

한국 대학생의 공연예술 접근성  
제약을 해결하기 위한 한국형  
'ScholasTix' 시스템의 구축 및 제언



이화여자대학교  
2025학년도 동계 이화글로벌프론티어+  
웃는 여자

한국 대학생의 공연예술 접근성  
제약을 해결하기 위한 한국형  
'ScholasTix' 시스템의 구축 및 제언

지도교수 김은희(음악대학 성악과)

2026년 2월

이화여자대학교  
2025학년도 동계 이화글로벌프론티어+  
웃는 여자

# 차 례

## I. 서론

- 1. 탐사 주제 제시 .....5
- 2. 논의의 배경 .....6
- 3. 논의의 필요성 .....8
- 4. 연구 방법 .....9

## II. 본론

### A. 선행 연구 및 시장 구조 분석

- 1. 공연예술 접근성 및 관객 개발에 관한 담론 .....10
- 2. 기존 지원 정책 및 선행 연구의 한계 .....13
- 3. 스킴라스틱스 모델의 차별성 및 연구의 기여 .....15

### B. 탐사 및 연구 설계

- 1. 현지조사 및 전문가 인터뷰의 필요성 .....18
- 2. 탐사를 통해서 얻을 수 있는 기대효과 .....19

### C. 관련 기존 연구

- 1. 국내 예매 시스템 및 소비 실태 .....22
- 2. 해외 현지 탐사 및 사례 분석 .....39

### D. 본 탐사 도출 결과

- 1. 탐사의 의의 .....72
- 2. 정책적 제언 .....74
- 3. 연구의 한계 및 보완 방향 .....83

III. 결론	
1. 연구 결과 요약 .....	85
2. 연구의 시사점 및 정책적 의의 .....	87
3. 제도적 보완 및 후속 과제 .....	88
IV. 참고문헌 .....	90
V. 부록 .....	92

## 1 탐사 주제 제시

본 팀은 한국 대학생들이 공연예술을 향유하는 과정에서 필연적으로 마주하게 되는 경제적 부담, 정보 접근성의 불균형, 그리고 수도권 집중화에 따른 지리적 소외라는 복합적인 장벽을 근본적으로 해소하는 것을 이번 탐사의 핵심 주제로 설정한다. 이를 위해 하버드 대학교의 'Student Events Fund(SEF)'와 뉴욕 브로드웨이의 'TKTS'와 같이 수십 년간 검증된 미국의 선진적인 학생 전용 티켓 허브 제도와 다자간 재원 분담 모델을 심층적으로 분석하고, 이를 한국의 특수한 공연 시장 환경에 최적화하여 이식하는 방안을 모색한다.

탐사의 구체적인 목표는 단순히 학생들에게 저렴한 티켓을 제공하는 단발성 할인 혜택의 차원을 넘어, 대학과 극장, 지자체, 그리고 카드사나 은행과 같은 민간 금융권이 유기적으로 협력하여 지속 가능한 생태계를 구축하는 '한국형 스콜라틱스(ScholasTix)' 플랫폼의 실무적 설계도를 완성하는 데 있다. 특히 공연 시작 직전까지 판매되지 않아 가치가 소멸되는 유휴 자원인 '잔여 좌석(Residual Seats)'을 단순한 재고가 아닌 사회적 복지 자산으로 재정의하고, 이를 효율적으로 배분하여 극장은 공실 수익을 회수하고 학생은 낮은 기회비용으로 고품격 문화를 향유하는 '사회적 윈-윈(Win-Win)' 메커니즘을 상세히 설계한다.

나아가 웃는여자 팀은 뉴욕 브로드웨이의 7개 핵심 기관(TDF, 링컨 센터, DCLA, MTC, MCC, NYTW, 브랜다이스 대학교) 조사를 통해 확보한 글로벌 표준의 운영 데이터와 국내 전문가들의 전략적 자문을 통합하여 정책적 완성도를 극대화한다. 이러한 연구 성과는 단순히 학술적 제안에 머물지 않고, 한국교육개발원(KEDI) 연구과제 제안을 공식적으로 완료함으로써 본 모델이 국가 정책 차원의 청년 문화 복지 인프라로 안착할 수 있는 구체적인 실행 경로를 확보하는 데까지 확장된다. 최종적으로 이번 탐사는 대학생의 보편적 문화권을 실질적으로 보장하는 동시에, 한국 공연 산업이 신규 관객층 유입을 통해 건강하게 선순환 성장할 수 있는 지속 가능한 거버넌스 모델을 정립하는 것을 핵심 주제로 삼는다.

## 2 논의의 배경

한국 뮤지컬 산업은 지난 10여 년간 매출 규모가 2019년 2,885억 원에서 2022년 4,424억 원으로 급격히 확대되며 양적 성장을 지속해 왔다. 그러나 이러한 성장은 특정 스타 배우나 팬덤의 반복 관람에 과도하게 의존하는 구조적 한계를 지니고 있어, 신규 관객층인 대학생과 청년층의 진입은 오히려 위축되는 실정이다. 특히 대극장 뮤지컬의 평균 티켓 가격은 2019년 98,000원에서 2022년 106,000원으로 8.1% 상승하여 소비자물가지수 상승률(5%)을 상회했으며, 대학생이 비교적 저렴하게 접근할 수 있는 S석 비중은 37.8%에서 31.6%로 감소하여 경제적 장벽이 더욱 공고해졌다.

또한, 공연 인프라의 수도권 집중 현상으로 인해 지방 거주 대학생들은 교통비와 숙박비 등 추가적인 지리적 비용 부담을 떠안고 있으며, 예매 정보나 할인 혜택이 특정 팬덤이나 카드사에 국한되어 정보 접근성이 낮은 학생들은 문화 소외 계층으로 전락하고 있다. 현장 전문가인 김준희 교수와 최승연 평론가는 한국 시장의 경직된 가격 구조와 잔여 좌석 활용의 미흡함을 지적하며, 학생들의 첫 공연 경험을 제도적으로 보장할 장치가 부재함을 강조한 바 있다.

반면, 미국 브로드웨이의 당일 할인 티켓 및 러시 티켓 제도(Hal R. Varian, 2005)와 OECD(2021) 보고서는 가격 차별화 정책과 청년층 대상 할인 제도가 단기적인 매출 증대뿐만 아니라 산업의 외연 확장과 사회적 후생 증대에 기여함을 입증하고 있다. 따라서 이러한 해외의 우수 정책 모델을 분석하고 한국의 대학·지자체·민간 파트너십에 결합함으로써, 미래 잠재 관객인 대학생의 문화권을 보장하고 공연산업의 건강한 생태계를 조성하기 위한 정책적 대안이 강력히 요구되는 시점이다

**표 1. 한국 뮤지컬 산업 현황 및 대학생 관람 장벽 분석**

한국 뮤지컬 시장의 양적 성장에 가려진 구조적 문제점과 대학생들이 직면한 3대 장벽을 요약한 표.

구분	주요 내용 및 수치	비고
시장 성장	2019년 2,885억 원 → 2022년 4,424억 원 (양적 팽창)	팬덤 의존형 성장
경제적 장벽	대극장 평균가 8.1% 상승 (10.6만 원) S석 비중 감소 (37.8% → 31.6%)	물가 상승률(5%) 상회
정보적 장벽	특정 팬덤/카드사에 국한된 예매 정보	문화 소외 계층 전략 위험
문화적 장벽	'시체관극' 등 엄격한 관람 규범 및 배타적 팬덤 문화	초심자 유입 저해
지리적 장벽	인프라 수도권 집중으로 인한 교통비·숙박비 추가 부담	지방 거주 학생 불평등 심화

### 3 논의의 필요성

본 탐사가 필요한 이유는, 대학생의 뮤지컬 관람 저조를 개인의 취향이나 관심 부족으로 설명하기 어렵기 때문이다. 실제로는 '한 번 가보는 선택' 자체가 비용과 정보 탐색, 예매 과정, 실패 가능성(기대와 다를 수 있다는 불확실성)까지 함께 떠안는 결정이 된다. 이 진입 장벽이 그 대로의인 상황에서는, 관심이 있어도 시도하지 못하는 사람이 누적되고 관람 경험이 축적되지 않는다. 따라서 접근성 문제를 구조적으로 진단하고, 초회 관람을 가능하게 만드는 장치를 논의할 필요가 있다.

또한 청년 관객층의 젊아짐은 공연예술 생태계의 지속 가능성과 연결된다. 젊은 관객은 장기적으로 반복 관람, 커뮤니티 확산, 구전 효과를 통해 시장을 넓히는 기반이 된다. 청년층이 관람 경험을 형성하지 못하면 관객 기반이 특정 연령대에 편중되고, 이는 극장과 제작 주체가 새로운 작품에 투자하거나 다양한 레퍼토리를 운영할 여력을 떨어뜨릴 수 있다. 즉, 대학생 접근성은 문화 향유의 형평성 문제이면서 동시에 산업의 미래 수요를 설계하는 문제로 다룰 필요가 있다.

마지막으로, 실행 가능한 대안을 만들기 위해서는 근거와 원칙이 정리되어야 한다. 청년층 지원은 단발성 이벤트로는 유지되기 어렵고, 운영 주체 입장에서는 수익·형평성·브랜드 가치가 함께 걸려 있어 '좋은 의도'만으로 결정을 내리기 어렵다. 따라서 대학생에게는 체감 가능한 진입 경로를 제공하면서도, 극장과 단체가 감당 가능한 방식으로 설계된 모델이 필요하다. 본 연구는 바로 그 설계의 기준과 논리를 마련하기 위해 수행되어야 한다.

### 4 연구 방법

본 연구는 혼합적 방법론에 기초한 탐색적 사례연구로 설계한다. 연구의 핵심은 재구매자 중심 구조로 인해 대학생 등 청년층의 첫 관람이

어려운 한국 공연예술 시장의 가격·정보·문화·규범 장벽을 완화하기 위한 대학 기반 학생 티켓 플랫폼(ScholasTix)을 구상하고, 해외 운영 사례를 통해 그 실현가능성과 보완점을 검증하는 데 있다.

1단계에서는 문헌·자료 조사를 수행한다. 학술 논문, 정부·지자체 및 문화기관 정책보고서, 공연산업 통계, 대학의 문화복지 및 티켓 운영 자료를 체계적으로 검토하여 한국 대학생의 관람 경험을 제약하는 요인을 정리한다. 동시에 ScholasTix 설계에 필요한 핵심 모듈(학생 인증, 잔여좌석 배분, 정산·거버넌스, 교육 모듈 연계, 성과지표)을 도출하고, 해외 주요 국가의 운영 사례(당일 할인·러시·로터리, 대학 기반 티켓 허브, 교육 연계 프로그램)의 제도 구조와 적용 조건을 비교·정리한다.

2단계에서는 2026년 1월 뉴욕·보스턴 권역에서 현장 중심 질적 조사를 수행한다. TKTS(TDF), Lincoln Center Education, MCC Theater, New York Theatre Workshop, Manhattan Theatre Club, Brandeis University 등 확정 기관을 대상으로 대면 인터뷰와 일부 비대면 인터뷰를 실시하여 신규 관객 유입 전략, 관람 경험 설계, 교육 프로그램 연계 방식, 대학·극장·공공 부문의 협력 구조를 파악한다. 또한 허가된 범위에서 비참여 관찰을 병행하고, 공개 가능한 운영 자료(가이드, 프로그램 자료, 체크리스트 등)와 최소한의 현장 사진을 수집하여 문헌만으로 확인하기 어려운 운영의 실재를 보완적으로 기록한다. 아울러 한국 지자체와의 협력 자문 컨택을 병행하여 대학-극장-지자체 협력 모델의 재원 분담 구조, 평가·집행 체계에 대한 정책적 적합성을 검토한다.

3단계에서는 수집 자료를 주제 분석과 비교사례 분석으로 통합한다. 인터뷰 전사와 현장 노트를 코드화하여 장벽 완화에 기여하는 공통 모듈과 성공 요인을 도출하고, 한국 적용 시 제약 요인과 보완 과제를 체계화한다. 이어 학생 접근성 향상, 극장의 공실 좌석 회수 및 신규 관객 유입, 대학의 복지·교육 효과 증대, 민간 파트너의 청년 고객 기반 강화, 정부·지자체의 문화격차 완화 및 재정 집행 효율 제고라는 기대효과가 작동하기 위한 조건을 정리한다. 타당도는 문헌·현장·전문가 진술 간 삼각검증으로 확보하며, 연구윤리는 사전 동의 및 개인정보 최소 수집과 비식별화 원칙을 준수한다. 최종 산출물로 정책 제안서를 작성하고, 제도 설계 및 운영 매뉴얼, 교육 연계 방안, 파트너십 운영 방식에 대한 시사점을 제시한다.

## A 선행 연구 및 시장 구조 분석

### 1 공연예술 접근성 및 관객 개발에 관한 글로벌 담론

청년 및 대학생의 공연예술 접근성에 관한 글로벌 학술 논의를 살펴보면, 예술 향유는 개인의 단순한 취향이 아닌 사회적 권리이자 공공정책의 핵심 과제로 다루어지고 있다. OECD 보고서 「The Culture Fix」와 유럽연합(EU)의 「Access to and participation in culture」는 문화 참여를 청년의 복지, 사회 통합, 민주주의적 참여와 직결된 영역으로 규정하며 가격, 지역, 시간, 정보와 같은 구조적 장벽을 체계적으로 제거할 것을 제안하고 있다.<sup>1</sup> 특히 미국 Wallace Foundation의 보고서 Building Millennial Audiences는 청년층이 공연예술에 참여하지 않는 가장 큰 이유로 티켓 가격에 대한 우려를 꼽으며, 실제 최저가보다 2배 이상 비싸다고 느끼는 ‘인지된 가격 장벽’과 더불어 즐기지 못할 경우 발생할 경제적 손실에 대한 불안감이 첫 관람을 가로막는 결정적 요인임을 입증하였다.<sup>2</sup> 이러한 접근성 제약은 단순히 관심 부족의 문제가 아니라 비용, 정보 탐색, 실패 가능성이 결합된 복합적인 장벽이며, 이를 해소하는 것은 미국 National Endowment for the Arts(NEA)와 던디 대학교(University of Dundee)의 연구에서 나타나듯 청년의 학업 성취, 자존감, 시민성 향상에 기여하는 필수적인 교육적 투자이자 국가적 자산으로 평가된다.<sup>3</sup>

이러한 해외 논의를 한국 사회의 문제와 연결해 보면, 한국 뮤지컬 시장의 팬덤 중심 고가 구조는 청년층의 경험 축적을 방해하는 핵심적인 제약 요인으로 작용한다. 공연 경제학 관점에서 학생 및 청년 할인은 청년층을 전략적 투자 대상으로 삼는 ‘3급 가격 차별(third-degree price discrimination)’ 전략의 대표적 사례로 정의되며, Jin(2019)의 연구는 할인 정책이 단기 수익 감소를 초래하더라도 장기적으로는 관객 유지와 수익성 제고에 기여할 수 있음을 실증적으로 제시한다.<sup>4</sup> 토론토 심포니의 ‘tsoundcheck’와 같은 해외 프로그램은 파격적인 저가를 제공하여 관객 평균 연령을 낮추고 장기적인 정가 구매 관객으로 전환하는 성과를 거두고 있다. 또한 호주의 Digital Natives and Theatre 보고서가 지적한 대도시 중심의 인프라와 결제 수단 접근성 부족 문제는 수도권 집중, 카드사 중심 예매 구조, 지방 거주 대학생의 추가 비용 부담이

라는 한국적 현실과 구조적으로 맞닿아 있다.<sup>5</sup> 영국 Arts Council England는 계층과 소득에 따른 ‘클래스 갭(class gap)’이 청년의 예술 참여를 가장 크게 제약한다고 분석하며, ScholasTix가 지향하는 대학생 문화권 보장과 산업의 장기 수요 기반 설계라는 이중 목적이 글로벌 수준의 정책 프레임과 일치함을 시사한다.<sup>6</sup>

해외 현장과 한국 뮤지컬 시장을 비교해 볼 때, 브로드웨이는 러시(Rush), 로터리(Lottery), 학생 할인 등을 통해 공실 좌석 해소와 청년층 육성을 제도화한 반면 한국은 여전히 이벤트성 지원에 머물러 있다는 차이가 있다. BroadwayWorld에 따르면 브로드웨이의 로터리 제도는 인기 작품의 폭발적 수요와 줄서기 안전 문제를 해결하기 위해 도입되어 현재는 대다수 작품이 청년 및 가격 민감층을 유입하는 장치로 활용되고 있다.<sup>7</sup> 뉴욕 링컨 센터의 ‘LincTix’나 예일 드라마 스쿨(Yale Drama School)의 ‘Under-35’ 프로그램은 청년 관객을 장기적인 후원자 및 정기 관객으로 전환시키기 위해 정교한 모니터링 시스템을 운영하고 있다.<sup>8</sup> 이와 달리 한국은 ‘청년 문화예술패스’ 등 바우처 제도를 시행 중이나 특정 연령에 한정된 일회성 지원이라는 한계가 있고 공급 측면의 좌석 구조나 예매 환경을 개선하는 데까지는 이르지 못하고 있어, 대학과 극장 및 지자체가 결합된 구조적 티켓 허브인 ScholasTix의 도입이 더욱 절실하다.<sup>9</sup>

ScholasTix의 구체적인 제도 설계는 정책적 운영과 마케팅 및 관객 경험의 세 가지 층위에서 정교하게 논의되어야 한다. 우선 정책적으로는 학생 인증 모듈과 잔여 좌석 배분 모듈을 결합하여 청년층을 별도로 시장으로 설정한 가격 차별 전략을 수립해야 하며, 이는 소비자에게 할인 구조를 공정하게 인식시켜 장기적인 수익성을 확보하는 데 기여한다. 또한 운영 측면에서는 예일 드라마 스쿨 보고서와 호주 사례에서 나타나듯 단순한 가격 인하를 넘어 디지털 참여, 커뮤니티 형성, 교육 프로그램과 결합된 거버넌스 파트너십이 구축되어야 한다.<sup>10</sup> 특히 마케팅과 관객 경험 설계에 있어 로터리 제도는 단순한 구매를 넘어 젊은 세대의 문화적 축제이자 커뮤니티 활동으로 기능하며, Wallace Foundation이 강조한 ‘사회적 활동(social outing)’으로서의 예술 참여 동기를 자극하여 반복 관람과 긍정적인 구전을 촉진하는 효과를 거둘 수 있다.<sup>11</sup>

ScholasTix의 설계 필요성은 ‘접근성 확대’가 곧 ‘산업 지속가능성’과 연결된다는 해외 논의에서도 반복적으로 확인된다. 공연 티켓은 시간 경과에 따라 가치가 소멸하는 전형적인 퍼리셔블(perishable) 상품이므로, 가격 정책과 좌석 배분 전략은 단순한 할인 여부가 아니라 잔여 좌석을 어떤 집단에게 어떤 방식으로 전환할 것인지를 문제로 귀결된

다. 이러한 맥락에서 브로드웨이의 TKTS, 러시, 로터리 등은 “공실 좌석의 손실 최소화”와 “가격 민감층의 첫 관람 유도”를 결합한 운영 장치로 기능하며, 단기 판매 효율과 장기 관객 육성을 동시에 고려하는 구조로 이해할 수 있다. 반면 한국은 잔여 좌석의 제도적 전환 경로가 제한적이고, 팬덤 중심의 정보 유통과 관람 규범이 초심자에게 높은 심리적 비용을 부과하는 경향이 있어, ‘가격을 낮추는 것만으로는’ 신규 관객 전환이 충분히 발생하기 어렵다. 따라서 선행연구가 제시한 문화권 보장, 계층 격차 완화, 청년층의 장기 수요 기반 형성이라는 목표를 동시에 달성하기 위해서는, 할인·좌석·정보·경험 설계를 하나의 시스템으로 묶는 통합형 티켓 허브가 요구되며, ScholasTix는 바로 이 통합 설계를 통해 국내 시장의 구조적 제약을 완화할 수 있는 대안으로 자리할 수 있다. 따라서 선행연구가 제시한 통합 설계의 필요성에도 불구하고, 실제로 이러한 요소들을 하나의 운영 체계로 결합해 국내 맥락에서 구현하는 방법과 거버넌스 조건에 대한 논의는 충분히 축적되지 않았다는 점에서, 기존 연구의 한계가 구체적으로 드러난다.

<sup>1</sup> OECD(2022), *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries*, Paris: OECD Publishing, 15-42쪽; European Commission(2012), *Access to and Participation in Culture*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 3-18쪽.

<sup>2</sup> Wallace Foundation(2014), *Building Millennial Audiences: Barriers and Opportunities*, New York: The Wallace Foundation, 5-25쪽.

<sup>3</sup> National Endowment for the Arts(2012), *<The Arts and Achievement in At-Risk Youth>*, Washington DC: NEA, 10-28쪽.

<sup>4</sup> Jin, H. J.(2019), “Do Discounts in Ticket Prices Induce Sustainable Profit to Performing Arts Suppliers?”, *Sustainability* 11(14), 1-19쪽.

<sup>5</sup> Valentina, M.(2020), “Digital natives and theatre: How young people are redefining the way we consume culture”, *Journal of Education in the Dramatic Arts (JEDA)* Vol. 25 No. 1, 00-00쪽.

<sup>6</sup> Arts Council England(2024), *<Class Gap Holds Back Young People from the Arts>*, London: Arts Council England, 00-00쪽.

<sup>7</sup> BroadwayWorld(2023), “What is the history of Broadway rush and lottery tickets?”, BroadwayWorld, 00-00쪽.

<sup>8</sup> Yale School of Drama(2019), “Pay What You Want Ticket Pricing for Nonprofit Theaters”, Yale School of Drama, 00-00쪽.

<sup>9</sup> 김준희(2024), <한국 뮤지컬 티켓 가격에 대한 연구: 2019년~2023년 대극장 작품을 중심으로>, <<공연예술경영연구>>, 00-00쪽.

<sup>10</sup> 조수정·임선애(2016), <대학의 지역사회 기여형 문화복지 프로그램 운영사례 연구 - 대구가톨릭대학교 ‘아마레 아티스트’의 경우 ->, <<사고와표현>> 9(2), 37-70쪽.

<sup>11</sup> Wallace Foundation(2014), *Building Millennial Audiences: Barriers and Opportunities*, New York: The Wallace Foundation, 26-40쪽.

## 2 기존 지원 정책 및 선행 연구의 한계

국내외 선행 연구들은 청년층의 공연예술 접근성을 제한하는 요인을 비교적 정교하게 진단해 왔다. OECD(2022)와 유럽연합(2012) 등 주요 정책 보고서는 가격 부담, 정보 비대칭, 심리적 장벽이 청년층의 문화 유입을 저해한다는 점을 실증적으로 규명하였으며, 문화 향유를 단순한 여가가 아닌 교육과 시민권의 관점에서 접근해야 한다는 규범적 합의를 형성해 왔다.<sup>1</sup> 그러나 이러한 연구들은 주로 거시적인 당위성 제시에 머물러 있으며, 실제 제도가 시장 내에서 어떻게 작동해야 하는지에 대한 운영 메커니즘(Operational Mechanism) 분석은 다음과 같은 한계를 보인다.

첫째, 기존 문헌은 문제의 해결책으로 공공 주도의 일회성 지원을 주로 제시할 뿐, 공연예술의 경제적 특성에 기반한 ‘잔여 좌석(Residual Seats)’ 활용 연구가 부족하다. 보몰과 보웬(Baumol & Bowen, 1966)의 ‘비용 질병(Cost Disease)’ 이론에 따르면, 공연예술은 생산성 향상이 어려운 구조적 특성상 티켓 가격 상승이 불가피하다.<sup>2</sup> 그러나 김준희(2023)와 최승연(2024) 등 국내 연구는 한국 뮤지컬 시장의 고가 티켓 정책과 배타적 팬덤 문화를 비판하면서도, 이를 타개할 대안으로 공공 재정에 전적으로 의존하는 가격 인하를 논의하는 데 그치고 있다.<sup>3</sup> 이는 콜버트(Colbert, 2014)가 제시한 ‘수율 관리(Yield Management)’-즉, 소멸성 자산인 빈 좌석을 학생에게 저렴하게 공급하여 극장의 수익 보전과 공익을 동시에 달성하는 시장 친화적 모델에 대한 실증적 설계가 결여되어 있음을 의미한다.<sup>4</sup>

둘째, 대학을 문화예술 생태계의 핵심 파트너(Key Partner)로 설정한 거버넌스 연구가 부재하다. 해외의 경우 하버드 대학의 SEF나 예일 드라마 스쿨의 사례처럼 대학이 학생 관람을 재정·행정적으로 지원하는 시스템이 정착되어 있으나, 국내 선행연구는 대학을 단순한 교육 공간이나 수동적인 수혜 대상으로만 한정하는 경향이 있다. 대학이 보유한 학적 정보(인증 시스템), 학생 밀집도(홍보 채널), 행정 인프라(정산 및 결제)가 공연 시장의 고질적 문제인 ‘높은 마케팅 비용’과 ‘정보 탐색 비용’을 획기적으로 낮출 수 있는 ‘구조적 허브(Anchor Institution)’임을 간과하고 있는 것이다.

