송사 간 거래 관행에 있어 불공정성이 제기됨.
- 방송영상산업의 가치사슬(value chain)은 기획, 제작, 유통, 소비의 단계로 구성되며 불공정 거래행위의 발생 가능성은 독립외주제작사와 거대 방송사 간의 관계, 그리고 작가, 출연진, 제작진과 제작사/방송사와의 관계에서 불공정 거래행위가 발생할 가능성이 높음.
- 문화산업은 아이디어와 기술 중심의 노동집약적 산업이어서 진입장벽이 낮아, 1인 기업을 포함한 영세한 기업의 비중이 높고, 콘텐츠의 경제적 가치 산출이 힘들어 여타 산업에 비해 불공정 거래에 취약하다는 특징이 있음.

○ 불공정 거래관행의 사례

- 방송사와 외주제작사 간의 방송프로그램 제작거래에서 발생하는 불공정한 관행에 대해서는 그 동안 제작사 측에서 주로 불만을 제기해 옴.
- 제작사 측은 불공정 거래가 제작사 입장에서는 큰 타격이며 제작사의 영세성을 악화시키는 원인이라고 주장함.
- 거래상의 문제점은 크게 세 가지로 첫째는 저작권과 관련된 문제, 둘째는 제작비와 관련한 문제, 세 번째는 협찬 및 간접광고와 관련한 문제임.
- 그 외 프로그램 관련 문제 발생 시, 그 책임을 일방적으로 제작사에게 전가하는 문제, 프로그램 조기종영에 대해 늦장 고지 문제, 최종 계약 시 방송회차를 줄여 계약을 하는 등이 있음.

## 2. 방송외주제작거래 실태조사 정리

○ 방송 프로그램 외주제작 거래 실태조사

- 계약 유형 및 계약 내용, 사전협의 절차, 선급금 및 제작비 지급 등 외주제작 거래 전반에 대한 실태를 파악하고, 거래 과정에서 발생 가능한 6가지 이슈들에 대한 핵심 거래 주체의 인식을 파악하는 것을 목표로 조사를 수행함.
- 방송사 대상 조사는 2018년 8월 20일부터 9월 19일까지 약 1개월간 진행됨. 9개 방송사에 이메일로 설문지를 전달 후, 메일을 수신한 담당자가 설문에 응답을 기입하여 회신하는 방식으로 조사가 이뤄짐.
- '2017년 방송사 대상 방송 프로그램 제작·납품 실적이 있는 제작사' 105개 업체의 응답 데이터를 최종 분석 대상에 포함시킴.
- 105개의 제작사를 장르별로 구분하면, 드라마 제작사 12개사(11.4%), 비드라마 제작사 93개사(88.6%)가 실태조사에 참여한 것으로 집계.
- 방송사와 제작사 대상 설문조사 내용을 동일하게 설계하되, 조사대상에 따라 응답이 가능하도록 '주어' 와 '서술어' 를 변형하여 제시함.
- 동일 조사항목에 대한 방송사의 응답과 제작사의 응답을 상호 비교함으로써 방송 외주제작 거래 현황 및 실태에 대한 방송사와 제작사 간 인식 차이를 간접적으로 살펴보는 데 목적이 있음.

○ 서면계약 및 표준계약서 사용

- 외주제작 프로그램 계약 유형별로 서면계약은 100%(표준계약서 및 표준계약서에 준하는 계약서 100% + 기타 서면계약서 0%, 731편)로 나타났으며, 전체 방송사업자가 구두계약 없이 100% 서면계약서를 활용하여 외주제작 프로그램을 제작하는 것으로 나타남.
- 드라마/비드라마 외주제작 프로그램 계약 유형에 있어서 전체 방송사업자가 100% (표준계약서 및 준하는 계약서 100% + 기타 서면계약서 0%) 서면계약으로 드라마와 비드라마를 제작한 것으로 나타남.

○ 특약사항 작성 비율

- 서면계약 중 특약사항을 작성한 방송 외주제작 프로그램의 비율은 평균 20.0%로 나타났으며, 드라마 제작사의 경우 서면계약 52건 중 특약작성을 하였다는 응답은 25건으로 특약작성 비율은 48.1%로 나타났고, 비드라마 제작사의 경우 서면계약 922건 중 특약작성을 하였다는 응답은 170건으로 특약작성 비율은

18.4%로 나타남.

○ 특약사항 작성 시, 방송사와 제작사 간 상호합의 정도

- 특약사항 작성 시, 방송사와 제작사 간 상호합의 정도를 묻는 것으로 특약사항 항목은 11개 항목으로 정리 됨.
- 방송사는 모든 항목에 대한 특약작성 시, 제작사와 상호합의 정도를 평균 5점으로 평가, 제작사는 평균 1.0~3.0점, 상대적으로 낮게 평가.
- 비드라마 장르 결과 또한, 방송사 인식 상호합의 정도와 제작사 인식 상호합의 정도에 차이가 있음 (특히 가상광고 진행 및 가상광고비 처리사항(1.9점), 간접광고 진행 및 간접광고비 처리 사항(2.0점)에 대한 특약작성 시, 상호합의 수준이 가장 낮다고 인식함).

○ 권리귀속 대상 합의 정도

- 권리귀속대상 지정 시, 방송사와 제작사의 상호합의가 어느 정도 이루어지는지 방송사와 제작사의 인식을 중심으로 살펴봄.
- 모든 방송사가 방송사와 제작사 간 상호합의 수준을 높이 평가하는 특징 (드라마 평균 5.0점, 비드라마 평균 5.0점)을 보임.
- 제작사는 상호합의가 이루어진다는 데 낮은 동의 수준을 보임(드라마 평균 2.7점, 비드라마 평균 2.3점).
- 제작사는 수익에 대한 자료를 방송사가 제작사와 공유하지 않는다고 느끼는 경우가 많음. 제작사 입장에서 협찬 수익은 전체 수익의 플러스알파 개념이고, 제작비와 별개로 열심히 유치해서 더 얻을 수 있는 수익으로 생각 함.
- 하지만 방송사의 생각은 부족한 제작비를 채워줄 수 있는 것으로 생각하고 이를 기준으로 협찬 수익을 배분하려고 함. 이는 드라마 > 예능 > 교양 순으로 교양의 경우 제작사의 불만이 가장 큼.

○ 계약 수정 시 의견반영

- 방송사와 제작사를 비교할 때 전반적으로 상호 의견 반영 정도가 높다고 평가하는 쪽은 방송사임.
- 드라마 제작사의 경우 제작비 지급방식(4.0점), 납품한 프로그램 완성분에 대한 제작비 지급의무(3.8점), 원고료 · 출연료 지급보증(3.8점) 등의 항목 수정 시 상호 의견 반영 수준을 상대적으로 높게 평가함.
- 그러나 저작재산권 수익 배분(1.7점) 관련 조항 수정 시 상호 의견 반영 수준을

가장 낮게 평가하는 특징을 보임.

- 비드라마 제작사는 모든 항목에 대한 상호 의견 반영 수준을 1~2점대(5점 평균) 수준으로 낮게 평가함.

○ 방송사 관점의 상・하위 이슈

- 제작 장르에 상관없이 간접광고 및 협찬에 대한 상호합의 진행(4.9점)에 대한 동의수준(드라마 4.8점, 비드라마 4.9점)이 상대적으로 가장 높은 항목으로 나타남.
- 제작사가 협찬 유치시 제작비 축소(드라마 1.5점, 비드라마 1.1점)항목에 대한 동의수준이 상대적으로 가장 낮게 나타남.

○ 제작사 관점 상・하위 이슈

- 제작 장르에 상관없이 '방송사의 프로그램 수정 및 보완 요청 수용'(드라마 4.0점, 비드라마 4.4점) 항목에 대한 동의수준이 높게 나타나지만, '프로그램 권리 배분 요소에 기획 기여도 포함'(드라마 1.9점, 비드라마 2.2점), '사전기획비책정 및 지급'(드라마 1.9점, 비드라마 2.0점)에 대한 동의수준은 낮게 나타나는 공통점을 보임.

# 제4장 관련 유사 평가모형 및 지수사례 분석

## 1. 방송 및 콘텐츠 평가모형

○ 공정성과 협력성 기반 방송평가 모형개발

- 방송통신위원회는 방송법 제31조에 따라 158개 방송사업자 (367개 방송국)를 대상으로 매년 방송평가 실시. 방송평가 결과는 방송법 제17조에 따라 방송사 재허가 및 재승인 심사에 일정비율 반영함.
- 상생협력 평가모형 관련 지표들은 외주제작비율, 관계법령 준수 여부, 표준계약서 활용적정성, 공정거래 관련 가이드라인 및 실행계획 수립 및 실시 적정성 등이 해당됨.
- 방송사업자 허가와 관련된 방송평가 항목 중 공정성 및 상생협력과 관련된 항목들을 포함하고 있으므로 방송영상외주제작 상생협력 평가모델 및 지수 구성 시 방송평가 항목은 직접적으로 조사와 평가에 연계될 필요가 있으며 평가결과에 따른 인센티브에서도 고려해야 함.

○ 사업자 및 콘텐츠 대상 평가모형 분석

- 콘텐츠 평가 모형은 콘텐츠를 제작하는 사업자에 대한 평가모형과 개별 콘텐츠 자체에 대한 평가모형으로 구분할 수 있음.
- 황준호 외(2011) 연구에서 제시한 모형이 대표적인 콘텐츠 사업자 모형으로 분류할 수 있는데 인적자원, 물적자원, 기획, 제작, 경제적 성과, 유통, 사회적 성과경쟁력 등 7가지 경쟁력 평가부문을 정의하고 있음.
- 방송영상 부문의 콘텐츠 사업자 평가모형은 방송통신위원회가 방송채널사용사업자(PP)를 대상으로 2012년부터 실시하고 있는 '방송콘텐츠 제작역량 평가' 모형이 대표적임.
- 최종렬 외(2010)의 '방송(드라마) 콘텐츠 가치평가 모형' 은 민간연구 부문에서 방송영상 부문의 콘텐츠 평가 모형의 기본적인 틀을 제시하고 있음. 위 연구에서는 콘텐츠 조건, 환경 조건, 기업 조건, 인적자원 조건 등 4가지 부문을 축으로 AHP를 이용하여 지표별 가중치를 도출한 바 있음.

○ 해외 지속가능성 및 공급사슬 협력모형

- 큰 틀에서 보면 공정거래 및 상생협력의 개념은 국제사회의 지속가능발전 협의와 기업의 지속가능경영의 흐름에서 접근할 수 있음

- UN은 2015년도에 지속가능발전목표(SDGs: Sustainable Development Goals)를 채택하여 국가 차원의 활동을 전개하고 있음. 공정거래와 상생협력과 관련된 목표는 빈곤 퇴치, 보건 증진, 양질의 교육과 평생학습 기회 보장, 불평등 해소, 지속가능소비생산 증진, 평화로운 사회 증진과 제도 구축 등 17개 목표가 본 연구와 직간접적으로 포함되어 있으나 사업자 단위에 적용하기에는 적합하지 않음.
- GRI 가이드라인은 기업의 지속가능경영 활동을 보고하는 대표적인 기준이며 오일/가스, 전력, 건설/부동산, 탄광/금속 등 8개 산업 가이드라인을 포괄함. 지속가능경영은 글로벌 기업이 표준이 되고 있으며 GRI 가이드라인에서 공정성 및 상생협력 지표들을 도출하는 접근이 가능함.
- 사회성과인센티브추진단(2017)의 인센티브 측정 메뉴얼에 따르면 영세 공급사에 대한 추가가격지불(직거래, 공정무역, 기부형 크라우드펀딩 등), 추가거래기회(공정무역, 공정여행, 리워드형 크라우드펀딩, 취약생산자에게 거래기회 제공 등)의 지표가 포함되어 있으며 최근에 주목받고 있는 책임구매 활동을 포함하고 있음.
- 국내외 기업들의 사회적 가치 측정활동 중 상생협력을 강화하는 지표를 정리해보면 금융자금 지원, 기술지원, 인력채용 지원, 경영관리 지원, 사회책임구매, 유무형 인프라 공유 등의 활동이 나타나고 있음. 반대로 사회적 가치를 하락시키는 지표로는 불공정 행위, 사회책임구매 위반 등이 조사됨. 이와 같은 지표들은 국내 방송영상산업내에서 생소할 수 있는 관행들이지만 향후 도입 가능성을 고려하여 상생협력 지표 후보로 포함할 수 있음.
- 다우존스 지속경영지수(DJSI: Dow Jones Sustainability Indices)는 미국 다우존스와 세계적 자산 관리사인 스위스 SAM이 1999년부터 공동으로 발표하는 가장 대표적인 지속가능성 지수임.
- DJSI 평가항목은 경제, 환경, 사회 등 UN 책임투자원칙의 ESG틀에 따라서 구성되며 경제항목은 기업지배구조, 리스크 및 위기관리, 윤리강령 및 반부패를 중심으로 구성되며 본 과제와 관련한 항목은 윤리강령 및 반부패, 공급망 관리 분야임.
- DJSI 평가결과는 각 기업에게 피드백 되어 자사의 부문별 점수를 전체, 산업평균 등과 비교하여 전달하므로 이후의 지속가능경영 전략을 수립하는데 도움이 될 수 있음. 국내 방송영상산업의 상생협력지수 평가결과를 이와 같이 피드백하거나 상위 사업자로 구성된 우수상생협력지수를 구성하고 재무적 성과와 상관관계가 높을 경우 지수의 대표성이 더욱 강화될 수 있다는 점에서 DSJI 운

영방식을 다각도로 검토할 필요가 있음.

- 외주제작사 평가・이윤배분・공동문제해결 및 개선활동 등의 공급사슬 협력활동은 본 연구에 동일하게 적용이 가능함.
- 방송영상산업에서는 계약공정성이 중요하게 인식되는데 거래비용을 이용한 계약평가 모형(Adler et al., 1999)의 측정방법도 고려할 수 있음.

○ 국내 정부주도 상생협력 평가 및 지수 모형

- 한국의 지속가능발전목표인 K-SDGs의 9번째 목표인 '사회기반시설 구축, R&D확대 및 경제성장' 지표 중 소규모 산업체의 금융서비스 접근성 향상 지표, 12번째 목표인 '지속가능한 소비・생산 증진' 지표 중 기업의 지속가능성 경영활동 관리, 녹색제품 인증 및 녹색구매 확대, 16번째 목표인 '인권・정의・평화' 중 법치 증진 및 정의보장, 책임감 있는 제도, 부정부패 및 뇌물수수 감소 등이 본 연구와 관련성이 높은 지표임. 방송사와 외주제작사 등 사업자 단위의 측정에 적합한 구조는 아니며 상생협력 범위를 정의하는데 참고할 수 있음.
- 대기업의 동반성장 활동을 평가하여 발표하는 동반성장지수는 2011년부터 본격적으로 시작되었으며 이후 「대・중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」에 따라 매년 지수 결과를 발표하고 있음.
- 동반성장지수 평가 체계는 1차 및 2차 협력사를 대상으로 거래관계, 협력관계, 운영체계를 중심으로 큰 틀이 구성됨(동반성장위원회, 대중소기업협력재단, 2015). 거래관계는 공정거래와 거래조건으로 구성되며 협력관계는 자금분야, 연구개발 분야, 생산 분야, 판로 분야, 경영관리 분야, 인력 분야로 구성됨. 운영체계는 인식 및 비전공유, 추진체계, 환경조성 분야로 구성된다. 가점 항목은 성과공유제 등 정부 정책 참여도와 함께 각종 협력사 지원활동이 포함됨.
- 동반성장지수 결과는 업종・규모와 상관없이 전체 대상기업을 5개 등급으로 상대평가를 실시하여 공표하고 있음. 그 중에서 '최우수' 또는 '우수' 등급인 기업에게는 기획재정부, 법무부, 국세청 등 주요 부처 및 기관과 연계하여 입찰, 납세, R&D, 포상 등 각종 인센티브를 지원하여 평가대상 기업들의 참여와 함께 지속적인 성과 개선을 촉진하고 있음.
- 동반성장지수는 운영과정에서도 여러 문제점이 지적되었으며 방송영상 상생협력지수 운영을 고려할 때 주요한 이슈는 대상 기업의 확대 방안, 평가 전문인력 확충 필요성, 자료요구권 부여에 대한 제도적인 근거 마련 등으로 정리할 수 있음(박충렬, 2013).

<표> 동반성장지수 평가체계

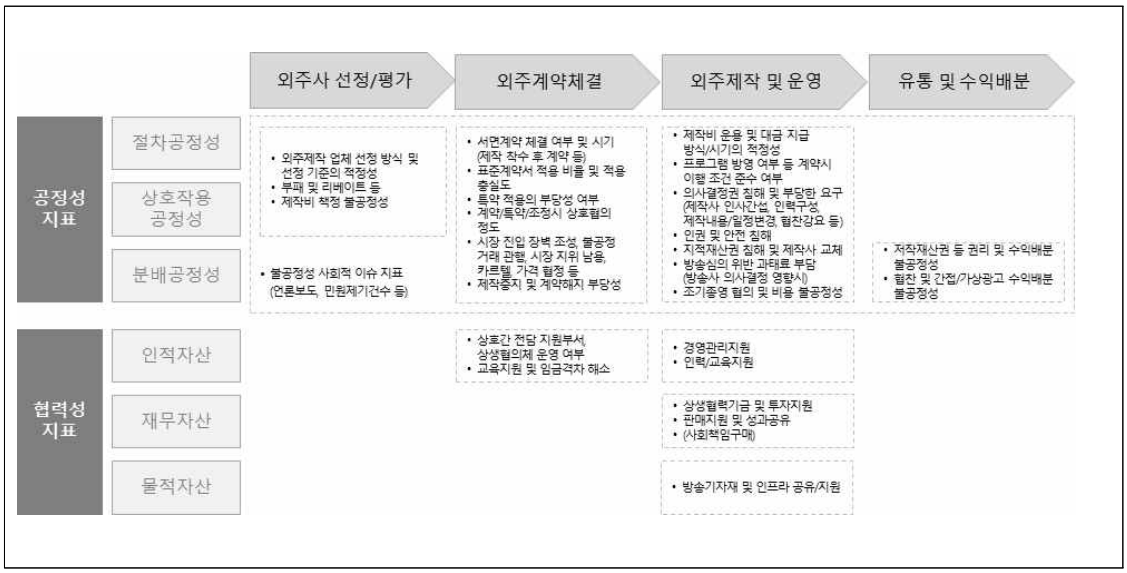
| 구분 | 공정거래협약 이행평가 | 동반성장 종합평가 |
|---|---|---|
| 주체 | 공정거래위원회 | 동반성장위원회 |
| 방식 | 대기업별 실적평가 | 중소기업 체감도 조사,<br>대기업 실적평가 |
| 주요<br>평가항목 | • 계약의 공정성, 상생협력 지원, 법위반 예방 및 법 준수 노력<br><br>**[감점요인]**<br>• 법위반에 따른 시정조치, 하도급 과정의 임직원 법규위반 | • 체감도 조사: 거래관계, 협력관계, 동반성장 체제<br>• 대기업 실적평가: 성과배분, 상생협력기금, 임금격차 해소, 창업기업 지원, 국내 및 해외 판로 지원, 기술보호 지원 등<br>**[감점요인]**<br>적합업종 위반, 중소기업 전문인력 및 기술탈취, 법 위반에 따른 행정처분 등 |

- 매년 동반성장지수 평가가 완료되면 결과를 발표하는데 전체적인 동반성장 수준 및 개선도를 평가하여 종합적인 동반성장지수 뿐만 아니라 전년 대비 개선도를 비교하여 절대적인 수준에서 동반성장 노력을 평가할 뿐만 아니라 지속적으로 동반성장 성과가 증가하고 있는지 확인할 수 있음. 또한 세부적인 평가항목별 조사결과 및 추이를 공개하고 있음. 동반성장 우수사례 기업들은 별도로 내용을 공개하여 타 기업이 벤치마킹 할 수 있도록 정보를 제공하는 점도 본 연구의 운영방안에서 검토 가능.

# 제5장 방송·플랫폼-외주제작사간 거래 상생협력 평가모형 개발

## 1. 평가모형 개발과정 및 구조

- 방송영상 상생협력 평가모형 및 지수를 개발하는 과정은 모형구조 및 지표 후보군 도출, 평가모형 항목개발, 평가지수 가중치 도출, 운영방안 제시 등 4단계로 진행.
- 본 연구에서는 양자 간 거래특성에 초점을 둔 거래공정성으로 평가모형을 접근하였음. 거래공정성은 우월한 시장 지배력을 가진 기업이 기회주의적인 행위를 하여 공정한 시장거래를 저해할 수 있기 때문에 이러한 질서를 교란하지 않도록 하는 거래 절차와 관행을 의미함(이원희, 이수열, 2014).
- 김관보 외(2009) 연구에서는 행정, 인사, 경영, 형평법 등 선행연구를 근거로 하도급 거래공정성을 절차적 공정성, 분배적 공정성, 상호작용 공정성(Bies & Moag, 1986)으로 구분함. 이러한 세 가지 공정성 차원은 방송영상 상생협력 평가모형에 적용하기에 적합함.
- 공정성의 개념만으로 상생협력을 평가할 수는 없음. 양자 간의 협력은 궁극적으로 각각의 기업 성과를 향상시켜 공급사슬의 경쟁력을 높이는 데에 있음. 자원기반관점(Resource-based view)은 전략 경영, 경제학, 조직이론 등 경영학 전반에 걸쳐서 기업 경쟁력을 설명하는 이론으로 가장 주목을 받고 있음(Galbreath, 2005).
- 기존 연구들을 종합하면 자원의 개념은 크게 유형자산과 무형자산으로 구분하고 유형자산은 재무적 자산과 물리적 자산으로 구성됨(Grant, 1991). 무형자산은 지적자산(Hall, 1992), 조직자산Barney, 1991), 평판자산(Roberts and Dowling, 2002)으로 정리할 수 있음.
- 종합해보면 상생협력 평가모형은 크게 상호간에 지켜야할 약속을 위반하지 않는 ‘공정성’ 차원과 반드시 실행해야 하는 것은 아니지만 상호간에 경쟁력을 높일 수 있는 자원을 개발하는 ‘협력성’ 차원으로 접근할 수 있음.
- 이러한 두 축을 기준으로 방송영상 가치사슬을 살펴보면 외주제작과정은 외주제작사 선정, 계약 이후 기획(캐스팅 및 초기 대본), 편성 확보, 대본, 촬영, 편집 등 세부 제작단계로 나눌 수 있으며 제작이 완료된 이후 유통 및 방송을 통해 필요한 경우 수익 배분이 이루어짐. 아래의 그림은 공정성과 협력성으로 구성된 세로축과 방송영상 가치사슬 프로세스로 구성된 상생협력 평가모형 기본 틀임.




[그림] 방송영상 상생협력 평가모형 기본틀

- 방송프로그램 외주제작시장 불공정관행 개선 종합대책, 방송프로그램 외주제작거래 실태조사, 방송프로그램 외주제작거래 가이드라인, 2017년도 동반성장지수 평가구조, 방송평가 세부기준, 사회성과인센티브 사회성과 측정 매뉴얼, 외주제작시장의 공정거래 환경조성을 위한 평가방법론 개발 연구, 지속가능경영 GRI 가이드라인 등을 기초로 지표 후보군 도출하였음.

## 2. 평가모형 및 지수도출

○ 델파이 조사와 AHP기법을 활용한 지표 도출

- 방송영상제작 상생협력지표 개발을 위한 델파이 분석은 총 2회에 걸쳐 설문조사를 실시함. 조사에 앞서 문헌조사 및 사례조사를 토대로 공정성 지표와 협력성 지표를 구성하는 요소들을 선별하고 전문가 자문회의를 거쳐 전문가 그룹의 요소 항목들에 대한 의견을 수렴함.
- 전문가 설문조사 결과를 바탕으로 AHP기법을 통한 가중치설정 방식을 설정하고 방송영상산업 상생협력지표에 대한 항목별 가중치를 산정함.

○ 델파이 조사 방법

- 전문가 델파이 조사 결과 전체 의견 중 50% 이상이 ‘포함’ 의견일 경우 지표에 포함을 시키고, 단 판단어려움이 50%인 경우 연구팀의 논의를 통해 판단.
- 전체 의견 중 ‘제외’ 의견이 50%이상이거나 ‘포함’ 의견이 30% 이하일 경우,

지표항목에서 제외하고 그 외 포함이나 제외에 해당하지 않은 지표는 재검토 항목으로 분류해 자문회의를 거쳐 최종적으로 지표 구성 여부를 판별

○ 델파이 조사 결과

- 델파이 기법을 통한 전문가 의견 조사 결과 방송사 평가용 상생협력지표는 모두 35개 지표, 외주제작사 평가용 상생협력지표는 모두 25개 지표가 도출.
- 방송사 평가용 상생협력지표:

| 대분류 | 소분류 | 포함지표 | 제외지표 | 재검토지표 |
|---|---|---|---|---|
| 공정성 | 절차공정성 | 12개 | 4개 | 0개 |
| | 분배공정성 | 9개 | 1개 | 1개 |
| | 상호작용공정성 | 3개 | 2개 | 0개 |
| 협력성 | 재무자산 협력지원 | 7개 | 3개 | 0개 |
| | 인적 및 물적자산 협력지원 | 4개 | 2개 | 0개 |
| 합계 | | 35개 | 12개 | 1개 |

- 외주제작사 평가용 상생협력지표:

| 대분류 | 소분류 | 포함지표 | 제외지표 | 재검토지표 |
|---|---|---|---|---|
| 공정성 | 절차공정성 | 12개 | 4개 | 0개 |
| | 분배공정성 | 5개 | 6개 | 0개 |
| | 상호작용공정성 | 4개 | 0개 | 0개 |
| 협력성 | 재무자산 협력지원 | 2개 | 6개 | 0개 |
| | 인적 및 물적자산 협력지원 | 2개 | 2개 | 0개 |
| 합계 | | 25개 | 18개 | 0개 |

- 도출된 항목들은 방송사와 외주제작사 현업자들과 업계 전문가들의 최종 자문회의를 거쳐 양 평가 구성 항목을 최종적으로 조율하여, AHP 가중치 분석을 위해 평가지표 구조.

○ AHP분석을 위한 단계와 패널 구성

- AHP 응답을 위한 전문가 풀(Pool)은 총 24명이었고 이 중 22명이 응답하였고(응답률 91.7%), 장르별로는 드라마 부문 16명, 비드라마 부문 19명 응답하였으며, 드라마 및 비드라마 부문 모두 응답한 수는 총 12명으로 전체 54.5%를 차지함

- 드라마 부분의 AHP조사에 참여한 전문가들은 방송사/PP 측 인사 7인, 외주제작사 측 인사 5인, 학계 전문가 2인, 법률사무소 변호사 2인으로 총 16명이 참여하여, 가급적 방송사 측과 외주제작사 측의 의견이 균형적으로 반영되도록 전문가 풀(pool)을 구성.
- 비드라마 부분 인력풀은 총 19명으로 방송사/PP 측 인사 9인, 외주제작사 측 인사 6인, 학계 전문가 2인, 법률사무소 변호사 2인으로 드라마 부분보다 3명의 전문가가 더 추가.

○ 방송영상외주제작 상생협력지수 AHP 단계 및 평가 지표 구성

- 지표 항목들은 총 4단계의 위계로 구성됨. 지표를 구성하는 가장 상위 단계의 항목은 공정성과 협력성 두 축으로, 공정성은 다시 절차공정성, 분배공정성, 상호작용 공정성의 하위 항목으로 구성되고, 협력성은 재무자산 상생지원, 인적 및 물적자산 상생지원의 하위 항목으로 구성됨.
- 상생협력지수 지표구성:

| 1단계 | 2단계 | 3단계 | 4단계 |
|---|---|---|---|
| 공정성 | 절차 공정성 | 계약방식 및 내용 | 서면계약비율, 표준계약서 활용비율, 수익배분 조건명시 |
| | | 계약 전 합의과정 | 표준계약서 수정 시 상호합의, 계약 전 사전 협의 정도, 계약 시 사전 협의 내용 반영 수준 |
| | | 계약 시기 | 첫 촬영 전 정식계약 체결비율, 첫 방송 전 정식계약 체결비율 |
| | | 계약 후 합의과정 | 계약 체결 후 계약내용 변경 시 상호합의, 계약 체결 후 내용 변경 시 서면 상호합의, 계약 조기 종료 사전협의 |
| | | 법/제도위반 | - |
| | 분배 공정성 | 분배 적절성 | 일반관리비/기업이윤 책정 계약비율의 적절성, 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성, 권리배분 정도 대비 외주제작비 적절성 |
| | | 계약 전 수익분배 합의 | 수익배분 비율에 대한 상호합의, 권리귀속대상에 대한 상호합의, 협찬 및 광고 수익배분 상호합의, 외주제작사의 협찬 허용 정도 |
| | | 계약 후 제작비 조정 | 프로그램 편성변동 시 귀책사유 기반 제작비 조정, 제작비 추가 지출 시 상호합의 하에 제작비 조정 |
| | 상호작용 공정성 | - | 상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결, 외주제작사 인권침해, 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요, 제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청 |
| 협력성 | 재무자산 상생지원 | 직접자금 지원 | 선급금 지급, 선급금 수령 시기 적절성, 제작비 수령시기 적절성, 제작비 별도 사전 기획비 지급, 상생결제시스템 지원 |
| | | 외주제작 기회 제공 | 사회책임구매, 순수외주제작 비율 |
| | 인적 및 물적자산 상생지원 | - | 외주제작사 안전관리 유도, 공정상생 협의체 운영, 고충처리 시스템 운영, 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 |

○ 드라마 부문 AHP 계측치 결과

| 1단계 | 2단계 | 3단계 | 4단계 |
|---|---|---|---|
| 공정성 (68.3) | 절차공정성 (36.0) | 계약방식 및 내용 (24.8) | 서면계약비율 (29.6) |
| | | | 표준계약서 활용비율 (22.2) |
| | | | 수익배분 조건명시 (48.2) |
| | | 계약 전 합의과정 (27.5) | 표준계약서 수정 시 상호합의 (24.4) |
| | | | 계약 전 사전 협의 정도 (29.5) |
| | | | 계약 시 사전 협의 내용 반영수준 (46.1) |
| | | 계약 시기 (11.2) | 첫 촬영 전 정식계약 체결비율 (68.8) |
| | | | 첫 방송 전 정식계약 체결비율 (31.2) |
| | | 계약 후 합의과정 (9.8) | 계약 체결 후 계약내용 변경 시 상호합의 (30.9) |
| | | | 계약 체결 후 내용 변경 시 서면 상호합의 (45.3) |
| | | | 계약 조기종료 사전협의 (23.8) |
| | | 법/제도위반 (26.7) | - |
| | 분배공정성 (45.8) | 분배 적절성 (38.7) | 일반관리비/기업이윤 책정 계약비율의 적절성 (19.7) |
| | | | 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성 (42.8) |
| | | | 권리배분 정도 대비 외주제작비 적절성 (37.5) |
| | | 계약 전 수익분배 합의 (42.9) | 수익배분 비율에 대한 상호합의 (36.5) |
| | | | 권리귀속대상에 대한 상호합의 (35.8) |
| | | | 협찬 및 광고 수익배분 상호합의 (16.3) |
| | | | 외주제작사의 협찬 허용 정도 (11.4) |
| | | 계약 후 제작비 조정 (18.5) | 프로그램 편성변동 시 귀책사유 기반 제작비 조정 (36.1) |
| | | | 제작비 추가지출 시 상호합의 하에 제작비 조정 (63.9) |
| | 상호작용 공정성 (18.2) | - | 상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결 (39.7) |
| | | | 외주제작사 인권침해 (19.0) |
| | | | 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요 (20.1) |
| | | | 제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청 (21.3) |
| 협력성 (31.7) | 재무자산 상생지원 (45.3) | 직접자금 지원 (46.1) | 선급금 지급 (20.2) |
| | | | 선급금 수령시기 적절성 (19.1) |
| | | | 제작비 수령시기 적절성 (32.6) |
| | | | 제작비 별도 사전기획비 지급 (17.9) |
| | | | 상생결제시스템 지원 (10.1) |
| | | 외주제작 기회 제공 (53.9) | 사회책임구매 (36.1) |
| | | | 순수외주제작 비율 (63.9) |
| | 인적 및 물적자산 상생지원 (54.7) | - | 외주제작사 안전관리 유도 (23.9) |
| | | | 공정상생 협의체 운영 (25.1) |
| | | | 고충처리 시스템 운영 (22.8) |
| | | | 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 (28.2) |

○ 비드라마 부문 AHP 계측치 결과

| 1단계 | 2단계 | 3단계 | 4단계 |
|---|---|---|---|
| 공정성 (63.5) | 절차 공정성 (40.4) | 계약방식 및 내용 (23.5) | 서면계약비율 (20.3) |
| | | | 표준계약서 활용비율 (33.5) |
| | | | 수익배분 조건명시 (46.2) |
| | | 계약 전 합의과정 (25.5) | 표준계약서 수정 시 상호합의 (32.8) |
| | | | 계약 전 사전 협의 정도 (24.7) |
| | | | 계약 시 사전 협의 내용 반영수준 (42.5) |
| | | 계약 시기 (10.2) | 첫 촬영 전 정식계약 체결비율 (75.2) |
| | | | 첫 방송 전 정식계약 체결비율 (24.8) |
| | | 계약 후 합의과정 (10.0) | 계약 체결 후 계약내용 변경 시 상호합의 (27.6) |
| | | | 계약 체결 후 내용 변경 시 서면 상호합의 (39.4) |
| | | | 계약 조기종료 사전협의 (33.0) |
| | | 법/제도위반 (30.8) | - |
| | 분배 공정성 (39.7) | 분배 적절성 (42.2) | 일반관리비/기업이윤 책정 계약비율의 적절성 (39.8) |
| | | | 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성 (27.1) |
| | | | 권리배분 정도 대비 외주제작비 적절성 (33.0) |
| | | 계약 전 수익분배 합의 (40.1) | 수익배분 비율에 대한 상호합의 (30.8) |
| | | | 권리귀속대상에 대한 상호합의 (26.7) |
| | | | 협찬 및 광고 수익배분 상호합의 (23.1) |
| | | | 외주제작사의 협찬 허용 정도 (19.3) |
| | | 계약 후 제작비 조정 (17.7) | 프로그램 편성변동 시 귀책사유 기반 제작비 조정 (45.8) |
| | | | 제작비 추가지출 시 상호합의 하에 제작비 조정 (54.2) |
| | 상호작용 공정성 (19.9) | - | 상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결 (32.6) |
| | | | 외주제작사 인권침해 (23.8) |
| | | | 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요 (16.9) |
| | | | 제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청 (26.7) |
| 협력성 (36.5) | 재무자산 상생지원 (45.0) | 직접자금 지원 (37.1) | 선급금 지급 (20.2) |
| | | | 선급금 수령시기 적절성 (17.4) |
| | | | 제작비 수령시기 적절성 (27.2) |
| | | | 제작비 별도 사전기획비 지급 (25.6) |
| | | | 상생결제시스템 지원 (9.6) |
| | | 외주제작 기회 제공 (62.9) | 사회책임구매 (41.7) |
| | | | 순수외주제작 비율 (58.3) |
| | 인적 및 물적자산 상생지원 (55.0) | - | 외주제작사 안전관리 유도 (27.6) |
| | | | 공정상생 협의체 운영 (28.4) |
| | | | 고충처리 시스템 운영 (20.9) |
| | | | 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 (23.1) |

○ 비드라마 부문 중 예능과 교양의 AHP 결과 비교

- 계약방식 및 내용에서 ‘표준계약서 활용비율’과 ‘수익배분 조건명시’ 부분이 교양과 예능 전문가 응답에서 순위와 가중치 값에서 큰 차이가 발생 함.
- 예능 전문가의 경우 ‘표준계약서 활용비율’에 높은 가중치 점수가 부여된 것이 특징인 반면, 교양 전문가는 ‘수익배분 조건명시’의 가중치가 가장 높게 나타남.
- 계약 전 수익분배 합의 지표에서는 ‘외주제작사의 협찬 허용 정도’에서 교양과 예능 전문가 응답 간 차이를 보임(예능은 협찬 허용에 가장 높은 가중치를 부여함).
- 그 외 ‘책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결’, ‘외주제작 인력구성 요청’, ‘시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원’에서 교양과 예능 전문가 응답 간 차이가 나타남.
- 예능 영역의 전문가들은 공정성 하위 항목에서 분배 문제에 높은 가중치를 주었는데, 이는 예능이 교양보다 외부 협찬, 수출 등 추가 수익이 더 기대되는 제작 환경에 기인한 것임.
- 교양 영역은 상대적으로 절차적 공정성을 강조하는 것으로 해석 됨. 교양 영역의 전문가들은 상호합의, 조건 명시 등 주로 계약과 관련된 부분과 공동의 책임 등의 항목에 높은 가중치를 둠.

## 3. 평가모형 지수체계 도출

○ 드라마 평가모형 지수

- 방송영상 상생협력 평가모형은 드라마와 비드라마 장르로 나누어 지수체계를 도출하였음. 먼저 드라마 장르의 평가항목 및 세부 평가항목을 배점·가점·감점 항목을 먼저 분류한 이후 가점 및 감점 항목을 제외하고 대분류, 중분류, 평가항목, 세부 평가항목의 총점이 100점이 되도록 배점을 할당하되 AHP 가중치를 중심으로 조정함.
- 드라마의 대분류 배점은 공정성 70점, 협력성 30점으로 공정성의 배점이 높으며 공정성 내에서는 절차공정성 25점, 분배공정성 30점, 상호작용 공정성 15점으로 구성됨.
- 감점 항목은 절차공정성의 법/제도 위반 항목 최대 5점, 가점 항목은 재무자산 상생지원의 상생결제시스템 지원과 사회책임구매 항목이며 방송영상산업내 보편화되지 않은 관행임에도 정책적 방향성 및 선도적인 사회책임 활동으로 도입을 권장하는 관점에서 각 1점의 가점을 배정함.

<표> 드라마 상생협력 평가모형 배점체계

| 대분류 | 중분류 | 평가항목 | 세부 평가항목 |
|---|---|---|---|
| 공정성 (70점) | 절차 공정성 (25점) | 계약방식 및 내용 (8점) | 서면계약비율 (3점) |
| | | | 표준계약서 활용비율 (1점) |
| | | | 수익배분 조건명시 (4점) |
| | | 계약 전 합의과정 (9점) | 표준계약서 수정 시 상호합의 (2점) |
| | | | 계약 전 사전 협의 정도 (3점) |
| | | | 계약 시 사전 협의 내용 반영수준 (4점) |
| | | 계약 시기 (4점) | 첫 촬영 전 정식계약 체결비율 (3점) |
| | | | 첫 방송 전 정식계약 체결비율 (1점) |
| | | 계약 후 합의과정 (4점) | 계약 체결 후 계약내용 변경 시 상호합의 (1점) |
| | | | 계약 체결 후 내용 변경 시 서면 상호합의 (2점) |
| | | | 계약 조기종료 사전협의 (1점) |
| | | 법/제도위반 (최대감점 –5점) | |
| | 분배 공정성 (30점) | 분배 적절성 (10점) | 일반관리비/기업이윤 책정 계약비율의 적절성 (2점) |
| | | | 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성 (4점) |
| | | | 권리배분 정도 대비 외주제작비 적절성 (4점) |
| | | 계약 전 수익분배 합의 (15점) | 수익배분 비율에 대한 상호합의 (5점) |
| | | | 권리귀속대상에 대한 상호합의 (5점) |
| | | | 협찬 및 광고 수익배분 상호합의 (3점) |
| | | | 외주제작사의 협찬 허용 정도 (2점) |
| | | 계약 후 제작비 조정 (5점) | 프로그램 편성변동 시 귀책사유 기반 제작비 조정 (2점) |
| | | | 제작비 추가지출 시 상호합의 하에 제작비 조정 (3점) |
| | 상호작용 공정성 (15점) | - | 상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결 (6점) |
| | | | 외주제작사 인권침해 (3점) |
| | | | 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요 (3점) |
| | | | 제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청 (3점) |
| 협력성 (30점) | 재무자산 상생지원 (15점) | 직접자금 지원 (7점) | 선급금 지급 (2점) |
| | | | 선급금 수령시기 적절성 (1점) |
| | | | 제작비 수령시기 적절성 (3점) |
| | | | 제작비 별도 사전기획비 지급 (1점) |
| | | | 상생결제시스템 지원 (최대가점 1점) |
| | | 외주제작 기회 제공 (8점) | 사회책임구매 (최대가점 1점) |
| | | | 순수외주제작 비율 (8점) |
| | 인적 및 물적자산 상생지원 (15점) | - | 외주제작사 안전관리 유도 (3점) |
| | | | 공정상생 협의체 운영 (4점) |
| | | | 고충처리 시스템 운영 (3점) |
| | | | 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 (5점) |

- 절차공정성 세부 평가항목 중에서 상호합의 및 협의정도와 관련된 내용에 해당된다면 5점 리커트 지표를 중심으로 외주제작사 대상 인식도 조사를 수행하는 것이 적절함. 모든 항목들은 큰 값이 상생협력 수준이 높은 망대지표이며 타 사와의 수준 차이에 의한 상대평가 필요성이 낮기 때문에 절대평가로 측정함.
- 계약체결에 대한 세부 평가항목들은 실태조사를 통하여 방송사의 연간 전체 외주제작 계약건수 중 서면계약, 표준계약서 활용, 첫 촬영 전 계약, 첫 방송 전 계약 비율을 측정하는 방식이 적절함. 단, 수익배분 조건명시에 대한 측정은 전문가를 통한 계약서 리뷰 과정이 필요하므로 인식도 조사로 제안하였음.
- 법/제도 위반 항목의 경우 콘텐츠분쟁조정위원회, 공정거래위원회, 콘텐츠 공정 상생센터, 법원 등 다양한 채널을 통한 사례를 분석하여 위반사례가 확정된 경우 그 수준에 따라 등급별 감점 체계를 부여.
- 상호작용 공정성은 주로 외주제작사의 인식도 조사를 통하여 리커트 지표로 측정하지만 방송사 장비 및 시설 이용강요 항목에 대해서는 제작비 중 시장기준 대비 초과수준에 대하여 제작비 총액 중 비율을 계산하여 T점수를 통한 상대비교로 측정.
- 재무자산 상생지원 항목은 공정성 지표와는 달리 방송사의 의무사항은 아니지만 제작사를 지원하는 관점에서 그 활동을 촉진시키는 지표로 구성되어 있음. 모든 항목들은 실태조사를 통하여 측정하며 가점 항목들과 선급금 지급과 제작비 별도 사전기획비 지급 항목은 절대 지표로 평가함.
- 선급금 지급 항목은 전체 외주제작 계약건수 중 선급금 지급건수 비율로 측정 가능하며 제작비 별도 사전기획비 지급 항목도 전체 외주제작 계약건수 중 사전기획비 지급건수 비율로 측정함.
- 선급금 수령시기, 제작비 수령시기, 순주외주제작 비율 항목은 방송산업 현실을 반영하여 상호간 비교를 통하여 적절성을 판단하는 것이 적합하므로 T점수를 통한 상대평가를 제안함.
- 인적 및 물적자산 상생지원 항목은 재무자산과 마찬가지로 실태조사를 통하여 측정함. 외주제작사 안전관리 유도 항목은 전체 외주제작 건수 중 상해·여행자보험 가입 확인건수로 측정할 수 있으며 절대평가 지표를 적용하였음. 공정상생 협의체 운영 및 고충처리 시스템 운영은 협의체 참여범위에 대한 양적 평가뿐만 아니라 실제 기여에 대한 질적인 평가가 필요하므로 '우수', '미흡' 등 등급을 구분하여 운영성과를 평가함.
- 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 항목은 상호작용 공정성의 항목과 반대되는 개념으로 외주제작사의 제작비를 간접적으로 지원하는 효과

가 있음. 측정은 공정성 항목과 동일하게 이루어지며 단가가 낮을수록, 제작비 대비 지원규모가 클수록 협력성이 높다고 판단하며 기업별 그 수준차이가 클 수 있으므로 T점수를 이용한 상대평가함.

- 본 연구의 차별점은 드라마와 비드라마 장르를 분리해 별도의 상생협력 평가모형을 개발한 것이며, 동반성장지수의 보완점으로 언급되었던 바와 같이 산업특성을 반영한 부분임. 비드라마 장르는 상대적으로 과거의 관행이 많이 남아있고 상생협력 개선이 많이 필요한 분야임.
- 드라마와 배점체계를 비교하면 대분류에서 협력성이 30점에서 35점으로 증가하였으며, 중분류에서 분배공정성이 30점에서 25점으로 감소하고 인적·물적자원 상생지원이 15점에서 20점으로 증가하였음. 평가항목에서는 외주제작기회가 8점에서 10점으로 증가하였으며 직접 자금지원이 7점에서 5점으로 감소하였음.
- 세부 평가항목에서는 표준계약서 활용비율이 1점에서 2점으로, 분배적절성에서 일반관리비/기업이윤 책정 계약비율의 적절성이 2점에서 4점으로, 제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청이 3점에서 5점으로, 외주제작사 안전관리 유도가 3점에서 6점으로, 공정상생 협의체 운영이 4점에서 6점으로, 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원이 5점에서 6점으로 증가함.

○ 비드라마 평가모형 지수

- 본 연구의 차별점은 드라마와 비드라마 장르를 분리하여 별도의 상생협력 평가모형을 개발한 것이며 동반성장지수의 보완점으로 언급되었던 바와 같이 산업 특성을 반영한 부분임. 비드라마 장르는 상대적으로 과거의 관행이 많이 남아있고 상생협력 개선이 많이 필요한 분야임.
- 드라마와 배점체계를 비교하면 대분류에서 협력성이 30점에서 35점으로 증가하였으며, 중분류에서 분배공정성이 30점에서 25점으로 감소하고 인적 및 물적자원 상생지원이 15점에서 20점으로 증가함. 평가항목에서는 외주제작기회가 8점에서 10점으로 증가하였으며 직접 자금지원이 7점에서 5점으로 감소함.
- 세부 평가항목에서는 표준계약서 활용비율이 1점에서 2점으로, 분배적절성에서 일반관리비/기업이윤 책정 계약비율의 적절성이 2점에서 4점으로, 제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청이 3점에서 5점으로, 외주제작사 안전관리 유도가 3점에서 6점으로, 공정상생 협의체 운영이 4점에서 6점으로, 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원이 5점에서 6점으로 증가함.

## 4. 운영방안

○ 3단계로 구성된 상생협력지수 운영방안

- 상생협력지수 운영방안은 크게 아래와 같이 3단계로 접근할 수 있음. 1단계는 본 과제의 상생협력지수 지표에 대하여 조사 및 측정방법을 고도화하여 공공방송부문을 대상으로 시범사업을 추진하고 이를 바탕으로 본 사업으로 확대될 수 있는 구체적인 상생협력지수 실행계획을 수립하도록 함.
- 2단계에서는 상생협력지수 측정 및 운영을 수행하는 조직 및 인력 등 추진 거버넌스를 구축하고 지상파 방송사 및 종합편성방송사를 중심으로하는 본 사업을 추진한 뒤 결과보고 및 상생협력 우수기업에 대하여 인센티브를 제공하도록 함.
- 3단계에서는 본 사업 운영 과정을 리뷰하고 평가기준 및 배점을 조정하며 OTT 등 평가대상을 확대하고 정부의 상생협력 지원정책과 상생협력지수 운영에 대한 환류과정을 도입함.

[그림] 상생협력지수 운영단계 구조

○ 1단계 사업 운영방안

- 상생협력지수 고도화 사업에서는 상생협력 각 지표별로 적절한 조사방법을 확정하되 상생협력지수 평가항목별 자료 제공 및 이용가능성, 대외 신뢰성, 조사·평가 시간 및 비용 등 장단점 비교를 통한 적절한 조사방법을 검토하도록 함.
- 이 과정에서 본 과제가 수행한 바와 같이 전문가 델파이 조사를 통하여 자료

수집 시 발생할 수 있는 이슈와 조사방법별 장단점을 비교할 필요가 있음. 조사방법은 평가대상에 대한 인식도 조사방법, 평가대상이 제출한 객관적 자료 기반의 평가방법, 평가대상이 제출하지 않은 외부자료 기반의 평가방법들에 대한 비교 검토가 가능함.

- 고도화 사업에서는 상생협력지수 평가항목별 응답용이성과 명확한 측정기준 수립을 위한 지표설명과 함께 적절한 평가방법을 검토함. 조사 이후 측정결과를 평가점수로 환산할 때 지표별 타당성을 검토하여 점수화, 등급화, 절대평가 여부 등 적절한 평가방법을 선정하도록 함.
- 상생협력지수 실행계획 수립에서는 상생협력지수 개발・조사・평가・결과조치 등 사업의 전 과정을 추진하기 위해서 조직 및 예산수립, 추진 근거 마련 및 인프라 구축, 일정계획 등 실행방안이 수립되어야 함. 이를 통하여 어느 조직에서 사업을 추진하는 것이 적절한지 장단점을 비교하고 사업운영 시 성과를 평가할 수 있는 KPI가 필요함.
- 실행계획 수립시 법적/제도적인 보완사항을 검토하여 사업추진에 대한 근거를 마련하여 원활한 사업지원뿐만 아니라 지속적인 사업 추진 안정성을 확보할 필요가 있음. 사업 추진에 대한 예산을 확보하고 사업을 홍보하고 대내외적인 커뮤니케이션이 가능하도록 홈페이지를 구축하고 운영하되 궁극적으로는 상생협력지수 DB 열람 및 분석이 가능한 정보시스템 개발도 고려할 수 있음.
- 상생협력지수 평가범위에 대한 확대도 검토할 필요가 있음. 첫째, 협상력을 보유한 외주제작사의 경우 방송사업자를 대상으로 공정성 저해 및 상생협력 기여 관행조사를 수행하여 제작사 대상 평가여부 검토. 둘째, 방송사업자와 제작사가 체결하는 개인 대상의 계약을 포함하여 계약공정성, 비용집행, 인권 등 상생협력 이슈를 포함할 필요가 있음, 셋째, 외주제작사의 하청제작사로 대상을 확대시키는 방안 검토. 궁극적으로는 방송사-외주제작사-하청제작사-개인계약을 포괄하는 상생협력지수로 평가범위를 확대하는 방안이 가능함.

○ 2단계 사업 운영방안

- 상생협력지수 추진 조직은 1단계 공공채널 시범사업과 외주제작사 인식도 조사에 적합한 문화체육관광부 및 산하기관인 한국콘텐츠진흥원 하에 기존 부서를 확대하거나 신설하는 방안을 검토할 수 있음. 2단계에서는 지상파 및 종편 방송사업자들 조사 확대를 고려하여 방송통신위원회와 협력체계를 구축할 필요가 있음.

[그림] 단계별 조직구성(안)

- 상생협력지수 개발 및 운영 과정에서 정부 및 산하기관의 정보공유, 조사협력, 인센티브 연계 등이 중요할 것으로 판단되며 아래와 같은 기관 연계 체제를 고려할 수 있음.

[그림] 기관간 협력체계(안)

- 사업자들의 방송영상 상생협력지수 참여 및 개선노력을 촉진하기 위해서는 상생협력 우수기업에 대한 인센티브가 매우 중요함. 인센티브 유형은 규제완화 및 경쟁력 강화를 지원하는 제도적 지원과 예산 지원을 통한 재정적 지원 정책 연계하여 상생협력 우수기업 지원으로 구분할 수 있음. 인센티브 설계는 관련

부처 및 기관에서 기존에 운영하고 있는 지원 프로그램을 연계하는 방안과 신규 지원 프로그램을 개발하는 방안이 가능함.

- 구체적인 인센티브는 방송 프로그램 제작지원, 방송콘텐츠 제작 인프라 지원, 해외 진출 지원, 인력 교육으로 구분가능하며 각 분야의 적용가능성을 반영하여 인센티브 대안을 제시함.
- 상생협력 우수기업의 경우 제작 전과정의 상생협력 롤 모델이 될 수 있는 플래그십 프로젝트 제작비를 직접적으로 지원하는 인센티브를 제공하는 방안이 가능함. 이를 통하여 방송사의 제작비 부담을 낮추고 참여 방송사와 외주제작사는 상생협력 절차를 준수하는 사례를 개발할 수 있음.

[그림] 상생협력 플래그십 프로젝트 구조

- 2019년 6월 문화체육관광부, 기획재정부 등 관계부처 합동으로 서비스산업 R&D 혁신전략을 발표하고 제조업에 집중되었던 정책 지원을 서비스 산업으로 확대하기로 함. 콘텐츠 분야와 관련한 내용 중에서는 글로벌 미디어 확산에 대응하고 국내 콘텐츠 경쟁력을 제고하는 방안을 언급하고 있는데 콘텐츠 기획 R&D, 기술 R&D 지원 예산 조성이 가능하며 상생협력 우수기업과 연계한 R&D 지원 사업을 기획할 수 있음.
- 문화체육관광부는 경쟁력 있는 콘텐츠 개발을 위하여 2009년부터 제작사에게 완성보증제도를 지원하고 있음. 콘텐츠 제작 완료 후 판매가 보장되지 않는다면 금융기관의 보증 의사결정이 용이하지 않으며 완성보증제도가 활성화 될 수 없음. 상생협력 우수기업으로 선정된 방송사가 방영 계약을 체결한 방송영상 프로그램을 추천하는 '완성보증제도' 연계 가점 및 보증한도 상향 방안을 검토

할 수 있음. 그러나 정책의 방향성과 대치될 수 있다는 측면에서 적절성 검토가 요구됨.

- 방송평가는 방송법에 따라 재허가 또는 재승인에 영향력이 크기 때문에 상생협력 우수기업의 경우 '방송평가'에 가점제도를 도입한다면 인센티브가 될 수 있음. 상생협력 관련 영역은 방송발전을 위한 노력, 방송사 운영 관련 제규정 준수 등과 관련성이 높으므로 운영영역의 가점으로 반영할 수 있음.
- '공공기관 운영에 관한 법률'에 따라 공기업과 준정부기관은 매년 경영실적을 평가받고 있음. 방송사 중 KBS와 EBS는 평가대상 공공기관에서 제외되었으나 국제방송교류재단(아리랑국제방송)은 매년 경영실적 평가를 받고 있음. 직접적인 반영방안은 상생협력 우수기업의 공공기관 경영평가 시 사회적 가치 구현 영역에서 별도의 가점을 주는 것이 가장 효과적임. 단 형평성 측면에서 반영이 쉽지 않을 수 있으며 비계량 부문의 간접 실적의 근거로 제시하는 것이 현실적인 대안임.
- 공익채널은 방송정책의 목표인 공익성 및 다양성을 구현하기 위해 운영되는 채널이며 2019~2020년 기준으로 11개 방송채널이 지정되어 있음. 방송통신위원회는 매년 공익채널을 선정하며 '사회복지', '과학·문화진흥', '교육 지원' 분야의 공익채널을 각각 선정함. 공적 책임의식 및 사업수행 능력, 관련 법령 준수 분류와 상생협력지수의 연관성이 높으므로 상생협력 우수기업 선정 시 공익채널 평가 심사에 가점 항목을 신설하여 반영하는 방안이 가능함.
- 상생협력 최우수 등급의 경우 방송영상산업 발전 유공자 포상 등 시상제도를 신설하여 기업 브랜드 및 평판에 기여하는 방안을 우선적으로 검토할 수 있음. 평가대상이 확대되면 사업자 유형별, 장르별로 시상제도를 신설하여 각 특성을 반영한 평가제도와 시상제도를 운영하는 것이 적합함.
- 방송영상산업 내 상생협력을 포괄하는 지속가능경영, 사회적 책임 등에 대한 인식은 상대적으로 매우 낮은 상황이며 경영철학 및 전략에 연계되지 못하고 있음. 따라서 상생협력 우수기업이 주도적으로 글로벌 지속가능경영 이니셔티브에 참여하고 체계적인 경영관리를 할 수 있도록 교육 및 컨설팅을 지원하는 방안이 가능함.
- 상생협력 지수 결과공개는 전년대비 상생협력지수 비교하되 시작년도의 지수를 100으로 설정하여 기준점이 되도록 하며 누적지수 비교를 통하여 지속적 개선정도를 판단할 수 있음. 또한 종합점수 이외에 방송사, 종편, 제작사 등 그룹별 지수를 통하여 사업자 특성을 고려한 상생협력 활동 수준을 평가할 수 있음. 또한 절차 공정성, 분배 공정성, 상호작용 공정성, 재무자산 협력성, 물

적/인적자산 협력성 등 상생협력 평가부문별 평가점수를 연도별로 제시할 수 있음. 평가결과는 동반성장지수의 체계와 같이 '최우수', '우수', '양호', '보통', '미흡'의 5개 등급이 적합하다고 판단하며 상승기업을 별도로 발표함으로써 개선노력을 촉진함.

- 타 평가모형 및 지수와 차별화되는 방안으로 상생협력 평가 후 각 참여기업을 대상으로 진단보고서를 발송하는 방안을 검토할 수 있음. 동종사 평균대비 자사의 장단점을 비교할 수 있는 피드백 보고서를 제공한다면 개선방향 수립에 도움이 되는 가이드라인 역할을 수행할 것으로 기대됨.

○ 3단계 사업 운영방안

- 박충렬(2013)의 동반성장지수 연구에 따르면 주요 평가항목의 변화 내용을 확인할 수 있는데 초기의 상생협력평가 모형은 사업운영 과정에서 평가 항목과 배점이 조정되는 것이 일반적임. 이를 계획하고 관리할 수 있는 위원회를 통해 지속적인 환경변화를 반영하여 평가모형을 관리해야 함.
- 상생협력 평가모형 및 지수는 상생협력 지원정책과도 밀접한 관련이 있으며 상호간 환류체계를 갖추어야 함. 정부에 바라는 점, 다른 사업 기회확대, 제도적 강화, 정보공유 및 제공, 자금지원 확대 등 기업들의 니즈 등을 반영하여 평가모형뿐만 아니라 지원 정책이 같이 변화되어야 함.
- 방송영상 상생협력지수 운영 과정에서도 이와 같은 평가항목 및 배점에 대한 직접적인 조사연구를 통하여 조정방향에 대한 기초자료로 활용할 수 있음.

# 제6장 시사점 및 제언

## 1. 시사점

○ 방송영상 외주제작산업의 거래양상

- 방송사와 외주제작사 간 거래를 중심으로 한 외주제작산업은 수출시장 확대, 지상파방송사 외에 PP 및 OTT 등 외주제작 수요처 확대, 외주제작사 규모 및 경쟁력 향상 등 다양한 이슈와 함께 진화해옴. 드라마 장르는 방송사 주도형 거래 구조에서 외주제작사가 어느 정도는 균형을 맞출 수 있는 단계까지 이름. 비드라마 장르는 수직적 하청구조가 아직까지 유효하고 보편적으로, 방송사가 주도권을 가지고 있는 거래 및 협상 불균형 상태로 판단됨.
- 드라마 및 비드라마 공히 외주제작거래상에 존재하는 지속적 불공정 유형(분배적, 절차적, 상호작용적 공정성)의 이슈들이 외주제작거래상에 존재함. 하지만 그 정도에서 비드라마 장르가 보다 첨예, 해결가능성에서 보다 복잡함.
- 외주제작거래에 있어 방송사와 외주제작사의 시각차가 구체적으로 어떠한 측면에서 비롯된 것인지를 확인·개선하기 위해 거래대상과 거래사안을 특정한 평가방안을 제시함.

○ 상생협력 대 공정성

- 본 연구에서 상생협력보다 공정성 관련 가중치가 더 큰 비중(약 7:3)을 차지함.
- 기존 연구 및 논의를 통해 방송영상 외주제작산업에 적합하고 유용한 상생협력 방안을 도출하기 어려운 점과 아직 관련 사항에 대한 현장 이해도가 높지 않음 등을 반영한 것으로 판단됨. 여타 산업분야에서 해당 논의 초기에 나타났던 양상과 유사함.
- 무엇보다도 아직 방송영상 외주제작산업에서는 바람직함을 지향하는 상생협력보다는 바람직하지 않음을 제어하는 공정성이 더욱 중요한 현안임을 보여줌.
- 방송영상 외주제작산업에 맞는 상생협력의 의미와 방안을 도출하고, 구체화하기 위한 접근과 이를 공유·전파하기 위한 노력이 필요함.

○ 공정과 상생협력 관련 공감대

- 그 간 방송영상 외주제작산업의 거래 양상을 공정하고 상생협력의 모습으로 만들어가기 위한 정책적 노력이 지속되어 옴.
- 본 연구와 같은 작업 및 제도화와 함께 방송영상 외주제작산업에서 바람직한

공정과 상생협력의 이상적인 모습은 무엇인가에 관한 지속적 공감대를 형성하는 노력이 다양한 형태로 필요함. 본 연구를 통해 각자의 입장에 따른 언급과 수치의 간극이 공감 노력을 통해 조정되고, 상호 수용될 필요가 있음.

○ 인센티브 관점의 평가 보상

- 평가를 통한 강화(reinforcement)의 제공은 네 가지 측면에서 유형화가 가능함. 본 연구는 이중 인센티브 중심의 보상 방안을 설계·제시함. 평가결과 피드백이 갖는 긍정적인 영향력은 극대화하되 부정적 영향력은 최소화하기 위함.
- 좋은 조건/내용을 제공/부여하는 추가적 인센티브는 바람직한 거래 관계를 장려하기 위한 협력성과 관련성이 크고, 기존에 주어진 좋지 않은 조건/내용(관련 패널티 점수 등)을 제거/회수하는 소거적 인센티브는 바람직하지 않은 거래 관계를 줄이기 위한 공정성과 관련성을 가질 수 있음.
- 본 연구는 이러한 인센티브의 양자적 속성을 반영하고, 기대효과 및 현실적인 실행가능성 그리고 기존 유사 평가의 운영방식 등을 감안해 제도적 지원, 교육적 지원과 재정 및 세제 관련 직접적 지원, 간접적 지원 방안 등을 제시함.

## 2. 제언

○ 평가모형의 유연성 고려

- 방송사와 외주제작사 간 거래관계는 최근 여러 변화를 통해 드라마 장르를 중심으로 점점 복잡성을 띠고 있음. 초기의 지상파방송사와 외주제작사 간 수직적 하청구조가 여전히 유효하기도 하지만, 글로벌 OTT 등과 거래에서는 전혀 다른 양상의 거래구조가 나타나기도 함.
- 외주제작사 역시 대상 장르, 규모 및 시장에서의 경쟁위치, 지배구조, 사업영역 등에 따라서 외주제작거래에서 때로는 주도적으로 개별 색깔을 만듦.
- 비드라마 장르의 예능은 아직까지 외주제작보다는 우수 제작인력의 방송사 체류 및 직접 제작이 일반적이고, 교양·다큐 등은 외주제작거래 양상이 비교적 정형화 상태임. 하지만 전술한대로 드라마 장르를 중심으로는 외주제작거래의 다변화가 나타나고 있으며, OTT 등 새로운 수요처와 거래관계 등을 고려했을 때 향후 더욱 다양한 형태를 보일 것으로 판단됨.
- 평가모형의 원형 안에서 일정 정도는 유연성을 담보해야 할 필요가 있을 것으로 판단됨. 향후 고도화 등의 과정에서 이를 고려할 필요가 있음.

○ ‘실행’을 통한 수정·정교화

- 동반성장지수 평가는 그간 다양한 이슈에 직면했지만, 여러 문제제기와 이에 대한 개선 노력을 토대로 참여 업종 및 기업 확대 등 확장성을 가지며 자리잡아 옴. 특히 이 과정에서 정책적인 접근 외에 개방혁신(open innovation) 방식의 외부 제안 및 연구 등이 의미 있는 기여를 한 것으로 판단됨.
- 상생협력 평가모형 역시 실행을 통해 사전 예상된 이슈의 정도와 미처 예상하지 못한 이슈를 파악하고, 지속 수정·보완해가는 과정이 필요함. 본 연구가 패널티 조치보다 인센티브 중심의 운영방안을 제시한 것도 그와 관련 있음.
- 실행을 통한 다양한 피드백으로 외주제작산업에 보다 적합하게 또한 필요한 부분에 대해서는 정책적인 의지와 의도를 담아낼 필요가 있음.

○ 외주제작사 대상 평가 여부 고려

- 본 연구는 방송사와 외주제작사 간 거래관계와 관련하여 방송사 대상 평가에 초점을 두고 수행됨. 기존 외주제작거래가 방송사 우위 내지는 외주제작사 열위의 구도라는 이슈제기와 실제를 반영한 것임. 이는 비드라마 장르는 현재 및 향후 일정 기간 유효한 접근임.
- 드라마 장르는 일부 영향력 있는 외주제작사를 중심으로 그 자체의 브랜드 및 경쟁력과 수요처 다변화에 따른 협상력을 가지고 있음. 따라서 이들은 방송사를 평가하는 입장 뿐 아니라 방송사 등의 평가대상이 될 필요가 제기됨.
- 또한 최근의 외주제작은 위계적이고, 집합적인 외주제작 생태계를 형성함. 외주제작사 역시 하나의 프로젝트를 중심으로, 소규모인 신생 외주제작사나 1인 외주제작사에 다시 외주를 맡기는 형태의 관행이 이루어짐. 상위 외주제작사도 외주의 외주를 담당하는 하위 생태계의 외주제작사와 거래관계에서 평가가 필요할 수 있음.
- 아울러 프로젝트에 참여하는 창작자, 실연자, 스태프 등도 해당 외주제작사와 거래관계에 놓인 주체로서 외주제작사를 평가하는 구조가 필요함.
- 운영방안과 관련해 논의한 대로, 이에 대한 외주제작산업 생태계 전반의 평가모형으로 확장하는 추가적인 작업 노력이 필요할 수 있음.

○ 관련 부처 간 협업시스템 구축

- 현장 문제 제기되는 불공정을 바로 잡기 위한 노력만도 다양한 부처(문화체육관광부, 방송통신위원회, 과학기술정보통신부, 공정거래위원회, 고용노동부)의 역할과 책임이 요구되고, 협업체계가 필요함.

- 더 나아가 상생협력 관점에서 외주제작산업을 한 단계 도약시키기 위해서는 기획재정부, 중소벤처기업부 등 기타 부처 및 산하 기관의 촘촘하면서도 총체적인 역할 및 책임, 그리고 협력·조정체계를 정립·운영할 필요가 있음.
- 이미 정책적인 아젠다로 부각된 방송영상 외주제작산업의 공정과 상생협력이 실제 외주제작산업의 작동원리로 실현될 수 있도록 정책적 우선순위 관련 C&C(Communication & Consensus)가 지속 요구됨.

○ 방송영상산업 경쟁력 강화 고려

- 최근 국내 방송영상산업은 IPTV 부문의 상승세를 제외하고는 지상파방송사 등 전통적인 TV 채널 및 사업자를 중심으로 과거와 다른 미디어 환경의 변화 속에서 어려움을 겪고 있음. 어려움이 일시적이고 단기적인 것이 아니라 향후 지속 확대될 것이라는 전망 속에 새로운 활로에 대한 고민이 필요함.
- 국내 방송사의 경쟁력 저하는 여타 방송영상 플랫폼 등에 대한 의존도를 심화시킴으로써 장기적으로 수요가 축소되는 양상으로 전개될 가능성이 있음.
- 제작비 규모가 큰 드라마 제작 등에서는 제작과 유통 규모를 키울 수 있는 양상이 될 수도 있지만, 생태계 건전성과 어떠한 프로그램이 성공할 수 있을지 사전 파악이 어려운 방송영상 제작 및 제작물의 non-heroic approach 측면에서 다양성이 필요한 외주제작산업 전반에서는 바람직하지 않을 수 있음.
- 공정과 상생협력은 거래 참여 주체의 경쟁력과 성과를 향상시킨다는 이론과 함께 관련 시행착오가 있었던 여타 산업분야에는 그 증거가 존재함. 방송영상 외주제작산업에서는 공정과 상생협력의 역사와 성과에 대한 증거가 부족함.
- 불공정성 이슈를 발견·단속하는 차원으로 인식하는 수준에 머물지 않고 산업 전반의 경쟁력 및 성과 향상을 위한 공정과 상생협력 모델 정립과 성공 사례 창출이 필요함.
- 본 연구가 지향한 내용 뿐 아니라 산업 진흥을 위한 여러 정책적 접근이 함께 고려될 필요가 있음.