셋째, 다자간 협력(PPP)에 기반한 지속 가능한 재원 분담 구조에 대한 논의가 미흡하다. 기존의 문화복지 연구는 제도의 효과성 분석에 집중할 뿐, 비용을 누가 어떻게 분담할 것인가에 대한 재무적 모델링에는 취약하다. 공공 지원이 중단되면 사업이 종료되는 한계를 극복하기 위해서는, 배리언(Varian, 2005)의 가격 차별화 이론을 토대로 극장·대학·지자체·민간이 각자의 효용에 따라 비용을 분담하는 파트너십(PPP) 연구가 필수적이다.<sup>56</sup> 그러나 한국의 기존 연구는 이러한 다자간 협력 모델을 구체적인 정책 설계로 전환하지 못하고 참고 사례로만 인용하는 데 그치고 있다.

넷째, 기존 연구는 청년층의 ‘첫 관람’을 가로막는 문화적·심리적 장벽을 진단하면서도, 이를 실제 운영 단계에서 어떻게 완화할 것인지에 대한 ‘경험 설계(Experience Design)’의 구체성이 부족하다. 예컨대 Wallace Foundation이 제시한 ‘인지된 가격 장벽’과 ‘실패 가능성에 대한 불안’은 단순 할인만으로 해소되기 어렵고, 사전 안내, 관람 규범의 완화, 작품 이해를 돕는 가이드 제공, 동행·커뮤니티 기반 참여와 같은 장치와 결합될 때 효과가 극대화된다. 그러나 국내 논의는 가격·재정 지원과 제도 명분에 상대적으로 집중해, 초심자에게 필요한 정보 도달 경로와 관람 이후 재방문을 유도하는 피드백 구조(만족도·재참여 의향 측정 및 환류)를 체계적으로 설계하지 못했다. 결과적으로 접근성 정책이 ‘티켓을 싸게 제공하는 것’에서 멈추고, 청년층이 공연예술을 지속적으로 소비하는 생활 습관으로 전환되는 경로를 제도화하지 못하는 한계가 남는다.

<sup>1</sup> OECD(2022), *The culture fix: Creative people, places and industries*, Paris: OECD Publishing, 15-42쪽; European Commission(2012), *Access to and participation in culture (OMC Working Group report)*, Brussels: European Union, 10-35쪽.

<sup>2</sup> Baumol, W. J., & Bowen, W. G.(1966), *Performing arts: The economic dilemma*, New York: The Twentieth Century Fund, 161-180쪽.

<sup>3</sup> 김준희(2023), <한국 공연예술 시장의 구조적 한계와 관객 확장 전략>, <<공연예술경영연구>> 26, 1-28쪽; 최승연(2024), <한국 뮤지컬 시장 구조와 관객 다변화 전략>, <<뮤지컬평론>> 1, 12-35쪽.

<sup>4</sup> Colbert, F.(2014), *Marketing culture and the arts (4th ed.)*, Montréal: HEC Montréal, 55-82쪽.

<sup>5</sup> Varian, H. R.(2005), “Copying and copyright”, *Journal of Economic Perspectives* Vol. 19 No. 2, 121-138쪽.

<sup>6</sup> Kim, D. K., Kim, C., & Lee, T. H.(2005), Public and private partnership for facilitating tourism investment in the APEC region, Singapore: APEC Tourism Working Group, 45-60쪽.

### 3 스콜라스티क्स 모델의 차별성 및 연구의 기여

본 연구의 기여는 대학생 접근성을 당위나 할인 논의로 끝내지 않고, 대학을 허브로 잔여좌석을 저렴하게 공급하는 ScholasTix 거버넌스(은행-지자체-대학-극장-학생)를 정책 제언 형태로 설계했다는 점에 있다. 기존 문헌은 문화 참여를 권리이자 공공정책 과제로 규정하고(예: OECD, EU), 청년층이 겪는 장벽을 가격·정보·심리적 위험으로 설명하며(예: Wallace), 여러 국가의 제도를 소개해 왔다. 그러나 한국에서 실행 가능한 제도 설계를 위해서는 제도의 존재 여부를 확인하는 수준을 넘어, 잔여좌석이 ‘저가 공급’으로 전환되는 전 과정의 규칙을 명시해야 한다. 특히 정책이 실제 현장에서 작동하기 위해서는 “누가, 언제, 어떤 기준으로, 어떤 방식으로”를 문서화해 이해관계자의 불확실성을 줄여야 하며, 이 과정이 부재할 경우 제도는 홍보성 이벤트로 소진되기 쉽다. 구체적으로는 (1) 극장이 잔여좌석을 공급하는 기준과 시점, (2) 대학을 통한 학생 자격 확인과 공지 방식, (3) 은행(학생증 카드)을 통한 결제 적용 방식, (4) 지자체 지원금 및 할인분의 정산 절차와 책임 주체가 사전에 합의되어야 한다. 이러한 요소가 결여될 경우 좌석 공급이 일시적 이벤트로 종료되거나, 정산 병목으로 인해 제도가 지속되지 못한다. 따라서 본 연구의 핵심 기여는 공급 규칙, 정산 구조, 주체별 역할을 하나의 ScholasTix 거버넌스 설계안으로 통합하여 제시한 데 있다. 이는 ‘정책 목표’가 아니라 ‘정책 작동 방식’을 제시한다는 점에서 기존 논의의 공백을 보완한다.

본 연구는 ScholasTix의 정책 수단을 일반 할인이 아니라 잔여좌석의 별도 트랙 저가 공급으로 명확히 고정한다. 한국 뮤지컬 시장에서 무분별한 할인은 정가 가치 훼손과 가격 공정성 인식 문제를 유발할 수 있고, 실제로 할인에 대한 공정성 인식이 장기 수익성에 부정적일 수 있다는 실증 연구도 존재한다. 또한 반복 관람층이 강한 시장에서는 할인 정보가 팬덤 내부로만 흘러들어가 신규 관객 접근성 개선 효과가 제한될 수 있으므로, 할인은 ‘대상’과 ‘경로’까지 함께 설계되어야 한다. 따라서 본 연구는 정가 체계를 직접 흔들기보다, ‘공실 좌석의 손실을 줄이면서도 대학생에게 예측 가능한 저가 접근 경로를 제공’하는 방식

으로 정책을 구성하였다. 이 접근은 브로드웨이가 러시·로터리·학생 할인 등으로 남는 좌석을 제도화된 채널에서 배분해 온 운영 관행과도 연결된다. 결과적으로 잔여좌석을 별도 트랙으로 분리함으로써, 정가 시장과 저가 접근 시장을 충돌시키지 않으면서 공공목표(청년 접근성)를 달성할 수 있는 정책 논리를 확보한다.

본 연구는 잔여좌석 저가 공급이 지속되지 못하는 원인을 ‘책임 주체 불명확성’으로 규정하고, 이를 해결하기 위해 ScholasTix 참여 주체의 역할을 기능 단위로 명시하였다. 기존 논의는 접근성 확대의 필요성과 장벽 유형을 제시하는 데 집중해 왔으나, 실제 제도 설계에서는 공공기관과 문화기관 간 실행 책임, 정보 전달 체계, 참여 확대 장치가 함께 정리되어야 한다는 점이 반복적으로 강조된다. 특히 다자 협력 사업에서 흔히 발생하는 중단 요인은 “협력 의지는 있으나, 누가 무엇을 맡는지 합의되지 않아 실행이 멈추는 상황”이라는 점에서, 역할 명시는 단순 행정 절차가 아니라 지속 가능성을 좌우하는 핵심 조건이 된다. 따라서 본 연구는 잔여좌석 저가 공급이 일회성 이벤트로 종료되지 않도록, 은행-지자체-대학-극장-학생을 연결하는 운영 구조에서 각 주체의 필수 기능을 다음과 같이 배치하였다.

구체적으로 본 연구는 (1) 대학을 학생 인증 및 상시 홍보의 허브로 설정하고(오리엔테이션, 학생지원 부서 등), (2) 은행(학생증 카드 은행)을 결제 적용 및 정산 처리, 혜택 설계의 주체로 설정하며, (3) 지자체를 매칭 지원 및 지역 문화복지 성과 관리의 책임 주체로 설정하고, (4) 극장을 잔여좌석 공급 및 배분 규칙 실행의 책임 주체로 설정하며, (5) 학생을 반복 이용의 최종 수요자로 정의하였다. 이와 같이 기능과 책임을 분리하면, 잔여좌석이 존재하더라도 학생에게 도달하지 못하는 문제는 정보 전달 체계의 결함으로, 공급은 이루어지더라도 정산이 막혀 중단되는 문제는 정산 구조의 결함으로 각각 분리하여 설계 항목으로 처리할 수 있다. 더 나아가 운영 실패의 원인을 “시장 탓”이나 “협력 부족”으로 뭉뚱그리지 않고, 수정 가능한 설계 변수로 환원할 수 있다는 점에서 정책 개선의 경로가 명확해진다.

첫 관람의 진입장벽을 낮추기 위해 본 연구는 지원금의 총액보다 학생이 관람을 결정하는 과정에서 발생하는 비용을 먼저 줄이는 설계를 ScholasTix 구조에 반영하였다. Wallace Foundation은 청년층이 공연예술 참여를 망설이는 요인이 실제 가격만이 아니라 ‘비싸게 느껴짐’과 ‘즐기지 못할 경우의 손실 우려’가 결합된 장벽임을 제시한다. 이는

청년층이 ‘가격표’가 아니라 ‘불확실성’을 두려워한다는 의미이므로, 정책은 가격 인하보다 먼저 예매 과정의 불확실성을 줄이는 방향으로 설계될 필요가 있다. 이에 따라 본 연구는 대학을 중심으로 상시적 정보 전달 경로(학교 공식 채널을 통한 지속 공지)를 구축하고, 학생증 카드 은행을 결제 단계에 결합하여 학생 가격이 결제 시점에 자동 적용되도록 설계한다. 이 구조는 학생이 정보를 탐색하는 데 드는 시간과 비용을 줄이고, 가격의 불확실성을 최소화한다. 또한 ‘잔여좌석이 언제 뜨는지’에 대한 불확실성을 줄이기 위해 공지 주기와 공급 시점을 표준화하도록 제안함으로써, 접근성이 일회성 행운이 아니라 반복 가능한 경로로 작동하도록 한다.

따라서 본 연구가 제시하는 접근성은 신청 기간이 제한된 일회성 바우처가 아니라, 잔여좌석이 발생할 때마다 대학 허브를 통해 반복적으로 제공되는 상시형 저가 공급 체계이다. 이 체계는 ‘지원을 받는 사람만 이득’이 아니라, 버려질 좌석을 활용해 전체 후생을 늘리는 구조라는 점에서 공공정책적 정당성이 확보된다.

공공 투입의 근거를 제시하기 위해 본 연구는 ScholasTix를 문화 소비 보조가 아니라 청년의 교육·복지 관점에서 정당화 가능한 공공 투자로 위치시킨다. OECD와 EU는 문화 참여를 사회 통합, 포용, 삶의 질과 연결되는 공공정책 의제로 다루며 접근성 확대를 공공의 책무로 제시한다. 또한 NEA 보고서는 예술 참여 경험이 학업 및 시민적 성과와 통계적으로 연관되는 결과를 종합하여 제시한다. 다만 이러한 논의가 정책 설계로 이어지기 위해서는 “지원의 명분”뿐 아니라 “지원이 실제로 작동하는 경로”가 제시되어야 하며, 본 연구는 이 연결 고리를 거버넌스 설계로 구체화하였다. 이를 근거로 본 연구의 정책 제안은 (1) 잔여좌석 전환 규칙(극장), (2) 학생 인증·홍보 체계(대학), (3) 결제·정산 및 혜택 모듈(학생증 카드 은행), (4) 매칭 지원 및 지역 문화복지 목표 설정(지자체)을 하나의 패키지로 제시한다. 성과평가 역시 발권 건수에 한정하지 않고 첫 관람 이후 재관람률, 반복 이용률, 지역·대학 간 접근성 격차 변화로 설정하도록 설계한다. 이는 정책 성과를 ‘몇 장 팔았는가’가 아니라 ‘누가 새로 들어왔고, 얼마나 지속되었는가’로 전환해 측정한다는 점에서, 접근성 정책의 목적에 더 정합적인 평가 체계라 할 수 있다.

## B 탐사 및 연구 설계

### 1 현지조사 및 전문가 인터뷰의 필요성

현지조사와 전문가 인터뷰는 ScholasTix를 운영 가능한 제도로 전환하기 위해 필요하다. 선행연구는 청년층의 문화 참여 장벽을 가격·정보·시간·지역과 같은 요인으로 정리하고, 접근성 확대의 정책적 정당성을 제시한다. (OECD, 2022) (European Commission, 2012) 그러나 본 연구가 다루는 ScholasTix는 단순한 할인 프로그램이 아니라, 대학을 허브로 잔여좌석을 저가로 전환하고 이를 반복적으로 공급하는 구조이므로, 실제 설계의 핵심은 전환에 있다. 잔여좌석을 언제, 어떤 기준으로, 어떤 물량으로 풀 것인지가 정해지지 않으면 공급이 불규칙해지고, 결제 단계에서 혜택이 명확히 적용되지 않으면 가격 신호가 약해지며, 정산 책임이 불명확하면 사업이 지속되지 못한다. 이와 같은 규칙은 문헌의 일반론만으로는 확정할 수 없고, 실제 운영 주체가 무엇을 가능하다고 판단하는지 확인해야 한다.

또한 ScholasTix는 은행(학생증 카드 은행) - 지자체 - 대학 - 극장 - 학생이 연결되는 다자 협력 구조를 전제로 하므로, 각 주체의 역할이 가능한 수준에서 어디까지인지 확인해야 한다. 예를 들어 대학은 학생 인증과 상시 홍보 채널을 제공할 수 있지만, 그것이 어떤 조직을 통해 어떤 주기로 수행될지에 따라 운영 부담이 달라진다. 극장은 잔여좌석을 공급할 수 있으나, 정가 판매와 충돌하지 않는 공급 기준과 내부 승인 구조가 동시에 요구된다. 은행은 결제·정산 인프라를 제공할 수 있으나, 혜택 적용 방식과 정산 주기, 책임 범위가 제도 설계에 포함되어야 한다. 지자체가 참여하는 경우에는 지원의 근거와 집행 절차, 평가 방식이 명확해야 한다. 이처럼 한 주체의 의지로 해결되지 않는 항목들이 많기 때문에, 현장 확인은 선택이 아니라 방법론적 전제에 가깝다. 방문 기관 선정도 이러한 설계 요구에서 출발하였다. MCC Theater, Manhattan Theatre Club(MTC), New York Theatre Workshop(NYTW)은 학생·청년 대상 접근성 프로그램을 실제로 운영하는 비영리 극장으로서, 잔여좌석을 어떻게 배분하고 어떤 내부 논리로 가격 정책을 조정하는지를 확인할 수 있다. Lincoln Center는 대규모 문화기관으로서 접근성 정책이 조직

운영과 후원 구조, 관객 개발 전략과 어떤 방식으로 결합되는지 비교 관찰이 가능하다. NYC Department of Cultural Affairs(DCLA)는 지자체가 문화기관에 재정을 투입하고 성과를 관리하는 정책 집행 주체이므로, ScholasTix에서 지자체가 수행할 수 있는 역할과 행정적 제약을 확인하는 데 적합하다. 이와 같은 기관 구성을 통해 본 연구는 극장 운영과 공공정책을 같은 설계안 안에서 접합하는 근거를 확보하고자 하였다. 정리하면 본 연구는 잔여좌석이 저가 공급으로 전환되는 과정과 그 비용이 처리되는 방식을 확인하기 위해, 현지조사와 전문가 인터뷰를 진행하였다.

## 2 현지조사 및 전문가 인터뷰의 기대효과

현지조사와 전문가 인터뷰의 첫 번째 기대효과는 ScholasTix 제언을 원칙 수준이 아니라 규칙 수준으로 구체화하는 데 있다. Wallace Foundation은 청년층이 공연 참여를 망설이는 요인이 실제 가격뿐 아니라 비싸게 느껴지는 인지된 가격과 관람 실패에 대한 손실 우려와 결합된 형태로 나타날 수 있음을 제시한다. (Wallace Foundation, 2017) 이는 티켓을 저렴하게 공급한다는 문장만으로는 참여 장벽이 충분히 낮아지지 않으며, 정보 도달 방식과 가격 신호의 제공 방식이 함께 설계되어야 함을 의미한다. 따라서 현장 인터뷰를 통해 잔여좌석이 저가 공급으로 전환되는 과정에서 필요한 핵심 규칙을 단계별로 정리할 수 있다. 이 과정은 잔여좌석 공급의 기준과 시점, 학생 자격 확인과 공지 체계, 결제 단계의 혜택 적용 방식, 할인분 또는 지원금의 정산 절차와 책임 주체를 설계 항목으로 도출하는 방식으로 진행된다. 이렇게 도출된 항목은 최종 보고서에서 정책 제언의 조건문으로 기능하며, 제언의 실현 가능성을 판단할 수 있게 한다.

두 번째 기대효과는 제도의 지속성을 위협하는 병목을 사전에 식별하고, 이를 설계 항목으로 분리하여 대응 원칙을 제시하는 데 있다. 잔여좌석 저가 공급은 공익적 목표(접근성 확대)와 조직 목표(정가 판매, 운영 효율)가 동시에 걸린 구조이므로, 제도 도입보다 운영 유지가 더 어렵게 나타날 수 있다. 현장 인터뷰는 그 원인을 하나로 뭉뚱그리지 않고, 공급 규칙의 불명확성, 내부 합의 지연, 박스오피스 업무 부담, 정산 구조 부재, 홍보 채널의 비상시성으로 분해해 확인하게 해준다. 병목이 분해되면 대응도 설계 항목으로 제시할 수 있다. 예를 들어 잔여좌석

을 별도 트랙으로 운영하는 방식, 공급 조건과 물량 통제 원칙의 명시, 정산 구조의 표준화, 대학 채널의 상시화와 같은 장치는 단순히 좋은 아이디어가 아니라 운영 지속성을 위한 조건으로 제안될 수 있다.

세 번째 기대효과는 지자체 참여를 포함한 정책 제언의 정당화 논리를 강화하고, 평가 체계까지 제시할 수 있다는 점이다. OECD와 EU는 문화 참여를 삶의 질, 포용, 사회 통합과 연결된 공공 의제로 다루며, 접근성 확대를 공공의 책무로 위치시킨다. (OECD, 2022) (European Commission, 2012) 또한 NEA는 예술 참여 경험과 교육적·시민적 성과 간의 연관성을 다룬 연구 결과를 종합하여 제시한다. (NEA, 2012) DCLA 현지조사와 인터뷰는 이러한 정책적 근거가 실제 행정 체계에서 어떤 형태로 집행되고 평가되는지 확인하는 통로가 된다. 이를 통해 ScholasTix 제언은 단순 발권 규모가 아니라 첫 관람 이후 재관람률, 반복 이용률, 지역·대학 간 접근성 격차 변화와 같은 지표를 포함하는 방식으로 구성될 수 있다. 결과적으로 현지조사와 전문가 인터뷰는 ScholasTix를 잔여좌석 기반 접근성 인로 제시하기 위한 근거와 문장 구조를 제공한다.

결론적으로 본 연구는 현장 인터뷰를 통해 확보한 정보를 공급부터 정산까지의 절차로 정리함으로써, ScholasTix 제언이 운영 가능한 형태로 제시되도록 구성하였다.

표 4. 한국형 ScholasTix 거버넌스 참여 주체별 역할 및 기능

주체	필수 기능 및 역할	기대 효과
대학	학생 인증 허브, 상시 홍보 제공	정보 도달율 극대화
극장/제작사	잔여 좌석 공급 기준 및 시점 설정, 좌석 배분 규칙 실행	공실 수익화 및 신규 유입
지자체	매칭 지원금 편성, 정책 보증, 지역 문화복지 성과 관리	공공성 및 신뢰도 확보
카드사/은행	결제 및 정산 인프라 제공, 학생 할인의 자동 적용( 헤이영, 특학생증 등)	결제 편의성 및 데이터 관리
학생	최종 수요자로서의 반복 관람 및 커뮤니티 확산 기여	산업 생태계 지속성 확보

다자간 협력 모델(PPP)을 구성하는 5대 이해관계자의 필수 기능 정의.

## C 국내외 현지 탐사 결과

### 1 국내 예매 시스템 및 소비 실태

1번	이주영 대표
소속	레이젠 엔터테인먼트
일시	2025년 9월 18일
자문 목적	이주영 대표는 현재 이화여자대학교에서 강의에 출강 중이며 공연 기획사 레이젠 엔터테인먼트의 대표이다. 본 인터뷰는 뮤지컬 팬에서 배우를 거쳐 현재 기획사를 운영 중인 이주영 대표의 다각적인 경험을 바탕으로, 관객·배우·제작사 각각의 관점에서 바라본 산업 현황과 미래 성장을 위한 실질적 개선 방안을 가감 없이 청취하여 연구의 객관성과 현장성을 확보하는 데 목적이 있다.

본 탐사팀은 프로젝트 기획 초기 단계에서 ‘한국 대학생의 뮤지컬 관람 장벽 해소’라는 주제를 구체화하기 위해, 현직 공연 제작사 대표이자 대학에서 창업 세미나를 담당하는 이주영 대표에게 서면 자문을 요청하였다. ScholasTix(가칭) 모델을 구체화하기 이전에 산업 현장과 교육 현장의 관점을 함께 반영함으로써, 탐사팀이 설정한 문제의식이 실제 시장 조건과 학생 현실에 부합하는지 점검하고 정책 설계에 필요한 전제 조건을 정리하려는 목적이었다. 또한 본 자문은 ‘단순 할인’ 중심의 접근에서 벗어나, 대학생이 공연을 “보고 싶지만 어려운 활동”으로 인식하는 이유를 경제·심리·환경 요인의 결합으로 재정의하고, 향후 제도 설계가 겨냥해야 할 핵심 변수를 추출하는 단계로 기능하였다.

이주영 대표는 대학생들이 뮤지컬에 선뜻 다가가지 못하는 원인을 ‘경제적 부담’ 하나로 환원하기 어렵다고 진단하였다. 가장 직접적 장벽은 티켓 가격이지만, 대학생 세대가 OTT 등 저렴하고 편리한 대체재에 익숙하다는 점이 결합되면서 공연 관람은 “이동해야 하고 시간을 비워야 하는” 물리적·심리적 귀찮음(기회비용)을 동반하는 활동으로 인식된다는 것이다. 따라서 뮤지컬은 대학생에게 접근하기 힘든 ‘고급 문화’로 오인되기 쉽고, 첫 관람의 문턱은 실제 가격보다 ‘번거로움’과 ‘실패 위험’에 의해 더 높아질 수 있다고 보았다. 이는 본 탐사팀이 가격 장벽뿐 아니라 정보·심리 장벽을 함께 다루어야 한다는 연구 방향을 강화하는 근거로 작동하였다.

티켓 가격 상승의 원인에 관해서도 이주영 대표는 ‘이윤 추구’ 중심의 단순 설명을 경계하고, 제작 구조의 비용 압박을 핵심으로 제시하였다. 원자재 가격 상승과 환율 변동, 스타 캐스팅 의존이 야기하는 인건비 급증 등 제작 현장의 비용 상승이 누적되면서 가격 인하만으로는 해결되기 어려운 구조적 문제가 형성되었다는 것이다. 이 진단은 ‘가격을 낮추는 정책’만으로 접근성을 보장하는 방식이 지속 가능하지 않으며, 잔여좌석 같은 소멸성 자원을 활용하거나, 첫 관람을 유도하는 비용 구조를 별도로 설계하는 방식이 필요하다는 탐사팀의 문제의식과 맞물린다.

이주영 대표는 실질적 대안으로 “마케팅 전략의 다변화”와 “대학 생활권 기반의 점점 확대”를 강조하였다. 문화가 있는 날이나 학생 할인 혜택을 단발적으로 제공하는 것에 그치지 않고, 대학 수업과 연계해 기획사와 제휴를 맺고 수강생에게 할인 혜택을 제공하는 등 학업과 문화생활의 접점을 넓히는 방식이 효과적이라고 조언하였다. 이는 대학이 단순 수혜자가 아니라, 학생 인증과 홍보, 생활권 접점을 보유한 ‘허브’로 기능할 수 있다는 ScholasTix의 설계 방향과 직접적으로 연결된다. 동시에 그는 대학생이 흥미를 느낄 만한 체험형 콘텐츠를 늘려야 한다고 보며, 이머시브(immersive) 극이나 쇼케이스(showcase) 같은 실험적 형식이 “처음 공연을 접하는 심리적 부담”을 낮추는 장치가 될 수 있다고 평가하였다.

디지털 매체 활용에 대해서도 구체적 실행 방향을 제시하였다. 틱톡(TikTok)이나 인스타그램 챌린지 등 숏폼 콘텐츠는 공연의 존재와 분위기를 빠르게 전달해 진입 장벽을 낮출 수 있으며, 네이버TV·OTT를 통한

공연 실행 중계는 ‘극장 밖 경험’을 제공해 잠재 관객을 확보하는 통로가 될 수 있다고 보았다. 이는 ScholasTix가 단순 결제·할인 기능만 수행하기보다, 정보 전달과 인지 장벽 완화를 위한 콘텐츠 모듈(짧은 안내, 하이라이트, 관람 전 이해 자료 등)을 결합해야 한다는 시사점으로 확장된다.

마지막으로 이주영 대표는 “일상 속 노출”의 중요성을 강조하며, 대학생이 처음부터 대형 라이선스 공연을 목표로 하기보다 대학로 소극장 공연이나 교내 동아리 공연처럼 생활권에서 접근 가능한 경험부터 축적할 것을 권장하였다. 유년 시절 혹은 우연한 계기로 공연을 접한 경험이 장기적 관람 습관을 형성하는 동력이 될 수 있으며, 작은 관람 경험이 누적될수록 산업을 지탱하는 관객 기반이 확장된다는 논리이다. 이 관점은 ScholasTix가 ‘한 번 싸게 보는 기회’가 아니라 ‘반복 가능한 첫 경험의 경로’를 제공해야 한다는 정책 설계 원칙을 강화한다.

요컨대 이주영 대표 자문은 대학생 관객 감소를 단순 가격 문제로 환원하지 않고, 가격·기회비용·대체재 환경·체험 욕구·디지털 접점 부족이 결합된 구조로 재정의하였다. 또한 가격 인하 중심의 단기 처방 대신, 대학과의 제휴를 통한 생활권 기반 접근 경로 구축, 체험형 콘텐츠 확대, 디지털 노출 강화 등 ‘첫 관람을 유도하는 환경 설계’가 핵심임을 확인하였다. 이는 본 탐사팀이 ScholasTix를 설계할 때 잔여좌석의 저가 공급뿐 아니라 정보 전달, 초심자 경험 설계, 교육·생활권 접점을 함께 포함해야 한다는 방향을 제시한 자문으로 정리된다.

2번	최동원 교수
소속	이화여자대학교 경영대학 경영학과
일시	2025년 1월 5일
자문 목적	최동원 교수는 이화여자대학교 경영대학 경영학과에서 인사조직·전략을 전공하며 조직행동·인적자원관리·집단역학을 연구하는 전문가로, 본 연구에서는 ScholasTix 모델의 경영학적 타당성을 검토하기 위해 5대 이해관계자(학생·극장·대학·카드사·지자체) 간 협력 구조와 인센티브 설계에 대한 자문을 구했다.

본 탐사팀은 한국 대학생의 공연예술(뮤지컬) 접근성 제약을 해소하기 위한 한국형 ScholasTix 모델을 제안하는 과정에서, 모델의 경영학적 타당성과 다자 협력 구조의 지속가능성을 검토하기 위해 국내 전문가 자문을 추진하였다. 이에 이화여자대학교 경영대학에서 인사조직·전략을 전공하고 조직행동, 인적자원관리, 집단역학 등을 연구하는 최동원 교수를 방문하여, 플랫폼이 ‘좋은 의도’ 만으로는 작동하지 않는다는 전제 아래 이해관계 조율과 인센티브 설계의 원리를 점검받고자 하였다. 특히 본 연구가 전제로 하는 거버넌스는 학생-극장-대학-금융(학생증 카드/은행 앱)-지자체의 5자 구조이므로, 협력 네트워크가 중도에 붕괴하지 않도록 설계하는 전략과 운영 메커니즘이 필수라는 점에서 해당 자문은 탐사 방향성 점검의 핵심 절차로 기능하였다.

최동원 교수는 인터뷰 초두에서 경영학적 관점의 일반적 태도로서 “새 비즈니스 모델에 대한 초기 의구심이 흔하다”는 점을 전제하면서도, 실제 성공 사례는 예상과 달리 구체적 디테일과 시장 흐름을 포착할 때 성립할 수 있다고 언급하며 프로젝트의 도전 가능성을 긍정하였다. 다만 한국 뮤지컬 시장의 특수성이 플랫폼 실행의 가장 큰 리스크가 될 수 있다고 진단하였다. 즉, 소수의 코어 관객이 소비를 견인하는 폐쇄적 구조와 ‘뉴비(신규 관객)’에 대한 배타적 분위기가 존재하는 상황에서, 신규 유입을 목적으로 한 별도 티켓 트랙이 팬덤의 반발을 유발하거나 현상 혼선을 만들 수 있다는 점을 지적하였다. 따라서 ‘기존 관객의 역린

을 건드리지 않는’ 설계가 필요하며, 신규 트랙을 공간적으로·경로적으로 분리하거나, 애초에 기존 코어 관객이 덜 민감한 영역을 타깃팅하는 전략적 선택이 중요하다고 강조하였다. 이는 ScholasTix가 단순히 저가 공급을 늘리는 방식이 아니라, “시장 질서(정가 생태계)를 훼손하지 않으면서 신규 관객을 확보하는” 균형형 제도 설계를 요구한다는 점을 확인하게 해주었다.

모델의 구체 설계와 관련하여 최 교수는 “누구에게 어떤 효용이 생기는지”가 설계의 출발점이어야 한다고 보며, 특히 제작사·극장 측이 체감할 수 있는 인센티브가 명확해야 협력이 지속된다고 설명하였다. 모든 회차의 가격을 포괄적으로 낮추는 방식은 정가 가치 훼손과 기존 충성 고객 반발을 초래할 수 있으므로, 인지도가 낮은 배우가 배정된 회차 또는 상대적으로 수요가 약한 회차를 중심으로 신규 관객용 저가 트랙을 설계하는 방식이 합리적이라고 제안하였다. 이때 목적은 ‘싼 표 판매’가 아니라 “첫 관람을 발생시키고, 재미 경험을 통해 정가 관람으로 전환되는 선순환”을 만드는 것이라고 정리하였다. 또한 ‘땡처리 여행사’ 같은 인상을 주면 브랜드 가치 하락과 반발이 커질 수 있으므로, 야놀자 사례처럼 프레이밍을 통해 부정적 이미지를 제거하고 공익적 목적(청년 문화권, 신규 관객 기반 확대)을 전면에 내세우는 커뮤니케이션 전략이 필요하다고 덧붙였다. 더 나아가 정가를 직접 건드리지 않는 범위에서 특정 좌석을 배분하고, 신규 관객을 위한 가이드·설명 세션을 결합하여 “저가 제공=가치 하락”이 아니라 “초심자 지원=부가가치”로 인식되게 만드는 접근도 검토할 만하다고 조언하였다.

지자체 및 금융권 파트너십에 대해서는 이해관계자의 언어가 다르다는 점을 분리해 분석하였다. 지자체는 이미 문화예산을 집행하고 있으므로, “원래는 공연을 보기 어려웠던 학생(특히 소득 분위가 낮은 학생)이 실제로 접근할 수 있게 되었는가”를 객관적 지표로 증명하는 것이 파트너십 유지의 핵심이라고 보았다. 즉, 지자체 설득은 ‘좋은 취지’보다 성과의 관측 가능성과 공공성의 증명이 중요하다는 논리이다. 반면 금융권은 MZ세대의 결제·사용 경험에 민감하므로, 사용자가 조금이라도 불편함을 느끼면 쉽게 이탈할 수 있다는 점을 경고하였다. 학생이 단지 혜택 때문에 주거래 은행을 변경하지는 않으므로, 카카오페이 등 범용 결제 수단과의 경쟁 조건, 은행이 얻는 경영적 이득(신규 고객 접점, 이용 빈도, 브랜드 효과 등)에 대한 냉정한 계산이 필요하다고 강조하였다. 이 자문은 ScholasTix가 ‘은행 앱 연계’를 구상하더라도, 사용성과 보편성을 확보하지 못하면 확산이 제한될 수 있다는 설계 리스크를 명확히

하였다.

플랫폼의 지속가능성과 커뮤니티 활성화에 관해 최 교수는 “초기에는 남용을 과도하게 걱정하기보다 사용자 풀을 먼저 형성하는 것이 우선”이라는 관점을 제시하였다. 트레바리처럼 구심점 역할을 하는 셀럽·마스코트·큐레이터를 세워 참여 동기를 만들고, 초기 단계에서는 무관심보다 차라리 비판이라도 존재하는 것이 생명력에 도움이 된다고 조언하였다. 또한 이용자가 단순 소비자에 머무르지 않고 레벨·배지 등 참여 보상 구조를 통해 소속감을 느끼며 운영에도 참여하는 ‘프로슈머’ 모델이 플랫폼의 자생력을 높일 수 있다고 설명하였다. 다만 시간이 지나면 스폰서·광고주 논리에 의해 본질이 흐려질 위험이 있으므로, 기존 이용자(올드비)가 신규 이용자(뉴비)를 교육하고 융화시키는 건강한 생태계를 의도적으로 설계해야 한다고 강조하였다. 이는 ScholasTix가 단순 티켓 유통 도구가 아니라 “초심자 경험 설계와 커뮤니티 규범 완화”를 포함하는 플랫폼이어야 한다는 탐사 방향과도 연결된다.

끝으로 최 교수는 해외 사례를 참고하되 무조건 동경하지 말고 한국의 조건을 전제로 재설계해야 한다고 조언하였다. 미국과 한국은 공연장 위치, 대학과의 거리, 관객의 이동 시간 감내 수준 등 환경이 다르므로, 현지 인터뷰에서는 “한국과 같은 제약 조건이라면 어떻게 하겠는가”와 같은 질문을 통해 더 유효한 인사이트를 얻어야 한다고 권고하였다. 또한 학생 주도 프로젝트로서 어느 시점에는 냉정한 비용·성과 계산이 필요하며, 이 프로젝트를 팀의 커리어에서 어느 정도 비중으로 들지 구성원 합의를 선행해야 한다고 덧붙였다. 이는 본 탐사가 단순한 아이디어 제시가 아니라, 실행 가능한 정책·운영 설계로 수렴하기 위해 필요한 태도와 관리 원칙을 제공하는 조언으로 정리된다.

요컨대 최동원 교수 자문은 ScholasTix가 “잔여좌석을 저가로 연결한다”는 단일 아이디어만으로는 작동하기 어렵고, (1) 코어 관객 반발을 최소화하는 타겟팅과 프레이밍, (2) 제작사·극장이 체감하는 인센티브 설계, (3) 지자체·금융권의 서로 다른 성과 언어와 조건을 반영한 파트너십 구조, (4) 초기 확산과 장기 지속을 동시에 겨냥한 커뮤니티·운영 전략이 함께 결합되어야 함을 확인하게 하다. 이는 본 연구가 제시하는 ScholasTix 거버넌스를 ‘당위’가 아니라 ‘작동 가능한 운영 체계’로 구체화하는 데 실질적 기반을 제공한 국내 탐사 결과로 기능하였다.



3번	김은희 교수
소속	이화여자대학교 음악대학 성악과
일시	2025년 11월 12일
자문 목적	김은희 교수는 이화여자대학교 음악대학 성악과 교수이자 음악대학 부학장을 겸임하고 있으며 연구팀 ‘웃는 여자’의 지도교수이다. 본 탐사팀은 스콜라스틱스(ScholasTix) 사업의 방향성을 구체화함에 있어, 성악 및 공연예술 분야의 권위자인 김은희 교수님께 탐사 계획서와 안내서를 송부하며, 교수님의 전문 식견을 바탕으로 사업 전반의 보완 및 발전 방향에 대한 조언을 구하고자 하였다. 또한 뉴욕 지역 내에서 본 연구 모델에 시사점을 줄 수 있는 주요 공연예술 기관 사례와 현지에서 심도 있는 자문이 가능한 학술적·실무적 네트워크를 추천받아 탐사의 실질적인 성과를 완성시키고자 자문을 구하였다.

본 탐사팀 ‘웃는 여자’는 한국 대학생의 공연예술 향유 기회를 확대하기 위해 미국 현지의 티켓 배분 시스템을 조사하고, 이를 토대로 한국형 ScholasTix 모델을 제안하는 것을 연구 목적으로 설정하였다. 탐사 계획의 실효성과 전문성을 확보하기 위해 본 팀은 현지 공연예술 퍼포머로서 현장 경험을 갖춘 이화여자대학교 성악과 김은희 지도교수에게 탐사 계획안을 공유하고 자문을 요청하였다. 본 자문은 이론적 구상에 머무르지 않고 실제 공연 생태계의 특성과 연구 설계의 용어·범위가 일치하는지 점검하여, 대외 설득력을 갖춘 계획으로 정비하는 데 목적이 있었다. 아울러 뉴욕 및 보스턴 지역의 방문 기관 선정 과정에서 연구 주제와 기관의 적합성을 재검토하고, 탐사 경로의 현실성을 보완하기 위한 취지도 포함하였다.

김은희 교수는 본 팀이 제출한 계획서가 목적과 진행 방향을 비교적 명확히 제시하고 있으며, 구성 또한 구체적이고 꼼꼼하다는 점을 긍정적으로 평가하였다. 다만 교수는 계획서 전반에 사용된 ‘공연예술’이라는 포괄적 용어와 실제 연구 내용이 ‘뮤지컬’에 편중되어 있는 점 사이의 간극을 핵심 문제로 지적하였다. 클래식, 무용, 연극 등을 포괄하는 용

어를 유지한 채 뮤지컬 중심으로 논의를 전개할 경우 학문적 모호성이 발생하고 연구 대상의 경계가 불분명해져, 대외적 설득력이 약화될 수 있다는 것이다. 이에 따라 교수는 탐사 주제의 명확성을 높이기 위해 연구 대상 장르를 구체화하고, 계획서에 반영된 실제 분석 대상과 용어를 일치시키는 방향으로 범위를 정리할 것을 제안하였다.

본 탐사팀은 해당 피드백을 수용하여 탐사의 초점을 ‘뮤지컬’로 명확히 고정하고, 다양한 장르 중 뮤지컬을 우선 연구 대상으로 선택한 근거를 보강하였다. 첫째, 뮤지컬은 현대 공연 시장에서 높은 점유율과 대중적 영향력을 갖는 산업이며, 본 팀이 참고하는 해외 사례(브로드웨이 기반 접근성 제도) 또한 대규모 수요를 전제로 형성된 운영 모델이라는 점에서 연구 대상으로서의 타당성이 높다. 따라서 뮤지컬을 우선 연구 모델로 설정하는 것이 한국 시장에 적용 가능한 실질적 운영 데이터를 확보하는 데 유리하다고 판단하였다. 둘째, 뮤지컬은 타 장르 대비 상대적으로 높은 가격대를 형성하고 있어 대학생·청년층이 체감하는 경제적 진입 장벽이 특히 크며, ‘접근성 제약 해소’라는 프로젝트 목적에 가장 직접적으로 부합한다. 이에 따라 본 팀은 장벽의 강도가 가장 큰 영역을 우선 분석하고 설계안을 도출한 뒤, 후속 단계에서 타 장르로 확장 가능성을 검토하는 방식이 합리적이라고 정리하였다.

결론적으로 본 팀은 프로젝트 범위를 ‘뮤지컬 산업을 중심으로 한 공연예술 티켓 시스템 연구’로 재정의함으로써 연구 대상의 경계를 명확히 하였다. 이는 뮤지컬 분야에서 우선적으로 실행 가능한 모델을 설계·검증한 뒤, 향후 클래식 및 연극 등 다른 장르로의 확장 가능성을 검토하는 단계적 접근(step-by-step approach)의 일환으로 이해된다. 이와 같은 지도교수 자문과 범위 조정 과정은 본 탐사가 단순한 견학에 그치지 않고, 연구 대상 정의와 설계 논리를 먼저 정교화한 뒤 현장 조사로 검증하는 체계적 연구로 발전하는 데 중요한 기준을 제공하였다.

4번	백준원 대표 (가명)
소속	현 ○○ 여행사 대표
일시	2026년 1월 27일
자문 목적	백준원 (가명) 대표는 현재 ○○ 여행사의 대표로 본 탐사팀은 여행사에서 다루는 뮤지컬 할인 상품 등에 주목하여 여행사에서 보유한 티켓 상품의 처리 방식 등을 벤치마킹 하고자 자문을 구하였다. 스콜라스틱스 플랫폼의 핵심인 유티 자원의 효율적 운용을 위해 여행사가 선매입 후 보유한 티켓 재고의 유통 경로와 손실 최소화 니즈를 정확히 파악하고, 이를 공급 알고리즘 설계에 반영할 실질적인 업계 아이디어를 확보하는 데 목적이 있다.

본 탐사팀은 ScholasTix 모델의 지속 가능성을 좌우하는 핵심 조건으로 ‘유티 자원(잔여 좌석)의 안정적 수급 가능성’을 설정하고, 이를 실무적으로 검증하기 위해 현직 여행사 관계자 인터뷰를 실시하였다. 당초 본 팀은 여행사가 공연 제작사로부터 선매입한 티켓 물량 중 미판매분이 발생하는 구체적 경로를 확인하고, 해당 재고를 공연 임박 시점에 저가로 전환하는 ‘라스트 미닛(Last-minute) 가격 전략’의 실무 노하우를 파악하고자 하였다. 또한 폐쇄형 채널을 활용한 프라이빗 딜, 타깃팅 기반 할인, 노쇼(No-show) 및 취소 관리 등 운영 리스크 관리 절차를 확인함으로써, ScholasTix의 공급·가격 로직을 정교화하고 플랫폼 실무 가이드라인을 마련하려는 목적을 두었다. 나아가 과거 여행사-제작사 제휴 사례의 성패 요인을 분석하여, 일회성 덤핑이 아닌 선순환형 파트너십(좌석 점유율 제고와 유통 경쟁력 강화의 동시 달성)이 가능한지 점검하고자 하였다.

그러나 인터뷰 결과, 본 팀이 전제로 삼았던 시장 구조가 실제 유통 구조와 유의미하게 다르다는 점이 확인되었다. 본 팀은 여행사가 제작사로부터 좌석을 선매입하는 ‘하드 블록(hard block)’ 물량을 보유하고, 이를 공연 마감 직전에 저가로 처리하는 방식으로 재고 리스크를 관리할 것이라 예상하였다. 반면 실제 구조에서 여행사는 티켓을 직접 매입하거

나 재고를 떠안는 주체라기보다, 해외 극장 시스템과 실시간으로 연동되어 판매를 중개하는 플랫폼 역할에 국한되는 경우가 많았다. 이 경우 여행사가 선점한 ‘유휴 자원’ 이나 ‘빈자리’ 라는 개념 자체가 성립하지 않으며, 가격 정책 또한 극장 측의 생태계 보호 논리에 따라 여행사 판매가가 오히려 더 높게 책정되는 등, 본 팀이 구상한 ‘저가 멍처리’ 로직과 상충하는 지점이 다수 존재하였다.

이러한 구조적 차이가 확인됨에 따라, 본 팀이 인터뷰에서 핵심적으로 확인하고자 했던 ‘재고 처리 경로’ 나 ‘자기 잠식 방지 프레이밍’ 과 같은 질문은 해당 유통 환경에서는 유효성이 낮아졌다. 다시 말해, 여행사가 재고를 보유하고 이를 전략적으로 소진하는 모델을 전제로 설계된 공급·가격 알고리즘은 현행 유통 구조와 괴리가 있었으며, ScholasTix의 핵심 경쟁력을 해당 경로에서 직접 도출하는 데는 한계가 있었다. 이에 본 팀은 본 인터뷰를 통해 “여행사 기반 저가 재고 처리” 가 플랫폼의 핵심 공급 모델로 적합하지 않음을 확인하고, 해당 경로를 주된 공급원으로 상정한 설계 가정을 수정할 필요가 있음을 도출하였다. 결과적으로 본 자문은 실무 인사이트를 추가 확보하기보다, 초기 가설의 전제 오류를 조기에 발견하여 탐사 방향을 조정하게 한 검증 단계로 기능하였으며, 본 팀은 추가 논의 없이 자문을 종료하였다.

5번	김준희 교수
소속	한양대학교 연극영화과
일시	2025년 9월 14일
자문 목적	김준희 교수는 한양대학교 연극영화학과소속의 공연예술 시장 연구자로서, 본 탐사에서는 한국 뮤지컬 시장의 가격 형성과 반복 관람 중심 소비 구조가 신규 관객 유입을 어떻게 제약하는지 진단하고 학생 인증 기반 티켓 플랫폼(ScholasTix)의 설계 요건을 자문하기 위해 의견을 구했다.

본 탐사는 한국 뮤지컬 시장이 반복 관람 중심의 소비 구조로 고착되는 과정과, 그 결과로 대학생 및 청년층의 첫 관람 진입 장벽이 강화되는 메커니즘을 규명하는 데 목적을 둔다. 또한, 본 연구는 가격 상승, 정보 접근의 편중, 관람 문화의 폐쇄성이 상호작용하며 ‘가격 상승-신규 관객 유입 감소-기존 팬덤 의존 심화’라는 악순환을 형성한다는 문제의식을 전제로 한다. 이에 잔여 좌석이라는 소멸성 자산을 청년층에게 연결하기 위한 대안으로, 대학을 허브로 한 학생 인증 기반 티켓 플랫폼(ScholasTix)의 제도적 설계 가능성을 탐색하고자 하였다. 국내 탐사 단계에서는 ScholasTix 구상이 단순 할인 제공을 넘어, 시장 구조와 제작·유통 관행, 소비자 구성, 가격 결정 논리, 초심자 경험 설계까지 포괄하는 구조적 해결책이어야 한다는 점을 검증하는 데 초점을 두었다.

이러한 문제의식을 실증적 관찰이 가능한 논점으로 구체화하기 위해, 본 연구팀은 한양대학교 연극영화과 김준희 교수에게 자문을 구하였다. 김 교수는 공연예술 시장을 제도와 구조의 관점에서 분석할 수 있는 연구자로서의 전문성을 보유하고, 동시에 공연 산업 현장에서의 실무 경험을 토대로 할인 제도 운용과 가격 정책이 실제로 작동하는 방식을 구체적으로 설명할 수 있는 인터뷰어로 판단되었다. 특히 김 교수 자문은 한국 뮤지컬 시장의 가격·수요 논의가 감상이나 인상비평에 머무르지 않도록, 이해관계자 배치와 운영 제약 조건을 기준으로 핵심 쟁점을 정리하는 데 기여할 것으로 기대되었다.

김준희 교수는 한국 뮤지컬 시장이 ‘판매량 대비 실제 관람자 수가 제한되는’ 반복 관람 중심 구조를 띤다고 진단하였다. 동일 관객이 다회차를 구매하는 관행이 강해 티켓 판매량이 커 보이더라도 신규 관객 풀은 좁게 유지되기 쉽고, 이 구조가 시장 외연 확장을 제약한다는 것이다. 또한 공연예술은 회차마다 경험이 달라지는 특성을 지니며, 그 미세한 차이가 반복 관람 동기를 강화하여 내부 규범과 취향이 강화되는 자기완결적 소비 환경을 형성한다고 설명하였다. 이러한 진단은 ‘신규 관객 유입 단절’이 단순한 마케팅 실패가 아니라 시장이 작동하는 방식 자체에서 발생할 수 있음을 시사하였다.

이 구조는 대학생·청년층의 진입을 어렵게 만드는 방향으로 작동한다고 해석된다. 김 교수는 대극장 뮤지컬이 소비 장면에서 사치재적 성격이 강하게 나타나며, VIP 고가 좌석이 과시적 소비로 재현되는 측면도 있다고 지적하였다. 이는 청년층의 가격 부담을 증폭시키는 동시에 ‘처음 가는 공연장’을 일상적 문화소비가 아닌 높은 허들로 인식하게 만든다.

는 요인이 된다. 다만 김 교수는 공연 관람이 개인에게 부여되는 가치에 따라 지출 우선순위가 달라질 수 있음을 언급하며, 가격은 고정된 장벽이라기보다 제도 설계와 경험 설계에 의해 완화 가능한 변수임을 시사하였다. 이는 ScholasTix가 단순 가격 인하 논리로 설계되기보다, 청년층이 체감하는 진입 비용(탐색 비용, 불확실성, 실패 위험)을 함께 낮추는 방향으로 구성되어야 함을 강화하였다.

김 교수는 소극장 영역에서의 진입 장벽을 정보·문화적 코드의 문제로 확장해 설명하였다. 일반 관객은 작품의 존재 자체를 알기 어렵고, 매니아 집단은 관람 방식과 암묵지를 공유하는 경향이 있어 초심자에게는 웃음 포인트, 관람 규범, 작품 수용 방식이 낯설게 체감될 수 있다는 것이다. 이 진술은 ScholasTix가 할인 제고를 넘어서 ‘정보 접근 경로’와 ‘초심자 친화적 안내 및 학습·경험 설계’를 포함해야 한다는 탐사 방향을 뒷받침하였다.