# 목 차

제1장 연구개요 ····· 1

1. 연구배경 및 필요성 ····· 3
2. 연구목적 및 범위 ····· 7
가. 연구목적 ····· 7
나. 연구범위 ····· 8
3. 연구 추진 ····· 9
가. 추진조직 ····· 9
나. 추진과정 ····· 10

제2장 방송영상 외주제작산업 환경 및 거래특성 변화 분석 ····· 11

1. 방송영상 외주제작산업 현황 ····· 13
가. 방송영상산업과 외주제작시장 ····· 13
나. 방송영상 외주제작산업 현황 ····· 16
다. OTT와 방송영상 외주제작산업 ····· 21
2. 방송영상 외주제작산업 및 거래양상 변화과정 ····· 25
가. 외주제작거래 1기: 지상파방송사와 외주제작사 간 하청거래 ····· 26
나. 외주제작거래 2기: 수출과 외주제작사 수익원 다변화 조짐 ····· 27
다. 외주제작거래 3기: PP의 시장진입과 지상파방송사 지배력 감소를 통한 거래양상 변화 ····· 29
라. 외주제작거래 4기: 새로운 플랫폼의 시장진입과 거래양태 다변화 ····· 30
3. 방송영상 외주제작 및 거래환경 변화 ····· 33
가. TV 방송광고매출 감소와 지상파방송사 외주제작 위축 ····· 33
나. 오리지널 콘텐츠 경쟁심화와 외주제작의 변혁 ····· 36
다. 국내 방송영상프로그램 관련 관심과 외주제작사 협상력 강화 ····· 40
라. 외주제작사 협상력 장르별 격차 심화 ····· 43
마. 홀드백(hold back) 완화와 다중거래 ····· 45
바. 닭보다 달걀이 먼저? IP 보유 제작사 시장 진입 ····· 46

제3장 방송-외주제작사 간 거래 실태 분석 ····· 48

1. 방송영상산업 외주제작 산업 구조와 거래 관행 ····· 50
가. 방송외주제작 산업의 가치사슬과 구조적 특성 ····· 50
나. 방송외주제작 산업 불공정 거래 관행 ····· 52

2. 방송외주제작거래 실태조사 정리 ····· 55
가. 방송외주제작거래 실태조사 샘플 및 조사 방법 ····· 55
나. 방송외주제작거래 실태조사 결과 ····· 56

제4장 유사 평가모형(지수) 개발 및 운영 사례 분석 ····· 65

1. 방송 및 콘텐츠 평가모형 ····· 67
가. 방송평가 모형 ····· 67
나. 콘텐츠 평가 모형 ····· 68
2. 공정거래 및 상생협력 평가모형 ····· 69
가. 해외 지속가능성 및 공급사슬 협력모형 ····· 69
나. 국내 정부주도 상생협력 평가 및 지수 모형 ····· 76

제5장 방송·플랫폼-외주제작사간 거래의 상생협력 평가모형 개발 ····· 83

1. 평가모형 개발과정 및 구조 ····· 85
가. 평가모형 및 지수 개발과정 ····· 85
나. 평가모형 구조 ····· 85
다. 지표 후보군 도출 ····· 88
2. 평가모형 및 지수도출 ····· 96
가. 델파이 조사 및 AHP기법의 개념과 연구방법 ····· 96
나. 델파이 조사 및 AHP기법 분석의 개념 ····· 97
다. 델파이(Delphi) 조사를 활용한 지표 도출 ····· 99
라. AHP(Analytic Hierarchy Process) 기법을 통한 가중치 결정 ····· 105
3. 평가모형 지수체계 도출 ····· 122
가. 드라마 평가모형 지수 ····· 122
나. 비드라마 평가모형 지수 ····· 127
4. 운영방안 ····· 130
가. 운영단계 개요 ····· 130
나. 1단계 사업 운영방안 ····· 131
다. 2단계 사업 운영방안 ····· 135
라. 3단계 사업 운영방안 ····· 150

제6장 시사점 및 제언 ····· 153

1. 시사점 ····· 155
가. 방송영상 외주제작산업의 거래양상 ····· 155
나. 상생협력 대 공정성 ····· 155
다. 공정과 상생협력 관련 공감대 ····· 156

라. 인센티브 관점의 평가 보상 ····· 156
2. 제언 ····· 157
가. 평가모형의 유연성 고려 ····· 157
나. ‘실행’을 통한 수정 · 정교화 ····· 158
다. 외주제작사 대상 평가 여부 고려 ····· 158
라. 관련 부처 간 협업시스템 구축 ····· 159
마. 방송영상산업 경쟁력 강화 고려 ····· 160

참고문헌 ····· 162

부록 ····· 171

# 표 목 차


<표 2-1> 외주제작 수요 방송사업자 ····· 16
<표 2-2> 외주제작업체 수 ····· 17
<표 2-3> 외주제작비 지출 상위 방송사업자 ····· 19
<표 2-4> 방송영상독립제작사 매출액 및 구성별 추이 ····· 20
<표 2-5> 방송영상독립제작사 영상물 제작 장르별 매출액 추이 ····· 21
<표 2-6> 넷플릭스 오리지널 콘텐츠 출시현황 ····· 24
<표 2-7> 드라마 주요 수입별 수혜 인식 주체 변화 ····· 30
<표 2-8> 외주제작사 거래 수익모델의 주요 유형 ····· 32
<표 2-9> 주요 신규 OTT 스트리밍 서비스 ····· 38
<표 2-10> 글로벌 OTT의 국내 외주제작산업 영향 ····· 39
<표 2-11> 넷플릭스와 웨이브 비교 ····· 40
<표 2-12> 넷플릭스 주요 국내 오리지널 콘텐츠 ····· 42
<표 2-13> 거래 및 협상 관련 외주제작사 장르별 인식 차이 ····· 44
<표 2-14> 네이버 및 카카오 방송영상프로그램 현황 ····· 47
<표 3-1> 제작사 측이 경험한 방송사-제작사 간 불공정 거래관행 사례 ····· 54
<표 3-2> 방송사-외주제작사 간 결과 비교 문항 ····· 56
<표 3-3> 방송사업자와 외주제작사 간 특약작성 상호합의 정도 비교 ····· 59
<표 3-4> 방송사 제작사 간 계약 수정에 대한 의견 반영 정도 평가 ····· 60
<표 3-5> 방송사의 외주제작 관련 이슈에 대한 동의수준 상·하위 항목 ····· 61
<표 3-6> 제작사의 외주제작 관련 이슈에 대한 동의수준 상·하위 항목 ····· 62
<표 3-7> 외주제작거래 관련 이슈 ····· 63
<표 4-1> 구매자-공급자 관계 유형 ····· 74
<표 4-2> 동반성장지수 평가체계 ····· 78
<표 5-1> 절차공정성 평가지표 후보군 ····· 89
<표 5-2> 분배공정성 평가지표 후보군 ····· 91
<표 5-3> 상호작용 공정성 평가지표 후보군 ····· 92
<표 5-4> 재무자산 상생지원 평가지표 후보군 ····· 94
<표 5-5> 인적·물적자산 평가지표 후보군 ····· 95
<표 5-6> 델파이 설문지의 예 ····· 100
<표 5-7> 방송사 평가용 상생협력지표 ····· 104
<표 5-8> 외주제작사 평가용 상생협력지표 ····· 104

〈표 5-9〉 AHP 평가 구조를 위한 상생협력지표 항목 개수 ····· 105
〈표 5-10〉 드라마 부문 응답자 소속 정보 ····· 107
〈표 5-11〉 비드라마 부문 응답자 소속 정보 ····· 107
〈표 5-12〉 상생협력지수 지표구성 ····· 109
〈표 5-13〉 2단계 지표 평가 내용 ····· 110
〈표 5-14〉 드라마 부문 AHP 3단계 4단계 평가요소 계측치 ····· 112
〈표 5-15〉 드라마 부문 AHP 3단계 4단계 평가요소 계측치 ····· 114
〈표 5-16〉 드라마와 비드라마 부문 간 평가 비중의 차이 발생 요소 ····· 115
〈표 5-17〉 드라마 부문 AHP 계측지 결과 ····· 117
〈표 5-18〉 비드라마 부문 AHP 계측지 결과 ····· 118
〈표 5-19〉 비드라마 부문 AHP 계측지 결과 ····· 119
〈표 5-20〉 교양과 예능 전문가 의견 비교(AHP 3-4단계) ····· 120
〈표 5-21〉 드라마 상생협력 평가모형 배점체계 ····· 123
〈표 5-22〉 절차 공정성 측정 체계 ····· 124
〈표 5-23〉 분배 공정성 측정 체계 ····· 125
〈표 5-24〉 상호작용 공정성 측정체계 ····· 126
〈표 5-25〉 재무자산 상생지원 측정체계 ····· 127
〈표 5-26〉 인적 및 물적자산 상생지원 측정체계 ····· 127
〈표 5-27〉 비드라마 상생협력 평가모형 배점체계 ····· 129
〈표 5-28〉 방송 콘텐츠 육성사업의 분류 ····· 138
〈표 5-29〉 동반성장지수 우수기업 인센티브 ····· 142
〈표 5-30〉 공공기관 평가범주 및 항목 ····· 143
〈표 5-31〉 공익채널 평가 심사항목 ····· 144
〈표 6-1〉 평가결과에 따른 강화유형 ····· 157
〈표 6-2〉 방송 불공정관행 개선 부처별 업무현황 ····· 159

# 그 림 목 차

[그림 1-1] 제5차 방송영산산업 진흥 중장기 계획 체계도 ····· 4
[그림 1-2] 2019년 방송통신위원회 업무계획 ····· 4
[그림 1-3] 업종별 동반성장 체감도 조사 결과 ····· 5
[그림 2-1] 방송영상산업 거래·유통 구조 ····· 14
[그림 2-2] 방송프로그램 거래 유형 ····· 14
[그림 2-3] 외주제작시장의 거래와 계약 ····· 15
[그림 2-4] 방송프로그램 납품 수 기준 외주제작사 분포 ····· 17
[그림 2-5] 방송사 및 PP 외주제작비 지출 추이 ····· 18
[그림 2-6] 지상파방송사 및 PP의 제작원별 방송프로그램 비용 비중 ····· 19
[그림 2-7] OTT 서비스의 특징 ····· 22
[그림 2-8] 국내외 OTT시장의 성장 추이 ····· 22
[그림 2-9] OTT시장의 가치사슬 ····· 23
[그림 2-10] 미국 방송플랫폼별 오리지널 콘텐츠 제작편수 추이 ····· 23
[그림 2-11] 세계 온라인 영상플랫폼 시장 대비 넷플릭스 구독자 수 ····· 24
[그림 2-12] OTT 부상이 관련 사업자에게 미칠 영향력 ····· 25
[그림 2-13] 지상파방송사와 외주제작사 간 하청 구조 ····· 26
[그림 2-14] 외주제작사 수익 구조(1기) ····· 27
[그림 2-15] 일반적인 외주제작사 수익구조 ····· 28
[그림 2-16] 외주제작사 수익 구조(3기) ····· 30
[그림 2-17] 방송사업자별 광고 매출 추이 ····· 34
[그림 2-18] 광고시장 내 지상파방송사 및 PP 비중 ····· 34
[그림 2-19] 지상파방송사 및 PP의 시청시간 비중 추이 ····· 35
[그림 2-20] 지역별 OTT 시장 성장률 전망치 비교 ····· 36
[그림 2-21] 넷플릭스의 오리지널 콘텐츠 선순환 전략 ····· 37
[그림 2-22] 최근 3년간 넷플릭스 오리지널 콘텐츠 투자 추이 ····· 37
[그림 2-23] OTT 플랫폼 연간 콘텐츠 투자금액 증가 추이 ····· 38
[그림 2-24] 국내/미국 드라마 회당 제작비 비교 ····· 41
[그림 2-25] 넷플릭스의 한국 콘텐츠 증가 추이 ····· 42
[그림 3-1] 방송산업의 가치사슬 ····· 51
[그림 3-2] 서면계약비율과 표준계약서 비율 비교 ····· 57

[그림 4-1] 지속가능성보고서 추이 ····· 70
[그림 4-2] DJSI 연도별 추이 ····· 72
[그림 4-3] DJSI 평가항목 ····· 72
[그림 4-4] 부문별 지속가능성 점수비교 ····· 73
[그림 4-5] 공급사슬 파트너십 프로세스 ····· 74
[그림 4-6] 동반성장 정책 및 지수 추진 과정 ····· 77
[그림 4-7] 동반성장지수 평가항목 구성 ····· 79
[그림 4-8] 동반성장지수 및 항목별 결과 ····· 81
[그림 4-9] 동반성장지수 평가등급 상승기업 ····· 82
[그림 5-1] 방송영상 상생협력 평가모형 기본틀 ····· 88
[그림 5-2] 방송영상제작 상생협력지표 연구 흐름도 ····· 97
[그림 5-3] AHP분석 의사결정 과정 ····· 106
[그림 5-4] 상생협력지수 AHP단계 및 지표 구성 ····· 108
[그림 5-5] 비드라마 부문 공정성과 협력성 지표 결과 ····· 110
[그림 5-6] 드라마 부문 2단계 평가지수 계측 결과 ····· 111
[그림 5-7] 비드라마 부문 공정성과 협력성 지표 결과 ····· 113
[그림 5-8] 비드라마 부문 2단계 평가지수 계측 결과 ····· 113
[그림 5-9] 상생협력지수 운영단계 구조 ····· 130
[그림 5-10] 평가대상 확대방안 ····· 131
[그림 5-11] T-점수 상대평가방식 ····· 133
[그림 5-12] 상생협력지수 추진기반 체계 ····· 133
[그림 5-13] 단계별 조직구성(안) ····· 135
[그림 5-14] 기관간 협력체계(안) ····· 136
[그림 5-15] 외주제작거래 가이드라인 구성 ····· 137
[그림 5-16] 상생협력 플래그십 프로젝트 구조 ····· 139
[그림 5-17] 서비스산업 혁신전략 개요 ····· 140
[그림 5-18] 완성보증제도 신청 및 승인 ····· 141
[그림 5-19] 동반성장지수 상생협력 우수사례 ····· 145
[그림 5-20] 지속가능경영 이니셔티브 ····· 146
[그림 5-21] 상생협력지수 유형 및 추이 예시 ····· 147
[그림 5-22] 상생협력지수 부문별 평가 예시 ····· 148
[그림 5-23] 상생협력지수 등급 구분 예시 ····· 149
[그림 5-24] 상생협력지수 등급 변화 예시 ····· 149
[그림 5-25] 상생협력지수 진단보고서 예시 ····· 150
[그림 5-26] 동반성장지수 정부 요청 항목 ····· 151
[그림 5-27] 동반성장지수 만족도 조사 ····· 152

# 제1장 연구개요

2020

# 제1장 연구개요

## 1. 연구배경 및 필요성

거래비용이론에서는 거래(transaction)를 '재화나 서비스(용역)가 기술적으로 분리된 두 영역에 걸쳐서 이전될 경우 발생한다' 고 규정한다(Williamson, 1985:1). 따라서 거래는 기본적으로는 서로 다른 입장과 이해관계를 가질 가능성이 큰 주체 간에 일어나며, 이는 소위 기회주의적 행동(opportunistic behavior)을 전제로 하는 즉, 자신의 관점에서는 합리적이지만 상대의 관점에서는 비합리적이고 심지어 이기적인 양태를 유발할 수 있다. 여기에서 유발되는 긴장과 갈등은 어느 정도 예상가능하며, 이를 적절한 수준으로 조절하는 것이 판을 깨지 않으면서도 전체적인 성과의 파이를 극대화하는 방안이다. 시장거래상의 과도한 자기이익추구를 관리하고 통제하는 것이 정책적인 시장개입이라 할 수 있을 것이다.

하지만 거래가 이루어지는 재화나 서비스(용역)를 통해 또 다른 층위의 시장거래들에서 만들어낼 수 있는 이익이 커지면서 시장에 더 많은 관심과 자금이 유입·순환하게 되면, 판을 깨지 않으면서도 적절한 수준의 관리·조절·통제를 할 필요성은 더욱 커지지만 그 실행은 점점 어려워지게 된다. 반대로 기대보다 성장하지 않는 시장은 그 안에 참여하는 플레이어들의 어려움이 커지게 된다.

본 연구와 관련해 방송사와 외주제작사 간 거래 즉, 방송영상프로그램의 거래가 이러한 상황에 직면해 있다. 특히 방송영상산업 중 드라마 장르의 중요성이 커지면서 드라마 장르는 드라마 장르대로, 상대적으로 제한된 성장을 경험하고 있는 비드라마 장르는 비드라마 장르대로 거래상의 이슈를 낳고 있다. 이러한 이슈는 지속가능한 성장(sustainable growth)이라는 맥락에서 방송영상산업 전반의 생존과 경쟁력에 위협요소가 되고 있다. 방송영상산업의 기본이자 핵심단위로 작동하는 방송영상외주제작산업에서 공정, 상생협력 등의 표현이 최근 더욱 강조되는 이유다. 하지만 정책적인 입장에서 이를 유도할 수 있는 수단은 효과와 실행가능성 측면에서 제한적인 것이 사실이다.

2018년 12월 17일 문화체육관광부는 '제5차 방송영상산업 진흥 중장기 계획' 을 발표한바 있다. 여기에는 '사람이 있는 방송콘텐츠, 함께 성장하는 산업' 이라는 비전하에 3개의 추진방향과, 여기에 연계된 10개의 추진전략이 포함되어 있다(문화체육관광부, 2018).

| 비전 | 사람이 있는 방송콘텐츠, 함께 성장하는 산업 |
|---|---|

| 주 진 방 향 | 주 진 전 략 |
|---|---|
| 1. 공정 · 상생 생태계 조성 | 1-1. 공정한 방송영상산업 거래환경 조성<br>1-2. 방송영상산업 노동환경 개선<br>1-3. 표준계약서 활용·실효성 강화 |
| 2. 산업 혁신성장 기반 구축 | 2-1. 방송영상콘텐츠 제작지원 다양화<br>2-2. 방송영상콘텐츠 제작 인프라 고도화<br>2-3. 방송영상산업 금융 및 투자지원<br>2-4. 창의·전문인력 양성 |
| 3. 해외 진출 및 확산 지원 | 3-1. 방송영상콘텐츠 해외유통 다각화<br>3-2. 국제교류 활성화<br>3-3. 해외 저작권 보호 및 지원체계 정비 |

*자료: 문화체육관광부(2018)

[그림 1-1] 제5차 방송영상산업 진흥 중장기 계획 체계도

특히 이 계획은 '공정·상생'을 첫 번째 추진방향으로 제시하고, '공정한 방송영상산업 거래환경 조성'을 그 첫 번째 추진전략으로 제시함으로써 건전하고 지속가능한 산업발전의 기반을 구축하는데 강조점을 두고 있다.

| 비 전 |
|---|
| 국민이 중심 되는 방송통신 |

| 정책 목표 | 주요 업무 |
|---|---|
| 방송의 공공성·공정성 강화로 국민의 신뢰 제고 | ① 방송의 역할 재정립<br>② 방송의 공정성·공익성 제고<br>③ 방송의 사회적 책임 제고 |
| 국민의 미디어 접근권 확대 및 이용자 권익 증진 | ① 국민의 미디어 활용 역량 증진<br>② 시청자 참여 및 소통 활성화<br>③ 소외계층의 미디어 접근권 향상<br>④ 지능정보사회의 이용자보호 강화 |
| 방송통신시장의 공정경쟁 환경 조성 | ① 방송통신분야 상생환경 조성<br>② 국내외 사업자 간 역차별 해소<br>③ 방송사업자 간 규제 형평성 제고 |
| 고품질 한류 방송콘텐츠 제작·유통 기반 확충 | ① 제작재원 확충을 위한 방송광고제도 개선<br>② 방송콘텐츠 해외 진출 지원<br>③ 신규서비스 활성화 지원 및 제도 정비<br>④ 경쟁 활성화 및 데이터 개방 확대 |
| 표현의 자유 신장 및 인터넷 역기능 대응 강화 | ① 인터넷 상 표현의 자유 증진<br>② 인터넷 역기능 대응 강화<br>③ 청소년 보호 및 인터넷 윤리교육 강화 |

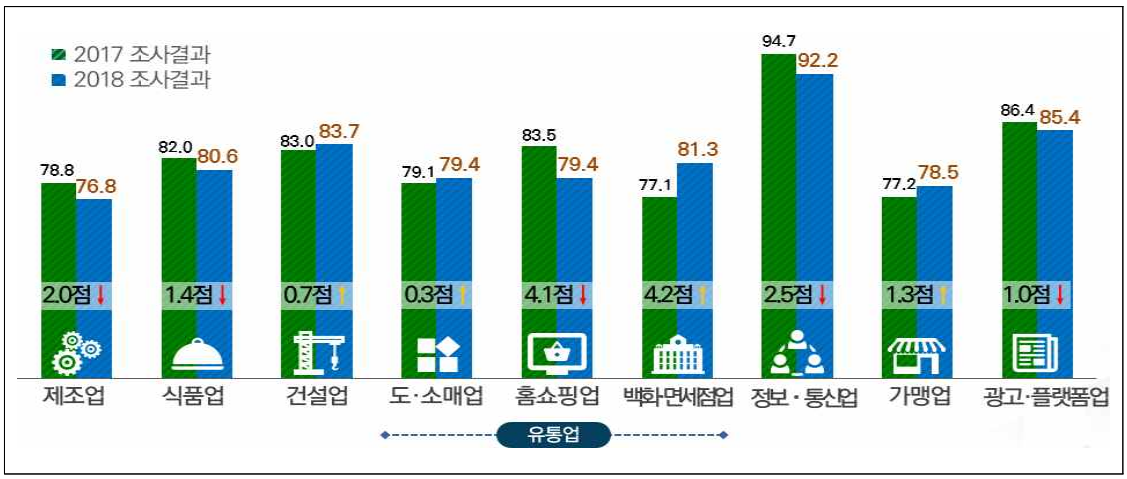
*자료: 방송통신위원회(2019)

[그림 1-2] 2019년 방송통신위원회 업무계획

또한 2019년 방송통신위원회 업무계획에서는 '방송통신 시장의 공정경쟁 환경 조성' 이라는 정책목표 하에 방송통신 분야 상생환경 조성을 그 첫 번째 주요업무로 설정하고, 구체적으로 방송사-외주제작사 간 투명하고 공정한 거래환경이 조성될 수 있도록 외주거래수익의 합리적 배분 등이 담긴 '외주제작 가이드라인' 을 시행하는 것으로 하였다. 이는 2019년 11월에 실제 시행되었다.

공정과 상생협력은 이론적, 학술적으로 지속가능한 산업생태계 조성의 측면에서 생존은 물론 경쟁력 또한 뒷받침하는 것으로 밝혀져 왔다. 실제에서도 정책적으로 산업생태계에 공정과 상생협력 DNA를 이식하기 위한 노력과 자발적으로 개별 주체가 상호의존적인 거래 맥락에서 협력적 공진화(cooperative co-evolution)를 위한 노력을 해왔다. 특히 국내의 경우, 정책적인 측면에서 IMF와 글로벌 금융위기를 통해 대기업 위주의 경제구조에 대한 문제제기가 잇따르면서 2006년 '대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률(일명 상생법)' 제정과 2012년 '동반성장지수' 평가·공표 등이 이루어졌다. 이를 통해 국내 산업의 근간인 제조업 등을 필두로 여타 산업에서 공정거래와 상생협력 문화를 확산하기 위한 노력이 이루어졌다. 특히 최근에는 동반성장지수(공정거래협약 이행 평가+중소기업 동반성장 체감도 조사) 산정에 있어 제조업, 식품업, 건설업 및 유통업과 함께 방송영상산업과 밀접한 연관성을 갖는 정보·통신업과 광고·플랫폼업 또한 평가가 이루어지고 있으며, 체감도 조사의 경우, 다른 업종보다도 높은 평가를 받고 있는 것을 확인할 수 있다.

하지만 동반성장지수와 관련한 지속적인 문제제기 중 상당부분은 업종별, 규모별 특성을 고려하지 않은 평가방식에 대한 것이다. 따라서 방송영상 외주제작산업의 특수성을 반영한 접근이 필요한 상황이다.




* 자료: 동반성장위원회(2019)

[그림 1-3] 업종별 동반성장 체감도 조사 결과

국내 방송영상산업의 경우, 비교적 늦은 산업적 선진화와 기반 조성, 긴 호흡에서는 상호의존적(수요자 제한 즉, 진입장벽이 있는 방송사업자 등의 맥락에서)이지만 개별 건에 대해서는 짧은 호흡의 거래관계 그리고 대다수 외주제작사의 절대적 영세성 등 거래 당사자 고유의 특수성으로 공정거래와 상생협력 등의 관련 논의는 아직 초보적 수준에 머물러 있는 상황이다. 특히 정책 당국의 추진 방침과 의지에도 불구하고 근래 들어 동반성장지수상의 대기업 내지는 중견기업처럼, 거래지위상의 우위를 갖는 평가 대상자로서 방송사의 사업적 어려움 곧, 경제상황으로 인한 광고매출 감소, 한한령으로 인한 수출 위축, 경쟁 방송사업자의 공격적 경쟁전략, 새로운 방송영상 소비 환경 하에서 글로벌 OTT 등 다른 운동장의 경쟁자 출현 및 부각 등 공정과 상생협력 논의가 여의치는 않은 상황이다. 더불어 비교적 단순하고 견고하던 외주제작사의 거래파트너가 지상파방송사에서 PP, 더 나아가 OTT 등까지 확대되면서 가중된 복잡성은 공정과 상생협력의 논의와 접근을 집적화하고 정교화 시키는 것이 매우 어려울 수 있음을 보여준다.

하지만 방송영상산업에서 상생협력 이슈의 지속적인 소외는 방송영상산업 경쟁력의 원천이라 할 수 있는 방송영상 외주제작사의 경쟁력 저하뿐만 아니라 이들의 생존 문제와도 연결됨으로써 중장기적으로 방송사의 사업적 어려움을 더욱 심화시킬 수 있다. 이는 극단적인 경우, 미래 산업으로까지 주목받고 있는 방송영상산업 생태계의 쇠락 내지는 붕괴를 야기할 수도 있을 것이다. 따라서 현재 문제를 해결하기 위한 대응적(reactive) 노력이 필요한 상황이다.

또한 최근 글로벌 방송영상시장의 급격한 변화 속에 국내 방송영상산업의 질적 도약을 위한 모멘텀을 만들기 위해서는 시장형성의 축인 거래를 중심으로 공정과 상생협력 강화를 통한 건전하고 지속가능한 산업발전 기반을 구축하는 것이 필수적이다. 이는 미래 상황을 선도하기 위한 선응적(proactive) 노력이라 할 것이다.

따라서 그 출발점으로서 거래주체별 공정거래와 상생협력 노력 및 성과에 대한 종합적인 평가 기준을 수립하고 이를 관리할 수 있도록 것이 중요하고 시급하다 하겠다.[1)]

1) 본 연구에서는 이하 공정거래와 상생협력 이슈를 포괄하는 평가모형으로써 '상생협력 평가모형' 이라는 표현을 사용함. 이는 공정거래는 단기적이고 미이행 시 (-)적인 측면이 강조되는 공정성에, 기존 협의의 상생협력은 중장기적이고 이행 시 (+)적인 측면이 강조되는 협력성에 중점을 두는 바, 이를 포괄하는 광의의 상생협력을 본 사업이 목표로 하는 평가모형의 표현으로 규정하고자 함

## 2. 연구목적 및 범위

### 가. 연구목적

본 연구는 방송영상 외주제작거래의 공정과 상생협력 강화를 위한 평가모형 즉, 상생협력 평가모형을 개발하는 것을 목적으로 하였다. 물론 기존 관련 연구나 결과물이 거의 부재한 상황이므로 곧바로 완결성을 갖는 정교한 평가모형을 개발하는데는 일정정도 한계가 있지만, 평가모형으로서 필요한 기본적인 원형(prototype)을 갖추는데 그 목적성을 두었다.

이를 위해 기존 방송영상 외주제작산업 및 거래에 대한 분석, 플랫폼 환경변화(OTT 영향력 확대 등) 등에 따른 방송영상 외주제작거래의 변화양상, 공정성 및 상생협력에 관한 논의와 관련 연구 그리고 기존 국내외 상생협력 관련 평가모형 혹은 차원 등의 다면적 이해와 분석을 통해 방송영상 외주제작거래의 평가 틀(framework) 개발을 수행하였다. 특히 방송영상 외주제작산업에서 이루어지는 거래 등의 공정과 상생협력은 아직까지 방송사 주도적인 측면에서 풀어가야 할 여지가 큰 바, 평가의 기본대상을 방송사로 설정하고 전체 과정을 진행하였다. 이러한 상생협력 평가모형의 개발·운영은 보다 거시적으로 다음 세 가지 목적을 지향한다.

첫째, 전략적인 방향성(strategic direction)의 제시다. 상생협력 평가모형을 통해 방송사와 외주제작사 간 방송영상 외주제작거래에 있어 종래의 관행적인 거래 양상을 넘어 공정과 상생협력을 위한 바람직한 거래방향(요인과 중요도 등)을 이해하고, 고려하도록 함으로써 관련 관심과 노력을 유도할 수 있을 것이다.

둘째, 관리행정적인 기준(administrative criteria)으로써의 활용이다. 동반성장지수를 포함한 여타 유사 평가의 경우처럼, 공정과 상생협력이 조기에 자리 잡고 의도한 목적성을 달성하기 위해서는 평가가 합리적인 기준으로서 객관성과 공정성을 갖도록 함으로써 평가결과에 대한 이해관계자 등의 수용성을 높이는 것이 필요하다. 또한 평가와 다양한 인센티브 간 연계라는 측면에서 인센티브가 어떻게 분배되는가 하는 이슈는 민감하다. 상생협력 평가모형은 이를 위한 우선순위의 판단에 있어 합리성과 정당성의 근거로 활용될 수 있을 것이다.

마지막으로, 개발적인 정보(developmental information)의 제공이다. 상생협력 평가모형은 방송영상 외주제작거래에서 바람직한 수준과 현재 수준 간 차이에 관한 정보를 제공한다. 이는 통제적 피드백이 아닌 정보적 피드백 즉, 공정거래와 상생협력에 필요한 요인과 중요도를 인식하고, 개발이 필요한 부족한 사항들을 확인하도록 함으로써 개발 우선순위의 설정과 노력을 통해 개별 주체 및 산업 전반의 상생협력 수준을 개선하도록 하는데 기여할 수 있을 것이다.

## 나. 연구범위

### (1) 시간적 범위

본 연구는 착수시점(2019년 9월 1주차)부터 종료시점(2019년 12월 4주차)까지 약 4개월간 진행되었다. 진행과정에서 내용 상 순차적 접근이 필요한 부분이 있지만, 연구의 내용적 범위 대비 제한적인 시간적 범위 등을 감안해 관련 진행사안을 중첩적, 다발적으로 진행하면서 동시 환류(concurrent feedback)를 통해 조정·수행해 나가는 방식을 취했다.

### (2) 내용적 범위

본 연구의 내용적 범위는 다음과 같다.

첫째, 방송영상 외주제작거래 환경 및 동향 분석이다. 방송영상 외주제작산업의 거시적 그리고 미시적 환경변화에 대해 기존 문헌 및 연구 그리고 추가적인 인터뷰 등을 토대로 파악하였다. 여기에 방송영상 외주제작산업의 환경 변화에 따른 외주제작거래의 특성과 양상을 다뤘다. 특히 새로운 플랫폼(OTT)의 시장 진입 및 외주제작거래 참여에 따른 이슈 또한 포함하였다.

둘째, 방송영상 외주제작거래 공정성과 상생협력 이슈 분석이다. 메타분석을 통해 방송영상 외주제작거래 실태를 유형화하였다. 이를 통해 방송영상 외주제작거래의 절차, 분배, 상호작용 공정성 측면(마이너스(-)적/단기)과 방송영상 외주제작거래의 협력성 측면(플러스(+)적/중장기)으로 이원화하였다.

셋째, 유사 평가모형(지수) 및 평가차원 그리고 운영현황 분석이다. 이를 위해 방송영상 콘텐츠 평가모형 측면에서 산업 및 기업, 드라마 등 제작 콘텐츠 평가모형을 정리하였다. 또한 국내 상생협력 관련 평가모형 및 지수(정책관점)인 동반성장지수(동반성장위)와 방송평가(방송통신위원회) 등을 살펴보았다. 아울러 공급사슬관리 평가모형(기업경쟁력 관점)인 거래비용모형과 파트너십 모형 등을 개괄적으로 분석하였다. 마지막으로 지속가능성 평가모형 및 지수(지속가능성 관점)라 할 수 있는 UN SDGs, GRI가이드라인, 다우존스 지속가능성지수 등을 살펴보았다.

마지막으로 이러한 제반 분석 및 결과들을 토대로 방송영상 외주제작거래의 상생협력 강화를 위한 상생협력 평가모형을 개발하고, 이를 운영하고 정착시키기 위한 인센티브 방안과 향후 요구되는 일련의 작업체계와 내용을 제시하였다.

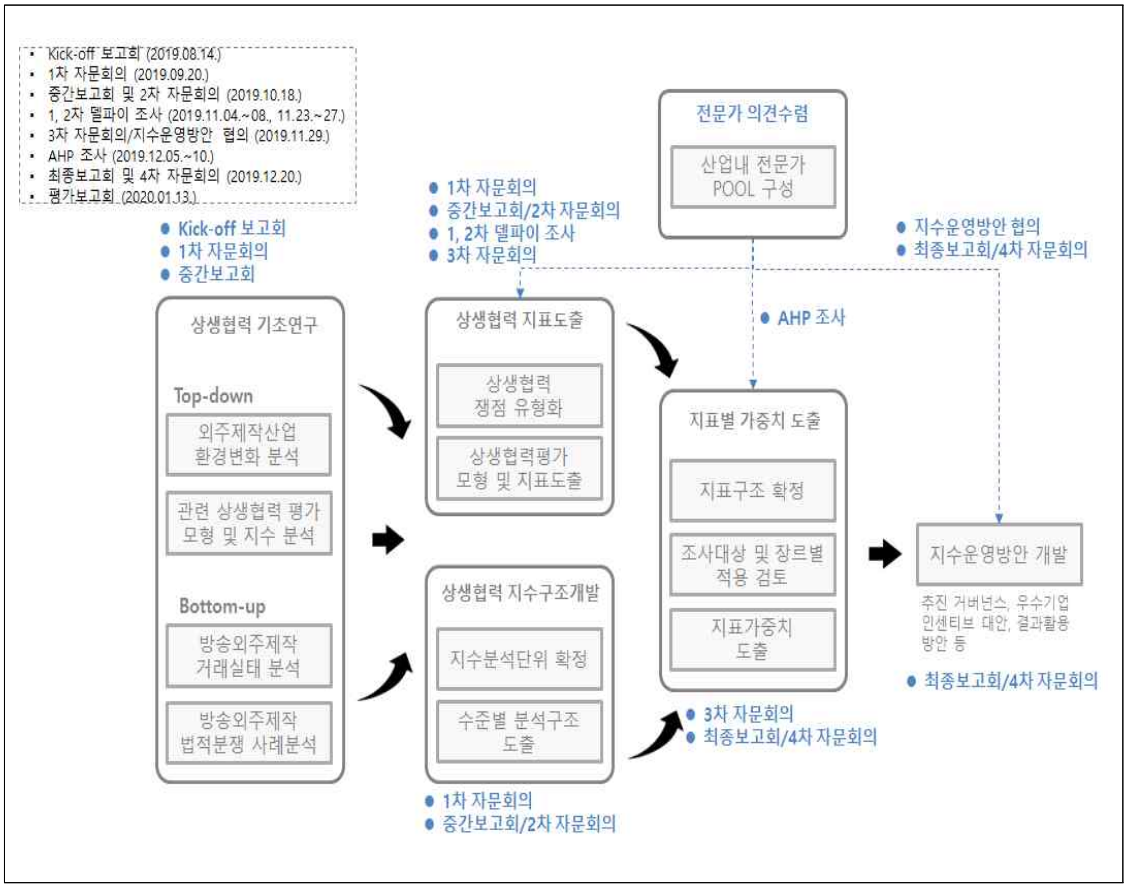
## 3. 연구추진

### 가. 추진조직

연구추진조직은 추진주체로서 연구진 3인, 보조연구원 2인 등 총 5인, 그리고 공식회의 및 비공식 인터뷰, 델파이 및 AHP 전 과정을 통해 사업 추진내용 및 사안에 대한 자문과 의사결정을 지원한 전문가자문위원회 7인 등을 중심으로 구성·운영하였다.

## 나. 추진과정

전체 추진과정은 Kick-off 보고회, 중간보고회 및 최종보고회 그리고 평가보고회 등 4회의 보고회, 전문가자문위원회를 중심으로 한 4회의 자문회의 그리고 2회의 델파이 조사, 산업 내 전문가(관련 종사자, 연구자, 법조인 등) 24명(22명 응답) 대상 AHP 조사(드라마/비드라마 장르)로 약 4개월간 진행되었다.



# 제2장 방송영상 외주제작산업 환경 및 거래특성 변화 분석

2020

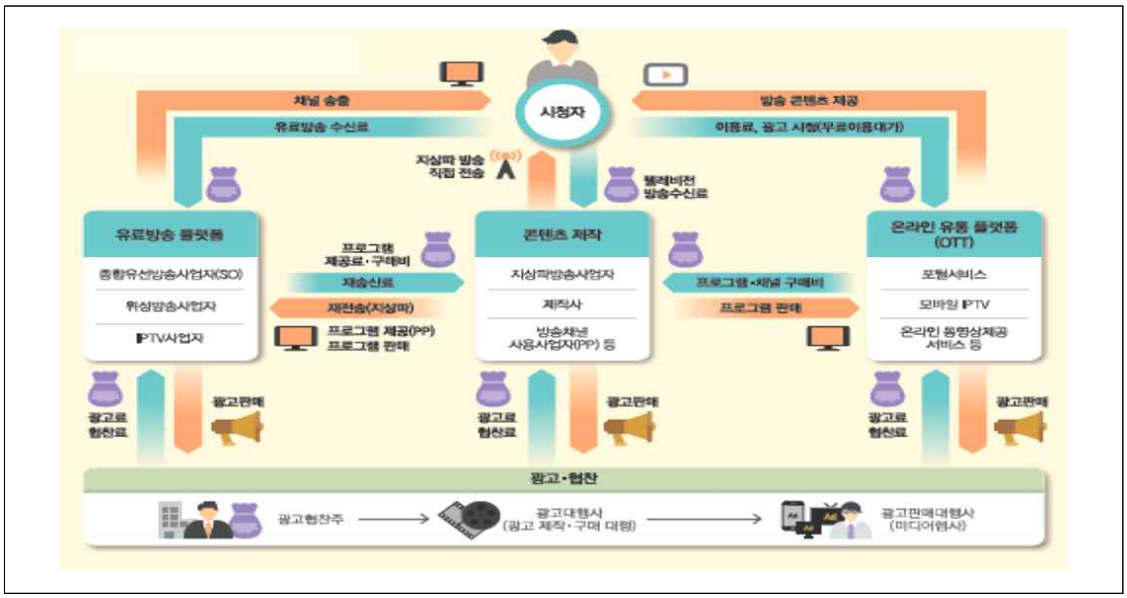
# 제2장 방송영상 외주제작산업 환경 및 거래특성 변화 분석

## 1. 방송영상 외주제작산업 현황

### 가. 방송영상산업과 외주제작시장

2017년 기준 방송영상산업 매출액은 18조 436억 원으로, 전년 대비 4.1% 증가한 것으로 나타났다. 방송영상산업의 사업체 수는 총 1,054개로 전년 대비 10.1% 증가했으며, 종사자 수는 2016년에 비해 3.8% 증가한 4만 5,337명으로 나타났다(한국콘텐츠진흥원, 2019). 최근 과학기술정보통신부·방송통신위원회(2019)의 조사 결과에서도 2018년 방송사업자 기준 방송사업 매출액은 전년 대비 4.8% 증가한 17조 3,057억 원을, 종사자 수는 전년 대비 1.3% 증가한 3만 7,288명을, 유료가입자(단자) 역시 전년 대비 3.5% 증가한 것으로 조사됐다. 방송영상산업의 전체 규모는 확대 양상을 보이고 있는 것으로 파악된다. 특히 최근 5년간을 놓고 볼 때, 정도의 차이만 있을 뿐 지속적인 성장세를 나타내고 있는 것으로 판단된다. 하지만 특정 산업의 상황과 양상을 이해하는데 있어 산업의 전체 규모보다 산업생태계 내에서 작동중인 각종 시장을 들여다보는 것이 더욱 중요할 수 있다.

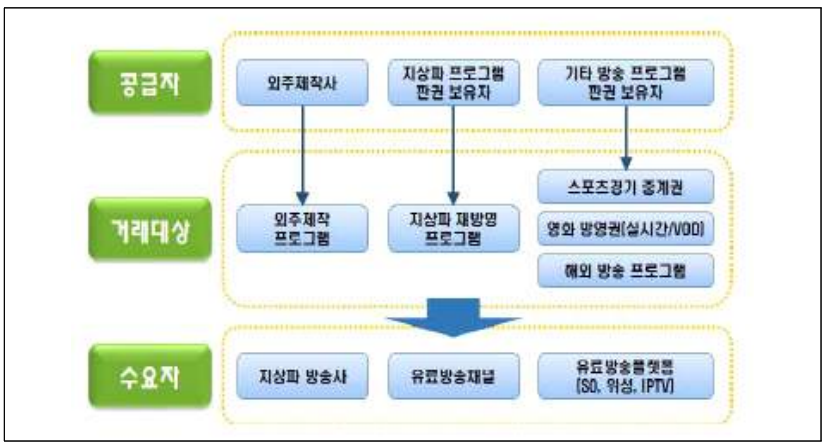
방송영상산업은 다양한 주체가 방송영상 콘텐츠의 제작부터 송출에 이르는 과정에서 복잡한 거래와 계약관계를 작동시키는 생태계다(황유선·박동욱·김호정, 2015). 따라서 방송영상산업 내에는 어떠한 주체들이 어느 단계와 관련해 무엇을 거래하고 계약하는가에 따라 다양한 시장이 존재하게 된다. 방송사와 플랫폼 간 채널 거래시장, 광고주와 방송사 간 방송광고시장, 시청자와 유료방송플랫폼 간 유료방송시장 등 다양한 형태와 수준에서 거래와 계약이 이루어진다(황유선·박동욱·김호정, 2015). 하지만 방송영상산업이라는 용어가 담고 있듯이 결국 그 핵심 동력은 방송영상 콘텐츠로 그에 대한 거래와 계약이 핵심이라 할 수 있다.




* 자료: 과학기술정보통신부·방송통신위원회(2019)

[그림 2-1] 방송영상산업 거래·유통구조

방송통신위원회(2018)는 '방송시장 경쟁상황 평가'를 통해 매년 방송프로그램 거래시장의 경쟁 상황을 분석하고 있다. 보고서에 따르면 방송프로그램거래시장은 '방송사업자가 자신의 방송채널에 편성하거나 방송플랫폼을 통해서 가입자들에게 제공할 방송프로그램을 자체제작, 외주제작 또는 방영권 구매를 통해 획득하는 도매시장'이다. 하지만 실제 분석에서는 자체제작이나 방영권 구매 방식에 따른 시장 획정과 분석이 실익이 없다고 보고, 방송프로그램거래시장을 외주제작 방식을 중심으로 분석하고 있다(방송통신위원회, 2018).

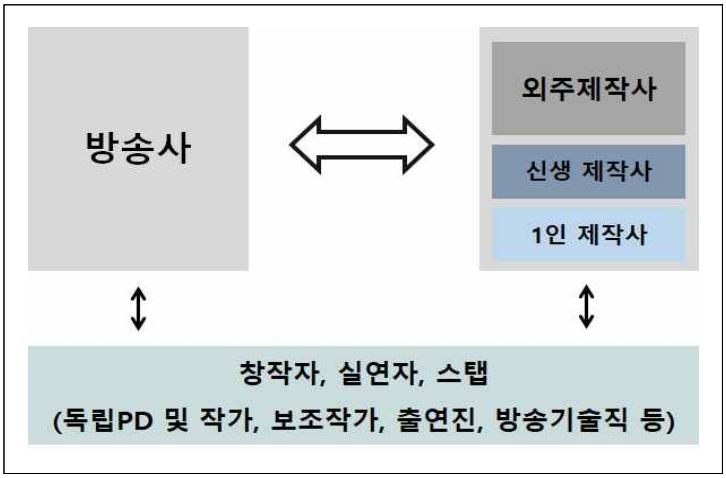



*자료: 방송통신위원회(2018)

[그림 2-2] 방송프로그램 거래 유형

방송프로그램거래시장에서 자체제작, 방영권 구매를 제외한 외주제작시장에 대한 분석은 '방송프로그램거래시장=외주제작시장' 이라는 일부 혼란의 소지를 낳을 수 있다. 따라서 외주제작시장은 외주제작사와 방송사 간 방송영상 콘텐츠 거래를 기본 구성요소로 정의할 필요가 있다. 김경은·심홍진·황유선·진전은영(2016)은 외주제작시장을 '방송영상 콘텐츠를 거래하는 시장으로 공급자는 외주제작사, 수요자는 방송사, 세분화해 지상파 방송사업자, 유료방송채널 및 유료방송플랫폼 등' 으로 규정하고 있다.

또한 외주제작시장을 정의하는데 있어 고려해야 할 점은 공급자로서 외주제작사가 방송사와 관계에서 거래와 계약의 주체이긴 하지만 실제 외주제작이라는 행위가 이루어지고, 외주제작물이라는 결과물을 산출하는데 있어서는 대표 주체로서의 외주제작사의 범위 안에 포괄되지 않는 또 다른 거래와 계약의 주체들이 존재한다는 것이다.




[그림 2-3] 외주제작시장의 거래와 계약

외주제작시장의 공정 및 상생협력은 엄밀한 의미에서 해당 거래와 계약 주체들(영향력 있는 외주제작사와 상대적 열위 입장의 방송사, 외주제작사와 신생 및 1인 제작사, 방송사 및 외주제작사와 창작자, 방송사 및 외주제작사와 실연자, 방송사 및 외주제작사와 스태프 등) 간의 모든 실제적, 잠재적 이슈를 포괄하는 것이 맞겠지만, 제1장에서 전술한대로, 현시점에서 연구가능성(feasibility)과 포괄성에 따른 복잡성이 갖는 한계 등을 고려해 단계적 방안을 마련하는 것이 바람직하다고 판단한다. 따라서 외주제작시장을 정의하는데 있어 방송영상 콘텐츠 거래와 계약의 대표적 주체라는 측면에서 방송사와 외주제작사 간 이슈가 본 연구의 초점이다.

## 나. 방송영상 외주제작산업 현황

외주제작사는 별도의 허가 없이도 문화체육관광부에 방송영상물 제작업체로 신고하여 시장에 진입할 수 있으며, 퇴출 시에도 폐업신고 등에 대한 엄격한 관리가 이루어지고 있지 않으며, 따라서 시장 내에서 실제로 활동을 하고 있는 유효 사업체를 선별하여 외주제작사의 현황을 정확히 파악하기는 용이하지 않은 상황이다(김경은・심홍진・황유선・진전은영, 2016).

외주제작산업 현황의 고찰은 먼저 거래주체인 방송사와 외주제작사를 기준으로 살펴볼 수 있다. 2017년 기준 외주제작 발주 방송사 수는 62개로 전년 대비 2개 증가(3.3%)하였다. 이중 드라마 외주제작을 발주한 방송사 수는 10개(전체의 16.1%)로 전년 대비 1개 증가(11.1%)했으며, 비드라마 외주제작을 발주한 방송사는 62개 전체로 파악되었다. 또한 드라마 외주제작을 발주한 방송사는 모두 비드라마 외주제작 역시 발주한 것으로 확인된다(방송통신위원회, 2018).

<표 2-1> 외주제작 수요 방송사업자

(단위: 개)

| 계열 | 지상파방송사 계열(PP 포함) | | | PP계열 | | | 합계 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 드라마 | 비 드라마 | 모두 외주 | 드라마 | 비 드라마 | 모두 외주 | 드라마 | 비 드라마 | 모두 외주 |
| 2017년 | 4 | 19 | 4 | 6 | 43 | 6 | 10 | 62 | 10 |
| 2016년 | 3 | 17 | 3 | 6 | 43 | 6 | 9 | 60 | 9 |
| 2015년 | 3 | 18 | 3 | 3 | 40 | 3 | 6 | 58 | 6 |
| 2014년 | 3 | 15 | 3 | 7 | 48 | 7 | 10 | 63 | 10 |

*자료: 방송통신위원회(2018)

*주: 특수관계를 고려하여 계열단위로 묶은 방송사 개수 기준

지상파방송사와 PP에 방송프로그램을 납품한 실적을 가진 외주제작사의 수는 모두 728개로 전년 755개 대비 27개 감소(-3.6%)했다. 흥미로운 점은 지상파방송사 납품 실적이 있는 외주제작사 수는 390개로 전년 496개보다 106개 감소(-21.4%)한 반면, PP에 납품 실적이 있는 외주제작사 수는 417개로 전년 340개에 비해 77개 증가(22.6%)한 것으로 나타나, PP의 납품개수 기준 외주제작 수요가 지상파방송사를 앞지른 것으로 나타났으며, 그 추세 역시 급격한 반대 방향을 그리고 있어 향후 격차 확대가 이루어질 가능성이 있다.

한편 드라마 장르 납품 실적이 있는 외주제작사 수는 82개(전체의 11.3%)로 전년도 74개 대비 8개 증가(10.8%)했지만, 비드라마 납품실적이 있는 외주제작사 수는 668개(전체의 91.8%)로 전년도 695개 대비 27개 감소(-3.9%)함으로써 외주제작업체

수 기준 비드라마 장르에 비해 드라마 장르의 상승세가 나타나는 것으로 파악된다.

<표 2-2> 외주제작업체 수

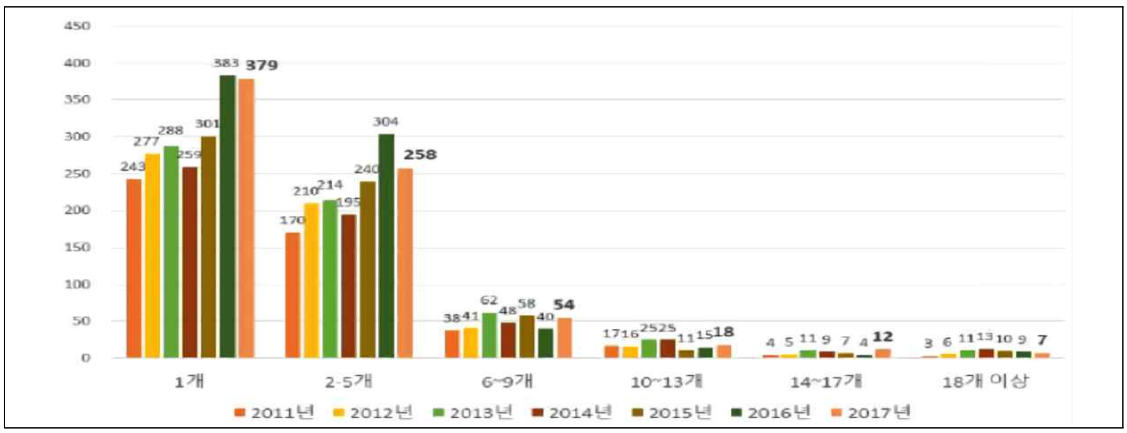
(단위: 개)

| 구분 / 업체수 | 전체 프로그램 제작사 | 지상파 프로그램 제작사 | PP 프로그램 제작사 | 지상파·PP 동시공급 제작사 | 드라마 제작사 | 비드라마 제작사 | 드라마·비드라마 동시공급 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2017 | 728 | 390 | 417 | 79 | 82 | 668 | 22 |
| 2016 | 755 | 496 | 340 | 81 | 74 | 695 | 14 |
| 2015 | 627 | 347 | 359 | 79 | 68 | 578 | 19 |
| 2014 | 549 | 275 | 349 | 75 | 52 | 518 | 21 |

*자료: 방송통신위원회(2018)

*주: 지상파방송사 및 PP에 대한 납품 실적이 있는 외주제작사 개수 기준

2017년에 지상파방송사 및 PP에 방송프로그램을 공급한 실적이 있는 외주제작사의 87.5%(637개)는 연간 5개 이하의 방송프로그램을 납품했으며, 외주제작사 중 절반 이상(52.1%)은 단 1개의 방송프로그램만을 납품했고, 10개 이상의 방송프로그램을 납품한 외주제작사는 37개(5.1%)로 나타났다. 이는 대다수 외주제작사의 열악한 방송프로그램 제작 여건 등을 보여주며, 또한 특정 방송사에 국한된 방송프로그램 납품이 가져오는 경로의존성(path dependency)을 고려할 때, 방송사와 외주제작사 간 거래와 계약의 불균형 존재 내지는 불균형 잠재를 보여주는 것이라 하겠다.



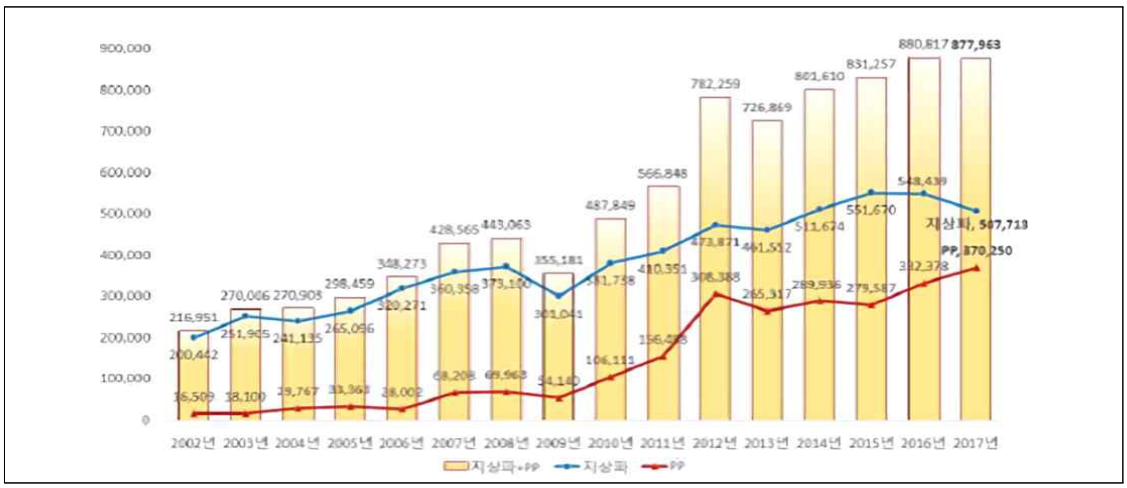

*자료: 방송통신위원회(2018)

[그림 2-4] 방송프로그램 납품 수 기준 외주제작사 분포

거래규모를 기준으로도 외주제작산업 현황을 살펴볼 수 있다. 우선 외주제작산업의 거래규모는 공급자 관점의 외주제작비 지출을 기준으로 확인할 수 있다(방송통신위원회, 2018). 2017년 지상파방송사와 PP를 합친 전체 외주제작비 규모는 약 8,780억 원으로 전년 대비 0.3% 감소하면서, 2014년 이후 지속된 증가추세를 벗어났다.

다만 2017년 기준 지상파방송사와 PP의 방송프로그램 전체 제작비가 전년 대비 6.2%나 감소(2조 2,800억 원대)한 것을 감안하면, 전체 외주제작비 감소폭은 비교적 제한적인 편이었다(방송통신위원회, 2018). 하지만 최근 조사된 2018년 전체 방송프로그램 제작과 구매 현황에서도 지상파 및 PP의 전체 외주제작비가 약 8,255억 원으로 또다시 감소함으로써 연이은 하락세를 나타내고 있는 것으로 파악된다(과학기술정보통신부·방송통신위원회, 2019).

지상파방송사의 2017년 외주제작비 규모는 약 5,077억 원으로 전년 대비 7.4% 감소한 것으로 나타났는데, 2018년에는 다시 약 4,825억 원으로 전년 대비 5.0% 정도 감소했다. 특히 특수 관계사 외주를 제외한 순수외주의 경우에는 2016년 약 5,050억 원에서 2017년 약 4,377억 원으로 13.3% 감소, 2018년에는 약 3,858억 원으로 다시 11.9% 감소한 것으로 나타났다(과학기술정보통신부·방송통신위원회, 2019). 반면, PP의 외주제작비 규모는 2017년 기준 전년 대비 11.4% 증가한 약 3,703억 원을 나타내, 2년 연속 증가추세를 나타냈다. 특히 종합편성계열 PP의 외주제작비가 19.8% 증가해 비종합편성계열 PP의 그것(0.9% 증가)보다 높은 증가세를 나타냈다(방송통신위원회, 2018). 최근 과학기술정보통신부·방송통신위원회(2019) 조사에 따르면, PP는 2018년에 다소 주춤한 외주제작비 지출 규모를 나타냈지만, 그럼에도 특수관계사 외주의 감소와 달리 순수외주와 관련해서는 1.4% 증가한 외주제작비를 지출한 것으로 확인된다. 이는 지상파방송사의 순수외주 감소세와는 상반되는 양상이라 할 수 있겠다.




*자료: 방송통신위원회(2018)

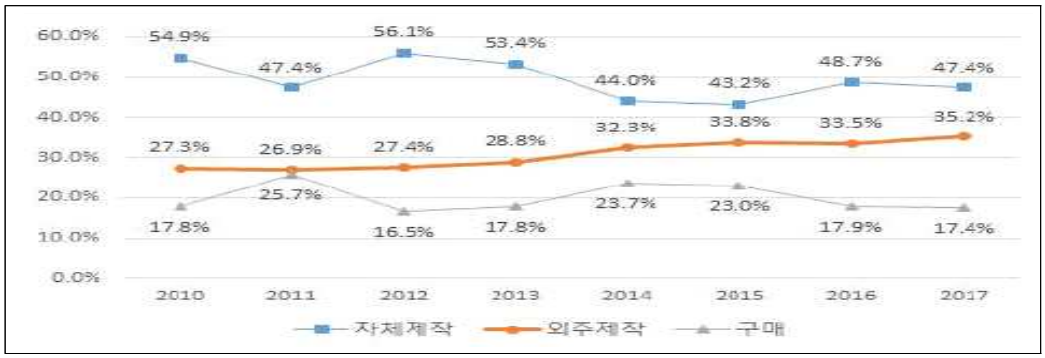
*주: 1) 외주제작비는 순수 외주제작비용과 특수관계사 외주제작비용의 합

2) 2010년부터 PP에서 데이터 PP 및 홈쇼핑 PP 제외(VOD PP는 포함)

3) 2014년부터 라디오 PP 및 지상파 방송사 라디오 관련 비용 제외

[그림 2-5] 방송사 및 PP 외주제작비 지출 추이

지상파방송사 및 PP의 제작원별 방송프로그램 비용 비중에 따르면, 자체제작 비용 및 구매 비용 비중은 해마다 약간의 등락이 있지만 대체로 하향추세를 나타낸 반면, 외주제작 비용 비중은 비교적 꾸준한 증가세를 보여 왔고, 2014년을 기점으로 30%대에, 2017년 30%대 중반(35.2%)까지 올라선 상태다.




*자료: 방송통신위원회(2019)

[그림 2-6] 지상파방송사 및 PP의 제작원별 방송프로그램 비용 비중

상위 3대 수요자인 지상파 3사 및 계열 PP의 외주제작프로그램 시장 수요점유율은 57.2%로 전년(61.4%) 대비 4.2% 감소한 것으로 나타났다. 이러한 상황은 중앙, 조선, CJ계열 등이 주도한 PP의 외주제작비 증가가 영향을 미친 것으로 판단된다(방송통신위원회, 2018).

<표 2-3> 외주제작비 지출 상위 방송사업자

(단위: 백만 원, %)

| 2015년 | | | 2016년 | | | 2017년 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 회사명 | 외주제작비 | 비율 | 회사명 | 외주제작비 | 비율 | 회사명 | 외주제작비 | 비율 |
| SBS+계열 PP | 198,425 | 23.9 | MBC+계열PP | 202,369 | 23.0 | MBC+계열PP | 196,735 | 22.4 |
| MBC+계열PP | 187,883, | 22.6 | SBS+계열 PP | 200,135 | 22.7 | SBS+계열 PP | 166,573 | 19.0 |
| KBS+계열 PP | 160,459 | 19.3 | KBS+계열 PP | 138,128 | 15.7 | KBS+계열 PP | 138,783 | 15.8 |
| CJ계열 PP | 75,365 | 9.1 | CJ계열 PP | 90,981 | 10.3 | 중앙계열 PP | 104,371 | 11.9 |
| 중앙계열 PP | 66,042 | 7.9 | 중앙계열 PP | 81,153 | 9.2 | CJ계열 PP | 96,956 | 11.0 |
| 매경계열 PP | 37,859 | 4.6 | 매일계열 PP | 39,620 | 4.5 | 조선계열 PP | 46,132 | 5.3 |
| 조선계열 PP | 27,110 | 3.3 | 조선계열 PP | 36,305 | 4.1 | 매일계열 PP | 39,279 | 4.5 |
| 동아계열 PP | 21,503 | 2.6 | 동아계열 PP | 28,236 | 3.2 | 동아계열 PP | 32,136 | 3.7 |
| EBS+계열 PP | 17,778 | 2.1 | EBS+계열 PP | 18,243 | 2.1 | EBS+계열 PP | 15,386 | 1.8 |
| KT계열 PP | 8,235 | 1.0 | KT계열 PP | 8,725 | 1.0 | KT계열 PP | 9,370 | 1.1 |
| 상위 TOP 10 | 800,658 | 96.3 | 상위 TOP 10 | 843,895 | 95.8 | 상위 TOP 10 | 845,721 | 96.3 |
| 기타 사업자 | 30,598 | 3.7 | 기타 사업자 | 36,922 | 4.2 | 기타 사업자 | 32,243 | 3.7 |
| 전체 합계 | 831,257 | 100.0 | 전체 합계 | 880,817 | 100.0 | 전체 합계 | 877,963 | 100.0 |

*자료: 방송통신위원회(2018)

한국콘텐츠진흥원의 '2018 방송영상산업백서'는 수요자 중심(지상파방송사 및 PP)으로 파악된 '2018 방송산업 실태조사 보고서'나 '2018년도 방송시장 경쟁상황 평가' 상의 외주제작비 지출액과는 달리, 방송영상독립제작사[2)]의 매출액 등을 제시하고 있다. 이들 간에 일정의 금액 차이가 존재하는 것은 산정기준 및 방식의 차이(예를 들어, 제작·납품 장르 포괄범위의 차이, 수출판매, 라이선스, 간접광고 및 협찬 수입 등의 포함여부, 납품 범위에서 지상파방송사 및 PP외 대상 포함여부 등)와 조사 시점의 차이 등이 반영된 것으로 판단된다.

'2018 방송영상산업백서'에 따르면, 2017년 12월 말 기준 방송영상독립제작사의 총매출액은 1조 5,314억 원으로, 전년 대비 1,026억 원 증가하였다. 이중 외주제작 거래규모로 고려 가능한 2017년 기준 프로그램 제작/납품 관련 매출액은 9,428억 원으로 총매출액 중 61.6%를 차지했고, 전년 대비 10.2% 증가한 것으로 파악되었다.

<표 2-4> 방송영상독립제작사 매출액 및 구성별 추이

| 구분 | 매출액 (백만 원) | 프로그램 제작/납품 관련 매출액 | | 프로그램 제작/납품 이외 매출액 | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 금액 | 비율 | 금액 | 비율 |
| 2014년 | 1,051,715 | 626,871 | 59.6% | 424,844 | 40.4% |
| 2015년 | 1,143,498 | 748,208 | 65.4% | 395,290 | 34.6% |
| 2016년 | 1,428,813 | 855,874, | 59.9% | 572,939 | 40.1% |
| 2017년 | 1,531,422 | 942,790 | 61.6% | 588,632 | 38.4% |

*자료: 한국콘텐츠진흥원(2019)

한편, 2017년 기준 장르별 매출액을 살펴보면, 드라마 장르가 총 매출액 중 28.6%를 차지하는 것으로 나타났고, 이는 프로그램 제작/납품 관련 매출액 중에서는 46.4% 정도를 차지한 것으로 나타났다. 특히 드라마 장르의 매출액은 프로그램 제작/납품 관련 매출액 비중에서는 3% 증가(25.6 -> 28.6%), 자체 매출액 비교로는 19.4% 증가(366,246 백만 원 -> 437,405 백만 원)한 것으로 나타났다.

2) 최선영·한희정(2015)은 외주제작(external commissions)은 방송사 자체제작이 아닌 모든 경우이고, 독립제작(independent production)은 방송사가 고용하거나 통제권을 갖지 않는 주체에 의한 프로그램 제작이며(정준희, 2011), 외주제작은 일본 방송 산업 용어의 차용이고, 아웃소싱이라는 제조업 하청의 의미가 크고, 방송법상 그 결과인 방송 프로그램에 대한 정의만 존재할 뿐 콘텐츠 생산자에 대한 법적지위는 부여하지 않는 '상품에 의한 생산자의 규정'이므로, 문화산업진흥 기본법 제2조 20항 '방송영상독립제작사(독립제작사)' 용어가 명시된 점을 참조해 방송사 자체제작이 아닌 경우 '독립제작'으로 표현하는 것이 타당하다고 언급함

<표 2-5> 방송영상독립제작사 영상물 제작 장르별 매출액 추이

(단위: 백만 원)

| 구분 | | 2016 | | 2017 | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 비율 | 금액 | 비율 | 금액 |
| 총매출액 | | 100.0% | 1,428,813 | 100.0% | 1,531,422 |
| 2016년 프로그램 제작/납품 관련 매출액 855,874백만 원(59.9%) | 드라마 | 25.6% | 366,246 | 28.6% | 437,405 |
| | 다큐 | 10.5% | 149,356 | 10.2% | 155,871 |
| | 애니메이션/만화 | 2.9% | 41,560 | 3.2% | 48,667 |
| | 영화 | 0.8% | 11,689 | 0.5% | 7,156 |
| | 음악 | 0.3% | 3,896 | 2.1% | 32,577 |
| | 오락/예능 | 8.8% | 125,978 | 5.0% | 75,998 |
| 2017년 프로그램 제작/납품 관련 매출액 942,790백만 원(61.6%) | 교육/학습 | 1.7% | 24,676 | 1.2% | 19,059 |
| | 교양/시사 | 4.5% | 63,639 | 7.1% | 108,310 |
| | 뉴스/보도 | 0.8% | 11,689 | 0.1% | 1,558 |
| | 스포츠/레저 | 0.4% | 5,195 | 0.2% | 2,926 |
| | 기타 | 3.6% | 51,950 | 3.5% | 53,264 |
| 프로그램 제작/납품 이외 매출액 | | 40.1% | 572,939 | 38.4% | 588,632 |

*자료: 한국콘텐츠진흥원(2018 및 2019 통합)

이러한 결과를 종합해보면, 방송영상산업 내 외주제작거래산업은 그 주체인 수요자로서 지상파방송사의 외주제작거래 지출은 감소하고, PP의 외주제작거래 지출은 일부 증가하는 추세에 있다. 이는 순수외주에서 두드러진다. 또한 다른 주체인 공급자로서 외주제작사는 공급처 및 수입처 다변화·확대 등을 통해 일정 정도 성장하고 있는 것으로 파악되지만 드라마 장르의 성장세는 크고, 다른 장르는 다소 위축된 상황으로 파악된다.

### 다. OTT와 방송영상 외주제작산업

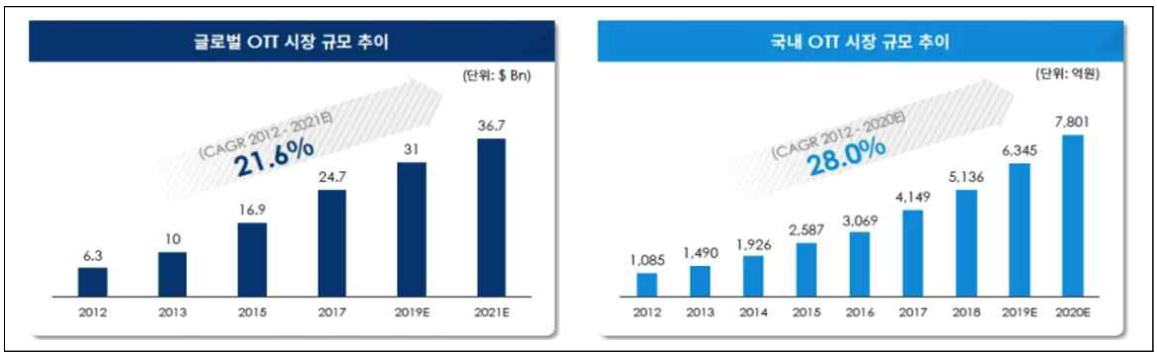
영화관에서 필름 형태로나 접할 수 있던 영상이 가정에서 전파 형태로 접할 수 있는 영상으로 진화하면서 공간의 제약을 넘어선 변화가 있었다. 그리고 이제 다시 온라인 스트리밍 서비스를 통해 공간의 제약은 물론 시간의 제약을 넘어서는 방송영상산업의 혁신이 일어나고 있다. 언제든 방송영상을 재생함으로써 시간적 제약을, 여러 스마트 기기를 통해 가정이 아닌 어느 곳에서도 방송영상을 접할 수 있는 공간적 제약의 극복이 이루어지고 있다. 셋톱박스를 거치지 않고 방송영상을 스마트폰, 태블릿, 스마트 TV 등에서 감상할 수 있는 온라인 스트리밍 서비스 곧, OTT의 등장과 영토 확장은 최근 방송영상산업의 외형적 변화만이 아니라 구조적 변화를

야기하고 있는 핵심이슈가 되고 있는 것으로 판단된다.

*자료: 삼정KPMG 경제연구원(2019)

[그림 2-7] OTT 서비스의 특징

PwC 등에 따르면 글로벌 OTT 시장은 2021년까지 연평균 21.6%의 고성장이 예상되고 있으며, 국내 OTT 시장 역시 2020년까지 매년 28%의 높은 성장이 기대되고 있다. 그러나 이러한 높은 성장세와 전망의 이면에는 OTT 서비스가 갖는 접근성과 편의성이라는 서비스 자체의 원천적 차별성과 동시에 최근에는 방송영상 콘텐츠의 이슈가 더해지고 있다.

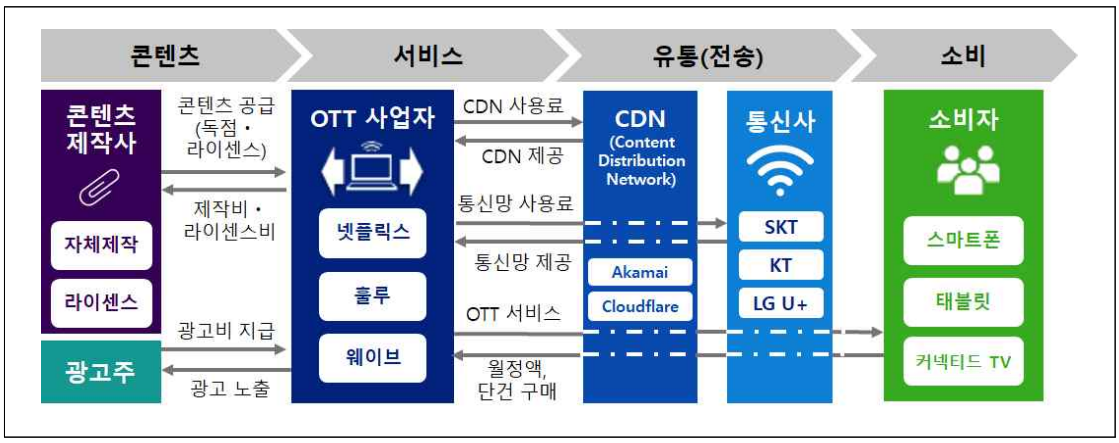



*자료: PwC, Global E&M Outlook 2018-2022 보고서 IHS Markit Statista, 방송통신위원회

[그림 2-8] 국내외 OTT시장의 성장 추이

OTT 가입자를 유치하고, 유지하는 핵심경쟁력이 방송영상 콘텐츠로 인식되면서, 넷플릭스 등 글로벌 OTT 사업자를 중심으로 오리지널 콘텐츠 제작에 막대한 자금 투자가 이루어지고 있다. 여기에 콘텐츠와 관련해 기존 강점인 지식재산권(intellectual property, 이하 IP)을 지닌 디즈니 등 글로벌 사업자의 M&A(인수합병) 및 신규 서비스(디즈니 플러스) 등 공격적인 시장가세가 강화되면서 방송영상산업은

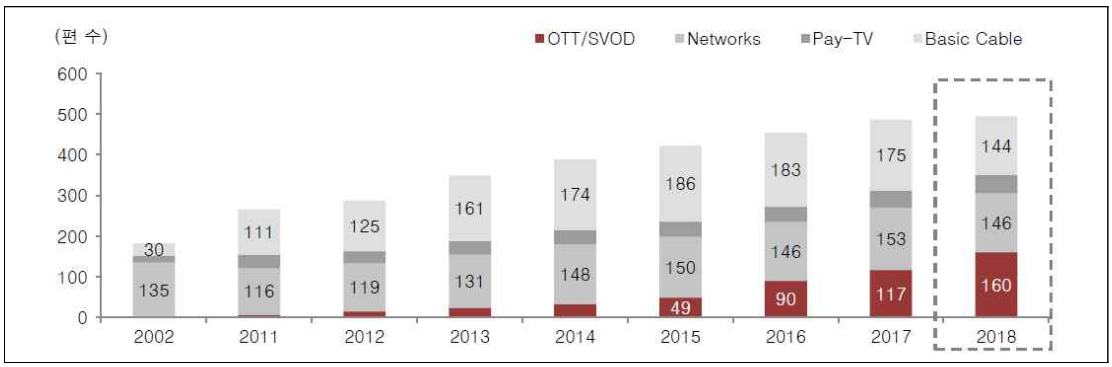
뜻하지 않은 새로운 변화와 확장의 국면을 맞이하고 있는 것으로 보인다.