할인 제도와 가격 정책의 경직성에 대해서도 김 교수의 진술은 탐사 목적에 직접적인 근거를 제공하였다. 김 교수는 브로드웨이나 웨스트엔드가 원캐스트 중심 운영으로 판매 실험과 제도 운용이 상대적으로 용이한 반면, 한국은 다중 캐스팅 구조로 인해 동일 작품이 회차별로 ‘서로 다른 상품’처럼 인식된다고 설명하였다. 이로 인해 특정 회차 할인이나 유연한 가격 운영이 팬덤 반응, 수요 편차, 이해관계 조정 문제로 즉각 어려워질 수 있으며, 결과적으로 개별 제작사·극장 단위의 자율 할인만으로는 확산이 제한될 수 있다는 점을 강조하였다. 이러한 진단은 한국형 대안이 비교적 독립적이고 표준화된 운영 주체, 즉 대학 또는 대학-지자체 연계 허브를 필요로 한다는 논리를 강화하였다.

해외 사례(TKTS, 러시, 로터리 등)에 관해서도 김 교수는 중요한 현실 조건을 제시하였다. 해당 제도는 공익 담론만으로 작동한 것이 아니라 저수요 시기 잔여 좌석을 판매하기 위한 실용적 장치로 출발하였으며, ‘잘 팔릴 때는 작동하지 않는다’는 한계가 있다는 것이다. 따라서 ScholasTix는 해외 제도를 단순 복제하기보다, 잔여 좌석의 효율적 배분과 청년층 접근성 확대를 동시에 달성하도록 상시적 경로를 설계해야 하며, 이를 위해 대학 기반 인증·정산·파트너십 구조가 필요하다는 결론으로 연결된다. 또한 김 교수는 한국과 미국의 공연 지리·집적 조건이 달라 단순 이식에는 한계가 있음을 언급하며, 한국에서는 대학이 생활권 기반의 접근 경로로 기능하도록 설계하는 것이 상대적으로 더 중요해질 수 있음을 시사하였다.

마지막으로 김 교수는 티켓 가격 상승과 가격 저항이 동시에 나타나는

국면에서 청년층의 여가 소비가 여행·스포츠 등 대체재로 이동할 가능성을 지적하였다. 이는 청년층 대상 접근성 정책이 일회성 이벤트나 단발 할인에 머물 경우 지속 가능성이 낮으며, 지속적이고 예측 가능한 혜택 경로와 경험 설계를 갖춘 플랫폼 형태로 구축되어야 함을 뒷받침한다. 종합하면 김준희 교수 자문은 반복 관람 중심의 매니아 구조, 정보·문화적 진입 장벽, 다중 캐스팅에 따른 가격 정책의 경직성, 잔여 좌석 제도의 구조적 한계가 결합된 환경을 구체적으로 제시하였다. 동시에 이러한 조건은 학생 인증, 정보 도달, 잔여 좌석 배분 및 정산을 표준화하는 대학 기반 플랫폼으로 ScholasTix를 제도화할 필요성을 강화하는 근거로 기능하였다.

6번	최승연 평론가
일시	2025년 9월 10일
자문 목적	최승연 평론가는 영국과 한국에서의 학문적 배경을 바탕으로 관객 경험과 시장 구조의 관계를 분석해 온 전문가로, 본 연구에서는 대학생·청년층의 첫 관람 진입 장벽이 어떻게 강화되는지를 진단하고 ScholasTix의 제도 설계 방향을 자문하기 위해 의견을 구했다.

본 탐사는 한국 뮤지컬 시장이 매니아 중심의 반복 관람 구조로 고착되는 원인과, 그 결과로 대학생 및 청년층의 첫 관람 진입 장벽이 강화되는 과정을 분석한 뒤, 잔여 좌석을 청년층에게 연결할 수 있는 제도적 경로로서 대학 기반 학생 인증 플랫폼(ScholasTix)의 설계 가능성을 탐색하는 데 목적을 두었다. 국내 탐사 단계에서는 단순한 가격 논쟁을 넘어, 관객 구성과 소비 패턴, 극장 규모에 따른 관람 문화의 규범화, 할인 제도의 운용 현실이 어떤 방식으로 신규 관객 유입을 제약하는지 점검하는 것이 핵심 과제였다. 특히 본 연구는 가격 장벽과 문화적 장벽이

분리된 변수가 아니라 상호 증폭하며 시장의 폐쇄성을 강화한다는 가설을 전제로 하였고, 이를 뒷받침할 현장 기반 진단이 필요하다고 판단하였다. 이러한 문제의식을 정교화하기 위해 본 연구팀은 뮤지컬 평론가 최승연에게 자문을 구하였다. 최 평론가는 시장을 흥행 성패나 작품 평가로만 설명하기보다, 관객 공동체가 형성하는 규범과 소비 관행의 반복성, 극장 규모와 작품 양식이 만들어내는 관람 조건을 결합하여 분석할 수 있는 전문가로 판단되었다. 본 연구가 설정한 청년층 진입 장벽은 가격뿐 아니라 관람 문화와 정보 접근성의 문제로도 나타나므로, 이를 구체적인 사례와 언어로 설명할 수 있는 외부 관찰자의 시각이 필요하다고 보았다.

최승연 평론가는 한국 뮤지컬 시장의 관객 구성이 극장 규모와 작품 성격에 따라 뚜렷하게 분화되어 있다고 진단하였다. 특히 중소극장 시장은 특정 배우와 작품을 반복 관람하는 코어 관객의 영향력이 매우 크며, 중소극장에서는 20~30대 여성 관객 비중이 높게 체감되고 특정 출연진의 팬덤이 형성된 경우 중장년층 관객이 두드러지게 나타나기도 한다고 설명하였다. 반면 대극장 레퍼토리는 상대적으로 연령대가 다양하고 일반 관객 유입이 더 관찰된다고 덧붙였다. 또한 한국 시장은 반복 관람(n차 관람)을 전제로 움직이는 특수성이 강해 코어 관객이 ‘몇 번을 보느냐’가 흥행을 좌우하며, 총매출은 대극장에 집중되지만 공연 건수는 대학로 중심의 중소극장이 압도적으로 많아 시장이 이원화되어 있다고 정리하였다. 이 같은 구조는 제작자가 코어 관객의 선호를 자극하는 기획으로 수익을 확보하려는 합리적 선택과 맞물리며, 결과적으로 신규 관객 확장 전략이 더 어려워지는 환경을 형성한다고 평가하였다.

평론가는 문화적 장벽이 초심자 유입을 실제로 가로막는 방식도 구체적으로 제시하였다. 중소극장은 관람 집중도가 높고 좌석 간격이 좁아 작은 움직임도 방해가 되기 쉬워 엄격한 관람 규범이 강화되는데, 이 규범이 초심자에게 과도한 위축과 모욕감으로 작동할 수 있다는 점을 문제로 보았다. 더 나아가 ‘머글(초심자)-덕후(코어 관객)’ 구도가 관객 공동체 내부에서 규범을 강화하는 방식으로 작동하며, 일부 코어 관객이 관람 시 두 엔 돈트를 불문율처럼 규제하고 타 관객을 통제하려는 경향이 존재한다고 설명하였다. 이 과정이 관람을 즐거움이 아니라 검열과 긴장으로 바꾸어 초심자에게 특히 부담이 된다고 보았다. 다만 이러한 현상은 관객 태도만으로 환원하기보다 공연 양식, 극장 규모, 서사 집중도 등이 결합되어 만들어진 문화적 조건으로 이해해야 한다는 점도 함께 강조하였다.

가격 장벽과 관련하여 최승연 평론가는 티켓 가격 논쟁이 예민해진 이유를 반복 관람 욕구와 연결지어 해석하였다. 코어 관객은 선호 작품의 캐스트 조합을 ‘전부’ 확인하려는 성향이 강하고, 가격 인상은 반복 관람을 직접적으로 제약하므로 가격 이슈가 크게 부각된다는 논리이다. 반면 연 1~2회 이벤트성으로 관람하는 관객에게는 현재 가격대가 타 소비(고가 외식 등)와 비교해 절대적으로만 과도하다고 보기 어렵다는 시각도 제시하였다. 결국 가격 문제는 소비 패턴에 따라 체감이 달라지며, 신규 관객에게는 ‘보고 싶지만 비싸서 어렵다’는 진입 장벽으로, 코어 관객에게는 ‘반복 관람이 막힌다’는 제약으로 다르게 작동한다고 정리할 수 있다.

한편 최승연 평론가는 가격 정책을 손대기 어렵다는 현실을 인정하면서도, 한국 시장에 잔여 좌석을 유연하게 전환하는 제도화된 할인 장치가 부족하다는 점을 개선 과제로 제안하였다. 영국에서 경험한 스탠바이 티켓, 리턴 티켓처럼 마지막 순간에 남는 좌석을 큰 폭으로 할인해 현장 대기자에게 판매하는 방식이 관객 접근성을 높이고 극장에도 수익이 되는 구조라고 설명하였다. 한국은 끝까지 안 팔리는 좌석을 유연하게 전환하기보다 소진 실패로 귀결되는 경향이 있어 아쉽다고 평가하였다. 또한 학생 할인은 일부 제작사에서 단발적으로 구현되고 있으나, 대학과의 제휴를 통해 높은 할인율을 제공하는 사례가 더 넓게 확산될 필요가 있다고 보았다. 더불어 로터리 제도 등 해외에서 일반화된 접근 장치가 국내에도 도입될 필요가 있으며, 도입 시 반응이 클 것이라고 전망하였다. 이 논의는 대학을 허브로 한 학생 인증 기반 플랫폼이라는 본 탐사 구상과 직접적인 접점을 형성하였다.

김준희 교수 자문과 최승연 평론가 자문은 한국 뮤지컬 시장의 진입 장벽이 단일 요인으로 설명되지 않는다는 점에서 접점을 이룬다. 김준희 교수의 논의가 반복 구매자 중심의 시장 구조가 가격 정책과 운영 관행을 기존 수요 유지에 유리한 방식으로 정렬해 왔다는 점을 강조한다면, 최승연 평론가의 논의는 그 구조적 한계가 관객 경험 차원에서 어떻게 ‘입문자에게 불리한 환경’으로 체감되는지를 구체적으로 보여준다. 특히 관객 구성의 편중과 팬덤 중심 소비 패턴, 엄격한 관람 규범과 암묵지, 그리고 잔여 좌석 활용의 경직성이 결합할 때 접근성은 간헐적 할인 이벤트에 의존하게 되며, 대학생·청년층이 안정적으로 유입·정착하기 어려워진다는 진단이 제시된다. 두 인터뷰를 종합하면, 한국 뮤지컬 시장의 핵심 과제는 신규 관객이 첫 관람을 시작하고 반복 관람으로 전환되

는 경로를 제도적으로 설계하는 데 있다. 김준희 교수의 구조 진단이 ‘왜 기존 방식으로는 확장에 한계가 발생하는가’를 설명한다면, 최승연 평론가의 현장 진단은 ‘그 한계가 관객의 체감 경험에서 어떻게 장벽으로 작동하는가’를 제시한다. 따라서 본 탐사의 ScholasTix 구상은 단순 할인 확대가 아니라, 대학을 허브로 학생 인증, 잔여 좌석 배분, 정산, 정보 제공, 초심자 친화적 경험 설계를 하나의 운영 체계로 통합하여 첫 관람의 비용과 불확실성을 낮추는 방향으로 정당화된다. 이는 문제 인식을 선명히 하고, 동시에 제도적 해결 필요성을 부각하는 근거로 기능한다.

표 2. 국내 공연 예술 및 경영 전문가 인터뷰 핵심 요약

전문가	핵심 진단 및 제언	적용 포인트
최동원 교수	"Hey Young"처럼 검증된 금융 인프라 활용 및 실질적 인센티브 설계	비즈니스 모델 타당성 확보
김준희 교수	판매량 대비 실질 관객 풀의 협소함 지적 좌석의 제도화된 배분 강조	상시형 경로 설계 근거
최승연 평론가	중소극장 중심의 문화적 장벽(관람 규범) 완화 유연한 가격 정책 제안	초심자 친화적 경험 설계
이주영 대표	물리적·심리적 귀찮음(기회비용) 해소 체험형 콘텐츠 확대 제안	마케팅 전략 다변화
김은희 교수	'공연예술'이라는 포괄 용어와 실제 '뮤지컬' 중심 연구 간 불일치 해소 제안	단계적 확장 로드맵 명시
백준원 대표 (가명)	여행사 재고 처리 전제의 시장 구조 불일치 확인 및 공급 모델 재설정 필요성 인식	선매입·재고 기반 로직 배제

'한국형 ScholasTix' 설계를 위해 국내 전문가들로부터 얻은 전략적 시사점이다.

## 2 해외 현지 탐사 및 사례 분석

### 1. NYTW (New York Theatre Workshop)

기관 소개	NYTW (New York Theatre Workshop) 는 뉴욕의 대표적 비영리 극장으로, 학생·청소년 대상 파트너십 프로그램과 저가 티켓 제도를 운영한다.
일시	2026년 1월 13일
방문 목적	학생·청년층의 첫 관람 진입 장벽을 낮추기 위해 (NYTW) 가 운영하는 학생 매티네, 잔여 좌석 할인, 학교·방과 후 교육, 복지에 대해 질문하기 위해 방문하였다.

본 해외 탐사는 뉴욕의 대표적 비영리 극장인 New York Theatre Workshop(이하 NYTW)을 방문하여, 학생·청년층의 공연예술 접근성을 제고하는 운영 철학과 프로그램 구조, 그리고 잔여 좌석을 활용한 가격·발권 전략의 실무적 설계를 심층적으로 관찰하였다. 탐사의 1차 목적은 관람 비용과 정보·문화적 장벽으로 인해 청년층의 첫 관람 경험이 약화되는 상황에서, 비영리 기관이 어떠한 방식으로 초기 진입 장벽을 낮추고 이를 장기 관객 및 예비 창작자 양성으로 연결하는지 확인하는 데 있었다. 특히 본 연구가 구상하는 ScholasTix(대학 기반 잔여 좌석 공유 플랫폼)가 ‘가격 인하’에 그치지 않고 ‘첫 경험의 제도적 보장-재방문 동기 형성-참여 심화’로 이어지는 구조를 설계해야 한다는 문제 의식에서 NYTW는 핵심 비교 대상으로 설정되었다. 현장 탐사 및 관계자 (Psacoya Guinn, Marty 등) 인터뷰는, 접근성 정책이 단순 할인에 머무르지 않고 교육·참여 프로그램 및 평가·환류 구조와 결합될 때 지속 가능한 관객 생태계로 확장될 수 있음을 구체적으로 보여주었다.

탐사 결과, NYTW 운영에서 가장 두드러진 특징은 대상 설정과 개입 방식의 의도성이었다. NYTW는 현재 고등학생 연령대(9~12학년)를 주요 타깃으로 설정하고, 고등학교 협력 또한 필요 기반(need-based)으로 설계하였다. 즉 예산과 자원이 충분한 유명 예술학교가 아니라 브롱크스·브루클린 외곽 등 상대적으로 지원이 부족한 지역의 공연예술 특성화 학교를 중심으로 시 전역 6개 학교와 지속적 파트너십을 유지하고 있었다. 이는 단순 확장 전략이 아니라 교육·문화 자원 접근성이 낮은 집단에 자원을 우선 배분함으로써 공익성을 강화하는 개입으로 해석되었다. 동시에 동일 우편번호권 내 지역 학교(Gramercy Arts High School, Lower Manhattan Arts Academy)와의 협력도 병행하되, 전체적으로는 외곽 지역 중심으로 파트너십이 집중되는 경향을 확인하였다. 이러한 운영 원리는 한국형 모델 설계 시 지자체가 취약 집단 선정 기준과 효과 측정 지표를 제공하고, 대학 및 지역 공연장과 함께 우선 지원 대상을 구조화하는 방식으로 거버넌스에 참여할 수 있음을 시사하였다.

프로그램 운영은 크게 학교 방문형과 극장 내 상주형(방과 후 프로그램)으로 구분되었다. 학교 파트너십에서는 NYTW가 학교로 직접 방문하여 교육 예술가(teaching artists)를 투입하고, 연극적 기술(연기, 세익스피어, 무대 격투 등)을 기반으로 한 다회기 워크숍(총 14회 내외)을 제공하였다. 이는 ‘티켓 접근성 제공-워크숍 제공-교사·학교의 참여 보장’이라는 상호 교환 관계로 설계되어 있으며, 극장 측이 단순 관람을 제공하는 수준을 넘어 학교 교육 과정에 실질적으로 개입한다는 점에서 의미가 있었다. 반면 방과 후 프로그램은 학생들이 극장으로 직접 방문하여 심화된 제작·창작 경험을 수행하도록 설계되어 있었다. Youth Artistic Instigators는 9월부터 4월까지 약 8개월간 운영되는 청소년 앙상블 프로그램으로, 학생들이 실제 극장 공간에서 공연을 제작하고 무대에 올리는 구조였다. 현장 확인 결과 학생들은 전문 연출·조명·의상 등 실제 제작 환경을 경험하고, 가족·친구를 초청해 결과물을 발표하며, 프로필 사진(헤드샷) 제공 등 진로 탐색과 실무 경험을 연결하는 지원을 받았다. NYTW 측은 아직 사례비 지급 단계에는 이르지 못하였으나, 향후 지급을 목표로 검토 중이라고 언급하였다. 이는 청년층의 참여를 단순 체험이 아니라 창작 활동으로 인정하는 방향으로 확장될 가능성을 보여주는 신호로 해석되었다. 프로그램 규모 또한 ‘충분히 크되 밀도 있는 지도와 관계 형성이 가능한 수준’으로 설계되어 있으며, Youth Artistic Instigators는 작년 기준 약 17명(과거 20명 이상 참여 사례 존재)으로 운영된다고 설명되었다.

또 다른 핵심 프로그램인 Mind the Gap은 세대 간 소통을 기반으로 한 창작 프로그램으로, 고등학생과 노년층이 짝을 이루어 서로의 삶에서 출발한 희곡을 집필하고 최종적으로 전문 배우가 작품을 낭독하는 방식으로 구성되어 있었다. 참여자는 온라인 등록과 줌 인터뷰를 통해 선발되며, 청소년과 노년층의 상호 적합성(연결 가능성)을 고려하여 최종 선정이 이루어진다고 설명되었다. 규모는 보통 학생 6명과 노년층 6명으로 유지되며, 참여자 간 상호작용의 질을 중시하는 설계가 특징으로 확인되었다. 또한 이 프로그램은 뉴욕 내 운영을 넘어 미국 전역 및 런던·칠레 산티아고 등 해외에서도 실시된 경험이 있으며, 전국 단위 커리큘럼으로 확장하려는 시도가 진행 중이라고 밝혔다. 이는 ‘표준화 가능한 교육 모듈’이 지역 적용을 통해 확장될 수 있음을 보여주며, 한국형 ScholasTix 모델에서도 관람 전후 교육 모듈의 표준화가 필요하다는 논리를 뒷받침하였다.

가격·발권 전략과 관객 육성 철학에 관해서 NYTW는 학생 매티네(Student Matinee) 티켓을 10달러에 제공하고, 내부 프로그램 참여자에게는 시즌 전체 공연 관람을 무료로 개방하는 정책을 운영하고 있었다. 관계자들은 이를 단순 할인 정책이 아니라 장기적 관객 양성을 위한 투자로 규정하였다. 현재 상연 중인 작품(Tartuffe)의 평균 티켓 가격이 100달러를 상회하는 상황에서 10달러 티켓은 과감한 장벽 완화에 해당하며, 전문 공연을 본 경험이 없는 학생에게 존재하는 ‘하고 싶다-해본 적 없다’의 간극을 줄이는 장치로 기능한다고 설명하였다. 또한 관람 경험은 연기 지망생뿐 아니라 의상, 무대 기술, 무대감독 등 다양한 직무로 관심을 확장시키며, 결과적으로 공연예술 생태계의 인력 기반을 넓힐 수 있다고 밝혔다. 특히 본 탐사에서 주목한 점은 가격 정책이 ‘싸게 보는 경험’에 머무르지 않고 토크백, 사전·사후 워크숍, 제작 현장 접근 프로그램(Casebook) 등과 결합되어 관람 경험의 의미화를 구조적으로 심화시키고 있다는 점이었다. 이는 ScholasTix가 잔여 좌석 연결을 넘어 관람 경험의 질과 재방문 동기 형성을 제도적으로 설계해야 한다는 탐사 목적과 직접 연결된다.

잔여 좌석을 활용한 유연한 접근성 정책으로는 CheapTix 제도가 운영되고 있었다. CheapTix는 예술가, 시니어, 학생, 지역 주민 등이 막판에 남는 좌석 또는 마지막 순간 티켓을 25달러 수준으로 구매할 수 있도록 하는 방식으로, 소멸성 자산(빈 좌석)을 효율적으로 전환하는 운영 논리에 기반하였다. 더불어 프리뷰(Preview) 공연 회차의 할인 운영이 입소

문(word of mouth)을 촉진하는 전략으로 활용된다는 점도 확인하였다. 즉 초기 회차에 접근성을 높여 관객을 확보하고, 관객의 자발적 확산을 통해 장기적 수요를 견인하는 구조가 존재하였다. 이는 잔여 좌석을 연결하는 플랫폼 설계에서 ‘언제, 어떤 회차에, 어떤 집단에게’ 접근성을 집중할 것인지(타기팅과 타이밍)가 핵심 변수임을 보여준다.

교육기관 및 커뮤니티 파트너십 구조는 교육(Education) 측면과 참여(Engagement) 측면으로 구분되어 설명되었다. 교육 측면에서 NYTW의 기대는 비교적 단순하며, 교사가 학생 매티네에 참여하고 학교가 NYTW를 초청해 총 14회의 연극 기반 워크숍을 운영하는 방식이었다. 참여 측면에서 대학과의 협력은 BMCC와 2년째 파일럿 형태로 진행 중이며, 티켓 제공과 더불어 마스터클래스를 제공하는 구조였다. 작년에는 시즌 기획과 극장 운영, 올해는 모금과 개발을 주제로 한 워크숍이 제공되었으며, NYTW는 많은 자원을 제공하는 대신 학생들의 실제 참여와 필요 시 평가 보고서·추천사 제출을 통해 프로그램의 지속가능성을 뒷받침한다고 밝혔다. NYU와는 초기 논의 단계이며, 기관 규모와 교육 과정의 특성을 고려해 더 깊이 있는 협력 구조를 기대한다고 언급하였다. 커뮤니티 참여 측면에서는 시즌별 작품의 주제와 연결되는 단체와 협력하여, 관객이 무대 위에서 자신을 발견할 수 있도록 지원하는 전략이 소개되었다(예: Saturday Church와 관련 커뮤니티 단체 협력).

프로그램의 영향력 평가는 즉각적 피드백 수집과 구조 개선으로 이어지는 환류 체계로 제도화되어 있었다. 관계자들은 학생 매티네 직후 토크백 이후 학생들의 소감을 영상으로 기록하고, 공연 전·후 워크숍을 운영하며, 공연 후에는 서면 설문을 실시한다고 밝혔다. 이 자료는 만족도 확인을 넘어 프로그램 환경을 어떻게 조정해야 하는지를 판단하는 근거로 활용된다고 설명하였다. 특히 과거에는 교육 담당자가 질문을 주도하는 형식적 토크백이 운영되었으나, 설문과 현장 관찰을 바탕으로 현재는 학생들이 직접 질문하는 방식으로 전환되었다고 밝혔다. 이는 학생을 ‘대상’이 아니라 ‘주체’로 전환하는 변화이며, ScholasTix가 설계해야 할 관람 이후 참여 심화의 방향과 정합적이다.

마지막으로 재정적 지속가능성 측면에서 NYTW는 공동 제작(co-production)과 상업 프로듀서 협업을 통해 높은 제작비 부담을 분산하고 있었으며, 예산을 기관의 가치 우선순위를 드러내는 ‘도덕적 문서(moral document)’로 규정하였다. 커뮤니티 참여 예산이 과거 1만 달러 수준에서 최근 4만 달러 이상으로 증액된 사실은 접근성과 참여가

기관의 핵심 가치로 재설정되었음을 보여주는 근거로 기능하였다. 종합하면 NYTW 사례는 대상 설정의 공익성, 가격 장벽 완화, 교육적 개입, 평가·환류, 재정 구조가 결합될 때 청년층의 첫 관람 경험을 안정적으로 확대하고 이를 장기 관객 및 예비 창작자 육성으로 연결할 수 있음을 보여주는 실증적 사례로 정리되었다.

## 1.NYTW (New York Theatre Workshop)



## 2. TDF(Theater Development Fund)

기관 소개	Theatre Development Fund는 1968년 설립된 뉴욕의 비영리 단체로, 1973년 시작한TKTS Booth를 통해 당일 할인 티켓을 제공하며 공연예술 접근성 확대를 핵심 미션으로 운영한다.
일시	2026년 1월 14일
방문 목적	TKTS 부스의 당일 잔여좌석 할인 운영 논리, 참여 제작사·극장 설득 구조, 그리고 이 모델이 청년층 접근성과 수익성 균형에 미치는 효과를 질문하기 위해 방문하였다.