* 자료: 삼정KPMG 경제연구원(2019)

[그림 2-9] OTT 시장의 가치사슬

TV 시리즈 기준 미국 방송플랫폼별 오리지널 콘텐츠 제작 추이에 따르면, 케이블 및 지상파의 제작은 정체되어 있는 반면, 넷플릭스 등 OTT 사업자의 제작은 증가 추세에 있으며, 2018년에는 다른 방송플랫폼의 제작편수를 추월한 것으로 나타났다. 또한 디즈니 플러스 등 OTT 신규사업자의 가세로 향후 지속 확대가 예상되고 있다. 최근 넷플릭스의 국내 오리지널 콘텐츠 제작 투자 확대 등의 상황과 언론보도를 통해 알려진 대로, 콘텐츠에 따라 지속적인 투자 확대 가능성을 언급한 점 등으로 볼 때, 향후 국내 방송영상 외주제작산업에 중요한 변곡점을 제공할 것으로 판단된다.

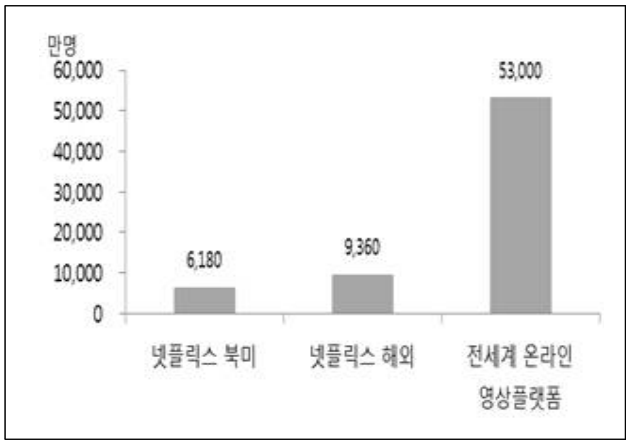



*자료: Statista, 흥국증권 리서치센터(2019)

[그림 2-10] 미국 방송플랫폼별 오리지널 콘텐츠 제작편수 추이

그렇다면 지속적인 오리지널 콘텐츠 제작 확대를 가능하게 할 만큼 OTT 시장의 규모 역시 지속 확대되고 있는가? 2019년 1분기 기준 전 세계 온라인 영상서비스 시장 가입자 수는 5.3억 명 수준으로 파악된다. 반면에, 케이블, 위성, IPTV를 포함한 유료 TV 가입자 수는 10.9억 명으로 추산되고 있다. 오리지널 콘텐츠 제작을 선

도하고 있는 넷플릭스의 경우 전체 OTT 가입자 수 중 약 30%를 점유한 것으로 추정되며, 2019년 1분기 1억 5,540만 명 가입자에, 1분기 신규 가입자만 960만 명에 달하는 것으로 파악된다. 이러한 확장세는 고스란히 OTT 시장 확대에 반영되고 있는 것으로 판단된다.




*자료: IHS, SK 증권(2019)

[그림 2-11] 세계 온라인 영상플랫폼 시장 대비 넷플릭스 구독자 수

넷플릭스의 오리지널 콘텐츠는 ① 직접 기획, 제작, 방영하는(self-commissioned) 콘텐츠, ② 타 제작사나 TV 네트워크와 공동 제작한(co-produced) 콘텐츠, ③ 라이선스 구입을 통해 독점 방영하는 콘텐츠를 포괄한다(최지혜·이선희, 2017). 출시현황을 보면, 2017년 기준 94편으로 전년 77편 대비 22% 증가했고, 2018년과 2019년 역시 관련 투자비 증가세를 감안할 때 지속 상승중인 것으로 보인다.

<표 2-6> 넷플릭스 오리지널 콘텐츠 출시현황

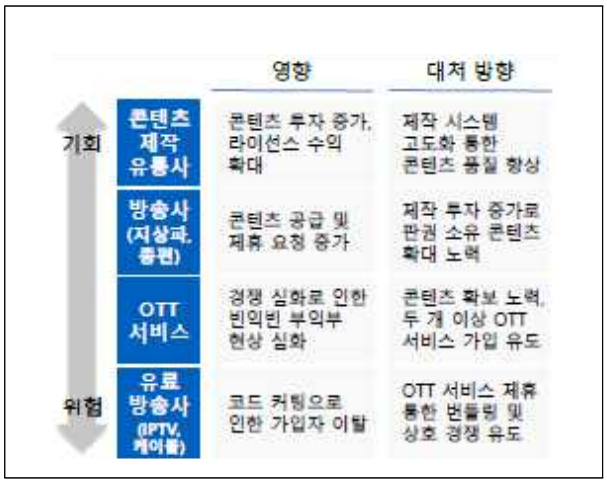
(단위: 편 수)

| | ~2013년 | 2014년 | 2015년 | 2016년 | 2017년 | 소계 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 자체콘텐츠(①+②) | 6 | 6 | 27 | 43 | 74 | 156 |
| 드라마, 시트콤 등 | 5 | 4 | 14 | 23 | 43 | 59 |
| 다큐멘터리 | - | - | 3 | 6 | 6 | 15 |
| 아동, 애니메이션 | 1 | 2 | 10 | 12 | 20 | 45 |
| 기타(토크쇼 등) | - | - | - | 2 | 5 | 7 |
| 독점 방영권(③) | 2 | 5 | 10 | 34 | 20 | 71 |
| 드라마, 시트콤 등 | 1 | 4 | 5 | 26 | 17 | 53 |
| 다큐멘터리 | - | - | 1 | 2 | 1 | 4 |
| 아동, 애니메이션 | 1 | 1 | 4 | 6 | 2 | 14 |

*자료: 최지혜·이선희(2017)

*주: 아마존, 훌루와 달리 넷플릭스의 오리지널 콘텐츠 리스트는 단독형 콘텐츠(영화, 스탠드업코미디, One-Hour Special 등 210편)를 포함하고 있으므로, 위 표는 단독형 콘텐츠를 제외한 시리즈물만 집계

넷플릭스 등 OTT 사업자의 국내 외주제작산업 진입은 플랫폼 다변화와 함께 관련 시장규모의 확대를 유발하고 있는 것으로 판단된다. 특히 인터넷 스트리밍 서비스가 필연적으로 글로벌 규모의 서비스 출현을 이끌어낸다는 점에서 기존 방송사업자 생태계와는 달리 소수 사업자가 전체 시장을 장악하는 승자독식 구조 가능성을 야기할 가능성이 제기되고 있다.




*자료: 삼정KPMG 경제연구원

[그림 2-12] OTT 부상이 관련 사업자에게 미칠 영향력

## 2. 방송영상 외주제작산업 및 거래양상 변화과정

방송영상 외주제작산업 및 거래양상 변화라는 종단적 접근(longitudinal approach)을 취하는데 있어 본 연구는 기본적으로 드라마 장르를 중심으로 한다. 이는 비드라마 장르와 비교해 드라마 장르가 갖는 세 가지 변화의 특징을 고려한 것이다. 첫째는 드라마 장르가 여타 방송영상 장르와 비교해 산업적 진화를 전제로 하는 산업 성숙도(industrial maturity)가 가장 높은 장르이기 때문이다. 따라서 현재까지의 변화 양상을 종단적으로 살펴보는 접근이 비교적 용이하다. 둘째는 드라마 장르가 현재까지 거래 수요 및 공급이 가장 큰 대표적 장르라는 측면이다. 동종 산업 내 선도 하위산업 여부는 여러 측면이 고려될 수 있겠지만 관련 수요 및 공급 규모가 가장 중요한 고려 요소라 할 수 있다. 마지막으로 변화를 논할 수 있는 중대 시점(critical juncture)의 유무이다. 중대 시점은 산업의 중대한 양적, 질적 변화를 야기하는 시점이다. 시점은 '시간의 흐름 가운데 어느 한 순간'을 의미하는 바, 중대사건 및 움직임이 있었던 순간으로 볼 수 있을 것이다. 드라마 장르의 경우 다른 장르에 비해 공감대 형성이 용이한 중대 시점들을 갖고 있는 것으로 판단된다.

이만제(2015)는 외주제작산업을 생태계적 관점에서 제1기 하청위주 도입기(1991~1997), 제2기 양적 성장기(1997년 가을~2003), 제3기 갈등기(2004년~2015)를 넘어 상생을 통한 제4기 도약기를 맞이하고 있다고 정리한 바 있다. 본 연구는 산업적 측면 특히 드라마 장르를 중심으로 산업적 변화가 야기된 것으로 판단되는 중대 시점을 기준으로 외주제작거래 변화의 양상을 살펴보고자 한다.

### 가. 외주제작거래 1기: 지상파방송사와 외주제작사 간 하청거래

1990년대는 외주제작 초기로서 그 주도권이 지상파방송사에 있었다. 1991년 외주정책이 시행되었음에도 불구하고, 아직 산업적으로 제대로 자리 잡지 못한 외주제작산업은 편성권을 지닌 지상파방송사의 강력한 통제력 하에서 수직적인 거래 구조 더 나아가 수요로만 공급이 이루어질 수 있는 하청거래의 측면에서 산업과 시장 형성이 이루어져갔다.

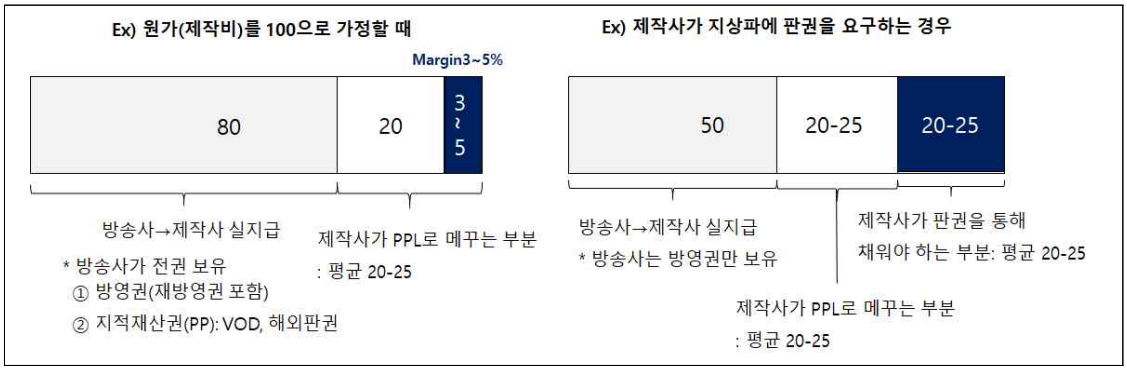
이 시기에 신생 지상파방송사였던 SBS는 1995년 2월, 64.5%의 전무후무한 시청률을 기록한 드라마 <모래시계>의 흥행에 성공하면서 소위 지상파방송 3사로 자리매김하게 되었다. 또한 이는 지상파방송사 내에서 드라마 장르의 중요도가 높아지는 계기로 작용하게 된 것으로 판단된다. 드라마 장르가 광고매출을 유인하는 높은 시청률을 낳을 수 있고 부가적인 매출에도 기여할 수 있다는 데 대한 실제적 확인은 편성권을 지닌 지상파방송사가 외주제작사와의 거래관계에서 어떠한 입장을 취할 때 자사의 입장에서 가장 합리적인 선택이 될 수 있는지를 판단하고 실행하는 계기가 된 것으로 보인다.

<그림 2-13> 지상파방송사와 외주제작사 간 하청구조

외주제작사는 지상파방송사로부터 대부분의 제작비를 제공받는 하청구조 하에서 지상파방송사의 요구대로 방송영상프로그램을 제작했다. 편성권과 자금력을 바탕으

로 한 지상파방송사 중심의 기울어진 운동장에 놓인 외주제작사는 낮은 마진을 감수하며, 지상파방송사와의 하청거래를 이어갔다. 이러한 구조에서 방영권과 부가판권 등이 포함된 IP는 지상파방송사가 소유하였다. 외주제작사는 인건비 등 각종 간접비용을 협찬광고를 통해 조달했다. 수입은 주로 1차 수익인 광고수입이었고, 아직 수출시장 등이 열리지 않은 시기인데다가, IP 등 권리 소외로 인해 의미 있는 2차 내지는 3차 수익은 제한적이었다.

흥미로운 것은 이러한 지상파방송사와 외주제작사 간 거래가 일정 변이(variation) 양상에도 불구하고 현재까지도 유효한 측면이 있다는 점이다. 이는 방송영상 외주제작산업 내 거래양태가 매 시기가 종결되며 새롭게 진화하고 있다기보다는 누적적으로(accumulative) 즉, 과거의 양태를 일부 유지하면서 새로운 양태가 출현하는 방식으로 진화하고 있음을 나타낸다. 또한 드라마 장르가 어느 정도는 새로운 진화양상을 보이고 있다면, 다른 장르는 아직 드라마 장르 1기로 구분할 수 있는 하청거래 구조 하에 있는 등 동종 산업 내 장르에 따라서도 차이를 보이고 있다고 할 수 있다.




*자료: 이효진(2019) 일부 수정・인용

*외주제작사가 지상파방송사에 판권을 요구하는 경우는 비교적 최근 하청거래 양상에서 나타남

[그림 2-14] 외주제작사 수익구조(1기)

## 나. 외주제작거래 2기: 수출과 외주제작사 수익원 다변화 조짐

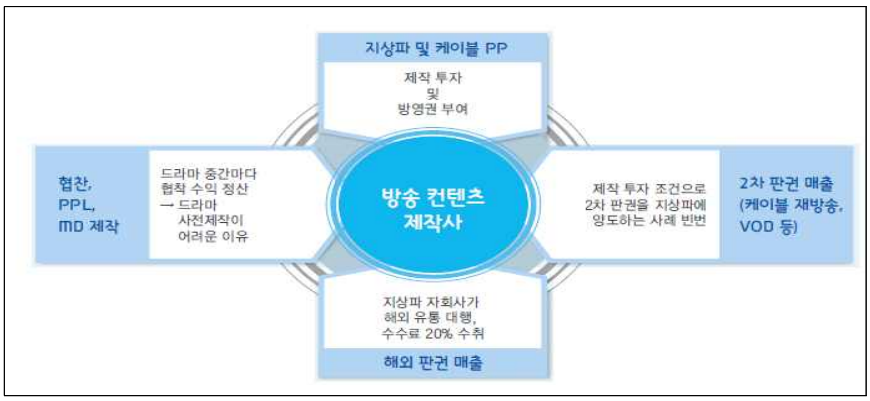
1998년 외환위기로 광고시장 위축을 통한 어려움을 경험한 방송영상산업은 <겨울연가>와 함께 2003년 형성된 일본 한류로 이전까지는 낯설었던 방송영상프로그램 수출이라는 새로운 시장 경험과 기회를 맞이하게 된다. 이는 의도하지 않았던 시장 변화임에도 불구하고 이후 방송영상산업 특히 방송영상 외주제작산업에 여러 변화[3)]

3) 2014년 '별에서 온 그대'를 통한 중국 내 한류는 2003년 한류를 통한 연기자 프리미엄에서 더 나아가 외주제작 관련 제반 생산요소 및 시스템 변화의 계기가 됨(노동렬·채희상·강신규, 2017)

를 야기한다. 드라마의 질적 향상은 물론 연기자 위주의 제작 헤게모니 등으로 인한 제작비 증가 등의 이슈를 낳게 된다(노동렬·채희상·강신규, 2017).

방송영상프로그램의 수출과 함께 일부 방송영상 외주제작사이긴 하지만 투자유치, 부대사업 및 제작지원 사업을 통한 수입 등이 생겨나게 된다. 또한 정책적으로 외주제작사에 대한 간접광고 허용, 주시청시간대 의무외주제작비율 시행 등에 따라 한류 및 시청률에서 강점을 보이는 외주제작사 일부는 지상파방송사와의 편성에서 유리한 논의를 전개할 수도 있게 되었고, 또한 IP 일부를 확보할 수 있는 계기를 갖게 되었다(김홍도·김성호, 2009).

하지만 방송영상프로그램 수출에 따라 IP의 중요성이 커졌음에도 불구하고, 대부분의 경우, IP는 전적으로 지상파방송사가 가지고 있었다. 따라서 여전히 광고수입, 수출액 및 국내VOD 판권수입 등의 대부분은 외주제작사가 아닌 지상파방송사의 몫이었다. 외주제작사는 지상파방송사로부터 제작비의 50~80%를 방영권료로 수령하고, 수출액 중 일부, OST 판매수입 등 2차, 3차 수익의 일부를 정산 받는 형태를 가져가게 된다. 이러한 양상은 방송영상프로그램의 수출을 중심으로 한 새로운 계기의 마련, 그로 인한 시장 및 산업의 확대에도 불구하고 일부 외주제작사를 제외한 대부분 외주제작사는 기존의 지상파방송사의 영향력 하에 있는 하청구조를 벗어나지 못하는 거래양상을 나타냈다.




*자료: 이남준(2016)

[그림 2-15] 일반적인 외주제작사 수익구조

외주제작사 특히 드라마 장르와 관련하여 제작사가 연간 제작할 수 있는 편수는 비교적 제한적이다. 따라서 기본적으로 실적 및 수입의 변동성이 심하다. 또한 지상파방송사가 제공하는 방영권료가 제작비의 50~80% 수준이고, 나머지는 2차 수익(판권 등) 등을 통해 보전해야 하므로, 수출은 외주제작사의 수익성에 큰 영향을 미치게 되었다.

그러나 레버리지의 핵심이라 할 수 있는 IP가 여전히 지상파방송사에게 귀속되어 있어 외주제작사의 수익은 여전히 BEP 내지는 작은 수준에 그쳤다.

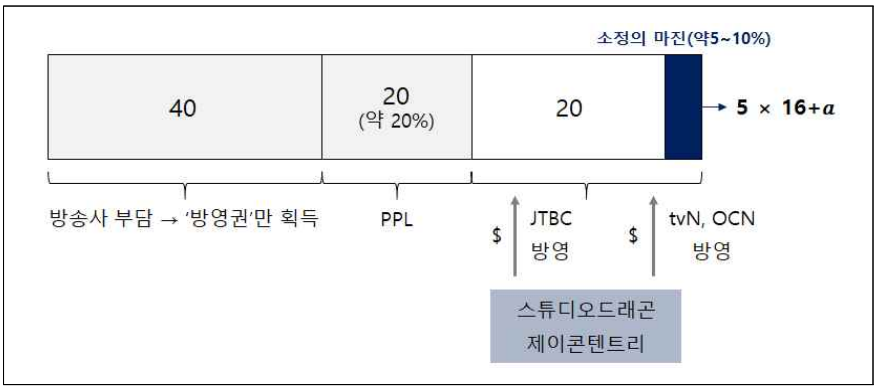
하지만 문화적 할인율(cultural discount)이 높다고 인식돼 수출에 별의미를 둘 수 없었던 국내 드라마의 수출은, 이후 2014년 <별에서 온 그대> 방영 이후 형성된 중국 한류와 함께 국내 외주제작 방송영상프로그램의 대외적 경쟁력 및 산업적 가치를 확인하는 계기가 됨으로써 외주제작산업의 활성화와 보다 유연한 지상파방송사의 입장을 이끌어내는 계기를 제공한 것으로 판단된다.

### 다. 외주제작거래 3기: PP의 시장진입과 지상파방송사 지배력 감소를 통한 거래양상 변화

독점적인 편성권을 지닌 지상파방송사와 외주제작사 간 관계에서 외주제작사는 을이었다. 따라서 거래관계 및 수익배분 등에 있어서도 외주제작사는 불리한 계약조건을 수용할 수밖에 없었다. 제작비의 상당부분을 지원하는 지상파방송사는 광고수입과 함께 2차, 3차 수익의 레버리지인 IP까지 확보했다. 이러한 관계는 2012년 종합편성채널의 개국으로 영향을 받게 되었다.

외주제작사에 대한 절대적인 영향력의 근원이 되었던 지상파방송사의 편성권이 수요자인 채널의 확대로 인해 그 프리미엄이 떨어지면서 공급자인 외주제작사의 입지가 개선되게 된 것이다. 또한 새로운 수요자가 드라마 장르를 중심으로 방영 편수를 늘리고, tvN, OCN 등 케이블 채널을 보유한 CJ ENM 역시 드라마 장르에 대한 관심과 사업을 강화하면서, 지상파 3사 외에도 공급할 수 있는 드라마 장르의 슬롯이 확장되었다.

기존 드라마 외주제작시장을 지배하던 지상파방송사의 광고수입이 경쟁 채널로 인해 빠른 속도로 감소하고, 이에 따라 편성예산의 삭감 이어서 경쟁력 있는 외주제작 방송영상프로그램 유치 내지는 확보의 어려움으로 연결되게 되었다. 이에 따라 시청률 역시 하락하게 되었다. 기존 수요자인 지상파방송사의 약세와 새로운 수요자인 종편을 포함한 PP의 광고수입 및 시청률 등의 도약을 계기로, 일부 외주제작사는 과거와는 다른, 좀 더 개선된 조건의 거래가 가능해졌다. 후발주자인 PP는 제작비 원가를 보존하지만, 대부분 수익을 가져갔던 지상파방송사와는 달리 가능한 제작비 원가를 보존하되, 부가판권(VOD, 해외 판권) 등에 대한 일부 수익공유를 가져가게 된다. 이에 따라 방송사와 외주제작사 간 거래양상은 대략 이원화(지상파방송사-외주제작사 vs. PP-외주제작사) 양상을 기본으로 외주제작사 및 프로그램 등의 특성이 반영된 세부적인 분화 양상이 나타나게 된 것으로 판단된다.




*자료: 이효진(2019)

[그림 2-16] 외주제작사 수익구조(3기)

## 라. 외주제작거래 4기: 새로운 플랫폼의 시장진입과 거래양태 다변화

<표 2-7> 드라마 주요 수입별 수혜 인식 주체 변화

| 드라마 주요 수입 | 내용 | 수혜 인식 주체 | |
|---|---|---|---|
| | | 2015년 이전 | 현재 |
| **1차** | **드라마 방송사를 통해 방영되면서 생기는 가장 직접적인 수익** | | |
| 지상파 TV 광고 수익 | 드라마 방영 전후에 방송되는 TV 광고, 시청률에 따라 상이 | 방송사 | 방송사 |
| 드라마 제작비 | 드라마 제작사가 방송사에 드라마를 납품하는 지급받는 금액(판매에 따른 방영권료) | 제작사 | 제작사 |
| 제작지원(협찬), PPL | 드라마 제품을 노출, 홍보해주는 간접광고 | 방송사, 제작사 | 방송사, 제작사 |
| 국내 드라마 OST 발매 | | 제작사 | 제작사 |
| **2차** | **재투자가 이뤄지지 않은 상태에서 발생하는 수익** | | |
| 국내 방송권 | 본방 이외 재방영하는 국내 방송권, IPTV, 케이블 시장으로 확대 중 | 방송사(주도적) | 방송사, 제작사 |
| 스트리밍 서비스(OTT) | 전송권을 중심으로 인터넷을 통해 재전송하는 서비스, 해외 OTT 활발해지는 추세 | 방송사(주도적) | 방송사, 제작사 |
| 국내외 DVD 발매 | - | 방송사(주도적) | 방송사, 제작사 |
| 해외방영권(판권) | 해외 방송사에 판매 | 방송사(대부분)<br>선판매는 제작사 | 방송사, 제작사 |
| **3차** | **신규제작 및 재투자를 통해 상품화하거나 타 장르로 진출하여 창출하는 수익** | | |
| - | 드라마 OST 해외 발매, 서적 발매, 콘서트, 팬미팅, 테마파크 등 | 방송사, 제작사, 출판사, 기획사 등 다양 | |

*자료: 지인해(2018 수정·인용)

*주: 2015년 이전은 넷플릭스 국내 진입 전, 현재 수혜 인식 주체는 각 드라마마다 상이, IP를 보유한 업체가 상당부분을 인식하는 구조

2016년 넷플릭스의 등장으로 국내 방송영상 외주제작산업은 새로운 국면을 맞이하게 된 것으로 판단된다. 글로벌 OTT 플랫폼 사업자인 넷플릭스의 국내 방송영상 외주제작산업 진입은 외주제작산업 및 거래 양상에 중요한 변화의 화두를 낳고 있다[4]. 우선은 편성권으로 불리는 방송사의 절대적 영향력이 약화되는 계기가 된다.

이를 보여주는 단적인 사건이 <킹덤>과 <스카이캐슬>의 경우라 볼 수 있다. <킹덤>과 <스카이캐슬>은 지상파방송사의 월~목 10pm 편성이라는 기존의 성공공식을 벗어났다. <스카이캐슬>은 JTBC 금, 토요일 11pm에, <킹덤>이 국내 최초로 넷플릭스 독점 방영이 이루어진 것은 이를 보여주는 대표적인 모습이라 할 수 있다(이코노미조선, 2019). 또한 기존과는 규모가 다른 방송영상 프로그램 직접 투자와 함께 세계 여러 나라에 여러 언어로 방영된 <킹덤>의 경우처럼 국내 방송영상프로그램의 글로벌 유통 기회를 제공하게 되었다.

아울러 지상파방송사와 통신사의 연합 플랫폼인 웨이브의 출현 유도 등은 물론 기타 사업자의 OTT 참여와 오리지널 콘텐츠 투자 확대를 유도하는 즉, 국내 방송영상 외주제작산업 내 새로운 수요처 출현의 마중물 역할을 하고 있다. 넷플릭스의 국내 진출 및 방송영상프로그램 투자·유통은 외주제작산업의 확대와 함께 외주제작거래의 양상에도 새로운 변화의 모멘텀을 제공하고 있는 것으로 판단된다.

<킹덤>의 제작사인 '에이스토리' 이상백 대표는 인터뷰에서 "넷플릭스는 법률적인 권리관계를 아주 구체적으로 짚고 넘어간다. 계약서 양부터 다르다. 한국 방송사와 쓰는 계약서 분량이 5~6장 정도라면, 넷플릭스는 30장 정도는 됐다. 저작권, 기술 등 분야별로 계약이 세분화돼 있다. 선진 시장에서 콘텐츠 사업자들이 어떻게 일하는지 배울 수 있었다. 또 제작을 협의하는 과정에서 의사결정도 매우 빨랐다. 넷플릭스 측이 우리 대본을 보더니 소속 프로듀서랑 미팅 한 번하고 일사천리로 일을 진행시켰다." 고 언급하였다(이코노미조선, 2019). 넷플릭스의 국내시장 진출 및 외주제작 투자 등은 외주제작거래에 있어 다변화 양상을 가져가게 하는 계기가 되고 있다.

공급자와 수요자, 거래 대상과 특성 등이 다각적이고, 다이내믹하게 상호작용하며 다양한 거래양상이 만들어져가고 있는 것으로 판단된다. 이에 따라 획일화된 거래양태보다는 정형화시켜할 영역과 상황에 따라서는 유연하게 적용할 수 있는 비정형화된 영역이 함께 고려되는 거래양상에 대한 고민이 필요할 것으로 판단된다. 물론 드라마를 제외한 동종 산업 내 산업화가 더딘 여타 장르의 경우에는 관련 여건을 감안한 접근이 요구되고 있다.

4) 2016년 5월 설립된 스튜디오 드래곤 역시 이 시기 외주제작 비즈니스 및 거래의 새로운 모델을 제시함

<표 2-8> 외주제작사 거래 수익모델의 주요 유형

| 구분 | 지상파 거래 외주제작사 | 글로벌 OTT 거래 외주제작사 | IP+Captive 채널 보유 외주제작사 |
|---|---|---|---|
| 수익 모델 | • 제작비의 70~80%는 본 방영을 담당하는 방송사로부터 방영권료 항목 인식<br>• 나머지 차액은 드라마 제작사가 직접 협찬, PPL 등의 부가수익을 통해 창출<br>• 작품 당 ~7% GPM | • 제작비 전액과 15% 정도의 GPM을 안정적으로 글로벌 OTT 플랫폼이 부담<br>• 협찬과 판매 매출이 아닌 오리지널 콘텐츠 편성에서 안정적인 수익 창출<br>• IP 기반의 부가수익 창출 시 RS 구조 가능 | • 제작비 전액을 제작사가 직접 투자한 후, 드라마를 방영하면서 회수하는 구조<br>• 평균 50~70%는 본 방영을 담당하는 방송사로부터 방영권료 항목으로 인식, 10~20%는 협찬+PPL, 나머지 수익은 국내 VOD, 국내외 OTT에 판권을 판매해 회수<br>• 일반 드라마의 경우에는 5~10% GPM, 대형작은 20~30% GPM 목표 |
| 매출처 | • 방송국, Non-Captive 채널 | • 글로벌 OTT 플랫폼 | • Captive 채널, 글로벌 OTT, Non-Captive 채널 모두 커버, 판권 비딩(bidding)을 통해 수익성 극대화 |
| IP 소유 | • 대부분 방송사 귀속 | • 글로벌 OTT 플랫폼 귀속 | • 외주제작사 보유 |
| 장점 | | • 제작원가 부담을 전혀 수반하지 않음<br>• 오리지널 콘텐츠 편성에서 안정적인 수익 창출 가능<br>• 브랜드 인지도 상승<br>• 제작역량 가치 상승 | • IP 활용을 통한 판권, 부가수익을 전액 직접 확보<br>• 구작+신작 IP 축적으로 레버리지 극대화 가능<br>• 안정적 Captive 채널 확보로 편성 부담 없음 |
| 단점 | • 방송영상프로그램 IP 축적 불가능<br>• 제작비 증가 우려에 노출 | • 영상물에 대한 IP(지식재산) 축적 불가능 | • 구조적인 제작비 증가<br>• 비용 증가에 따른 수익률 저하 우려 |

*자료: 지인해·김동하(2019 수정·인용)

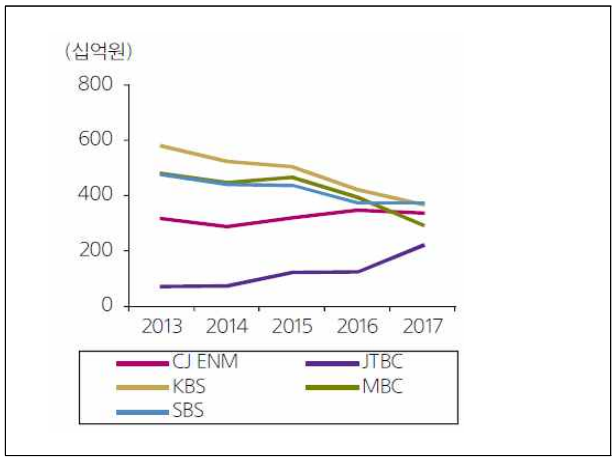
*주: GPM은 Gross Profit Margin의 약자로, 매출총이익률을 의미함

## 3. 방송영상 외주제작 및 거래환경 변화

### 가. TV 방송광고매출 감소와 지상파방송사 외주제작 위축

기존의 방송영상산업에 대한 냉정한 평가 가운데는 방송영상산업이 광고산업의 부산물에 가깝다는 의견이 있다. 방송영상산업이 광고산업에 대해 종속성을 갖는가 하는 이슈까지는 논외로 하더라도, 국가별 방송영상산업 규모가 대부분 광고시장의 규모를 결정하는 인구수와 GDP 규모에 비례하여 형성된다는 점에서 연관성은 물론 일정의 의존성을 갖는 것으로 판단된다. 이러한 자원의존성(resource dependency)은 최근 국내 대내외 경제적 여건을 반영한 광고산업의 위축과 디지털 광고시장 확대에 따라 전통적 미디어로서 TV 광고수요가 감소하고, 이것이 방송영상산업에 부정적인 영향을 미치는 상황에 연결된다. 2017년 방송사업 매출 대비 광고매출 비중은 42.7%로 여타 매출에 앞서 가장 높은 비중을 차지하는 것으로 나타났다. 수신료 매출 비중이 높은 KBS계열을 제외한 대부분 주요방송사업자의 광고매출 비중은 40~50%를 기록하고 있으며, 가장 높은 광고매출액 증가를 기록한 종합편성계열 PP의 중앙계열 PP는 68.6%의 비중을 나타냈다(방송통신위원회, 2018).

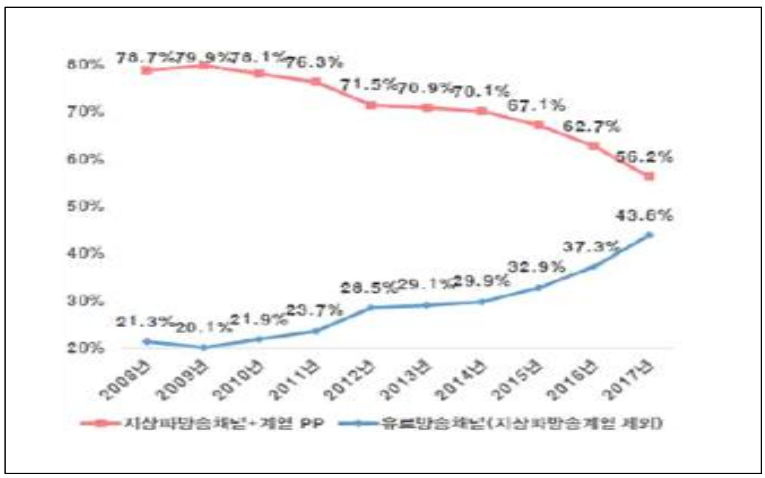
방송사업 매출에서 높은 비중을 차지하는 광고시장 규모는 2017년 들어 2조 8,765억 원으로 전년 대비 1.3% 감소한 것으로 나타났다. 지상파3사(및 계열)의 2017년 광고매출액은 1조 4,429억 원으로 전년 대비 12.9% 감소, CJ계열 PP도 3,367억 원으로 전년 대비 3.0% 감소한 반면, 종합편성계열 PP의 광고매출액 합계는 전년 대비 38.5% 증가한 4,556억 원을 기록했다. 또한 2017년 광고시장의 협찬매출액 역시 전년 대비 5.0% 감소한 6,977억 원을 기록함으로써 광고매출액과 협찬매출액을 합한 광고·협찬매출액은 전년 대비 2.0% 감소한 3조 5,741억 원을 기록한 것으로 나타났다. 한편, 지상파방송 및 PP의 2017년 TV 부문 방송사업매출이 6조 3,147억 원으로 전년 대비 2.3% 감소한 것을 볼 때, 광고매출 및 협찬매출의 감소세와 그 추세를 같이하고 있다(방송통신위원회, 2018).




*자료: 방송통신위원회(2018)

[그림 2-17 ] 방송사업자별 광고 매출 추이

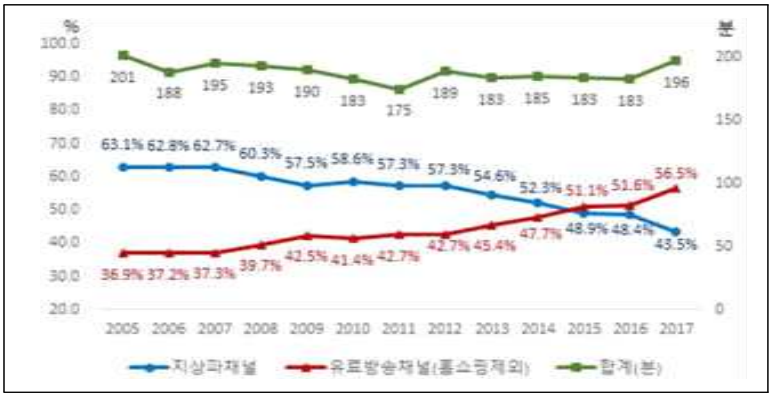
특히 지상파방송사의 광고매출 감소에 따라 전체 광고시장에서 지상파방송사가 차지하는 비중 역시 계속 낮아지고 있다. 최근 발표된 '2019 방송산업 실태조사' (과학기술정보통신부・방송통신위원회, 2019)에 따르면, 2018년 기준 전체 광고시장 규모는 전년 대비 1.9% 증가하며, 약간의 회복세를 보였으나, 그럼에도 불구하고 지상파방송사의 광고매출은 전년 대비 7.9% 감소하면서 전체 광고시장에서 차지하는 점유율 역시 지속적인 하락세를 나타내고 있다. 광고시장 자체가 과거에 비해 위축된 상황에서 지상파방송사의 광고매출 감소는 보다 심각한 상황인 것으로 판단된다. 특히 2017년 기준 지상파방송사에 대한 PP의 역전이 시작된 광고매출의 격차는 2018년 더욱 큰 차이를 보이면서, 지상파방송사는 1조 3천억 원을, PP는 1조 6천 2백억 원을 기록했다(과학기술정보통신부·방송통신위원회, 2019).




*자료: 방송통신위원회(2018)

[그림 2-18] 광고시장 내 지상파방송사 및 PP 비중

한편, 지상파방송사의 방송사업매출에서 광고매출이 차지하는 구성비 역시 2015년 46.6%, 2016년 40.6%, 2017년 38.3%로 최근 해마다 감소하고 있다(방송통신위원회, 2018). 이는 일견 지상파방송사의 광고의존도가 낮아지고 있는 고무적인 현상으로 해석될 수 있으나, 사실은 지상파방송사의 전체 방송사업 매출 역시 지속 감소하고 있다는 점에서 눈여겨볼 필요가 있다. 즉, 지상파방송사의 전체 방송사업 매출 감소에 광고매출 감소가 영향을 미치고 있고, 이는 방송영상산업의 광고의존도에 따른 부정적 영향이 지상파방송사에 작동하고 있음을 보여주는 것이라 할 수 있겠다. 다행히도 2018년 기준 지상파방송사의 방송사업매출은 전년 대비 3.1% 정도 증가하면서 회복세를 보였다. 하지만 해당 증가분은 지상파방송사의 파업 해결에 따른 일시적 영향으로 해석되는 측면도 있다(과학기술정보통신부·방송통신위원회, 2019) 2019). 이는 방송사업 매출의 일부 회복에도 불구하고 여전히 2016년 수준에 미치지 못하고 있고(95% 정도), 광고매출은 여전히 감소세인 것을 감안한 것이다.




*자료: 방송통신위원회(2018)

[그림 2-19] 지상파방송사 및 PP의 시청시간 비중 추이

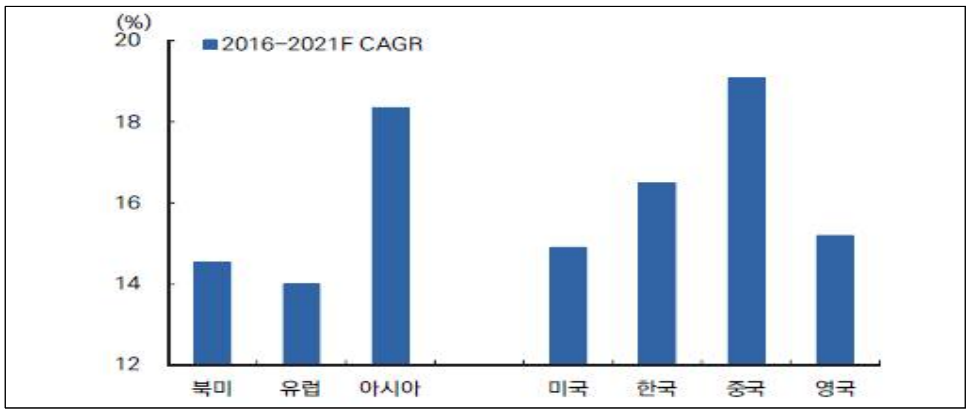
지상파방송사는 광고매출과 방송사업매출 뿐 아니라 시청시간에 있어서도 하락세를 보이고 있다. 방송통신위원회(2018)는 이러한 상황의 인과성을 토대로 '방송광고매출액 감소 → 방송영상 콘텐츠 제작재원 감소 → 콘텐츠 품질 저하와 수량 감소 → 시청시간 감소 → 방송광고매출액 감소' 의 악순환 가능성을 제시하였다. 이는 상대적으로 광고의존도가 낮은 넷플릭스와 같은 글로벌 OTT(콘텐츠에 대해 직접 과금을 하는 형태)가 방송영상 프로그램 투자를 통해 서비스 경쟁력을 높이고, 이를 통해 보다 높은 과금으로 이어지는 선순환의 그것과는 다소 차이가 있다.

글로벌 OTT 등을 중심으로 한 새로운 방송영상 콘텐츠 소비 및 유통환경의 변화와 방송사 뿐 아니라 OTT 등 플랫폼까지 확장된 콘텐츠 경쟁 속에 필수적인 방송영상 콘텐츠 품질 향상과 수량 확대를 위한 외주제작비 증가를 어렵게 하는 이슈와

연결될 것으로 판단된다. 이러한 가운데 제작비는 계속 증가추세에 있어 지상파방송사를 중심으로 외주제작에 투입할 수 있는 여력은 약화되는 가운데 실제 외주제작에 필요한 투입 규모는 지속 확대되는 상황이 나타나고 있는 것으로 보인다. 이러한 상황은 방송영상프로그램 수요 측면에서 지상파방송사에 위협이 되는 경쟁자인 PP 역시, 향후 OTT 등과 경쟁 양상에 따라서는 연속적으로 경험할 수 있는 상황이 될 수 있다.

### 나. 오리지널 콘텐츠 경쟁심화와 외주제작의 변혁

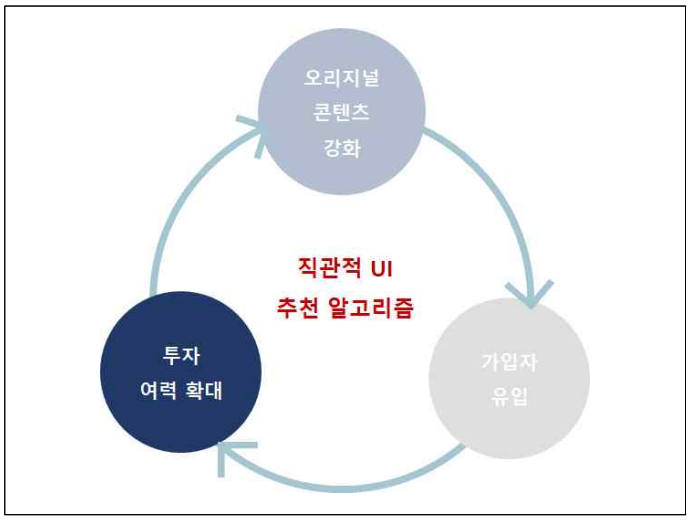
'이제는 콘텐츠 중심의 시대'라는 표현에서 드러나듯 방송영상 외주제작산업을 추동하는 주력 공급 상품인 방송영상프로그램은 새로운 수요 플랫폼인 글로벌 OTT의 오리지널 콘텐츠 확보 노력에 따라 새로운 기회의 국면을 맞이하고 있다. 사실 글로벌 OTT의 아시아 진출 강화는 예상 가능한 시나리오였으며, 향후에도 더욱 심화될 것으로 판단된다. 문화적 차이가 크지 않은 북미와 유럽시장을 선점하고, 향후 먹거리를 위해서는 인구가 많고, 스마트폰 보급률 등 스마트 기기의 확대에 따라 모바일 및 온라인콘텐츠 소비가 급격히 상승하고 있는 아시아로 눈을 돌려야만 할 것이기 때문이다.




*자료: 박정엽(2017)

[그림 2-20] 지역별 OTT 시장 성장률 전망치 비교

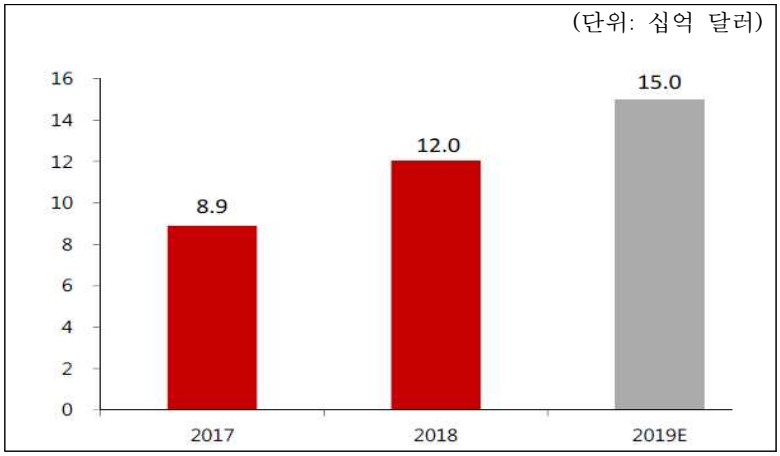
이러한 흐름을 이끌고 있는 넷플릭스는 오리지널 콘텐츠를 통해 브랜드 가치 제고 및 가입자 유입을 유도하고 이를 가격전략 등과도 연계해 수익 향상에 연계되도록 하고 있다. 그리고 이를 통해 다시 오리지널 콘텐츠에 투자하는 선순환 전략을 가져가고 있다.




*자료: 문준호(2019)

[그림 2-21] 넷플릭스의 오리지널 콘텐츠 선순환 전략

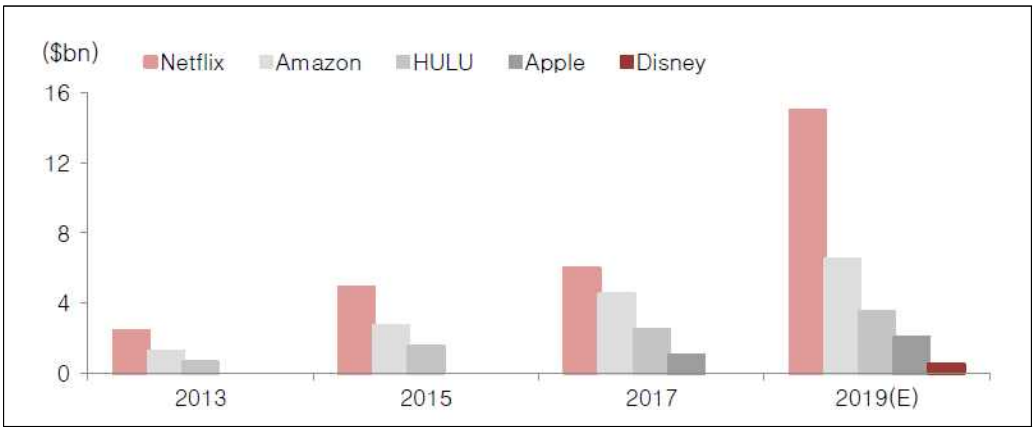
이에 따라 넷플릭스는 오리지널 콘텐츠에 대한 투자 규모를 지속적으로 또한 분명한 양상으로 증가시키고 있다. 2019년 150억 달러까지 투자규모를 늘린 것으로 파악된다. 최근 3년간 30%에 가까운 투자액 확대를 가져가고 있다.




*자료:Netflix, SK증권(2019)

[그림 2-22] 최근 3년간 넷플릭스 오리지널 콘텐츠 투자 추이

이러한 OTT들의 오리지널 콘텐츠 투자 확대는 비단 넷플릭스만의 특징은 아니며, 대부분의 기존 OTT에서도 이루어지고 있는 것으로 파악된다.




*자료: 언론보도, 흥국증권(2019)

[그림 2-23] OTT 플랫폼 연간 콘텐츠 투자금액 증가추이

또한 글로벌 맥락에서 기존 넷플릭스 등 이외에도 디즈니 플러스 등의 신규 OTT 서비스 사업자가 오리지널 콘텐츠 제작에 대한 투자를 모색하며, 관련 시장에 참여하고 있다.

<표 2-9> 주요 신규 OTT 스트리밍 서비스

| 구분 | Disney+ | Apple TV | HBO Max | Peacock |
|---|---|---|---|---|
| 지배기업 | The Walt Disney (DIS US) | Apple(AAPL US) | AT&T | Comcast(CMCSA US) |
| 출시 예정일 | 11월 12일 | 11월 1일 | 2020년 봄 | 2020년 4월 출시 |
| 최저 요금제 | 6.99달러/월 | 4.99달러/월 | 15달러/월 수준으로 보도 | 미정 |
| 커버리지 | Disney, Pixar, Marvel, Lucasfilm, National Geographic 관련 콘텐츠 | 제작 중인 자체 콘텐츠 | Warner Bros, Turner, HBO 관련 콘텐츠와 외부 콘텐츠* | NBC와 Universal 관련 콘텐츠 |
| 비고 | - 출시와 함께 해외 진출 예정<br>- ESPN+, Hulu와 함께 번들 옵션(12.99달러/월) 제공 | - Apple TV 앱과 연계<br>- 신규 iPhone, iPad 및 Mac 구매자에게는 1년간 무료로 제공 | | - Comcast 유료 방송 서비스 이용자일 경우, 1) 광고 포함 무료 플랜이나, 2)광고 불포함 유료 플랜 이용 가능<br>- Comcast 유료 방송 서비스를 이용하지 않아도 유료 플랜에 가입 가능 |

*자료: 문준호(2019)

기존 방송영상산업이 방송 서비스의 사회적, 공익적 측면 그리고 공공자원인 주파수 사용에 따라 국가 차원에서 관리되는 산업으로써 비교적 국가 지역화된 형태를 띠어 왔지만, 뉴스, 보도 등의 영역이 아닌 영역 특히, 엔터테인먼트 영역 등에서는 이미 인터넷을 통한 스트리밍 서비스라는 글로벌 시장에 편입되고 있는 상황이다. 무엇보다도 OTT 서비스 하에서는 승자독식의 양상이 전개될 가능성이 크고, 이는 넷플릭스가 촉발한 오리지널 콘텐츠 경쟁이 다른 OTT 공룡들의 참전을 이끌 가능성이 높고, 이미 이끌고 있으며, 향후 심화될 가능성이 크다는 전망을 가능하게 한다.

그렇다면 넷플릭스가 국내 외주제작산업에 미칠 영향은 어떻게 전망할 수 있을까? 유사한 사례를 찾아볼 수 있다. 업계는 최근 넷플릭스의 일본 애니메이션에 대한 관심과 집중을 월트 디즈니 컴퍼니의 새로운 온라인 동영상 서비스(OTT) '디즈니 플러스' 를 견제하기 위한 것으로 보고 있다(조선일보, 2019.04.27.). 지인해(2018) 역시 2014년 넷플릭스가 아시아에서 처음으로 진출한 일본의 애니메이션 콘텐츠 시장에 대한 분석을 통해 다음의 사이클을 발견했다. '전체 애니메이션 시장규모 확대 → 수익성 높은 수출판권, VOD 실적 증가 → 글로벌 유통확대로 경쟁력 향상(트래픽 중 90% 해외 발생) → 제작사 중심 헤게모니 이동 → 제작사도 레버리지의 핵심인 IP 확보 또는 공유 → 이익증가 → 주가상승 및 리레이팅(PER 30~60배에서 거래)' 양상이 그것이다(지인해, 2018). 물론 넷플릭스가 아시아에서 가장 먼저 진출한 일본 애니메이션산업의 사례가 반드시 국내 드라마산업에 적용되리라고 볼 수는 없지만, 적어도 그 조짐은 일부 나타나고 있는 것으로 보인다.

오리지널 콘텐츠 경쟁심화를 통해 국내 외주제작산업이 새로운 기회를 맞이할 것이라는 시각 속에서 좀 더 균형 있게 사안을 조망할 때, 넷플릭스를 중심으로 한 글로벌 OTT가 국내 방송영상 외주제작산업에 어떠한 영향을 미칠 것인가에 대해서는 대체적으로 다음의 두 가지 상반된 전망이 존재한다고 할 수 있다.

<표 2-10> 글로벌 OTT의 국내 외주제작산업 영향

| 긍정적 영향 | 부정적 영향 |
|---|---|
| 넷플릭스 등 OTT의 투자금 유입으로 더 향상된 양질의 콘텐츠를 더 많이 제작 가능 | 넷플릭스 등 OTT의 영향력이 커질수록 외주제작산업의 관련 자금 등 의존도 심화 |
| 넷플릭스 등 OTT의 인적, 기술적 지원 등을 통해 소재와 상상력 구현의 한계 극복 가능 | 넷플릭스 등 OTT의 영향력 확대에 따른 국내 방송사업자 등의 타격으로 중장기적으로 외주제작사의 협상력 약화 |
| 넷플릭스 등 OTT 플랫폼을 통한 전 세계 동시 공개로 글로벌 유통망 확보 및 글로벌 진출 노하우 학습 | 넷플릭스 등 OTT 플랫폼 진입 여부에 따라 콘텐츠 성공 판가름. 따라서 제작의 창조성 및 유연성 제한 가능성 |

*자료: 삼정KPMG 경제연구소(2019 수정·보완·인용)

여기에 더해 최근 국내 OTT시장에서도 몇 가지 움직임을 볼 수 있다. 국내 OTT 시장은 연 20%대의 성장률을 보이고 있다. 또한 SK텔레콤과 지상파 3사가 만든 웨이브가 2019년 9월 사업을 시작했다. CJ ENM과 JTBC 역시 OTT 합작법인을 설립하고 2020년 1분기 중 신규 OTT 플랫폼을 출범할 계획이다.이는 기존 <티빙>을 개편하는 방식이 될 것으로 보이며, '스튜디오드래곤' 과 '제이콘텐트리' 의 오리지널 콘텐츠가 제공될 것으로 알려져 있다.

<표 2-11> 넷플릭스와 웨이브 비교

| 구분 | 넷플릭스 | 웨이브 |
|---|---|---|
| 국내 가입자 수 | 184만명 | 120만명 |
| 자체 콘텐츠 | • 옥자, 킹덤 등 한국 콘텐츠 10개 제작 • 방영<br>• 10개 추가 제작 중 | • 2019년 1개(녹두전) 제작<br>• 추후 확보 방안 발표 계획 |
| 투자비 | 2019년 글로벌 150억 달러 | 2023년까지 총 3000억 원 |
| 가입비 (월정액) | 9500원(베이직) | 7900원(베이직) |

*자료: 동아일보(2019.09.17.)

하지만 국내 발 OTT의 움직임은 기존 지상파방송사와 PP의 외주제작 물량과 중첩되는 측면을 갖고 있어서 외주제작거래의 관점에서 새로운 기회의 전개로 이해하기에는 제약이 있다는 지적도 있다.

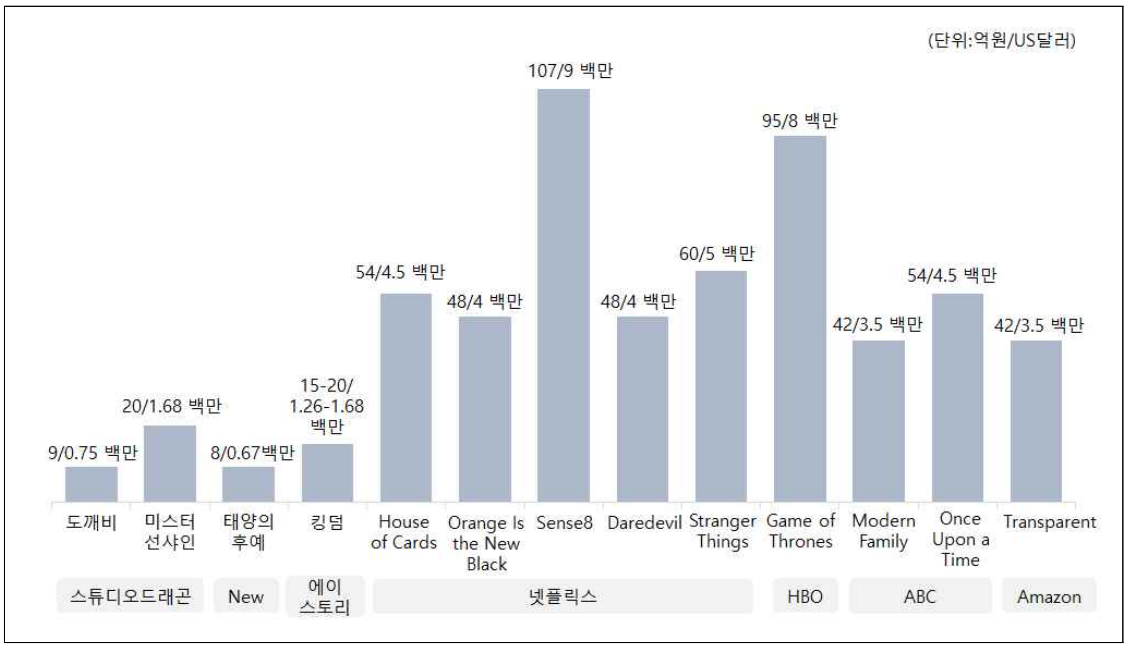
## 다. 국내 방송영상프로그램 관련 관심과 외주제작사 협상력 강화

오리지널 콘텐츠 경쟁심화에 따른 제작수요 확대가 무조건적인 방송영상 외주제작산업의 수혜로 연결된다고 보기는 어려울 것이다. 하지만 드라마 장르와 관련하여 국내 외주제작사가 제작한 방송영상프로그램은 글로벌 OTT 등의 관점에서 매우 높은 매력도를 가지고 있다고 판단하는 것으로 보인다.

국내 드라마는 아시아와 기타 지역에서 지속적으로 인지도를 높여왔다. 글로벌 OTT 사업자가 인구수를 기준으로 아시아권에서 향후 진출을 고려해야 할 동남아시아 및 서남아시아 등에서 국내 드라마는 이미 킬러콘텐츠로 평가받을 수 있을 정도의 위상으로 주목받고 있다. 일본의 애니메이션처럼 한국의 드라마는 콘텐츠 수출에서 가장 큰 비중을 차지하는 핵심콘텐츠로 자리 잡고 있다. 2018년 넷플릭스 경영진 및 관계자들이 한국을 방문해 개최한 '넷플릭스 정(情)주행의 집' 행사에서 로버트 로이 넷플릭스 콘텐츠담당 부사장 등은 우리나라가 "아시아시장의 콘텐츠 허브" 이며, "넷플릭스를 통해 한국콘텐츠를 아시아뿐 아니라 한 번도 접해보지 못

한 여러 국가에 공급할 것”을 언급했다(지인해, 2018). 이는 전술한대로, 국내 드라마가 기존 동북아시아(일본, 중국 등)와 새롭게 동남아시아에서 ‘한류’로 통칭되는 높은 인지도와 팬덤을 가지고 있고, 그럼에도 불구하고 가성비가 높다는 판단으로 해석된다.

실제로 국내 드라마는 미국 드라마 등과 비교해 가성비가 매우 높은 것으로 판단된다. 국내 대작 드라마의 회당 제작비는 최대 20억 원 선이지만, 넷플릭스의 <Sense 8>은 107억 원 선으로 5배 정도 격차가 있는 것으로 알려져 있다. 또한 <태양의 후예> 제작비로 알려진 8억 원과 비교하면, 13배가 넘는 규모로 파악된다. 국내 블록버스터급 영화 제작비 분기점을 일반적으로 80억 원 정도로 보는데, 드라마 장르에서 넷플릭스는 매회 블록버스터급 영화를 제작하는 정도를 투자하고 있는 것이다(이화정, 2018). 따라서 오리지널 콘텐츠 제작에 있어 국내 외주제작사와의 거래는 글로벌 OTT 입장에서는 관심의 대상이 되고 있는 것으로 판단된다.



[그림 2-24] 국내/미국 드라마 회당 제작비 비교

넷플릭스가 제공 중인 국내 콘텐츠는 방송과 영화를 합해 2019년 5월 기준 325편으로 2016년 60편 대비 5배 이상 증가했으며, 전년 대비로도 3배 이상 증가한 상황이다.

*자료: 한국경제신문(2019.05.09.)

[그림 2-25] 넷플릭스의 한국 콘텐츠 증가 추이

특히 넷플릭스의 국내 오리지널 콘텐츠는 최근 들어 기존에 국내에서 거래가 이루어지기 어려웠던 <킹덤>류의 드라마 뿐 아니라 예능 등 그 영역 역시 계속 확장하고 있다.

<표 2-12> 넷플릭스 주요 국내 오리지널 콘텐츠

| 프로그램 | 장르 | 비고 |
|---|---|---|
| 범인은 바로 너! 시즌1 | 예능 | 190개국 제공, 25개 언어 자막, 태국/필리핀/말레이시아 등 인기, 2018년 방영 |
| 범인은 바로 너! 시즌2 | 예능 | 2019년 11월8일부터 방영, 컴퍼니상상제작 |
| YG전자 | 예능 | 빅뱅 승리 주인공, YG 소속 아티스트 대거 게스트 출연 |
| 스탠드업 코미디 | 예능 | 유병재 출연 |
| 킹덤 시즌1 | 드라마 | 사극좀비물, 2019년 1월25일 방영 |
| 킹던 시즌2 | 드라마 | 2020년 3월 방영 예정 |
| 비밀의 숲 | 드라마 | 뉴욕타임즈 '최고의 TV 시리즈' 선정 |
| 밥 잘 사주는 예쁜 누나 | 드라마 | 대만/일본 제외 전 세계 공개 |
| 미스터 션샤인 | 드라마 | 글로벌 라이선스 |
| 첫사랑은 처음이라서 시즌1 | 드라마 | 2019년 4월 18일 방영, 에이스토리 제작 |
| 첫사랑은 처음이라서 시즌2 | 드라마 | 2019년 7월 26일 방영, 에이스토리 제작 |
| 좋아하면 울리는 시즌1 | 드라마 | 2019년 8월 22일 방영, 스튜디오드래곤 제작 |
| 나홀로 그대 | 드라마 | 2020년 2월 7일 방영 예정, 스튜디오드래곤 |
| 보건교사 안은영 시즌1 | 드라마 | 2020년 방영 예정, 오보이프로젝트 제작 |
| 옥자 | 영화 | 2017년 6월 29일 개봉 |

노동렬・채희상・강신규(2017)는 디지털 융·복합 기술 발전과 다매체·다채널 환경 진입 등 방송영상 환경 변화로 시청자가 채널 이미지보다는 콘텐츠만을 고려해 자유롭게 이동하며 시청하는 행태를 보인다고 지적하면서, 외주제작사 역시 채널의 차이를 고려하기보다는 거래 조건을 거래하는 전략으로 변화하고 있다고 주장하였

다. 이러한 측면에서 좋은 방송영상프로그램을 공급할 수 있는 외주제작사는 OTT 등의 플랫폼으로까지 확장된 다양한 수요에 대해 협상력을 갖게 될 것이다. 특히 소수의 경쟁력 있는 외주제작사의 경우는 이러한 선택에서 더욱 높은 우위를 점하게 되고, 따라서 거래 관행 역시 방송사업자가 우위를 점하고 있는 경우와 달라질 가능성이 크다(노동렬·채희상·강신규, 2017). 이는 방송영상프로그램 거래시장에 대한 평가에서도 드러나, 일부 드라마 외주제작사의 경우에는 협상력에 있어 이미 방송사보다 우위를 점하고 있으며, 이것이 거래에 반영되고 있다는 의견이 시장에 존재한다(방송통신위원회, 2018).

드라마를 중심으로 한 국내 방송영상 외주제작사는 프로그램을 판매할 수 있는 국내외 플랫폼, 채널, 국가가 다양해지면서, 협상력이 강화되고, 이는 콘텐츠 실적 레버리지의 주요 핵심인 IP를 외주제작사가 보유하거나, 방송사 등과 공유할 수 있는 가능성을 높일 수 있을 것으로 보인다.

### 라. 외주제작사 협상력 장르별 격차 심화

노동렬・채희상・강신규(2017)는 국내 방송제작 생태계의 속성과 관련해 장르 간 불균형적인 성장 기조의 문제를 제시하였다. 1991년 실시된 외주정책은 방송사업자의 편성 규제를 통해 외주제작 및 주체의 다양성 확보 그 중요한 정책목표 중 하나로 한다. 하지만 해당 정책을 통해 외주제작 및 주체의 다양성이 일부 확보된 측면이 있지만, 이는 드라마 장르에 한정된 것으로 비드라마 장르까지는 미치지 못한 측면이 크다(이만제, 2015).

장르 간 불균형 성장 기조는 방송사에 대한 외주제작사의 협상력에 대한 차이를 심화시키고 있는 것으로 판단된다. ‘2018년 방송시장경쟁상황평가’를 통해 장르별 외주제작사의 이러한 협상력 차이를 확인할 수 있다. 우선 2017년 기준 ‘방송사 1사당 외주제작사 수’는 비드라마의 경우(10.8=668/62)가 드라마 경우(8.2=82/10)보다 많은 것으로 나타나, 비드라마 외주제작사의 협상력이 드라마 외주제작사에 비해 낮을 개연성을 뒷받침한다(정보통신정책연구원, 2018).

또한 실태조사결과 ‘방송사와의 제작비 관련 거래 관행에 대한 외주제작사 인식’(긍정표현 속성)은 계약서 명시기간 내 지급을 포함한 4가지 항목 모두에서 비드라마 장르의 외주제작사가 드라마 장르의 외주제작사에 비해 부정적으로 보는 것으로 나타났다(드라마 평균 35.4%, 비드라마 평균 47.8%). 또한 ‘방송사와의 제작비 관련 거래 관행에 대한 외주제작사 인식’(부정표현 속성)도 계약 체결 후 제작비 감액 요구 등 7가지 항목 모두에서 부정적으로 조사됐다(드라마 평균 8.9%, 비드

라마 평균 26.3%).

‘방송사와의 저작권 관련 거래 관행에 대한 외주제작사 인식’의 경우에도 긍정표현 속성과 관련해 비드라마 장르의 외주제작사가 부정적으로(드라마 평균 42.7%, 비드라마 평균 59.4%), 부정표현 속성과 관련해서도 마찬가지 결과를 나타냈다(드라마 평균 14.6%, 비드라마 평균 23.3%). ‘방송사와의 계약체결 및 이행 관련 거래 관행에 대한 외주제작사 인식’ 역시 긍정표현(드라마 8.3%, 비드라마 27.8%)과 부정표현(드라마 평균 9%, 비드라마 평균 29.6%) 모두에서 비드라마 외주제작사의 부정적 의견이 높은 것으로 나타났다.

보다 직접적으로 ‘방송프로그램 제작비 관련 협상 주도권에 관한 외주제작사 인식’에서 드라마 외주제작사(16.7%)보다 비드라마 외주제작사(51.1%)가 높은 비율로 지상파방송사 및 PP의 협상 주도권이 크다고 답했고, ‘방송프로그램 저작권 배분 관련 협상 주도권에 관한 외주제작사 인식’도 드라마 외주제작사(20.8%)보다 비드라마 외주제작사(39.1%)가 지상파방송사 및 PP의 협상 주도권이 크다는데 대해 높은 비율을 나타냈다.

<표 2-13> 거래 및 협상 관련 외주제작사 장르별 인식 차이

| 구분 | 표현 | 드라마 | 비드라마 |
|---|---|---|---|
| 방송사와의 제작비 관련 거래 관행에 대한 외주제작사 인식 평균 | 긍정 | 35.4% | 47.8% |
| | 부정 | 8.9% | 26.3% |
| 방송사와의 저작권 관련 거래 관행에 대한 외주제작사 인식 평균 | 긍정 | 42.7% | 59.4% |
| | 부정 | 14.6% | 23.3% |
| 방송사와의 계약체결 및 이행 관련 거래 관행에 대한 외주제작사 인식 평균 | 긍정 | 8.3% | 27.8% |
| | 부정 | 9% | 29.6% |
| 방송프로그램 제작비 관련 협상 주도권에 관한 외주제작사 인식 | 지상파방송사/PP협상 주도권 큼 | 16.7% | 51.1% |
| 방송프로그램 저작권 배분 관련 협상 주도권에 관한 외주제작사 인식 | | 20.8% | 39.1% |

*자료: 방송통신위원회(2018)

*주: 긍정표현은 질문에 부정하는 방향으로, 부정표현은 질문에 대해 긍정하는 방향으로 답한 것을 부정적인 인식의 비율로 봄

공급자 측면에 있는 외주제작사 장르 간 협상력의 차이는 해당 장르의 사업적 성취와 그에 따른 참여자들의 보상과 관련이 크다. 즉, 드라마 장르의 경우 성공적인 사업적 성취가 참여자들의 보상을 확대시키고, 이로 말미암아 참여자들에게 유인을 제공함으로써 시장이 확대되는 특성을 갖는 반면, 비드라마 장르의 경우에는 사업적 성취가 보장되지 않는 바 비용절감을 위한 불충분한 보상이 주어지고, 이로 인해 시장이 축소되는 특성을 가질 수 있다는 것이다(노동렬・채희상・강신규, 2017).

드라마 장르는 비드라마 장르 보다 더 높은 상품가치를 가지게 되며, 이는 수요자와의 거래에서 장르별 협상력 차이를 야기하게 된다.

물론 협상력의 차이는 공급자의 측면뿐 아니라 수요자 측면도 고려가 필요하다. 공급자 입장에서 공급할 수 있는 수요처가 많을수록, 또한 수요처 간에 경쟁이 있을수록 공급자의 협상력은 향상될 수 있다. 하지만 넷플릭스가 드라마 장르 외에 향후 지속 확대를 계획하고 있는 비드라마 장르의 예능 외에 교양 및 다큐 등의 영역에서는 이러한 수요자 측면에서 비롯되는 상대적 협상력 향상을 기대하기 어려운 측면이 있다. 일부 교양 및 다큐 역시 내수시장보다 해외시장에서 경쟁력을 보여주고 있지만 아직은 미흡한 실정이다.

이러한 상황에서 경제적 여건에 따른 내수시장의 위축과 아직 광고의존적인 지상파방송사 및 PP에 영향을 미치는 광고수요 감소는 상대적으로 제한적인 자원활용 측면에서 선택과 집중을 요하고, 보다 사업적 성취와 상품가치를 기대하기 용이한 드라마 장르에 치우쳐질 가능성이 크다. 장르별 협상력 차이의 심화는 외주제작사의 '빈익빈 부익부'를 심화시키는 방향으로 작동할 수 있다.

### 마. 홀드백(hold back) 완화와 다중거래

홀드백(hold back)은 콘텐츠 부가판권이 한 곳에서 다른 곳으로 넘어가는데 걸리는 시간이다. 다시 말해, 공중파 TV에 먼저 방영되고 나서 일정 기간을 두고 다른 플랫폼에서 공개하는 것을 의미한다. 최근 이러한 전통적인 홀드백이 완화되고 있는 것으로 판단된다. 이는 방송사가 넷플릭스 등으로부터 보다 큰 제작비를 확보하기 위한 것으로 보인다.

넷플릭스의 국내 진출 초기에는 국내 콘텐츠 대부분이 오래전 제작된 프로그램이거나 웹드라마에 그쳤지만, 최근에는 방송사 방영 후 플랫폼으로 옮겨 방영하는 시차가 짧아지고 있고, 멀티 플랫폼 릴리즈(multi platform release) 즉, 동시방영 양상이 나타나고 있다(조용선, 2019). 이러한 양상은 PP를 중심으로 먼저 시작되었다. 2018년 tvN의 <미스터 션샤인>, JTBC의 <SKY 캐슬>이 TV와 넷플릭스에서 동시 방영되면서 시작되었다고 볼 수 있다. 그 뒤를 이어 tvN <아스달 연대기>와 <어비스>도 넷플릭스에서 동시 방영했다.

지상파방송사 역시 과거 종영 3~4주 후로 설정되었던 홀드백 조건이 축소되고 있다. MBC <봄밤>의 경우 한국 방영 한 시간 후에 아시아권과 대다수 영어권 지역에 공개, 기타 국가에서는 첫 방영 열흘 후 한 주에 2회씩 공개되었다. 더 나아가 SBS <배가본드>는 홀드백 조건이 사실상 없는, 넷플릭스 동시방영이 이루어졌다.

이러한 거래양상은 특정 거래대상(외주제작프로그램)에 대한 기존의 양자적(dyadic) 거래관계가 시점을 달리하여 변화되던 전통적인 구조가 아닌, 다중적 거래관계의 형태로 전개될 가능성을 나타낸다. 따라서 이에 따른 거래 복잡성 및 이해관계 등의 이슈가 커질 수 있고, 방송영상프로그램의 최대 수익창출 및 확보를 위해서 복합적 거래관계의 방정식을 설정하고, 풀어나가는 방식이 될 것으로 판단된다.

*자료: 각사 홈페이지(2018, 2019)

### 바. 닭보다 달걀이 먼저? IP 보유 제작사[5] 시장 진입

외주제작시장에서 IP는 언제나 뜨거운 감자였다. 외주제작거래에서 IP를 방송사나 OTT가 갖는가 아니면 외주제작사가 갖는가 또는 공동 소유하는가 등은 중요한 이슈다. 특히 IP의 중요성은 최근 디즈니 플러스의 OTT 시장 진출과 연계해 관심을 끌고 있다. 디즈니 플러스가 넷플릭스의 오리지널 콘텐츠 투자 규모에 못 미치는 투자 목표를 발표했지만, 디즈니의 오리지널 콘텐츠 투자는 넷플릭스의 그것과는 달리 관련 IP를 다량 확보하고 있는, 특정한 영역에서는 독보적인 IP를 가지고 있음과 연결 지어 평가할 필요가 있다는 것이다. 즉, 방송영상프로그램 제작에서 관련 IP를 사전에 가지고 있는 경우, 이에 따른 제작소요비용을 상대적으로 낮출 수 있고, 그런 관점에서 보면 디즈니 플러스가 넷플릭스보다 작은 규모의 투자계획을 발표했지만, 그 영향력의 정도는 재해석될 필요가 있다는 것이다.

이러한 측면에서 최근 네이버와 카카오가 방송영상프로그램 제작에 참여해 활동을 가속화하고 있는 점은 의미가 있다. 네이버 웹툰은 2018년 8월 설립한 영상 제작 전문 자회사 '스튜디오N'을 통해서 웹툰·웹소설 기반 영화와 드라마를 제작하는 등 사업을 본격화하고 있다. 그리고 카카오의 종합 콘텐츠 자회사인 '카카오M(구 로엔엔터테인먼트)'은 다음웹툰·카카오페이지에서 확보한 웹툰·웹소설 저작

5) 스튜디오N과 카카오M을 전형적인 외주제작사와는 구별하여 봐야 한다는 논의가 있어, 여기에서는 제작사로 통칭함

권(IP)을 중심으로 인기 배우들이 소속된 몇몇 회사(BH엔터테인먼트, 제이와이드 컴퍼니, 숲엔터테인먼트 등)를 인수한 것으로 알려졌다(이코노미조선, 2019). 카카오M은 카카오페이지의 웹소설을 기반으로 만든 자체 제작 드라마2019년 2월 <진심이 닿다>를 tvN에서 방영하기도 했다. 이러한 양상은 디즈니의 경우처럼 이미 IP와 함께 관련 스타 배우, 작가, 감독들을 보유한 제작사의 출현으로 주목된다.

넷플릭스를 위시한 글로벌 OTT와 웨이브 등 토종 OTT의 경쟁이 결국엔 콘텐츠 확보 경쟁으로 이어질 것이고, 이미 1차 콘텐츠(웹툰, 웹소설 등)를 통해 팬 층을 검증한 상품을 활용함으로써 리스크를 줄일 수 있다. 또한 드라마 등 방송영상프로그램이 흥행하면 이는 다시 1차 콘텐츠에 대한 대중의 관심으로 연결되는 선순환 구조와 상품성이 높아진 IP를 통해 부가수익을 확보할 수 있다(서울경제, 2019.10.03.). 이는 마블이나 디즈니의 경우처럼 다양한 유형으로 가치를 창출(value-added)하는 형태로 이어질 수 있어, 향후 제작사 및 외주제작사와 관련 거래에 대한 새로운 비즈니스 모델로써 영향을 미칠 가능성이 있다.

<표 2-14> 네이버 및 카카오 방송영상프로그램 현황

| 네이버 | | 카카오 | |
|---|---|---|---|
| 네이버 웹툰 | • 글로벌 100개국서 만화 앱 수익 1위<br>• 2019년 콘텐츠 거래액 6,000억원<br>• 대규모 창작 생태계(58만명 아마추어, 1600명 전문 창작자) | 카카오 페이지 | • 웹툰 및 웹소설 등 누적작품 6만 6,000개<br>• 일(2019.09.15.) 거래액 10억 돌파 |
| 스튜디오N | • 웹툰 등 40개 이상 IP 기반 개발 → 드라마 및 영화 | 카카오M | • BH 엔터 등 배우 매니지먼트사 6곳 보유<br>• 페이브 등 가수 위주 연예기획사 보유<br>• 드라마제작사 메가몬스터 운영<br>• 영화제작사 월광, 사나이픽쳐스 인수 |
| 제작·방영 드라마 | • OCN <타인은 지옥이다><br>• tvN <쌉니다, 천리마마트> | 제작·방영 드라마 | • tvN <진심이 닿다> |

*자료: 한국경제(2019.10.01.) 및 서울경제(2019.10.03.)

# 제3장 방송-외주제작사 간 거래 실태 분석

2020

# 제3장 방송-외주제작사 간 거래 실태 조사

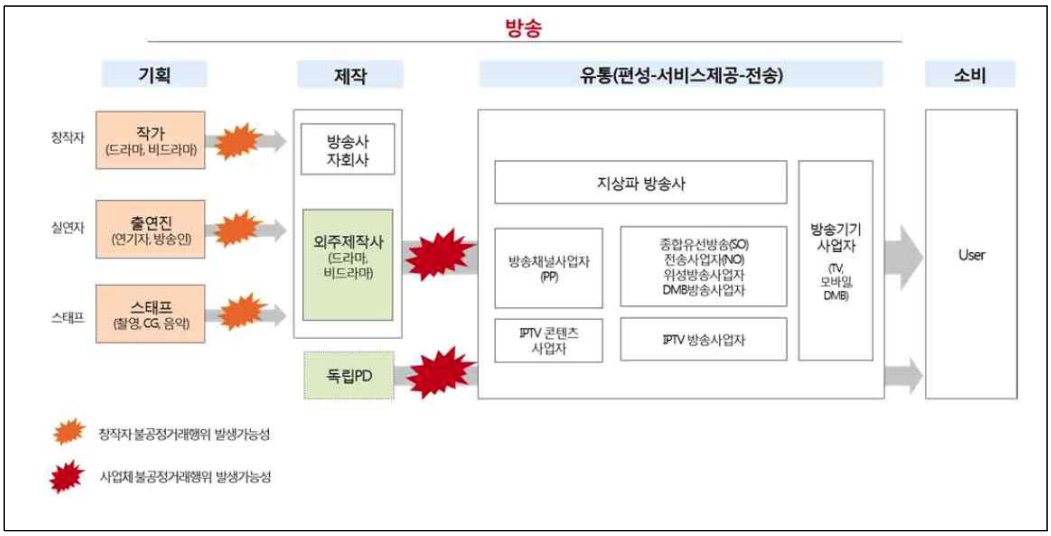
## 1. 방송영상산업 외주제작 산업 구조와 거래 관행

### 가. 방송외주제작 산업의 가치사슬과 구조적 특성

1991년 외주제작의무편성비율정책이 실시된 이후부터 방송콘텐츠제작 시장에 외주제작사가 등장하였고 외주제작 산업은 비약적인 양적성장을 해왔다. 하지만 외적 양적성장에도 불구하고 줄곧 외주제작사와 방송사 간 거래 관행에 있어 '불공정성'이 제기되어온 것도 사실이다. 방송제작시장이 변화되어 오면서 '불공정성'이슈에도 변화가 있었지만, 근본적으로 플랫폼사업자와 제작사업자 간의 관계 자체가 변화하지는 않고 있다. 최근 플랫폼 간 경쟁 상황이 심화되는 시점에서 그리고 방송사에 대한 편성을 전제로 하지 않은 방송콘텐츠가 기획 및 생산되기 시작하는 상황에서는 거래관행에 변화가 초래될 가능성이 높아지고 있다. 이러한 제작 관행과 거래 관행의 변화는 당연히 거래 당사자 간 협상 전략에도 변화를 초래할 것으로 보인다(노동렬, 2017).

방송영상산업의 가치사슬(value chain)은 '제작-편성-송출-시청'이라는 4단계를 기점으로 시장구조가 형성되어 있다. 방송영상산업은 제작 이전의 외주화 단계부터 방송 편성과 송출 과정의 원·하청 구조가 방송 매출과 연동된 거래관계로 가치사슬이 형성되어 있다. 외주화 제작-편성 단계를 중심으로 한 방송사-외주제작사(독립제작사) 하도급 원・하청 구조는 [그림 3-1]과 같다. 외주화는 제작과 유통 단계를 중심으로 방송사-외주제작사(독립제작사) 하도급 원하청 구조를 형성하고 있고 수직적 측면의 구조로 방송사가 최정점에 위치하며 방송사와 특수관계사가 독립제작사를 매개로 방송프로그램 제작에 참여하는 종사자를 고용 관리하는 구조이다(고용노동부 2017).

이러한 구조는 독립외주제작사와 거대 방송사 간의 관계, 그리고 작가, 출연진, 제작진과 제작사 및 방송사와의 관계에서 불공정 거래행위가 발생할 가능성을 높일 수 있다. 방송사는 송출장비 및 생산장비 보유로 송출과 방송프로그램 자체 제작이 가능하기 때문에 구조적으로 방송프로그램 제작은 방송사-자회사-독립제작사 간 관계에서 위계적 네트워크가 형성될 수 있는 것이다. 이러한 방송영상제작 산업의 구조적 특성은 불공정 거래행위의 발생 가능성을 높인다.




*자료: 한국콘텐츠진흥원(2018), 콘텐츠산업 공정상생 생태계 조성전략 연구

[그림 3-1] 방송산업의 가치사슬

4차 산업혁명 시대에는 새로운 디바이스와 플랫폼이 등장함에 따라 양질의 콘텐츠 확보가 기기의 이용가치 증대와 수요 확산의 핵심이 될 것이며, 여가시간 증가 및 콘텐츠 이용환경의 개선으로 언제 어디서나 이를 소비할 수 있게 되면서 콘텐츠 수요도 지속적으로 증가할 것으로 예상된다. 이와 같이 문화산업은 우리나라 서비스 산업을 이끌어갈 핵심 동력으로 매우 중요한 산업이다.

그러나 기업 수는 전체의 7.8%에 불과한 매출액 10억 원 이상 기업이 전체 문화콘텐츠 매출의 86.1% 차지하는 등 기업 구조의 양극화가 심화되고 있다. 문화산업은 아이디어와 기술 중심의 노동집약적 산업이어서 진입장벽이 낮아, 1인 기업을 포함한 영세한 기업의 비중이 높고, 콘텐츠의 경제적 가치 산출이 힘들어 여타 산업에 비해 불공정 거래에 취약하다. 또한 불공정 거래 관행 상존에 따라 유통 사업자의 우월적 지위로 인해 불공정 거래가 이뤄지기 쉽기 때문에, 다수의 중소 제작업체들이 수익을 축적하여 성장하기 어려운 환경이다. 그리고 제작기업과 제작종사자 간의 고용관계에서도 저임금, 임금 체불 등 불공정 관행 및 열악한 노동환경으로 인한 논란이 계속되고 있다. 문화산업분야도 공정상생 하는 산업생태계 조성으로 지속가능한 성장 기반이 마련되어야 하며, 단순 제작지원, 성장위주 정책에서 한 걸음 더 나아가 불공정 관행 개선, 창작자 권리 보호 강화를 통해 성장의 기반을 제공하는 정책으로 전환될 필요가 있다(조영순, 2018).

## 나. 방송외주제작 산업 불공정 거래 관행

방송사와 외주제작사 간의 방송프로그램 제작거래에서 발생하는 불공정한 관행에 대해서는 그 간 제작사 측에서 많은 불만을 제기해왔다. 이러한 불공정 관행 중에는 장기간 시정이 이루어지지 않아 반복적으로 불만이 제기되고 있는 것도 있을 것이고, 시간이 지남에 따라 개선이 이루어져 요즘에는 크게 문제가 되지 않고 있는 것도 있을 것이다. 본 장에서는 한국방송영상제작사협회와 한국드라마제작사협회의 자문을 얻어 제작사 측에서 최근, 혹은 여전히 문제가 되고 있다고 생각하는 불공정 거래관행 사례들을 수집하였다.

가장 빈번하고 구조적으로 발생하고 있는 거래상의 문제점은 크게 세 가지로 분류할 수 있다. 첫째는 저작권과 관련된 문제, 둘째는 제작비와 관련한 문제, 그리고 세 번째는 협찬 및 간접광고와 관련한 문제이다. 우선 저작권과 관련하여, 프로그램에 대한 제작사 측의 창작기여도가 있음에도 불구하고 거의 대부분의 프로그램 제작 계약에서 저작권 및 유통에 관한 권리는 방송사 측에 귀속되는 것으로 계약이 체결되고 있다. 프로그램의 유통수익 분배에 있어서도 제작사의 창작기여도와는 무관하게 방송사측이 월등히 높은 수익을 가져가며, 특히 국내 유통수익은 제작사에 배분되는 경우가 전무, 해외의 유통수익만이 간혹 분배되고 있는 실정이다.

두 번째 구조적인 문제는 제작비의 과소책정이다. 이와 관련해서는 일반관리비, 기업이윤 및 연출료의 축소책정, 사전기획비의 불인정 혹은 과소책정 및 편성의 변화로 인해 발생한 비용의 불인정 및 과소책정 등의 내용이 포함된다. 일반관리비 및 기업이윤의 경우, 계약서상에서 누락이 되거나 매우 낮은 수준으로 책정되어 직접비의 일부 및 간접비를 충당하지 못하고 있다는 것이 제작사 측의 주장이다. 연출료 역시 지나치게 낮게 책정되어있는데, 방송사의 신입사원 연봉이 약3,500~4,000만 원 정도인 반면, 방송사가 책정하는 제작사의 신입 연출료는 주당 40만 원 이하로, 결과적으로 제작사에서 이들에게 지급할 수 있는 월급은 100~150만원의 매우 낮은 수준이 된다. 일반적으로 프로그램의 기획·개발에 소요되는 기간은 평균 6주 이상, 인원은 프로그램 제작시 필요인원의 약 60%에 달하는데, 이에 소요되는 사전제작비의 경우 방송사가 제작비 산정과정에서 누락시키거나 일부만 반영하는 경우가 빈번하다는 것이 제작사 측의 주장이다. 마지막으로 편성이 지연될 경우, 그 지연시기동안 발생하는 인건비 등에 대한 보상이 이루어지지 않거나, 방송사의 사정으로 계약 보다 프로그램 편성시간이 늘어나는 경우에도 이에 대한 적절한 제작비 증대조치가 이루어지지 않는 경우도 발생한다.

세 번째 구조적인 문제는 협찬 및 간접광고와 관련된다. 제작사 입장에서는 위의

제작비 과소책정 문제 등으로 인해 부족한 제작비를 협찬 또는 간접광고 수입을 통해 충당하고자 하나, 현실적으로 이것이 여의치 않은 경우가 있다는 것이 제작사 측의 주장이다. 방송법 상 외주제작사는 협찬이 가능할 뿐 아니라, 2016년도 방송법 개정 이후에는 간접광고 역시 허용이 되었으나, 일부 프로그램 제작 계약에서는 계약서상에서 제작협찬 및 간접광고를 금지하고 있어 제작비 충당이 불가능 하다는 것이다. 또한 협찬 및 간접광고가 가능한 경우에도 그 수익분배가 불합리하다는 것이 제작사 측의 입장인데, 일반적으로 제작사 측이 유치한 협찬금의 경우 그 수익을 방송사와 5:5로 분배하며, 방송사 측이 유치한 협찬금은 방송사 측이 더 많은 수익을 가져간다는 것이다. 협찬 및 간접광고의 경우, 협찬사 또는 광고주의 요구를 프로그램에 녹여내는 것은 제작사의 몫이며, 이것이 방송사의 전파를 타고 송신된다는 점에서 양쪽 모두 책임 및 공헌이 있기 때문에 수익배분의 적정선을 칼로 물베듯 정하기는 어려운 것이 사실이다. 이러한 사실을 알고 있기 때문에 문화체육관광부가 제정한 '방송 프로그램 제작·방영권 구매 표준계약서'에도 협찬 및 간접광고와 관련 방송사와 제작사 간의 상호합의를 권장하고 있는 것이다. 그러나 제작사가 방송사에 비해 상대적으로 협상력의 열위에 있다는 점을 감안할 때, 상호합의가 동등한 입장에서 이루어지기는 어려울 수 있으며 결과적으로 현재 이루어지고 있는 수익분배 역시 방송사에 유리한 쪽으로 이루어질 수 있다.

지금까지 제시된 세 가지 구조적인 문제들 이외에도 거래관행과 다양한 문제들이 제작사 측에서 제기되고 있다. 그 중 하나는 프로그램 관련 문제 발생 시, 그 책임을 일방적으로 제작사에게 전가하는 문제이다. 일반적으로 제작사가 제작하는 프로그램은 그 기획 및 제작과정에서 방송사와의 협의과정을 거치며, 프로그램 완성 후에도 방송사의 검수 및 심의를 거쳐 방송되는데, 프로그램 방영 이후 발생하는 문제에 대한 책임(예를 들면, 외부 심의를 통해 발생한 과태료/과징금, 혹은 시청자에 대한 피해보상 등)을 일방적으로 제작사에게 귀속시키는 경우가 발생하고 있다는 것이다. 또 다른 문제로는 조기종영과 관련한 문제이다. 시청률 저조 혹은 방송사의 사정으로 제작계약을 맺은 프로그램이 조기종영 하는 상황은 발생 가능하나, 그 사실을 제작사에 고지하는 시점이 늦다 던지, 기 제작 분에 대한 제작비를 인정해주지 않는다던지, 시청률 추이를 살피고 의도적으로 서면 계약시점을 늦추어 최종 계약 시에는 방송회차를 줄여 계약을 한다 던지 하는 등의 불공정 거래는 제작사 입장에서는 큰 타격이며 그 영세성을 악화시키는 원인이 되기도 한다는 것이 제작사 측의 입장이다. 위에서 제시된 문제들과 그 외에 상대적으로 그 빈도는 낮으나 제작사 측에서 경험한 기타 불공정사례들이 아래의 표에 정리되어 있다.

<표 3-1> 제작사 측이 경험한 방송사 - 제작사 간 불공정 거래관행 사례

| 거래관행 | 불공정 내용 |
|---|---|
| 저작권 및 유통수익 배분 | • 제작사의 실질적인 창작기여도를 인정하지 않고 방송사에 저작권을 포괄적으로 양도하는 조건으로 계약 체결<br>• 유통수익 역시 창작기여도와 무관하게 방송사에 유리하게 배분, 특히 국내 유통수익은 제작사에 배분되는 경우가 전무, 해외 유통수익 역시 극히 일부만 분배 |
| 제작비 책정 | • 제작비 산정 시 기업이윤/일반관리비 누락하거나 5~10%만 인정함에 따라 제작사가 직접비 일부 및 간접비를 감당하지 못해 적자가 발생<br>• 연출료의 과소책정(신입 연출료가 주당 40만원 이하로 책정되어 제작사가 지급할 수 있는 월급이 150만원에 못미침. 이와 대조적으로 방송사의 신입 인건비는 연봉 3,500만원 이상)<br>• 제작비 책정시 사전기획비를 불인정하거나 과소책정(1개 프로그램의 기획에 통상 6주 이상의 기간 및 프로그램 제작 시의 60%에 해당하는 인력이 필요)<br>• 방송사의 사정으로 프로그램 편성이 지연되거나 편성시간이 늘어나도 이로 인해 발생하는 비용은 제작비에 적절히 반영되지 않음 |
| 협찬 및 간접광고 | • 제작사가 부족한 프로그램 제작비를 충당 또는 이익을 확보할 수 있는 협찬 및 간접광고의 기회를 방송사가 일방적으로 차단하는 경우 존재<br>• 협찬 및 간접광고가 가능해도, 그 수익분배가 불공정 |
| 책임의 귀속 | • 프로그램 기획, 촬영 및 편집과정에서 제작사는 방송사와 협의를 거치며, 제작 완료 후에도 방송사의 사전 검수 및 자체 심의를 거쳐 프로그램이 방송되나, 이러한 점검에도 불구, 방송 후 발생하는 모든 민원 또는 제재조치를 일방적으로 제작사가 해결 또는 해결비용을 부담하게 함 |
| 조기종영 | • 조기종영 사실의 고지 시점의 지연<br>• 조기종영 고지 시 기 제작분에 대한 제작비 미지급 혹은 과소지급 일방적으로 제작사가 해결 또는 해결비용을 부담하게 함<br>• 프로그램 제작 전 방송사와 방송 회수에 대해 상호간 구두 협의하였으나, 계약 체결 단계에서 프로그램의 시청률 추이를 보며 계약 체결을 지연, 최종적으로는 기존 협의 보다 총 방송 회차를 줄여 계약 체결 |
| 기타 | • 제작비의 효율적 운용방해:<br>불필요한 인건비 지출요구, 과도한 렌탈 차량 사용 등<br>• 인력 구성 시, 방송사의 월권 행사 |

* 자료 : 방송통신위원회(2016) 외주제작시장의 공정거래 환경조성을 위한 평가방법론 개발

## 2. 방송외주제작거래 실태조사 정리

### 가. 방송외주제작거래 실태조사 샘플 및 조사 방법

2018년도 방송프로그램 외주제작거래 실태조사는 방송 외주제작거래 실태를 파악하고, 제작사들의 외주제작거래관행에 대한 인식을 파악하기 위한 목표로 시행되었다. 방송사 대상 조사는 2018년 8월 20일부터 9월 19일까지 약 1개월간 진행되었고, 9개 방송사에 전자 우편으로 설문지를 전달 후, 메일을 수신한 담당자가 설문에 응답을 기입하여 회신하는 방식으로 조사가 이루어졌다. 응답 대상 외주제작사는 '2017년 방송사 대상 방송 프로그램 제작·납품 실적이 있는 제작사' 이고 총 105개 업체의 응답 자료를 회수하였다. 105개의 제작사를 장르별로 구분하면, 드라마 제작사 12개사(11.4%), 비드라마 제작사 93개사(88.6%)가 실태조사에 참여한 것으로 집계되었다. 샘플과 조사 방법, 범위에 대한 정리는 아래와 같다.

<조사 대상>
- 9개 방송사 응답 자료 (드라마 6개사, 비드라마 9개사)
  - 2017년 한 해 동안 1건 이상의 방송 프로그램 제작/납품받은 실적이 있는 방송사
- 105개 방송영상독립제작사 (드라마 12개사, 비드라마 93개사)
  - 방송사를 대상으로 2017년 한 해 동안 1건 이상의 방송 프로그램을 제작/납품한 실적이 있는 제작사

<조사 범위>

| | |
|---|---|
| ① 방송 외주제작 계약 형식 | ② 방송 외주제작 프로그램 계약사항 |
| ③ 표준계약서 활용 실태 | ④ 정식 계약 전, 사전 협의 과정 |
| ⑤ 선급금 및 제작비 지급 | ⑥ 외주제작거래 과정의 발생 이슈 |

이 실태조사는 방송영상독립제작사를 대상으로 ① 방송외주제작 계약의 형식, ② 방송 외주제작 프로그램 계약사항, ③ 표준계약서 활용 실태, ④ 정식 계약 전, 사전 협의 과정, ⑤ 선급금 및 제작비 지급, ⑥ 외주제작거래 과정의 발생 이슈 등의 범위를 조사하였다. 이중 ② 방송외주제작 프로그램 계약사항은 14개의 동의여부 항목으로, ③ 표준계약서 활용은 9개의 동의여부 항목, ⑥ 외주제작거래 과정의 발생 이슈는 21개의 동의여부 항목으로 구성되어 있다.

특히 방송사와 제작사 대상 설문조사 내용을 동일하게 설계하되, 조사대상에 따라 응답이 가능하도록 '주어'와 '서술어'를 변형하여 제시하였다. 이와 같은 방식은 동일 조사항목에 대한 방송사의 응답과 제작사의 응답을 상호 비교함으로써 방송외주제작거래 현황 및 실태에 대한 방송사와 제작사 간 인식 차이를 간접적으로 살펴보는 데 그 목적이 있다. 방송사와 제작사 대상 조사결과를 비교할 문항은 아래 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 방송사-외주제작사 간 결과 비교 문항

| 결과 비교 문항 |
|---|
| 1. 외주제작 계약 유형 |
| 2. 외주제작 업체 선정 방식 |
| 3. 특약사항 작성 |
| 4. 권리 배분 및 귀속 |
| 5. 수익 배분 |
| 6. 표준계약서 조항 활용 |
| 7. 정식 계약 전 사전협의 과정 |
| 8. 정식 계약 시점 |
| 9. 선급금 지급 |
| 10. 제작비 지급 |
| 11. 일반관리비 · 기업이윤 책정 |
| 12. 외주제작 거래 과정에서 발생하는 이슈에 대한 인식 |

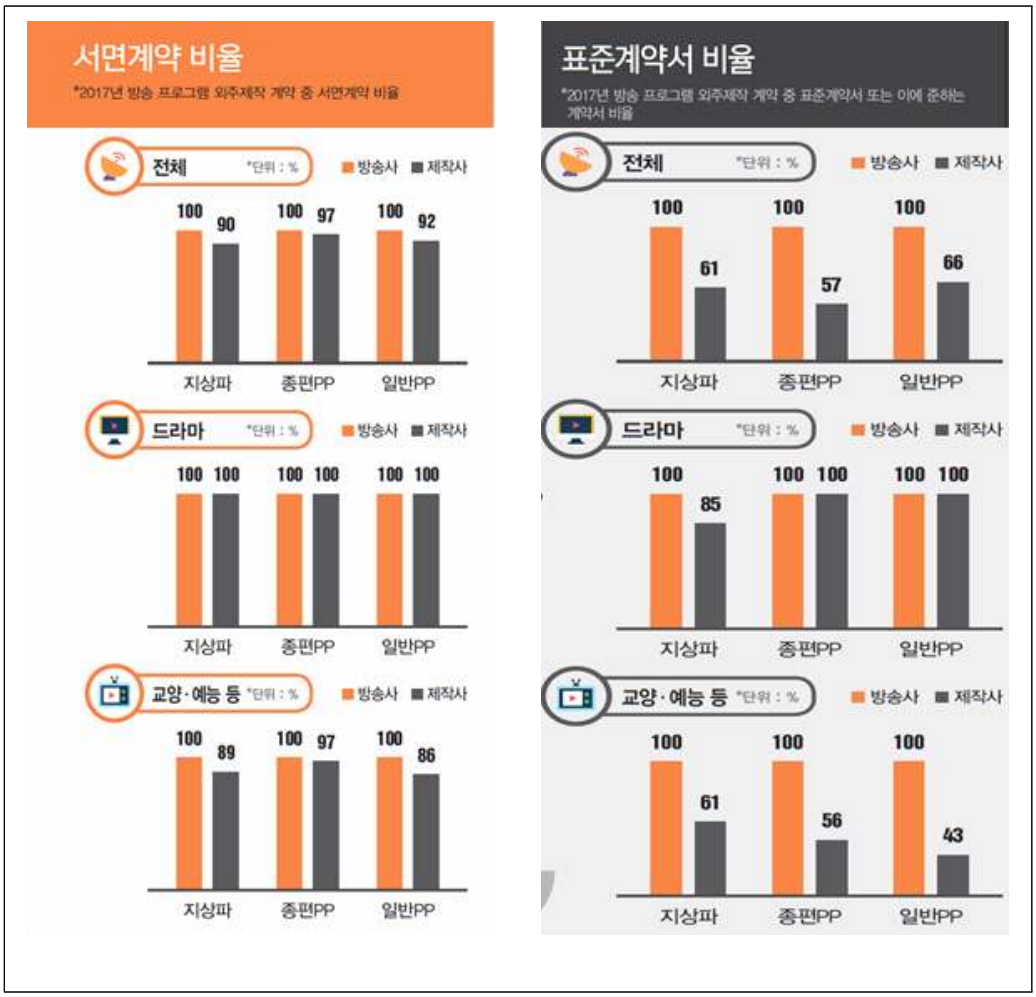
*자료: 한국콘텐츠진흥원, 2018 방송 프로그램 외주제작거래 실태조사

## 나. 방송외주제작거래 실태조사 결과

### (1) 서면계약 및 표준계약서 사용

조사 결과 방송사와 제작사 간 일정의 온도차가 존재하는 것으로 나타났다. 특히 표준계약서의 사용과 수익배분 분야에서 장르별 차이가 발생하였다. 외주제작 프로그램 계약 유형별로 서면계약은 100%(표준계약서 및 표준계약서에 준하는 계약서 100% + 기타 서면계약서 0%, 731편)로 나타났으며, 전체 방송사업자가 구두계약 없이 100% 서면계약서를 활용하여 외주제작 프로그램을 제작하는 것으로 나타났다.

드라마와 비드라마 외주제작 프로그램 계약 유형에 있어서 전체 방송사업자가 100% (표준계약서 및 준하는 계약서 100% + 기타 서면계약서 0%) 서면계약으로 드라마와 비드라마를 제작한 것으로 나타났다.




*자료: 2018 방송프로그램 외주제작거래 실태조사

[그림 3-2] 서면계약비율과 표준계약서 비율 비교

외주제작사는 전체 외주제작계약 중 표준계약서를 사용한 비중은 드라마 부문 평균 95%・예능・다큐멘터리・생활정보(이하 비드라마) 부문 평균 약 60%를 차지하는 것으로 나타났다. 장르에 따라 차이를 보이고 있는데, 이는 2017년 조사 결과(▲드라마 부문 평균 86%, ▲비드라마 부문 평균 46%)에 비해 개선되는 상황을 보여준다.

### (2) 특약사항 및 계약시점

서면계약 중 특이사항을 계약서에 작성하는 비율을 살펴보면, 드라마 장르가 비드라마 장르보다 약 3배가량 높은 비율로 서면 계약 중 특약사항을 작성했다고 응답하였다. 이는 드라마 장르의 특성상 비드라마 장르보다 협찬 등과 같은 권리 부분의 조정이 필요한 것으로 보인다. 특히 첫 촬영 전 정식계약이 체결된다고 응답

한 비율(첫 촬영 전 정식계약 체결 비율)은 오히려 비드라마 장르에서 체결 비율이 드라마 장르보다 더 높게 나왔다. 심층 인터뷰 결과 비드라마의 경우 방송사는 감사에서 민감한 부분이라 방송(촬영) 전 100% 계약하고 있다는 의견이 나왔다. 반면, 드라마 제작사의 경우 계약이 늦어질 경우 운영의 재정상 어려움이 예상되므로 가급적 계약을 빨리 마무리 지으려는 경향이 있다.

제작비, 협찬-광고, 권리 및 수익배분 등 특약 계약서 작성 비율을 살펴보면 제작사 드라마의 경우 평균 48%, 비드라마의 경우 평균 18% 로 나왔다. 특수한 상황의 수익배분에 관련한 특약사항은 여전히 계약보다는 구두 및 관행에 따라 진행되는 경우가 상당수 인 것으로 예상되었다. 특약작성 시 방송사와 제작사간 상호합의 정도 평가(5점 만점)를 살펴보면 방송사는 5점으로 상호합의가 비교적 잘 이루어졌다고 평가한 반면. 제작사는 1점～3점(특약 요소별로 응답 상이)으로 방송사에 비해서는 다소 부정적인 평가가 많았다.

선급금 지급(방송사) 수령(제작사) 경험 비율과 관련해서 드라마의 경우는 선급금 지급 사례가 많지 않고 혹시 있다 하더라도 제작사가 요구할 경우 지급 거부를 거의 하지 않고 받아주는 사례가 많았다. 반면 비드라마의 경우 제작기간이 길지 않기 때문에 선급금을 제작사가 요구하는 경우가 거의 없는 것으로 조사되었다. 드라마 제작을 담당하는 외주제작사의 경우 선급금 문제는 큰 비중을 차지하지 않았다. 다만 비드라마 중 교양의 경우는 재정상 압박이 있어도 선급금을 수령한 경우가 없었다는 의견이 나왔다.

일반관리비 및 기업이윤을 책정한 계약 비율은 방송사와 제작사 간 이견 차이가 가장 큰 부분 중 하나이다. 제작사는 기업이윤 및 경상비 명목으로 5%정도를 제작비에 책정해도 인정해주지 않는 경우가 있다 주장한다. PP의 경우는 일정부분 책정을 허용하는 경우가 있어서, 제작사는 방송사 보다는 PP를 더 선호하는 경향도 있다. 반면 방송사는 제작사가 제출한 기업 이윤이 알맞게 책정된 것인지 알 수 없고 제작비 총액에 맞춰서 제출한 것이기 때문에 큰 의미가 없다고 판단하고 있다.

다음은 특약사항에 대한 항목이다. 특약사항 작성 시, 방송사와 제작사 간 상호합의 정도를 묻는 항목으로 특약사항 항목은 모두 11개 항목으로 정리 되었다. 조사결과, 상호합의 정도에 대한 방송사와 제작사 간 인식차이가 존재하는 것으로 나타났다. 우선 드라마 조사결과를 살펴보면 방송사가 인식하는 합의 정도가 제작사가 인식하는 정도보다 높게 나타났다. 방송사는 모든 항목에 대한 특약작성 시, 제작사와 상호합의 정도를 평균 5점으로 평가한 반면, 제작사는 평균 1.0~3.0점, 상대적으로 낮게 평가하였다. 비드라마 결과 또한 방송사가 인식하는 상호합의 정도와 제작사 인식하는 상호합의 정도의 간극이 매우 컸다. 특히 가상광고 진행 및 가상광고

비 처리사항(1.9점), 간접광고 진행 및 간접광고비 처리 사항(2.0점)에 대한 상호합의 수준이 가장 낮은 것으로 나타났다.

<표 3-3> 방송사업자와 외주제작사 간 특약작성 상호합의 정도 비교

| 방송사업자 | | | | 외주제작사 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 항목 | 드라마 | 비드라마 | 전체 | 항목 | 드라마 제작사 | 비드라마 제작사 | 전체 |
| 제작비 지급 방식 관련 사항 | 5 | 5 | 5 | 제작비 지급 방식 관련 사항 | 3.6 | 3.2 | 3.3 |
| 선급금 지급 관련 사항 | 5 | 4.6 | 4.8 | 선급금 지급 관련 사항 | 1.8 | 2.5 | 2.4 |
| 제작비 변경 사항 | 5 | 5 | 5 | 제작비 변경 사항 | 2.6 | 2.7 | 2.7 |
| 원고료 출연료 등 지급 보증 관련 사항 | 5 | 5 | 5 | 원고료 출연료 등 지급 보증 관련 사항 | 2.8 | 2.4 | 2.5 |
| 편성변화 및 편성변화를 알려주는 시점 관련 사항 | 5 | 4 | 4.5 | 편성변화 및 편성변화를 알려주는 시점 관련 사항 | 2.5 | 2.5 | 2.5 |
| 저작재산권 및 수익배분 관련 사항 | 5 | 5 | 5 | 저작재산권 및 수익배분 관련 사항 | 2.8 | 3.2 | 3.1 |
| 협찬유치 및 협찬금 처리 사항 | 5 | 5 | 5 | 협찬유치 및 협찬금 처리 사항 | 3.3 | 2.3 | 2.4 |
| 간접광고 진행 및 간접광고비 처리 사항 | 5 | 4.5 | 4.75 | 간접광고 진행 및 간접광고비 처리 사항 | 2.8 | 2.0 | 2.1 |
| 가상광고 진행 및 가상광고비 처리 사항 | 5 | 4.5 | 4.75 | 가상광고 진행 및 가상광고비 처리 사항 | 1.0 | 1.9 | 1.8 |
| 계약 취소 및 반품에 관한 사항 | 5 | 5 | 5 | 계약 취소 및 반품에 관한 사항 | 2.0 | 2.7 | 2.6 |
| 프로그램에 문제가 발생했을 때 책임 귀속 사항 | 5 | 5 | 5 | 프로그램에 문제가 발생했을 때 책임 귀속 사항 | 2.7 | 2.6 | 2.6 |

*주: 특약작성 시, 방송사와 제작사 간 상호합의 정도(5점 만점 평균); (특약작성 경험이 있는) 드라마 방송사업자(n)=4, 비드라마 방송사업자(n)=4, 전혀 그렇지 않다 =1, 매우 그렇다=5

특약사항에 대한 방송사와 외주제작사 간의 시각 차이는 특약사항 우선순위 및 필요성 부분에서도 나타났다. 방송사는 표준계약서 내용에 관해 제작사와 충분히 사전협의 과정을 거치므로 특약이 대체로 불필요하고 표준계약서 본문으로 충분하다는 입장을 가지고 있다. ‘대체로 특약사항은 계약서에 우선한다는 내용이 계약서 본문 또는 특약에 명시된다(전혀 그렇지 않다 =1, 매우 그렇다 = 5)’라는 항목에 대해 비드라마 부문에서 방송사가 3.8, 제작사가 3.1로 특약사항 우선순위에 대한 입장 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 이와 비슷하게, ‘대체로 외주제작 계약 시 특약사항 작성은 불가피하다’라는 특약사항 작성 필요성에 대한 의견으로는 마찬가지로 비드라마 부문에서 방송사가 2.8, 제작사가 3.5로 양측 간 입장의 차이가 존재하였다.

### (3) 권리귀속대상 합의 및 계약수정 시 의견 반영

권리귀속대상 합의 정도는 권리귀속대상 지정 시, 방송사와 제작사 간 상호합의가 어느 정도 이루어지는지 살펴본 결과, 권리귀속대상에 대한 인식 차이를 확인할 수 있다. 모든 방송사가 방송사와 제작사 간 상호합의 수준을 높이 평가하는 특징(드라마 평균 5.0점, 비드라마 평균 5.0점)을 보였다. 제작사는 상호합의가 이루어진다는 데 낮은 동의 수준을 보였다(드라마 평균 2.7점, 비드라마 평균 2.3점). 또한 외주제작사는 수익에 대한 자료를 방송사가 제작사와 공유하지 않는다고 보았다. 제작사 입장에서 협찬 수익은 전체 수익의 플러스알파(+ 개념. 제작비와 별개로 열

심히 유치해서 더 얻을 수 있는 수익으로 생각. 하지만 방송사의 생각은 부족한 제작비를 채워줄 것으로 생각하고 이를 기준으로 협찬 수익을 분배하려고 했다. 이는 드라마 > 예능 > 교양 순으로 교양의 경우 외주제작사의 불만이 가장 높은 장르이다.

계약수정 시 의견반영 항목은 방송사와 제작사를 비교할 때 전반적으로 방송사가 '상호 의견반영 정도가 높다' 라고 평가한다. 드라마 제작사의 경우 제작비 지급방식(4.0점), 납품한 프로그램 완성분에 대한 제작비 지급의무(3.8점), 원고료 · 출연료 지급보증(3.8점) 등의 항목 수정 시 상호 의견 반영 수준을 상대적으로 높게 평가하였다. 그러나 저작재산권 수익 배분(1.7점) 관련 조항 수정 시 상호 의견 반영 수준을 가장 낮게 평가하는 특징도 보였다. 비드라마 제작사는 모든 항목에 대한 상호 의견 반영 수준을 1~2점대(5점 평균) 수준으로 낮게 평가하였다.

<표 3-4> 방송사 제작사 간 계약 수정에 대한 의견 반영 정도 평가

| | 방송사 | | | 제작사 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 구분 | 드라마 | 비드라마 | 전체 | 드라마 | 비드라마 | 전체 |
| 제작비 지급 방식 | 5 | 5 | 5 | 4.0 | 2.4 | 2.5 |
| 제작비 변경 사유 발생 시 조정 절차 방식 | 4.5 | 4.6 | 4.6 | 3.6 | 2.1 | 2.4 |
| 방송 편성 변경 시 제작사 통보 및 합의 | 4.3 | 4.2 | 4.3 | 2.6 | 2.4 | 2.4 |
| 납품한 프로그램 완성분에 대한 제작비 지급의무 | 5 | 5 | 5 | 3.8 | 2.8 | 3.0 |
| 저작재산권 및 수익 배분 | 3.7 | 4 | 3.9 | 1.7 | 2.7 | 1.6 |
| 협찬 고지 및 간접광고 | 3 | 4 | 3.5 | 2.8 | 2.1 | 2.2 |
| 계약 취소 및 반품 | 4.5 | 4.6 | 4.6 | 2.5 | 2.2 | 2.3 |
| 프로그램에 문제가 발생했을 때 책임 귀속 | 4.7 | 4.8 | 4.8 | 3.0 | 1.5 | 1.8 |
| 원고료·출연료 지급보증 | 5 | 4.2 | 4.6 | 3.8 | 2.7 | 2.9 |

*주: 드라마 방송사(n)=6, 비드라마 방송사(n)=9/ 드라마 제작사(n)=12, 비드라마 제작사(n)=93
전혀 그렇지 않다 = 1, 매우 그렇다 = 5

### (4) 외주제작 관련 이슈에 대한 동의수준 상위 및 하위 이슈

#### (가) 방송사 관점에서 상하위 이슈

2018년 실태조사에 참여한 9개 방송사업자(드라마 장르 n=6, 비드라마 장르 n=9)를 대상으로 외주제작거래 과정에서 발생하는 21개 이슈(항목)에 대해 5점 척도(전혀 그렇지 않다=1, 매우 그렇다=5)로 측정한 동의수준을 종합하여 살펴보면 아래와 같다. 드라마 장르는 외주제작거래 과정에서 발생하는 21개 이슈(항목) 가운데 상호합의를 통한 연출진 구성(5점), 상호합의를 통해 제작 장비 및 시설 결정(4.8점), 간접광고 및 협찬에 대한 상호합의 진행(4.8점) 등의 이슈에서 상대적으로 동의 수준

이 높은 데 반해, 프로그램 성패에 따른 계약서 내용 변경(1.9점), 제작사가 정부제작지원을 받은 경우 제작비 축소(1.7점), 제작사가 협찬 유치시 제작비 축소(1.5점) 항목이 상대적으로 낮은 동의 수준을 보였다. 비드라마 장르는 외주제작거래 과정에서 발생하는 21개 이슈(항목) 가운데 간접광고 및 협찬에 대한 상호합의 진행(4.9점), 제작사와의 상생(협의기구) 노력(4.9점), 상호 합의를 통한 출연자 구성(4.8점) 등의 항목이 상대적으로 높은 동의 수준을 보인 반면, 제작사가 정부제작지원을 받은 경우 제작비 축소(1.2점), 프로그램 성패에 따른 계약서 내용 변경(1.1점), 제작사가 협찬 유치시 제작비 축소(1.1점) 항목이 상대적으로 낮은 동의 수준을 보였다. 제작 장르에 상관없이 간접광고 및 협찬에 대한 상호합의 진행(4.9점)에 대한 동의 수준(드라마 4.8점, 비드라마 4.9점)이 상대적으로 가장 높은 항목으로 나타난 반면, 제작사가 협찬 유치시 제작비 축소(드라마 1.5점, 비드라마 1.1점) 항목에 대한 동의 수준이 상대적으로 가장 낮게 나타났다.

<표 3-5> 방송사의 외주제작 관련 이슈에 대한 동의수준 상·하위 항목

| 구분 | 드라마 | 비드라마 |
|---|---|---|
| 상위 | 방송사와 제작사는 상호 합의를 통해 연출진을 구성한다. (5점) | 방송사와 제작사는 심의규정을 고려하여 간접광고 및 협찬을 상호 합의 하에 진행한다(4.9점).<br>방송사는 제작사와의 협의기구를 두는 등 상생을 위해 노력한다(4.9점). |
| | 방송사와 제작사는 심의규정을 고려하여 간접광고 및 협찬을 상호 합의 하에 진행한다(4.8점).<br>방송사와 제작사는 상호 합의를 통해 제작 장비 및 시설(스튜디오, 녹음실, 편집실 등)을 결정한다(4.8점).<br>'방송사와 제작사의 상호 합의 하에 방송 및 제작을 중단하거나 연장할 수 있다'는 조항은 계약 시 필요한 조항이다(4.8점).<br>제작사가 유치한 협찬금 및 정부제작지원금을 제작비 일부로 투입한 경우, 권리 배분 요소로써 제작사의'재정'기여도를 인정한다(4.8점). | 방송사와 제작사는 상호 합의를 통해 출연자를 구성한다. (4.8점) |

| 구분 | 드라마 | 비드라마 |
|---|---|---|
| 하위 | 프로그램 성패에 따라 계약서 내용이 변경되는 경우가 있다(1.8점). | 프로그램 성패에 따라 계약서 내용이 변경되는 경우가 있다. (1.1점)<br>제작사가 협찬을 유치한 경우, 제작비를 축소한다. (1.1점) |
| | 제작사가 정부제작 지원을 받은 경우, 제작비를 축소한다(1.7점). | 제작사가 정부제작 지원을 받은 경우, 제작비를 축소한다. (1.2점) |
| | 제작사가 협찬을 유치한 경우, 제작비를 축소한다(1.5점). | |

* 자료 : 2018 방송 프로그램 외주제작거래 실태조사

### (나) 외주제작사 관점에서 상하위 이슈

마찬가지로 실태조사에 참여한 105개 제작사를 대상으로, 외주제작거래 과정에서 발생하는 21개 이슈(항목)에 대한 인식을 파악함. 제작사로 하여금 각 진술문에 대하여 5점 척도(전혀 그렇지 않다=1, 매우 그렇다=5)로 동의수준을 조사했고 그 결과는 다음과 같다. 우선 드라마 제작사의 경우, 외주제작거래 과정에서 발생하는 21개 이슈 가운데 '방송사의 프로그램 수정 및 보완 요청 수용'(4.0점), '간접광고 및 협찬에 대한 상호합의 진행'(3.6점), '제작사의 귀책사유에 따른 방송사의 구상권

행사’(3.4점) 등에 대한 동의수준이 높게 나타난 반면, ‘방송사와 제작사의 상생(협의기구)을 의한 노력’(2.2점), ‘프로그램 편성이 지연/중단되는 경우 제작사 귀책사유 여부를 고려한 제작비의 조정/지급’(2.0점), ‘프로그램 권리 배분 요소에 기획 기여도 포함’(1.9점), ‘사전기획비 책정 및 지급’(1.9점) 등에 대해서는 동의수준이 상대적으로 낮게 산출되었다.

비드라마 제작사의 경우는 ‘방송사의 프로그램 수정 및 보완 요청 수용’(4.4점), ‘상호 합의를 통한 출연자 구성’(3.5점), ‘제작사가 정부제작지원을 받은 경우 제작비 축소’(3.4점) 항목에 대한 동의수준이 상대적으로 높게 나타났다. ‘프로그램 권리 배분 요소에 기획 기여도 포함’(2.2점), ‘책정된 제작비를 벗어난 추가 지출이 필요한 경우 상호 합의를 통해 제작비 조정’(2.2점), ‘제작사의 자체 제작 프로그램의 경우 방송사는 해당 프로그램의 방송권을 적정한 금액에 구매’(2.1점), ‘사전기획비 책정 및 지급’(2.0점) 등에 대한 동의수준은 낮은 특징을 보였다. 제작 장르에 상관없이 ‘방송사의 프로그램 수정 및 보완 요청 수용’(드라마 4.0점, 비드라마 4.4점) 항목에 대한 동의수준이 높게 나타나지만, ‘프로그램 권리 배분 요소에 기획 기여도 포함’(드라마 1.9점, 비드라마 2.2점), ‘사전기획비 책정 및 지급’(드라마 1.9점, 비드라마 2.0점)에 대한 동의수준은 낮게 나타나는 공통점을 보였다.

<표 3-6> 제작사의 외주제작 관련 이슈에 대한 동의수준 상위 하위 항목

| 구분 | 드라마 제작사 | 비드라마 제작사 |
|---|---|---|
| 상위 | 제작사는 방송사의 프로그램 수정 및 보완 요청을 수용한다. (4.0점) | 제작사는 방송사의 프로그램 수정 및 보완 요청을 수용한다. (4.4점) |
| | 방송사와 제작사는 심의규정을 고려하여 간접광고 및 협찬을 상호 합의 하에 진행한다. (3.6점) | 방송사와 제작사는 상호 합의를 통해 출연자를 구성한다. (3.5점) |
| | 심의결과에 따라 방송사가 납부한 과태료에 대해, 방송사는 제작사의 귀책사유를 고려하여 적절히 구상권을 행사한다. (3.4점) | 제작사가 정부제작지원을 받은 경우, 제작비를 축소한다. (3.4점) |
| 하위 | 방송사는 제작사와의 협의기구를 두는 등 상생을 위해 노력한다. (2.2점) | 프로그램에 대한 권리 배분 요소에는 '기획' 기여도를 포함한다. (2.2점) |
| | 프로그램 편성이 지연되거나 중단되는 경우, 방송사와 제작사의 귀책사유 여부를 고려하여 제작비를 조정, 지급한다.(2.0점) | 계약서 작성 시 책정된 제작비를 벗어난 추가 지출이 필요할 경우, 방송사와 제작사는 상호 합의를 통해 제작비를 조정한다. (2.2점) |
| | 프로그램에 대한 권리 배분 요소에는 '기획' 기여도를 포함한다. (1.9점) | 제작사가 제작비를 자체 조달하여(정부제작지원, 협찬유치 등을 통해) 제작한 프로그램의 경우, 방송사는 제작사로부터 해당 프로그램의 방송권을 적정한 금액에 구매한다. (2.1점) |
| | 방송사는 제작사가 프로그램 기획 및 개발을 위해 지출한 '사전기획비'를 제작비와 별도로 책정, 지급한다. (1.9점) | 방송사는 제작사가 프로그램 기획 및 개발을 위해 지출한 '사전기획비'를 제작비와 별도로 책정, 지급한다. (2.0점) |

* 자료: 2018 방송 프로그램 외주제작거래 실태조사

### (다) 외주제작거래 과정에서 발생하는 이슈에 대한 인식

다음은 외주제작거래 과정에서 발생 가능한 다양한 이슈에 대한 방송사와 제작사의 인식에 대한 조사결과이다. 제작비, 제작 기여도, 제작 스태프 및 출연자 구성, 간접광고 및 협찬 진행, 상생을 위한 노력 등 그동안 외주제작 시장에서 지속적으

로 쟁점화 되어 왔던 내용들을 토대로 내용을 분석하면 다음과 같다.

### 1) 드라마 장르에서 방송사와 제작사의 인식조사 결과

<표 3-7> 외주제작거래 관련 이슈

| 외주제작거래 관련 이슈 |
|---|
| 제작사가 정부제작지원을 받은 경우, 제작비를 축소한다. |
| 제작사가 협찬을 유치한 경우, 제작비를 축소한다. |
| 프로그램 편성이 지연되거나 중단되는 경우, 방송사와 제작사의 귀책사유 여부를 고려하여 제작비를 조정 및 지급한다. |
| 방송사와 제작사는 심의규정을 고려하여 간접광고 및 협찬을 상호 합의 하에 진행한다. |
| 방송사는 제작사와의 협의기구를 두는 등 상생을 위해 노력한다. |

* 자료 : 외주시장거래관행 실태조사 실효성 제고 방안 연구 (방송통신위원회)

우선 드라마 장르에서 방송사와 제작사의 인식조사 결과는 다음과 같다. 정부제작지원과 협찬에 따른 제작비 축소 이슈에 대해서는 방송사와 드라마 제작사 간 인식 차이가 크지 않은 것으로 나타났다. ‘제작사가 정부제작지원을 받은 경우, 제작비를 축소한다’는 진술문에 대한 동의수준은 방송사 평균 1.7점, 제작사 평균 2.8점으로 나타났다. ‘제작사가 협찬을 유치한 경우, 제작비를 축소한다’에 대한 동의 수준은 역시 유사한 수준으로 나타났다(방송사 평균 1.5점, 제작사 평균 2.8점) 프로그램 편성이 지연되거나 중단되는 경우, 방송사와 제작사의 귀책사유 여부를 고려하여 제작비를 조정, 지급한다’ 진술문에 대한 방송사의 동의수준은 평균 4.5점으로 나타났으며, 드라마 제작사는 이보다 낮은 평균 2.0점 수준에서 동의한 것으로 나타났다. 귀책사유 여부에 따른 방송사와 제작비의 인식 차이가 있다는 것을 확인할 수 있는 부분이라고 할 수 있다. ‘방송사와 제작사는 심의 규정을 고려하여 간접광고 및 협찬을 상호 합의 하에 진행한다’는 항목에 대해서는 방송사가 평균 4.8점, 드라마 제작사는 평균 3.6점 수준에서 동의하는 것으로 나타났다. 상호 합의 하에 간접광고 및 협찬을 진행한다는 데 대해 방송사가 근소한 차이로 더 높은 동의 수준을 보였다. 외주제작산업 내 공정상생 환경 조성 분위기가 조성되는 가운데, 방송사의 노력에 대한 평가 점수를 산출하면, ‘방송사는 제작사와의 협의기구를 두는 등 상생을 위해 노력한다’는 진술문에 대한 방송사의 자체 평가 점수는 평균 4.5점으로 집계되었다. 반면 드라마 제작사는 방송사의 노력에 평균 2.2점을 다소 낮은 점수를 부여한 것으로 나타났다.

### 2) 비드라마 장르에서 방송사와 제작사의 인식조사 결과

비드라마 장르에 대한 방송사와 제작사 인식조사 결과를 살펴보면 다음과 같다. 정부 제작지원 또는 제작사 주체의 협찬 유치가 이루어질 경우, 제작비가 축소된다는 데 대해 제작사는 방송사 대비 높은 동의 점수를 부여한 것으로 나타났다. ‘제작사가 정부제작지원을 받은 경우, 제작비를 축소한다’는 진술문에 대해 방송사는 평균 1.2점, 비드라마 제작사는 평균 3.4점의 동의수준을 나타냈다. ‘제작사가 협찬을 유치한 경우, 제작비를 축소한다’는 항목에 대해서는 방송사 평균 1.1점, 제작사 평균 3.3점으로 나타났다.

‘프로그램 편성이 지연되거나 중단되는 경우, 방송사와 제작사의 귀책사유 여부를 고려하여 제작비를 조정, 지급한다’ 진술문에 대한 방송사의 동의수준은 평균 4.3점으로 나타났으며, 비드라마 제작사는 평균 2.2점 수준으로 산출되어 인식 차이를 보였다. ‘방송사와 제작사는 심의 규정을 고려하여 간접광고 및 협찬을 상호 합의 하에 진행한다’는 진술문에 대해 방송사 평균 4.9점, 드라마 제작사 3.3점 동의수준을 보였다. ‘방송사는 제작사와의 협의기구를 두는 등 상생을 위해 노력한다’는 항목에 대해서는 방송사가 평균 4.9점을, 비드라마 제작사는 2.2점을 부여해 드라마 장르의 조사결과와 비슷한 경향성을 보였다.

# 제4장 관련 유사 평가모형 및 지수사례 분석

2020

# 제4장 관련 유사 평가모형 및 지수사례 분석

## 1. 방송 및 콘텐츠 평가모형

### 가. 방송평가 모형

방송통신위원회는 방송법 제31조에 따라 158개 방송사업자 (367개 방송국)를 대상으로 매년 방송 평가를 실시한다. 방송평가 결과는 방송법 제17조에 따라 방송사 재허가 및 재승인 심사에 일정비율 반영된다. 방송평가 기준은 배점 및 평가방법이 지속적으로 수정되어 왔는데 2018년 12월 개정된 방송평가 세부기준 중 본 과제와 관련된 공정거래항목 및 배점 변동사항은 아래와 같다.

가장 대표적인 외주제작 활성화 지표는 외주제작비율이다. 올해부터는 지표 대상이 SO, 위성방송 사업자로 확대되어 직접제작, 외주제작프로그램 편성 평가 비율이 포함되며 외주제작 90% 이상인 경우 만점인 20～25점이 부여된다. 방송법, 공정거래법 등 관계법령 준수 여부 평가는 배점방식에서 감점방식으로 개정되었으며 공정거래법 위반 시 경고 2점, 과태료 4점, 시정명령 8점, 과징금 10점, 고발 15점이 감점된다. 즉 법적 위반이 없는 상태를 기준으로 위반 수준에 따라 감점이 적용되는 구조이다. 방송프로그램 제작 및 유통상 공정거래 질서 확립 노력에 대한 평가도 이루어지는데 배점은 10～30점 만점으로 구성된다. 지상파방송사 및 종편PP에 대해서는 표준계약서 활용적성성이 10점으로 구성되어 높은 비중을 차지한다. 표준계약서는 문화체육관광부가 제시한 제작 표준계약서 또는 이에 준하는 계약서로 정의되며 사용 건 수 대비 외주제작사와의 방송프로그램 제작 계약 건 수 비율을 평가하여 이 비율이 100%인 경우 10점을 부여한다. 방송프로그램 등의 유통 상 공정거래 관련 가이드라인 및 실행계획 수립 및 실시 적정성은 사업자에 따라 2점～10점으로 구성된다. 외주제작인력의 상해・여행자보험 가입 여부 확인 적정성 항목이 새롭게 포함되어 7점의 배점이 반영되었고, 방송사와 외주제작사・프리랜서 간 상생협의체 등 운영 적정성이 8점으로 강화된 점은 주목할 사항이다.

이와 같이 방송사업자 허가와 관련된 방송평가 항목 중 공정성 및 상생협력과 관련된 항목이 포함되어 있으므로 방송영상외주제작 상생협력 평가모델 및 지수 구성 시 방송평가 항목은 직접적으로 조사와 평가에 연계될 필요가 있다.

## 나. 콘텐츠 평가 모형

### (1) 콘텐츠 사업자 평가 모형

콘텐츠 평가 모형은 콘텐츠를 제작하는 사업자에 대한 평가모형과 개별 콘텐츠 자체에 대한 평가모형으로 구분할 수 있다. 황준호 외(2011) 연구는 대표적인 콘텐츠 사업자 모형으로 분류할 수 있는데 인적자원, 물적자원, 기획, 제작, 경제적 성과, 유통, 사회적 성과경쟁력 등 7가지 경쟁력 평가부문을 정의하고 있다. 인적자원, 물적자원, 경제적 성과는 일반적인 사업자의 경쟁력 평가에 적용이 가능하며 기획, 제작, 유통, 사회적 성과는 방송영상을 포함하는 포괄적인 콘텐츠 가치사슬에 적용이 가능하다.

위의 콘텐츠 사업자 평가 모형 중 외주제작사 상생협력 평가와 관련한 항목들을 분류해보면 인적자원 경쟁력 부문의 기획, 제작, 유통, 기술, 인력개발 및 보상 등이 해당된다. 물적자원 경쟁력에서는 제작비, 방송시설 및 장비, 저작권 및 판권, R&D 등의 항목과 관련성이 높다. 기획 경쟁력에서는 투자유치, 수익모델, 제작단계 효율적 관리, 공동기획 등의 항목의 관련성이 높고 제작 경쟁력에서는 제작 효율성, 품질관리 등을 고려할 수 있다. 특히 제작비, 저작권, 공동기획 등은 방송사와 외주제작사의 직접적인 상생협력과 관련된 항목으로 포함 가능하며 제작단계 효율적 관리 항목은 기준에 따라 간접적인 공정성 또는 협력지원 항목으로 포함할 수 있다.

방송통신위원회가 방송채널사용사업자(PP)를 대상으로 2012년부터 실시하고 있는 '방송콘텐츠 제작역량 평가' 모형은 대표적인 방송영상 부문의 콘텐츠 사업자 평가모형이다. 방송통신위원회의 모형은 황준호 외(2011) 연구 체제와 유사하게 자원경쟁력(인적자원, 물적자원), 프로세스 경쟁력(제작, 유통), 성과경쟁력(경제적 성과, 사회적 성과)로 구성되어 있다. 그러나 주로 재무적 지표로 구성되어 있어 방송상생협력지수에 직접적으로 적용하기에 용이하지 않다.

### (2) 콘텐츠 평가 모형

최종렬 외(2010)의 '방송(드라마) 콘텐츠 가치평가 모형'은 방송영상 부문의 콘텐츠 평가 모형에 대한 기본적인 틀을 제시하고 있다. 위 연구에서는 콘텐츠 조건, 환경 조건, 기업 조건, 인적자원 조건 등 4가지 부문을 축으로 11개 세부 조건지표, 22개 판단지표로 드라마 콘텐츠 가치평가 모형이 개발되었고 AHP를 이용하여 지표별 가중치를 도출한 바 있다. 외주제작사 상생협력지수와 관련하여 정부 및 지자체,

시장환경 등의 지표를 제외하고 경쟁력 향상에 기여하는 관행을 조사하여 상생협력 지표로 반영하는 것을 검토할 수 있다.

방송사와 외주제작사간 상생협력의 최종성과는 콘텐츠 경쟁력 향상뿐만 아니라 양사의 경쟁력 강화로 연계되어야 하지만 본 연구의 상생협력평가 범위는 상생협력 과정에 초점을 두고 있으므로 향후 연구에서 콘텐츠 경쟁력, 사업자 경쟁력으로 확대될 필요가 있다.

## 2. 공정거래 및 상생협력 평가모형

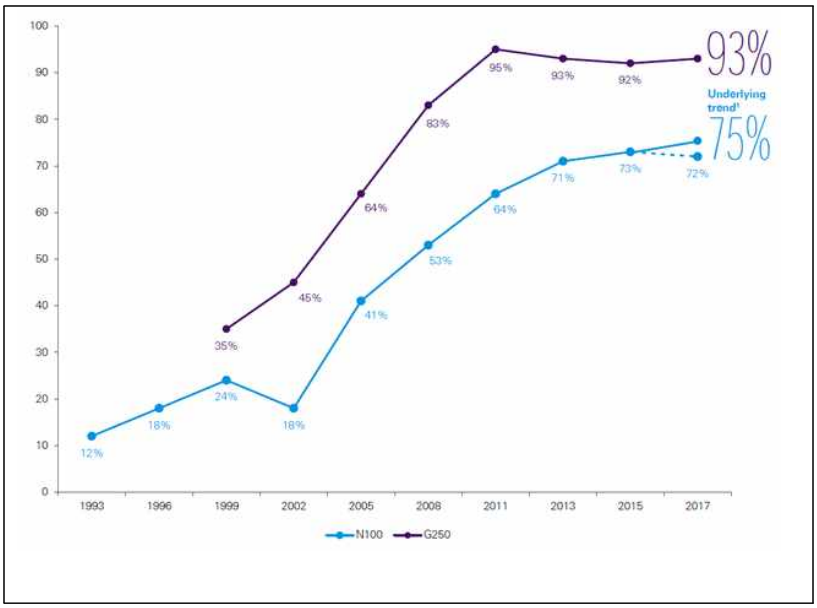
### 가. 해외 지속가능성 및 공급사슬 협력모형

#### (1) 지속가능경영 이니셔티브

공정거래 및 상생협력의 개념은 큰 틀에서 보면 국가 차원의 지속가능발전 협의와 기업 차원의 지속가능경영 흐름에서 접근할 수 있다. 국가 단위에서는 유엔(UN)을 중심으로 지속가능발전의 틀 내에서 현세대와 미래세대의 삶의 질을 높이기 위해 달성해야할 인류 공동의 목표를 설정하고 있다. 유엔은 질병, 불평등 등 사회문제 해결을 위한 새천년개발목표(MDGs: Millenium Development Goals)와 함께 경제, 사회, 환경 문제를 통합적으로 해결하기 위하여 2015년도에 지속가능발전목표(SDGs: Sustainable Development Goals)를 채택하여 국가 차원의 활동을 전개하고 있다. 공정거래와 상생협력과 관련된 목표는 빈곤 퇴치, 보건 증진, 양질의 교육과 평생학습 기회 보장, 불평등 해소, 지속가능소비생산 증진, 평화로운 사회 증진과 제도 구축 등 17개 목표하에 직간접적으로 포함되어 있으나 국가 관리 단위의 지표로 본 연구에 적용하기에는 적합하지 않다.

기업의 지속가능경영은 국제사회의 공동목표를 실행하는 방안 중 하나로 기존에 경제적인 성과만 중요하게 인식하던 개념에서 벗어나 사회적, 환경적 성과를 균형적으로 추구함으로써 인류의 지속가능성에 기여하는 경영 활동으로 정의하고 있다(Elkington, 1998). GRI 가이드라인은 기업의 지속가능경영 활동을 보고하는 대표적인 기준이며 오일/가스, 전력, 건설/부동산, 탄광/금속 등 8개 산업 가이드라인을 포괄하고 있다. GRI 홈페이지를 통하여 매년 표준화된 지속가능성보고서가 업로드되고 있는데 KPMG(2017) 보고서에 따르면 글로벌 대표 기업들의 지속가능성보고서 작성비율이 1990년대 초반 10% 수준에서 2017년 80~90% 수준까지 증가한 것을 확

인할 수 있다. 즉 지속가능경영은 글로벌 기업이 표준이 되고 있으며 작성 기준을 제시하는 GRI 가이드라인을 통하여 본 연구의 공정성 및 상생협력 지표들을 도출하는 접근이 가능하다.




[그림 4-1] 지속가능성보고서 추이

GRI 지표 중 공정성 및 상생협력 관련 내용을 살펴보면 큰 범위에서는 간접적 경제파급 효과 관점에서 공급사의 일자리 창출, 글로벌 기업의 현지공급업체를 통한 구매정책을 포함하고 있다. 인권성과 지표는 UN 인권 선언 및 규약, UN 시민권 및 정치적 권리에 관한 국제 규약, UN 경제적, 사회적 및 문화적 권리에 관한 국제 규약, ILO 근로자 기본권 선언, 비엔나 선언 및 행동 계획에 따라 정의되고 있으며 주요 공급업체 및 계약업체의 인권심사 비율이 포함되어 있다. 사회성과 지표에는 부패 위험이 분석된 사업 단위의 수 및 비율, 부패 사건에 대한 조치, 부당경쟁행위 및 독점행위에 대한 법적조치 등 부패 및 법규준수 지표가 제시되어 있다.

최근에는 기업의 지속가능경영 활동을 화폐화하여 가치를 측정하는 사례가 증가하고 있다. 사회성과인센티브추진단(2017)의 인센티브 측정 메뉴얼에 따르면 영세공급사에 대한 추가가격지불(직거래, 공정무역, 기부형 크라우드펀딩 등), 추가거래기회(공정무역, 공정여행, 리워드형 크라우드펀딩, 취약생산자에게 거래기회 제공 등) 지표가 포함되어 최근에 주목받고 있는 책임구매 활동을 포함하고 있다. 국내외 기업들의 사회적 가치 측정활동 중 상생협력을 강화하는 지표 중에는 금융자금 지원, 기술지원, 인력채용 지원, 경영관리 지원, 사회책임구매, 유무형 인프라 공유 등의 활동이 나타나고 있다. 반대로 사회적 가치를 하락시키는 지표로는 불공정 행위,

사회책임구매 위반 등이 조사되었다. 이와 같은 지표들은 국내 방송영상 산업내에서 생소할 수 있는 관행들이지만 향후 도입 가능성을 고려하여 상생협력 지표 후보로 포함하였다.

OECD 다국적 기업 가이드라인에 따라 독점행위는 시장 진입 장벽 조성, 불공정 거래 관행, 시장 지위 남용, 카르텔, 경쟁 저해 합병, 가격 협정 등 경쟁을 저해하는 공모 행위를 유발할 수 있는 해당 조직의 행위로 폭넓게 정의되고 있다는 점을 주목해야 한다. 본 과제의 공정성에 대한 범위와 정의는 이와 같이 경쟁을 저해하는 조직 행위로 포괄적으로 접근할 필요가 있다.

### (2) 다우존스 지속가능성지수

지속가능경영 활동은 앞서 언급한 기업의 자발적 보고를 통해서 모니터링 가능하지만 금융기관 관점에서는 투자 의사결정과 연계될 필요가 있다. 이러한 니즈를 반영하여 해외에서는 DSJI, FTSE4Good, 국내에서는 사회책임투자지수 등 지속가능경영이 우수한 기업들로 구성된 지속가능성 지수를 운영하고 있다. 지속가능성이 우수한 기업은 재무적 성과도 우수하다는 전제하에서 지속가능성 지수는 연기금, 자산운용사 등에게 투자 기업 구성을 위한 포트폴리오 가이드라인을 제시하고 있다.

다우존스 지속경영지수(DJSI: Dow Jones Sustainability Indices)는 미국 다우존스와 세계적 자산 관리사인 스위스 SAM이 1999년부터 공동으로 발표하는 가장 대표적인 지속가능성 지수이며 1999년 12월 31일 1000포인트를 기준으로 매년 발표되고 있다. 2000년 초와 2010년 초에 하락세가 있었으나 전반적은 추세는 우상향의 방향성을 나타내어 지수에 편입된 기업들의 가치가 증가하고 있음을 보여주고 있다. 이러한 지수는 주식시장의 타 기업들로 구성된 벤치마크 지수와 비교되어 투자우수성을 검증받게 된다.