본 해외 탐사는 TDF(Theatre Development Fund)가 운영하는 TKTS 시스템을 중심으로, 잔여 좌석을 공익적 접근성 정책과 결합하여 시장 내에서 안정적으로 작동시키는 운영 논리와 실무 메커니즘을 확인하는 데 목적을 두었다. TDF는 1968년에 설립된 비영리 단체로서 “모든 이가 공연예술을 누릴 권리가 있다”는 신념 아래, 극장을 더 저렴하고 접근 가능한 공간으로 만드는 것을 핵심 미션으로 삼아왔다. TDF의 대표 프로그램인 TKTS 부스는 1973년에 시작되었으며, 당시 뉴욕시와 브로드웨이가 경기 침체 및 치안 문제로 관객 유치에 어려움을 겪던 시기에 타임스퀘어로 사람들을 다시 유입시키기 위한 전략으로 도입되었다. 이 제도는 1904년경 타임스퀘어 인근에서 반값 티켓을 판매했던 역사적 사례에서 착안하였고, 초기에는 제작사들이 실패를 우려하여 소극적이었으나 TDF가 미션의 일환으로 이를 감당하며 50년 이상 지속 가능한 방식으로 정착시켰다. 오늘날 TKTS는 단순한 할인 창구를 넘어, 잔여 좌석의 효율적 전환을 통해 공연 생태계의 수요 기반을 넓히는 문화적 인프라로 기능하고 있다.

현장 인터뷰에 따르면 TKTS의 운영은 디지털 정보 제공과 오프라인 구매 경험의 유기적 결합으로 설계되어 있다. 공식 앱은 실시간 공연 리스트, 할인율, 가격 정보를 제공하는 ‘정보 채널’로 기능하며, 부스 오

픈 약 30분 전부터 당일 정보를 게시하여 관객이 사전에 선택을 좁힐 수 있도록 돕는다. 다만 구매는 현장 부스에서만 가능하도록 제한되어 있으며, 이는 “쉽게 접근하되 무분별한 대량 구매나 시장 교란을 통제한다”는 운영 원리와 연결된다. 현장에서는 오픈 전 대기 줄이 형성되지만, 특정 시간대에는 티켓이 남아 있어 대기 시간을 줄일 수 있는 방식으로 수요가 분산되기도 한다. 티켓은 일반적으로 오케스트라석이나 전면 메조닌 등 비교적 우수한 좌석부터 순차적으로 제공되어, 할인 구매가 곧 ‘낮은 경험’으로 연결되지 않도록 설계되어 있었다. 또한 7일 이내에 구매한 TKTS 영수증이 있는 경우 전용 창구를 이용할 수 있는 Fast Pass 제도를 운영하여 재방문 관객의 편의를 높이고, 제도의 반복 이용을 유도하는 장치를 마련하고 있었다.

고객 서비스 측면에서 TKTS는 ‘소통’을 핵심 가치로 제시하였다. 복잡한 타임스퀘어 환경에서 직원들은 관객이 창구에 도착하기 전에 작품의 성격, 가족 친화성 여부 등을 간단히 안내하는 ‘Theater 101’ 방식의 설명을 제공하며, 이를 통해 관객이 현장에서 느끼는 정보 불확실성을 낮추고 의사결정 시간을 단축시킨다. 이는 접근성 측면의 효용뿐 아니라, 거래 속도를 높여 판매 기회 손실을 방지하는 운영 효율의 논리와도 결합되어 있었다. 특히 장애인 관객에 대해서는 대기 없이 창구로 안내하고 직원이 극장에 직접 연락하여 휠체어석 등 적절한 좌석을 할인 가격으로 확보하는 지원을 제공하는 등, 접근성 정책이 ‘가격’뿐 아니라 ‘이용 가능성(서비스·좌석·동선)’의 차원까지 포함하고 있음을 확인하였다. 또한 외국인 관광객을 위해 자막 앱(GalaPro)이나 오디오 번역 서비스 제공 공연을 상시 관리하고, 언어 부담이 상대적으로 낮은 무용 중심 공연을 추천하는 방식으로 정보 접근성을 확장하고 있었다.

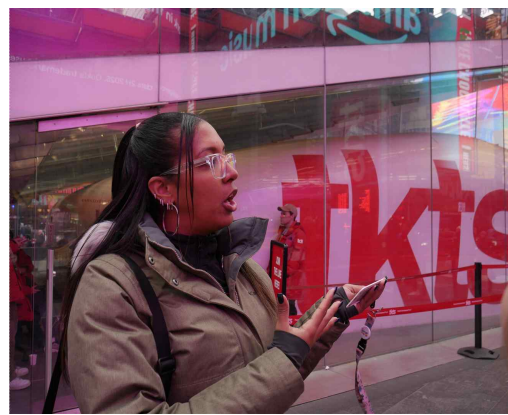
TKTS는 브로드웨이 생태계의 선순환을 돕는 전략적 플랫폼으로도 작동하고 있었다. 인터뷰에서는 인지도가 낮은 신작이나 입소문이 필요한 작품에 ‘테스트 관객’을 유입시켜 초기 동력을 제공하는 기능, 장수 공연의 경우 관광객 수요와 결합해 장기 상연을 보완하는 기능, 그리고 스타 배우 부재 등으로 발생하는 수요 공백을 할인 티켓으로 흡수해 운영 효율을 높이는 기능이 함께 제시되었다. 즉 TKTS는 단순히 “싼 티켓을 파는 장치”가 아니라, 수요가 불안정한 구간에 관객을 배치하여 시장의 변동성을 완충하는 장치로 해석될 수 있었다.

TDF는 부스 운영을 넘어 교육·자원 공유·사회적 지원 프로그램을 통해 문화 향유층 확대를 추진하고 있었다. 예컨대 매년 1만 명 이상의 고등학생을 초대하는 프로그램은 청소년이 극장에 대한 정서적 장벽을 낮추는 계기로 기능하며, 10만 벌 이상의 의상을 전국 학교 극단에 저렴한

게 대여하는 퀸즈 의상 컬렉션은 예술 활동의 기반 자원을 재분배하는 방식으로 접근성을 확장하고 있었다. 또한 참전 용사를 위한 무료 티켓 지원 등 특정 집단을 대상으로 한 문화복지 프로그램을 운영하고 있었으며, 최근에는 예술 참여를 정신 건강 증진을 위한 ‘사회적 처방(social prescription)’으로 보고 이를 의학적으로 추적하는 연구에도 참여하는 등 공연예술의 사회적 가치를 확장하려는 방향을 확인하였다.

마지막으로 전문가들은 한국형 대학 기반 티켓 허브 모델 구축을 위해 몇 가지 핵심 조건을 제시하였다. 첫째, 필라델피아나 도쿄의 부스 라이선스 사례처럼, 제도 도입 전 극장·제작사와의 사전 협의를 통해 판매할 티켓(공급 재고)을 안정적으로 확보하는 것이 신뢰 유지의 최우선 과제라는 점을 강조하였다. 둘째, 한국의 팬덤 문화 환경에서는 ‘할인=덤핑’으로 오인될 가능성이 있으므로, 할인 티켓을 시장 질서를 훼손하는 방식이 아니라 잔여 좌석을 사회적 자원으로 전환하는 합리적 경로로 프레임링하는 소통 전략이 필요하다고 보았다. 셋째, 초심자에게는 공연을 ‘스타 소비’가 아니라 ‘스토리 기반 경험’으로 인식시키는 안내가 유효하며, 이는 정보 장벽과 심리적 장벽을 동시에 낮추는 방식으로 작동할 수 있다고 제안하였다. 종합하면 TDF·TKTS 사례는 잔여 좌석을 단순 가격 인하가 아니라 정보 제공, 경험 설계, 재방문 유도, 취약 집단 지원을 결합한 ‘상시 접근성 인프라’로 구현한 모델이며, ScholasTix 설계에서도 공급 안정성, 프레임링, 현장 서비스, 재방문 구조를 함께 고려해야함을 보여주는 실증적 근거로 정리되었다

## 2. TDF (Theatre Development Fund)



TDF에서 운영중인 TKTS 시스템을 시연중이다.  
본 탐사팀은 이후 TKTS를 통해 뮤지컬 <시카고>와 <하데스타운>을 관람했다. 할인율은 20~50퍼센트였으며, 70달러 선에서 브로드웨이 티켓을 구매할 수 있었다.



### 3. MCC Theater

기관 소개	MCC Theater는 뉴욕의 비영리 극장단으로, 관객 서비스를 중심으로 티켓 판매와 안내를 체계화하고 Spektrix같은 시스템을 활용해 웹사이트 예매와 할인 적용을 운영한다.
일시	2026년 1월 15일
방문 목적	대학생·초심자 관객을 늘리기 위해 극장이할인 코드, 온라인 예매, 당일 잔여 좌석 처리를 어떤 방식으로 운영하는지 질문하기 위해 MCC Theater를 방문하였다.

본 해외 탐사는 뉴욕 기반의 비영리 극장 MCC Theater(이하 MCC)를 방문하여, 관객 서비스 중심의 운영 구조, CRM 기반 티켓팅 시스템, 그리고 러시·학생 프로그램을 결합한 청년 접근성 확대 전략을 확인하는 데 목적을 두었다. 본 탐사는 특히 ScholasTix 모델이 ‘잔여 좌석의 저가 전환’이라는 기능을 구현할 때, 현장에서 요구되는 발권·고객관리·현장 운영 프로세스가 어떠한 형태로 결합되어야 하는지를 점검하는 과정이었다. MCC는 매표소, 하우스 매니저, 어셔를 포함한 프론트 오브 하우스(Front of House) 팀을 관객 서비스 부서 산하에서 유기적으로 운영하며, 자체 제작 공연뿐 아니라 임대 공연에서도 일관된 관객 경험을 제공하는 체계를 갖추고 있었다. 또한 일반 관객뿐 아니라 언론 리뷰, 배우 지인 등 VIP 성격의 ‘하우스(House)’ 고객까지 포괄하여 관리하는 방식은, 티켓 판매가 단순 거래가 아니라 관계 관리와 운영 신뢰를 기반으로 한다는 점을 보여주는 사례로 해석되었다. 더불어 MCC는 자체 공연장 외에도 카네기 홀, 해머스타인 볼룸 등 외부 공간에서 베네핏 갈라쇼와 같은 이벤트를 운영하며 지역 사회와의 접점을 넓히고 있었다.

기술적 기반으로 MCC는 Spektrix(스펙트릭스)라는 CRM 기반 티켓팅 시스템을 활용하고 있었다. 해당 시스템은 웹사이트 내 티켓 가용성 관리,

접근 코드 생성, 할인 적용 등 발권 관련 핵심 기능을 통합 처리하며, 팬데믹 이후 온라인 판매 구조를 강화하는 데 중요한 역할을 수행하였다고 설명되었다. 이러한 디지털 기반의 통합 시스템은 ScholasTix가 학생 인증·할인 적용·정산을 연동하는 플랫폼을 설계할 때, ‘할인 정책’ 자체보다도 그 정책을 안정적으로 집행할 수 있는 운영 인프라(재고 관리, 코드 관리, 채널 분기, 데이터 기록)가 선행되어야 함을 시사하였다.

관객 서비스 매니저 호세(Jose)는 MCC의 티켓팅 정책과 할인 제도를 구체적으로 설명하였다. MCC는 TodayTix 앱과 협업하여 매일 오전 9시에 오픈되는 디지털 러시를 운영하고 있었으며, 이는 누구나 접근 가능한 디지털 방식으로 제공되었다. 이와 별개로 공연 시작 2시간 전부터 현장 매표소에서 잔여석에 한해 판매되는 학생 러시(Student Rush)와 일반 러시(General Rush)가 존재하였다. 학생 러시는 학생증 1매 기준 1인 25달러로 책정되며, 학생증이 없는 동행인을 위해 35달러의 일반 러시 가격을 별도로 제안하여 동반 관람의 문턱을 낮추는 구조를 갖추고 있었다. 만약 전석 매진으로 러시 티켓이 없을 경우에는 구독자 취소표를 판매하는 취소 줄(Cancellation line)을 운영하며, 이때 가격은 공연에 따라 69달러 또는 정가로 책정된다고 설명되었다. 이 운영 방식은 “잔여 좌석은 러시로, 취소표는 별도 라인으로” 라는 채널 분기를 통해 재고 유형에 따라 가격·배분 규칙을 달리하는 점에서, 잔여 좌석 기반 제도 설계의 실무 원리를 보여주는 사례로 정리될 수 있었다.

학생 마티네(Student Matinee) 프로그램은 뉴욕시 공립 고등학교 학생을 주요 타겟으로 하며, 기금 후원을 통해 10달러 내외의 저렴한 가격 또는 무료로 티켓을 제공하는 방식으로 운영되고 있었다. 인터뷰에서는 무료 티켓의 경우 노쇼(No-show) 비율이 높아 운영 효율이 저하된다는 점이 강조되었고, 책임감 부여를 위해 최소 5~10달러 수준의 비용을 지불하게 하는 것이 유리하다는 실무적 조언이 제시되었다. 학교 모집은 주로 기존 관계가 형성된 교사 및 가이던스 카운슬러와의 직접 소통을 통해 이루어지며, 신청 양식을 제출받아 공립학교 학생에게 우선순위를 두어 배정하는 방식이 적용된다고 설명되었다. 이는 단순 홍보보다 “관계 기반 모집”이 지속성과 참여율을 좌우한다는 점을 시사하며, 한국형 모델에서도 대학·학교 채널을 통한 상시 홍보와 참여자 책임 설계가 중요하다는 결론으로 연결된다.

MCC는 단순 관람 지원을 넘어 Youth Company라는 심화 교육 프로그램을 운영하고 있었다. 프로그램은 학생들이 직접 극작을 하고 전문 배우들과 낭독회를 여는 Playwriting Lab과, 학생들이 협동하여 창작 공연

을 올리는 Performance Lab으로 구분되었다. 이 과정은 무료로 제공될 뿐만 아니라, 이수 학생에게 250달러의 활동비를 지급하여 참여를 ‘단순 체험’이 아니라 ‘기여’로 인정하는 구조를 갖추고 있었다. 또한 브루클린 이스트 플랫부시 지역 학교와 연계한 Brooklyn Youth Company를 통해 교육 프로그램을 지역 사회로 확장하고 있었으며, 이는 접근성 정책이 특정 극장 내부에 국한되지 않고 생활권 단위로 확장될 수 있음을 보여주는 사례로 정리되었다.

프로그램의 성과 지표로 MCC는 학교와의 지속적 관계 유지, 학생들이 Youth Company로 유입되는 비율, 극장 내 젊은 관객층의 가시적 증가 등을 제시하였다. 동시에 학교 측 참여를 가로막는 가장 큰 현실적 장벽으로 버스 대절 비용 등 교통비 문제가 언급되었고, 이를 해결하기 위한 교통비 지원 방안을 모색 중이라고 밝혔다. 이는 접근성 정책이 티켓 가격만으로 해결되지 않으며, 이동 비용과 시간 비용이 제도의 실효성을 좌우할 수 있다는 점을 확인하게 한다. 교육적 요소로서 토크백(Talkback)은 마티네 공연 후 표준 절차로 운영되지만, 디지털 스터디 가이드는 제작 비용 대비 활용도가 낮아 로비 디스플레이 등 오프라인 콘텐츠로 전환하는 추세라는 설명도 제시되었다. 이는 ‘교육 자료는 만들면 된다’가 아니라, 실제 활용 행태에 맞춘 전달 방식이 중요하다는 운영적 함의를 제공한다.

마지막으로 한국에서의 제도 도입과 관련하여, 관계자들은 새로운 이니셔티브가 성과를 내기까지 최소 2년 이상의 시간이 필요하다고 강조하였다. 관객과의 신뢰를 형성하고 메시지를 안정적으로 전달하는 과정은 단기간에 완성되기 어려우므로, 협력 파트너에게도 이러한 시간적 여유를 사전에 공유하는 서면 계획이 필요하다는 조언이 제시되었다. 또한 출연진 및 학교 그룹과 공연 시간 외 소통 시간을 미리 합의하고 공지하는 등, 세밀한 스케줄 관리가 성공적 운영의 핵심임을 덧붙였다. 종합하면 MCC 사례는 잔여 좌석 접근성 정책이 관객 서비스 조직, CRM 기반 운영 인프라, 책임 설계(노쇼 관리), 교육 프로그램, 관계 기반 모집, 그리고 시간 축(최소 2년)의 계획을 결합할 때 안정적으로 작동할 수 있음을 보여주는 실증적 사례로 정리되었다.

### 3. MCC Theater



### 3. MCC Theater –Student Tix Process

#### MCC Student Tickets Process

At MCC, we have multiple access points for students at all education levels to engage with our productions. Each has a slightly different process and points of collaboration. Most of these will be in partnership with the manager of audience services and the box office team.

#### Bringing the Youth Company to MCC Shows

**Youth Company Days:** For every MCC Theater show, we have two YC days. For each we hold roughly 20 seats. We try to program these both in previews, one on an evening, and one on a Saturday matinee. Historically these were split between alumni and current students—but we have pivoted to making these for accessibility.

- Team EDU brings date suggestions to all staff all-season cal planning meeting over the summer.
  - For one of the two YC days, a talkback (facilitated by either the Manager or Director of EDU) with the cast is programmed
- Two weeks out from date, Manager of EDU reaches out to students and alumni for RSVPs
  - We build out a waitlist as well
- Four days before, Manager of EDU confirms RSVPs
  - Any unused seats must be released back to audience services at least 24 hours in advance to go back on sale.
- As laid out in RSVP, late arrival, no-show, or cancellation day of can result in an inability to RSVP for future shows.

#### Taking the YC/Alumni to Non-MCC shows:

Due to our reputation, amount of alumni working in the theater, or relationships with commercial producers, the YC will occasionally get offers to see shows around NYC for free.

- The process is similar: the Manager or Coordinator will create an RSVP and send it out with two weeks' notice. Priority is given to current students, and the alumni can fill in as needed.

We also have a board member who buys the YC tickets once a year to a show deemed important for them to see.

- For this, Director or Manager will use department card to purchase the tickets
- Board member will reimburse the company
- Same process for RSVPs above

#### Non-YC High School Student MCC Tickets

When MCC has a season that is appropriate for high school students, the coordinator will create a ticket/show brochure to send at the same time as fall recruitment for YC auditions. A sample of this can be found in the template section. There are two ways for teachers/administrators to bring their students to MCC shows: restricted student matinees or group student tickets.

- **Student Matinees:** These are scheduled during the all-staff-all-season meeting over the summer. If deemed appropriate, one of the programmed Weds/Thursday matinees will be restricted to high school students (until day of).
  - Reasons to not program one: If content is too adult, if the show is starting later than early May
  - For the student matinees, there is a show guide that is created for teachers to review with students before seeing the show
  - At the top of the performance, Team EDU gives a curtain speech going over the Rules of Engagement.
  - For DOE schools: Student matinee tickets are subsidized to \$10.00 per ticket, if schools need additional subsidization, they can request access to the subsidy form. GM, Audience Services, and Executive will collaborate with EDU to decide what amount is available for schools to receive.
  - When a request comes in, it will be received through [education@mcctheater.org](mailto:education@mcctheater.org). Team EDU then brings the request to Audience Services who will confirm and process. Team EDU then coordinates with Audience Services to ensure all details are set (arrival, ticket distribution, etc)
  - If there is space and seats need filled, we will open the house to anyone with a student ID
    - To do so, we collaborate with marketing 5 days out to establish a social strategy to get word out
    - Coordinator will use college outreach to let faculty and staff know of ticket offering
- **Group tickets:** high school teachers and administrators can also request group tickets for regular matinees or evening performances. These tickets are generally 25.00 per ticket but can depend on the demand of the show.
  - These requests occasionally come in through [education@mcctheater.org](mailto:education@mcctheater.org) but also can be directly sent to Audience Services.
  - When a high school coordinates this independently, we try to catch it and offer the show guide, teaching support, or guide conversations about content warnings/etc.

MCC Theater의 Student Tickets Process는 청소년·고교·대학생이 공연을 관람할 수 있도록 마련된 학생 티켓 운영 절차(내부 운영 문서)로, EDU 팀이 Audience Services/Box Office 와 협업해 일정·좌석·안내를 관리한다.

Youth Company(YC) 는 공연별 2회(약 20석) 프리뷰 중심으로 운영하며, 2주 전 RSVP → 4일 전 확정 → 미사용석 24시간 전 반환 및 노쇼/지각 페널티 규정을 둔다. 고교는 학생 전용 매티네(가이드·규칙 안내·DOE 학교 10달러 보조 가능) 또는 단체 티켓으로, 대학은 보조금 없이 단체 판매와 함께 시즌 초 러시/혜택 및 간담회형 인센티브를 안내한다.

# 3. MCC Theater – Soft Show Guide

**SHOW GUIDE**

**MCC THEATER**

new play

# soft

Donna R. Love's *soft* drops the viewer into Mr. Lashley's classroom, where three incarcerated young people are working with the poet and the situations that got them there in the first place. The system may see them as a threat, but what Mr. Lashley looks at them, he sees potential. What he taught in the classroom is a springboard for lifelong learning. We have crafted our own classroom syllabus to deepen your understanding of the themes of the play.

DONNA R. LOVE WHITNEY WHITE

### MR. LASHLEY'S CLASSROOM

#### RECOMMENDED READING AND VIEWING

You will not be tested on the reading or films, but awareness about the stories and issues are beneficial to your success in this classroom.

**Literature**

1. *The Hate Crime* by Michelle Alexander
2. *We Will Not Cancel Us* by Jeff Bevilacqua
3. *Song of Solomon* by Toni Morrison
4. *We Will Not Cancel Us* and other forms of Transformative Justice by Jeffrey M. Needell
5. *House of Names* by Jennifer Egan
6. *Brother to Brother*, conceived by Joseph Roach, edited by Estlin Hargrett
7. *The Hate Crime* by Michelle Alexander
8. *Don't Call Us Crazy*, a collection of poetry by Daniela Smith

**Film/TV**

1. *The Hate Crime* (Documentary)
2. *13th* (Documentary)
3. *Excelsior* (Documentary)
4. *A Man Called Ove* (Documentary)
5. *Music Box* (Documentary)
6. *Black Panther* (Documentary)
7. *Monty Python* (Documentary)
8. *The Hate Crime* (Documentary)
9. *Black Panther* (Documentary)
10. *Black Panther* (Documentary)
11. *Black Panther* (Documentary)
12. *Black Panther* (Documentary)

**OPTIONAL POST-SHOW ACTIVITIES: EXPLORING SOFTNESS**

1. Write a free verse poem about when someone offered you advice or when you offered someone advice. Free verse is defined as poetry that does not have to follow any form or rhyme or structure or length.
2. Turn your free verse poem into a haiku. A haiku is defined as a Japanese poem that consists of seventeen syllables over three lines. The first line is five syllables, the second line is seven syllables, and the third line is five syllables.

### STATISTICS

2010 since officers work in New York City Schools compared to 2000 guidance counselors and 1500 school nurses.

A 2019 ACLU report titled "Close and Coercive: How the Lack of School Mental Health Staff is Putting Students at Risk" using data collected by the Department of Education found that schools, teachers, administrators and parents disproportionately affect students of color and disabled students. It found that in some states disabled students were 10 times more likely to be arrested, while Latino students were arrested at a rate 13 times that of white students. Meanwhile, Black students were arrested at a rate 3 times that of white students, rising as high as 8 times in some states.

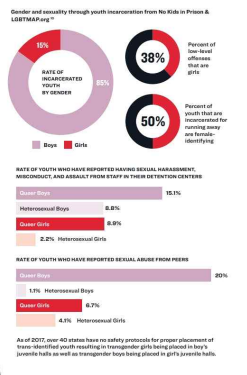
- According to the Prison Policy Initiative (2022), "While the report, there are 48,000 young people currently in jail or prison in the United States. In 2018 Juvenile Court Detentions published by the Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention, showed that more than half (52%) of juvenile status offense cases were for truancy, 10% were for running away, 8% were for being 'unmanageable,' 7% were for violating house rules, and 4% were for breaking curfew. The remaining 6% were sentenced for 'nonstatus offense' effects."
- 1% of the population of incarcerated youth is detained for the lowest level of charges, technical violations, or status offense.
- Technical violations: failure to comply with a term of probation.
- Status Offense: Behavior such as truancy, running away, curfew.
- Another 20% of the incarcerated youth are in facilities, have yet to be found guilty, and are placed before a trial set.

### HOMEWORK ASSIGNMENT

Write a short essay describing the difference between a jail and a prison and how their socio-economic status impacts both.

Katell Braxton, age 18 years old when he was arrested in 2010 for allegedly stealing a backpack, a crime he said he did not commit. He spent three years in Queens District Court before being sentenced to a 15-month term, three years of probation from fellow inmates and prison officers.