[그림 4-2] DJSI 연도별 추이

DJSI 평가항목은 아래와 같이 경제, 환경, 사회 등 TBL(tripple bottom line) 틀에 따라서 구성된다. 경제항목은 기업지배구조, 위기관리, 윤리강령 및 반부패를 중심으로 구성되며 본 연구와 관련한 항목은 윤리강령 및 반부패, 공급망 관리 분야로 볼 수 있다. 환경분야는 방송영상 콘텐츠의 비제조업 특성을 고려할 때 중요도가 낮다고 판단된다. 사회분야는 인적자원개발, 인적자원보유, 노동지표, 기업시민의식, 사회보고서 항목으로 평가되며 상생협력 관점의 인적자원개발 부문과 공정성 관점의 노동지표의 세부항목을 검토할 수 있다.

| 분류 | 항목(가중치) | 세부 항목 |
|---|---|---|
| 경제(4개 항목) | 기업지배구조(6.0%) | - 이사회 규모 / 이사회 구조<br>-CEO 의 이사회 의장 겸직 여부<br>-이사회의 책임 / 기업지배구조 투명성<br>-이해관계의 충돌 / 이사회 다양성<br>-이사회 효율성 / 스톡 옵션 제도 |
| | 리스크 및 위기관리(6.0%) | - 리스크 및 위기관리의 책임<br>-리스크 평가 / 리스크 정의 / 리스크 파악<br>-스트레스 민감도 분석 / 리스크 대응 전략 |
| | 윤리강령 / 반부패(6.0%) | - 윤리강령 / 윤리강령 시스템 및 프로시저<br>-반부패, 반뇌물 정책 / 윤리강령에 대한 공표 |
| | 산업별 항목(산업별로 상이) | - 브랜드 관리, 고객 관리, 공급망 관리<br>-마케팅 활용, R&D 혁신, 재생 에너지 |
| 환경(2개 항목) | 환경 보고서(3.0%) | - 간접 및 직접 환경 이슈 / 주요 환경 성과, 목표 및 범위 |
| | 산업별 항목(산업별로 상이) | - 환경관리시스템 / 기후변화 대응 전략<br>-생물 다양성 활동 / 제품 책임 활동 등 |
| 사회(6개 항목) | 인적 자원 개발(5.5%) | - 인적 자원 기술 개발 전략 / 인적 자원 성과 지표<br>-개인 및 조직 교육 훈련 및 발전 |
| | 인적 자원 보유(5.5%) | - 성과 보상 체계에 해당되는 직원 비율<br>-보상과 연계되는 성과 비율 / 직원 만족도 운영<br>-개인 및 집단 성과의 균형 / 다양한 보상 체계 운영<br>-보상과 연계된 기업 성과 지표<br>-개인 성과와 팀 성과의 연계 방안<br>-개인 성과를 상부에 보고하는 체계<br>-보상과 연계된 총 지불 금액 / 추가적인 복리후생 제공 |
| | 노동지표(5.0%) | - 고충처리 방안 / 다양성 / 차별방지 정책<br>-동등보상 / 집회 및 결사의 자유 / 해고 / 보건<br>-안전 / 환경 / 공공 선언문 |
| | 기업 시민 의식(3.0%) | - 사회 공헌 활동 결과 측정 / 사회 공헌 투자 금액 |
| | 사회보고서(3.0%) | - 노동과 관련된 지표 보고<br>-임직원, 근로자, 지역사회 관련 노동 이슈 |
| | 산업별 항목(산업별로 상이) | - 제품 정보 공개 / 품질 / 리콜<br>-다국적 아웃소싱, 작업장 안전 및 보건 / 생물윤리 |

[그림 4-3] DJSI 평가항목

DSJI는 유동자산 시가총액 기준 글로벌 상위 2,500대 기업 중 상위 10%를 선정하는 DJSI World 지수, 아시아지역 상위 600대 기업 중 상위 20%를 선정하는 DJSI Asia-Pacific, 국내 상위 200대 기업 중 상위 30%를 선정하는 DJSI Korea 지수로 구성된다. DJSI 평가결과는 각 기업에게 피드백되어 아래와 같이 전체 대상기업, 산업평균 등과 비교하여 자사의 부문별 점수를 전달하므로 이후의 지속가능경영 전략을 수립하는데 도움이 될 수 있다. 국내 방송영상산업의 상생협력 평가결과가 높은 상위 사업자로 구성된 우수 상생협력지수가 재무적 성과와 상관관계가 높을 경우 지수의 대표성이 더욱 강화될 수 있다는 점에서 DSJI 운영방식을 다각도로 검토할 필요가 있다.

[그림 4-4] 부문별 지속가능성 점수비교

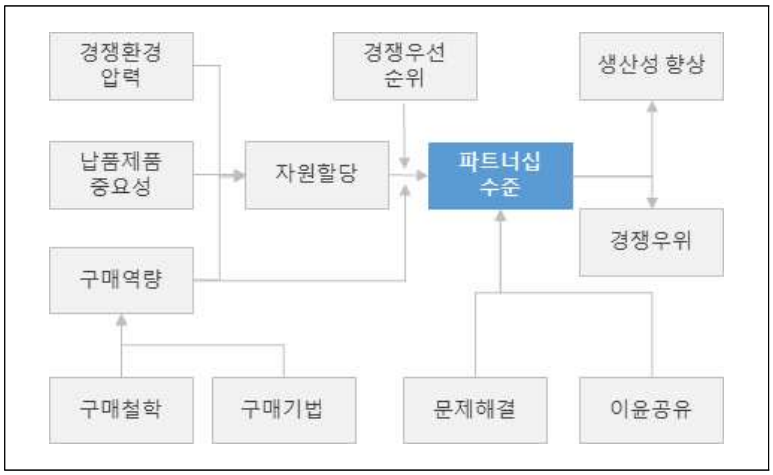
### (3) 공급사슬관리 모형

경영환경의 빠른 변화와 복잡성 증가에 따라 기존의 개별 기업간의 경쟁 구조가 약해지고 공급사와 구매자가 협력하는 공급사슬관리가 중요한 이슈로 부각되고 있다(Stuart, 1993). 기업 내에서 구매부문은 생산원가의 60% 이상을 차지하며 공급사의 역량은 구매자의 경쟁력에 직접적으로 영향을 미치고 있어 공급자의 중요성이 지속적으로 증가하고 있다. 경영학에서 바라보는 구매자와 공급사의 협력은 제로섬(zero-sum) 게임이 아니라 상호간 윈윈(win-win)을 기반으로 하는 공급사슬 경쟁력 강화의 핵심요인이다. 전통적으로 구매자와 공급사의 관계는 가격 중심의 입찰경쟁에 기반한 단기거래로 정의됐으나 공급사슬관리의 상생협력 관점에서는 장기적 계약과 함께 전략적 파트너십 거래로 변화되고 있다.

<표 4-1> 구매자-공급자 관계 유형

| 비교기준 | 전통적인 접근 | 공급사 파트너십 |
|---|---|---|
| 평가지표 | 가격에 중점 | 경영철학을 포함한 다차원 구조 |
| 계약기간 | 단기계약 | 장기계약 |
| 평가방식 | 단순입찰에 의한 평가 | 폭넓고 집중적인 평가 |
| 공급자수 | 많은 공급자 | 일부의 선택된 공급자 |
| 이윤배분 | 상대적인 힘에 의하여 배분 | 개선이윤은 동등하게 배분 |
| 개선활동 | 단속적이고 이벤트성 개선 | 지속적인 개선활동 |
| 문제해결 | 문제는 공급자가 고쳐야 할 책임 | 문제는 함께 풀어야 함 |
| 정보공유 | 정보는 독점적임 | 정보는 공유됨 |
| 책임소재 | 책임에 대한 명확한 기술 | 가상통합 조직의 책임 |

방송영상산업은 일반적인 제품 및 서비스 공급사슬과는 달리 프로젝트형 공정 및 조직 특성을 가지고 있으므로 장기계약을 통한 파트너십이 바람직한 방향이라고 볼 수는 없다. 그러나 가격 이외의 경쟁력을 포함한 외주제작사 평가, 이윤 배분, 공동 문제해결 및 개선활동 등의 공급사슬 협력활동은 동일하게 적용이 가능하다. 이러한 공급사슬내 파트너십에 영향을 주는 변수와 전체 프로세스는 아래 그림과 같다(Stuart, 1993).




[그림 4-5] 공급사슬 파트너십 프로세스

Wilson(1995)이 정의한 공급사슬 파트너십의 중요한 개념들은 상생협력지수 접근 시 주요 개념 정의에 참고할 수 있다. 첫째, ‘헌신(commitment)’이란 상호간의 관계가 파트너에게 미래 이익과 가치를 가져다 줄 것이라는 가정에서 나타난다. ‘헌신’은 구매자-공급사 관계에서 가장 공통적인 변수로 잔류자(stayers)와 이탈자

(leavers)를 구별하는 중요한 변수이다(Mummalaneni, 1987). ‘신뢰’ 란 근본적인 상생협력 관계모델의 핵심이며 파트너가 다른 파트너의 최상의 이해관계 내에서 행동할 것이라는 믿음을 포함한다. ‘협력’ 은 상호의존적 관계에서 상호공동 결과 혹은 미래보상에 대한 단독결과를 달성하기 위해 기업들에 의해 취해진 보완적 조정의 행동(Anderson & Narus, 1990)을 의미한다. ‘헌신’ 과 ‘협력’ 은 양자가 관계의 이익을 취할 수 있도록 허용하는 협조적 행동으로 나타난다. ‘상호의존성 및 영향력’ 은 구매자 혹은 판매자의 힘은 관계에 있어 파트너들의 상호의존성에 밀접히 연결되며 방송영상 상생협력 분야의 접근과 같이 힘의 불균형은 다른 파트너에 대한 의존도의 정도와 직접적으로 관련될 수 있다. ‘구조적 결속력’ 은 관계가 끝나지 않도록 유지하는 힘을 의미하며 투자, 적응, 공유기술의 정도가 관계를 종식시키기 어려울 때까지 성장하면서 구조적 결속력도 계속 강화하게 된다. ‘적응력’ 은 한쪽이 다른 쪽에게 적응하기 위해 제품 혹은 프로세스를 변경할 때 발생한다. ‘적응력’ 은 더 강한 관계로 구매자와 공급사를 결합시키고 경쟁자가 진입하지 못하도록 진입장벽을 창출한다. ‘비가역적인 투자’ 는 파트너가 관계에 투자하는 세부적인 자원(자금, 교육, 장비)을 의미하며 관계가 종결되면 회수 불가능한 투자 성격을 갖는다. 따라서 비가역적인 투자가 많으면 관계 종결이 어려워지며 ‘구조적 결속력’ 도 증가한다. ‘공유기술’ 은 상호 관계에 대해 다른 쪽이 기여한 기술에 대해 가치를 부가하는 정도를 의미한다. 즉 ‘공유기술’ 을 창출하는 과정에서 기술개발 초기단계에서 상호 관계를 긴장시키지만 일단 기술이 실행되면 더 강한 관계를 만드는데 기여할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 개념 중에서 ‘협력’ 의 정의를 상생협력 평가틀의 중요한 기준으로 검토하였다.

방송영상산업에서는 표준계약서 등 계약공정성이 중요하게 인식되는데 거래비용을 이용한 계약평가 모형(Adler et al., 1999)의 측정방법을 고려할 수 있다. 거래비용 이론에 따르면 자산특유성, 불확실성, 계약불완전성이 낮으면 직접 제작보다는 외부 공급자를 통한 계약관계를 선호하는데 방송영상 콘텐츠의 프로젝트 제작 특성은 이러한 조건에 부합한다고 볼 수 있다. 저자의 측정방법을 검토해보면 계약의 자산특유성은 물리적(최종계약가치/계약만료연도의 공급사 매출액), 전용적(구매자의 요구를 만족시키는 기간으로 계약시작시점과 제품접수시점 사이의 기간), 인력적(계약을 완수하기 위한 공급사의 총계약노동시간 추정치/계약비용 추정치) 특유성으로 구분하여 측정하고 있다. 불확실성은 기술적(기술적 변화의 총비용/계약기간의 기술변화 제안횟수), 환경적(계약을 체결한 연도와 계약만료 연도의 판매량의 변화) 불확실성으로 분류하였으며 방송영상 외주제작산업에서는 제작과정의 기술적 불확실성이 유의할 것으로 예상된다. 계약불완전성은 복잡성(계약조항 문단개수/계약비용 추정치),

구체성(계약조항 문장행수/계약비용 추정치), 부가성(계약시점과 계약종료 기간의 기술적 변화의 총횟수)으로 정의 가능하며 방송영상 외주제작 표준 계약서와 실제 계약 체결과정 조사를 통하여 측정할 수 있으나 조사시간과 비용 등을 고려할 때 일부 사례에 대한 실태조사 시 검토 가능할 것으로 예상된다.

## 나. 국내 정부주도 상생협력 평가 및 지수 모형

### (1) 국가 지속가능발전목표 (K-SDGs)

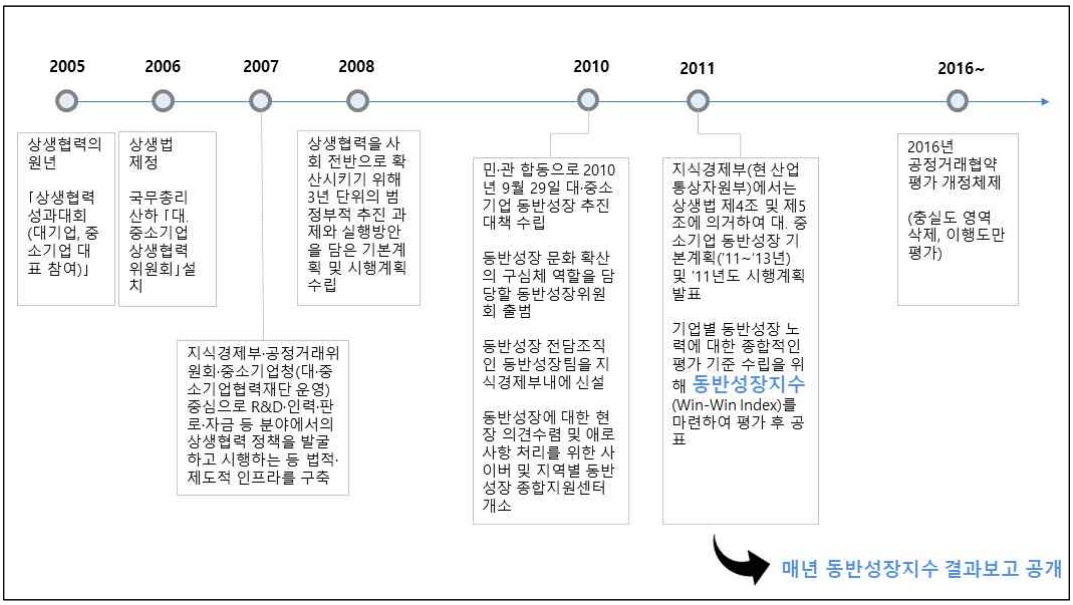
앞서 지속가능발전의 개념을 소개하면서 유엔의 지속가능발전목표(SDGs)를 언급하였는데 한국도 이러한 국제사회 움직임에 동참하여 2018년 1월 지속가능발전위원회가 사회관계장관회의에 국가 지속가능발전목표 추진계획을 보고하면서 이니셔티브가 시작되었다. 그 이후 범부처 K-SDGs 협의체, 작업반, K-MGoS(Korean-Major Groups and other Stakeholders) 등을 구성하여 K-SDGs 수립절차를 진행하였으며 2018년 12월 국무회의 심의를 통해 K-SDGs를 마련하였다. K-SDGs는 '모두를 포용하는 지속가능국가'의 비전 하에서 모두가 사람답게 살 수 있는 사회, 모든 세대가 누리는 깨끗한 환경보전, 삶의 질이 향상되는 경제성장, 인권보호와 남북평화, 지구촌 협력강화 등 5대 전략을 포함하고 있다. 구체적으로는 2030년까지 달성해야 할 국제사회의 보편적 가치·목표를 담아 17개 분야, 122개 세부목표 및 214개 지표로 구성하였다. 그 중에서 공정성 및 상생협력 관련 목표 및 지표는 아래와 같다.

9번째 목표인 '사회기반시설 구축, R&D 확대 및 경제성장' 지표 중 소규모 산업체의 금융서비스 접근성 향상 지표, 12번째 목표인 '지속가능한 소비・생산 증진' 지표 중 기업의 지속가능성 경영활동 관리, 녹색제품 인증 및 녹색구매 확대, 16번째 목표인 '인권・정의・평화' 중 법치 증진 및 정의보장, 책임감 있는 제도, 부정부패 및 뇌물수수 감소 등이 관련성이 높은 지표이다. 그러나 국가 단위의 지표 특성을 가지고 있어 방송사와 외주제작사 등 사업자 단위의 측정에 적합한 구조는 아니며 상생협력 범위를 정의하는데 참고할 수 있을 것이다.

### (2) 동반성장위원회 동반성장지수

#### (가) 추진 배경

정부주도의 상생협력 프로그램은 2000년대 초반 '친환경 공급사슬관리' 프로그램 하에서 정부와 대기업이 협력하여 대기업 공급사슬의 환경경영 활동을 전개한 사례에서 시작되었다고 볼 수 있다(Lee, 2008). 비슷한 시기에 정부 주도로 시작된 '대·중·소 파트너십'은 2000년대 중반 이후 '상생협력', '동반성장' 등의 용어를 중심으로 대기업과 중소기업의 공정거래와 협력을 촉진하는 활동으로 확대되었다(이수열, 2013). 대기업의 동반성장 활동을 평가하여 발표하는 동반성장지수는 2011년부터 본격적으로 시작되었으며 이후 「대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」에 따라 매년 지수 결과를 발표하고 있다. 위 법률 에 따르면 동반성장지수란 대·중소기업 간 동반성장을 촉진하기 위하여 동반성장의 수준을 평가하여 계량화한 지표를 말하며 상생협력지수를 동반성장지수로 대체할 수 있음을 명시하고 있어 상생협력과 동반성장은 같은 개념으로 인식할 수 있다. 2020년 1월 현재 총 220개의 대기업이 평가대상 및 유예기업으로 지정되어 있다.




[그림 4-6] 동반성장 정책 및 지수 추진 과정

### (나) 평가구조 및 항목

동반성장지수는 공정거래위원회가 주도하는 공정거래협약 이행평가와 동반성장위원회가 주도하는 동반성장 종합평가의 종합 점수로 구성된다. 공정거래협약은 대기업과 중소기업 간에 법 위반 예방 및 법 준수, 공정한 계약 체결 및 이행, 상생협력 지원 및 세부이행계획 등을 포함한 자발적 협약이며 그 이행 정도를 평가하게 된다. 동반성장위원회는 대기업 대상의 동반성장 활동 실적평가와 함께 중소기업을 대상

으로 체감도 조사를 실시하여 평가에 반영하고 있다. 동반성장위원회 홈페이지에서 명시하고 있는 평가 체계는 감점 항목을 명시하고 있으며 주로 법규 위반 및 행정처분 항목이 그에 해당된다.

<표 4-2> 동반성장지수 평가체계

| 구분 | 공정거래협약 이행평가 | 동반성장 종합평가 |
|---|---|---|
| 주체 | 공정거래위원회 | 동반성장위원회 |
| 방식 | 대기업별 실적평가 | 중소기업 체감도 조사,<br>대기업 실적평가 |
| 주요 평가항목 | ・계약의 공정성, 상생협력 지원, 법 위반 예방 및 법 준수 노력<br><br>**[감점요인]**<br>・법위반에 따른 시정조치, 하도급 과정의 임직원 법규위반 | ・체감도 조사: 거래관계, 협력관계, 동반성장 체제<br>・대기업 실적평가: 성과배분, 상생협력기금, 임금격차 해소, 창업기업 지원, 국내 및 해외판로 지원, 기술보호 지원 등<br>**[감점요인]**<br>적합업종 위반, 중소기업 전문인력 및 기술탈취, 법 위반에 따른 행정처분 등 |

동반성장지수 평가 체계는 1차 및 2차 협력사를 대상으로 거래관계, 협력관계, 운영체계를 중심으로 이루어진다(동반성장위원회・대중소기업협력재단, 2015). 거래관계는 공정거래와 거래조건으로 평가되며 협력관계는 자금분야, 연구개발 분야, 생산분야, 판로 분야, 경영관리 분야, 인력 분야로 구성되어 있다. 운영체계는 인식 및 비전공유, 추진체계, 환경조성 분야로 구성된다. 가점 항목은 성과공유제 등 정부정책 참여도와 각종 협력사 지원활동이 포함된다. 오랜 기간 시행착오를 거쳐 개선된 평가항목은 방송영상 상생협력지수 지표개발 시에서도 그 배경과 함께 평가방향, 측정방법, 배점 등의 추이를 고려할 필요가 있다.

| 구분 | 평가항목 | 세부 평가항목 | 배점 |
|---|---|---|---|
| 1차 협력사 평가항목 (100점) | 1. 거래관계 (40점) | (1) 공정거래<br>구두발주 및 부당한 발주 취소 / 정당한 사유 없이 다른 기업과의 거래 금지 / 어음할인료나 대금 지연이자 미지급 / 물품 인수의 부당 지연, 거절 혹은 반품 / 납품대금의 일부 혹은 전부를 물품으로 지급 / 산업재산권 유용 또는 탈취 / 부당한 기술자료 요구 / 부당한 원가자료 요구나 현장실사 강요 / 부당특약·이중계약 / 전문 인력 유출 | 20점 |
| | | (2) 거래조건<br>결제수단(현금, 현금성 결제) / 법정기한 내 납품 대금 지급 / 납품단가의 합리적 결정 / 원가 상승요인의 가격 반영 / 추가비용 발생 시 단가조정 / 정당한 사유 없는 단가 인하 / 부당한 대금 감액 / 계열사나 관계회사의 부당한 특혜 / 공개(전자) 시스템 운영 / 성과 공유제 시행 | 20점 |
| | 2. 협력관계 (30점) | (1) 자금 분야<br>직접 자금 대여(운영자금, 시설자금, 기술개발자금), 간접 금융 지원(은행·보증기관 연계지원) | 2점 |
| | | (2) 연구개발 분야<br>공동 연구·개발 / 연구시설이나 연구개발을 위한 지원 / 공동으로 (생산)기술 공유 또는 활용 | 6점 |
| | | (3) 생산 분야<br>공정개선 및 기술(품질) 지도 / 설비 대여 / 원자재 구매지원 | 6점 |
| | | (4) 판로 분야<br>국내 판로 협력 / 해외 판로 협력 | 4점 |
| | | (5) 경영관리 분야<br>경영관리, 경영혁신 지원 / 복지·후생 지원 / 애로사항 청취 | 6점 |
| | | (6) 인력 분야 | 6점 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | 교육·연수·훈련 등 지원 / 근로조건, 작업환경 개선 / 인력채용 지원(대기업의 브랜드 활용, 채용박람회, 공동채용 등) | |
| | 3. 운영체계 (30점) | (1) 인식 및 비전공유<br>CEO의 동반성장 의지 / 거래 담당자의 의식수준 / 비전공유 정도 | 6점 |
| | | (2) 추진체계<br>동반성장 계획 수립 / 동반성장 조직 운용 / 공식 협의기구 / 협력중소기업 정보교류를 위한 모임 운영 / 합리적인 협력사 선정·운영 / 명문화된 보복금지 지침 보유 / 기밀유지약정 체결 / 기술·영업 비밀보호 | 16점 |
| | | (3) 환경 조성<br>청렴수준 평가 / 인격적 모독이나 일방적 압박 경험 / 산업재해에 대한 부당한 처리요구 / 2차 협력사와의 동반성장 추진 안내 | 8점 |
| 2차 협력사 평가항목 | 공정거래 | 대기업의 2차 협력사와 동반성장 의지 / 결제조건 / 납품단가 조정 정보 공유 / 1차 협력사의 동반성장 지원 / 대기업의 동반성장 노력 | 100점 |
| 가감점 평가항목 | - 중기적합업종 이행, 성과공유제, 국내 판로지원, 해외 판로지원, 인력개발 및 교류지원, 생산성향상, 동반성장 투자재원, 민관공동투자, 구매 연계형 기술개발, 산업혁신운동, 온실가스 감축 및 에너지 절약, 동반성장 전문기관 지원 및 문화 홍보, 상생결제시스템, 지역 경제 활성화 지원, 지식재산 및 기술 나눔 실적, 창업·벤처기업 발굴 및 육성 지원, 창조적 동반성장 활동 등 | | 가점 (12점 이내) |
| | - 적합업종 위반, MRO 가이드라인 불이행, 기술탈취, 전문 인력 탈취, 대기업의 불공정 거래행위, 골목상권 침해 등 사회적 물의 행위 | | 감점 (-7.5점 이내) |

[그림 4-7] 동반성장지수 평가항목 구성

### (다) 운영상 주요 이슈

동반성장지수는 운영과정에서 여러 문제점이 지적되었으며 그 과정을 지속적으로 해결해왔는데 주요한 이슈는 아래와 같이 정리할 수 있다(박충렬, 2013).

첫째, 대상 기업의 확대 방안이다. 현행 동반성장지수 산정·공표의 가장 큰 문제점은 그 대상 기업이 소수라는 점이며 2013년 기준 대상 기업이 109개로 증가하였고 2019년 220개로 다시 증가하였음에도 여전히 전체 대기업을 대표한다고 볼 수 없어 동반성장지수를 도입한 취지를 제대로 살릴 수 없게 된다는 비판이 존재한다. 동반성장지수를 산정하여 공표하는 것은 평판 효과를 통해 대기업의 동반성장 활동을 촉진하기 위한 것이나 현재 동반위에서 협의를 통해 선정하는 지수산정대상 대기업은 다른 대기업에 비해 동반성장 활동을 활발하게 하고 있는 기업인 경우가 많다. 즉 평판 효과를 통해 동반성장 활동을 촉진시켜야 하는 기업은 평가대상에서 제외되고, 상대적으로 적극적인 활동을 하고 있는 기업만이 평가대상이 될 수 있다는 점이다. 이에 대한 대책으로 '상생협력법'을 개정하여 자산이나 매출액이 일정 규모 이상인 기업에 대해서는 동반성장지수를 의무적으로 산정·공표하는 방안에 대한 요구도 제기되었다는 점을 고려하여 방송영상 상생협력평가 대상 참여를 위하여 법·제도적인 기반을 구축할 필요가 있다.

둘째, 평가 전문인력 확충 필요성이다. 2013년 기준 동반위에서 동반성장지수 산정을 담당하는 인력은 2명으로 동반성장지수의 질을 제고하기 위해서는 인원 확충이 필요하다는 요구가 있어왔다. 2020년 1월 현재 동반성장평가부 인원은 4명으로 확대되었는데 방송영상 상생협력지수 운영 및 실효성을 제고하기 위해 조직 및 인력의 확보는 우선적으로 고려할 사항이다.

셋째, 자료요구권 부여에 대한 제도적인 근거 마련이다. 운영 초기에는 동반성장위원회에서 대기업에 대한 자료요청 권한이 없어 지수를 산정하는데 어려움을 겪은 바 있다. 따라서 법률로써 동반위에 자료요구권을 부여하는 방안을 검토하여 2017년 '대중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률 일부개정법률안'을 발의하여 자료요구권을 반영하였다. 해당 개정안은 동반성장위원회가 동반성장지수의 산정 및 공표를 위하여 관계 행정기관, 공공기관, 기업 등에 대하여 필요한 자료의 제공을 요청할 수 있도록 하고, 요청을 받은 행정기관 등은 특별한 사유가 없는 한 이에 따르도록 하는 내용을 담고 있다.

### (라) 대외적 결과 발표

매년 동반성장지수 평가가 완료되면 대외적으로 결과를 발표하는데 동반성장위원회의 보도자료를 참고하면 아래와 같은 내용을 담고 있음을 알 수 있다. 먼저 전체적인 동반성장 수준과 함께 개선도를 평가하는데 종합적인 동반성장지수와 전년 대비 개선도를 비교하여 절대적인 수준에서 동반성장 노력을 평가할 뿐만 아니라 지속적으로 동반성장 성과가 증가하고 있는지 확인할 수 있다. 또한 거래관계, 협력관계, 운영체계로 구성된 세부적인 평가항목별 조사결과를 공개하고 있다. 공급사 평가체계의 각 부문별 총점과 연도별 추이를 비교하고 가점 및 감점 항목에 대한 결과를 공개하여 부문별 수준을 비교할 뿐만 아니라 개선도를 비교할 수 있도록 하였다.

[그림 4-8] 동반성장지수 및 항목별 결과

개별 기업별 평가결과는 최우수, 우수, 양호, 보통, 미흡 등 각 등급별로 구분되어 공개하고 있으며 우수 등급 이상과 이하의 그룹은 각각 50% 비율로 나타나고 있다. 우수 등급은 최우수 등급의 두 배 이상, 양호 등급은 보통 및 미흡 등급의 두 배 이상으로 등급구분이 이루어진다. 양호 등급 이하의 평가결과에 대해서는 정보 공개를 꺼려하는 기업들이 많을 것으로 예상되므로 방송영상 상생협력지수에서는 등급별 비율을 및 공개여부를 검토해야 할 것이다. 우수등급 이상 및 등급이 상승한 기업의 정보공개는 평판 및 브랜드 인지도 증가에 기여할 수 있으므로 동반성장지수 결과를 참고할 수 있다. 그 외에도 동반성장 우수사례 기업들은 별도로 내용을 공개하여 타 기업이 벤치마킹 할 수 있도록 정보를 제공하고 있다. 예를 들면, 안전예방 우수협력사 임직원 인센티브, 협력사 기술혁신, 협력사 복지지원 및 기금조성 등의 사례를 공개하고 있다. 표준계약서 사용비율 등 정부의 동반성장 정책성과에 대한 내용도 포함되어 있으며 이러한 종합적인 결과는 정부 정책 및 지원프로그램 성과를 포함한 동반성장백서를 통하여 공표되고 있다.

<'17년도 동반성장지수 평가 등급 상승 기업>

| 구 분 | 기 업 명 | 계 |
|---|---|---|
| 3단계 상승 | **(미흡→우수)** 1개 : 풀무원식품 | 1 |
| 2단계 상승 | **(양호→최우수)** 2개 : 두산중공업, 만도<br>**(보통→우수)** 1개 : GS건설<br>**(미흡→양호)** 3개 : 코스트코코리아, 한국프랜지공업, 화신 | 6 |
| 1단계 상승 | **(우수→최우수)** 6개 : LG CNS, 대상, 삼성SDS, 삼성디스플레이, 포스코, 현대엔지니어링<br>**(양호→우수)** 14개 : 농심, 대덕전자, 롯데건설, 롯데홈쇼핑, 삼성물산 패션부문, 신세계, 오리온, 파리크라상, 한국야쿠르트, 현대백화점, CJ오쇼핑, CJ푸드빌, LS전선, SK실트론<br>**(보통→양호)** 2개 : 대원강업, 이랜드리테일<br>**(미흡→보통)** 3개 : 불보그룹코리아, 한국바스프, 한솔테크닉스 | 25 |

[그림 4-9] 동반성장지수 평가등급 상승기업

# 제5장 방송·플랫폼-외주제작사간 거래의 상생협력 평가모형 개발

2020

# 제5장 방송・플랫폼-외주제작사간 거래의 상생협력 평가모형 개발

## 1. 평가모형 개발과정 및 구조

### 가. 평가모형 개발과정

방송영상 상생협력 평가모형 및 지수를 개발하는 과정은 모형구조 및 지표 후보군 도출, 평가모형 항목개발, 평가지수 가중치 도출, 운영방안 제시 등 4단계로 진행되었다. 1단계에서는 하향식 접근을 통하여 상생협력 평가틀을 형성하는 공정성과 협력성 차원을 도출하고 방송영상 콘텐츠 가치사슬 프로세스에 기반하여 평가분석틀을 개발하였다. 이러한 기준틀 하에서 상생협력모형과 관련성이 높은 국내 상생협력 평가모형 및 지수, 기업경쟁력 관점의 공급사슬관리 모형, 글로벌 지속가능경영 평가 지표, 방송콘텐츠 사업자 평가모형, 방송외주제작 실태 조사 및 보고서 검토를 통하여 방송영상산업에 특화된 평가지표 후보군을 도출하였다.

2단계에서는 방송사업자, 제작사, 변호사 등 방송영상 산업을 대표하는 전문가 자문단을 구성하고 2차에 걸쳐 델파이 방법론을 활용한 의견수렴을 통하여 상생협력 평가항목을 최종 확정하였다. 상생협력 평가지표는 방송사업자 평가모형을 기반으로 제작사를 평가하는 지표를 구성하여 델파이 분석에 포함하였다.

3단계에서는 전문가 자문단을 확장하여 AHP 방법론을 통하여 상생협력 부문 및 지표별 가중치를 도출하였다. 제작사를 대상으로 하는 평가모형은 현 단계에서 지수개발에 반영하기는 어렵다는 판단 하에 방송사 상생협력 평가지수 개발에 초점을 두었다.

마지막 4단계에서는 유사모형의 운영 사례, 전문가 자문의견 등을 반영하여 상생협력지수를 정착하고 운영하기 위한 단계별 과제를 제안하였다.

### 나. 평가모형 구조

방송영상산업의 상생협력 평가모형은 산업 특수성을 반영해야 한다. 방송영상 콘텐츠 상품은 일반적인 제조업과 달리 방송사(구매자)-외주제작사(공급자)뿐만 아니라 외부 인력으로 구성되는 네트워크형 프로젝트 조직을 통하여 생산되는 특징이 있다. 의사결정 체제도 위계적 의사결정 체계가 아닌 프로젝트 조직의 권한위임이

높은 편이다. 따라서 동일제품 대량생산 방식의 제조업과는 다른 양자 간 관계특성이 존재한다. 또한 양사의 공동제작 형태인 경우 의사결정, 비용분담, 권리배분, 기획단계의 리스크 공유 등의 이슈가 복잡해질 수 있으며 1회성 제작이 아닌 연속물 진행시 조기종영, 제작사 변경 등 관행을 고려할 필요가 있다. 또한 문화 상품 특성상 소비자의 표준화된 품질 측정이 어렵고 주관적인 평가가 이루어지는 경험재 특성이 있다. 유통채널은 TV, 인터넷, 모바일 등 다양하며 동시 또는 순차적인 상영이 이루어지고 콘텐츠의 변환, 음원 및 캐릭터 사업권 등 확장성과 함께 사업권이 분리되는 점은 제조업 상품과 차별화되는 특징이다.

상생협력 평가모형의 구조를 설계하기에 앞서 상생협력의 개념을 정의해야 한다. 상생협력은 구매자와 공급자간의 양자간 관계를 다루기 때문에 공급사슬관리 관점과 함께 지속가능경영 및 사회적 책임을 중심으로 접근할 수 있다.

지속가능 공급사슬 관리(sustainable supply chain management)는 전통적인 공급사슬 관리 활동에 사회적, 환경적인 주제를 통합하고 관리하여 양자 간의 위험을 낮추고 공급사슬의 사회성과 및 환경성과를 높여 공급사슬의 건전성과 역량을 향상시키는 활동을 의미한다(Hassani et al., 2012). 공급사슬관리의 사회적 책임은 일반적으로 아동노동 및 강제노동 금지, 세계노동기구(ILO)에서 정의하는 인권, 작업환경, 임금 지급, 다양성 보장 등을 포함한다(Clair et al., 1997). 또한 거래관계의 사회적 책임 활동은 다양성, 환경, 인권, 지역사회 사회공헌, 안전 등 관점에서 공급자를 평가하고 선정하는 것을 포함하고 있다(Carter, 2004). 방송영상 산업은 환경 분야보다는 사회적 영역의 중요성이 높은데 다양성, 인권, 사회공헌 등의 주제에 초점을 둔 접근(Carter, 2004)과 윤리적 구매 및 공정거래와 같은 양자 간 거래특성에 초점을 둔 접근(Benton & Maloni, 2005)으로 구분할 수 있다.

본 연구는 후자에 무게를 둔 거래공정성으로 평가모형을 접근하되 인권, 사회공헌 등의 주제를 포괄할 수 있도록 하였다. 거래공정성이란 우월한 시장 지배력을 가진 기업이 기회주의적인 행위를 하여 공정한 시장거래를 저해하는 행위를 금지하는 거래 절차와 관행을 의미한다(이원희・이수열, 2014). 김관보 외(2009) 연구에서는 행정, 인사, 경영, 형평법 등 선행연구를 근거로 하도급 거래공정성을 절차적 공정성, 분배적 공정성, 상호작용 공정성(Bies & Moag, 1986)으로 구분하였다.

구매자의 영향력은 정당한 이유 없이 거래를 중단하거나 거래량을 축소하는 등 공급자가 원하는 요구를 받아들이지 않거나 원하지 않는 일을 강요하는 기회주의적 행위로 나타나며 불공정한 거래를 유발할 수 있다(Benton & Maloni, 2005). 이러한 경우 의사결정에서 모든 거래 당사자의 의견이 적절히 협의되어 반영되지 못해 그 결과에 동의하지 못하게 될 수 있는데 이를 절차 공정성으로 정의한다(Thibaut &

Walker, 1975). 분배공정성이란 각 참여자의 기여도에 따라 이익과 보상이 배분되는 정도로 나타나며 위험에 대한 공유가 필요하다. 제조업의 경우 계열사 일감 및 재고 몰아주기, 단가인하 압박 등이 대표적인 분배 공정성 위반 사례이다(이원희・이수열, 2014). 상호작용 공정성은 상호협력 공정성으로도 구분하고 있어 업무협력 과정에서 나타나는 공정성을 의미한다(김관보 외, 2009). 이러한 세 가지 공정성 차원은 방송영상 상생협력 평가모형에 적용하기에 적합하다.

그러나 공정성의 개념만으로 상생협력을 평가할 수는 없다. 구매자와 공급자 간의 협력은 궁극적으로 각 기업 성과를 향상시켜 전체 공급사슬의 경쟁력을 높이는데 그 목표가 있다. 자원기반이론(resource-based view)은 전략 경영, 경제학, 조직이론 등 경영학 전반에 걸쳐서 기업 경쟁력을 설명하는 이론으로 가장 주목을 받고 있다(Galbreath, 2005). 기업의 경쟁력은 기업이 보유하고 통제하는 자원에 의하여 결정되므로 지속가능한 경쟁우위를 얻기 위하여 기업의 자원을 개발하고 활용하는데 초점을 두고 있다(Wernerfelt, 1984). 자원의 특성은 가치있고(valuable), 희소하며(rare), 모방이 어렵고(inimitable), 대체불가능한(non-substitutable) ‘VRIN’ 조건으로 구별할 수 있다(Barney, 1991).

자원은 전통적으로 자산 또는 역량으로 정의되며 유형자산과 무형자산으로 구분할 수 있다(Collis, 1994). 실증연구들은 주로 특정 산업에 초점을 맞추어 무형자산과 기업성과를 분석해왔지만 Foss(1997) 등 연구자들은 유형자산을 통해 경쟁우위를 확보할 수 있는 많은 사례가 있다고 주장하였다. 이러한 기존의 연구들을 종합해보면 자원의 개념은 크게 유형자산과 무형자산으로 구분할 수 있고 유형자산은 재무적 자산과 물리적 자산으로 구성된다(Grant, 1991). 무형자산은 지적자산(Hall, 1992), 조직자산Barney, 1991), 평판자산(Roberts and Dowling, 2002)으로 다시 분류할 수 있다. 방송영상 분야에 적용할 경우 지적자산은 주로 저작권 권리배분 관련하여 분배공정성에서 다루어지고 있고 평판자산은 방송사와 외주제작사 상생협력 이슈에서 거의 나타나고 있지 않기 때문에 재무자산, 물적자산, 인적자산을 방송영상 상생협력 평가모형에 적용하였다.

종합해보면 상생협력 평가모형은 상호간에 지켜야할 약속을 위반하지 않는 ‘공정성’ 차원과 의무사항은 아니지만 상호간에 경쟁력을 높일 수 있는 자원을 개발하는 ‘협력성’ 차원으로 접근할 수 있다. 이러한 두 축을 기준으로 방송영상 외주제작 가치사슬을 살펴보면 외주제작사 평가 및 선정, 계약체결, 계약 이후 기획(캐스팅 및 초기 대본), 편성 확보, 대본, 촬영, 편집 등 세부 제작단계로 나눌 수 있으며 제작이 완료된 이후 유통 및 방송 이후 수익 배분이 이루어진다. 아래의 그림은 공정성과 협력성으로 구성된 세로축과 방송영상 가치사슬 프로세스의 가로축으로 구성

된 상생협력 평가모형 기본틀로 주요 지표 후보군을 포함하여 개략적인 구조를 제시하고 있다.

[그림 5-1] 방송영상 상생협력 평가모형 기본틀

## 다. 지표 후보군 도출

### (1) 공정성 지표

#### (가) 절차공정성

절차공정성에서는 방송프로그램 외주제작시장 불공정관행 개선 종합대책, 방송프로그램 외주제작거래 실태조사, 방송프로그램 외주제작거래 가이드라인 등 정부주도 외주제작거래 관련 정책 및 조사를 반영하여 계약과정의 공정성, 표준계약서 준수여부, 계약시점 적절성, 공정한 입찰과정 등 관련 항목을 도출하였다. 또한 항목별 상생협력 평가모형에 반영될 수 있는 근거를 검토하고 연구진이 판단하는 적절성을 평가하였다. 법적・제도적 위반사례는 공정거래위원회, 방송분쟁조정위원회, 콘텐츠 공정 상생센터, 콘텐츠 방송분야 불공정행위 신문고 등 사례를 감점방식으로 반영할 수 있으며 방송평가에서도 중요하게 다루고 있는 항목이다.

<표 5-1> 절차공정성 평가지표 후보군

| 지표 | 출처 | 조사유형 | 적절성 | 근거 |
|---|---|---|---|---|
| 서면계약비율 | 5개부처 합동(2017), 방송프로그램 외주제작시장 불공정관행 개선 종합대책; 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사 | 외주제작사 실태조사 | △ | 대부분의 경우 90% 이상 서면계약 체결, 일반PP 중 교양/예능의 경우 비율이 86% 정도 |
| 표준계약서 활용비율 | 5개부처 합동(2017), 방송프로그램 외주제작시장 불공정관행 개선 종합대책; 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사; 방송통신위원회(2018), 방송평가 세부기준; 방송통신위원회(2019), 방송프로그램 외주제작거래 가이드라인 | 방송사 실태조사(방송평가 공유), 외주제작사 실태조사 | O | 60.8% 정도로 높지 않음, 정책적 우선순위 항목 |
| 표준계약서 수정비율 | 5개부처 합동(2017), 방송프로그램 외주제작시장 불공정관행 개선 종합대책; 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사 | 외주제작사 실태조사 | X | 저작재산권 및 수익배분 조항 등 수정 경험 높음 (35~60%), 그러나 수정비율의 공정성 대표성과 상관관계 불확실 |
| 표준계약서 수정시 상호합의 정도 | 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사 | 외주제작사 인식도 조사 | O | 방송편성 변경시 통보 및 합의, 비드라마 제작사는 1~2점대, 드라마 제작사는 저작재산권 수익배분 1.7점 |
| 계약전 사전 협의 정도 | 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사 | 외주제작사 인식도 조사 | O | 사전협의 경험이 없는 제작사는 28.6% |
| 계약시 사전 협의내용 반영수준 | 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사 | 외주제작사 인식도 조사 | △ | 사전협의 내용 반영수준 평균 3.8점으로 다른 항목에 비하여 상대적 양호하나 기준점에 따라 낮다고 인식될 수도 있음 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 첫촬영전 정식계약 체결비율 | 5개부처 합동(2017), 방송프로그램 외주제작시장 불공정관행 개선 종합대책; 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사 | 외주제작사 실태조사 | O | 방송사, 첫 촬영 시작 전 계약은 42.9%, 드라마 제작사는 방송 중 계약이 50% |
| 특약작성 비율 | 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사 | 방송사/ 외주제작사 실태조사 | X | 드라마의 경우 더 높아 50% 내외, 그러나 비율의 공정성 대표성 불명확 |
| 특약작성시 상호합의 정도 | 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사 | 외주제작사 인식도 조사 | O | 절차적 상호협력 지표로 적절, 가상광고 및 간접광고 등에 대하여 1.8~21.점으로 낮은 동의 수준 |
| 수익배분 조건명시 | 방송통신위원회(2019), 방송프로그램 외주제작거래 가이드라인 | 방송사/ 외주제작사 실태조사 | △ | 수익배분비율, 지급시기 등을 계약서에 명시하여 근거자료 제공 |
| 입찰공고 및 공개모집 비율 | 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사 | 방송사/ 외주제작사 실태조사 | X | 공개모집 비율의 공정성, 상생협력의 상관관계 및 대표성 불명확 |
| 법적/제도적 위반 사례 | 방송통신위원회(2018), 방송평가 세부기준 | 관련 기관 공개정보 | O | 방송평가의 주요 감점항목으로 포함 |

### (나) 분배공정성

분배공정성 항목은 절차공정성과 마찬가지로 방송프로그램 외주제작시장 불공정관행 개선 종합대책, 방송프로그램 외주제작거래 실태조사, 방송프로그램 외주제작거래 가이드라인을 기초로 외주제작시장의 공정거래 환경조성을 위한 평가방법론 개발 연구 등의 내용을 반영하여 항목을 구성하였다.

외주제작 유형은 ‘외주제작’, ‘위탁제작’, ‘공동제작’으로 분류할 수 있는데 기획, 제작, 저작권 소유에 대한 차이로 인하여 공정성 및 협력성 지표가 달라질 수 있다. 주로 외주제작비 지급만으로 이루어지는 거래의 경우 제작비 적절성에 대한 내용이 중심이 되나 공동제작 방식의 경우에는 권리 배분 및 수익배분이 중요한 항목으로 반영될 수 있다. 그 외에는 계약 이전의 권리 및 수익배분 합의 과정이나 계약 이후 제작비 조정에 대한 항목들이 포함되었다.

<표 5-2> 분배공정성 평가지표 후보군

| 지표 | 출처 | 조사유형 | 적절성 | 근거 |
|---|---|---|---|---|
| 일반관리비/기업 이윤 책정 계약비율 | 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사 | 방송사/ 외주제작사 실태조사 | X | 일반관리비, 기업이윤 책정 비중은 18.7% 수준, 이윤책정 비율은 제작비, 기여도, 수익배분 비율 등과 연계되므로 단순 비율로 판단 어려움 |
| 저작재산권 기반 수익배분비율 | 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사 | 방송사/ 외주제작사 실태조사 | X | 수익배분 비율은 제작비, 기여도 등과 연계되므로 단순 비율로 판단 어려움 |
| 수익배분 비율에 대한 상호합의 정도 | 5개부처 합동(2017), 방송프로그램 외주제작시장 불공정관행 개선 종합대책; 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사 | 외주제작사 인식도 조사 | O | 절차적 상호협력 지표로 적절, 수익배분 상호합의 정도는 5점 만점 중 2.3점의 낮은 동의수준 |
| 권리귀속대상에 대한 상호합의 정도 | 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사; 방송통신위원회(2019), 방송프로그램 외주제작거래 가이드라인 | 외주제작사 인식도 조사 | O | 절차적 상호협력 지표로 적절, 상호합의 정도는 2.3점으로 낮은 동의 수준, 외주제작 가이드라인에 저작권의 창작자 귀속원칙 및 양도내용에 대한 계약서 명시항목 포함 |
| 협찬 및 광고수익배분 상호합의 정도 | 정보통신정책연구원 (2016), 외주제작시장의 공정거래 환경조성을 위한 평가방법론 개발 | 외주제작사 인식도 조사 | △ | 제작사의 제작비 충당을 위한 협찬 및 광고 기회를 차단하거나 허용하더라도 수익배분 불공정성 이슈 존재 |
| 제작 프로그램 방송권 구매금액 적절성 | 5개부처 합동(2017), 방송프로그램 외주제작시장 불공정관행 개선 종합대책; 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사; 방송통신위원회(2019), 방송프로그램 외주제작거래 가이드라인 | 외주제작사 인식도 조사 | X | 자체자금조달 제작 프로그램의 방송권 금액 적절성, 외주제작 이슈 중 비드라마 제작사의 하위 3개 항목에 포함(2.1점), 외주제작 가이드라인에 '외주제작 프로그램 표준제작비 산정기준' 마련을 요구, 현 단계에서는 적정 제작비 산정에 대한 가치판단 부적절 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 프로그램 편성변동시 귀책사유기반 제작비 조정 | 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사; 방송통신위원회(2019), 방송프로그램 외주제작거래 가이드라인 | 외주제작사 인식도 조사 | O | 외주제작 이슈 중 드라마 제작사의 하위 3개 항목에 포함(2.0점), 외주제작 가이드라인에 제작기간 변경시 기 지출된 제작비 보전하도록 항목 포함 |
| 제작비 추가지출시 상호합의 제작비 조정 | 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사; 방송통신위원회(2019), 방송프로그램 외주제작거래 가이드라인 | 외주제작사 인식도 조사 | O | 외주제작 이슈 중 비드라마 제작사의 하위 3개 항목에 포함(2.2점), 외주제작 가이드라인에 '추가작업 요청시 추가비용 지급' 항목 포함 |

### (다) 상호작용 공정성

상호작용 공정성은 방송프로그램 외주제작시장 불공정관행 개선 종합대책, 방송프로그램 외주제작거래 가이드라인, 외주제작시장의 공정거래 환경조성을 위한 평가방법론 개발 연구 이외에도 지속가능경영 GRI 가이드라인 등을 참고하여 항목을 구성하였으며 제작과정의 인권문제를 포함하고 있다.

<표 5-3> 상호작용 공정성 평가지표 후보군

| 지표 | 출처 | 조사유형 | 적절성 | 근거 |
|---|---|---|---|---|
| 외주제작사 인권침해 | Global Reporting Initiative(2013), G4 Sustainability Reporting Guidelines; 5개부처 합동(2017), 방송프로그램 외주제작시장 불공정관행 개선 종합대책 | 외주제작사 인식도 조사 | △ | 글로벌 지속가능성 보고서 가이드라인의 주요 지표, 방송사와 외주제작사간의 갑을관계 이슈가 존재 |
| 계약조기종료 사전협의 | 정보통신정책연구원 (2016), 외주제작시장의 공정거래 환경조성을 위한 평가방법론 개발 | 외주제작사 인식도 조사 | △ | 조기종영 고지 시점 지연, 조기종영시 제작비 지급문제 등 이슈 발생, 외주제작 가이드라인에 '일방적인 계약해지 금지 및 사전 통지항목' 포함 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 외주제작 인력구성 간섭 | 정보통신정책연구원(2016), 외주제작시장의 공정거래 환경조성을 위한 평가방법론 개발 | 외주제작사 인식도 조사 | △ | 방송사에서 인력구성 및 교체 요구 등 간섭 |
| 외주제작 제작비 간섭 | 정보통신정책연구원 (2016), 외주제작시장의 공정거래 환경조성을 위한 평가방법론 개발 | 외주제작사 인식도 조사 | △ | 인건비, 렌탈, 출장비 등 제작비 운용 간섭 및 제작비 상승 |
| 방송사 장비 및 시설 이용강요 | 방송통신위원회(2019), 방송프로그램 외주제작거래 가이드라인 | 외주제작사 인식도 조사 | O | 외주제작거래 가이드라인에 포함 |

### (2) 협력성 지표

#### (가) 재무자산 상생지원

재무자산 상생지원은 방송프로그램 외주제작거래 실태조사, 방송프로그램 외주제작거래 가이드라인, 방송평가 세부기준, 사회성과인센티브 사회성과 측정 매뉴얼, 지속가능경영 GRI 가이드라인, 2017년도 동반성장지수 평가구조 등을 반영하여 후보군 항목을 구성하였다. 공정성에 비하여 정부정책 중요성이나 산업현장의 관행이 많지 않지만 공급사슬 경쟁력 향상을 위해 중요한 지표들로 판단된다.

주로 선급금 및 빠른 제작비 지급을 통한 제작사의 유동성 지원, 제작비로 인정받기 어려운 사전기획비 지급, 펀드 등 간접금융을 통한 상생결제시스템 유동성 지원, 사회책임 관점에서 역량있는 소규모 제작사에 대한 외주제작 발주, 시장가격보다 높은 제작비 지급, 외주제작 비율 확대를 통한 외주제작 활성화 등의 항목이 포함되어 있다.

특히 방송평가에서 관리하는 외주제작 의무편성 비율은 현장에서 정착되어 최소 의무비율을 넘어서고 있어 외주제작 시장 활성화 관점에서는 준수여부가 아닌 비율 자체로 측정하는 것이 의미가 있을 것이다. 참고로 2019년 6월부터 ‘동일서비스, 동일규제’ 원칙에 따라서 방송사별로 차별을 두지 않고 30%의 의무편성비율을 적용하며 주시청시간대 의무편성비율은 10%로 반영되어 있지만 실제 운영은 50% 내외로 편성되고 있다. 단, 자회사를 제외한 외주제작사 제작작품 비율, 외주제작시간 비율, 외주제작비 비율 등 여러 지표 중에서 현업에 적합한 측정지표를 선정해야 할 것이다.

<표 5-4> 재무자산 상생지원 평가지표 후보군

| 지표 | 출처 | 조사유형 | 적절성 | 근거 |
|---|---|---|---|---|
| 선급금 지급 | 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사; 방송통신위원회(2019), 방송프로그램 외주제작 거래 가이드라인 | 방송사 실태조사, 외주제작사 실태조사 | O | 선급금 수령 경험있는 제작사는 50.5%, 외주제작 가이드라인에 '제작단계별 지급사항' 명시하고 '필요시 선급금 지급' 항목 포함 |
| 선급금 수령시기 | 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사; 방송통신위원회(2019), 방송프로그램 외주제작거래 가이드라인 | 방송사 실태조사, 외주제작사 실태조사 | O | 계약 후 첫 촬영 전 선급금 수령 비율이 54.7%, 외주제작 가이드라인에 '제작단계별 지급사항' 명시하고 '선급금 지급시 신속지급' 항목 포함 |
| 제작비 수령시기 | 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사 | 방송사 실태조사, 외주제작사 실태조사 | O | 방송종료 후 15일 이후에서 1개월 이내가 58.1% |
| 제작비 별도 사전기획비 지급 | 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사 | 방송사 실태조사, 외주제작사 실태조사 | O | 외주제작 이슈 중 하위 3개 항목에 포함 (1.9~2.0점) |
| 추가가격 지불 | 사회성과인센티브추진단(2017), 사회성과인센티브 사회성과 측정 매뉴얼 | 방송사 실태조사, 외주제작사 인식도 조사 | △ | 영세 공급사에 대한 추가가격 지불(직거래, 공정무역, 기부형 크라우드펀딩 등) 관행, 방송산업 적용 적절성 여부 |
| 상생결제시스템 지원 | 동반성장위원회(2018), 2017년도 동반성장지수 평가구조 | 방송사 실태조사, 외주제작사 실태조사 | △ | 현금결제지원펀드를 통하여 1차-2차 협력사간 장기 대금지급, 어음지급 등의 관행 해소 지원, 제작사와 프리랜서 등의 지급보증 개념과 유사 |
| 사회책임구매 | 사회성과인센티브추진단(2017), 사회성과인센티브 사회성과 측정 매뉴얼 | 방송사 실태조사, 외주제작사 인식도 조사 | △ | 추가거래기회(공정무역, 공정여행, 리워드형 크라우드펀딩, 취약생산자에게 거래기회 제공 등), 방송산업 적용 적절성 여부(장르다양성 및 규모 등 고려한 제작사 선정 등) |
| 외주제작 비율 | 방송통신위원회(2018), 방송평가 세부기준 | 방송사 실태조사(방송평가 공유), 외주제작사 실태조사 | O | 외주유형(완전외주, 공동제작, 부분외주, 단순하도급 중 완전외주) 중 특수관계자 제외 공동제작/완전외주제작 비율 기준 (의무제작비율을 만족시키는 기준하에서) |

### (나) 인적·물적자원 상생지원

인적자원 상생지원 항목은 방송프로그램 외주제작시장 불공정관행 개선 종합대책, 방송평가 세부기준, 방송프로그램 외주제작거래 가이드라인, 2017년도 동반성장지수 평가구조, 지속가능성 GRI 가이드라인 등을 반영하여 도출하였다.

주요 항목들은 제작사 고용 및 보건안전 지원, 상호간 협의 및 문제해결을 위한 조직적 채널 등으로 구성되어 있다. 공정상생협의체는 거의 모든 문헌에서 언급되어 있을 정도로 중요도가 높다고 볼 수 있다. 지속가능성 GRI 가이드라인과 동반성장지수에서 제조업을 중심으로 나타나는 공급사 일자리 보존지원 항목은 방송영상산업 현실상 적용이 쉽지 않지만 후보군에는 일단 포함하였다.

물적자산 상생지원 항목은 역시 제조업 중심 동반성장지수 사례에서 주로 나타나고 있으며 방송사 장비 및 시설지원 항목만 적용가능한 것으로 판단되었다. 의무외주 제작 제도의 도입 이후 유휴 제작시설의 외주 제작사 임대 등 정책적 영향을 고려한 지표로 반영하였다(권호영 외, 2015). 그러나 물적자산 문항이 1개 항목으로만 구성되어 별도의 평가차원으로 분리하기 어려워 인적・물적자산 상생지원으로 통합하였다.

<표 5-5> 인적·물적자산 평가지표 후보군

| 지표 | 출처 | 조사유형 | 적절성 | 근거 |
|---|---|---|---|---|
| 제작사 일자리 보존지원 | Global Reporting Initiative(2013), G4 Sustainability Reporting Guidelines; 동반성장위원회(2018), 2017년도 동반성장지수 평가구조 | 방송사 실태조사, 외주제작사 실태조사 | △ | 협력 중소기업 임직원에 대하여 안전예방, 처우개선 등 인센티브, 복지지원, 임금지원 (삼성디스플레이, 삼성전자, 포스코, 현대엘리베이터, SK하이닉스 등), 방송산업 적용 적절성 여부 |
| 외주제작사 안전관리 (외주제작인력 상해/여행자보험 가입확인) | 5개부처 합동(2017), 방송프로그램 외주제작시장 불공정관행 개선 종합대책; 방송통신위원회(2018), 방송평가 세부기준 | 방송사 실태조사(방송평가 공유), 외주제작사 실태조사 | O | 기본적인 인권사항으로 포함되어야 하지만 상생협력 관점에 대한 이슈가 존재할 수도 있음 (외주제작사의 외주인력에 대한 관리지원 관점, 외주제작사 경영간섭 또는 상생협력이 아닌 외주제작사 윤리경영 관점 상충) |

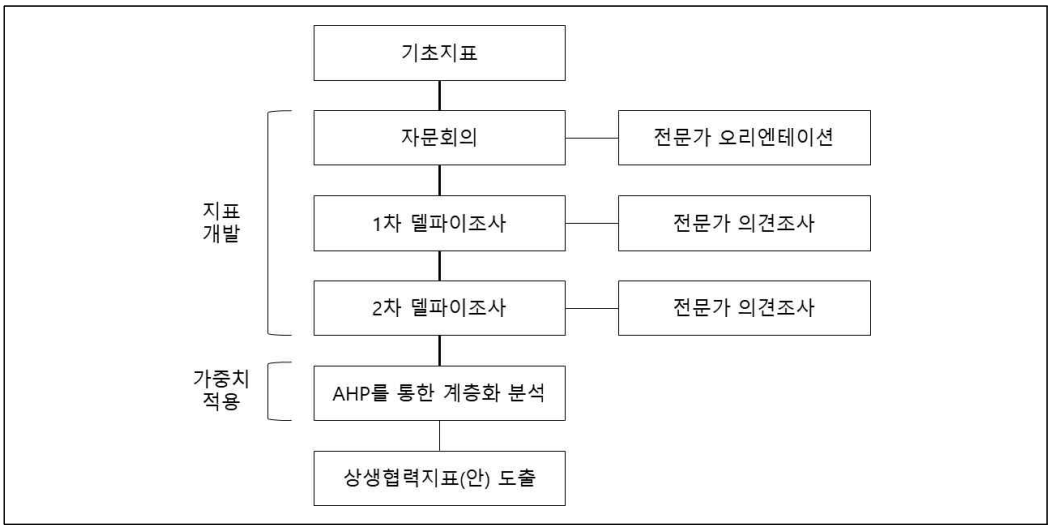
| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 공정상생협의체 운영 | 5개부처 합동(2017), 방송프로그램 외주제작시장 불공정관행 개선 종합대책; 한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사; 방송통신위원회(2018), 방송평가 세부기준; 방송통신위원회(2019), 방송프로그램 외주제작거래 가이드라인 | 방송사 실태조사(방송평가 공유), 외주제작사 실태조사 | O | 외주제작 이슈 중 드라마 제작사의 하위 3개 항목에 포함(2.2점) |
| 고충처리 시스템 | 방송통신위원회(2019), 방송프로그램 외주제작거래 가이드라인 | 방송사 실태조사, 외주제작사 실태조사 | O | 외주제작사의 어려움에 대한 의견수렴 및 해결프로세스 구축 |
| 방송사 장비 및 시설 지원 | 동반성장위원회(2018), 2017년도 동반성장지수 평가구조 | 방송사 실태조사 | △ | 시장단가보다 낮은 가격에 유형자원을 지원할 수 있으나 현재 단계에서 실제 사례확인이 어려움 |

## 2. 평가모형 및 지수도출

### 가. 델파이 조사 및 AHP기법의 개념과 연구방법

본 연구에서는 방송영상산업에서 방송사와 외주제작사 간 상생협력지수를 도출함을 목적으로 한다. 따라서 우선 방송영상 분야의 상생협력과 관련된 국내외 다양한 지표와 지침 등을 조사하여 기초지표 항목들을 정리하였다. 이후 자문과 검토를 통해 상생협력지수 항목에 포함시킬 수 있는가의 적절성 여부를 검토하고, 새로운 지표의 발굴과 단계별 지표 구분을 위해 방송영상 분야의 전문가를 대상으로 설문조사 및 자문회의를 통해 의견수렴을 실시하였다. 그리고 전문가 설문조사 결과를 바탕으로 AHP기법을 통한 가중치설정 방식을 설정하고 방송영상산업 상생협력지표(안)에 대한 항목별 가중치를 산정하였다. 최종적으로 본 연구는 방송영상산업에서 사용자

측인 방송사와 용역제공자 측인 외주제작사 간 상생협력의 환경과 산업의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 실정에 적합한 상생협력지수를 제시하고 자 한다. 본 연구에서 지표를 개발하고 가중치를 설정하기 위한 연구의 과정은 다음 [그림 5-2]와 같다.




[그림 5-2] 방송영상제작 상생협력지표 연구흐름도

## 나. 델파이 조사 및 AHP기법 분석의 개념

### (1) 델파이 조사 개념

델파이(Delphi) 방법은 전문가 집단의 의견과 판단을 추출하고 종합하기 위하여 동일한 전문가 집단에게 설문조사를 단계별로 실시하여 집단의 의견을 종합하고 정리하는 조사 연구기법이다. 델파이 조사는 방송영상제작 상생협력을 위한 지표를 도출한 데 대한 방송영상제작 분야의 현업자 및 전문가들의 의견을 모아 보다 객관적인 지표를 개발함을 목적으로 한다. 또한 AHP 계층분석은 지표(안)의 항목부분 간의 이원비교(Pairwise comparison)를 수행하여, 의사결정요소들 간의 상대적 중요도 및 선호도를 고유치 방법(eigenvalue method)을 통해 도출하는 방법이다. 이러한 AHP 계층분석법에 의해 지표의 가중치를 산정하고 이를 향후 설계 단계별 평가 시스템에 적용할 수 있도록 사용된다.

델파이 분석은 전문가 집단의 의견과 판단을 추출하고 종합하기 위하여 동일한 전문가 집단에게 설문조사를 단계별로 실시하여 집단의 의견을 종합하고 정리하는 조사 연구기법으로 활용되고 있다. 연구기법으로서의 타당성은 계량적 객관의 원리

와 민주적 의사결정의 원리를 활용한다는 것에 논리적 근거를 두고 있다. 이 방법은 체계적으로 구성된 일련의 설문지를 동일한 사람에게 2~4회 반복실시하게 되는데, 각 회의 설문지를 전회의 설문조사 결과에 대한 보고와 함께 제시함으로써, 설문조사 응답자에게 다른 사람들의 정보와 의견이 환류(Feedback)될 수 있도록 고안된 방법이다. 설문의 횟수가 거듭될수록 예측 혹은 응답결과가 서로 접근하게 되므로 참가자들이 시간과 공간의 제약을 받으며 직접 모여 논쟁을 하지 않고서도 집단 성원의 합의를 유도해낼 수 있는 조사방법이다.

이러한 델파이 기법의 적용 절차는 전문가 집단의 선정, 질문지 조사, 전문가 집단별 특성에 따른 순위 비교의 절차를 가진다. 전문가 집단의 선정은 대상자는 연구주제에 관련된 그 분야의 전문가로 구성하며 이때 대상자의 대표성, 적절성, 전문적 지식 능력, 참여의 성실성, 대상자의 수 등을 신중하게 고려하여야 한다. 델파이 질문은 일반적으로 2-3회를 동일 대상자에게 계속적으로 실시하는데, 각 질문은 전문가로부터 도출된 정보화 함께 배포, 실시된다.

### (2) AHP 계층분석법 개념

앞서 제시된 델파이 조사 결과에 이어 본 장에서는 각 지표에 대한 우선순위 결정을 위해 AHP분석을 실시한다. AHP는 의사결정문제가 다수의 평가기준으로 이루어져 있을 때, 평가기준을 계층화한 후 요소 간의 쌍대비교(pairwise comparison)에 의한 판단을 통하여 평가자의 지식, 경험 및 직관을 포착하고자 하는 하나의 새로운 의사결정 방법론으로 1970년 대 초 토마스 새티(Thomas Saaty)에 의해 개발되었다. AHP는 주로 계층화된 요소 간의 중요도를 정하는데 있어 여러 명의 전문가의 의사 결정을 위한 의견을 수렴하여 최종 대안을 결정하는 의사 결정 기법으로 정성적(qualitative) 요소를 포함하는 다기준 의사결정(multi-criteria decision making)에 널리 사용되고 있다. AHP는 자본예산편성 및 성과평가를 포함하는 관리회계분야 및 내부통제제도의 유효성 평가를 포함하는 회계감사분야, 정책연구 등 다양하게 적용되어 사용되고 있으며, 특히 사업의 시행여부를 판단하기 위한 예비타당성조사와 경영평가지표 가중치 설정분석에 가장 적합한 방법론으로 평가된다.

AHP는 항목별 쌍대비교를 통해 전체 항목 간에 모호성을 비교적 합리적으로 극복할 수 있으며 전문가의 평가를 활용하여 최종적 대안을 설정하는데 있어 종합적인 사고절차를 단계별로 체계화해 간과하거나 고려하지 못한 부분을 여러 전문가의 의견을 민주적으로 수렴하여 이 부분을 채워주는 매우 합리적인 논리적 절차를 거친다. 또한 기하평균을 통해 극단적인 평가를 개선시켜 주는 장점이 있다. 즉 인간

의 사고와 유사한 방법으로 문제를 분해하고 구조화하고, 평가요소 간 중요 및 대안간 선호도를 비율척도로 측정하여 정량화된 결과를 제공하는 특징이 있으며, 가중치 도출과정의 의사결정의 일관성을 검증할 수 있다.

AHP는 산출결과를 최종적인 가중치로 결정하기 위해서는 두 가지 접근방법이 있다. 하나는 각 칸의 수치를 부여하기 위해 항목 간 중요도를 평가할 때 이해관계자들이 협의를 하여 수치를 확정해 나가는 방법으로, 이 방법을 사용하는 경우 산출된 가중치는 단 하나가 나오며 그 값이 최종 가중치가 된다. 다른 하나는 관계자들이 협의 없이 각자가 가중치를 산출 후 결과를 산술 평균하여 최종가중치로 사용하는 방법이 있다.

### 다. 델파이(Delphi) 조사를 활용한 지표 도출

#### (1) 델파이 조사 방법 및 설문지

방송영상제작 상생협력지표 개발을 위한 델파이 분석은 총 2회에 걸쳐 설문조사를 실시했다. 본격적인 조사에 앞서 문헌조사 및 사례조사를 토대로 공정성 지표와 협력성 지표를 구성하는 요소들을 선별하고 전문가 자문회의를 거쳐 전문가 그룹의 요소 항목들에 대한 의견을 수렴하였다. 그리고 델파이 조사 결과 전체 의견 중 50% 이상이 ‘포함’의견일 경우 지표에 포함을 시키고, 단 판단어려움이 50%인 경우 연구팀의 논의를 통해 판단하기로 하였다. 마찬가지로 전체 의견 중 ‘제외’의견이 50%이상이거나 ‘포함’의견이 30% 이하일 경우에는 지표항목에서 제외시키도록 하였다. 상기 기준에 따라 분류했을 때 포함이나 제외에 해당하지 않은 지표는 재검토 항목으로 분류해 자문회의를 거쳐 최종적으로 지표 구성 여부를 판별하기로 하였다. 이번 연구의 델파이 조사에 참석한 패널은 총 8명으로 지상파방송국, PP, 제작사협회, 외주제작사, 법무법인 변호사로 균형적인 의견이 반영되도록 구성하였다.

1차 델파이 조사 설문지는 패널들이 지표 항목에 대한 현 상황 설명, 해당 지표 항목이 활용되는 조사지나 근거 등을 종합적으로 판단해 방송영상산업 상생협력지표에 포함시켜야 할지 제외시켜야 할지를 설문지에 제공된‘포함’, ‘미포함’, ‘판단어려움’의 빈칸에 의견을 선택하고, 해당 지표에 대해 추가적인 의견을 기술하는 구조로 만들어졌다.

1차 설문지가 다 수거된 후 모아진 의견을 정리해서 동일하게 2차 델파이 설문을 실시하였다. 2차 설문지에는 1차 델파이 결과를 반영하여 새롭게 지표로 들어가게 되는 지표들을 [신규]라는 표시를 붙여, 해당 지표가 새롭게 삽입된 지표임을 알 수

있게 하였다. 1차 설문과 마찬가지로 1차 델파이 조사에서도 해당 지표에 대한 전문가 집단의 전체적인 선택 비중과 의견을 보고, 최종적으로 해당 지표의 포함 여부와 의견을 제시하도록 하였다.

<표5-6> 델파이 설문지의 예

| 1-1 | 서면계약비율 | 포함 | 제외 | 판단 어려움 |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| 설명 | 대부분의 경우 90% 이상 서면계약 체결, 일반PP 중 교양/예능의 경우 비율은 86%의 서면계약 비율로 나타남 | | | |
| 출처 | 5개 부처 합동 방송프로그램 외주제작시장 불공정관행 개선 종합대책(2017),<br>한국콘텐츠진흥원(2018), 방송프로그램 외주제작거래 실태조사 | | | |
| 의견 | | | | |

### (2) 항목별 델파이 조사 결과

#### (가) 방송사 평가 항목에 대한 결과

##### 1) 절차공정성

절차공정성은 세부 항목이 모두 12개 이고 이 중 전문가 의견을 통해 4개의 항목은 제외시키는 것으로 결정되었다. 포함 지표와 제외 지표는 다음에 제시된 자료와 같다.

| 항목 | 계약방식: 3개, 계약 전 합의과정: 3개, 계약 시기: 2개, 계약 후 합의과정: 3개,<br>법/제도위반: 1개 |
|---|---|
| 포함 지표 | 1-1.서면계약비율, 1-2.표준계약서 활용비율, 1-4.표준계약서 수정시 상호합의 정도, 1-5.계약 전 사전 협의 정도, 1-6.계약 시 사전 협의내용 반영수준, 1-7.첫 촬영 전 정식계약 체결비율, 1-8.[신규]첫 방송 전 정식계약 체결비율, 1-11.수익배분 조건명시, 1-13.공정상생 관련 법적/제도적 위반, 1-14.[신규] 계약체결 후 계약내용 변경 시 상호합의 정도, 1-15.[신규]계약체결 후 내용 변경 시 서면 (상호)합의 여부, 1-16. 계약조기종료 사전협의 |
| 제외 지표 | 1-3.표준계약서 수정비율, 1-9.특약작성 비율, 1-10.표준계약서에 규정되지 않은 특약작성 시 상호합의 정도, 1-12.입찰공고 및 공개모집 비율 |

##### 2) 분배공정성

분배공정성은 세부 항목이 모두 9개 이고 이 중 전문가 의견을 통해 1개의 항목은 제외시키는 것으로 결정되었다. 또한 신규 항목으로 2차 델파이 조사에 삽입된 ‘외

주제작비 산정의 상호합의 정도’의 항목은 재검토를 통해 최종 삽입여부를 결정하기로 하였다.

| | |
|---|---|
| **항목** | 분배 적절성: 3개, 계약 전 수익분배 합의과정: 4개, 계약 후 제작비 조정과정: 2개 |
| **포함 지표** | 1.일반관리비/기업이윤 책정 계약비율의 적절성, 2-2.저작재산권 기반 수익배분비율 적절성, 2-3.수익배분 비율에 대한 상호합의 정도, 2-4.권리귀속대상에 대한 상호합의 정도, 2-5. 협찬 및 광고수익배분 상호합의 정도, 2-7.[신규]외주제작사의 협찬 허용정도, 2-8. (권리배분정도 대비) 외주제작비 적절성, 2-10.프로그램 편성 변동 시 귀책사유 기반 제작비 조정, 2-11.제작비 추가 지출 시 상호합의 제작비 조정 |
| **제외 지표** | 2-6.[신규]제작비 연계 협찬 및 광고 수익배분 적절성 |
| **재검토 지표** | 2-9. [신규]외주제작비 산정의 상호합의 정도 |

### 3) 상호작용 공정성

상호작용 공정성은 세부 항목으로 포함된 지표는 모두 3개이고, 3-3.외주제작 인력구성 (과도한) 간섭, 3-4.외주제작 제작비 (과도한) 간섭 항목은 측정의 모호성으로 지표에서 제외시키기로 결정되었다.

| | |
|---|---|
| **포함 지표** | 3-1.상호책임사항 발생 시 공동문제 해결, 3-2.외주제작사 인권침해, 3-5.시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용강요 |
| **제외 지표** | 3-3.외주제작 인력구성 (과도한) 간섭, 3-4.외주제작 제작비 (과도한) 간섭 |

### 4) 재무자산 (협력지원)

상호작용 공정성은 세부 항목으로 포함된 지표는 모두 7개이고, 4-5.추가적 가격 지불, 4-6.협력이익 공유제, 4-8.시장조건보다 유리한 직접자금대여 항목은 지표에서 제외시키기로 최종 결정되었다.

| | |
|---|---|
| **항목** | 직접자금 지원: 5개, 외주제작기회 제공: 2개 |
| **포함 지표** | 4-1.선급금 지급, 4-2.선급금 수령시기 적절성, 4-3.제작비 수령시기 적절성, 4-4.제작비 별도 사전기획비 지급, 4-7.상생결제시스템 지원, 4-9.사회책임구매, 4-10.대형 소속사를 제외한 외주제작 비율 |
| **제외 지표** | 4-5.추가적 가격 지불, 4-6.협력이익 공유제, 4-8.시장조건보다 유리한 직접자금대여 |

### 5) 인적 및 물적자산 (협력자원)

상호작용 공정성은 세부 항목으로 포함된 지표는 모두 7개이고, 4-5.추가적 가격 지불, 4-6.협력이익 공유제, 4-8.시장조건보다 유리한 직접자금대여 항목은 지표에서 제외시키기로 최종 결정되었다.

| | |
|---|---|
| **포함 지표** | 5-3.외주제작사 안전관리, 5-4.공정상생협의체 운영, 5-5.고충처리 시스템, 5-6.시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 |
| **제외 지표** | 5-1.경영관리 지원, 5-2.제작사 일자리 보존지원 |

## (나) 외주제작사 평가 항목에 대한 결과

본 연구에서 제시하려는 상생협력지표는 방송사와 외주제작사의 균형적인 상호평가 방식을 지향하고 있다. 즉 방송사가 상생 활동에 대해 평가를 받는 것처럼 외주제작사도 평가를 받는 구조인 것이다. 양 방향 평가방식은 산업 내 방송사 외주제작사 간 상생협력 활동을 서로 증진시킬 수 있고, 더 나아가 콘텐츠 제작의 경쟁력도 강화시킬 수 있는 효과를 기대할 수 있다. 하지만 외주제작사가 평가 대상이 되는 것에 대한 의견은 전문가 자문회의에서도 쉽게 결론이 나지 않았다. 심도있는 논의 결과 방송분야 전문가들과 회의 결과 모든 외주제작사 보다는 협상력이 방송사만큼 큰 대형 외주제작사는 평가에 포함시켜야 한다는 의견이 지배적으로 도출되었다. 따라서 본 연구에서는 방송영상산업 상생협력지표에 대형 외주제작사를 포함시키는 것을 제안하며, 외주제작사를 평가하기 위한 평가 항목들을 아래와 같이 델파이 조사에 포함시켜 분석하였다. 외주제작사를 평가 하는 대부분의 항목들은 방송사 평가용 항목과 대부분 유사하지만 개별 항목별로 ‘포함’, ‘미포함’의 범위는 다르게 도출되었다.

### 1) 절차공정성

외주제작사 평가용 절차공정성은 6-6.특약작성 비율, 6-7.표준계약서에 규정되지 않은 특약 작성 시 상호합의 정도 항목만 지표에서 제외하기로 도출되었다. 이는 4개 항목이 제외된 방송사 평가용 항목 부분과는 다른 결과이다.

| | |
|---|---|
| **포함 지표** | 6-1.표준계약서 수정 시 상호합의 정도, 6-2.계약 전 사전 협의 정도,<br>6-3.계약 시 사전 협의내용 반영수준, 6-4.첫 촬영 전 정식계약 체결비율, 6-5.[신규] 첫 방송 전 정식계약 체결 비율, 6-8.수익배분 조건명시,<br>6-9.공정상생 관련 법적·제도적 위반, 6-10.[신규]계약체결 후 계약내용 변경 시 상호합의 정도,<br>6-11.[신규]계약체결 후 내용 변경 시 서면합의 여부, 6-12.계약조기종료 사전협의 |
| **제외 지표** | 6-6.특약작성 비율, 6-7.표준계약서에 규정되지 않은 특약 작성 시 상호합의 정도 |

### 2) 분배공정성

분배공정성에서는 주로 협찬과 광고수익배분에 대한 평가지표가 대부분 포함되었고, 7-1. 일반관리비/기업이윤 책정 계약 비율 적절성 등 총 7개의 항목은 제외하는 것으로 도출되었다.

| | |
|---|---|
| **포함 지표** | 7-5.협찬 및 광고수익배분 상호합의 정도, 7-6.제작 프로그램 방송권 판매금액 적절성, 7-9.[신규]외주제작비 적절성, 7-11.프로그램 편성변동 시 귀책사유기반 제작비 조정, 7-12. 제작비 추가지출시 상호합의 제작비 조정 |
| **제외 지표** | 7-1.일반관리비/기업이윤 책정 계약 비율 적절성, 7-2.저작재산권 기반 수익배분비율 적절성, 7-3.수익배분 비율에 대한 상호합의 정도, 7-4.권리귀속대상에 대한 상호합의 정도, 7-7.[신규] 제작비 연계 협찬 및 광고수익 배분 적절성, 7-8.[신규]외주제작사의 협찬 허용정도, 7-10.[신규]외주제작비 산정의 상호 합의 정도 |

### 3) 상호작용 공정성

상호작용 공정성은 제외되는 항목은 없고 모두 4개의 세부 항목을 모두 포함시키는 것으로 도출되었다.

| | |
|---|---|
| **포함 지표** | 8-1.상호책임사항 발생 시 공동문제해결, 8-2.제작사 인력구성 변경, 8-3.외주제작 제작비 변경, 8-4.[신규]계약에 따른 납품 및 납기 준수 |

### 4) 재무자산 (협력지원)

재무자산 협력지원 항목은 선급금 지급과 제작비 수령시기 적절성 항목만 포함되었다.

| | |
|---|---|
| **포함 지표** | 9-1.선급금 지급, 9-3.제작비 수령시기 적절성 |
| **제외 지표** | 9-2.선급금 수령시기 적절성, 9-4.제작비 별도 사전기획비 지급,<br>9-5.상생결제시스템 지원, 9-6.시장조건보다 유리한 직접자금대여,<br>9-7.추가가격 지불 |

#### 5) 인적 및 물적자산 (협력지원)

인적 및 물적자산 협력지원 항목은 2개 항목이 제외되고 최종적으로 2개 항목, 10-2.외주제작사 안전관리, 10-3.공정상생협의체 운영 만 지표에 포함시키는 것으로 도출되었다.

| | |
|---|---|
| **포함 지표** | 10-2.외주제작사 안전관리, 10-3.공정상생협의체 운영 |
| **제외 지표** | 10-1.경영관리 지원, 10-4.시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 |

### (다) 조사결과 종합

지금까지 델파이 조사결과를 종합해 보면 다음과 같이 정리할 수 있다. 델파이 기법을 통한 전문가 의견 조사 결과 방송사 평가용 상생협력지표는 모두 35개 지표, 외주제작사 평가용 상생협력지표는 모두 25개 지표가 도출되었다.

<표 5-7> 방송사 평가용 상생협력지표

| 대분류 | 소분류 | 포함지표 | 제외지표 | 재검토지표 |
|---|---|---|---|---|
| 공정성 | 절차공정성 | 12개 | 4개 | 0개 |
| | 분배공정성 | 9개 | 1개 | 1개 |
| | 상호작용공정성 | 3개 | 2개 | 0개 |
| 협력성 | 재무자산 협력지원 | 7개 | 3개 | 0개 |
| | 인적 및 물적자산 협력지원 | 4개 | 2개 | 0개 |
| 합계 | | 35개 | 12개 | 1개 |

<표 5-8> 외주제작사 평가용 상생협력지표

| 대분류 | 소분류 | 포함지표 | 제외지표 | 재검토지표 |
|---|---|---|---|---|
| 공정성 | 절차공정성 | 12개 | 4개 | 0개 |
| | 분배공정성 | 5개 | 6개 | 0개 |
| | 상호작용공정성 | 4개 | 0개 | 0개 |
| 협력성 | 재무자산 협력지원 | 2개 | 6개 | 0개 |
| | 인적 및 물적자산 협력지원 | 2개 | 2개 | 0개 |
| 합계 | | 25개 | 18개 | 0개 |

도출된 항목들은 방송사와 외주제작사 현업자들과 업계 전문가들의 최종 자문회의를 거쳐 양 평가 구성 항목을 최종적으로 조율하여, AHP 가중치 분석을 위해 평가지표 구조에 맞춰 정리하였다.

<표 5-9> AHP 평가 구조를 위한 상생협력지표 항목 개수

| 대분류 | 소분류 | AHP (1단계) | AHP (2단계) | AHP (3단계) | AHP (4단계) |
|---|---|---|---|---|---|
| 공정성 | 절차공정성 | 1 | 3 | 5 | 11 |
| | 분배공정성 | 1 | | 3 | 9 |
| | 상호작용공정성 | | | - | 4 |
| 협력성 | 재무자산 협력지원 | | 1 | 2 | 7 |
| | 인적 및 물적자산 협력지원 | | 1 | - | 4 |
| 합 계 | | 2 | 5 | 10 | 35 |

## 라. AHP(Analytic Hierarchy Process) 기법을 통한 가중치 결정

### (1) AHP분석 단계 및 패널 구성

AHP 기법은 계량화하기 어렵고 아직 실증적인 평가가 어려운 분야에 대해서 전문가의 집단 사고에 의한 중요도 산출과 그에 근거한 우선순위 도출이 필요한 연구에 다수 이용되고 있다. 이에 작성된 방송영상산업 상생협력지표 초안을 통계조사업체 전문가들의 검토를 의뢰 하고 검토 결과를 수합하고 정리하여 상생지표안을 작성하였다. 그리고 항목 간 가중치를 산출하기 위하여 AHP기법을 사용하여 조사를 시행하였다.

본 연구에서는 앞서 실시한 델파이 조사 대상과의 일정 정도의 일관성 유지를 위하여 동일한 조사업체를 활용해 동일한 전문가를 포함 총 24명의 전문가들에게 AHP 조사를 의뢰하였다. AHP 기법의 쌍대비교(pairwise comparison)의 일관성을 중요시하므로 이에 대한 사전 설명을 전문가 자문회의에서 충분히 설명하고 내용을 인지할 수 있게 했고, 설문지 앞 부분에 일관성 유지를 위해 답변 방식에 대한 예와 사례를 삽입하여 조사 방식의 내용을 숙지하고 나서 설문에 응하도록 설문지를 작성하였다. AHP조사는 총 4단계에 속한 지표 간 상대적 중요도 조사와 일관성 조사를 12월 1일부터 15일가지 2주간 실시되었다.

각 방송제작 분야의 전문가들의 의견을 이용하여 방송영상제작의 상생협력지표의 지표 간 중요도를 평가한 AHP 기법은 다음의 절차를 따라 진행되었다.

[그림 5-3] AHP분석 의사결정 과정

AHP 응답을 위한 전문가 풀(Pool)은 총 24명이었고 이 중 22명이 응답하였다(응답률 91.7%). 장르별로는 드라마 부문 16명, 비드라마 부문 19명 각각 응답하였다. 드라마 및 비드라마 부문 모두 응답한 수는 총 12명으로 전체 54.5%를 차지했다. 드라마 부문과 비드라마 부문에서 AHP 응답에 참여한 전문가들의 소속과 직책 그리고 방송사 측의 입장인지 제작사 측의 입장인지를 보여주는 내용이 아래 <표 5-10>에 정리되어 있다.

드라마 부분의 AHP조사에 참여한 전문가들은 방송사/PP 측 인사 7인, 외주제작사 측 인사 5인, 학계 전문가 2인, 법률사무소 변호사 2인으로 총 16명이 참여하여, 가급적 방송사 측과 외주제작사 측의 의견이 균형적으로 반영되도록 전문가 풀(Pool)을 구성하였다.

한편, 장르별 이질적 환경을 고려해서 장르별 평가가 필요하다는 전문가들의 의견에 따라, AHP 조사를 드라와 부문과 비드라마 부분으로 구분하여 실시하였다. 비드라마 부분의 AHP조사 참여 전문가들은 다음의 <표>와 같다. 최종적으로 참여한 비드라마 부분 인력풀은 총 19명으로 방송사/PP 측 인사 9인, 외주제작사 측 인사 6인, 학계 전문가 2인, 법률사무소 변호사 2인으로 드라마 부분보다 3명의 전문가가 더 추가되었다.

<표 5-10> 드라마 부문 응답자 소속 정보

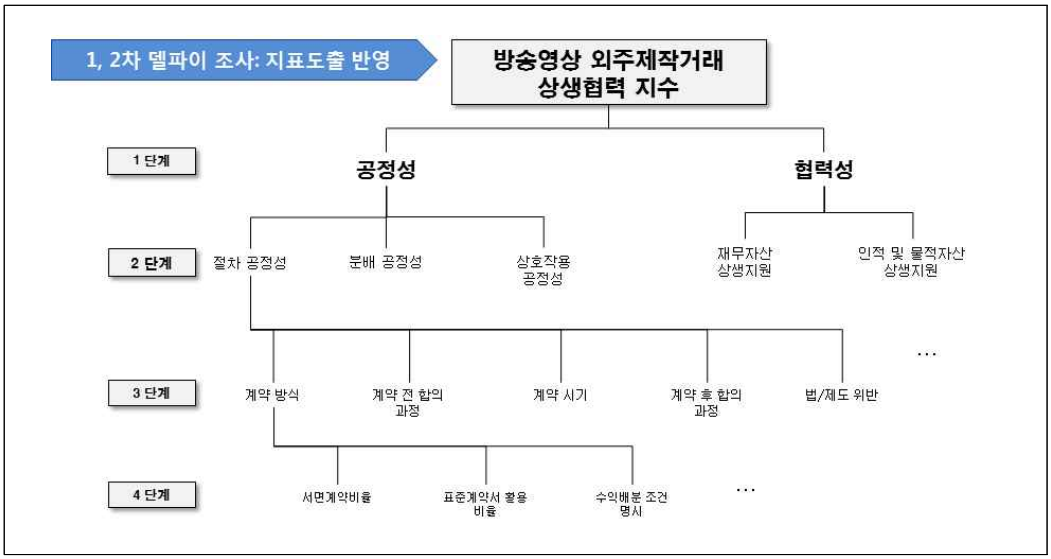
| No | 소속 및 직책 | 입장 |
|---|---|---|
| 1 | 지상파 'A'사 전문연구위원 | 방송사/PP |
| 2 | 지상파 'B'사 팀장 | 방송사/PP |
| 3 | 지상파 'C'사 경영본부 차장 | 방송사/PP |
| 4 | 지상파 'D'사 정책연구위원 | 방송사/PP |
| 5 | PP 'E'사 방송보도부 PD | 방송사/PP |
| 6 | PP 'F'사 제작1국 PD | 방송사/PP |
| 7 | 지상파 'D'사 콘텐츠사업본부 온라인사업부 팀장 | 방송사/PP |
| 8 | 제작사 'A'사 본부장 | 제작사 |
| 9 | 제작사 'B'사 기획제작본부장 | 제작사 |
| 10 | 제작사 'C'사 대표 | 제작사 |
| 11 | 제작사 'D'사 대표 | 제작사 |
| 12 | 'A' 협회 사무국장 | 제작사 |
| 13 | 'A' 대학교 교수 | 전문가(학계 및 법조계) |
| 14 | 'B' 대학교 교수 | 전문가(학계 및 법조계) |
| 15 | 'A' 법률사무소 변호사 | 전문가(학계 및 법조계) |
| 16 | 법무법인 'B' 변호사 | 전문가(학계 및 법조계) |

<표 5-11> 비드라마 부문 응답자 소속 정보

| No | 소속 및 직책 | 입장 |
|---|---|---|
| 1 | 지상파 'A'사 전문연구위원 | 방송사/PP |
| 2 | 지상파 'B'사 팀장 | 방송사/PP |
| 3 | 지상파 'C'사 경영본부 차장 | 방송사/PP |
| 4 | 지상파 'D'사 정책연구위원 | 방송사/PP |
| 5 | PP 'E'사 방송보도부 PD | 방송사/PP |
| 6 | PP 'G'사 편성센터_1 | 방송사/PP |
| 7 | PP 'G'사 편성센터_2 | 방송사/PP |
| 8 | PP 'F'사 제작1국 PD | 방송사/PP |
| 9 | 지상파 'D'사 콘텐츠사업본부 온라인사업부 팀장 | 방송사/PP |
| 10 | 제작사 'E'사 대표 | 제작사 |
| 11 | 제작사 'F'사 대표 | 제작사 |
| 12 | 제작사 'G'사 제작이사 | 제작사 |
| 13 | 제작사 'D'사 대표 | 제작사 |
| 14 | 제작사 'H'사 대표 | 제작사 |
| 15 | 'A' 협회 사무국장 | 제작사 |
| 16 | 'A' 대학교 교수 | 전문가(학계 및 법조계) |
| 17 | 'B' 대학교 교수 | 전문가(학계 및 법조계) |
| 18 | 'A' 법률사무소 변호사 | 전문가(학계 및 법조계) |
| 19 | 법무법인 'B' 변호사 | 전문가(학계 및 법조계) |

### (2) 방송영상외주제작 상생협력지수 AHP 단계 및 평가 지표 구성

본 연구의 상생협력지수의 구성은 다음의 [그림]과 같은 단계를 거쳐 AHP가 조사되었다. 지수에 포함될 개별 항목은 앞선 델파이 조사결과에 따라 최종적으로 도출되었다.




[그림 5-4] 상생협력지수 AHP 단계 및 지표 구성

도출된 지표 항목들은 총 4단계의 위계로 구성된다. 지표를 구성하는 가장 상위 단계의 항목은 공정성과 협력성 두 축으로 구성되어 있다. 공정성은 다시 절차공정성, 분배공정성, 상호작용 공정성의 하위 항목으로 구성되고, 협력성은 재무자산 상생지원, 인적 및 물적자산 상생지원의 하위 항목으로 구성된다. 마찬 가지로 이 항목들은 각각의 3단계와 4단계의 개별 하위항목을 가지는 구조이다. 이 지표 구성에 대한 설명은 아래 <표 5-12>에 나타나있다. 본 연구에서는 이러한 지표 구성을 AHP 조사를 활용해 드라마/비드라마(교양) 부문의 단계별 항목 간 가중치 계측하였다.

<표 5-12> 상생협력지수 지표구성

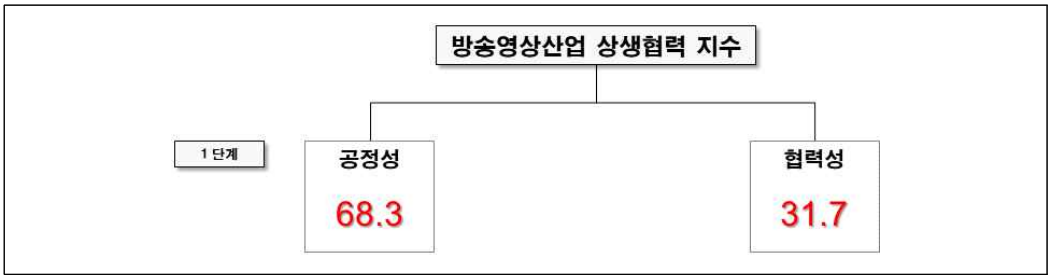
| 1단계 | 2단계 | 3단계 | 4단계 |
|---|---|---|---|
| 공정성 | 절차공정성 | 계약방식 및 내용 | 서면계약비율, 표준계약서 활용비율, 수익배분 조건명시 |
| | | 계약 전 합의과정 | 표준계약서 수정 시 상호합의, 계약 전 사전 협의 정도, 계약 시 사전 협의 내용 반영 수준 |
| | | 계약 시기 | 첫 촬영 전 정식계약 체결비율, 첫 방송 전 정식계약 체결비율 |
| | | 계약 후 합의과정 | 계약 체결 후 계약내용 변경 시 상호합의, 계약 체결 후 내용 변경 시 서면 상호합의, 계약 조기 종료 사전협의 |
| | | 법/제도위반 | - |
| | 분배공정성 | 분배 적절성 | 일반관리비/기업이윤 책정 계약비율의 적절성, 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성, 권리배분 정도 대비 외주제작비 적절성 |
| | | 계약 전 수익분배 합의 | 수익배분 비율에 대한 상호합의, 권리귀속대상에 대한 상호합의, 협찬 및 광고 수익배분 상호합의, 외주제작사의 협찬 허용 정도 |
| | | 계약 후 제작비 조정 | 프로그램 편성변동 시 귀책사유 기반 제작비 조정, 제작비 추가지출 시 상호합의 하에 제작비 조정 |
| | 상호작용 공정성 | - | 상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결, 외주제작사 인권침해, 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요, 제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청 |
| 협력성 | 재무자산 상생지원 | 직접자금 지원 | 선급금 지급, 선급금 수령 시기 적절성, 제작비 수령시기 적절성, 제작비 별도 사전 기획비 지급, 상생결제시스템 지원 |
| | | 외주제작 기회 제공 | 사회책임구매, 순수외주제작 비율 |
| | 인적 및 물적자산 상생지원 | - | 외주제작사 안전관리 유도, 공정상생 협의체 운영, 고충처리 시스템 운영, 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 |

### (3) AHP에 의한 우선순위 계측 결과

#### (가) 드라마 부문

16명의 전문가들이 평가한 드라마 부문의 쌍대비교 결과를 단계별로 살펴볼 때, 가장 먼저 1단계의 공정성과 협력성 부분을 살펴볼 수 있다. 여기에서 공정성은 거래상의 지위를 부당하게 이용하여 거래조건을 설정변경하거나 이행과정에서 불이익을 주어

상대방에게 음(-)의 성과를 발생시키는 경우 불공정한 것으로 평가하는 지표이다. 협력성은 실행하지 않더라도 상생협력을 해치는 것으로 볼 수 없으나 실행할 경우 상대방에게 양(+)의 성과를 발생시켜 장기적으로 상호간의 이익을 증대시킬 것으로 기대되는 경우 상생협력을 잘하는 것으로 평가하는 지표이다. 드라마 부문에서 공정성과 협력성 부분의 가중치는 각각 68.3(공정성)과 31.7(협력성)로 계측되었다. 즉 상생협력을 위한 가장 상위단계의 지표인 공정성과 협력성에 대한 평가는 공정성이 협력성에 비해 대략 7:3의 비중으로 상대적 중요도가 더 높은 것으로 나타났다.

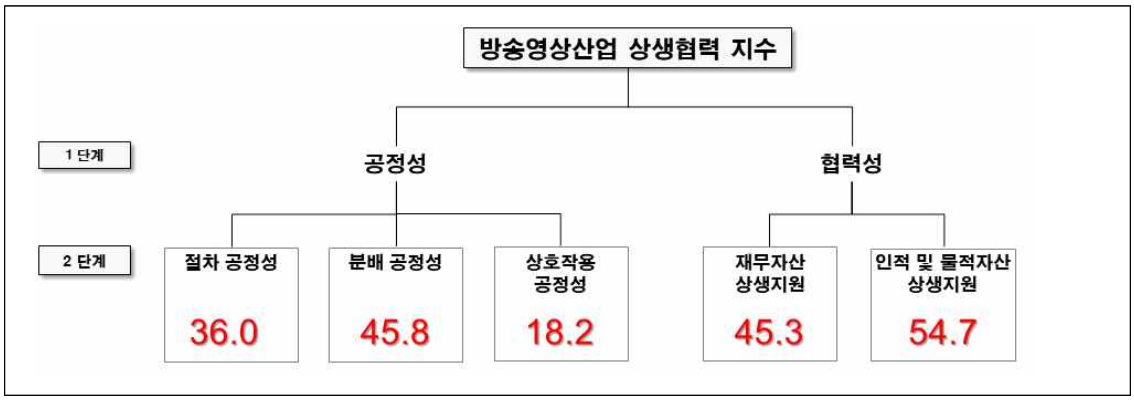



[그림 5-5] 비드라마 부문 공정성과 협력성 지표 결과

다음은 2단계인 5가지 지표에 대한 상대적 중요성을 평가했다. 5가지 지표는 각각 공정성 부분인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성과 협력성 부분인 인적 및 물적자산 상생지원, 재무자산 상생지원으로 구성된다. 각 요소에 대한 평가 부분은 아래 <표>와 같다. 계측 결과 2단계 5개 평가 지표의 상대적 중요도는 아래 [그림]과 같이 '분배공정성'(36.6), '절차공정성'(28.8), '상호작용공정성'(14.6), '인적/물적자산 상생지원'(11.0), '재무자산 상생지원'(9.1)의 순으로 평가되었다. 이 결과는 드라마 부분에서 분배공정성이 절차공정성 보다 더 중요한 요소로 간주되고 있음을 시사하고 있다.

<표 5-13> 2단계 지표 평가 내용

| 2단계 지표 | 평가 내용 |
|---|---|
| 절차공정성 | 외주제작 계약 및 거래의 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 평가 |
| 분배공정성 | 외주제작에 대한 대가로 받게 되는 결과가 얼마나 적절한가에 대한 평가 |
| 상호작용공정성 | 절차의 실행과정에서 상대방으로부터 받는 처우의 공정성에 대한 평가 |
| 재무자산 상생지원 | 외주제작사에 재정적 지원 및 사업기회 제공을 통하여 상생협력을 촉진하는 활동에 대한 평가 |
| 인적 및 물적자산 상생지원 | 외주제작사에 인력 및 전문성, 시설 및 장비 등을 지원하여 상생협력을 촉진하는 활동에 대한 평가 |




[그림 5-6] 드라마 부문 2단계 평가지수 계측 결과

3단계 평가는 2단계의 절차공정성, 분배공정성, 상호작용 하부의 평가요소들로 각각의 상대적 중요도를 평가하도록 하였다. 3단계는 공정성 부분인 절차공정성의 하위에 5개의 요소, 분배공정성 하위에 3개의 요소를 묻고, 상호작용 공정성은 3단계 하위 요소는 두지 않았다. 협력성 부분인 재무자산 상생지원은 2개의 하위요소를 인적 및 물적자산 상생지원은 상호작용 공정성과 마찬가지로 하위 요소를 두지 않았다. 3단계 하위요소는 다시 세부 하위요소로 나눠져 4단계 평가 절차를 거쳤다. 다음의 <표 5-14>는 3단계와 4단계의 평가 계측치를 나타낸다.

평가 결과를 살펴보면, 절차공정성 영역의 5개 지표의 상대적 중요도를 살펴보면, '계약 전 합의 과정' (27.5), '법/제도 위반' (26.7), '계약 방식 및 내용' (24.8), '계약 시기' (11.2), '계약 후 합의 과정' (9.8)의 순으로 평가되었다. 분배공정성 영역의 3개 지표의 경우, '계약 전 수익 분배 상호 합의' (42.9), '분배 적절성' (38.7), '계약 후 제작비 조정' (18.5) 순으로 분석되었다. 상호작용 공정성 영역은 3단계를 건너뛰고, 4단계의 '상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결' 이 39.7로 '제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청' (21.3), '시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요' (20.1), '외주제작사 인권침해 '(19.0) 순으로 평가되었다.

협력성 부문인 재무자산 상생지원 영역은 '외주제작 기회 제공' (53.9), '직접자금 지원' (46.1)의 순으로 평가되었고, 직접자금 지원의 4단계 평가의 경우 '제작비 수령시기 적절성' (32.6) > '선급금 지급' (20.2) > '선급금 수령시기 적절성' (19.1) > '제작비 별도 사전기획비 지급' (17.9) > '상생결제시스템 지원' (10.1) 의 순으로 나타났다. 외주제작 기회 제공의 경우, '순수외주제작 비율' (63.9) > '사회책임구매' (36.1)로 평가되었다.

<표 5-14> 드라마 부문 AHP 3단계 4단계 평가요소 계측치

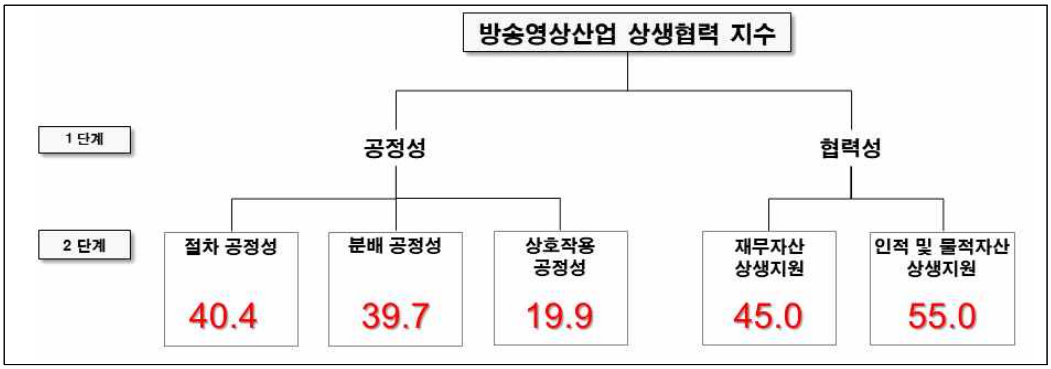
| 2단계 | 3단계 | 4단계 |
|---|---|---|
| 절차공정성 | 계약방식 및 내용 (24.8) | 서면계약비율 (29.6) |
| | | 표준계약서 활용비율 (22.2) |
| | | 수익배분 조건명시 (48.2) |
| | 계약 전 합의과정 (27.5) | 표준계약서 수정 시 상호합의 (24.4) |
| | | 계약 전 사전 협의 정도 (29.5) |
| | | 계약 시 사전 협의 내용 반영수준 (46.1) |
| | 계약 시기 (11.2) | 첫 촬영 전 정식계약 체결비율 (68.8) |
| | | 첫 방송 전 정식계약 체결비율 (31.2) |
| | 계약 후 합의과정 (9.8) | 계약 체결 후 계약내용 변경 시 상호합의 (30.9) |
| | | 계약 체결 후 내용 변경 시 서면 상호합의 (45.3) |
| | | 계약 조기종료 사전협의 (23.8) |
| | 법/제도위반 (26.7) | - |
| 분배공정성 | 분배 적절성 (38.7) | 일반관리비/기업이윤 책정 계약비율의 적절성 (19.7) |
| | | 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성 (42.8) |
| | | 권리배분 정도 대비 외주제작비 적절성 (37.5) |
| | 계약 전 수익분배 합의 (42.9) | 수익배분 비율에 대한 상호합의 (36.5) |
| | | 권리귀속대상에 대한 상호합의 (35.8) |
| | | 협찬 및 광고 수익배분 상호합의 (16.3) |
| | | 외주제작사의 협찬 허용 정도 (11.4) |
| | 계약 후 제작비 조정 (18.5) | 프로그램 편성변동 시 귀책사유 기반 제작비 조정 (36.1) |
| | | 제작비 추가지출 시 상호합의 하에 제작비 조정 (63.9) |
| 상호작용 공정성 | - | 상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결 (39.7) |
| | | 외주제작사 인권침해 (19.0) |
| | | 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요 (20.1) |
| | | 제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청 (21.3) |
| 재무자산 상생지원 | 직접자금 지원 (46.1) | 선급금 지급 (20.2) |
| | | 선급금 수령시기 적절성 (19.1) |
| | | 제작비 수령시기 적절성 (32.6) |
| | | 제작비 별도 사전기획비 지급 (17.9) |
| | | 상생결제시스템 지원 (10.1) |
| | 외주제작 기회 제공 (53.9) | 사회책임구매 (36.1) |
| | | 순수외주제작 비율 (63.9) |
| 인적 및 물적자산 상생지원 | - | 외주제작사 안전관리 유도 (23.9) |
| | | 공정상생 협의체 운영 (25.1) |
| | | 고충처리 시스템 운영 (22.8) |
| | | 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 (28.2) |

### (나) 비드라마 부문

우 상대적 중요도에 대한 평가 결과, 공정성(68.6)이 협력성(31.4)에 비해 상대적 중요도가 높은 것으로 분석되면서, 드라마 부분과 큰 차이는 없는 것으로 계측되었다.

[그림 5-7] 비드라마 부문 공정성과 협력성 지표 결과

절차공정성, 분배공정성, 상호작용 공정성, 재무자산 상생지원, 인적 및 물적자산 상생지원을 평가하는 2단계 5개 지표의 상대적 중요도는 다음 [그림 5-7]과 같이 '분배공정성' (40.4), '절차공정성' (39.7), '상호작용공정성' (19.9), '인적/물적자산 상생지원' (45.0), '재무자산 상생지원' (55.0)의 순으로 계측되었다.




[그림 5-8] 비드라마 부문 2단계 평가지수 계측 결과

다음으로 비드라마 부문의 3단계와 4단계의 평가요소 중 절차공정성 영역의 5개 지표의 상대적 중요도를 살펴보면, '법/제도 위반' (31.7), '계약 전 합의 과정' (25.2), '계약방식 및 내용' (23.7), '계약 후 합의 과정' (10.3), '계약 시기' (9.2)의 순으로 평가되었다(드라마 부분은 계약 전 합의 과정 > 법/제도 위반 > 계약방식 및 내용 > 계약 시기 > 계약 후 합의과정 순). 분배공정성 영역의 3개 지표의 경우, '분배적절성' (45.9), '계약 전 수익분배 합의' (39.0), '계약 후 제작비 조정' (15.1) 순으로 계측되었다(드라마 부문의 경우, 계약 전 수익분해 합의> 분배 적절성> 계약 후 제작비 조정 순). 상호작용 공정성 영역은 3단계를 건너뛰고, 4단계의 '상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결' 이 30.8로 '제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청' (27.3), '외주제작사 인권침해' (24.0), '시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요' (17.8) 순으로 계측되었다(드라마 부문의 경우, 상호 책임사항 발생 시

공동으로 문제 해결 > 제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청 > 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요 > 외주제작사 인권침해’ 순).

<표 5-15> 드라마 부문 AHP 3단계 4단계 평가요소 계측치

| 2단계 | 3단계 | 4단계 |
|---|---|---|
| 절차공정성 | 계약방식 및 내용 (23.5) | 서면계약비율 (20.3) |
| | | 표준계약서 활용비율 (33.5) |
| | | 수익배분 조건명시 (46.2) |
| | 계약 전 합의과정 (25.5) | 표준계약서 수정 시 상호합의 (32.8) |
| | | 계약 전 사전 협의 정도 (24.7) |
| | | 계약 시 사전 협의 내용 반영수준 (42.5) |
| | 계약 시기 (10.2) | 첫 촬영 전 정식계약 체결비율 (75.2) |
| | | 첫 방송 전 정식계약 체결비율 (24.8) |
| | 계약 후 합의과정 (10.0) | 계약 체결 후 계약내용 변경 시 상호합의 (27.6) |
| | | 계약 체결 후 내용 변경 시 서면 상호합의 (39.4) |
| | | 계약 조기종료 사전협의 (33.0) |
| | 법/제도위반 (30.8) | - |
| 분배공정성 | 분배 적절성 (42.2) | 일반관리비/기업이윤 책정 계약비율의 적절성 (39.8) |
| | | 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성 (27.1) |
| | | 권리배분 정도 대비 외주제작비 적절성 (33.0) |
| | 계약 전 수익분배 합의 (40.1) | 수익배분 비율에 대한 상호합의 (30.8) |
| | | 권리귀속대상에 대한 상호합의 (26.7) |
| | | 협찬 및 광고 수익배분 상호합의 (23.1) |
| | | 외주제작사의 협찬 허용 정도 (19.3) |
| | 계약 후 제작비 조정 (17.7) | 프로그램 편성변동 시 귀책사유 기반 제작비 조정 (45.8) |
| | | 제작비 추가지출 시 상호합의 하에 제작비 조정 (54.2) |
| 상호작용 공정성 | - | 상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결 (32.6) |
| | | 외주제작사 인권침해 (23.8) |
| | | 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요 (16.9) |
| | | 제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청 (26.7) |
| 재무자산 상생지원 | 직접자금 지원 (37.1) | 선급금 지급 (20.2) |
| | | 선급금 수령시기 적절성 (17.4) |
| | | 제작비 수령시기 적절성 (27.2) |
| | | 제작비 별도 사전기획비 지급 (25.6) |
| | | 상생결제시스템 지원 (9.6) |
| | 외주제작 기회 제공 (62.9) | 사회책임구매 (41.7) |
| | | 순수외주제작 비율 (58.3) |
| 인적 및 물적자산 상생지원 | - | 외주제작사 안전관리 유도 (27.6) |
| | | 공정상생 협의체 운영 (28.4) |
| | | 고충처리 시스템 운영 (20.9) |
| | | 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 (23.1) |

협력성 부문의 재무자산 상생지원 영역은 외주제작 기회 제공(64.0), 직접자금 지원(36.0)의 순으로 평가되었다(순서는 드라마 부문과 차이가 없으나, 비중은 차이가 있음). 4단계 평가로는 직접자금 지원의 경우, ‘제작비 별도 사전기획비 지급’ > ‘제

작비 수령시기 적절성’ > ‘선급금 지급’ > ‘선급금 수령시기 적절성’ > ‘상생결제시스템 지원’ 순으로 평가되었다(드라마 부문의 경우, 제작비 수령시기 적절성 > 선급금 지급 > 선급금 수령시기 적절성 >제작비 별도 사전기획비 지급 > 상생결제시스템 지원 순). 외주제작 기회 제공의 경우, ‘순수외주제작 비율’(58.3) > ‘사회책임구매’(41.7)로 평가되었고, 상대적 중요도 순서는 드라마 부문과 동일하였다.

### (다) 드라마와 비드라마 부문의 비교

드라마와 비드라마 부문의 가장 상위 목표 단위인 공정성과 협력성은 드라마와 비드라마 모두 대략 7:3 가중치를 나타내는 것으로 도출되었다. 2단계 절차 공정성, 분배 공정성, 상호작용 공정성, 재무자산 상생지원, 인적 및 물적자산 상생지원의 경우, 드라마는 분배 공정성(36.6), 비드라마는 절차 공정성(30.0)이 각각 가장 높은 가중치를 가지는 것으로 평가되었다. 세부적으로 분석해 보면, 드라마 부문은 절차적인 문제보다는 결과물에 대한 분배의 문제가 더 중요한 상생협력의 관심사항이라 할 수 있다. 반면, 비드라마(교양,예능)의 경우는 상대적으로 외주제작 계약과 거래 수단 등의 절차적인 이슈가 분배보다 더 중요하게 여겨지는 관심사항이라 볼 수 있다. 이는 드라마 제작 환경은 이미 표준계약서 정착 등 절차상에 발생하는 비공정적인 문제들이 일정 부분 해소가 되어 공정성의 수준도 비드라마 제작 환경보다 개선이 되었고, 이제는 절차적인 문제보다는 수익 등과 같은 재산상의 이해관계에서 합리적인 분배가 중요한 상생의 기준으로 등장하고 있음을 시사한다. 그러나 비드라마 부문은 아직 방송 제작 환경이 드라마 제작 환경만큼 계약 진행 등의 절차적인 부분에서 상호이해를 맞춰가야 하는 문제가 더 많은 것으로 이해할 수 있다. 드라마 부문과 비드라마 부문 간 비중과 순서에서 차이가 발생하는 부분을 요약하면 다음 <표 5-16>과 같다.

<표 5-16> 드라마와 비드라마 부문 간 평가 비중의 차이 발생 요소

| 3단계 | 4단계 | 드라마 부문 | 비드라마 부문 |
|---|---|---|---|
| 계약방식 및 내용 | 서면계약비율 | 29.6 | 18.2 |
| | 표준계약서 활용비율 | 22.2 | 34.9 |
| 분배 적절성 | 일반관리비/기업이윤 책정 계약비율의 적절성 | 19.7 | 38.8 |
| | 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성 | 42.8 | 28.8 |
| 직접자금 지원 | 제작비 수령시기 적절성 | 32.6 | 25.8 |
| | 제작비 별도 사전기획비 지급 | 17.9 | 28.4 |

우선 드라마와 비드라마 부문 간 서면계약비율과 표준계약서 활용비율에서 비중과 순서의 차이가 나타났다. 즉 수익배분 조건명시를 제외하고 드라마 부문은 서면계약비율, 표준계약서 활용비율 순으로 중요하다고 평가한 반면, 비드라마는 표준계약서 활용비율이 34.9로 상대적 중요성에서 그 비중이 크게 나타났다. 분배 적절성 영역에는 일반관리비 및 기업이윤 책정 계약비율의 적절성과 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성에서 드라마와 비드라마 간 차이가 크게 나타났다. 직접자금 지원 영역에는 제작비 수령시기 적절성과 제작비 별도 사전기획비 지급에서 드라마와 비드라마 간 차이가 나타났다. 이를 종합해서 드라마와 비드라마 간 전체적인 AHP 분석 결과를 나타내면 다음에 제시된 <표 5-17>로 나타낼 수 있다.

<표 5-17> 드라마 부문 AHP 계측치 결과

| 1단계 | 2단계 | 3단계 | 4단계 |
|---|---|---|---|
| 공정성 (68.3) | 절차공정성 (36.0) | 계약방식 및 내용 (24.8) | 서면계약비율 (29.6) |
| | | | 표준계약서 활용비율 (22.2) |
| | | | 수익배분 조건명시 (48.2) |
| | | 계약 전 합의과정 (27.5) | 표준계약서 수정 시 상호합의 (24.4) |
| | | | 계약 전 사전 협의 정도 (29.5) |
| | | | 계약 시 사전 협의 내용 반영수준 (46.1) |
| | | 계약 시기 (11.2) | 첫 촬영 전 정식계약 체결비율 (68.8) |
| | | | 첫 방송 전 정식계약 체결비율 (31.2) |
| | | 계약 후 합의과정 (9.8) | 계약 체결 후 계약내용 변경 시 상호합의 (30.9) |
| | | | 계약 체결 후 내용 변경 시 서면 상호합의 (45.3) |
| | | | 계약 조기종료 사전협의 (23.8) |
| | | 법/제도위반 (26.7) | - |
| | 분배공정성 (45.8) | 분배 적절성 (38.7) | 일반관리비/기업이윤 책정 계약비율의 적절성 (19.7) |
| | | | 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성 (42.8) |
| | | | 권리배분 정도 대비 외주제작비 적절성 (37.5) |
| | | 계약 전 수익분배 합의 (42.9) | 수익배분 비율에 대한 상호합의 (36.5) |
| | | | 권리귀속대상에 대한 상호합의 (35.8) |
| | | | 협찬 및 광고 수익배분 상호합의 (16.3) |
| | | | 외주제작사의 협찬 허용 정도 (11.4) |
| | | 계약 후 제작비 조정 (18.5) | 프로그램 편성변동 시 귀책사유 기반 제작비 조정 (36.1) |
| | | | 제작비 추가지출 시 상호합의 하에 제작비 조정 (63.9) |
| | 상호작용 공정성 (18.2) | - | 상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결 (39.7) |
| | | | 외주제작사 인권침해 (19.0) |
| | | | 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요 (20.1) |
| | | | 제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청 (21.3) |
| 협력성 (31.7) | 재무자산 상생지원 (45.3) | 직접자금 지원 (46.1) | 선급금 지급 (20.2) |
| | | | 선급금 수령시기 적절성 (19.1) |
| | | | 제작비 수령시기 적절성 (32.6) |
| | | | 제작비 별도 사전기획비 지급 (17.9) |
| | | | 상생결제시스템 지원 (10.1) |
| | | 외주제작 기회 제공 (53.9) | 사회책임구매 (36.1) |
| | | | 순수외주제작 비율 (63.9) |
| | 인적 및 물적자산 상생지원 (54.7) | - | 외주제작사 안전관리 유도 (23.9) |
| | | | 공정상생 협의체 운영 (25.1) |
| | | | 고충처리 시스템 운영 (22.8) |
| | | | 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 (28.2) |

<표 5-18> 비드라마 부문 AHP 계측치 결과

| 1단계 | 2단계 | 3단계 | 4단계 |
|---|---|---|---|
| 공정성 (63.5) | 절차공정성 (40.4) | 계약방식 및 내용 (23.5) | 서면계약비율 (20.3) |
| | | | 표준계약서 활용비율 (33.5) |
| | | | 수익배분 조건명시 (46.2) |
| | | 계약 전 합의과정 (25.5) | 표준계약서 수정 시 상호합의 (32.8) |
| | | | 계약 전 사전 협의 정도 (24.7) |
| | | | 계약 시 사전 협의 내용 반영수준 (42.5) |
| | | 계약 시기 (10.2) | 첫 촬영 전 정식계약 체결비율 (75.2) |
| | | | 첫 방송 전 정식계약 체결비율 (24.8) |
| | | 계약 후 합의과정 (10.0) | 계약 체결 후 계약내용 변경 시 상호합의 (27.6) |
| | | | 계약 체결 후 내용 변경 시 서면 상호합의 (39.4) |
| | | | 계약 조기종료 사전협의 (33.0) |
| | | 법/제도위반 (30.8) | - |
| | 분배공정성 (39.7) | 분배 적절성 (42.2) | 일반관리비/기업이윤 책정 계약비율의 적절성 (39.8) |
| | | | 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성 (27.1) |
| | | | 권리배분 정도 대비 외주제작비 적절성 (33.0) |
| | | 계약 전 수익분배 합의 (40.1) | 수익배분 비율에 대한 상호합의 (30.8) |
| | | | 권리귀속대상에 대한 상호합의 (26.7) |
| | | | 협찬 및 광고 수익배분 상호합의 (23.1) |
| | | | 외주제작사의 협찬 허용 정도 (19.3) |
| | | 계약 후 제작비 조정 (17.7) | 프로그램 편성변동 시 귀책사유 기반 제작비 조정 (45.8) |
| | | | 제작비 추가지출 시 상호합의 하에 제작비 조정 (54.2) |
| | 상호작용 공정성 (19.9) | - | 상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결 (32.6) |
| | | | 외주제작사 인권침해 (23.8) |
| | | | 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요 (16.9) |
| | | | 제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청 (26.7) |
| 협력성 (36.5) | 재무자산 상생지원 (45.0) | 직접자금 지원 (37.1) | 선급금 지급 (20.2) |
| | | | 선급금 수령시기 적절성 (17.4) |
| | | | 제작비 수령시기 적절성 (27.2) |
| | | | 제작비 별도 사전기획비 지급 (25.6) |
| | | | 상생결제시스템 지원 (9.6) |
| | | 외주제작 기회 제공 (62.9) | 사회책임구매 (41.7) |
| | | | 순수외주제작 비율 (58.3) |
| | 인적 및 물적자산 상생지원 (55.0) | - | 외주제작사 안전관리 유도 (27.6) |
| | | | 공정상생 협의체 운영 (28.4) |
| | | | 고충처리 시스템 운영 (20.9) |
| | | | 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 (23.1) |

### (라) 비드라마 부문의 AHP 결과 비교

콘텐츠 제작 장르로 구분할 경우 비드라마 부문은 다시 크게 교양과 예능으로 구분할 수 있다. 교양 영역과 예능 영역을 추가적으로 비교하기 위해 비드라마 중 일부 학계 및 법조계 전문가와 현재 이력 상 교차 응답 가능자를 제외하고 교양 전문가와 예능 전문가로 응답을 분리해 계측치를 비교하였다. 결과표를 보면 교양 전문가는 1단계 공정성 지표와 협력성 지표가 약 55:45로 거의 비슷한 반면, 예능 전문가는 공정성(85)의 비중이 두드러지게 나타나는 특징이 있었다. 또한 공정성 지표의 하부 항목에서도 교양과 예능 전문가의 응답 가중치가 다르게 도출되었다. 앞서 드라마와 비드라마 부문의 비교에서는 드라마 부문보다 비드라마 부문이  절차공정성을 강조하였는데, 비드라마 부문을 다시 교양과 예능으로 구분하면, 교양은 절차 공정성이, 예능은 분배 공정성의 가중치가 높은 것으로 평가되었다. 교양 전문가의 공정성 하부 항목 가중치 순위를 살펴보면, 절차공정성 > 분배공정성 > 상호작용공정성 순이다. 예능 전문가의 공정성 하부 항목 가중치 순위를 살펴보면 분배공정성 > 상호작용 공정성 > 절차 공정성의 순으로 나타난다. 협력성 지표에서는 크게 두드러지는 차이와 특징은 보이지 않고 균등한 가중치를 나타냈다.

<표 5-19> 비드라마 부문 AHP 계측치 결과

| 단계 | 항목 | 교양(a) | 예능(b) | a-b |
|---|---|---|---|---|
| 1단계 | 공정성 | 56.3 | **85.4** | **-29.1** |
| | 협력성 | 43.7 | 14.6 | **29.1** |
| 2단계 | ㄴ [공정성] 절차 공정성 | **32.6** | 13.4 | 19.2 |
| | ㄴ [공정성] 분배 공정성 | 26.2 | **39.5** | -13.3 |
| | ㄴ [공정성] 상호작용 공정성 | 11.2 | 21.9 | -10.7 |
| | ㄴ [협력성] 재무자산 상생지원 | 12.4 | 12.7 | -0.3 |
| | ㄴ [협력성] 인적 및 물적자산 상생지원 | 17.6 | 12.7 | 4.9 |

비드라마 부문 중 교양과 예능의 영역을 따로 분리해 비교 분석한 AHP 3단계 분석에서는 교양과 예능 전문가 응답 간 크게 차이가 나는 항목은 없는 것으로 나타났다. 하지만 4단계 항목에서는 다음 <표 5-20>과 같이 유의미한 차이가 나타나는 항목이 존재한다.

<표 5-20> 교양과 예능 전문가 의견 비교 (AHP 3- 4단계)

| 3단계 | 교양(b) | 예능(c) | c-d | 4단계 | 교양(e) | 예능(f) | e-f |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 계약방식 및 내용 | 21.3 | 17.0 | 4.3 | 서면계약비율 | 10.9 | 6.8 | 4.0 |
| | | | | 표준계약서 활용비율 | 28.0 | 57.0 | -29.0 |
| | | | | 수익배분 조건명시 | 61.1 | 36.2 | 25.0 |
| 계약 전 합의과정 | 25.1 | 37.2 | -12.1 | 표준계약서 수정 시 상호합의 | 36.9 | 8.8 | 28.2 |
| | | | | 계약 전 사전 협의 정도 | 12.0 | 46.5 | -34.6 |
| | | | | 계약 시 사전 협의 내용 반영수준 | 51.1 | 44.7 | 6.4 |
| 계약 시기 | 7.4 | 5.9 | 1.5 | 첫 촬영 전 정식계약 체결비율 | 75.5 | 86.7 | -11.2 |
| | | | | 첫 방송 전 정식계약 체결비율 | 24.5 | 13.3 | 11.2 |
| 계약 후 합의과정 | 9.5 | 7.8 | 1.7 | 계약 체결 후 계약내용 변경 시 상호합의 | 23.2 | 21.3 | 1.9 |
| | | | | 계약 체결 후 내용 변경 시 서면 상호합의 | 38.0 | 34.1 | 3.8 |
| | | | | 계약 조기종료 사전협의 | 38.8 | 44.6 | -5.7 |
| 법/제도 위반 | 36.7 | 32.0 | 4.7 | - | - | | |
| 분배 적절성 | 35.0 | 41.8 | -6.8 | 일반관리비/기업이윤 책정 계약비율의 적절성 | 23.0 | 33.3 | -10.3 |
| | | | | 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성 | 29.8 | 32.0 | -2.2 |
| | | | | 권리배분 정도 대비 외주제작비 적절성 | 47.2 | 34.7 | 12.4 |
| 계약 전 수익분배 합의 | 50.7 | 49.2 | 1.5 | 수익배분 비율에 대한 상호합의 | 33.6 | 19.7 | 13.9 |
| | | | | 권리귀속대상에 대한 상호합의 | 26.6 | 16.7 | 9.9 |
| | | | | 협찬 및 광고 수익배분 상호합의 | 25.5 | 26.6 | -1.2 |
| | | | | 외주제작사의 협찬 허용 정도 | 14.3 | 36.9 | -22.6 |
| 계약 후 제작비 조정 | 14.4 | 9.0 | 5.4 | 프로그램 편성변동 시 귀책사유 기반 제작비 조정 | 41.3 | 50.0 | -8.7 |
| | | | | 제작비 추가지출 시 상호합의 하에 제작비 조정 | 58.7 | 50.0 | 8.7 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| - | - | | | 상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결 | 40.4 | 13.1 | 27.3 |
| | | | | 외주제작사 인권침해 | 19.3 | 7.9 | 11.5 |
| | | | | 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강용 | 17.8 | 25.4 | -7.6 |
| | | | | 제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청 | 22.5 | 53.6 | -31.2 |
| 직접자금 지원 | 22.0 | 18.8 | 3.2 | 선급금 지급 | 21.4 | 9.9 | 11.5 |
| | | | | 선급금 수령시기 적절성 | 14.4 | 12.1 | 2.2 |
| | | | | 제작비 수령시기 적절성 | 15.5 | 22.9 | -7.4 |
| | | | | 제작비 별도 사전기획비 지급 | 35.0 | 51.2 | -16.2 |
| | | | | 상생결제시스템 지원 | 13.7 | 3.9 | 9.9 |
| 외주제작 기회 제공 | 78.0 | 81.3 | -3.3 | 사회책임구매 | 36.2 | 20.8 | 15.4 |
| | | | | 순수외주제작 비율 | 63.8 | 79.2 | -15.4 |
| - | | | | 외주제작사 안전관리 유도 | 26.4 | 11.0 | 15.4 |
| | | | | 공정상생 협의체 운영 | 31.1 | 20.6 | 10.5 |
| | | | | 고충처리 시스템 운영 | 22.8 | 9.5 | 13.3 |
| | | | | 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 | 19.7 | 58.8 | -39.2 |

우선 계약방식 및 내용에서 ‘표준계약서 활용비율’과 ‘수익배분 조건명시’ 부분이 교양과 예능 전문가 응답에서 순위와 가중치 값에서 큰 차이 발생하였다. 예능 전문가의 경우 ‘표준계약서 활용비율’에 높은 가중치 점수가 부여된 것이 특징, 반면 교양 전문가는 ‘수익배분 조건명시’의 가중치가 가장 높게 나타났다. 계약 전 수익분배 합의 지표에서는 ‘외주제작사의 협찬 허용 정도’에서 교양과 예능 전문가 응답 간 차이를 보였다. 예능은 협찬 허용에 가장 높은 가중치를 부여한 것으로 나타났다.

그 외 ‘책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결’, ‘외주제작 인력구성 요청’, ‘시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원’에서 교양과 예능 전문가 응답 간 차이가 나타났다.

결론적으로 비드라마 부문을 교양과 예능 전문가 응답으로 구분해 비교한 경우, 예능은 상대적으로 협력성 보다 공정성을 크게 강조하고 있다. 이는 교양과 예능에서 각 장르의 입장과 비드라마 장르 전체에 대한 포괄적 시각 및 방송사/PP의 의견이 견이 대립하는 시각이 나타난 결과라고 볼 수 있다. 예능 영역의 전문가들은 공정성 하위 항목에서 분배 문제에 높

은 가중치를 주었다. 이는 예능이 교양보다 외부 협찬, 수출 등 추가 수익이 더 기대되는 제작 환경이기 때문인 것으로도 해석 가능하다. 반면, 교양은 상대적으로 절차적 공정성을 강조하는 것으로 해석할 수 있다. 그 외 부문을 살펴보면, 예능 영역의 전문가들은 외주 협찬, 인력 구성 지원, 장비 지원 등 주로 수익과 비용에 관련된 항목에 높은 가중치를 부여한 반면, 교양 영역의 전문가들은 상호합의, 조건 명시 등 주로 계약과 관련된 부분과 공동의 책임 등의 항목에 높은 가중치를 둔 것으로 나타났다.

## 3. 평가모형 지수체계 도출

### 가. 드라마 평가모형 지수

#### (1) 배점체계(안)

평가모형은 드라마와 비드라마 장르로 나누어 배점 및 측정체계를 도출하였다. 먼저 드라마 장르에 대하여 평가항목 및 세부 평가항목을 배점, 가점, 감점 항목으로 분류하였다. 가점 및 감점 항목을 제외한 일반 배점항목에 대하여 대분류, 중분류, 평가항목, 세부 평가항목 등 각 레벨의 총점이 100점이 되도록 배점을 할당하였다. 배점은 AHP 가중치를 기준으로 하되 소수점 값을 그대로 사용하기에는 가독성 및 실행성에 어려움이 있어 정수값 전환을 고려하여 값을 부여하였다. 그 결과 드라마의 대분류 배점은 공정성 70점, 협력성 30점으로 공정성의 배점이 높았으며 공정성 내에서는 절차공정성 25점, 분배공정성 30점, 상호작용 공정성 15점으로 구성되었다.

감점 항목은 절차공정성의 법/제도 위반 항목이며 최대 5점까지 배정하였는데 AHP 조사결과를 반영하면 더 높은 배점이 이루어져야 하나 동반성장지수나 방송평가 기준의 법/제도 위반 감점의 전체 비율을 고려하여 조정하였다. 가점 항목은 재무자산 상생지원의 상생결제시스템 지원과 사회책임구매 항목이며 방송영상산업내 보편화되지 않은 관행임에도 정책적 방향성 및 선도적인 사회책임 활동으로 도입을 권장하는 관점에서 각 1점의 가점을 배정하였다.

세부 평가항목들은 AHP 가중치를 반영하여 정수로 조정하였는데 표준계약서 활용 비율은 정부정책의 중요성에 비하여 가중치가 낮다는 점에서 실제 지수 운영 시 상향 조정을 검토할 수 있다.

<표 5-21> 드라마 상생협력 평가모형 배점체계

| 대분류 | 중분류 | 평가항목 | 세부 평가항목 |
|---|---|---|---|
| 공정성 (70점) | 절차 공정성 (25점) | 계약방식 및 내용 (8점) | 서면계약비율 (3점) |
| | | | 표준계약서 활용비율 (1점) |
| | | | 수익배분 조건명시 (4점) |
| | | 계약 전 합의과정 (9점) | 표준계약서 수정 시 상호합의 (2점) |
| | | | 계약 전 사전 협의 정도 (3점) |
| | | | 계약 시 사전 협의 내용 반영수준 (4점) |
| | | 계약 시기 (4점) | 첫 촬영 전 정식계약 체결비율 (3점) |
| | | | 첫 방송 전 정식계약 체결비율 (1점) |
| | | 계약 후 합의과정 (4점) | 계약 체결 후 계약내용 변경 시 상호합의 (1점) |
| | | | 계약 체결 후 내용 변경 시 서면 상호합의 (2점) |
| | | | 계약 조기종료 사전협의 (1점) |
| | | 법/제도위반 (최대감점 5점) | |
| | 분배 공정성 (30점) | 분배 적절성 (10점) | 일반관리비/기업이윤 책정 계약비율의 적절성 (2점) |
| | | | 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성 (4점) |
| | | | 권리배분 정도 대비 외주제작비 적절성 (4점) |
| | | 계약 전 수익분배 합의 (15점) | 수익배분 비율에 대한 상호합의 (5점) |
| | | | 권리귀속대상에 대한 상호합의 (5점) |
| | | | 협찬 및 광고 수익배분 상호합의 (3점) |
| | | | 외주제작사의 협찬 허용 정도 (2점) |
| | | 계약 후 제작비 조정 (5점) | 프로그램 편성변동 시 귀책사유 기반 제작비 조정 (2점) |
| | | | 제작비 추가지출 시 상호합의 하에 제작비 조정 (3점) |
| | 상호작용 공정성 (15점) | - | 상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결 (6점) |
| | | | 외주제작사 인권침해 (3점) |
| | | | 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요 (3점) |
| | | | 제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청 (3점) |
| 협력성 (30점) | 재무자산 상생지원 (15점) | 직접자금 지원 (7점) | 선급금 지급 (2점) |
| | | | 선급금 수령시기 적절성 (1점) |
| | | | 제작비 수령시기 적절성 (3점) |
| | | | 제작비 별도 사전기획비 지급 (1점) |
| | | | 상생결제시스템 지원 (최대가점 1점) |
| | | 외주제작 기회 제공 (8점) | 사회책임구매 (최대가점 1점) |
| | | | 순수외주제작 비율 (8점) |
| | 인적 및 물적자산 상생지원 (15점) | - | 외주제작사 안전관리 유도 (3점) |
| | | | 공정상생 협의체 운영 (4점) |
| | | | 고충처리 시스템 운영 (3점) |
| | | | 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 (5점) |

### (2) 세부평가항목 측정체계(안)

#### (가) 공정성: 절차 공정성

절차공정성 항목 중에서 상호합의 및 협의정도와 관련된 내용은 외주제작사를 대상으로 인식도 조사를 수행하며 측정기준은 5점 리커트 지표가 적절할 것으로 예상된다. 그러나 이에 대하여 방송사와 제작사의 관점이 다를 수 있으므로 1차 평가 이후 방송사의 이의 제기 과정을 통한 실태조사를 통하여 평가점수를 조정하는 방안을 검토할 수 있다. 상호합의 및 협의 관련 모든 항목들은 값이 클수록 상생협력 수준이 높은 망대지표 특성을 가지고 있으며 타 사와의 수준 차이에 의한 상대평가 필요성이 낮기 때문에 절대평가로 측정한다. 계약체결에 대한 세부 평가항목들은 실태조사를 통하여 조사가능하며 방송사의 연간 전체 외주제작 계약건수 중 서면계약 비율, 표준계약서 활용비율, 첫 촬영 전 계약비율, 첫 방송 전 계약비율을 측정하는 방식을 우선 고려할 수 있다. 단, 수익배분 조건명시에 대한 평가는 전문가를 통한 계약서 리뷰 과정이 필요하며 평가기준 수립도 이루어져야 하므로 현실적인 제약조건을 고려하여 우선 인식도 조사로 제안하였다.

<표 5-22> 절차 공정성 측정체계

| 평가항목 | 세부 평가항목 | 조사방식 | 비교 여부 | 단위 |
|---|---|---|---|---|
| 계약방식 및 내용 (8점) | 서면계약비율 (3점) | 실태조사 | 절대 | % |
| | 표준계약서 활용비율 (1점) | 실태조사 | 절대 | % |
| | 수익배분 조건명시 (4점) | 인식도조사 | 절대 | 리커트 |
| 계약 전 합의과정 (9점) | 표준계약서 수정 시 상호합의 (2점) | 인식도조사 | 절대 | 리커트 |
| | 계약 전 사전 협의 정도 (3점) | 인식도조사 | 절대 | 리커트 |
| | 계약 시 사전 협의 내용 반영수준 (4점) | 인식도조사 | 절대 | 리커트 |
| 계약 시기 (4점) | 첫 촬영 전 정식계약 체결비율 (3점) | 실태조사 | 절대 | % |
| | 첫 방송 전 정식계약 체결비율 (1점) | 실태조사 | 절대 | % |
| 계약 후 합의과정 (4점) | 계약 체결 후 계약내용 변경 시 상호합의 (1점) | 인식도조사 | 절대 | 리커트 |
| | 계약 체결 후 내용 변경 시 서면 상호합의 (2점) | 인식도조사 | 절대 | 리커트 |
| | 계약 조기종료 사전협의 (1점) | 인식도조사 | 절대 | 리커트 |
| 법/제도위반 (최대감점 –5점) | | 기관협력 자료 | 절대 | 등급 |

법/제도 위반 항목의 경우 콘텐츠분쟁조정위원회, 공정거래위원회, 콘텐츠 공정 상생센터, 법원 등 다양한 채널을 통한 사례를 분석하여 위반사례가 확정된 경우 그 수준에 따라 등급별 감점을 부여할 수 있다. 방송평가의 경우 공정거래법 위반시 경고 2점, 과태료 4점, 시정명령 8점, 과징금 10점, 고발 15점의 감점을 적용하는데 지상파 TV의 경우 900점, 종합편성 PP는 700점 만점이므로 그 비율은 낮지만 최대감점 한도를 지정하지 않을 경우 실제 감점폭은 더 커질 수도 있다. 사회적인 문제가 될 경우 법적 판결이 아니더라도 감점을 적용할 수 있으므로 이후 고도화 연구를 통하여 기준을 수립해야 할 것이다.

### (나) 공정성: 분배 공정성

분배공정성 세부 평가항목은 계약서를 통하여 쉽게 확인이 가능한 외주제작사의 협찬 허용 지표를 제외하면 모두 인식도 조사를 통하여 리커트 지표로 측정하는 것을 제안하였다. 현재 단계에서 표준제작비와 권리배분의 적정 수준을 평가할 수 있는 정량적 가이드라인을 활용하기 어렵기 때문에 인식도 조사에 우선순위를 두었으나 가이드라인 합의가 이루어진다면 실태조사로 변경 가능하다. 계약 후 제작비 조정 관련 2개 항목의 경우에도 인식도 조사를 제안하였으나 계약서에 제작비 항목이 명시되어 있어 실제 제작비 조정이 이루어졌는지 판단할 수 있고 이에 대한 근거를 제시할 수 있다면 실태조사로 대체할 수 있다.

<표 5-23> 분배 공정성 측정체계

| 평가항목 | 세부 평가항목 | 조사방식 | 비교 여부 | 단위 |
|---|---|---|---|---|
| 분배 적절성 (10점) | 일반관리비/기업이윤 책정 계약비율의 적절성 (2점) | 인식도조사 | 절대 | 리커트 |
| | 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성 (4점) | 인식도조사 | 절대 | 리커트 |
| | 권리배분 정도 대비 외주제작비 적절성 (4점) | 인식도조사 | 절대 | 리커트 |
| 계약 전 수익분배 합의 (15점) | 수익배분 비율에 대한 상호합의 (5점) | 인식도조사 | 절대 | 리커트 |
| | 권리귀속대상에 대한 상호합의 (5점) | 인식도조사 | 절대 | 리커트 |
| | 협찬 및 광고 수익배분 상호합의 (3점) | 인식도조사 | 절대 | 리커트 |
| | 외주제작사의 협찬 허용 정도 (2점) | 실태조사 | 절대 | 등급 |
| 계약 후 제작비 조정 (5점) | 프로그램 편성변동 시 귀책사유 기반 제작비 조정 (2점) | 인식도조사 | 절대 | 리커트 |
| | 제작비 추가지출 시 상호합의 하에 제작비 조정 (3점) | 인식도조사 | 절대 | 리커트 |

### (다) 공정성: 상호작용 공정성

상호작용 공정성은 주로 외주제작사의 인식도 조사를 통하여 리커트 지표로 측정하지만 방송사 장비 및 시설 이용강요 항목에 대해서는 제작비 총액 중 시장기준 대비 초과수준 비율을 계산하여 T점수를 이용한 상대비교로 측정하도록 한다. 단, 이러한 방법은 시장평균 단가에 대한 측정이 용이한 경우 적용이 가능하며 시장평균보다 높을수록, 전체 규모가 클수록 상생협력 점수는 낮아지는데 그 분포가 균등하지 않을 것이 예상된다. 따라서 T점수를 통한 표준화 점수를 반영하되 타 항목에 비하여 해당 항목이 미치는 영향의 민감도가 높아질 것을 고려하여 배점조정이 이루어질 필요가 있다.

<표 5-24> 상호작용 공정성 측정체계

| 세부 평가항목 | 조사방식 | 비교 여부 | 단위 |
|---|---|---|---|
| 상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결 (6점) | 인식도조사 | 절대 | 리커트 |
| 외주제작사 인권침해 (3점) | 인식도조사 | 절대 | 리커트 |
| 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요 (3점) | 실태조사 | 상대 | T점수 |
| 제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청 (3점) | 인식도조사 | 절대 | 리커트 |

### (라) 협력성: 재무자산 상생지원

재무자산 상생지원 항목은 공정성 지표와는 달리 방송사의 의무사항은 아니지만 제작사를 지원하는 관점에서 그 활동을 촉진시키는 지표로 구성되어 있다. 모든 항목들은 실태조사를 통하여 측정하며 가점 항목들과 선급금 지급, 제작비 별도 사전기획비 지급 항목은 절대 지표로 평가한다. 실태조사 결과 방송사와 외주제작사의 인식 차이가 매우 크게 나타나는데 방송사의 약90%가 선급금을 지급한다고 응답하였으므로 100% 기준에서 인식도가 아닌 실태조사를 근거로 절대평가를 하는 것이 적절하다. 선급금 지급 항목은 전체 외주제작 계약건수 중 선급금 지급건수 비율로 측정가능하며 제작비 별도 사전기획비 지급 항목도 전체 외주제작 계약건수 중 사전기획비 지급건수 비율로 측정가능하다. 제작비에 사전기획비를 포함하여 지급하는 관행은 그 항목을 분리하여 측정하도록 하는 의미도 있다. 선급금 수령시기, 제작비 수령시기, 순주외주제작 비율 항목은 방송산업 현실을 반영하여 상호간 비교를 통하여 적절성을 판단하는 것이 적합하므로 T점수를 통한 상대평가를 제안하였다.

<표 5-25> 재무자산 상생지원 측정체계

| 평가항목 | 세부 평가항목 | 조사방식 | 비교 여부 | 단위 |
|---|---|---|---|---|
| 직접자금 지원 (7점) | 선급금 지급 (2점) | 실태조사 | 절대 | % |
| | 선급금 수령시기 적절성 (1점) | 실태조사 | 상대 | T점수 |
| | 제작비 수령시기 적절성 (3점) | 실태조사 | 상대 | T점수 |
| | 제작비 별도 사전기획비 지급 (1점) | 실태조사 | 절대 | % |
| | 상생결제시스템 지원 (최대가점 1점) | 실태조사 | 절대 | % |
| 외주제작 기회 제공 (8점) | 사회책임구매 (최대가점 1점) | 실태조사 | 절대 | % |
| | 순수외주제작 비율 (8점) | 실태조사 | 상대 | T점수 |

### (마) 협력성: 인적 및 물적자산 상생지원

인적 및 물적자산 상생지원 항목은 재무자산과 마찬가지로 실태조사를 통하여 측정한다. 외주제작사 안전관리 유도 항목은 전체 외주제작 건수 중 상해・여행자보험 가입 확인건수로 측정할 수 있으며 절대평가 지표를 적용하였다. 공정상생 협의체 운영 및 고충처리 시스템 운영은 협의체 참여범위에 대한 양적 평가 뿐만 아니라 실제 기여에 대한 질적인 평가가 필요하므로 '우수', '미흡' 등 등급을 구분하여 운영성과를 평가하도록 하였다. 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 항목은 상호작용 공정성의 항목과 반대되는 개념으로 본 활동을 시행하는 경우 외주제작사의 제작비를 간접적으로 지원하는 효과가 있다. 측정은 공정성 항목과 동일하게 이루어지며 단가가 낮을수록, 제작비 대비 지원규모가 클수록 협력성이 높다고 판단하며 기업별 그 수준차이를 보정하여 T점수를 이용한 상대평가가 적합하다.