"As part of New York State's 2017 Truth and Reconciliation Commission, Braxton's three-year confinement there without trial and his subsequent socio-economic status is a stark reality for many young people of color."



### OPTIONAL POST-SHOW ACTIVITIES: EXPLORING SOFTNESS

1. Write a free verse poem about when someone offered you advice or when you offered someone advice. Free verse is defined as poetry that does not have to follow any form or rhyme or structure or length.
2. Turn your free verse poem into a haiku. A haiku is defined as a Japanese poem that consists of seventeen syllables over three lines. The first line is five syllables, the second line is seven syllables, and the third line is five syllables.

### EXTRA CREDIT

1. *Man on the Moon: The End of Day - Kid Cudi*

2. *A New Day... Nobody Why*

3. *Excelsior*

4. *Black Panther*

5. *Black Panther*

6. *Black Panther*

7. *Black Panther*

8. *Black Panther*

9. *Black Panther*

10. *Black Panther*

11. *Black Panther*

12. *Black Panther*

13. *Black Panther*

14. *Black Panther*

15. *Black Panther*

16. *Black Panther*

17. *Black Panther*

18. *Black Panther*

19. *Black Panther*

20. *Black Panther*

21. *Black Panther*

22. *Black Panther*

23. *Black Panther*

24. *Black Panther*

25. *Black Panther*

26. *Black Panther*

27. *Black Panther*

28. *Black Panther*

29. *Black Panther*

30. *Black Panther*

31. *Black Panther*

32. *Black Panther*

33. *Black Panther*

34. *Black Panther*

35. *Black Panther*

36. *Black Panther*

37. *Black Panther*

38. *Black Panther*

39. *Black Panther*

40. *Black Panther*

41. *Black Panther*

42. *Black Panther*

43. *Black Panther*

44. *Black Panther*

45. *Black Panther*

46. *Black Panther*

47. *Black Panther*

48. *Black Panther*

49. *Black Panther*

50. *Black Panther*

51. *Black Panther*

52. *Black Panther*

53. *Black Panther*

54. *Black Panther*

55. *Black Panther*

56. *Black Panther*

57. *Black Panther*

58. *Black Panther*

59. *Black Panther*

60. *Black Panther*

61. *Black Panther*

62. *Black Panther*

63. *Black Panther*

64. *Black Panther*

65. *Black Panther*

66. *Black Panther*

67. *Black Panther*

68. *Black Panther*

69. *Black Panther*

70. *Black Panther*

71. *Black Panther*

72. *Black Panther*

73. *Black Panther*

74. *Black Panther*

75. *Black Panther*

76. *Black Panther*

77. *Black Panther*

78. *Black Panther*

79. *Black Panther*

80. *Black Panther*

81. *Black Panther*

82. *Black Panther*

83. *Black Panther*

84. *Black Panther*

85. *Black Panther*

86. *Black Panther*

87. *Black Panther*

88. *Black Panther*

89. *Black Panther*

90. *Black Panther*

91. *Black Panther*

92. *Black Panther*

93. *Black Panther*

94. *Black Panther*

95. *Black Panther*

96. *Black Panther*

97. *Black Panther*

98. *Black Panther*

99. *Black Panther*

100. *Black Panther*

MCC의 Soft Show Guide는 고교(및 교육 단체) 관객이 공연을 관람하기 전, 작품의 핵심 주제와 관람 포인트, 콘텐츠 유의사항(예: 민감한 소재), 그리고 사전·사후 수업에서 활용할 질문 등을 정리한 교사용 사전 안내 자료(교육용 가이드)다.

특히 학생 매티네 운영 시 교사가 공연 전 학생들과 내용을 준비할 수 있도록 제공되며, 공연 당일에는 EDU 팀이 커튼 스피치로 Rules of Engagement(관람 규칙)를 안내하는 흐름과 함께 사용된다.

따라서 본 보고서에서는 Soft Show Guide 를 학생 관람 경험을 ‘관람 전 준비-현장 안내-사후 학습’으로 연결하는 장치로서, 학생 티켓 프로세스의 교육적 보완 자료로 참고하였다.

## 4. MTC (Manhattan Theatre Club)

기관 소개	MTC (Manhattan Theatre Club) 는 뉴욕 기반의 비영리 제작 극장으로, Samuel J. Friedman Theatre와 New York City Center내 공연 공간을 운영하며 브로드웨이·오프 브로드웨이 작품 제작과 접근성 프로그램을 함께 추진한다.
일시	2026년 1월 19일
방문 목적	대학생·청년층의 가격 장벽을 낮추기 위해 MTC가 운영하는 대학생 티켓 그랜트(College Student Ticket Grant) 와 MTC 35 의 운영 방식, 자원 구조, 그리고 이를 한국형 ScholasTix 설계로 옮길 때 필요한 조건(대학 연계, 인증, 파트너십) 을 질문하기 위해 방문하였다.

본 해외 탐사는 뉴욕 브로드웨이와 오프 브로드웨이에서 작품을 제작·운영하는 비영리 극단 Manhattan Theatre Club(이하 MTC)을 방문하여, 한국형 학생 티켓 플랫폼(ScholasTix) 설계를 위한 현지 조사를 수행하는 데 목적을 두었다. 본 탐사는 특히 (1) 고가·고령화된 관객 구조 속에서 청년층 접근성을 확대하는 제도적 장치가 어떻게 설계되는지, (2) ‘대학’을 관객 개발의 핵심 파트너로 활용하는 전략이 어떤 운영 논리와 데이터 구조를 갖는지, (3) 공공 지원·기부·티켓 수입이 결합된 비영리 극장의 재정 구조가 접근성 프로그램의 지속가능성에 어떤 제약을 부여하는지 등을 점검하는 과정이었다. MTC는 브로드웨이의 Samuel J. Friedman Theatre(약 650석)와 New York City Center의 Stage I(약 300석), Stage II 등 복수의 공연 공간을 운영하고 있었으며, 이를 기반으로 브로드웨이 및 오프 브로드웨이 생태계 전반의 관객·티켓·재정 조건을 현장에서 확인할 수 있었다.

현지 조사 과정에서 브로드웨이는 관객층의 고령화와 부의 집중이라는 구조적 문제에 직면해 있으며, 젊은 관객 비중이 낮고 가격 장벽이 높다는 점이 반복적으로 강조되었다. 조사 자료에 따르면 브로드웨이 관객 중 뉴욕 거주자는 25% 수준에 그치고, 18~24세 관객 비중은 13%에 불과

한 반면 연극 평균 티켓 가격은 164달러에 달해 청년 세대의 진입 장벽이 매우 높다고 정리되었다. 이러한 구조는 ‘첫 관람’ 자체가 어려워지는 문제로 연결되며, 결과적으로 미래 관객 기반의 약화라는 장기 리스크로 전환된다는 문제의식이 확인되었다. 이에 대응하여 MTC는 학부생 대상 College Student Ticket Grant와 35세 미만 청년 대상 MTC 35를 운영하며, 청년층을 단기 유입이 아니라 장기 관객으로 전환하는 접근성이니셔티브를 제도화하고 있었다.

재정 구조 측면에서 MTC는 티켓 판매가 전체 수입의 50% 이상을 차지하고, 나머지를 개인 기부자 및 재단 지원에 의존하는 구조를 갖고 있었으며, 정부 지원금 비중은 한 자릿수 수준이라는 설명이 제시되었다. 특히 뉴욕시의 문화 행정(예: 시 차원의 지원)이 국가 단위 예술기금보다 상대적으로 큰 비중을 차지하는 사례가 관찰되었고, 이는 지방정부의 역할이 비영리 공연예술 생태계에서 실질적으로 중요하다는 점을 시사하였다. 동시에 접근성 프로그램이 공공 지원에 의존할 경우 지원 종료 시 급격한 축소가 발생하는 ‘절벽 효과(cliff effect)’가 핵심 위협으로 지적되었다. 이를 완화하기 위해 접근성 프로그램을 묶어 대규모 기금(endowment)을 조성하고, 그 수익으로 지속가능성을 확보하는 방안이 논의되었으나, 1,000만 달러 규모의 기금이라도 연 3% 수익률로는 무료 티켓 손실분을 완전히 보전하기 어렵다는 현실적 한계가 제시되었다. 이 논의는 ScholasTix가 공공 재정만으로 지속가능성을 확보하기 어렵고, 공급자·대학·민간 파트너의 분담 구조를 설계해야 한다는 연구 방향과 연결된다.

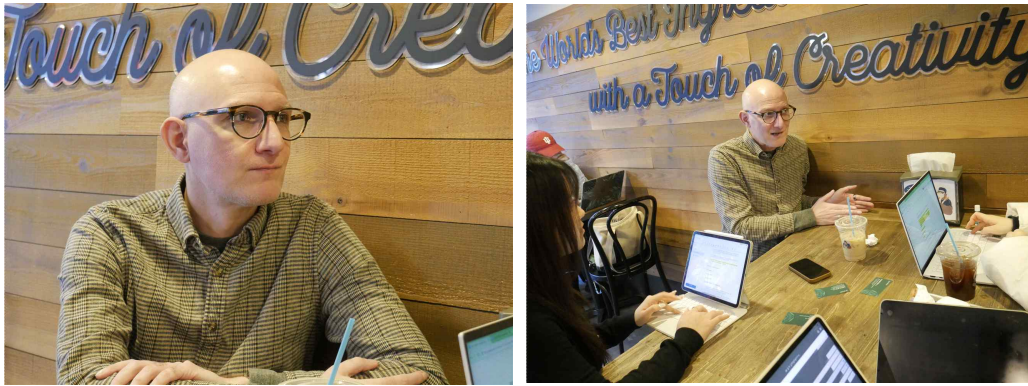
운영 및 관객 개발 전략에서 가장 핵심적으로 확인된 사항은 ‘대학’의 역할이었다. 현장에서는 한국형 학생 티켓 플랫폼이 성공하기 위해 대학이 단순한 통로가 아니라 마케팅과 프로모션의 핵심 브로커 역할을 수행해야 한다는 조언이 제시되었다. 극장은 학생들의 이메일, 전공, 졸업 예정일 등 세부 데이터를 직접 확보하기를 원했는데, 이는 졸업 이후 해당 집단을 MTC 35와 같은 유료 멤버십으로 전환하여 장기 관객으로 관리하는 피라미드형 관객 개발 전략의 핵심 조건으로 설명되었다. 또한 대학 내 경영학과, 연극 입문 수업 등 비전공자 대상 커리큘럼에 공연 관람을 통합하는 방식이 잠재 관객 확장에 효과적이라는 점이 강조되었다. 이는 ScholasTix가 ‘티켓 할인’만 제공하는 모델을 넘어, 대학교육 과정과 결합된 관람 경험을 설계할 필요가 있음을 시사한다.

가격 및 브랜드 관리 측면에서는 저가 티켓이 작품 가치를 훼손한다는

우려를 어떻게 관리하는지가 논의되었다. 일부 운영 경험에서는 10~20달러 수준의 저가 책정보다 ‘무료’ 제공이 접근성 확대라는 명분 아래 브랜드 가치를 지키는 데 오히려 효과적이었다는 인사이트가 제시되었다. 동시에 할인 좌석을 객석 구석에 고정하지 않고 극장 전체에 분산 배치하여 포용성을 높이는 운영 원칙이 강조되었으며, 이는 ‘할인=낮은 경험’이라는 인식을 차단하는 장치로 이해되었다. 관객 경험을 강화하는 방식으로는 공연 후 라운지 파티, 성소수자(LGBT) 네트워킹 행사 등 관객 간 소통을 촉진하는 프로그램이 재방문을 결정짓는 요인으로 제시되었다. 또한 젊은 관객의 자유로운 반응과 보수적인 기존 관객 사이의 긴장을 관리하기 위해 현장 스태프에 대한 갈등 완화 교육을 실시하고, 극작가가 관객에게 자유로운 반응을 권장하는 메시지를 전달하는 등 관람 규범을 조정하는 운영 방침이 언급되었다. 이는 접근성 정책이 가격뿐 아니라 관람 문화의 심리적 안전망을 함께 설계해야 한다는 본 연구의 문제의식과 정합적이다.

마지막으로 기술 및 파트너십과 관련하여, 미국 비영리 극장들이 AI 등 최신 기술 도입에 보수적인 경향을 보이며 학생 티켓 모델 또한 완전한 디지털 인프라로 정착하지 못한 상태라는 관찰이 제시되었다. 그럼에도 대학 거점 관객 개발의 필요성 자체는 강하게 인지되고 있었으며, 초보 관객을 위해 극장 이용 절차를 시각적으로 안내하는 비주얼 스토리(visual story) 제공이 언급되었다. 또한 뉴욕 교통공사(MTA)와 야구단(Mets)이 협력하여 이동권과 티켓을 결합한 사례처럼, 타 산업과의 파트너십을 통해 접근성(특히 이동·시간 비용)을 완화하는 연계가 플랫폼 성공의 중요한 조건으로 제시되었다. 종합하면 MTC 사례는 청년층 접근성 정책이 단일 할인 장치가 아니라 대학 데이터·멤버십 전환 전략, 재정 지속가능성 설계, 관객 경험과 규범 관리, 파트너십 연계가 결합될 때 실효성을 갖는다는 점을 보여주는 실증적 사례로 정리되었다.

## 4. MTC (Manhattan Theatre Club)



---

Dear Seungri,

Due to Monday being a holiday here, I need to change our meeting location as our offices will be closed.

Please meet me at Vanilla Gorilla Café which is located at [332 West 44<sup>th</sup> Street](#) (between 8<sup>th</sup> and 9<sup>th</sup> Avenues).

Kindly respond to this email so I know that you've received it.

All best,  
Wade

**Wade Handy**

Director of Learning & Community Engagement | Manhattan Theatre Club

(212) 399-3000 x4250 | [whandy@mtc-nyc.org](mailto:whandy@mtc-nyc.org)

[311 W. 43<sup>rd</sup> Street](#), 8<sup>th</sup> Floor, New York, NY 10036

기존의 미팅 장소는 MTC 건물이었으나, 인터뷰 당일이 공휴일인 관계로 인근의 카페에서 대면 인터뷰를 진행하였다.

## 5.DCLA (NYC Department of Cultural Affairs)

기관 소개	DCLA (NYC Department of Cultural Affairs) 는 뉴욕의 문화정책을 총괄하며 보조금·기관 지원·현물 지원·공공미술 프로그램을 통해 도시 전역의 문화 접근성과 형평성을 확대하는 공공기관이다.
일시	2026년 1월 17일 (비대면 인터뷰였으나 대면으로 변경)
방문 목적	NYC Department of Cultural Affairs) 가 문화 접근성 형평성을 정책·재정으로 구현하는 방식(CDF, CIG, MFTA 등) 과 평가 지표를 질문하여, 한국형 ScholasTix) 에서 지자체가 맡을 수 있는 역할(기준 설정, 지원, 신뢰 보증) 을 도출하기 위해 방문하였다.

본 해외 탐사는 뉴욕시 문화부(New York City Department of Cultural Affairs, 이하 DCLA)를 대상으로, 지자체가 문화 접근성 정책을 어떤 원리로 설계·집행하며 비영리 예술 생태계를 어떤 방식으로 지원하는지 확인하고, 이를 한국형 ScholasTix 모델의 지자체 협력 구조 설계에 반영하기 위해 수행되었다. DCLA는 ‘CreateNYC’ 라는 포괄적 문화 정책 프레임워크를 기반으로 도시 전역의 문화 접근성을 확장하고 형평성을 제고하는 데 주력하고 있으며, 접근성 정책을 단순한 ‘가격 인하’ 가 아니라 장애인 접근성, 언어 장벽 해소, 지역적 형평성 등 다차원 지표로 평가·관리하는 특징을 갖고 있었다. 이는 본 연구가 지자체 협력을 논의할 때 “예산 지원 여부” 를 넘어 “공공성·형평성 성과를 어떻게 측정하고 정당화할 것인가” 를 핵심 설계 요소로 포함해야 함을 시사하였다.

DCLA의 주요 지원 체계로는 문화개발기금(Cultural Development Fund, CDF)이 확인되었다. CDF는 연례 보조금 프로그램으로서 뉴욕시 내 다수의 비영리 예술 단체의 프로그램을 지원하는 핵심 축으로 기능하고 있었다. 또한 시 소유 부지에 위치한 39개 대형 문화기관으로 구성된 문화기관그룹(Cultural Institutions Group, CIG)에 대해서는 매년 상당한 규

모의 운영 보조금과 에너지 비용을 지원하며 긴밀한 파트너십을 유지하고 있다는 설명이 제시되었다. 즉 DCLA는 “광범위한 비영리 생태계에 대한 프로그램성 지원(CDF)” 과 “대형 핵심 기관에 대한 운영 안정화 지원(CIG)” 을 병행하는 이중 구조를 통해 접근성과 지속가능성을 동시에 관리하고 있었다.

현물 지원 측면에서는 Materials for the Arts(MFTA) 프로그램이 핵심 사례로 제시되었다. MFTA는 기업·개인이 기부한 물품을 비영리 단체와 공립학교 등에 무상 제공함으로써 예술 프로그램 운영 비용을 절감하고 참여 기회를 확대하는 방식으로 작동하고 있었다. 이는 지자체 지원이 반드시 현금 보조에만 한정되지 않으며, 운영 비용 자체를 낮추는 현물·인프라 지원이 접근성 확대에 효과적으로 기여할 수 있음을 보여주는 사례로 정리되었다. 또한 DCLA는 Percent for Art와 같은 공공미술 사업을 통해 도시 전역에 예술적 혜택이 고르게 분배되도록 관리하고 있으며, 이러한 정책 패키지가 공공 재정 투입 사업의 공공성과 형평성을 확보하는 방향으로 설계되었음을 확인하였다.

인터뷰는 한국의 청년 문화패스 제도와 뉴욕의 접근성 체계를 비교하는 방식으로 진행되었다. 한국 측은 19~23세 청년에게 바우처를 지급하는 현행 제도의 짧은 신청 기간, 홍보 부족, 낮은 사용 편의성 등의 한계를 제시하였다. 이에 대해 DCLA 측은 뉴욕의 경우 정부가 특정 프로그램을 강제하기보다는 비영리 단체들이 자율적으로 제안한 프로그램의 상당 부분(약 85% 수준)을 지원하는 방식으로 운영된다고 설명하였다. 즉, 각 단체가 독립적으로 학생 할인이나 접근성 프로그램을 운영하도록 장려하고, 정부는 이를 ‘지원’ 하고 ‘확대’ 하는 역할을 수행한다는 것이다. 또한 Under the Radar Festival 사례처럼, 시 차원에서 예술 단체와 협의하여 무료 티켓을 확보·배분하는 방식이 효과적으로 작동한 경험이 공유되었다. 이는 지자체가 직접 통합 플랫폼을 운영하기보다, 현장 기관의 실행을 촉진하는 조정자 역할로 기능할 때 정책 효율성이 높아질 수 있음을 시사하였다.

학생 및 청년층 접근성 확대의 구체 수단으로는 거주자 신분증인 IDNYC와 공립 도서관의 Culture Pass가 제시되었다. 이를 통해 이민자를 포함한 뉴욕 거주자가 다양한 문화기관에서 자율적으로 할인·무료 혜택을 누릴 수 있는 구조가 형성되어 있었다. 또한 메트로폴리탄 미술관 사례로, 시 거주자에게는 권장 기부금제를 유지하되 외지인에게는 입장료를 부과하여 수익을 재분배하고 소규모 단체 지원을 강화하는 유연한 정책

운영 방식이 언급되었다. 이는 “보편적 접근성 유지”와 “재원 확보”를 상충 관계로만 보지 않고, 이용자 범주를 구분해 재원을 마련한 뒤 약자·소규모 기관 지원으로 환류시키는 방식이 가능함을 보여주는 사례로 해석되었다.

한편 DCLA 측은 지자체가 중앙집중형 티켓 허브를 직접 운영하는 모델에 대해 행정적·기술적 어려움을 지적하였다. 다양한 공연장의 서로 다른 예매 시스템을 통합하는 데 막대한 예산과 노동력이 소요될 뿐 아니라, 공공기관이 민감한 개인정보와 결제 데이터를 직접 관리하는 것이 적절하지 않을 수 있다는 우려를 표명하였다. 이에 따라 기존 기관의 시스템을 활용하고 정부는 마케팅과 플랫폼 홍보를 지원하는 방식이 더 효율적인 접근일 수 있다는 조언이 제시되었다. 이는 ScholasTix 설계에서 지자체의 역할을 ‘직접 운영자’로 상정하기보다 ‘정책 보증·홍보·성과관리 주체’로 설정하는 방향을 강화하는 근거로 기능하였다.

한국형 ScholasTix의 설득 전략에 대해서도 중요한 시사점이 제시되었다. DCLA 측은 문화권(Right to Culture)과 같은 규범적 논리만으로는 의회와 시민을 설득하기 어렵고, 지역 경제 활성화와 미래 문화 소비층 육성이라는 경제적 가치가 정책 설득에 더 효과적이었음을 강조하였다. 또한 공립 대학 시스템인 CUNY와의 협력을 통한 유급 인턴십 프로그램 사례를 언급하며, 공공성을 지닌 대학과의 파트너십이 정부 지원의 정당성을 확보하는 데 유리하다는 점을 설명하였다. 마지막으로 사립 대학에서 시범 사업을 시작할 경우, 실제 관객 증가 수치와 저소득층 학생 참여도 등 데이터를 확보하여 정부 지원을 이끌어내는 개념 증명(Proof of Concept) 과정을 거칠 것을 권고하였다. 종합하면 DCLA 인터뷰는 지자체가 접근성 정책을 설계할 때 ‘직접 티켓 판매’보다 ‘현장 실행의 촉진, 형평성 지표 관리, 홍보·성과관리, PoC 기반 확산’이 핵심이라는 점을 구체적으로 제시하였으며, 이는 한국형 ScholasTix의 지자체 협력 전략을 정교화하는 데 실질적 근거로 활용될 수 있다.

## 5.DCLA (NYC Department of Cultural Affairs)



## 6. Lincoln Center

기관 소개	Lincoln Center (for the Performing Arts) 는 11개 상주 예술단체가 함께하는 세계적 복합 예술 기관이며, Lincoln Center Education을 통해 관람을 넘어 '미적 교육' 기반의 접근성·교육 프로그램을 운영한다.
일시	2026년 1월 21일
방문 목적	Lincoln Center의 교육팀 Lincoln Center Education 이 운영하는 CWYP 정책의 목표·효과와, 대학생·청년층의 심리적·문화적 장벽을 낮추는 교육 모듈 결합 방식을 질문하기 위해 방문하였다.

본 해외 탐사는 한국의 대학을 허브로 한 학생 티켓 및 참여 플랫폼인 ScholasTix 모델을 구상하는 과정에서, 세계적 예술 기관인 링컨 센터(Lincoln Center)의 교육 및 접근성 전략을 벤치마킹하기 위해 수행되었다. 탐사의 핵심 목적은 링컨 센터 교육팀(Lincoln Center Education, 이하 LCE)이 운영하는 무료 및 자율 금액제(Choose-what-you-pay, CWYP) 정책의 운영 목표와 실제 효과를 파악하고, 가격 장벽 너머에 존재하는 심리적·문화적 장벽을 완화하는 구체적인 장치를 확인하는 데 있었다. 또한 대학생을 포함한 청년층을 잠재 관객이자 미래의 창작·교육 인력으로 유입시키기 위해 교육 모듈이 어떤 형태로 결합될 수 있는지 탐색하고자 하였다.

현장 인터뷰에서 로버트 토리고이(Education Initiatives Manager)는 링컨 센터가 연방·주·시의 공공 펀딩뿐 아니라 민간 기부자와 재단 후원을 결합해 운영되는 대규모 비영리 조직이며, 특히 교육 관련 자금은 기부자 의도에 따라 K-12 학생 또는 예술 접근성이 낮은 소외 계층을 위한 프로그램에 엄격히 사용된다고 설명했다. 이러한 재원을 유지하기 위해 정부 관계자 및 재단 기부자와의 관계 관리가 필수적이며, 다수의 그랜트 작성(grant writing) 과정을 지속적으로 수행한다는 점이 강조되었다. 또한 링컨 센터 본체는 상주 예술단체에 공간을 대여하는 '집

주인(landlord)’ 역할을 수행하지만, 메트로폴리탄 오페라나 뉴욕 필하모닉을 포함한 11개 상주 단체는 독립적인 예술적 결정권과 마케팅 방식을 보유한 채 운영된다고 언급하였다. 이는 링컨 센터가 단일 극장이 아니라 다기관이 공존하는 복합 생태계이며, 동일한 장소에서도 기관별로 목표·대상·운영 방식이 상이할 수 있음을 확인하게 한다.