<표 5-26> 인적 및 물적자산 상생지원 측정체계

| 세부 평가항목 | 조사방식 | 비교 여부 | 단위 |
|---|---|---|---|
| 외주제작사 안전관리 유도 (3점) | 실태조사 | 절대 | % |
| 공정상생 협의체 운영 (4점) | 실태조사 | 절대 | 등급 |
| 고충처리 시스템 운영 (3점) | 실태조사 | 절대 | 등급 |
| 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 (5점) | 실태조사 | 상대 | T점수 |

## 나. 비드라마 평가모형 지수

본 연구의 차별점은 드라마와 비드라마 장르를 분리하여 별도의 상생협력 평가모형

을 개발한 것이며 동반성장지수의 보완점으로 언급되었던 바와 같이 산업 특성을 반영하는 것이 필요하다. 비드라마 장르는 상대적으로 과거의 관행이 많이 남아있고 상생협력 개선이 많이 필요한 분야이다.

드라마와 배점체계를 비교하면 대분류에서 협력성이 30점에서 35점으로 증가하였으며, 중분류에서 분배공정성이 30점에서 25점으로 감소하고 인적 및 물적자원 상생지원이 15점에서 20점으로 증가하였다. 평가항목에서는 외주제작기회가 8점에서 10점으로 증가하였으며 직접 자금지원이 7점에서 5점으로 감소하였다. 세부 평가항목에서는 표준계약서 활용비율이 1점에서 2점으로, 분배적절성에서 일반관리비/기업이윤 책정 계약비율의 적절성이 2점에서 4점으로, 제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청이 3점에서 5점으로, 외주제작사 안전관리 유도가 3점에서 6점으로, 공정상생 협의체 운영이 4점에서 6점으로, 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원이 5점에서 6점으로 증가하였다. 세부 평가항목 측정체계는 드라마와 동일하므로 별도로 기술하지 않았다.

<표 5-27> 비드라마 상생협력 평가모형 배점체계

| 대분류 | 중분류 | 평가항목 | 세부 평가항목 |
|---|---|---|---|
| 공정성 (65점) | 절차 공정성 (25점) | 계약방식 및 내용 (8점) | 서면계약비율 (2점) |
| | | | 표준계약서 활용비율 (2점) |
| | | | 수익배분 조건명시 (4점) |
| | | 계약 전 합의과정 (9점) | 표준계약서 수정 시 상호합의 (3점) |
| | | | 계약 전 사전 협의 정도 (2점) |
| | | | 계약 시 사전 협의 내용 반영수준 (4점) |
| | | 계약 시기 (4점) | 첫 촬영 전 정식계약 체결비율 (3점) |
| | | | 첫 방송 전 정식계약 체결비율 (1점) |
| | | 계약 후 합의과정 (4점) | 계약 체결 후 계약내용 변경 시 상호합의 (1점) |
| | | | 계약 체결 후 내용 변경 시 서면 상호합의 (2점) |
| | | | 계약 조기종료 사전협의 (1점) |
| | | 법/제도위반 (최대감점 –5점) | |
| | 분배 공정성 (25점) | 분배 적절성 (10점) | 일반관리비/기업이윤 책정 계약비율의 적절성 (4점) |
| | | | 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성 (3점) |
| | | | 권리배분 정도 대비 외주제작비 적절성 (3점) |
| | | 계약 전 수익분배 합의 (10점) | 수익배분 비율에 대한 상호합의 (3점) |
| | | | 권리귀속대상에 대한 상호합의 (3점) |
| | | | 협찬 및 광고 수익배분 상호합의 (2점) |
| | | | 외주제작사의 협찬 허용 정도 (2점) |
| | | 계약 후 제작비 조정 (5점) | 프로그램 편성변동 시 귀책사유 기반 제작비 조정 (2점) |
| | | | 제작비 추가지출 시 상호합의 하에 제작비 조정(3점) |
| | 상호작용 공정성 (15점) | - | 상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결 (5점) |
| | | | 외주제작사 인권침해 (3점) |
| | | | 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요 (2점) |
| | | | 제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청 (5점) |
| 협력성 (35점) | 재무자산 상생지원 (15점) | 직접자금 지원 (5점) | 선급금 지급 (1점) |
| | | | 선급금 수령시기 적절성 (1점) |
| | | | 제작비 수령시기 적절성 (2점) |
| | | | 제작비 별도 사전기획비 지급 (1점) |
| | | | 상생결제시스템 지원 (최대가점 1점) |
| | | 외주제작 기회 제공 (10점) | 사회책임구매 (최대가점 1점) |
| | | | 순수외주제작 비율 (10점) |
| | 인적 및 물적자산 상생지원 (20점) | - | 외주제작사 안전관리 유도 (6점) |
| | | | 공정상생 협의체 운영 (6점) |
| | | | 고충처리 시스템 운영 (2점) |
| | | | 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 (6점) |

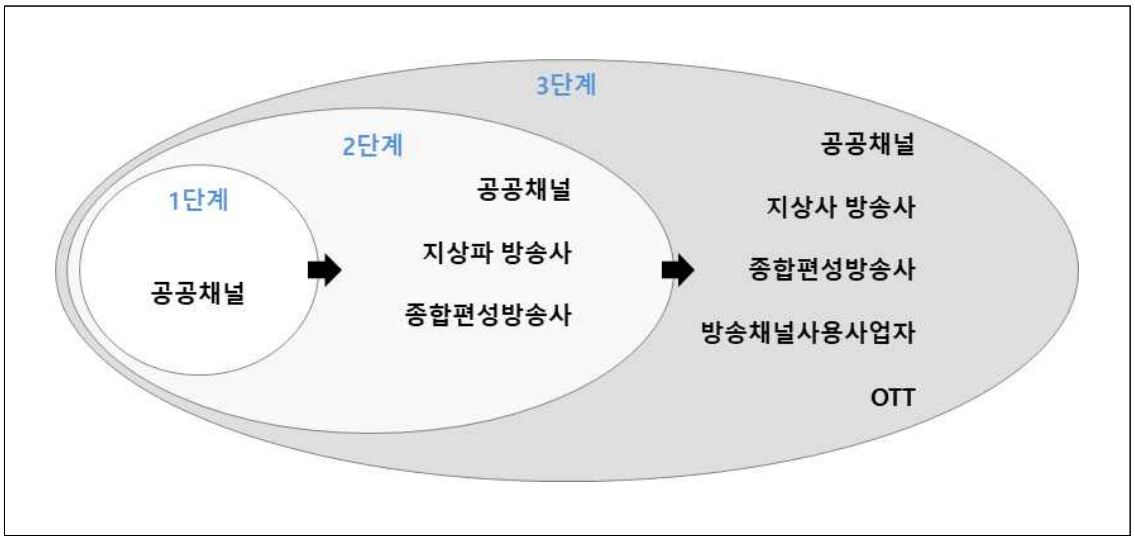
## 4. 운영방안

### 가. 운영단계 개요

상생협력지수 운영방안은 크게 아래와 같이 3단계로 접근할 수 있다. 1단계에서는 본 연구의 상생협력지수 지표를 고도화하여 공공 방송부문을 대상으로 시범사업을 추진하고 이를 바탕으로 본 사업으로 확대될 수 있는 상생협력지수 실행계획을 수립하도록 한다. 2단계에서는 상생협력지수를 측정하고 운영하는 조직 및 인력 등 추진 거버넌스를 구축하고 지상파 방송사 및 종합편성방송사를 중심으로 본 사업을 추진한다. 본 사업 결과에 대해서는 대외적인 커뮤니케이션과 함께 상생협력 우수기업을 선정하고 인센티브를 제공하도록 한다. 3단계에서는 본 사업 운영 과정을 리뷰하고 평가기준 및 배점을 조정하며 OTT 등 평가대상을 확대하고 정부의 상생협력 지원정책과 상생협력지수 운영에 대한 환류과정을 도입하도록 한다.

[그림 5-9] 상생협력지수 운영단계 구조

1단계에 포함되는 평가대상은 공공채널을 중심으로 시범사업을 운영하며, 2단계에서는 공공채널과 함께 4개 지상파 방송사, 4개 종합편성방송사를 대상으로 본 사업을 확대하는 것을 제안한다. 3단계에서는 추가적으로 방송채널사용사업자와 국내외 OTT를 포함하여 외주제작을 수행하는 방송 및 미디어를 총괄하여 평가하는 방안이 가능하다. 단, 방송채널사용사업자 중 다수 채널 보유여부 및 외주제작 현황을 고려하여 일부 사업자만 포함하는 방안도 검토할 수 있다.




[그림 5-10] 평가대상 확대방안

## 나. 1단계 사업 운영방안

### (1) 상생협력지수 고도화

#### (가) 지표별 조사방법 확정

고도화 연구에서는 상생협력 지표별로 적절한 조사방법을 확정하되 평가항목별 자료 제공 및 이용가능성, 대외 신뢰성, 조사/평가 시간 및 비용 등 장단점 비교를 통하여 적절한 조사방법을 검토하도록 한다. 이 과정에서 본 과제에서 수행한 바와 같이 전문가 델파이 조사를 통하여 자료수집 시 발생할 수 있는 이슈와 조사방법별 장단점을 비교할 필요가 있다. 지표별 조사방법은 아래 세 가지로 접근할 수 있다.

첫째, 평가대상에 대한 인식도 조사방법이다. 인식도 조사 방법은 한국콘텐츠진흥원 및 방송통신위원회에서 매년 실시하는 '방송 프로그램 외주제작거래 실태조사 인식도 조사'와 동반성장위원회의 '동반성장지수 조사'에서 활용 중이며 후자의 경우 지수평가에 직접적인 배점으로 반영하고 있다는 점에서 우선적으로 고려가능하다. 그러나 근본적으로 주관적 평가의 한계가 존재하며 응답자를 통제하기 어렵다는 점에서 신뢰도가 저하될 수 있다. 특히 방송사와 제작사간에 연간 다수의 프로그램을 외주제작 시 각 프로그램별 상생협력 수준이 다를 수 있는데 현실적으로 프로그램별 조사까지는 어렵다는 점을 고려할 때 대표성을 보장할 수 없다. 무엇보다도 '방송 프로그램 외주제작거래 실태조사 인식도 조사' 결과 방송사, 제작사 간에 인식 차이가 큰

항목이 존재하는데 외주제작사의 인식도 조사에만 의존할 경우 방송사의 공감대 형성이 어려울 수 있다.

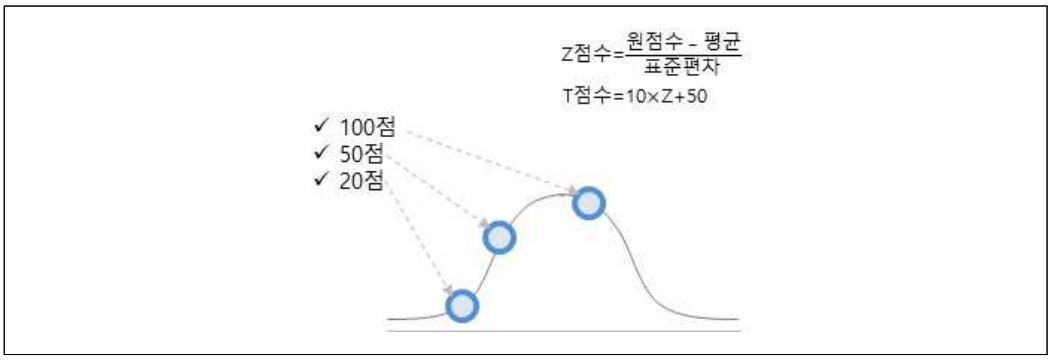
둘째, 평가대상이 제출한 객관적인 자료에 기반한 평가방법이며 평가기준에 따라 전문가 평가와 표준화 지표 평가로 나누어 접근할 수 있다. 전문가 평가는 평가자 선정기준 적절성, 정량화 가능성 검토, 객관적 평가기준의 수립이 중요하다. 표준화 지표 평가는 표준 외주제작비율, 표준 제작단가 등 정량지표의 기준하에서 점수로 전환하거나 등급을 부여하는 방식을 의미한다. 표준화 기준을 사용하기 위해서는 산업내에서 인정받을 수 있는 표준 가이드라인을 도출해야 하며 이에 따른 평가방식 적절성이 연계되어야 한다.

셋째, 평가대상이 제출하지 않은 외부자료에 기반한 평가방법이다. 관련 외부 기관들의 각종 평가 및 조사과정에서 수집된 자료들과 언론보도 등 메타 자료를 활용하여 평가할 수 있다. 이러한 자료는 포괄성의 장점이 있으나 평가대상별 적용가능성 및 지속적인 정보제공을 보장하지 않아 일관성이 낮을 수 있다. 따라서 방송평가와 같이 매년 수행하는 조사자료 연계, 법령 및 제도 위반, 미디어/뉴스의 공정성 위반 또는 상생협력 지원 사례 등으로 한정하여 평가에 반영하는 것도 대안이 될 수 있다.

### (나) 측정기준 및 평가방법 수립

고도화 연구에서는 상생협력지수 평가항목별 응답용이성을 높이는 방안을 검토하고 명확한 측정기준 수립을 위한 지표설명과 함께 적절한 평가방법을 도출해야 할 것이다. 응답자는 상생협력지표별 개념과 발생상황을 정확하게 이해하기 어려울 수 있으므로 해당 지표에 대한 설명과 충분한 예시가 필요하다. 또한 조사 이후 측정결과를 평가점수로 환산할 때 지표별 타당성을 검토하여 점수화, 등급화, 절대평가 여부 등 적절한 평가방법을 선정해야 한다. 방송평가와 같은 메타 평가 반영에 대해서도 평가점수를 직접전환 할 것인지 별도 기준을 수립하여 기초자료를 대상으로 재평가할 것인지 검토가 필요하다. 평가기준은 배점 방식을 기준으로 하되 가점과 감점 항목에 대한 적합성 판단이 필요하다.

평가방법은 ‘매우 높음’, ‘매우 낮음’과 같은 등간격의 5~7단계의 리커트 지표를 적용할 수도 있고 ‘우수’, ‘미흡’과 같은 등급으로 평가할 수도 있다. 각 지표는 절대평가와 상대평가의 적절성을 판단하여 표준화 여부를 결정할 필요가 있다. 상대평가를 수행하는 경우 임의로 기준을 선정할 수도 있지만 T-점수를 활용하는 것이 일반적이다. T-점수는 등간성이 확보되어 표준점수상의 차이가 원점수상의 차이에 비례하므로 성과의 상대적 수준을 정교하게 비교할 수 있다는 장점이 있다.

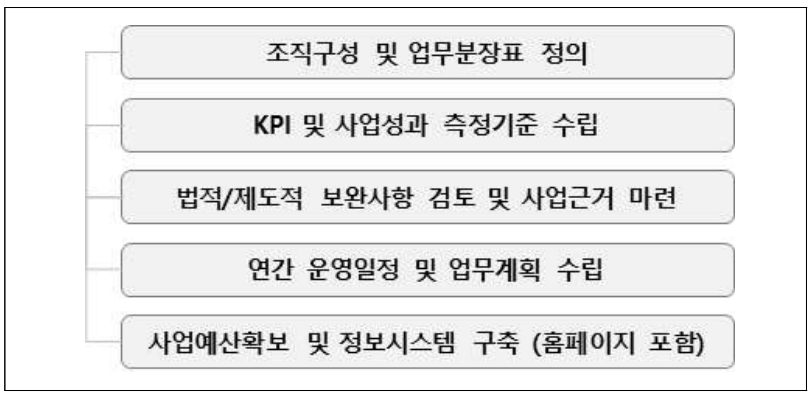



[그림 5-11] T-점수 상대평가방식

### (2) 상생협력지수 실행계획 수립

#### (가) 상생협력지수 추진기반 구축

상생협력지수 개발, 조사, 평가, 결과조치 등 사업의 전 과정을 추진하기 위해서는 조직 및 예산수립, 추진 근거 마련 및 인프라 구축, 일정계획 등 실행방안이 수립되어야 한다. 이를 통하여 어느 조직에서 사업을 추진하는 것이 적절한지 장단점을 비교하고 사업운영 시 성과를 평가할 수 있는 KPI가 필요하다. 이를 통하여 사업종료 시 성과를 평가하고 지속사업 여부 및 사업 확대에 대한 의사결정이 가능하다. 또한 동반성장지수의 자료요구권 및 평가대상 참여 이슈에서 검토한 바와 같이 법적/제도적인 보완사항을 검토하여 사업추진에 대한 근거를 마련하여 원활한 사업지원뿐만 아니라 지속적인 사업 추진 안정성을 확보할 필요가 있다. 최종적으로는 사업 추진 예산을 확보하여 기본적인 사업비 확보와 함께 사업을 홍보하고 대내외적인 커뮤니케이션이 가능하도록 홈페이지를 구축하고 운영할 필요가 있다. 사업이 활성화 된다면 궁극적으로는 상생협력지수 DB 열람 및 분석이 가능한 정보시스템 개발도 고려할 수 있다.




[그림 5-12] 상생협력지수 추진기반 체계

현재 추진 중인 외주제작사 실태조사 일정에 기반해 아래와 같은 연간 운영일정 계획을 수립할 수 있다. 상생협력 실태조사 기간은 기존 외주제작거래 실태조사 일정을 고려하여 외주제작사 대상 조사는 8~10월(2개월), 방송사업자 대상 조사는 8~9월(1개월)에 실시하는 방안을 제안하였다. 조사 종료 후 지수결과의 1차 도출은 10~12월에 완료하고 평가결과 이의신청 및 최종지수결과 도출은 차기년도 1월~2월에 종료하여 지수결과 발표는 차기년도 3월에 이루어지도록 한다. 참고로 동반성장지수는 6월에 발표하는데 동반성장 최우수기업에 대한 사회적 이슈가 발생하는 경우 수시로 등급을 강등하는 의결이 가능하므로 지속적인 모니터링 및 등급 조정과정이 병행되어야 할 것이다.

### (나) 상생협력지수 평가범위 확대 검토

방송사를 대상으로 외주제작거래 공정성을 강화하는 정부의 제도 및 정책을 고려할 때 상생협력지수는 방송사를 대상으로 운영하는 것이 일반적인 접근일 것이다. 그러나 최근 일부 드라마 제작사를 중심으로 방송사와 대등한 협상력을 보유하고 있거나 주도적인 영향력을 행사하는 사례를 확인할 수 있어 상생협력 평가시 이에 대한 고려가 필요하다. 중장기적으로는 방송사 뿐만 아니라 외주제작사와 계약을 맺고 있는 프리랜서 및 스태프 인력에 대한 공정성 및 상생협력도 포함되어야 할 것이며 일부 외주제작사는 하청제작 구조를 형성하는 경우도 있어 2차 공급사를 포함한 가치사슬로 상생협력 지수가 확대될 필요가 있어 아래와 같은 평가범위에 대한 검토가 이루어져야 할 것이다.

첫째, 협상력을 보유한 외주제작사의 경우 방송사업자를 대상으로 공정성을 저해하는 사례가 있는지 또는 상생협력에 기여하는 활동을 수행하는 사례가 있는지 조사하여 제작사 대상의 상생협력 모형개발이 필요한지 판단할 수 있다. 이를 통하여 중요성이 확인되면 어떤 제작사들이 평가 대상에 포함되어야 할지 기준을 수립해야 한다. 예를 들면, 제작사의 매출액 및 종업원 수, 방송사 및 대기업의 관계사 또는 자회사 여부, 스타 배우 및 작가 보유 여부 등의 기준이 우선적인 검토대상이 될 수 있다.

둘째, 방송영상 프로그램 제작은 네트워크조직 특성이 있으며 프로젝트의 생성과 종료시 수많은 개인간의 계약이 발생하고 종료하게 된다. 따라서 방송사업자와 제작사가 체결하는 개인 대상의 계약을 포함하여 계약공정성, 비용집행, 인권 등 상생협력 이슈를 포함할 필요가 있다. 다만 현재 어떠한 관행들이 존재하는지 충분한 조사가 이루어지지 않았기 때문에 상생협력평가지수 반영 전 실태조사를 수행하여 중요한 이슈를 도출하는 조사가 선행되어야 한다.

셋째, 외주제작사의 하청제작사로 대상을 확대시키는 것이다. 현재까지 외주제작사는 '을'의 관점에서 방송사와의 관계에 초점을 두고 있었으나 외주제작사의 하청제작사에 대한 상생협력도 방송영상산업 생태계에서 검토할 주제이다. 사전 실태조사를 통하여 하청제작사와 어떠한 상생협력 이슈가 존재하는지 사례를 확인하고 중요도를 평가하여 공급사슬내 상생협력 생태계모형을 연계하여 개발할 수 있다. 궁극적으로는 방송사-외주제작사-하청제작사-개인계약을 포괄하는 상생협력지수로 평가범위를 확대하는 방안이 가능할 것이다.

## 다. 2단계 사업 운영방안

### (1) 추진 거버넌스 구축

#### (가) 추진 조직구성(안)

상생협력지수 추진 조직은 1단계 사업 시 공공채널 시범사업과 외주제작사 인식도 조사에 적합한 문화체육관광부 및 산하기관인 한국콘텐츠진흥원 하에 기존 부서를 확대하거나 신설하는 방안을 검토할 수 있다. 문화체육관광부에서는 방송영상광고과와 업무 연계성이 높을 것으로 예상되며 한국콘텐츠진흥원에서는 현재는 평가 기능이 부여되어 있지 않지만 공정상생지원단 콘텐츠공정센터의 업무를 확대하는 것 등을 검토할 수 있다. 사업 초기에는 동반성장위원회와 같이 2명의 전담인력을 배치하되 사업 확대에 따라 인원을 보강할 수 있다.

2단계에서는 지상파 및 종편 방송사업자들 조사 확대를 고려하여 방송통신위원회와 협력체계를 구축할 필요가 있다. 상생협력은 방송사와 제작사간의 균형적인 접근이 필요하므로 별도의 지수관리 및 평가 위원회를 구성하여 의사결정을 조율하는 것이 적절하다. 중장기적으로 OTT 사업자 등 대상확대 시 과학기술정보통신부와의 협력 체제를 검토할 수 있다.

[그림 5-13] 단계별 조직구성(안)

### (나) 기관 간 협력체계(안)

상생협력지수 개발 및 운영 과정에서 정부 및 산하기관의 정보공유, 조사협력, 인센티브 협력이 중요할 것으로 판단되며 관련 기관간 연계 체제를 고려할 수 있다. 동반성장위원회는 장기간 지수를 운영하는 과정의 노하우와 함께 우수 기업에 대한 인센티브 네트워크 체제를 보유하고 있어 업무협력 방안을 모색할 필요가 있다. 동반성장지수와는 별도로 방송영상 상생협력지수를 운영하는 것이 기본안 이지만 동반성장지수 방송영상 산업 지표로 운영할 경우 동반성장지수의 산업 및 대상 확대 측면에서 기여할 수 있고 국가 이니셔티브를 통하여 사업 추진이 용이하다는 강점이 있다. 다만, 방송영상 산업 특성을 살리면서 지수를 통합하는 것은 많은 시간이 소요될 것으로 예상되므로 협력방안에 대한 별도의 논의가 필요할 것이다.

[그림 5-14] 기관간 협력체계(안)

문화체육관광부, 방송통신위원회는 제작사 및 방송사업자에 대한 지원, 규제, 평가에 직접적으로 관련된 기관으로 기존의 평가 및 조사 연계와 함께 사업자 정보를 공유하여 본 사업의 중복성을 최소화하고 비용 및 시간 효율성을 제고할 수 있다. 양 기관은 우수 상생협력 기업에 대한 인센티브 체계를 적극적으로 도입할 필요가 있으며 운영 중인 지원 프로그램과 함께 새로운 지원사업을 개발하는 것도 중요하다.

양 기관 협력사업인 외주제작사 실태조사와 방송통신위원회의 방송평가, 외주제작 거래 가이드라인 준수 점검은 본 사업과 직접적으로 연계되어 있기 때문에 신중한 접근이 필요하다. 기존의 실태조사는 특정한 단일 사업자를 대상으로 하지 않는다는 점

과 평가 사업이 아니라는 점에서 상생협력지수 조사와 접근이 다르나 별도의 조사가 시행될 경우 응답기업의 부담이 가중될 수 있다.

2019년 7월 방송통신위원회와 과학기술정보통신부가 마련한 '방송 프로그램 외주제작거래 가이드라인'은 계약의 구성 및 방식, 제작비 산정 및 지급, 저작권 및 수익배분, 상생노력의 항목들로 구성되어 상생협력지수 범위의 일부를 포함하고 있다. 본 가이드라인은 2019년 11월부터 시행되며 12월부터 방송사의 가이드라인 준수 여부를 지속 점검하도록 되어있다. 점검 내용은 가이드라인 준수사항의 계약서 반영 및 이에 따른 거래 여부, 표준제작비 산정기준 마련 유무, 상생협의체 운영계획 및 결과보고서 작성 등을 포함하고 있어 상생협력지표와 연계되므로 통합적 운영이 필요하다.

그 외에 콘텐츠분쟁조정위원회, 공정거래위원회, 법원 등의 판례 및 조정사례 등 외부 정보 활용이 가능하며 공개된 자료 접근이 가능한 경우에는 별도의 협력체계가 필요하지 않아 정보수집 가이드라인, 평가방법 기준수립을 통하여 적용할 수 있다.

| 구 분 | 주요 내용 |
|---|---|
| 제1장<br>총 칙 | 가이드라인의 목적, 외주프로그램 제작 원칙 등 규정 |
| 제2장<br>계약의<br>구성 및<br>방식 | **1. 계약의 체결**<br>- **문체부 표준계약서 활용 권장**<br>- **촬영시작 전 서면계약 체결 원칙, 서면을 통한 계약변경 등 명시** |
| | **2. 방송사업자 자산의 이용**<br>- **방송사의 자산(인력·장비·시설 등) 이용강제 금지,** 합의에 따라 이용 시 이용내역을 계약서에 명시 |
| | **3. 계약의 취소 및 해제·해지**<br>- 일방적인 계약해지 금지 및 **계약해지 시 30일 전 서면 통지 의무화** |
| 제3장<br>제작비<br>산정 및<br>지급 | **1. 제작비 산정**<br>- **'외주제작 프로그램 표준제작비 산정기준' 마련, 외주계약 시 이를 제시**하여 제작비 협의<br>- **방송사가 제작 추가 요청 시 추가비용 지급**<br>- 제작기간 변경 시 **방송사는 반드시 사전 고지**해야하고, 방송사가 외주사에게 **통지한 시점을 기준으로 기 지출된 제작비 보전** |
| | **2. 제작비 지급**<br>- 제작단계별 제작비 지급사항 계약서에 명시, 필요 시 선급금을 지급하고 프로그램 납품 후 제작비 신속 지급 |
| 제4장<br>저작권<br>및<br>수익배분 | **1. 저작권의 귀속 및 양도**<br>- **저작권의 창작자 귀속 원칙, 저작권 양도 시 권리의 종류, 양도기간 등 계약서에 명시** |
| | **2. 프로그램의 이용 및 수익배분**<br>- 수익배분비율, 지급시기 등을 계약서에 명시, **수익배분 시 근거자료 제공** |
| 제5장<br>상생노력 | **1. 상생협의체 운영**<br>- 방송사의 상생협의체 운영, 내실있는 운영을 위한 **상생협의체 운영계획 수립** |
| | **2. 고충처리**<br>- 방송사 · 외주사의 **외주제작인력에 대한 근로환경 개선** 노력 의무 |

[그림 5-15] 외주제작거래 가이드라인 구성

### (2) 우수기업 인센티브 제공

사업자들의 방송영상 상생협력지수 참여 및 개선노력을 촉진하기 위해서는 상생협력 우수기업에 대한 인센티브가 매우 중요하며 이는 수차례의 자문회의에서 지속적으로 제기되었던 주제이다. 인센티브 유형은 규제완화 및 경쟁력 강화를 지원하는 제도적 지원과 예산 지원과 같은 재정적 지원 정책으로 구분할 수 있다. 인센티브를 설계하는 방법은 관련 부처 및 기관에서 기존에 운영하고 있는 지원 프로그램을 연계하는 방안과 신규 지원 프로그램을 개발하는 방안이 모두 가능하다.

인센티브 대안을 도출하기 위하여 아래와 같이 방송 프로그램 제작지원, 방송콘텐츠 제작 인프라 지원, 해외 진출 지원, 인력 교육 분야를 참고하였다. 이러한 관점에서 각 부처 및 기관의 기존 제도 및 사업을 검토하고 적용가능성을 고려하여 인센티브 대안을 제시하였다.

<표 5-28> 방송 콘텐츠 육성사업의 분류

| 사업분류 | 주요 내용 |
|---|---|
| 방송 프로그램 제작 지원 | 콘텐츠 및 프로그램 제작 지원, 우수파일럿 제작지원, 방송프로그램 제작비 투융자 지원 |
| 방송통신콘텐츠 제작 인프라 지원 | 제작장비 지원 및 시설 지원, 콘텐츠의 디지털 전환 지원 |
| 해외 진출 지원 | 수출용 방송프로그램 재제작 지원, 해외견본시 참가 지원, 해외 시장 진출 지원 |
| 인력 교육 | 방송영상 디렉터 스쿨, 인력연수 프로그램, 산학연계 프로그램 지원 |

* 자료 : 방송통신위원회, 한국전파진흥원(2008)

#### (가) 상생협력 플래그십 프로젝트 지원 (직접지원 안)

상생협력 우수기업의 경우 제작 전과정의 상생협력 롤 모델이 될 수 있는 플래그십 프로젝트 제작비를 직접적으로 지원하는 인센티브를 제공하는 방안이 가장 효과적이다. 이를 통하여 방송사의 제작비 부담을 낮추고 참여 방송사와 외주제작사는 상생협력 절차를 준수하는 사례를 개발할 수 있다. 이에 따라 상생협력 프랙티스를 운영하고 결과를 보고하도록 하여 산업내 벤치마킹이 가능하도록 확산시키는 사업을 검토할 수 있다.

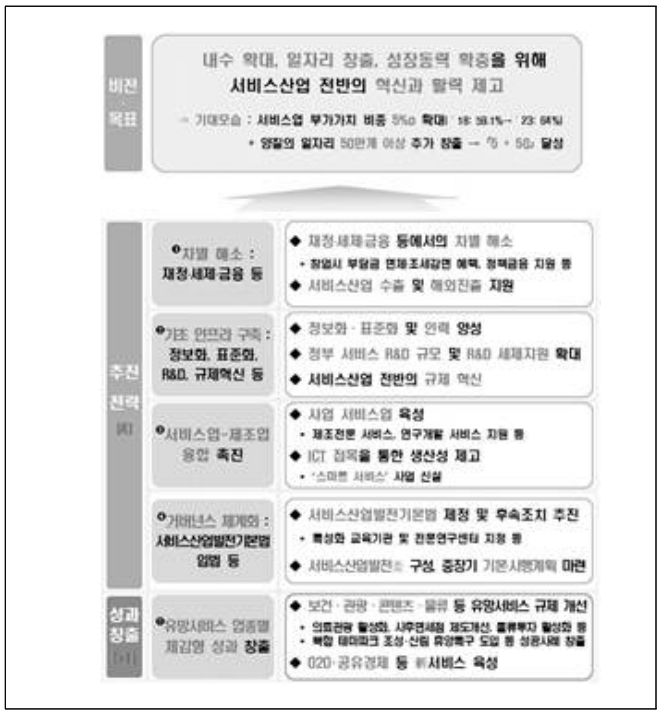
플래그십 프로젝트는 기획 및 계약, 제작 및 운영, 방송 및 유통 전 과정에서 상생협력 지표들과 연관된 활동들을 수행하도록 하며 추진 과정에서 장애요인, 성과 등을

분석하여 상생협력 지원정책에 반영될 수 있도록 환류 체계를 갖추는 것이 중요하다.

[그림 5-16] 상생협력 플래그십 프로젝트 구조

### (나) 서비스산업 R&D 혁신지원 연계 (직·간접 지원 안)

2019년 6월 문화체육관광부, 기획재정부 등 관계부처 합동으로 서비스산업 R&D 혁신전략을 발표하고 제조업에 집중되었던 정책 지원을 서비스 산업으로 확대하기로 하였다. 그 동안 서비스산업 대책, 서비스산업발전기본법 입법 노력, 서비스 R&D 추진전략, 4대 유망서비스 업종별 혁신전략 등이 추진되었으나 성과는 기대에 미치지 못하였다. 민간 서비스 R&D 뿐만 아니라 정부 서비스 R&D도 매우 낮은 수준으로 2019년 기준 전체 예산의 4.6% 수준에 불과하였다. 따라서 보건, 관광, 물류, 콘텐츠 등 4대 유망 서비스 업종에 O2O 및 공유경제 업종을 '+1' 산업으로 포함하여 체감형 성과 창출을 목표로 하고 있다. 이에 따라 정부는 R&D 투자를 대폭 확대하고 민간 R&D 투자를 촉진하며, R&D 성과 가시화를 위한 서비스 R&D 네트워크 시범사업을 개시할 계획이다. R&D 과제를 발굴하면 기술개발로 이어지고 궁극적으로는 기업과의 성과 공유·확산이 유기적으로 이루어질 것으로 기대된다.




* 자료: 관계부처 합동(2019), 서비스산업 혁신 전략

[그림 5-17] 서비스산업 혁신전략 개요

콘텐츠 분야와 관련한 내용 중에서는 글로벌 미디어 확산에 대응하고 국내 콘텐츠 경쟁력을 제고하는 방안을 언급하고 있는데 콘텐츠 기획 R&D, 기술 R&D 지원 예산 조성이 가능하며 상생협력 우수기업과 연계한 R&D 지원 사업을 기획할 수 있다. 방송영상의 R&D 투자는 곧 사전기획비, 기술개발비 투자로 볼 수 있으며 자산이라기보다는 매몰 비용이 될 가능성이 높아 방송사와 제작사가 위험을 부담하기 어렵다. 따라서 우수 상생협력 업체가 산업혁신을 주도할 수 있는 방송영상 프로그램 R&D 투자 시 매칭으로 VR 등 영상 콘텐츠 기술 개발에 지원하는 것도 하나의 대안이다. 상생협력 베스트 프랙티스 관점에서 방송사와 제작사가 공동 컨소시엄을 구성하는 경우 기여율에 따라 저작권을 공유하는 사례를 촉진하며 상생협력을 통한 시장창출의 기회를 마련하는 방안도 검토할 수 있다.

추가적으로 본 계획에서는 영상콘텐츠 제작비 세액종제 재설계 및 일몰 연장에 대한 내용을 담고 있다. 현재 영상콘텐츠 세액공제율은 중소기업 10%, 중견기업 7%, 대기업 3%에서 3년 후 각각 7%, 3%, 1%로 축소될 예정이다. 중장기적으로 영상콘텐츠 경쟁력 제고를 위하여 R&D 지원뿐만 아니라 직접적인 세액공제 지원이 지속될 필요가 있다.

### (다) 완성보증제도 연계(간접지원 안)

문화체육관광부는 경쟁력 있는 콘텐츠 개발을 위하여 2009년부터 제작사에게 완성보증제도를 지원하고 있다. 완성보증제도란 사전에 설정한 제작 기간과 예산 계획의 범위 내에서 콘텐츠를 계획대로 완성하고 유통사에 인도할 것을 완성보증사가 금융기관에 보증하는 제도이다. 문화체육관광부, 한국콘텐츠진흥원, 한국수출입은행, 기술보증기금은 '완성보증제도 및 콘텐츠 가치평가를 위한 업무협약'을 체결한 바 있고, 이후 국민은행, IBK기업은행, 신한은행, 우리은행, 하나은행이 추가로 완성보증 업무협약을 체결하였다.

문화체육관광부는 기술보증기금과 체결한 업무협약을 근거로 매년 일정 금액을 출연하고 있으며 기술보증기금은 문화체육관광부의 출연금과 각 은행권 출연 재원으로 문화콘텐츠 제작사 앞으로 대출금액의 95%를 한도로 부분보증서를 발급하고 있다. 협약 은행은 기술보증기금의 심사 및 평가를 통해 발급된 보증서를 기반으로 부분 보증서부 대출을 시행하게 된다.

* 자료: 한국콘텐츠진흥원(2014), '콘텐츠산업 완성보증' 신청 안내

[그림 5-18] 완성보증제도 신청 및 승인

그러나 콘텐츠 제작 완료 후 판매가 보장되지 않는다면 금융기관의 보증 의사결정이 용이하지 않으며 완성보증제도가 활성화 될 수 없다. 즉 완성보증은 구매자의 발주계약을 기초로 하는 브릿지 금융 형태에서 유용하므로 방송사와의 계약이 있다면 보증서 제공을 통해 제작사의 유동성 지원에 큰 도움을 줄 수 있다. 이러한 지원이 의미가 있다면 상생협력 우수기업으로 선정된 방송사가 방영 계약을 체결한 방송영상 프로그램을 추천하는 '완성보증제도' 연계 가점 및 보증한도 상향 방안을 검토할 수

있다. 그러나 우수 콘텐츠 제작을 육성하고 방송사의 영향력을 최소화하고자 하는 정책의 방향성과 대치될 수 있다는 측면에서 적절성 검토가 요구된다.

### (라) 동반성장지수 인센티브 연계 (제도적지원 안)

동반성장지수는 업종·규모와 상관없이 전체 대상기업을 평가하여 '최우수', '우수', '양호', '보통', '미흡'의 5개 등급으로 분류한다. 그 중에서 '최우수' 또는 '우수' 등급인 기업에게는 아래의 표와 같은 인센티브를 부여하고 있다. 기획재정부, 법무부, 국세청 등 주요 부처 및 기관들은 입찰, 납세, R&D, 포상 등 각종 인센티브를 지원하여 평가대상 기업들의 동방성장 활동 참여와 함께 지속적인 성과 개선을 촉진하고 있다. 방송영상 외주제작거래 상생협력지수 개발 및 운영 시 동반성장지수와 같은 법적 제도적 기반이 마련되어 있지 않다면 평가대상의 참여와 협조를 이끌어 내기 어렵기 때문에 이와 같은 인센티브 메커니즘을 설계하는 것이 매우 중요하다. 따라서 방송영상 상생협력지수를 독립적으로 운영할 것인지, 동반성장지수와 연계하여 운영할 것인지 검토하고 동반성장위원회와의 지수 및 인센티브 연계 가능성을 고려할 필요가 있다.

<표 5-29> 동반성장지수 우수기업 인센티브

| 주무부처 | 인센티브 내용 |
|---|---|
| 기획재정부(조달청) | 조달청 공공입찰 참가자격사전심사(PQ) 가점 부여 |
| 법무부 | 출입국우대카드 발급(3년간) |
| 국세청 | 최우수등급 기업은 모범납세자 선정 시 우대 |
| 공정거래위원회 | 최우수등급 기업은 직권조사 2년간 면제, 우수등급 기업은 직권조사 1년간 면제 |
| 산업통상자원부 | 산업통상자원부 R&D 사업 참여 시, 우수 기업 우대 |
| 동반성장위원회 | 최우수 기업의 담당 임직원 중 동반성장 문화 확산에 공로가 큰 자를 선정하여 위원상 포상 수여 |

* 자료 : 동반성장위원회(2015)

### (마) 방송평가 가점제도 도입(제도적지원 안)

방송평가는 방송법에 따라 방송사업자의 재허가 또는 재승인에 미치는 영향력이 크기 때문에 상생협력 우수기업의 경우 '방송평가' 가점을 부여한다면 효과적인 인센티브가 될 수 있다. 참고로 방송평가는 매체별로 평가기준과 평가항목 등이 상이하며

지상파의 경우 TV는 900점, 종합편성 PP는 700점이 만점이다. 라디오, DMB, SO/위성 및 홈쇼핑, 보도전문 PP는 500점이 만점이다.

방송평가는 크게 내용, 편성, 운영 등 세 개 영역으로 나뉘는데 내용영역은 방송통신위원회의 프로그램 질 평가 등 7개 항목으로 구성되어 있다. 편성영역은 방송편성 관련 제규정 준수 여부 평가 등 13개 항목, 운영영역은 재무의 건전성 종합 평가 등 16개 항목으로 구성된다. 그 중에서 상생협력 평가모형과 관련성이 높은 영역은 방송발전을 위한 노력, 방송사 운영 관련 제규정 준수 등이므로 우수기업에 대해서는 운영영역의 가점으로 반영할 수 있다. 다만, 운영에 앞서 배점 시뮬레이션을 통하여 민감도 분석이 필요하며 우수 등급에 따른 배점기준을 수립해야 할 것이다.

### (바) 공공기관 평가 반영 (제도적지원 안)

‘공공기관 운영에 관한 법률’ 제48조 및 시행령 제27조에 따라 공기업과 준정부기관은 매년 경영실적을 평가받고 있다. 평가 항목 중 경영관리 비계량부문에 사회적 가치 구현 지표에서 일자리 창출, 균등한 기회와 사회통합, 안전 및 환경, 상생・협력 및 지역발전, 윤리 경영 등의 세부지표는 상생협력과 연관성이 높은 항목들이다.

<표 5-30> 공공기관 평가범주 및 항목

| 평가범주 | 주요 평가내용 |
|---|---|
| 경영관리 | 경영전략 및 리더십, 사회적 가치 구현, 업무효율, 조직·인사·재무관리, 보수 및 복리후생비, 혁신과 소통 |
| 주요사업 | 공공기관의 주요사업별 계획.활동.성과 및 계량지표의 적정성을 종합적으로 평가 |

* 자료 : 기획재정부(2019), 2018년도 준정보기관 경영실적 평가보고서(강소형)

방송사업자 중 KBS와 EBS는 평가대상 공공기관에서 제외되었으나 국제방송교류재단(아리랑국제방송)은 매년 경영실적 평가를 받고 있다. 아리랑국제방송의 2018년도 평가 중 ‘상생협력 및 지역발전’의 내용을 보면 제안 평가위원회 운영지침을 신규로 제정하였으며 입찰사업자 선정방식을 일원화하여 입찰공정성을 강화한 바 있다. 또한 하도급지킴이 도입, 표준계약서 전면 도입, 사전규격 공개 강화 등과 함께 해외연수・취재지원사업 공개조달 입찰방식을 개선하였다. 상생결제시스템을 활용한 하도급 직불체계도 구축하고 있어 아리랑국제방송의 종합등급은 전년 대비 상승되었으나 상생협력 부문의 등급은 여전히 하위권으로 개선이 필요하다.

직접적으로는 상생협력 우수기업의 공공기관 경영평가 시 사회적 가치 구현 영역에

서 별도의 가점을 주는 것이 가장 효과적이지만 방송영상 분야를 제외한 전체 공공기관은 해당 사항이 없기 때문에 형평성 측면에서 반영이 쉽지 않다. 이러한 경우 비계량 부문의 간접 실적의 근거로 제시하는 것이 현실적인 대안이다.

### (사) 공익채널 평가 반영(제도적지원 안)

공익채널은 방송정책의 목표인 공익성 및 다양성을 구현하기 위해 운영되는 채널이며 2019~2020년 기준으로 한국직업방송, RTV, 육아방송, 아리랑TV, 예술TV Arte, YTN 사이언스, EBS 플러스1, EBS 플러스2, EBS English, MBC NET 등 총 11개 방송채널이 지정되어 있다. 방송통신위원회는 방송법 시행령 제56조 2에 의거하여 매년 공익채널을 선정하며 방통위 고시 제2012-44호에 의거하여 '사회복지', '과학·문화 진흥', '교육 지원' 분야의 공익채널을 각각 선정하게 된다. 공익채널은 주로 비드라마 장르 중심이며 대부분 공공운영 방식이 많지만 육아방송, 사이언스TV, 예술TV Arte는 민간운영 방식이다.

공익채널 평가 심사항목은 아래와 같이 구성되며 공적 책임의식 및 사업수행 능력, 관련 법령 준수 분류와 상생협력지수의 연관성이 높으므로 상생협력 우수기업 선정 시 공익채널 평가 심사에 가점 항목을 신설하여 반영하는 방안이 가능하다. 그러나 공익/공공 의무운용채널을 줄여야 한다는 입장도 존재하므로 전반적인 공감대 형성이 가능한 경우 인센티브 도입을 검토할 수 있을 것이다.

<표 5-31> 공익채널 평가 심사항목

| 심사사항 | 심사항목 | 배점 | 비고 |
|---|---|---|---|
| 신청 방송분야에의 적합성 | 공익채널 선정의 필요성 | 50 | 비계량 |
| 공정성/공익성 및 실현가능성 | 과거 채널 운영실적 | 250 | 비계량 |
| 운영계획의 적정성 | 전문편성 프로그램 제작 계획 | 150 | 비계량 |
| | 방송 프로그램 수급 계획 | 100 | 비계량 |
| | 본방 프로그램 편성 비율 | 50 | 계량 |
| 공적 책임의식 및 사업수행 능력 | 재정적 능력 | 150 | 비계량 |
| | 방송프로그램 제작 인력 현황 및 확충계획 | 50 | 비계량 |
| | 방송시설/장비 현황 및 확충계획 | 50 | 비계량 |
| 시청자불만 및 민원처리 현황 | 시청자 민원처리 방법의 제도화 | 50 | 비계량 |
| | 시청자 민원처리 실적 | 50 | 비계량 |
| 관련 법령 준수 | | 감점 | 계량 |
| 합계 | | 1000 | |

* 자료: 방송통신위원회(2017), '2018년도 공익채널 선정 신청요령' 중 심사기준

참고로 과학기술정보통신부는 공공의 목적으로 운용하는 공공채널을 전담하고 있다. 현재 NATV(국회방송), KTV(국민방송), OUN(방송대학TV) 3개 채널을 공공채널로 지정하여 운영하고 있으며 국방TV의 추가지정도 검토 중이다. 공공채널의 경우 경쟁방지를 위하여 그 수를 최소화하여 운영하고 있기 때문에 진입과 퇴출의 변동이 상대적으로 낮은 편으로 상생협력 우수기업 인센티브와 연계하기는 어려울 것으로 판단된다.

### (아) 시상 및 우수사례 공개(제도적지원 안)

상생협력 최우수 등급의 경우 방송영상산업 발전 유공자 포상 (예: 문화체육관광부 장관 표창) 등 시상제도를 신설하여 기업 브랜드 및 평판에 기여하는 방안을 우선적으로 검토할 수 있다. 평가대상이 확대되면 사업자 유형별, 장르별로 시상제도를 신설하여 각 특성을 반영한 평가제도와 시상제도를 운영하는 것이 적합하다. 이후 언론 및 각종 매체를 통한 홍보를 지원하여 실질적인 기업가치 향상에 기여할 수 있도록 지원할 필요가 있다.

또한 우수한 상생협력 관행은 별도의 우수 사례집을 발간하고 워크샵을 개최하여 상호간 운영방안에 대한 교류가 이루어질 수 있도록 한다. 동반성장지수 결과 보고내용을 검토해보면 아래와 같이 기업별 동반성장 우수 사례를 발굴하여 공개하고 있음을 확인할 수 있다.

| 기업명 | 주요내용 |
|---|---|
| 삼성 디스플레이 | ㅇ 안전예방 우수협력사 임직원 인센티브, 상주 비제조 협력사 생산성 향상 격려금 포상 등 협력사 임직원을 대상으로 약 60.5억원 지원<br>ㅇ 안전 관련 협력사의 질적 기술역량 향상 및 비제조(보안, 미화 등) 협력사의 생산성 향상 도모 |
| 삼성전자 | ㅇ 협력사의 기술력과 환경안전 준수 여부를 평가하고, 그 등급에 따라 협력사 임직원에게 약 653억원의 인센티브를 지급<br>ㅇ 협력사 임직원들이 자발적으로 환경안전 관련 규정을 준수하고 사고 예방에 앞장서는 환경 조성 유도 |
| 포스코 | ㅇ 협력사 직원들의 처우개선을 위해 1천억원 규모의 외주비 증액 후 협약을 통해 협력사 직원 연봉을 10%이상 인상 유도<br>ㅇ 협력사 직원 연봉 두자리수 이상 인상을 통해 포항/광양지역 약 1만5천여명이 혜택을 받았고 지역경제 활성화 기여도 기대 |
| 한국항공우주산업 | ㅇ 협력사 임직원개선 및 복지향상을 위해 연간 18.1억원을 지원, 초기 18%에 불과했던 협력사 직원의 3년 이상 근속율이 50%까지 향상<br>ㅇ KAI-협력사 복지기금법인설립 후 매년 6억씩 (KAI 4억, 정부2억) 18억 지원하여 기념일, 체육 및 문화활동, 학자금지원 등 활용 |
| 현대 엘리베이터 | ㅇ 220개 협력업체 지원을 위해 약 24.8억원의 기금을 조성(현대엘리베이터 18억원, 협력업체 5.4억원, 고용노동부 1.4억원 등)<br>ㅇ 협력업체 소속 근로자의 자녀 학자금 및 경조금 등을 지원 |
| SK 하이닉스 | ㅇ '15년부터 임직원이 임금 인상분의 10%을 내면 회사도 같은 10%를 출연하여 협력사 임직원의 임금과 복지를 지원<br>ㅇ 노사합의를 통한 양극화 해소 사례로 '17년 기준 약 66억원을 조성하여 협력사 직원의 처우 및 근로환경 개선을 지원 |

[그림 5-19] 동반성장지수 상생협력 우수사례

### (자) 상생협력 교육 및 컨설팅 지원(인적지원 안)

방송영상산업 내 상생협력을 포괄하는 지속가능경영, 사회적 책임 등에 대한 인식은 매우 낮은 상황이며 경영철학 및 전략에도 연계되지 못하고 있다. 앞서 언급한 바와 같이 글로벌 기업들은 지속가능경영 철학에 바탕을 두고 운영방침을 수립하고 있으므로 국내 방송사업자 및 제작사의 글로벌 비즈니스 확대를 고려할 때 상생협력 중요성에 대한 인식을 확대시키는 것이 매우 중요하다. 이를 촉진하기 위하여 상생협력 우수기업이 주도적으로 글로벌 지속가능경영 이니셔티브에 참여하고 체계적인 경영관리를 할 수 있도록 교육 및 컨설팅을 지원하는 방안을 고려할 수 있다.

첫째, 글로벌 컴팩트, CDP 등 지속가능경영 상생협력 글로벌 이니셔티브에 가입하고 경영활동과 연계될 수 있도록 교육 및 코디네이션을 지원할 수 있다. 이러한 과정에서 상생협력 컨퍼런스 및 이벤트를 개최하여 국내외 전문가 네트워킹을 촉진할 수 있다.

[그림 5-20] 지속가능경영 이니셔티브

둘째, GRI 등 글로벌 표준에 따른 지속가능성보고서 발간 컨설팅을 지원하거나 기업 자체적인 상생협력보고서를 개발할 수 있도록 인력 및 예산을 지원할 수 있다. 보고서 발간을 준비하면서 기업 내에서 기본적인 데이터 수집 체계를 갖출 수 있고 상생협력전략이 수립될 수 있다. 국영문 보고서 발간 및 글로벌 홍보 플랫폼을 마련하여 내부적으로는 체계적인 상생협력 경영체제를 구축하고 대외적으로는 기업 이미지 제고의 기회를 모색할 수 있다.

### (3) 대외적 결과 발표

상생협력지수 평가가 완료되면 대외적으로 평가 결과를 발표하여 방송사업자의 상

생협력을 촉진할 뿐만 아니라 방송영상산업 생태계 관점에서 상생협력 수준을 진단할 수 있다. 상생협력지수는 시작년도의 지수를 100으로 설정하여 기준점이 되도록 하며 전년대비 상생협력지수 비교하되, 누적지수 비교를 통하여 지속적 개선정도를 판단할 수 있다. 또한 종합점수 이외에 방송사, 종편, 제작사 등 그룹별 지수를 산출하고 사업자 특성을 고려한 상생협력 활동 수준을 평가할 수 있다. 마찬가지로 각 그룹의 절대값 비교는 지양하고 개선율 비교에 초점을 두는 것이 평가 참여와 개선노력을 촉진하는데 효과적일 것으로 기대된다. 참고로 동반성장지수는 종합지수 정보만 제공되어 산업 및 사업자 유형별 비교는 이루어지지 못하고 있다.

[그림 5-21] 상생협력지수 유형 및 추이 예시

상생협력 평가부문별 점수는 동반성장지수 정보 공개와 같이 연도별로 비교가능하다. 각 부문별 배점이 다르기 때문에 각각을 100점 만점으로 환산하여 개선이 필요한 영역을 진단하고 목표를 제시하는데 활용할 수 있다. 상생협력 평가부문별 비교를 통하여 우수분야 및 개선분야를 도출할 수 있으며 필요 시 방송사, 제작사 등 그룹별 중요 영역을 비교하는 것도 상생협력 활동을 촉진하는데 도움이 될 것이다.

[그림 5-22] 상생협력지수 부문별 평가 예시

동반성장지수, 공공기관 경영평가 등 정부주도 평가 체계는 유사한 등급 구조를 가지고 있으나 할당기준은 서로 다르다. 동반성장지수는 ‘최우수’, ‘우수’, ‘양호’, ‘보통’, ‘미흡’의 5개 등급으로 구분하고 있으며, 공공기관 경영평가는 ‘탁월’, ‘우수’, ‘양호’, ‘보통’, ‘미흡’, ‘아주 미흡’ 등 6개 등급으로 구분하고 있다. 2017년도 기준 동반성장지수의 등급별 기업 비율은 각 등급이 15%, 34%, 34%, 8%, 8%로 구성되어 ‘보통’과 ‘미흡’을 하나의 그룹으로 통합하면 크게 4개의 등급이 대칭적으로 구성된 상대평가 구조이다. 반면 공공기관 경영평가는 2018년 기준 ‘탁월’ 등급이 존재하지 않고 ‘아주 미흡’ 등급이 1개 기관만 포함되어 있으며 ‘우수’ 등급 20%, ‘양호’ 등급 51%, ‘보통’ 등급 40%, ‘미흡’ 등급 16% 등 절대평가 특성을 나타낸다. 공기업, 준정부기관, 강소형 각 유형별로 비교할 때도 그 비율은 차이가 난다.

방송영상 상생협력지수의 경우 평가 등급은 상향 조정된 동반성장지수의 체계를 따르는 것도 적합하다고 판단된다. 즉 최하위 ‘미흡’을 제외하면 ‘양호’, ‘보통’ 등급이 낮은 등급으로 인식되지 않기 때문이다. 평가대상 사업자의 참여를 촉진하기 위하여 대외적으로는 최우수, 우수등급만 발표하는 방안도 검토할 수 있다. 등급 간 기업비율은 기업 참여를 촉진하기 위하여 절대평가보다는 상대평가를 적용하되 평가대상기업 수에 따라 등급 간 비율은 조정이 필요할 수 있다.

결과보고 예시

| 등급 | 대상 예시 |
|---|---|
| 최우수 | A사 |
| 우수 | B사, C사 |
| 양호 | D사, E사, F사 |
| 보통 | G사, H사 |
| 미흡 | I사 |

[그림 5-23] 상생협력지수 등급구분 예시

동반성장지수, 공공기관 경영평가에서는 평가 등급뿐만 아니라 등급상승 기업을 별도로 발표하고 있는데 상승기업을 발표함으로써 개선노력을 촉진할 수 있다. 등급상승 동인을 분석하거나 주요 활동내용을 분석하여 타 기업의 상생협력 전략수립 시 벤치마킹 정보를 제공하는 방안도 가능하다. 단, 동반성장지수 운영사례를 참고하여 상생협력 우수기업이 사회적 문제를 야기하는 경우 비주기적 심의를 통하여 등급을 강등할 수 있도록 해야 한다. 우수기업의 집중적으로 언론에 보도되므로 우수 등급을 유지할 경우 평가 방식에 대한 신뢰성 문제가 제기되기 때문이다.

결과보고 예시

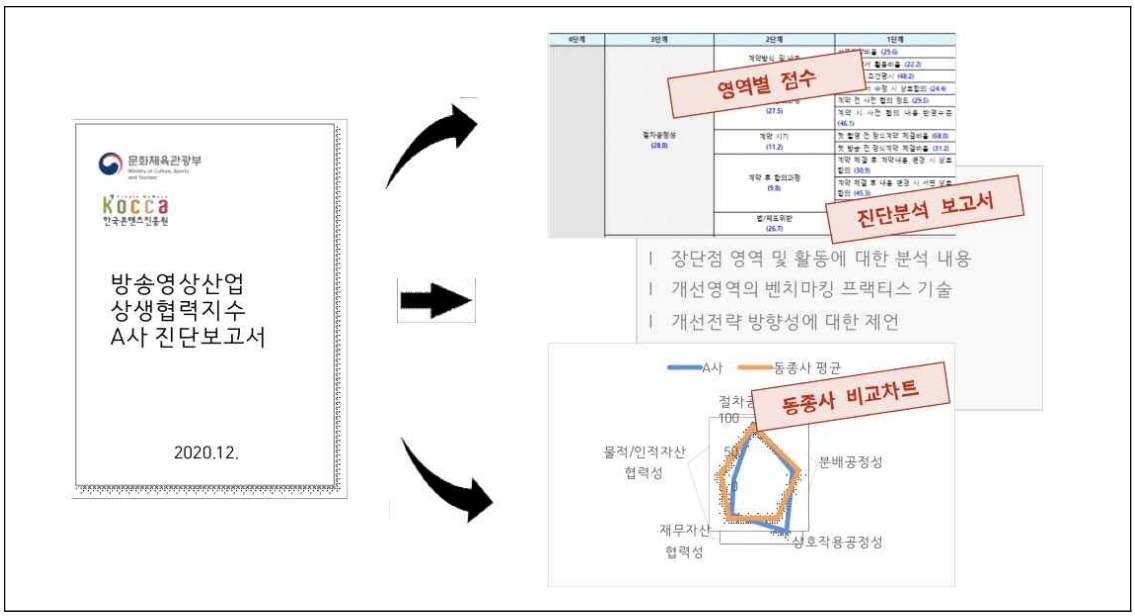
| 등급상승 | 대상 예시 |
|---|---|
| 3단계 상승 | A사 |
| 2단계 상승 | B사 |
| 1단계 상승 | D사 |

[그림 5-24] 상생협력지수 등급 변화 예시

### (4) 응답기업 피드백 보고서 제공(안)

타 평가모형 및 지수와 차별화하는 방안으로 상생협력 평가 후 각 참여기업을 대상으로 진단보고서를 발송하는 방안을 검토할 수 있다. 상생협력지수를 도출하는 목표는 궁극적으로 방송영상산업 내 사업자들의 상생협력 노력을 높이는 것이므로 동종사 평균대비 자사의 장단점을 비교할 수 있는 피드백 보고서를 제공한다면 개선방향 수립

에 도움이 되는 가이드라인 역할을 수행할 것으로 기대된다.




[그림 5-25] 상생협력지수 진단보고서 예시

## 라. 3단계 사업 운영방안

### (1) 평가항목 및 배점조정

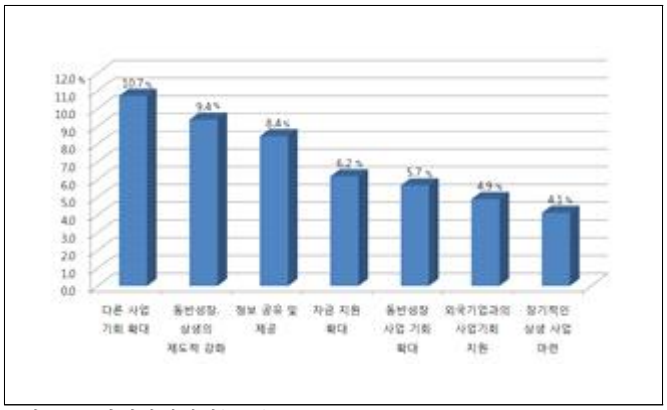
초기의 상생협력평가 모형은 사업운영 과정에서 평가 항목과 배점이 조정되는 것이 일반적이다. 박충렬(2013)의 동반성장지수 연구에 따르면 조정의 기본 방향은 대기업의 중소기업에 대한 불공정거래 행위를 근절하는 것에 초점을 두고 있기 때문에 공정한 거래에 관한 평가항목을 늘리고 이에 대해 높은 배점을 부여하는 방향임을 알 수 있다. 반면 불공정거래 행위에 대해서는 감점을 대폭 확대하는 방안으로 변화하였다. 동 연구에서 제시한 바에 따르면 충실도에 대한 배점은 41점에서 35점, 30점으로 축소된 반면 이행도에 대한 배점은 49점에서 65점, 70점으로 크게 확대되었다. 또한「하도급거래 공정화에 관한 법률」위반행위에 따른 감점이 10점에서 14점으로 확대되었으며 동반성장에 반하는 행위에 대한 감점(5점) 제도와 동반성장에 적극적으로 참여하는 것에 대한 가점(5.5점에서 11.5점으로 확대) 제도가 도입되었다. 2009년에는 유통업 분야의 '협약기준'을 따로 마련하였고 2013년 1월부터는 업종별 특성을 반영할 수 있도록 제조업, 건설업, 정보서비스업 등 3개 부문으로 평가기준을 세분화하였다.

방송영상 상생협력 평가모형 및 지수에 대해서도 별도의 위원회를 통하여 환경 변

화를 반영한 측정항목과 배점을 조정해야 할 것이다. 평가대상 참여도 및 만족도 등 KPI에 의한 전년도 사업평가와 함께 항목별 적정성을 검토하여 평가모형 개선이 이루어질 수 있도록 내부 프로세스 구축이 필요하다.

### (2) 상생협력 정책 피드백 조사

상생협력 평가모형 및 지수는 상생협력 지원정책과도 밀접한 관련이 있으며 상호간 환류체계를 갖추어야 한다. 동반성장위원회(2014)에 따르면 동반성장지수 관련 정부에 바라는 점에 대한 조사를 실시하였고 다른 사업 기회확대, 제도적 강화, 정보공유 및 제공, 자금지원 확대 등 기업들의 니즈가 조사되었다. 이러한 조사결과를 반영하여 평가모형뿐만 아니라 지원 정책이 같이 변화되어야 효과적이고 지속적인 운영이 가능할 것이다. 본 연구의 자문회의에서도 방송영상산업 변화를 고려할 때 상생협력지수는 시장확대 및 사업기회와 연계가 되어야 함을 지속적으로 강조한 바 있다. 따라서 정부주도의 사후적인 피드백 조사가 필수적이라 하겠다.




* 자료: 동반성장위원회(2014)

[그림 5-26] 동반성장지수 정부 요청 항목

또한 민간주도 연구이지만 동반성장지수 평가 체계모형에 대한 연구도 참고할 수 있다. 김관보, 김태훈(2017)은 동반성장지수 평가실시 5년이 지난 시점에서 동반성장 수준에 긍정적인 영향을 미치는 요인과 부정적인 영향을 미치는 평가항목을 분석하고 정성평가 방식의 체감도 조사의 정량평가와의 혼합 등 평가모형에 대한 개선 대책을 제시하고 있다. 동 연구의 조사항목을 살펴보면 중소기업 금융지원, 기술지원 및 보호, 인력 및 채용지원, 1-2차 협력사간 상생협력 지원 등 정부의 상생협력 지원에 대한 인식도 평가를 포함하고 있다. 또한 계약 공정성 협약이행 조건, 법위반 예방 및 법 준수 노력 협약이행 조건, 상생협력지원 협약이행 조건에 대한 평가 항목 배점과

전체적인 평가항목에 대한 만족도, 동반성장지수 현실적 적합성에 대한 조사를 수행하였다. 방송영상 상생협력지수 운영 과정에서도 이와 같은 평가항목 및 배점에 대한 직접적인 조사연구를 통하여 조정방향에 대한 기초자료로 활용할 수 있을 것이다.

| 설문문항 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 그저 그렇다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|
| <4. 계약 공정성 협약이행 조건, 법위반 예방 및 법준수 노력 협약이행 조건, 상생협력지원 협약이행 조건(평가 항목 배점 만족도> (4A) 공정위의 계약 공정성에 대한 협약 이행 조건은 전반적으로 만족하다(계약공정성 협약 이행 조건) *예시: 계약체결과정의 공정성, 서면계약체결의 충실성·공정성, 계약이행과정의 공정성 정당성의 협약 이행조건(평가항목 배점) 등 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| (4B) 공정위의 법위반 예방 및 법준수 노력에 대한 협약 이행조건(평가 항목 배점)은 전반적으로 만족하다(법위반 예방 및 법준수 노력 협약이행 조건) *예시: 법위반 사전예방 시스템 구축, 법위반 사후감시 시스템 구축 등의 협약이행 조건(평가 항목 배점) | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| (4C) 공정위의 상생협력 지원에 대한 협약 이행 조건(평가항목 배점)은 전반적으로 만족하다(상생협력지원 협약이행 조건) *예시: 금융(자금)지원, 기술지원 및 보호, 인력·제품 지원, 1-2차 협력사간 상생협력 지원, 효율성 증대 정도 등의 협약이행 조건(평가항목 배점) | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| (4D) 동반성장위원회의 체감도 조사 평가 방법과 평가항목은 전반적으로 만족하다(동반위의 체감도 조사방법) *예시: 현재의 상대평가, 정성평가, 평가 배점(가중치) 등의 방법 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

* 자료: 김관보, 김태훈 (2017)

[그림 5-27] 동반성장지수 만족도 조사

# 제6장 시사점 및 제언

2020

# 제6장 시사점 및 제언

## 1. 시사점

### 가. 방송영상 외주제작산업의 거래양상

방송사와 외주제작사 간 거래를 중심으로 한 외주제작산업은 내수시장 외에 수출시장 확대, 지상파방송사 외에 유료방송 및 OTT 등 외주제작의 수요처 확대, 외주제작사의 규모 및 경쟁력 향상 등 다양한 이슈와 함께 진화를 거듭해오고 있다. 특히 드라마 장르의 경우에는 방송사 주도형 거래 구조에서 외주제작사가 어느 정도는 균형을 맞출 수 있는 단계에까지 이른 것으로 판단된다. 하지만 비드라마 장르는 지상파방송사와 외주제작사 간 전통적인 관계를 나타내는 수직적 하청거래구조가 아직까지도 유효하고 보편적인 상황이다. 방송사가 주도권을 가지고 있는 거래 및 협상 불균형 상태를 띠고 있는 것으로 판단된다.

드라마 및 비드라마 장르 모두 여전히 외주제작거래상에 존재하는 지속적인 불공정 유형(분배적, 절차적, 상호작용적 공정성)의 이슈들이 존재한다. 하지만 그 정도에 있어서는 드라마 장르보다 비드라마 장르가 보다 첨예하고 그 해결가능성에 있어서는 보다 복잡함을 확인할 수 있다.

또한 실태조사 등을 통해 확인되는 외주제작거래에 있어 방송사와 외주제작사가 갖는 시각차 역시 단순한 입장 차이가 아니라 구체적으로 어떠한 측면에서 비롯된 것인지를 확인하고 개선해나가는 노력이 필요한 것으로 보인다. 산업 구조적 요인, 방송사의 의식과 관행 요인, 외주제작사의 내생적 요인 등이 복합적이다. 본 연구는 방송사와 외주제작사가 상대를 특정하지 않고 포괄적인 거래 맥락에서 답했던 기존 조사 등과는 달리, 거래대상과 거래사안을 특정한 상태에서 이루어지는 평가방안을 제시하였다. 따라서 관련 이슈를 보다 정확히 파악하는데 의미가 있을 것이다.

### 나. 상생협력 대 공정성

본 연구는 기존 문헌 및 조사 등을 참조로 하여 외주제작산업 및 거래에 대한 배경지식과 경험, 식견 정도가 높은 이해관계자들로 구성된 전문가자문위원회의 델파이 조사 등을 거쳐 공정성 관련 3가지 요인과 상생협력 관련 2가지 요인의 구조를 구성하고, 장르별 AHP 조사 등의 객관화 과정을 거쳤다. 하지만 상생협력에 비해

공정성에 대한 니즈 정확히는 불공정 해소에 대한 목소리가 더욱 큰 비중(약 7:3)을 차지하는 것으로 나타났다.

이는 기존 연구 및 논의를 통해 방송영상 외주제작산업에 적합한 유용한 상생협력 방안을 도출하여 포함시키기 어려운 본원적 한계와 함께, 아직 관련 사항에 대한 현장의 이해도가 높지 않다는 점 등을 반영한 것으로 판단된다. 실제로 이는 제조업 및 유통업 등 여타 산업분야에서도 해당 논의 초기에 나타났던 양상과 유사한 측면을 갖는다. 또한 무엇보다도 아직까지는 방송영상 외주제작산업에서 바람직함을 지향하는 상생협력보다는 바람직하지 않음을 제어하는 공정성이 더욱 중요한 현안임을 보여주는 결과라 하겠다.

향후 방송영상 외주제작산업에 맞는 상생협력의 의미와 방안을 도출하고, 구체화하기 위한 연구와 이를 공유하고 전파하기 위한 노력이 필요하다 하겠다.

### 다. 공정과 상생협력 관련 공감대

1991년 외주정책 시행 이후, 관련 정책의 개정·보완, 표준계약서 도입, 방송평가 등 관련 평가 상 외주제작거래 등의 요소 반영, 방송프로그램 외주제작거래 가이드라인 시행 등 방송영상 외주제작산업의 거래 양상을 공정하고 상생협력의 모습으로 만들어가기 위한 정책적 노력이 지속되어 왔다.

본 연구는 이러한 노력의 연속선상에서 관련 사안을 보다 구체화하여 외주제작사 입장에서 양자적으로 평가하여 피드백할 수 있는 수단으로서 평가모형의 기본틀을 구성하였다. 하지만 이러한 작업 및 제도화와 함께 방송영상 외주제작산업에서 바람직한 공정과 상생협력의 이상적인 모습은 무엇인가에 관한 지속적인 공감대를 형성하는 노력이 다양한 형태로 이루어질 필요가 있을 것이다. 연구과정에서 다양한 입장을 대변하는 언급과 계량적 수치를 접할 수 있었고, 이를 토대로 평가모형 구성을 위한 작업이 이루어졌지만, 각자의 입장에 따른 언급과 수치의 간극 그 자체가 이러한 공감 노력을 통해 조정되어 가고, 이해관계자에게 상호 수용되는 노력이 중요하다 할 것이다.

### 라. 인센티브 관점의 평가 보상

평가를 통한 유무형의 강화(reinforcement)는 네 가지 측면에서 유형화가 가능할 것이다. 본 연구는 이중 인센티브 중심의 보상 방안을 설계하여 제시하였다. 이는 해당 평가 결과의 피드백이 갖는 긍정적인 영향력은 극대화하되, 부정적인 영향력

은 최소화하기 위한 것이다.