링컨 센터가 Summer for the City 등에서 CWYP 또는 무료 정책을 운영하는 1차 목표는 예술이 특정 계층의 전유물이 아니라 ‘모두를 위한 것’이라는 원칙을 구현하고, 예술로부터 소외되었다고 느끼는 집단의 비용 장벽을 제거하는 데 있다고 설명되었다. 다만 가격 장벽을 낮추는 것만으로는 공연장 방문에 대한 심리적 부담과 낯섬을 완전히 해결하기 어렵기 때문에, 링컨 센터는 프로그램 구성 자체를 역동적이고 다채롭게 설계하여 지역 사회의 다양한 인종과 문화를 반영하려는 전략을 병행한다고 밝혔다. 예컨대 브루클린이나 퀸즈 출신 아티스트를 초청하거나 라티노, 아프리카, 코리안 예술가들의 공연을 배치함으로써 기존에 링컨 센터를 찾지 않던 커뮤니티가 캠퍼스로 자연스럽게 유입되도록 유도한다는 설명이 제시되었다. 이는 접근성 정책이 ‘가격 인하’만이 아니라 “나와 무관한 공간”이라는 인식을 완화하는 정체성·대표성 기반의 경험 설계를 포함해야 한다는 점을 시사한다.

LCE의 핵심 교육 모델은 ‘미적 교육(Aesthetic Education)’이며, 이는 지난 50년간 철학자 맥신 그린(Maxine Greene)의 이론을 바탕으로 발전해 왔다고 소개되었다. 미적 교육은 단순 감상이나 지식 전달을 넘어 질문하고, 성찰하고, 개인의 경험과 작품을 연결하는 과정을 포함한다. 로버트 매니저는 워크숍 설계를 예로 들어, 참가자가 먼저 특정 재료를 탐색하거나 직접 만들어보는 경험을 가진 뒤 작품을 대면하도록 구성할 때 예술 경험이 더 깊고 풍부해진다고 설명하였다. 이는 예술이 ‘이해해야 하는 대상’이 아니라 ‘경험을 통해 의미를 구성하는 과정’임을 강조하는 접근이며, 결과적으로 상상력과 질문하는 능력을 확장해 더 나은 사회를 만드는 데 기여한다는 운영 철학과 연결된다고 정리되었다. 본 탐사팀은 이 구조가 ScholasTix에 결합될 경우, 첫 관람의 진입 장벽을 낮추는 것뿐 아니라 관람 경험을 지속 가능한 참여로 전환하는 장치가 될 수 있다고 판단하였다.

청년 관객 개발과 관련하여 링컨 센터는 K-pop 댄스 챌린지, 드래그 쇼, 코미디 공연 등 젊은 층이 흥미를 느낄 수 있는 현대적 주제와 장르를 적극적으로 수용하고 있다고 설명하였다. 과거에는 대학과 협력하여

학생 할인 티켓 제공이나 버스 대절을 통한 현장 체험(field trip) 워크숍을 운영한 경험도 있었으나, 현재는 단순 관람 참여를 넘어 예술 교육이 대학의 커리큘럼이나 교수법의 일부로 통합되는 방향을 지향한다고 밝혔다. 최근에는 교수진과 석·박사 과정 학생들을 대상으로 예술 교육 워크숍을 제공하여, 이들이 미래의 교육자로서 링컨 센터의 방법론을 교육 현장에 적용할 수 있도록 돕는 방식이 추진되고 있다고 언급되었다. 이는 청년층 접근성을 ‘할인 티켓 제공’ 만으로 해결하기보다, 교육자 양성과 교수법 확산을 통해 장기적으로 수요 기반을 넓히는 전략으로 이해될 수 있다.

또한 링컨 센터는 ‘티칭 아티스트(teaching artist)’의 양성과 활동을 핵심 자산으로 보고 있으며, 이들이 학교 교실뿐 아니라 기업, 지역사회 단체 등 사회 전반에서 영향력을 발휘할 수 있도록 지원한다고 밝혔다. 좋은 티칭 아티스트의 양성은 장기적으로 공연예술 접근성을 확장하는 핵심 요인이며, 이들은 국제 네트워크(ITAC)를 통해 예술의 사회적 임팩트를 확장하는 글로벌 필드에서 활동하고 있다는 설명이 제시되었다. 로버트 매니저는 예술 교육자가 자신의 활동 영역을 학교에만 한정하지 않고 사회 전반으로 확장할 때, 공연예술 생태계의 저변이 자연스럽게 넓어질 수 있다고 강조하였다. 본 연구팀은 이 논의가 ScholasTix의 ‘교육 모듈’ 설계가 단발 콘텐츠가 아니라, 교육자·티칭 아티스트 네트워크와 연동되는 확산 구조를 고려해야 함을 시사한다고 해석하였다.

마지막으로 로버트 매니저는 대학을 허브로 한 ScholasTix 모델을 효과적인 아이디어로 평가하면서, 성공적 안착을 위해 세 가지 요소를 강조하였다. 첫째, 단순히 티켓 가격을 낮추는 ‘돈(money)’의 논리를 넘어, 학생이 예술의 ‘가치(value)’를 느끼게 하고 어떤 ‘유형의 예술(type of art)’을 제공할 것인지에 대한 다각적 접근이 필요하다는 점이다. 둘째, 좌석에 앉아 관람하는 형태만이 아니라 기술을 접목하거나 직접 창작에 참여하는 경험적(experiential) 요소를 포함해야 학생 유입이 가능하다는 점이다. 셋째, 오페라 같은 클래식 예술도 현대적 주제와 결합하거나 접근 가능한 방식으로 제시하여, 청년층이 “자신들을 위한 예술”이라고 느낄 수 있는 경로를 설계해야 한다는 점이다. 종합하면 링컨 센터 사례는 접근성 정책이 가격 장벽 완화(CWYP/무료)와 대표성 기반 프로그래밍, 미적 교육 모듈, 교육자·티칭 아티스트 확산, 청년 친화적 장르 수용을 결합할 때 지속 가능한 참여 생태계로 발전할 수 있음을 보여주는 실증적 근거로 정리되었다.

## 6. Lincoln Center



인터뷰이가 탐사팀을 위해 준비한 선물인 Lincoln Center의 모자.  
착용한 채로 단체사진을 촬영하였다.

## 7. 임규진 배우

소개

임규진 배우는 한국 국적 배우 최초로 브로드웨이와 전미 투어 무대에서 주역으로 활동한 공연 전문가이다. 뉴욕 FTC와 AMDA를 거쳐 2011년 뮤지컬 ‘판타스틱스’의 주인공 루이자 역으로 데뷔하였으며, 이후 세계적인 무대에서 뮤지컬 배우 커리어를 쌓았다. 현재는 보컬 코칭 스튜디오를 운영하며 후배 예술가들을 양성하는 등 공연 현장과 교육 분야 모두에서 활동 중이다.

일시

2026년 1월 29일 (비대면으로 진행)

인터뷰 목적

본 탐사팀은 브로드웨이 티켓 시스템을 현장에서 직접 경험한 임규진 배우의 이력에 주목하여, ‘ScholasTix’ 모델의 국내 실무 타당성을 검증하고자 인터뷰를 진행하였다. 본 탐사팀이 지향하는 ‘대학생 관객 유입을 통한 고정 관객층 확보’가 실제 무대 위 배우들에게 미치는 긍정적 영향과 직업적 안정성 기여 여부를 확인하는 것이 주요 목적이다.

본 탐사팀은 브로드웨이 및 전미 투어 등 세계 최대 규모의 공연 시장에서 한국 국적 배우로서 주역급 경력을 축적한 임규진 배우의 현장 경험을 통해, ScholasTix 모델의 글로벌 스탠다드 부합 여부와 국내 도입 시 기대 효과를 다각도로 검증하고자 하였다. 임규진 배우는 무용(발레) 전공 경험과 부상 이후의 진로 전환, 뉴욕 유학 및 현지 커리어 구축 과정에서 언어·인종 장벽을 극복한 사례를 보유한 인물로 소개되었으며, 브로드웨이 현장에서 관객 유입 구조와 티켓 접근성 제도의 실제 작동 방식에 대한 체감적 지식을 갖춘 인터뷰이로 판단되었다. 본 인터뷰의 핵심 목적은 브로드웨이의 로터리 및 러시 티켓 시스템이 배우·관객·산업 전반에 형성하는 선순환 구조를 확인하고, 이를 한국 시장의 고가

구조와 경직된 관람 문화라는 특수 조건 속에서 ‘라스트 미닛’ 접근성 전략으로 전환할 때의 실무적 타당성을 점검하는 데 있었다.

임규진 배우는 본 탐사팀이 구상 중인 ScholasTix 모델이 한국 뮤지컬 산업의 구조적 한계를 완화하고 미래 관객 기반을 확장하는 데 유효한 제도적 장치가 될 수 있다고 평가하였다. 첫째, 임규진 배우는 예술적 성장의 전제 조건으로서 공연 접근성이 보편화되어야 한다고 강조하였다. 본인의 유학 시절 경험을 근거로, 브로드웨이의 로터리·리시 제도가 없었다면 고품질 공연을 지속적으로 관람하며 학습할 기회 자체가 제한되었을 것이며, 결과적으로 오늘의 자신도 존재하기 어려웠을 것이라고 언급하였다. 특히 20~40달러 수준의 접근 가능한 가격으로 반복 관람이 가능했던 경험이 예술적 자양분의 핵심 동력이었다는 진술은, 한국에서 전공생조차 가격 부담으로 공연 관람 경험을 축적하기 어려운 현실을 문제로 제기하며 ScholasTix를 ‘기회의 사다리’로 정당화하는 근거로 기능하였다. 이는 ScholasTix가 단순한 할인 플랫폼이 아니라 차세대 예술가와 관객을 동시에 육성하는 학습 기반 접근성 장치여야 한다는 결론으로 연결된다.

둘째, 임규진 배우는 객석 점유율이 공연의 질과 배우의 에너지에 미치는 상관관계를 강조하였다. 잔여석의 효율적 배분은 수요자에게만 유리한 정책이 아니라 공급자(배우·제작사) 측에도 실질적 효용이 존재한다는 것이다. 빈 좌석이 많은 객석은 무대 위 에너지와 몰입을 약화시키며, 반대로 가득 찬 객석은 배우의 퍼포먼스를 견인하고 공연의 완성도에 직접적으로 영향을 미친다고 설명하였다. 따라서 수익이 나지 않는 빈 좌석을 학생에게 저렴하게 제공하여 객석을 채우는 방식은 기획사 입장에서는 미래 고객에 대한 투자이자 운영 효율화이며, 배우 입장에서는 공연 환경 개선이라는 측면에서 윈-윈 구조로 이해될 수 있다고 정리하였다. 이 진술은 ScholasTix가 ‘공익적 할인’의 논리뿐 아니라, 공급자에게도 설득 가능한 운영 합리성(공실 최소화, 관객 경험 개선)을 갖춰야 한다는 설계 요건을 강화하였다.

셋째, 임규진 배우는 한국 뮤지컬 시장의 폐쇄적 관람 문화와 경직된 팬덤 분위기가 관객층 고착화와 관련되어 있다고 진단하였다. 특히 ‘시체 관극’으로 대표되는 과도하게 엄격한 관람 규범은 신규 관객에게 심리적 부담으로 작동하며, 결과적으로 초심자의 유입을 위축시키는 문화적 장벽이 된다고 보았다. 이에 대해 ScholasTix를 통해 유입될 젊고 다양한 학생 관객층은 공연장에 새로운 활력을 부여하고, 뮤지컬을 특정

마니아층의 전유물이 아니라 “영화처럼 언제든 즐길 수 있는 일상적 예술”로 인식하게 만드는 촉매가 될 수 있다고 전망하였다. 이는 가격 장벽 완화가 문화적 장벽 완화와 결합될 때 시장의 폐쇄성이 완화될 수 있다는 본 탐사팀의 가설을 현장 경험 차원에서 지지하는 진술로 활용 가능하다.

넷째, 임규진 배우는 ScholasTix가 단순 관람을 넘어 예술 교육 플랫폼으로 확장될 필요성을 제안하였다. 브로드웨이 사례처럼 백스테이지 투어, 워크숍, 전문가와의 대화 등 교육 프로그램과의 연계를 통해 학생이 무대 위 배우뿐 아니라 무대 뒤 전문가(무대 디자이너, 매니저, 기술진 등)의 역할을 이해할 경우, 공연예술에 대한 진입 장벽이 추가로 낮아지고 산업 전반의 이해도 및 직업 탐색 기회가 확대될 수 있다는 논리이다. 이는 NYTW·LCE 사례에서 확인된 “관람 전후 교육 모듈의 결합”과 정합적으로 연결되며, ScholasTix가 ‘티켓 유통’과 ‘학습·참여 설계’를 결합한 통합 모델로 발전해야 한다는 탐사 방향을 보강한다.

다섯째, 임규진 배우는 예술 향유권 보장을 사회적 가치로 명확히 제시하였다. 예술은 개인의 정서적 성장과 관계 형성, 삶의 풍요에 기여하는 보편적 권리이며, ScholasTix가 경제적 격차로 인해 발생하는 문화 향유 불평등을 완화하고 청년 세대에 정서적 안전망을 제공하는 장치로 기능하기를 기대한다고 밝혔다. 이는 본 탐사 프로젝트가 추구하는 접근성 제약 해소 목표에 윤리적·사회적 명분을 부여하는 동시에, 지자체·대학 등 공공 파트너 설득에서 활용 가능한 가치 프레임을 제공한다.

종합하면 임규진 배우의 인터뷰는 ScholasTix가 (1) 청년·전공생의 학습 기회를 보장하는 ‘기회 인프라’, (2) 객석 점유율 개선을 통한 공급자·수요자 윈-윈 장치, (3) 관람 규범 완화를 촉진하는 관객 다양성 확대 전략, (4) 교육·직업 탐색과 연계되는 참여 플랫폼, (5) 문화권 보장이라는 사회적 가치 실현 장치로 설계될 필요가 있음을 확인하게 하였다. 이는 ScholasTix가 단순 할인 모델이 아니라, 잔여좌석 배분·경험 설계·교육 모듈·문화적 환경 개선을 결합한 구조적 해결책이어야 한다는 본 탐사팀의 연구 방향을 강화하는 근거로 정리된다.

## 7. 임규진 배우 (비대면 인터뷰)

The screenshot shows a Zoom meeting interface. The main window displays a Microsoft PowerPoint slide with the following Korean text:

저가 티켓 공급이 공연의 가치를 떨어뜨릴 수 있다는 우려도 존재합니다. 하지만 저희는 '유휴 자원'을 활용해 미래 관객을 확보하는 것에 집중하고 있습니다. 장기적으로 볼 때, 이러한 모델이 배우들에게 더 많은 무대 기회와 안정적인 수익 구조를 제공하는 데 기여할 수 있을까요?

Below the slide, the Zoom meeting controls are visible, showing five participants in a grid view. The participants are labeled as follows:

- 나 (Me)
- 김세영 (김문자)
- 송원제 (송원제)
- 이지민 (이지민)
- 송원제 (송원제)

## 8. 로터리(lottery), TKTS

브로드웨이 로터리(lottery) 시스템은 공연사가 정한 할인 좌석을 추첨으로 배정해, 당첨자에게 정가보다 저렴한 가격으로 티켓을 구매할 기회를 제공하는 제도다. 본 탐사팀은 후술될 2개의 플랫폼을 통해 로터리를 직접 체험했으며, 추가로 TKTS 를 이용해 현장 할인 구매 절차도 함께 확인하였다. 본 탐사팀은 학생·청년 관객에게 실질적으로 작동하는 접근 경로를 확인하기 위해 로터리(lottery) 와 TKTS 를 실제 이용하여 관람까지 완료하였다. 로터리는 온라인 응모-당첨 발표-제한 시간 내 결제-좌석 배정의 흐름으로 운영되며, 플랫폼에 따라 응모 가능 시간, 발표 시각, 결제 마감 시간, 가입 요건이 달라 체감 접근성이 달라질 수 있음을 확인하였다.

관람 사례는 다음과 같다. 브로드웨이 다이렉트(Broadway Direct) 를 통해 <라이온 킹>, <MJ>, <알라딘>을 관람했고, 럭키시트(Lucky Seat) 를 통해 <물랑루즈>를 관람했다. 또한 TKTS 를 통해 <시카고>, <하데스타운>을 관람하며 로터리 외의 현장 할인 구매 경로도 함께 비교하였다.

본 탐사팀은 TKTS 를 통해 뮤지컬 <시카고> 와 <하데스타운> 을 관람했으며, 할인율은 20~50% 범위로 확인되었다. 이때 티켓 구매가는 대체로 약 70달러 수준이었다. 한편 로터리(lottery) 는 35~65달러 가격대에서 구매가 가능했으며, 로터리 티켓이 시야 제한적으로만 구성되는 것은 아님을 확인했다. 예를 들어<MJ>의 경우 로터리로도 B열 좌석이 배정되었다.

플랫폼별 상세 운영 규칙(응모 기간, 발표 시각, 결제 제한 시간, 좌석 배정 방식, 가입 조건 등) 은 부록 14.에 정리하였다. 본문에서는 해당 규칙들이 실제 이용 과정에서 시간 제약과 인증 요건이라는 형태로 작동하며, 접근성 장벽 또는 기회로 전환될 수 있음을 확인했다는 점을 중심으로 논의를 전개한다.



TKTS 는 브로드웨이 중심부에 부스를 운영하며, 전광판을 통해 당일 할인 판매 대상 작품과 할인율을 실시간으로 안내한다. 관람객이 희망 작품을 요청하면 현장スタッフが 구매 가능한 좌석의 잔여 여부와 조건을 확인해 안내하고, 관람객은 안내에 따라 현장에서 티켓을 구매할 수 있다.

표 3. 해외 주요 공연 예술 기관 탐사 결과

기관명	주요 프로그램 및 운영 전략	시사점
TDF (TKTS)	당일 할인 티켓(TKTS 부스), '사회적 처방'으로서의 예술	잔여 좌석의 가치 전환
Lincoln Center	자율 금액제(CWYP), 질문 중심의 '미적 교육' 모델	심리적 장벽 해소 및 가치 교육
DCLA (문화부)	CreateNYC, 민간의 자율성 보장 및 형평성 중심 지원 체계	지자체 거버넌스 모델
MCC Theater	디지털 러시, 학생 러시(\$25), 유스 컴퍼니 운영	타겟팅된 가격 정책 및 교육
NYTW	소외 지역 학교 파트너십, \$10 학생 티켓, 제작 현장 체험	포용적 접근 환경 조성
MTC	College Student Ticket Grant, MTC 35(데이터 기반 관리)	장기 관객 전환 전략

뉴욕 현지 조사를 통해 확인한 선진 운영 사례들의 성공 요인이다.

## D 본 탐사 도출 결과

### 1 탐사의 의의

이번 탐사의 가장 중점적인 의의는 한국의 경직된 공연 시장 환경에서는 이론적으로만 접할 수 있었던 소멸 자산의 제도적 가치 전환과 미적 교육을 통한 관객 주권 확립의 실제 운영 기제를 세계 예술의 심장부인 뉴욕 현장에서 직접 체득했다는 데 있다. 한국 뮤지컬 산업은 다중 캐스팅과 팬덤 중심의 소비 구조로 인해 잔여 좌석을 유연하게 처리하기보다 정가 가치 훼손을 우려해 폐쇄적으로 운영하는 경향이 짙어, 소멸성 자원을 사회적 복지 자산으로 환원하는 구체적인 프로세스를 학습하기에 한계가 있었다. 그러나 브로드웨이 탐사를 통해 잘 팔리지 않는 좌석을 단순히 재고로 처리하는 것이 아니라 도시의 활력을 되살리고 청년층의 정서적 고립을 예방하는 사회적 처방의 핵심 도구로 활용하는 50년 역사의 제도적 노하우를 확보할 수 있었다. 이는 단순한 할인 기법을 넘어 예술이 어떻게 공공 행정의 영역에서 시민의 건강을 돌보는 인프라로 기능할 수 있는지에 대한 한국적 논의의 한계를 완전히 뛰어넘는 시각적 확장을 가져다주었다.

특히 국내 공연예술 교육이 주로 일회성 관람이나 단순 지식 전달에 그치는 것과 달리, 링컨 센터와 뉴욕 시어터 워크숍에서 목격한 미적 교육 모듈은 청년들을 수동적인 관객에서 능동적인 미적 시민으로 탈바꿈시키는 정교한 장치를 제시했다. 철학자 맥신 그린의 이론을 바탕으로 설계된 이들의 교육 과정은 작품 감상 전후에 질문을 던지고 성찰하게 함으로써 예술을 삶과 연결하는 고차원적 경험을 제공하고 있었으며, 이는 입시와 기능 위주의 한국 예술 교육 환경에서는 결코 배울 수 없었던 혁신적인 접근이다. 또한 비영리 극단들이 고도화된 시스템을 활용하여 학생들의 졸업 예정일, 전공, 이메일 데이터를 정밀하게 관리하고 이들을 장기적인 후원자로 육성하는 피라미드형 관객 개발 전략은 데이터 행정의 중요성을 강조하면서도 정작 실질적인 데이터 축적 및 활용에는 미흡했던 한국 실무 환경에 구체적인 기술적 해법을 제시해주었다.

나아가 뉴욕시 문화부와의 인터뷰를 통해서도 정부가 예술 단체를 통제하거나 프로그램을 강제하기보다 민간의 자율성을 극대화하면서도 형평성 지표를 통해 공적 가치를 실현하는 신뢰 기반의 거버넌스가 지자체의 실질적 성과로 어떻게 연결되는지를 실증적으로 파악했다. 이는 공공 지원이 끊기면 사업이 종료되는 한국적 지원 방식의 절벽 효과를 극복하기 위해 다자간 파트너십과 기금 조성이 왜 필수적인지에 대한 강력한 행정적 근거가 되었다. 이러한 현장 학습의 성과는 단순한 견문을 넘어 국무총리 산하 국가정책연구기관인 한국교육개발원 연구과제 제안으로 이어졌으며, 이를 통해 이 프로젝트는 한국의 교육 복지 인프라를 글로벌 표준으로 격상시킬 수 있는 정책적 공신력을 확보하게 되었다. 결과적으로 이번 탐사는 한국의 제한된 시각 안에서는 도출하기 어려웠던 문화 향유권의 상시적 보장이라는 과제를 실무적인 규칙과 시스템으로 구체화하여, 대한민국 청년들의 삶의 질을 혁신적으로 개선할 수 있는 독보적인 정책 로드맵을 확립했다는 점에서 그 의의가 깊다.

최종적으로 이번 탐사를 통해 구체화된 스콜라스틱스 모델은 단순한 티켓 예매 시스템을 넘어, 대학생 인증이 가능한 금융권 애플리케이션(예: 헤이영)과 연계하여 유휴 자원을 효율적으로 배분하는 실질적인 비즈니스 구조를 제시한다. 특히 기존 충성 고객의 반발이나 브랜드 가치 하락을 우려하는 한국 시장의 특수성을 고려하여, 여행사의 땀처리 상품이 활용했던 자기 잠식 방지 로직과 마감 임박 특가의 세밀한 프레이밍 기법을 도입함으로써 기존 플레이어와 상생하는 운영 매커니즘을 확립하고자 한다. 이는 당장의 판매 수익 증대라는 단기적 성과에 그치지 않고, 대학 시기의 문화적 몰입 경험이 졸업 후 정가 관객으로 이어지는 선순환 구조를 설계하여 한국 뮤지컬 산업의 장기적 지속 가능성을 확보하는 핵심 동력이 될 것이다. 결국 스콜라스틱스는 고정비가 투입된 잔여 좌석을 청년 세대의 문화 자본으로 환원하는 혁신적인 인센티브 구조를 통해, 대한민국 공연예술 생태계의 파이를 키우고 미래 세대의 미적 감수성을 완성하는 정책적 실천 모델로서 그 소명을 다할 것이다.

## 2 정책적 제언

본 연구는 한국 대학생의 공연예술 향유 저조 현상을 개인의 문화적 선호나 참여 의지의 문제로 보지 않고, 가격·정보·문화·지리적 요인이 중첩된 구조적 접근성 제약의 결과로 규정하였다. 탐사 결과, 현재 한국 뮤지컬 시장은 평균 티켓 가격의 급격한 상승과 반복 관람 중심의 소비 구조 속에서 신규 관객의 유입이 제한되고 있으며, 이로 인해 청년층은 공연예술의 잠재 수요자임에도 불구하고 실질적인 문화 향유의 기회로부터 배제되는 상황에 놓여 있다. 이러한 구조는 단기적으로는 시장의 안정성을 유지하는 것처럼 보일 수 있으나, 장기적으로는 공연산업의 수요 기반을 약화시키는 요인으로 작동한다.

본 연구팀은 이러한 문제를 해결하기 위한 정책적 대안으로 대학 기반 잔여 좌석 공유 인프라 'ScholasTix(스콜라스티क्स)\*\*'의 도입을 제안한다. 본 탐사를 통해 확인한 뉴욕 브로드웨이 사례는 공연 시장의 고질적인 문제로 인식되어 온 잔여 좌석을 단순한 손실이나 미판매 재고가 아닌, 사회적 복지 자산으로 전환할 수 있음을 보여주었다. 특히 TDF, DCLA, 링컨 센터 등 주요 기관은 잔여 좌석을 제도적으로 관리함으로써 공연예술을 개인의 여가 차원을 넘어 도시의 문화 경쟁력과 시민의 삶의 질을 구성하는 공공재로 인식하고 있었다.