<표 6-1> 평가결과에 따른 강화유형

| 구분 | | 속성 | |
|---|---|---|---|
| | | 좋은 조건 / 내용 | 좋지 않은 조건 / 내용 |
| 방식 | 제공 / 부여 | 추가적 인센티브 | 추가적 패널티 |
| | 제거 / 회수 | 소거적 패널티 | 소거적 인센티브 |

일반적으로 좋은 조건/내용을 제공/부여하는 추가적 인센티브는 바람직한 거래 관계를 장려하기 위한 측면으로 협력성과 관련성이 크다. 반면에 기존에 주어진 좋지 않은 조건/내용(관련 패널티 점수 등)을 제거/회수하는 소거적 인센티브는 바람직하지 않은 거래 관계를 줄이기 위한 공정성과 관련성을 가질 수 있다. 본 연구는 이러한 인센티브의 양자적인 속성을 반영하고, 기대효과 및 현실적인 실행가능성 그리고 기존 유사 평가의 운영방식 등을 감안해 제도적 지원, 교육적 지원, 재정 및 세제 관련 직접적 지원, 간접적 지원 방안 등을 제시하였다.

## 2. 제언

### 가. 평가모형의 유연성 고려

본 연구에서 논의한 대로, 방송사와 외주제작사 간 거래관계는 최근 들어 여러 변화를 통해 점점 복잡성을 띠고 있다. 초기의 지상파방송사와 외주제작사 간 수직적 하청구조가 여전히 유효하기도 하지만, 글로벌 OTT 등과의 거래에서는 전혀 다른 양상의 거래구조가 나타나기도 한다. 또한 외주제작사 역시 대상 장르, 규모 및 시장에서의 경쟁위치, 지배구조, 사업(관련 다각화와 비관련 다각화 등) 영역 등에 따라서 외주제작거래에 있어 때로는 주도적으로 개별적인 색깔을 만들어가고 있는 것으로 보인다.

비드라마 장르의 예능은 아직까지 외주제작보다는 우수 제작인력의 방송사 체류·제작이 일반적이고, 교양·다큐 등의 경우에는 외주제작거래 양상이 비교적 정형화 상태를 유지하고 있는 것으로 판단된다. 하지만 전술한대로 드라마 장르를 중심으로는 외주제작거래의 다변화가 나타나고 있으며, OTT 등 새로운 수요처와의 거래

관계 등을 고려했을 때 향후 더욱 다양한 형태를 보일 것으로 판단된다. 따라서 평가모형의 원형 안에서 일정 정도는 유연성을 담보해야 할 필요가 있을 것으로 판단된다. 예를 들어, 조사 과정에서 언급된 사항 중 표준계약서의 경우, 외주제작사나 프로그램 등에 따라 일정 정도 내용상의 변용이 있다는 논의 등이 있었다. 이는 평가모형에서 양적으로 확인해야 할 측면 외에 질적으로도 고려가 필요한 측면이 있음을 반영한다고 할 수 있겠다. 향후 고도화 등의 과정에서는 이러한 사항을 고려할 필요가 있을 것이다.

### 나. '실행'을 통한 수정·정교화

동반성장위원회가 실시 중인 동반성장지수 평가는 2011년 도입되어, 10년째를 맞이하고 있다. 그간 다양한 이슈에 직면했지만, 여러 문제제기와 이에 대한 개선 노력을 토대로 참여 업종 및 기업 확대 등 확장성을 가지며 자리잡아왔다. 특히 이 과정에서 정책적인 접근 외에 개방혁신(open innovation) 방식의 외부 제안 및 연구 등이 그 진화 과정에 의미 있는 기여를 한 것으로 판단된다.

방송영상 외주제작거래에 관한 상생협력 평가모형 역시 실제 실행 과정을 통해 사전 예상된 이슈의 정도와 미처 예상하지 못한 이슈를 파악하고 기간을 두고, 수정·보완해가는 과정이 필요할 것으로 판단된다. 본 연구가 동반성장지수와 마찬가지로 평가에 따른 패널티 조치보다는 인센티브 측면을 중심으로 하는 운영방안을 제시한 것도 이러한 측면과 관련이 있다.

본 연구를 통해 평가모형의 기본적인 틀은 마련되었고, 일부를 제외하고는 현재 수준에서 이를 평가할 수 있는 방안 역시도 존재하는 상황이다. 이를 효과적인 실행으로까지 연계하고, 다양한 피드백을 통해 방송영상 외주제작산업에 보다 적합하게, 또한 필요한 부분에 대해서는 정책적인 의지와 의도를 담아낼 수 있도록 발전시키는 것이 필요할 것이다.

### 다. 외주제작사 대상 평가 여부 고려

본 연구는 방송사와 외주제작사 간 거래관계와 관련하여 방송사 대상 평가에 초점을 두고 수행되었다. 기존 외주제작거래가 방송사 우위 내지는 외주제작사 열위의 구도를 가지고 있음에 대한 이슈제기와 실제를 반영한 것이다. 이는 비드라마 장르의 경우, 현재 및 향후 일정 정도 기간 유효한 접근이라 할 것이다. 하지만 몇몇 연구와 논의를 통해 다루어진 대로, 드라마 장르의 경우, 일부 영향력 있는 외주제작사

를 중심으로 그 자체의 브랜드 및 경쟁력과 수요처 다변화에 따른 협상력을 가지고 있는 것으로 판단된다. 따라서 이들의 경우에는 방송사를 평가하는 입장 뿐 아니라 방송사 등 공급 거래 주체의 평가를 반영하는 즉, 평가대상이 될 필요성이 제기되었다.

또한 최근의 외주제작은 제조업의 협력업체 개념처럼 1차 벤더, 2차 벤더 등으로 위계적이고, 집합적인 외주제작 생태계를 형성해가고 있다. 따라서 외주제작사 역시 하나의 프로젝트(방송영상프로그램 제작)를 중심으로, 소규모인 신생 외주제작사나 1인 외주제작사에 다시 외주를 맡기는 형태의 관행이 이루어지고 있다. 이는 본 연구의 대상인 외주제작사 역시 방송사와 마찬가지로 외주의 외주를 담당하는 하위 생태계의 외주제작사 거래관계에 있어 평가의 필요성이 존재함을 의미한다. 아울러 독립적으로 프로젝트에 참여하는 창작자, 실연자, 스태프 등 역시 해당 외주제작사와거래관계에 놓인 주체로서 외주제작사를 평가하는 구조가 필요 적절하다 하겠다. 운영방안과 관련해 일부 논의가 이루어진 대로, 이에 대한 외주제작산업 생태계 전반의 평가모형으로 확장하기 위한 추가적인 작업 노력이 필요한 것으로 판단된다.

### 라. 관련 부처 간 협업시스템 구축

<표 6-2> 방송 불공정관행 개선 부처별 업무현황

| 구분 | 업무현황 |
|---|---|
| 방송통신위원회 | • 외주제작물 인정 기준 및 편성 비율, 금지행위 관련 방송법 및 시행령 고시, 가이드라인 제정<br>• 지상파, 종편, 보도채널 재허가(재승인) 관련 규제(준수사항 부과) |
| 문화체육관광부 | • 7종의 표준계약서 홍보 및 사용 권고<br>• 외주제작사 신고 주무 기관<br>• 방통위와 함께 콘텐츠 공정상생 센터 운영<br>• 방송영상 콘텐츠 진흥 기금 운용 |
| 과학기술정보통신부 | • 콘텐츠 제작 관련 공정거래 규정 적용<br>• 지원금 관련 근로조건 지침 부과 |
| 공정거래위원회 | • 방송사-외주제작사 간 거래실태 및 하도급거래 관련 규제 |
| 고용노동부 | • 방송사 및 외주제작사 근로감독, 노동관계법 위반/개선 사항 점검 |

*자료: 미디어스(2018.10.29.)

현장 문제점으로 많이 제기되는 불공정을 바로 잡기 위한 노력만으로도 다양한 부처 간의 역할과 책임이 요구되고, 이를 통합적으로 아우르는 협업체계가 필요하다.

더 나아가 상생협력 관점에서 방송영상 외주제작산업을 한 단계 도약시키기 위해서는 기획재정부, 중소벤처기업부 등 기타 부처 및 산하 기관의 촘촘하면서도 총체적인 역할 및 책임, 그리고 협력·조정체계를 정립·운영할 필요가 있을 것이다.

본 연구의 운영방안에서도 제안하였지만 현재 시행중인 각종 관련 노력(실태조사 등)은 각각이 지향하는 개별적인 목적성 하에서는 최적화되어 있지만, 공정과 상생협력의 관점에서는 중복적인 부분이 있고, 각 영역의 사이에 비어있는 공간이 존재한다. 이를 종합적으로 아우르는 컨트롤 타워(control tower)가 어디인가의 이슈도 중요하겠지만 이미 정책적인 아젠다로 부각된 방송영상 외주제작산업의 공정과 상생협력이 실제 외주제작산업의 작동원리로 실현되도록 정책적 우선순위 관련 C&C(communication & consensus)가 필요한 상황이라 하겠다.

### 마. 방송영상산업 경쟁력 강화 고려

최근 국내 방송영상산업은 IPTV 부문의 상승세를 제외하고는 지상파방송사 등 전통적인 TV 채널 및 사업자를 중심으로 과거와 다른 미디어 환경의 변화 속에서 어려움을 겪고 있다. 특히 이러한 어려움이 일시적이고 단기적인 것이 아니라 향후 지속 확대될 것이라는 전망 속에서 새로운 활로에 대한 고민이 필요한 상황이다. 해당 방송사를 중심으로 여러 전략적인 선택과 노력이 이루어지고 있지만, 그 성과는 장담하기 쉽지 않은 상황이다.

본 연구는 글로벌 OTT의 국내 시장 진입과 경쟁 심화, 국내 OTT의 출범 등에 따른 오리지널 콘텐츠 투자 강화 등이 외주제작사에게 기회를 제공할 것이라는 전망을 담았다. 하지만 부정적인 측면에서 국내 방송사의 경쟁력 저하가 여타 방송영상 플랫폼에 대한 의존도를 심화시킴으로써 장기적으로는 다시 수요가 축소되는 양상으로 전개될 가능성이 있다. 물론 유효한 수요처의 숫자에 상관없이 제작비 규모가 큰 드라마 제작 등은 제작과 유통 규모를 키울 수 있는 바람직한 양상이 될 수 있다. 하지만 생태계의 건전성과 어느 프로그램이 킬러 콘텐츠(killer contents)가 될지 사전 파악이 어려운 방송영상 제작 및 제작물의 ‘non-heroic approach’ 측면에서 볼 때, 다양성이 필수적인 방송영상 외주제작산업 전반에 있어서는 바람직하지 않은 양상이 될 수 있다.

공정과 상생협력은 거래 참여 주체의 경쟁력과 성과를 향상시킨다는 이론과 함께 제조업 및 유통업 등 관련 시행착오가 있었던 여타 산업분야에는 그 증거가 존재한다. 하지만 방송영상 외주제작산업에서 공정과 상생협력의 역사와 그 효과에 대한 증거는 부족한 상황이다. 따라서 기울어진 운동장에서 불공정성 이슈를 발견하고

단속하는 차원으로 인식하는 수준에 머물지 않도록 방송영상산업 전반의 경쟁력 및 성과 향상을 위한 공정과 상생협력 모델 정립과 성공 사례로의 연결이 필요하다. 이를 위해서는 현시점에서 본 연구가 지향한 내용 뿐 아니라 방송영상산업을 진흥시킬 수 있는 여러 정책적 접근이 함께 구성될 수 있도록 하는 거시적인 접근이 고려되어야 할 것이다.

# 참고문헌

2020

# 참고문헌


강미선(2019.10.01.). OTT빅뱅시대 네이버·카카오 '금맥' 콘텐츠 키운다. 머니투데이, https://www.msn.com/ko-kr/money/topstories/ott%EB%B9%85%EB%B1%85%EC%8B%9C%EB%8C%80%E2%80%A6%EB%84%A4%EC%9D%B4%EB%B2%84%C2%B7%EC%B9%B4%EC%B9%B4%EC%98%A4-%EA%B8%88%EB%A7%A5-%EC%BD%98%ED%85%90%EC%B8%A0-%ED%82%A4%EC%9A%B4%EB%8B%A4/ar-AAI4wXn

고용노동부(2017).『방송통신산업 공정거래 정착의 고용효과』

과학기술정보통신부 · 방송통신위원회(2018).『2018년 방송산업 실태조사 보고서』.

과학기술정보통신부 · 방송통신위원회(2019).『2019년 방송산업 실태조사 보고서』.

권호영, 송민정, 한광접(2015). 『디지털 미디어 경영론』. CommunicationBooks.

김경은 · 심홍진 · 황유선 · 진전은영(2016).『외주제작시장의 공정거래 환경조성을 위한 평가방법론 개발』. 방송통신위원회.

김관보 · 김명수 · 채경진(2009). 하도급거래공정성 평가틀 구축을 위한 시론적 연구. 『규제연구』, 18권 2호, 1-32.

김관보, 김태훈 (2017). 동반성장지수 평가체계 모형의 타당성 검증 및 개선방안, 『규제연구』, 26권 1호, 111-150.

김재형(2019.09.17.). 넷플릭스에 도전장 던진 토종 '웨이브' "2023년까지 콘텐츠 확보에 3000억 투자". 동아일보, http://www.donga.com/news/article/all/20190916/97432708/1

김홍도 · 김성호(2009). TV드라마 외주제작 정책현황 및 대응방안: 사전제작 의무외주비율을 중심으로.『예술과 미디어』. 8권 1호, 33-44.

김희경(2019.05.10.). 한국 영상콘텐츠의 블랙홀 넷플릭스, 3년 새 325편 사들였다. 한국경제, https://www.hankyung.com/life/article/2019050989981

노동렬(2017). 방송콘텐츠 제작방식 변화에 따른 불공정 관행 변화; 외주제작사 입장을 중심으로. 『한국콘텐츠학회논문지』, 17권 5호, 540-551.

노동렬 · 채희상 · 강신규(2017). 『방송콘텐츠 제작산업 상생 및 발전방안 연구』. 방송통신위원회.

동반성장위원회(2014.6.11). 동반성장지수 보도자료.

동반성장위원회 · 대중소기업협력재단(2015). 『2015 동반성장백서』.

동반성장위원회(2018). 『2018년도 동반성장지수 평가결과 발표』.

문준호(2019). 『OTT 스트리밍 서비스 뉴스 업데이트』. 삼성증권

문화체육관광부(2018). 『제5차 방송영상산업 진흥 중장기 계획』.

문화체육관광부(2018), 『2018 콘텐츠산업 통계조사』.

박정엽(2017). 『동영상 콘텐츠 전성시대』. 미래에셋대우증권.

박충렬(2013). 『동반성장지수의 현황과 실효성 강화방안』. 국회입법조사처.

방송통신위원회(2016). 『외주제작시장의 공정거래 환경조성을 위한 평가방법론 개발』.

방송통신위원회(2018). 『2018년도 방송시장 경쟁상황 평가』.

방송통신위원회(2019). 『방송통신위원회 2019년 주요업무 추진계획』.

백주원(2019.10.03.). 네이버 VS 카카오 '2차 콘텐츠' 전쟁. 서울경제, https://m.sedaily.com/NewsView/1VPDO13HSO/GD05#_enliple

사회성과 인센티브 추진단(2017). 『사회성과인센티브 사회성과 측정 매뉴얼』.

송용한(2011). 『방송콘텐츠 생산방식 변화에 따른 비정규 연출직의 노동생활』. 성공회대학교 박사학위 논문.

송창한(2018.10.29.). 고 이한빛 PD 2주기, 방송제작환경 얼마나 바뀌었나, http://www.mediaus.co.kr/news/articleView.html?idxno=137159

양다겸(2019.06.27.). 2018년도 동반성장지수 평가 결과 발표. 한국뉴스, http://www.24news.kr/news/articleView.html?idxno=172412

이남준(2016). 『드라마 제작사, 활로를 찾다』. KTB투자증권.

이만제(2015). 『외주제작산업의 질적 성장 생태계 조성을 위한 외주제작 환경개선 방안』. 원광대학교.

이수열 (2013). 상생협력과 공급사 성과: 관계적 사회자본의 매개효과. 『경영학연구』, 42권 4호, 1105-1130.

이원희 · 이수열(2014). 지속가능 공급사슬 관리가 관계자본 및 공급사의 지속가능 성과에 미치는 영향: 거래공정성, 친환경, 사회책임의 통합모형. 『경영학연구』, 43권 2호, 275-302.

이정민(2019.04.27.). 넷플릭스가 선택한 디즈니 대항마는 일본 애니?. 조선비즈, https:// biz.chosun.com/site/data/html_dir/2019/04/26/2019042602452.html

이코노미조선(2019). 『한국 콘텐츠의 新생존 방식』.

이화정(2018). 『콘텐츠 산업: OTT 시대 바로보기』. NH투자증권.

이효진(2019). 『드라마: 미디어 3.0 권력 이동의 시작』. 메리츠종금증권.

전창의 · 이효정 · 김기범(2019). 『OTT 레볼루션』. 삼정 KPMG.

정준희 (2011). 영국 독립제작 활성화 정책에 대한 비판적 평가: 기업가정신을 통한 인디(indies)의 재구성과 국가 의존적 독립 부문의 형성. 『언론과 사회』, 19권 2호, 185-224.

조영순,(2018). 문화산업에서의 공정환경 구축을 위한 관련 법률 개선방향에 대한 고찰. 『법학연구』, 26권 2호, 207-223.

조용선(2019). 『This Means War Ⅰ. 플랫폼과 컨텐츠의 전장』. SK증권.

조태나(2019). 『우리가 만난 기적, 헐리웃』. 흥국증권.

지인해(2018). 『드라마, 올해만 좋을까요?』. 한화투자증권.

지인해 · 김동하(2019). 『엔터/콘텐츠 (Positive)』. 한화투자증권.

최선영 · 한희정(2015). 종합편성채널의 독립제작 환경과 관행에 관한 연구: 독립PD, 작가 및 종합편성채널 관계자 심층인터뷰를 중심으로. 『한국언론정보학보』, 73권 5호, 56-91.

최종렬 · 김동환 · 서해숙 · 전충헌 (2010). 콘텐츠 가치평가 (COVA) 시스템 개발을 통한 지역 문화콘텐츠산업 활성화 연구. 『인문콘텐츠』, 17권, 253-277.

최지혜 · 이선희(2017). 『글로벌 OTT 자체 콘텐츠 제작 현황과 전망』. 정보통신정책연구원.

한국콘텐츠진흥원(2018). 『콘텐츠산업 공정상생 생태계 조성전략 연구』.

한국콘텐츠진흥원(2019). 『2018 방송영상산업백서』.

황유선 · 박동욱 · 김호정(2015). 『방송영상산업 생산요소시장의 구조와 거래유형에 대한 연구』. 정보통신정책연구원.

황준호 · 임희수 · 정인숙 · 김성철(2011). 『콘텐츠 경쟁력 평가방안 연구』. 방송통신

위원회.

허준식(2019.07.22.). 에이스토리 우리가 만날 기적. 아이비토마토, http://www.ibtomato.com/View. aspx?no=2467&type=1

Adler, T. R., Scherer, R. F., Barton, S. L., & Katerberg, R. (1998). An empirical test of transaction cost theory: Validating contract typology. *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 7, 185-200.

Andeson, J. C. and Narus, J. A. (1984). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, Vol. 54(1), 42-58.

Barney, J. (1991). Special theory forum the resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. *Journal of management*, Vol 17(1), 97-98.

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional communication criteria of fairness. *Research in organizational behavior.* Vol 9, 289-319.

Carter, C. R. (2004), Purchasing and social responsibility: a replication and extension. *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 40, 4-16.

Clair, J. A., M. Crary, M. McDaniels, D., Spelman, Buote, J. D., and MacLean, T. (1997). A cooperative inquiry into teaching and taking a course on managing diversity. *Research in Corporate Social Performance and Policy Supplement*, Vol. 2, 25-62.

Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities?. *Strategic management journal*, Vol 15(S1), 143-152.

Elkington, J. (1998). Canibals with forks: *The triple bottom line of 21st century business.* Connecticut: New Society Publishing.

Foss, N. J. (Ed.). (1997). *Resources, firms, and strategies: a reader in the*

*resource-based perspective.* Oxford University Press on Demand.

Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation, Vol.* 25(9), 979-987.4

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, Vol. 33(3), 114-135.

Hassini, E., Chirag, S., and Searcy, C. (2012), A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics. *International Journal of Production economics*, Vol. 140, 69-82.

KPMG (2017). Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017.

Lee, S. (2008). Drivers for the participation of small and medium-sized suppliers in green supply chain initiatives. *Supply Chain Management: An International Journal,* Vol. 13(3), 185-198.

Mummalaneni, V. (1987). *The influence of a close personal relationship between the buyer*

Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal,* Vol. 23(12), 1077-10

Stuart, F. I. (1993). Supplier partnerships: influencing factors and strategic benefits. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 29(3), 21-29.

Thaibaut, J. and Walker, L. (1975), *Procedural justice: A psychological analysis, Hillside.* NJ: Erlbaum.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, Vol. 5(2), 171-180.

Williamson, Oliver E. (1985). *The Economic Institute of Capitalism.* New York: Free Press.

Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the academy of marketing science*, Vol. 23(4), 335-345.

# 부록

2020

# 방송영상 상생협력지수 개발을 위한 전문가 AHP 설문

▣ 위탁기관 : 한국콘텐츠진흥원 ▣ 주관기관 : 호서대학교 산학협력단

안녕하십니까?
바쁘신 중에도 저희 연구를 위해 귀중한 시간을 내주셔서 진심으로 감사드립니다.

한국콘텐츠진흥원에서는 방송영상 외주제작거래의 상생협력 강화를 위한 평가모형 및 상생협력지수를 개발하는 연구를 진행하고 있습니다. 본 조사는 전문가 분들을 대상으로 『방송영상산업 상생협력지수』의 측정항목들에 대한 상대적 중요도와 순위를 조사하기 위한 계층적의사결정모델(AHP: Analytic Hierarchy Process) 설문입니다. 설문은 **드라마와 비드라마 장르에 대하여 두 번 응답하는 구조**로 되어 있습니다.

본 조사의 응답내용 및 개인신상정보는 통계법 제33조(비밀의 보호 등)와 제34조(통계작성 사무종사자 등의 의무)에 의해 비밀이 철저히 보장되며, 연구 이외의 목적으로는 절대로 사용하지 않을 것임을 알려드립니다.

귀하의 소중한 답변은 신뢰성 있고 정책 활용도 높은 상생협력지수를 개발하는데 큰 도움이 될 것입니다. 다시 한 번 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

◈ 설문지 작성 가이드

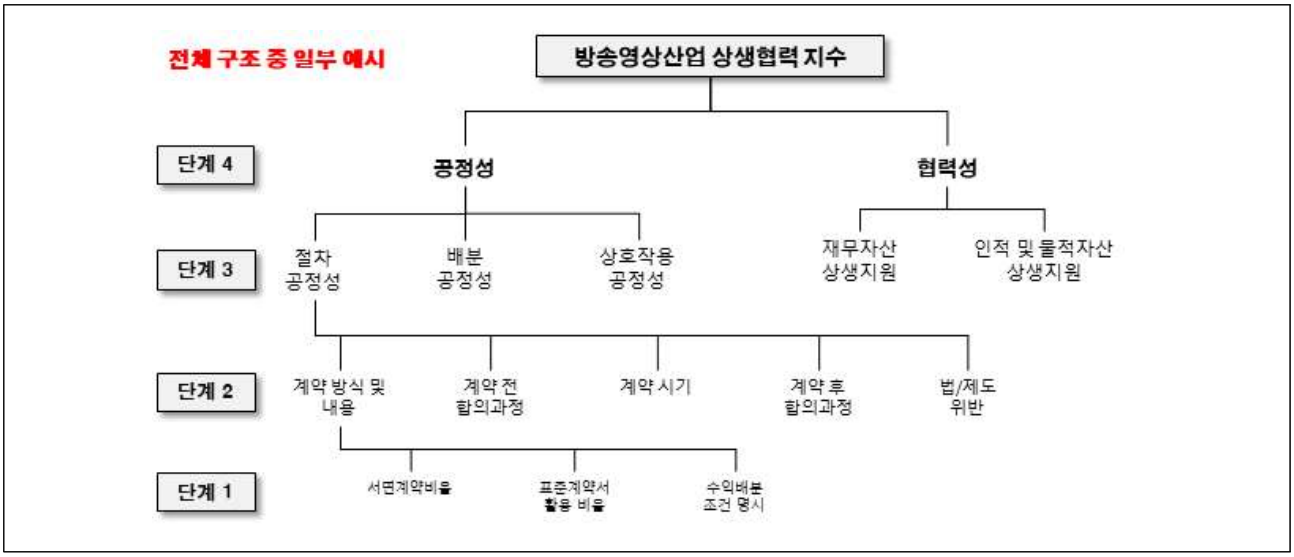
- 본 설문은 '방송영상산업 상생협력지수' 구성 항목들에 대한 가중치를 판단하기 위함입니다.
- 평가 항목 간 비교는 평가 항목 A가 B에 비해 상대적으로 얼마나 중요한지를 숫자로 표시해 평가합니다.
- 다음 장에서 제시하는 평가 항목의 구조와 내용, 설문평가 방법을 꼭 읽어보시고 설문에 응해 주시기 바랍니다.

# I. 방송사/제작사 상생협력지수 구조

## 1. AHP 구조

AHP는 의사결정 문제를 상호 관련된 의사결정 사항들의 계층으로 분류하여 의사결정 계층(Decision Hierarchy)을 설정합니다.

- 계층의 최상층은 가장 포괄적인 의사결정 목적으로 구성
- 하위 계층들은 의사결정 목적에 영향을 미치는 다양한 요소로 구성(상호 비교가능)




## 2. 상생협력지수 지표구성

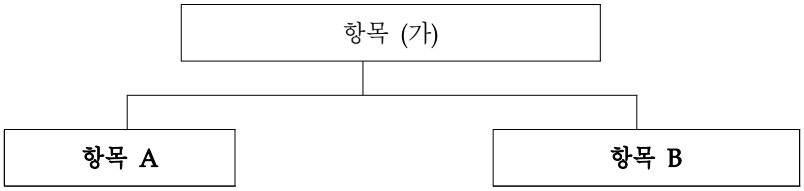
| 4단계 | 3단계 | 2단계 | 1단계 |
|---|---|---|---|
| 공정성 | 절차공정성 | 계약방식 및 내용 | 서면계약비율, 표준계약서 활용비율, 수익배분 조건명시 |
| | | 계약 전 합의과정 | 표준계약서 수정 시 상호합의, 계약 전 사전 협의 정도, 계약 시 사전 협의 내용 반영수준 |
| | | 계약 시기 | 첫 촬영 전 정식계약 체결비율, 첫 방송 전 정식계약 체결비율 |
| | | 계약 후 합의과정 | 계약 체결 후 계약내용 변경 시 상호합의, 계약 체결 후 내용 변경 시 서면 상호합의, 계약 조기종료 사전협의 |
| | | 법/제도위반 | - |
| | 분배공정성 | 분배 적절성 | 일반관리비/기업이윤 책정 계약비율의 적절성, 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성, 권리배분 정도 대비 외주제작비 적절성 |
| | | 계약 전 수익분배 합의 | 수익배분 비율에 대한 상호합의, 권리귀속대상에 대한 상호합의, 협찬 및 광고 수익배분 상호합의, 외주제작사의 협찬 허용 정도 |
| | | 계약 후 제작비 조정 | 프로그램 편성변동 시 귀책사유 기반 제작비 조정, 제작비 추가지출 시 상호합의 하에 제작비 조정 |
| | 상호작용 공정성 | - | 상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결, 외주제작사 인권침해, 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요, 제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청 |
| 협력성 | 재무자산 상생지원 | 직접자금 지원 | 선급금 지급, 선급금 수령시기 적절성, 제작비 수령시기 적절성, 제작비 별도 사전기획비 지급, 상생결제시스템 지원 |
| | | 외주제작 기회 제공 | 사회책임구매, 순수외주제작 비율 |
| | 인적 및 물적자산 상생지원 | - | 외주제작사 안전관리 유도, 공정상생 협의체 운영, 고충처리 시스템 운영, 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 |

# II. AHP 설문 평가방법(응답 시 유의사항)

## 1. 응답 방법의 예

- **항목 (가)**의 평가에서 **세부항목 A**가 **B**보다 중요하다고 생각하시면 그 정도만큼의 숫자에 아래와 같이 표시하면 됩니다.

[그림1] 평가의 예시




| A | ← A가 더 중요함 | | | | | | | | 동등 | B가 더 중요함 → | | | | | | | | B |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| | √ | | | | | | | | | | | | | | | | | |

## 2. 응답 일관도

• AHP 분석에서는 분석의 부산물로 비일관도지수가 생성됩니다. 비일관도 지수가 **0.10이상이 될 경우 응답결과를 신뢰할 수 없다고 판단되어 재설문**하게 됩니다.

• 비일관도 지수가 높게 나오는 데는 크게 다음과 같이 두 가지 경우가 해당됩니다.

| | |
|---|---|
| (1) A > B : A가 B보다 2배 중요하다고 응답함. (2) A ≫ C : A가 C보다 4배 중요하다고 응답함.<br>따라서 응답자는 B > C 라고 응답해야 함. | |
| **하지만 응답자가,**<br>**【경우 1】 서수적 일관성 결여 : A > B > C의 순위가 바뀌게 응답할 경우, 또는**<br>**【경우 2】 기수적 일관성 결여 : 위 예에서 B가 C보다 9배 중요하다고 응답할 경우** | ***응답 신뢰도 하락*** |

# III. 드라마 장르 설문: 방송사 평가용

## □ 1 단계 평가

### 1. 절차공정성

#### 1) 계약 방식 및 내용: 3개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 서면계약비율 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 표준계약서 활용비율 |
| 서면계약비율 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 수익배분 조건명시 |
| 표준계약서 활용비율 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 수익배분 조건명시 |

#### 2) 계약 전 합의과정: 3개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 표준계약서 수정 시 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 전 사전 협의 정도 |
| 표준계약서 수정 시 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 시 사전 협의 내용 반영수준 |
| 계약 전 사전 협의 정도 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 시 사전 협의 내용 반영수준 |

#### 3) 계약 시기: 2개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 첫 *촬영* 전 정식계약 체결비율 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 첫 *방송* 전 정식계약 체결비율 |

#### 4) 계약 후 합의과정: 3개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 계약 체결 후 계약내용 변경 시 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 체결 후 내용 변경 시 *서면* 상호합의 |
| 계약 체결 후 계약내용 변경 시 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 조기종료 사전협의 |
| 계약 체결 후 내용 변경 시 *서면* 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 조기종료 사전협의 |

## 2. 분배공정성

### 1) 분배 적절성: 3개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 일반관리비/ 기업이윤 책정 계약비율의 적절성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성 |
| 일반관리비/ 기업이윤 책정 계약비율의 적절성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 권리배분 정도 대비 외주제작비 적절성 |
| 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 권리배분 정도 대비 외주제작비 적절성 |

### 2) 계약 전 수익분배 합의: 4개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 수익배분 비율에 대한 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 권리귀속대상에 대한 상호합의 |
| 수익배분 비율에 대한 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 협찬 및 광고 수익배분 상호합의 |
| 수익배분 비율에 대한 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 외주제작사의 협찬 허용 정도 |
| 권리귀속대상에 대한 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 협찬 및 광고 수익배분 상호합의 |
| 권리귀속대상에 대한 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 외주제작사의 협찬 허용 정도 |
| 협찬 및 광고 수익배분 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 외주제작사의 협찬 허용 정도 |

### 3) 계약 후 제작비 조정: 2개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 프로그램 편성변동 시 귀책사유 기반 제작비 조정 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 제작비 추가지출 시 상호합의 하에 제작비 조정 |

## 3. 상호작용공정성: 4개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 외주제작사 인권침해 |
| 상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요 |

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청 |
| 외주제작사 인권침해 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요 |
| 외주제작사 인권침해 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청 |
| 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 제작비 규모 고려 없는 외주제작 인력구성 요청 |

## 4. 재무자산 상생지원

### 1) 직접자금 지원: 5개 지표

※ 상생결제시스템 지원: 현금결제지원펀드 등을 통하여 1차-2차 협력사간 장기 대금지급, 어음지급 등의 관행 해소 지원, 제작사와 프리랜서 등의 지급보증 개념과 유사함, 간접적인 금융 지원 방식임

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 선급금 지급 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 선급금 수령시기 적절성 |
| 선급금 지급 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 제작비 수령시기 적절성 |
| 선급금 지급 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 제작비 별도 사전기획비 지급 |
| 선급금 지급 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 상생결제시스템 지원 |
| 선급금 수령시기 적절성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 제작비 수령시기 적절성 |
| 선급금 수령시기 적절성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 제작비 별도 사전기획비 지급 |
| 선급금 수령시기 적절성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 상생결제시스템 지원 |
| 제작비 수령시기 적절성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 제작비 별도 사전기획비 지급 |
| 제작비 수령시기 적절성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 상생결제시스템 지원 |
| 제작비 별도 사전기획비 지급 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 상생결제시스템 지원 |

### 2) 외주제작 기회 제공: 2개 지표

※ 사회책임구매: 역량있는 영세 공급사에 대하여 추가거래기회를 제공함 (공정무역, 공정여행, 리워드형 크라우드펀딩 등). 즉, 규모가 작은 제작사 또는 비상업적인 장르 제작 외주를 맡기는 방식으로 제작 기회를 제공하는 것을 의미

※ 순수외주제작 비율: 의무적인 최소외주제작 비율을 초과할수록 외주제작 기회가 증가

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 사회책임구매 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 순수외주제작 비율 |

### 5. 인적 및 물적자산 상생지원: 4개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 외주제작사 안전관리 유도 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 공정상생 협의체 운영 |
| 외주제작사 안전관리 유도 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 고충처리 시스템 운영 |
| 외주제작사 안전관리 유도 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 |
| 공정상생 협의체 운영 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 고충처리 시스템 운영 |
| 공정상생 협의체 운영 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 |
| 고충처리 시스템 운영 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 |

## □ 2 단계 평가

### 1. 절차공정성: 5개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 계약방식 및 내용 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 전 합의 과정 |
| 계약방식 및 내용 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 시기 |
| 계약방식 및 내용 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 후 합의 과정 |
| 계약방식 및 내용 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 법/제도 위반 |
| 계약 전 합의 과정 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 시기 |
| 계약 전 합의 과정 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 후 합의 과정 |
| 계약 전 합의 과정 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 법/제도 위반 |
| 계약 시기 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 후 합의 과정 |
| 계약 시기 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 법/제도 위반 |
| 계약 후 합의 과정 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 법/제도 위반 |

### 2. 분배공정성: 3개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 분배 적절성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 전 수익 분배 상호합의 |
| 분배 적절성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 후 제작비 조정 |
| 계약 전 수익 분배 합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 후 제작비 조정 |

### 3. 재무자산 상생지원: 2개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 직접자금 지원 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 외주제작기회 제공 |

## □ 3 단계 평가

### 1. 공정성: 3개 지표

※ 절차공정성: 외주제작 계약 및 거래의 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 평가

※ 분배공정성: 외주제작에 대한 대가로 받게되는 의사결정 결과가 얼마나 적절한가에 대한 평가

※ 상호작용공정성: 절차의 실행과정에서 상대방으로부터 받는 처우의 공정성에 대한 평가

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 절차공정성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 분배공정성 |
| 절차공정성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 상호작용공정성 |
| 분배공정성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 상호작용공정성 |

### 2. 협력성: 2개 지표

※ 재무자산 상생지원: 외주제작사에 재정적 지원 및 사업기회 제공을 통하여 상생협력을 촉진하는 활동에 대한 평가

※ 인적/물적자산 상생지원: 외주제작사에 인력 및 전문성, 시설 및 장비 등을 지원하여 상생협력을 촉진하는 활동에 대한 평가

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 재무자산 상생지원 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 인적/물적자산 상생지원 |

## □ 4 단계 평가

※ 공정성: 거래상의 지위를 부당하게 이용하여 거래조건을 설정변경하거나 이행과정에서 불이익을 주어 상대방에게 음(-)의 성과를 발생시키는 경우 불공정한 것으로 간주

※ 협력성: 실행하지 않더라도 상생협력을 해치는 것으로 볼수는 없으나 실행할 경우 상대방에게 양(+)의 성과를 발생시켜 장기적으로 상호간의 이익을 증대할 것으로 기대되는 경우

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 공정성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 협력성 |

# IV. 비드라마 장르(교양 · 예능 등) 설문: 방송사 평가용

## □ 1 단계 평가

### 1. 절차공정성

#### 1) 계약 방식 및 내용: 3개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 서면계약비율 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 표준계약서 활용비율 |
| 서면계약비율 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 수익배분 조건명시 |
| 표준계약서 활용비율 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 수익배분 조건명시 |

#### 2) 계약 전 합의과정: 3개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 표준계약서 수정 시 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 전 사전 협의 정도 |
| 표준계약서 수정 시 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 시 사전 협의 내용 반영수준 |
| 계약 전 사전 협의 정도 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 시 사전 협의 내용 반영수준 |

#### 3) 계약 시기: 2개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 첫 *촬영* 전 정식계약 체결비율 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 첫 *방송* 전 정식계약 체결비율 |

#### 4) 계약 후 합의과정: 3개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 계약 체결 후 계약내용 변경 시 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 체결 후 내용 변경 시 *서면* 상호합의 |
| 계약 체결 후 계약내용 변경 시 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 조기종료 사전협의 |
| 계약 체결 후 내용 변경 시 *서면* 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 조기종료 사전협의 |

## 2. 분배공정성

### 1) 분배 적절성: 3개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 일반관리비/ 기업이윤 책정 계약비율의 적절성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성 |
| 일반관리비/ 기업이윤 책정 계약비율의 적절성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 권리배분 정도 대비 외주제작비 적절성 |
| 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 권리배분 정도 대비 외주제작비 적절성 |

### 2) 계약 전 수익분배 합의: 4개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 수익배분 비율에 대한 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 권리귀속대상에 대한 상호합의 |
| 수익배분 비율에 대한 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 협찬 및 광고 수익배분 상호합의 |
| 수익배분 비율에 대한 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 외주제작사의 협찬 허용 정도 |
| 권리귀속대상에 대한 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 협찬 및 광고 수익배분 상호합의 |
| 권리귀속대상에 대한 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 외주제작사의 협찬 허용 정도 |
| 협찬 및 광고 수익배분 상호합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 외주제작사의 협찬 허용 정도 |

### 3) 계약 후 제작비 조정: 2개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 프로그램 편성변동 시 귀책사유 기반 제작비 조정 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 제작비 추가지출 시 상호합의 하에 제작비 조정 |

## 3. 상호작용공정성: 4개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 외주제작사 인권침해 |
| 상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요 |

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 상호 책임사항 발생 시 공동으로 문제 해결 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 제작비 규모 고려없는 외주제작 인력구성 요청 |
| 외주제작사 인권침해 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요 |
| 외주제작사 인권침해 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 제작비 규모 고려없는 외주제작 인력구성 요청 |
| 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용 강요 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 제작비 규모 고려없는 외주제작 인력구성 요청 |

## 4. 재무자산 상생지원

### 1) 직접자금 지원: 5개 지표

※ 상생결제시스템 지원: 현금결제지원펀드 등을 통하여 1차-2차 협력사간 장기 대금지급, 어음지급 등의 관행 해소 지원, 원고료 및 출연료, 제작스태프 임금 등 지급보증 지원을 포함한 간접적인 금융 지원 방식

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 선급금 지급 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 선급금 수령시기 적절성 |
| 선급금 지급 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 제작비 수령시기 적절성 |
| 선급금 지급 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 제작비 별도 사전기획비 지급 |
| 선급금 지급 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 상생결제시스템 지원 |
| 선급금 수령시기 적절성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 제작비 수령시기 적절성 |
| 선급금 수령시기 적절성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 제작비 별도 사전기획비 지급 |
| 선급금 수령시기 적절성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 상생결제시스템 지원 |
| 제작비 수령시기 적절성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 제작비 별도 사전기획비 지급 |
| 제작비 수령시기 적절성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 상생결제시스템 지원 |
| 제작비 별도 사전기획비 지급 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 상생결제시스템 지원 |

### 2) 외주제작 기회 제공: 2개 지표

※ 사회책임구매: 역량있는 영세 공급사에 대하여 추가거래기회를 제공함 (공정무역, 공정여행, 리워드형 크라우드펀딩 등). 즉, 규모가 작은 제작사 또는 비상업적인 장르 제작 외주를 맡기는 방식으로 제작 기회를 제공하는 것을 의미

※ 순수외주제작 비율: 의무적인 최소외주제작 비율을 초과할수록 외주제작 기회가 증가

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 사회책임구매 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 순수외주제작 비율 |

### 5. 인적 및 물적자산 상생지원: 4개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 외주제작사 안전관리 유도 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 공정상생 협의체 운영 |
| 외주제작사 안전관리 유도 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 고충처리 시스템 운영 |
| 외주제작사 안전관리 유도 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 |
| 공정상생 협의체 운영 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 고충처리 시스템 운영 |
| 공정상생 협의체 운영 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 |
| 고충처리 시스템 운영 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 |

## □ 2 단계 평가

### 1. 절차공정성: 5개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 계약방식 및 내용 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 전 합의 과정 |
| 계약방식 및 내용 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 시기 |
| 계약방식 및 내용 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 후 합의 과정 |
| 계약방식 및 내용 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 법/제도 위반 |
| 계약 전 합의 과정 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 시기 |
| 계약 전 합의 과정 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 후 합의 과정 |
| 계약 전 합의 과정 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 법/제도 위반 |
| 계약 시기 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 후 합의 과정 |
| 계약 시기 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 법/제도 위반 |
| 계약 후 합의 과정 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 법/제도 위반 |

### 2. 분배공정성: 3개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 분배 적절성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 전 수익 분배 상호합의 |
| 분배 적절성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 후 제작비 조정 |
| 계약 전 수익 분배 합의 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 계약 후 제작비 조정 |

### 3. 재무자산 상생지원: 2개 지표

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 직접자금 지원 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 외주제작기회 제공 |

## □ 3 단계 평가

### 1. 공정성: 3개 지표

※ 절차공정성: 외주제작 계약 및 거래의 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 평가
※ 분배공정성: 외주제작에 대한 대가로 받게되는 의사결정 결과가 얼마나 적절한가에 대한 평가
※ 상호작용공정성: 절차의 실행과정에서 상대방으로부터 받는 처우의 공정성에 대한 평가

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 절차공정성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 분배공정성 |
| 절차공정성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 상호작용공정성 |
| 분배공정성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 상호작용공정성 |

### 2. 협력성: 2개 지표

※ 재무자산 상생지원: 외주제작사에 재정적 지원 및 사업기회 제공을 통하여 상생협력을 촉진하는 활동에 대한 평가
※ 인적/물적자산 상생지원: 외주제작사에 인력 및 전문성, 시설 및 장비 등을 지원하여 상생협력을 촉진하는 활동에 대한 평가

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 재무자산 상생지원 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 인적/물적자산 상생지원 |

## □ 4 단계 평가

※ 공정성: 거래상의 지위를 부당하게 이용하여 거래조건을 설정변경하거나 이행과정에서 불이익을 주어 상대방에게 음(-)의 성과를 발생시키는 경우 불공정한 것으로 간주
※ 협력성: 실행하지 않더라도 상생협력을 해치는 것으로 볼수는 없으나 실행할 경우 상대방에게 양(+)의 성과를 발생시켜 장기적으로 상호간의 이익을 증대할 것으로 기대되는 경우

| 평가 항목 | 절대 중요 | | 매우 중요 | | 중요 | | 약간 중요 | | 동등 | | 약간 중요 | | 중요 | | 매우 중요 | | 절대 중요 | 평가 항목 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 공정성 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 협력성 |

# 부록2. 방송사 평가용 지수구성 항목

## 1. 절차공정성

| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3. 판단 어려움 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1-1 | 서면계약비율 | 1차 | 빈도 | 6 | 2 | 0 |
| | | | 비율 | 75.0 | 25.0 | 0.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 5 | 2 | 0 |
| | | | 비율 | 71.4 | 28.6 | 0.0 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 1-2 | 표준계약서 활용비율 | 1차 | 빈도 | 8 | 0 | 0 |
| | | | 비율 | 100.0 | 25.0 | 0.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 7 | 0 | 0 |
| | | | 비율 | 100.0 | 0.0 | 0.0 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 1-3 | 표준계약서 수정비율 | 1차 | 빈도 | 3 | 3 | 2 |
| | | | 비율 | 37.5 | 37.5 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 1 | 5 | 1 |
| | | | 비율 | 14.3 | 71.4 | 14.3 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 1-4 | 표준계약서 수정시 상호합의 정도 (자문의견 반영하여 '표준계약서 수정시 서면 상호합의 정도'에서 항목수정) | 1차 | 빈도 | 3 | 3 | 2 |
| | | | 비율 | 37.5 | 37.5 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 4 | 3 | 0 |
| | | | 비율 | 57.1 | 42.9 | 0.0 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 1-5 | 계약 전 사전 협의 정도 | 1차 | 빈도 | 6 | 0 | 2 |
| | | | 비율 | 75.0 | 0.0 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 6 | 0 | 1 |
| | | | 비율 | 85.7 | 0.0 | 14.3 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 1-6 | 계약 시 사전 협의내용 반영수준 (자문의견을 반영하여 '계약 시 사전 서면 협의내용 반영수준'에서 항목수정) | 1차 | 빈도 | 6 | 1 | 1 |
| | | | 비율 | 75.0 | 12.5 | 12.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 6 | 1 | 0 |
| | | | 비율 | 85.7 | 14.3 | 0.0 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 1-7 | 첫 촬영 전 정식계약 체결비율 | 1차 | 빈도 | 5 | 1 | 2 |
| | | | 비율 | 62.5 | 12.5 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 5 | 1 | 1 |
| | | | 비율 | 71.4 | 14.3 | 14.3 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 1-8 | [신규] 첫 방송 전 정식계약 체결 비율 (자문의견을 반영하여 항목 추가) | 1차 | 빈도 | - | - | - |
| | | | 비율 | - | - | - |
| | | 2차 | 빈도 | 5 | 2 | 0 |
| | | | 비율 | 71.4 | 28.6 | 0.0 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 1-9 | 특약작성 비율 | 1차 | 빈도 | 1 | 3 | 4 |
| | | | 비율 | 12.5 | 37.5 | 50.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 0 | 4 | 3 |
| | | | 비율 | 0.0 | 57.1 | 42.9 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 1-10 | 표준계약서에 규정되지 않은 특약 작성 시 상호합의 정도 (자문의견을 반영하여 '특약 작성 시 상호합의 정도'에서 항목수정) | 1차 | 빈도 | 2 | 1 | 5 |
| | | | 비율 | 25.0 | 12.5 | 62.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 1 | 2 | 4 |
| | | | 비율 | 14.3 | 28.6 | 57.1 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1-11 | 수익배분 조건명시 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 6 | 0 | 2 |
| | | | 비율 | 75.0 | 0.0 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 4 | 1 | 2 |
| | | | 비율 | 57.1 | 14.3 | 28.6 |
| 1-12 | 입찰공고 및 공개모집 비율 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 2 | 5 | 1 |
| | | | 비율 | 25.0 | 62.5 | 12.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 1 | 5 | 1 |
| | | | 비율 | 14.3 | 71.4 | 14.3 |
| 1-13 | 공정상생 관련 법적·제도적 위반 ('공정상생 관련법률 위반'에서 항목수정) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 8 | 0 | 0 |
| | | | 비율 | 100.0 | 0.0 | 0.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 7 | 0 | 0 |
| | | | 비율 | 100.0 | 0.0 | 0.0 |
| 1-14 | [신규] 계약체결 후 계약내용 변경 시 상호합의 정도 (자문의견을 반영하여 항목 추가) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | - | - | - |
| | | | 비율 | - | - | - |
| | | 2차 | 빈도 | 5 | 1 | 1 |
| | | | 비율 | 71.4 | 14.3 | 14.3 |
| 1-15 | [신규] 계약체결 후 내용 변경 시 서면 합의 여부 (자문의견을 반영하여 항목 추가) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | - | - | - |
| | | | 비율 | - | - | - |
| | | 2차 | 빈도 | 6 | 1 | 0 |
| | | | 비율 | 85.7 | 14.3 | 0.0 |
| 1-16 | 계약조기종료 사전협의 (자문의견을 반영하여 분류 변경) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 7 | 0 | 1 |
| | | | 비율 | 87.5 | 0.0 | 12.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 7 | 0 | 0 |
| | | | 비율 | 100.0 | 0.0 | 0.0 |

## 2. 분배공정성

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2-1 | 일반관리비/기업이윤 책정 계약비율의 적절성 (자문의견을 반영하여 '일반관리비/기업이윤 책정 계약비율'에서 항목수정) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 5 | 3 | 0 |
| | | | 비율 | 62.5 | 37.5 | 0.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 4 | 2 | 1 |
| | | | 비율 | 57.1 | 28.6 | 14.3 |
| 2-2 | 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성 (자문의견을 반영하여 '저작재산권 기반 수익배분비율'에서 항목수정) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 5 | 2 | 1 |
| | | | 비율 | 62.5 | 25.0 | 12.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 4 | 2 | 1 |
| | | | 비율 | 57.1 | 28.6 | 14.3 |
| 2-3 | 수익배분 비율에 대한 상호합의 정도 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 5 | 1 | 2 |
| | | | 비율 | 62.5 | 12.5 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 3 | 1 | 3 |
| | | | 비율 | 42.9 | 14.3 | 42.9 |
| 2-4 | 권리귀속대상에 대한 상호합의 정도 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 5 | 1 | 2 |
| | | | 비율 | 62.5 | 12.5 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 3 | 1 | 3 |
| | | | 비율 | 42.9 | 14.3 | 42.9 |

| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2-5 | 협찬 및 광고수익배분 상호합의 정도 | 1차 | 빈도 | 5 | 1 | 2 |
| | | | 비율 | 62.5 | 12.5 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 3 | 1 | 3 |
| | | | 비율 | 42.9 | 14.3 | 42.9 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 2-6 | [신규] 제작비 연계 협찬 및 광고 수익배분 적절성 (자문의견을 반영하여 항목 추가) | 1차 | 빈도 | - | - | - |
| | | | 비율 | - | - | - |
| | | 2차 | 빈도 | 2 | 3 | 2 |
| | | | 비율 | 28.6 | 42.9 | 28.6 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 2-7 | [신규] 외주제작사의 협찬 허용정도 (자문의견을 반영하여 항목 추가) | 1차 | 빈도 | - | - | - |
| | | | 비율 | - | - | - |
| | | 2차 | 빈도 | 4 | 2 | 1 |
| | | | 비율 | 57.1 | 28.6 | 14.3 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 2-8 | 외주제작비 적절성 | 1차 | 빈도 | 7 | 1 | 0 |
| | | | 비율 | 87.5 | 12.5 | 0.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 6 | 1 | 0 |
| | | | 비율 | 85.7 | 14.3 | 0.0 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 2-9 | [신규] 외주제작비 산정의 상호합의 정도 (자문의견을 반영하여 지표 추가) | 1차 | 빈도 | - | - | - |
| | | | 비율 | - | - | - |
| | | 2차 | 빈도 | 2 | 1 | 4 |
| | | | 비율 | 28.6 | 14.3 | 57.1 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 2-10 | 프로그램 편성 변동 시 귀책사유 기반 제작비 조정 | 1차 | 빈도 | 8 | 0 | 0 |
| | | | 비율 | 100.0 | 0.0 | 0.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 7 | 0 | 0 |
| | | | 비율 | 100.0 | 0.0 | 0.0 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 2-11 | 제작비 추가 지출 시 상호합의 제작비 조정 | 1차 | 빈도 | 7 | 0 | 1 |
| | | | 비율 | 87.5 | 0.0 | 12.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 6 | 1 | 0 |
| | | | 비율 | 85.7 | 14.3 | 0.0 |

## 3. 상호작용 공정성

| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3-1 | 상호책임사항 발생 시 공동문제 해결 (자문의견을 반영하여 '공동문제해결'에서 항목 수정) | 1차 | 빈도 | 8 | 0 | 0 |
| | | | 비율 | 100.0 | 0.0 | 0.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 7 | 0 | 0 |
| | | | 비율 | 100.0 | 0.0 | 0.0 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 3-2 | 외주제작사 인권침해 | 1차 | 빈도 | 7 | 0 | 1 |
| | | | 비율 | 87.5 | 0.0 | 12.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 7 | 0 | 0 |
| | | | 비율 | 100.0 | 0.0 | 0.0 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 3-3 | 외주제작 인력구성 간섭 | 1차 | 빈도 | 4 | 2 | 2 |
| | | | 비율 | 50.0 | 25.0 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 2 | 4 | 1 |
| | | | 비율 | 28.6 | 57.1 | 14.3 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3-4 | 외주제작 제작비 간섭 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 4 | 2 | 2 |
| | | | 비율 | 50.0 | 25.0 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 2 | 3 | 2 |
| | | | 비율 | 28.6 | 42.9 | 28.6 |
| 3-5 | 시장보다 높은 단가의 방송사 장비 및 시설 이용강요 (자문의견을 반영하여 '방송사 장비 및 시설 이용강요'에서 항목 수정) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 5 | 0 | 3 |
| | | | 비율 | 62.5 | 0.0 | 37.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 5 | 0 | 2 |
| | | | 비율 | 71.4 | 0.0 | 28.6 |

## 4. 재무자산

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4-1 | 선급금 지급 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 6 | 0 | 2 |
| | | | 비율 | 75.0 | 0.0 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 5 | 0 | 2 |
| | | | 비율 | 71.4 | 0.0 | 28.6 |
| 4-2 | 선급금 수령시기 적절성 (자문의견을 반영하여 '선급금 수령시기'에서 항목 수정) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 5 | 0 | 3 |
| | | | 비율 | 62.5 | 0 | 37.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 3 | 0 | 4 |
| | | | 비율 | 42.9 | 0.0 | 57.1 |
| 4-3 | 제작비 수령시기 적절성 (자문의견을 반영하여 '제작비 수령시기'에서 항목 수정) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 5 | 1 | 2 |
| | | | 비율 | 62.5 | 12.5 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 5 | 0 | 2 |
| | | | 비율 | 71.4 | 0.0 | 28.6 |
| 4-4 | 제작비 별도 사전기획비 지급 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 4 | 1 | 3 |
| | | | 비율 | 50.0 | 12.5 | 37.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 4 | 1 | 2 |
| | | | 비율 | 57.1 | 14.3 | 28.6 |
| 4-5 | 추가적 가격 지불 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 0 | 5 | 3 |
| | | | 비율 | 0.0 | 62.5 | 37.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 0 | 5 | 2 |
| | | | 비율 | 0.0 | 71.4 | 28.6 |
| 4-6 | 협력이익 공유제 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 3 | 1 | 4 |
| | | | 비율 | 37.5 | 12.5 | 50.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 2 | 2 | 3 |
| | | | 비율 | 28.6 | 28.6 | 42.9 |
| 4-7 | 상생결제시스템 지원 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 2 | 2 | 4 |
| | | | 비율 | 25.0 | 25.0 | 50.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 2 | 1 | 4 |
| | | | 비율 | 28.6 | 14.3 | 57.1 |
| 4-8 | 시장조건보다 유리한 직접자금대여 (자문의견 반영하여 '직접자금대여'에서 항목 수정) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 1 | 2 | 5 |
| | | | 비율 | 12.5 | 25.0 | 62.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 1 | 2 | 4 |
| | | | 비율 | 14.3 | 28.6 | 57.1 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4-9 | 사회책임구매 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 2 | 3 | 3 |
| | | | 비율 | 25.0 | 37.5 | 37.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 1 | 2 | 4 |
| | | | 비율 | 14.3 | 28.6 | 57.1 |
| 4-10 | 대형 소속사를 제외한 외주제작 비율 (자문의견 반영하여 '외주제작 비율'에서 항목 수정) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 3 | 3 | 2 |
| | | | 비율 | 37.5 | 37.5 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 3 | 2 | 2 |
| | | | 비율 | 42.9 | 28.6 | 28.6 |

## 5. 인적 및 물적자산

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5-1 | 경영관리 지원 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 1 | 5 | 2 |
| | | | 비율 | 12.5 | 62.5 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 0 | 7 | 0 |
| | | | 비율 | 0.0 | 100.0 | 0.0 |
| 5-2 | 제작사 일자리 보존지원 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 1 | 4 | 3 |
| | | | 비율 | 12.5 | 50.0 | 37.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 0 | 6 | 1 |
| | | | 비율 | 0.0 | 85.7 | 14.3 |
| 5-3 | 외주제작사 안전관리 (외주제작인력 상해/ 여행자보험 가입확인 등) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 5 | 1 | 2 |
| | | | 비율 | 62.5 | 12.5 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 4 | 1 | 2 |
| | | | 비율 | 57.1 | 14.3 | 28.6 |
| 5-4 | 공정상생협의체 운영 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 7 | 1 | 0 |
| | | | 비율 | 87.5 | 12.5 | 0.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 6 | 1 | 0 |
| | | | 비율 | 85.7 | 14.3 | 0.0 |
| 5-5 | 고충처리 시스템 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 4 | 1 | 3 |
| | | | 비율 | 50.0 | 12.5 | 37.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 3 | 2 | 2 |
| | | | 비율 | 42.9 | 28.6 | 28.6 |
| 5-6 | 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원 (자문의견을 반영하여 '방송사 장비 및 시설 지원'에서 항목 수정) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 5 | 1 | 2 |
| | | | 비율 | 62.5 | 12.5 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 4 | 1 | 2 |
| | | | 비율 | 57.1 | 14.3 | 28.6 |

# II. 외주제작사 평가용 지수구성 항목

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 전제 질문 | 협상력이 큰 외주제작사는 상생협력 평가 대상이다 | | | 1.그렇다 | 2.아니다 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 6 | 1 | 1 |
| | | | 비율 | 75.0 | 12.5 | 12.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 6 | 0 | 1 |
| | | | 비율 | 85.7 | 0.0 | 14.3 |

## 6. 절차 공정성

| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 6-1 | 표준계약서 수정 시 상호합의 정도 | 1차 | 빈도 | 6 | 2 | 0 |
| | | | 비율 | 75.0 | 25.0 | 0.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 6 | 1 | 0 |
| | | | 비율 | 85.7 | 14.3 | 0.0 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 6-2 | 계약 전 사전 협의 정도 | 1차 | 빈도 | 6 | 1 | 1 |
| | | | 비율 | 75.0 | 12.5 | 12.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 6 | 0 | 1 |
| | | | 비율 | 85.7 | 0.0 | 14.3 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 6-3 | 계약 시 사전 협의내용 반영수준 | 1차 | 빈도 | 4 | 2 | 2 |
| | | | 비율 | 50.0 | 25.0 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 5 | 0 | 2 |
| | | | 비율 | 71.4 | 0.0 | 28.6 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 6-4 | 첫 촬영 전 정식계약 체결비율 | 1차 | 빈도 | 3 | 3 | 2 |
| | | | 비율 | 37.5 | 37.5 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 4 | 1 | 2 |
| | | | 비율 | 57.1 | 14.3 | 28.6 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 6-5 | [신규] 첫 방송 전 정식계약 체결 비율 (자문의견을 반영하여 항목 추가) | 1차 | 빈도 | – | – | – |
| | | | 비율 | – | – | – |
| | | 2차 | 빈도 | 5 | 1 | 1 |
| | | | 비율 | 71.4 | 14.3 | 14.3 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 6-6 | 특약작성 비율 | 1차 | 빈도 | 1 | 4 | 3 |
| | | | 비율 | 12.5 | 50.0 | 37.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 0 | 6 | 1 |
| | | | 비율 | 0.0 | 85.7 | 14.3 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 6-7 | 표준계약서에 규정되지 않은 특약 작성 시 상호합의 정도 (자문의견을 반영하여 '특약작성시 상호합의 정도'에서 항목수정) | 1차 | 빈도 | 2 | 2 | 4 |
| | | | 비율 | 25.0 | 25.0 | 50.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 2 | 1 | 4 |
| | | | 비율 | 28.6 | 14.3 | 57.1 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 6-8 | 수익배분 조건명시 | 1차 | 빈도 | 4 | 2 | 2 |
| | | | 비율 | 50.0 | 25.0 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 4 | 0 | 3 |
| | | | 비율 | 57.1 | 0.0 | 42.9 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 6-9 | 공정상생 관련 법적·제도적 위반<br>('공정상생 관련법률 위반'에서 항목수정) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 6 | 1 | 1 |
| | | | 비율 | 75.0 | 12.5 | 12.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 6 | 0 | 1 |
| | | | 비율 | 85.7 | 0.0 | 14.3 |
| 6-10 | [신규] 계약체결 후 계약내용 변경 시 상호합의 정도<br>(자문의견을 반영하여 항목 추가) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | - | - | - |
| | | | 비율 | - | - | - |
| | | 2차 | 빈도 | 5 | 0 | 2 |
| | | | 비율 | 71.4 | 0.0 | 28.6 |
| 6-11 | [신규] 계약체결 후 내용 변경 시 서면합의 여부<br>(자문의견을 반영하여 항목 추가) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | - | - | - |
| | | | 비율 | - | - | - |
| | | 2차 | 빈도 | 6 | 1 | 0 |
| | | | 비율 | 85.7 | 14.3 | 0.0 |
| 6-12 | 계약조기종료 사전협의 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 6 | 1 | 1 |
| | | | 비율 | 75.0 | 12.5 | 12.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 5 | 0 | 2 |
| | | | 비율 | 71.4 | 0.0 | 28.6 |

## 7. 분배 공정성

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 7-1 | 일반관리비/기업이윤 책정 계약 비율 적절성<br>(자문의견을 반영하여 '일반관리비/기업이윤 책정 계약비율'에서 항목수정) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 3 | 3 | 2 |
| | | | 비율 | 37.5 | 37.5 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 1 | 3 | 3 |
| | | | 비율 | 14.3 | 42.9 | 42.9 |
| 7-2 | 저작재산권 기반 수익배분비율 적절성<br>(자문의견을 반영하여 '저작재산권 기반 수익배분비율'에서 항목수정) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 4 | 2 | 2 |
| | | | 비율 | 50.0 | 25.0 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 2 | 3 | 2 |
| | | | 비율 | 28.6 | 42.9 | 28.6 |
| 7-3 | 수익배분 비율에 대한 상호합의 정도 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 3 | 1 | 4 |
| | | | 비율 | 37.5 | 12.5 | 50.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 2 | 1 | 4 |
| | | | 비율 | 28.6 | 14.3 | 57.1 |
| 7-4 | 권리귀속대상에 대한 상호합의 정도 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 5 | 1 | 2 |
| | | | 비율 | 62.5 | 12.5 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 2 | 1 | 4 |
| | | | 비율 | 28.6 | 14.3 | 57.1 |
| 7-5 | 협찬 및 광고수익배분 상호합의 정도 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 4 | 2 | 2 |
| | | | 비율 | 50.0 | 25.0 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 4 | 1 | 2 |
| | | | 비율 | 57.1 | 14.3 | 28.6 |
| 7-6 | 제작 프로그램 방송권 판매금액 적절성 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 4 | 2 | 2 |
| | | | 비율 | 50.0 | 25.0 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 1 | 3 | 3 |
| | | | 비율 | 14.3 | 42.9 | 42.9 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 7-7 | [신규] 제작비 연계 협찬 및 광고수익 배분 적절성 (자문의견을 반영하여 항목 추가) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | - | - | - |
| | | | 비율 | - | - | - |
| | | 2차 | 빈도 | 1 | 3 | 3 |
| | | | 비율 | 14.3 | 42.9 | 42.9 |
| 7-8 | [신규] 외주제작사의 협찬 허용정도 (자문의견을 반영하여 항목 추가) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | - | - | - |
| | | | 비율 | - | - | - |
| | | 2차 | 빈도 | 1 | 2 | 4 |
| | | | 비율 | 14.3 | 28.6 | 57.1 |
| 7-9 | [신규] 외주제작비 적절성 (자문의견을 반영하여 지표 추가) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | - | - | - |
| | | | 비율 | - | - | - |
| | | 2차 | 빈도 | 3 | 2 | 2 |
| | | | 비율 | 42.9 | 28.6 | 28.6 |
| 7-10 | [신규] 외주제작비 산정의 상호합의 정도 (자문의견을 반영하여 지표 추가) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | - | - | - |
| | | | 비율 | - | - | - |
| | | 2차 | 빈도 | 2 | 1 | 4 |
| | | | 비율 | 28.6 | 14.3 | 57.1 |
| 7-11 | 프로그램 편성변동 시 귀책사유기반 제작비 조정 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 7 | 1 | 0 |
| | | | 비율 | 87.5 | 12.5 | 0.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 7 | 0 | 0 |
| | | | 비율 | 100.0 | 0.0 | 0.0 |
| 7-12 | 제작비 추가지출시 상호합의 제작비 조정 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 7 | 1 | 0 |
| | | | 비율 | 87.5 | 12.5 | 0.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 6 | 1 | 0 |
| | | | 비율 | 85.7 | 14.3 | 0.0 |

## 8. 상호작용 공정성

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 8-1 | 상호책임사항 발생 시 공동문제해결 (자문의견 반영하여 '공동문제해결'에서 항목 수정) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 6 | 1 | 1 |
| | | | 비율 | 75.0 | 12.5 | 12.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 6 | 0 | 1 |
| | | | 비율 | 85.7 | 0.0 | 14.3 |
| 8-2 | 제작사 인력구성 변경 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 4 | 2 | 2 |
| | | | 비율 | 50.0 | 25.0 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 3 | 3 | 1 |
| | | | 비율 | 42.9 | 42.9 | 14.3 |
| 8-3 | 외주제작 제작비 변경 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 4 | 2 | 2 |
| | | | 비율 | 50.0 | 25.0 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 3 | 2 | 2 |
| | | | 비율 | 42.9 | 28.6 | 28.6 |
| 8-4 | [신규] 계약에 따른 납품 및 납기 준수 (자문의견을 반영하여 항목 추가) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | - | - | - |
| | | | 비율 | - | - | - |
| | | 2차 | 빈도 | 7 | 0 | 0 |
| | | | 비율 | 100.0 | 0.0 | 0.0 |

## 9. 재무자산

| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 9-1 | 선급금 지급 | 1차 | 빈도 | 5 | 2 | 1 |
| | | | 비율 | 62.5 | 25.0 | 12.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 4 | 1 | 2 |
| | | | 비율 | 57.1 | 14.3 | 28.6 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 9-2 | 선급금 수령시기 적절성 (자문의견을 반영하여 '선급금 수령시기'에서 항목 수정) | 1차 | 빈도 | 4 | 2 | 2 |
| | | | 비율 | 50.0 | 25.0 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 2 | 1 | 4 |
| | | | 비율 | 28.6 | 14.3 | 57.1 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 9-3 | 제작비 수령시기 적절성 (자문의견을 반영하여 '제작비 수령시기'에서 항목 수정) | 1차 | 빈도 | 6 | 1 | 1 |
| | | | 비율 | 75.0 | 12.5 | 12.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 5 | 0 | 2 |
| | | | 비율 | 71.4 | 0.0 | 28.6 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 9-4 | 제작비 별도 사전기획비 지급 | 1차 | 빈도 | 2 | 2 | 4 |
| | | | 비율 | 25.0 | 25.0 | 50.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 2 | 1 | 4 |
| | | | 비율 | 28.6 | 14.3 | 57.1 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 9-5 | 상생결제시스템 지원 | 1차 | 빈도 | 1 | 2 | 5 |
| | | | 비율 | 12.5 | 25.0 | 62.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 2 | 0 | 5 |
| | | | 비율 | 28.6 | 0.0 | 71.4 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 9-6 | 시장조건보다 유리한 직접자금대여 (자문의견을 반영해 '직접자금대여'에서 항목 수정) | 1차 | 빈도 | 0 | 2 | 6 |
| | | | 비율 | 0.0 | 25.0 | 75.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 1 | 1 | 5 |
| | | | 비율 | 14.3 | 14.3 | 71.4 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 9-7 | 추가가격 지불 | 1차 | 빈도 | 0 | 3 | 5 |
| | | | 비율 | 0.0 | 37.5 | 62.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 0 | 3 | 4 |
| | | | 비율 | 0.0 | 42.9 | 57.1 |

## 10. 인적 및 물적자산

| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 10-1 | 경영관리 지원 | 1차 | 빈도 | 1 | 5 | 2 |
| | | | 비율 | 12.5 | 62.5 | 25.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 0 | 6 | 1 |
| | | | 비율 | 0.0 | 85.7 | 14.3 |
| | | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| 10-2 | 외주제작사 안전관리 (외주제작인력 상해/여행자보험 가입확인 등) | 1차 | 빈도 | 4 | 3 | 1 |
| | | | 비율 | 50.0 | 37.5 | 12.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 4 | 2 | 1 |
| | | | 비율 | 57.1 | 28.6 | 14.3 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 10-3 | 공정상생협의체 운영 | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 6 | 2 | 0 |
| | | | 비율 | 75.0 | 25.0 | 0.0 |
| | | 2차 | 빈도 | 5 | 2 | 0 |
| | | | 비율 | 71.4 | 28.6 | 0.0 |
| 10-4 | 시장보다 낮은 단가의 방송사 장비 및 시설 지원<br>(자문의견을 반영하여 '방송사 장비 및 시설 지원'에서 항목 수정) | | | 1.포함 | 2.제외 | 3.판단 어려움 |
| | | 1차 | 빈도 | 2 | 3 | 3 |
| | | | 비율 | 25.0 | 37.5 | 37.5 |
| | | 2차 | 빈도 | 2 | 3 | 2 |
| | | | 비율 | 28.6 | 42.9 | 28.6 |

# 방송영상 외주제작거래의 상생협력 강화를 위한 평가모형 개발 연구

주관기관 | 한국콘텐츠진흥원
감　　수 | 이양환 (정책본부 본부장)
박혁태 (정책본부 산업정책팀장)
연구총괄 | 송진 (정책본부 미래정책팀장)
수행기관 | 호서대학교 산학협력단
연구책임 | 이준호 (호서대학교 경영대학 교수)
공동연구 | 김재진 (호서대학교 경영대학 교수)
이원희 (호서대학교 경영대학 교수)
연구보조 | 권효영 (호서대학교 경영대학 학부생)
장금화 (호서대학교 경영대학 초빙교수)
발 행 인 | 김영준 (한국콘텐츠진흥원장)
발 행 일 | 2020년 1월 23일
발 행 처 | 한국콘텐츠진흥원
주　　소 | 전라남도 나주시 교육길 35 (빛가람동 351)
전　　화 | 1566-1114
홈페이지 | www.kocca.kr

기관번호_KOCCA 19-71
ISBN_978-89-6514-923-1(93600) (비매품)

* 본 보고서는 한국콘텐츠진흥원(www.kocca.kr)의 <콘텐츠지식>에 게재되는 보고서로, 인용하실 때에는 반드시 출처를 밝혀주시기 바랍니다.

(문의) 콘텐츠종합지원센터 "콘텐츠에 대해 알고 싶은 모든 것! 1566-1114"

ISBN 979-89-6501-926-1
비매품/무료

2020

누구나
콘텐츠로 일상을
풍요롭게

한국콘텐츠진흥원
KOREA CREATIVE CONTENT AGENCY