뉴욕의 사례 외에도 세계 주요 공연 허브 국가들은 잔여 좌석을 사회적 복지 자산으로 전환하여 청년층에게 상시 연결하는 독자적인 메커니즘을 운영하고 있다.

국가명	영국 (London)
Rush & Lottery (러쉬 앤 로터리)	실시간 잔여 좌석 매칭 기반의 도시 활력 제고



영국의 공연 티켓 유통 시장에서 활성화된 ‘로터리(Lottery)’와 ‘러쉬(Rush)’는 공연 직전 발생하는 유휴 인벤토리를 저가에 재배분하는 대표적인 제도적 장치이다. 이들 제도는 공연 당일까지 판매되지 않은 좌석을 사후적 프로모션으로 처리하는 것이 아니라, 정해진 규칙에 따라 가격과 접근 방식을 전환하여 유통하는 운영 모델을 취한다. 런던 국립극장(National Theatre)의 사례처럼 공연 당일 좌석(Day seats)을 저렴하게 배정하던 오랜 전통은 최근 디지털 환경과 결합하며 로터리와 러쉬라는 표준화된 포맷으로 진화하였다.

구체적인 운영 방식을 살펴보면, 기관의 특성에 따라 차별화된 규칙이 적용된다. 국립극장 등 공공·비영리 기관은 매주 특정 시각에 차주 공연 티켓을 10파운드 내외의 고정가로 공개하는 ‘공식 러쉬’를 정례화하여 운영한다. 이와 동시에 ‘투데이티кс(TodayTix)’와 같은 민간 플

랫폼은 다수의 제작사 및 극장과 협력하여, 이용자가 앱을 통해 실시간으로 러쉬 티켓을 확보하거나 추첨 방식인 로터리에 응모할 수 있는 통합 인터페이스를 제공한다.

이러한 시스템의 확산은 단순히 저렴한 티켓을 공급하는 차원을 넘어, 청년층의 실질적인 참여와 문화 향유를 이끌어내는 핵심 기제로 작동하고 있다. 이용자들은 앱 내에서 정해진 규칙에 따라 계획적으로 저가 좌석에 접근할 수 있으며, 이는 문화 소비가 일회적 우연에 그치지 않고 일상적인 여가 활동으로 안착하는 데 기여한다. 특히 이러한 실시간 티켓 배분 채널은 사회적 고립 완화와 웰빙을 강조하는 영국의 ‘사회적 처방(Social Prescribing)’ 흐름과도 결합되어 있다.

영국의 로터리 및 러쉬 모델은 미국의 브로드웨이(Broadway)를 중심으로 발달한 티켓 할인 체계와 비교했을 때 그 정책적 지향점에서 차이를 보인다. 미국의 경우, 뉴욕 타임스퀘어의 TKTS 부스로 대표되는 ‘물리적 거점 기반의 당일 할인’ 전통이 강하게 자리 잡고 있다. 이는 공연 직전의 잔여 좌석을 시장 상황에 따라 20~50%의 가변적 할인율로 공급하는 방식으로, 수급 균형에 따른 수익 극대화라는 시장 논리에 보다 충실한 모델이다. 반면, 영국의 시스템은 런던 국립극장의 사례에서 보듯 기관이 주도하여 가격(예: 10파운드 고정가)과 배분 시점을 사전에 명문화함으로써, 시장의 변동성과 무관하게 청년층의 ‘예측 가능한 접근권’을 보장하는 데 우선순위를 둔다.

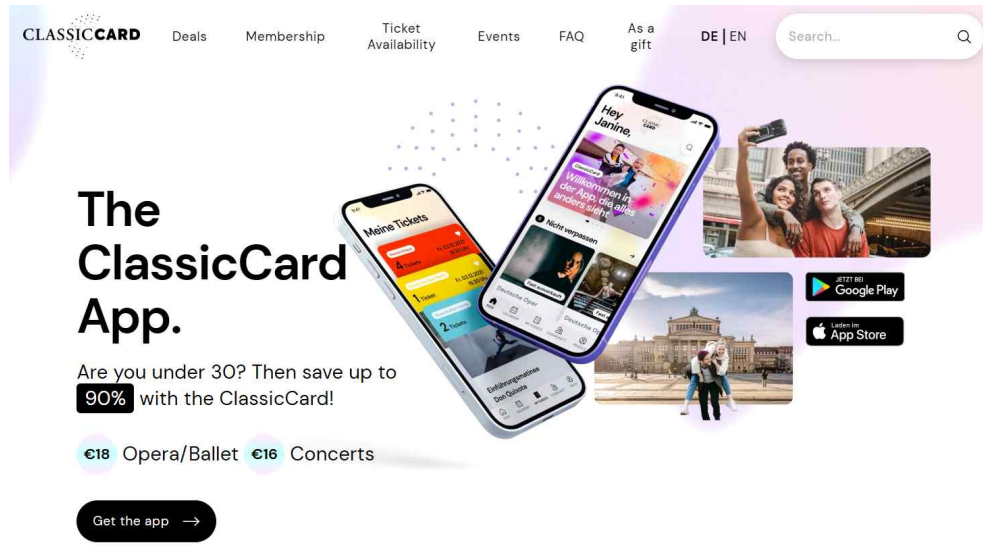
또한, 최근 확산된 디지털 로터리(Digital Lottery)의 운영 방식에서도 양국은 상호 보완적이면서도 상이한 양상을 띤다. 미국의 브로드웨이는 개별 제작사나 ‘럭키 시트(Lucky Seat)’ 같은 민간 서비스가 주도하여 마케팅 수단으로서의 추첨 제도를 적극 활용하는 반면, 영국은 국립기관과 민간 플랫폼(TodayTix 등)이 협력하여 공공재적 성격의 ‘표준화된 접속 경로’를 구축하는 데 집중한다. 즉, 미국의 모델이 잔여 인벤토리의 ‘경제적 소진’에 방점을 둔 시장 지향적 성격을 띤다면, 영국의 모델은 디지털 플랫폼을 통해 공연장의 문턱을 낮추고 청년층을 도시 문화 인프라에 통합시키는 ‘제도적 접근성 설계’에 보다 가까운 형태를 보인다고 분석할 수 있다.

국가명

독일 (Berlin)

**ClassicCard**  
(클래식카드)

인벤토리 관리형 상시 할인 체계 구축



베를린의 ‘클래식카드(ClassicCard)’는 만 30세 미만 청년층을 대상으로 공연 직전의 잔여 좌석을 고정가로 전환하여 유통하는 이른바 ‘인벤토리(재고) 관리형’ 티켓 모델을 제도화한 선도적 사례이다. 본 모델의 핵심은 좌석 할인을 공급자의 임의적·사후적 프로모션에 맡기지 않고, 시간 구간(공연 시작 2시간 전 등)과 가격 체계(오페라·발레 13유로, 콘서트 11유로 등)를 플랫폼의 규칙으로 명문화하여 운영한다는 점에 있다. 연간 회비(28유로)를 기반으로 회원에게 저가 접근 권한을 부여하고, 복수 문화 기관의 오퍼를 단일 앱에서 통합 제공함으로써 ‘유희 좌석의 사회적 배분’이라는 과제를 디지털 유통 구조를 통해 해결하고 있다.

이러한 운영 구조는 공연예술에 대한 가격 장벽을 단순한 ‘일회성 할인’의 차원을 넘어 ‘규칙 기반의 제도적 접근권’으로 재정의한다. 공급 측면에서는 공연 직전까지 미판매된 좌석, 즉 판매 기회비용이 극대화되는 구간의 재고를 체계적으로 소진하는 동시에, ‘회원제’와 ‘시

간제' 라는 틀 안에서 수요를 조직함으로써 시장 가격의 급격한 교란 없이 관객층을 확장할 수 있다. 수요자인 청년층 입장에서도 문화 향유가 '운 좋게 얻은 우발적 소비'가 아니라, 특정 시점에 앱을 통해 항상 동일한 규칙으로 접근 가능한 '예측 가능한 생활 경험'으로 편입된다는 실익이 있다. 특히 고가의 오페라와 발레를 고정가 체계 내에 포함시킨 설계는 고급예술을 예외적 사치가 아닌 청년의 일상적 권리로 규정하려는 정책적 상상력을 내포한다.

결과적으로 클래식카드의 혁신성은 단순한 '할인율'의 높고 낮음보다, 공연예술을 공공재적 성격을 지닌 도시 문화 인프라로 인식하고 남은 인벤토리의 사회적 배분 규칙을 플랫폼 알고리즘에 내장했다는 점에서 확인된다. 이는 청년층의 문화 접근성 개선 담론을 기존의 '지원금 지급'이나 단순 '학생 할인'의 범주에 가두지 않고, 공연장 좌석이라는 희소 자원을 정해진 규칙에 따라 청년 세대에게 재배치하는 고도화된 운영 체계로 구현해냈다는 점에서 정책적 의의가 크다.

국가명	프랑스 (National)
Pass Culture (파스 켈튀르)	앱 기반 바우처와 다자간 파트너십의 결합



프랑스의 ‘파스 컬튀르(Pass Culture)’는 청년층의 문화 접근성을 획기적으로 제고하기 위해 설계된 디지털 기반의 국가 문화 지원 체계이다. 본 제도는 모바일 애플리케이션을 핵심 기제로 활용하여, ‘크레딧 부여-탐색-예약-결제’에 이르는 사용자 흐름을 단일 인터페이스 내에 통합하고 있다. 특히 소득이나 가구 요건 등 별도의 선별적 기준 대신 ‘연령’이라는 단일 기준을 채택함으로써 정책적 진입 장벽을 최소화하였으며, 이를 통해 수혜자가 자기주도적으로 지역 내 문화 활동을 탐색하고 선택하도록 유도하는 구조를 취한다. 공식 지침에 따르면 18세 수혜자에게는 24개월간 유효한 300유로의 크레딧이 지급되는데, 온라인 오퍼에 대한 이용 상한(100유로)을 설정함으로써 특정 유형의 소비 편중을 방지하고 오프라인 기반의 실물 문화 경험을 촉진하는 제도적 보완책 또한 병행하고 있다.

이러한 운영 구조의 핵심은 파스 컬튀르가 단순한 ‘지급형 바우처’를 넘어, 공급자인 민간 예술단체 및 문화 시설과 수요자인 청년을 직접 연결하는 ‘공공 주도형 플랫폼’으로 기능한다는 점에 있다. 정부는 재원을 투입함과 동시에 시장에 분절되어 있던 다양한 문화 오퍼들을 앱이라는 인터페이스로 집적함으로써, 청년들에게 새로운 문화적 ‘발견(discovery)’의 경로를 제공한다. 특히 18세 단일 구간에 국한하지 않고 15~17세 연령층에게도 소액 크레딧을 단계적으로 제공하는 설계는 주목할 만하다. 이는 일회성 수혜에 그치지 않고 청소년기부터 문화 활동을 일상적으로 탐색하는 습관을 형성하도록 유도하며, 제도의 지속적인 이용과 참여를 이끌어내는 전략적 기제로 작용한다.

실제로 2021년 제도 일반화 이후 파스 컬튀르는 청년층 내에서 비약적인 확산세를 보이며 성공적으로 안착하였다. 프랑스 회계감사원(Cour des comptes)의 2024년 평가 보고서에 따르면, 본 제도는 가입 커버리지 측면에서 압도적인 성과를 거두며 청년들의 실질적인 문화 향유를 견인하는 핵심 플랫폼으로 자리 잡았다. 수많은 공급자가 앱 내에 방대한 규모의 오퍼를 등록하고, 이를 기반으로 청년들의 활발한 예약과 결제가 이루어지는 선순환 구조는 파스 컬튀르가 단순한 복지 사업을 넘어 하나의 문화적 생태계로 기능하고 있음을 시사한다. 결과적으로 파스 컬튀르는 디지털 플랫폼을 통해 청년들의 접근성을 극대화함으로써, 국가의 문

화 지원이 실제 대중적인 참여와 소비로 직결될 수 있음을 증명하고 있다.

표4. 국내외 주요 공연 지원 제도 비교 분석

구분	영국 (London)	독일 (Berlin)	프랑스 (National)	대한민국 (현재)	ScholasTix (제안)
핵심 모델	Rush & Lottery	ClassicCard	Pass Culture	청년문화예술패스	Campus Ticket (허브)
운영 주체	민간 플랫폼 & TDF	민·관 거버넌스	정부 주도 바우처	정부/지자체 바우처	민·관·학 거버넌스
주요 특징	실시간 잔여 좌석 매칭	인벤토리 상시 할인	앱 기반 포인트 지급	생애 1회 한정 지원	금융 앱 연계 상시 인프라
공급 자원	당일 잔여 좌석	정기 공연 유희 좌석	전체 문화 콘텐츠	정부 예산 (바우처)	당일 잔여 좌석 (유희 자산)

이에 본 연구는 잔여 좌석을 활용한 접근성 정책이 단발성 할인이나 이벤트성 지원에 머물러서는 지속 가능할 수 없으며, 상시적으로 작동하는 구조적 인프라 형태로 제도화되어야 함을 정책적 방향으로 제시한다. 기존 청년문화예술패스와 같은 바우처 방식은 일정 수준의 문화 소비를 유도할 수 있으나, 생애 최초 1회 신청만 가능하며 예산 소진 이후 혜택이 중단되고 유통 구조 자체를 변화시키지 못한다는 한계를 지닌다. 반면 ScholasTix는 정가 체계를 직접적으로 훼손하지 않으면서도 공연 임박 시점까지 판매되지 않은 좌석을 별도의 저가 공급 트랙으로 분리하여 운영하는 보완적 유통 인프라를 지향한다.

ScholasTix의 핵심은 대학을 중심으로 한 다자간 협력 거버넌스에 있다. 본 연구는 대학을 학생 신분 인증과 정보 전달의 중심 주체로 설정

하고, 극장은 잔여 좌석의 공급 기준과 시점을 명확히 하며, 은행 또는 학생증 카드 은행은 결제·정산 인프라와 혜택 자동 적용 기능을 담당하는 구조를 제안한다. 지자체는 제도의 직접 운영 주체가 아니라 정책적 보증인으로서 매칭 지원과 성과 관리를 담당함으로써 공공성과 신뢰도를 확보하게 된다. 이러한 역할 분담은 잔여 좌석 공급이 일회성 이벤트로 종료되거나, 정산 병목과 책임 주체 불명확성으로 인해 제도가 중단되는 문제를 구조적으로 완화한다.

아울러 본 연구는 ScholasTix를 단순한 가격 할인 제도가 아닌, 청년 문화 복지 인프라로 재정의할 필요성을 제안한다. 뉴욕시 문화행정 사례에서 확인되었듯, 공연예술 참여는 청년 고립, 정서적 불안, 사회적 단절을 완화하는 효과를 지니며, 이는 예술 향유를 청년의 삶의 질을 개선하는 문화 복지 수단으로 확장해 이해할 수 있는 근거가 된다. 따라서 지자체는 본 제도를 문화 소비 지원이 아닌, 청년의 정신 건강과 사회적 연결성을 강화하는 행정 정책의 일부로 위치시킬 필요가 있다. 플랫폼을 통해 축적되는 관람 데이터는 향후 소외 계층의 문화 접근성 분석과 맞춤형 지원 정책 설계에 활용 가능한 데이터 기반 행정 자산으로 기능할 것이다.

또한 본 연구는 장기적인 관객 개발을 위해 예술 교육 요소의 병행 운영을 정책적 제언의 핵심 축으로 포함한다. 단순히 낮은 가격의 티켓을 제공하는 방식만으로는 반복 관람과 관객 정착을 기대하기 어렵다. 링컨 센터 교육 프로그램 사례에서 확인되었듯, 공연 전후 워크숍, 디지털 학습 가이드, 토크백 등 교육적 장치가 결합될 때 관람 경험은 일회적 소비를 넘어 의미화된 문화 경험으로 확장된다. 이러한 미적 교육은 청년을 단순한 소비자가 아닌, 예술을 통해 사회와 공동체의 문제를 비판적으로 이해하고 성찰할 수 있는 관객으로 성장시키는 기반이 된다.

종합하면, ScholasTix는 공연 시장의 유휴 자원을 활용하여 청년의 문화 향유권을 실질적으로 보장하는 동시에, 공연예술 산업의 신규 관객 기반을 확장할 수 있는 저비용·고효율의 구조적 정책 대안이다. 본 연구는 정부와 지자체가 ScholasTix를 단기 사업이나 시범 할인 정책이 아닌, 상시적 문화 접근 인프라로 단계적으로 도입·검토할 것을 정책적으로 제안한다. 이는 청년의 문화권 보장과 공연산업의 지속 가능성을 동시에 달성하기 위한 현실적이며 실행 가능한 정책 선택지가 될 것이다.

이러한 정책 제언을 실행 단계로 연결하기 위해, 본 연구팀은 대학 기반 잔여 좌석 공유 인프라를 가칭 캠퍼스 티켓(Campus Ticket)으로 명명하고, 국내 이해관계자 협력 가능성을 직접 타진하였다. 먼저 서대문구청을 방문하여 서대문구가 이화여자대학교·연세대학교·서강대학교 등 대학 밀집 지역이라는 점에 주목하고, 학생 수요가 지리적으로 집적된 환경에서 시범 사업을 설계할 경우 초기 성과를 빠르게 검증할 수 있음을 제안하였다. 또한 서대문구가 청년 정책과 생활권 기반 행정을 수행하는 지자체로서, ‘직접 운영자’가 아니라 정책적 보증인의 역할(성과 지표 설정, 취약 집단 우선 기준 마련, 매칭 지원 및 모니터링)을 담당하면 캠퍼스 티켓이 단발성 이벤트가 아니라 상시적 문화 접근 인프라로 정착할 수 있다는 점을 강조하였다.

동시에 본 연구팀은 민간 파트너십 구축을 위해 신한은행을 방문하여, 캠퍼스 티켓의 핵심 실행 기반으로 대학생 학생증 연계 금융 인프라를 활용하는 협력 모델을 제의하였다. 신한은행은 대학생 고객 접점이 강한 학생증·체크카드 연계 및 모바일 채널(헤이영)을 보유하고 있어, 학생 신분 인증, 결제·정산 자동화, 혜택의 즉시 적용, 잔여 좌석 오픈 알림과 정보 도달을 한 흐름으로 묶는 데 적합한 파트너로 판단되었다. 나아가 은행의 청년 고객 기반 확대 방향성과도 연결될 수 있음을 제시함으로써, 극장·대학·지자체가 함께 참여하는 다자 협력 구조에서 지속 가능한 인벤토리 설계가 가능하다는 점을 설명하였다.

이러한 정책적 제언을 구체화하기 위해 본 연구팀이 서대문구청 및 신한은행과 협의한 캠퍼스 티켓 시범 운영 모델은 단순한 티켓 판매를 넘어선 고도화된 민·관·학 거버넌스의 실질적 구현체이다. 특히 대학 밀집 지역인 서대문구의 지리적 특수성을 활용하여 학생 수요를 집적시키고, 신한은행의 대학생 전용 플랫폼인 헤이영 내에 대학생 신분 인증과 잔여 좌석 실시간 예매 시스템을 통합함으로써 별도의 증빙 서류 없이도 혜택이 즉시 적용되는 원스톱 인프라를 설계하였다. 이는 지자체가 제도의 공공성을 보증하고, 금융권이 기술적·금융적 정산 기반을 제공하며, 대학이 홍보와 예술 교육의 중심 채널로 기능함으로써 기존 정가 체계를 직접적으로 훼손하지 않고도 유효하지 않았던 자원을 청년 문화 자본으로 환원하는 상시적 복지 시스템의 실현 가능성을 실증한다.

결론적으로 스콜라스틱스는 공연 시장의 유향 자원을 청년의 정서적 고립과 우울감을 해소하는 사회적 처방으로 치환하며, 청년들이 예술을 삶의 일부로 수용하는 미적 시민으로 성장할 수 있는 제도적 토대를 마련한다. 이 모델은 극장에는 공실 수익 창출과 미래 잠재 고객 확보를,

지자체에는 데이터 기반 행정 자산의 축적을, 금융사에는 미래 핵심 고객의 브랜드 충성도 제고라는 인센티브를 각각 제공하는 고도화된 상생 비즈니스 구조를 지향한다. 본 탐사를 통해 정립된 독보적인 정책 로드맵은 단순한 문화 지원 사업의 차원을 넘어, 한국의 교육 복지 인프라를 글로벌 표준으로 격상시키고 청년 세대의 삶의 질을 근본적으로 혁신하는 결정적 이정표가 될 것이다.

### 3 연구의 한계 및 보완 방향

이번 탐사는 뉴욕 공연예술 현장의 운영 방식과 정책적 맥락을 이해하는 데 의미 있는 성과를 거두었으나, 해당 모델이 성립할 수 있었던 경제 구조 자체를 충분히 해부하지는 못했다. 특히 잔여 좌석을 사회적 자산으로 전환하는 시스템이 어떠한 수익 구조, 세제 환경, 노동 시장, 부동산 비용 구조 위에서 가능했는지에 대한 분석은 탐사 범위에서 벗어나 있었다. 그 결과, 브로드웨이와 뉴욕 비영리 극장의 사례를 한국에 그대로 적용할 수 있는지, 혹은 전면적 수정이 필요한지에 대한 판단까지는 도달하지 못했다. 한국 공연 시장은 제작비 회수 구조, 극장 임대 방식, 출연자·스태프 보수 체계, 세금 및 기부 공제 제도 등에서 근본적인 차이를 지니고 있음에도, 이번 탐사에서는 이러한 구조적 차이를 계량적·제도적으로 비교하는 단계까지 나아가지 못했다. 또한 민간 후원과 기부가 공연예술 재정의 중요한 축을 이루는 뉴욕의 환경과 달리, 공공 지원 의존도가 높은 한국의 재정 구조에서 동일한 관객 접근성 정책이 어떤 방식으로 재설계되어야 하는지에 대한 구체적인 시뮬레이션 역시 수행하지 못했다. 이는 정책 제안의 실현 가능성을 검증하기 위해 향후 반드시 보완되어야 할 핵심 과제로 남는다. 이러한 미연구 지점은 단순한 자료 부족이 아니라, 제도의 외형이 아닌 '작동 조건'을 분석하는 후속 연구의 필요성을 명확히 드러낸다. 따라서 본 탐사는 성공 사례의 모방이 아니라, 한국적 공연예술 경제 구조를 전제로 한 재설계로 이어지기 위한 문제 제기의 단계로 위치 지을 수 있다.

아울러, 뉴욕의 아날로그적 럭키 드로우나 로터리 시스템이 한국의 고도화된 IT 예매 환경과 결합할 때 발생할 수 있는 기술적 인터페이스 및 데이터 보안 문제 역시 이번 탐사에서 깊이 있게 다루지 못한 지점이다. 한국은 예매처 중심의 독점적 플랫폼 구조가 공고하며, 학생 인증 및 잔여 좌석 배분 시스템 구축을 위해서는 민간 예매처와의 API 연동이나 통합 데이터베이스 구축이라는 기술적 거버넌스 논의가 필수적이다. 또한,

청년 관객의 구매 패턴과 이용 데이터를 수집·활용하는 과정에서 발생할 수 있는 개인정보 보호 및 데이터 주권 이슈는 제도의 신뢰성을 결정짓는 핵심 요소임에도 불구하고, 이번 현장 탐사에서는 시스템의 외적 작동 기제에 집중하느라 이러한 디지털 인프라적 제약 조건을 면밀히 검토하는 데 한계가 있었다. 이는 ScholasTix가 단순한 티켓 허브를 넘어 안정적인 플랫폼으로 안착하기 위해 향후 기술 정책적 측면에서 반드시 보완되어야 할 지점이다.

## 1 연구 결과 요약

웃는여자 팀은 한국 대학생들이 공연예술을 향유하는 과정에서 마주하는 경제적 부담과 정보 접근성의 한계, 그리고 지리적 소외라는 복합적인 장벽을 근본적으로 해결하기 위해 대학 기반의 공연 티켓 통합 플랫폼인 '한국형 스킨라스티스(ScholasTix)' 모델을 설계하고 그 실질적인 운영 방안을 도출하였다. 이 모델의 핵심은 공연 시작 직전까지 판매되지 않아 경제적 가치가 소멸해버리는 유휴 자원인 '잔여 좌석'을 단순한 약성 재고가 아닌, 청년들의 문화권 보장과 미래 관객 개발을 위한 '사회적 복지 자산'으로 재정의하여 청년층에게 상시 공급하는 데 있다.

현재 한국 뮤지컬 및 공연 시장은 지난 10여 년간 폭발적인 양적 성장을 이루었으나, 대극장 평균 티켓 가격이 소비자물가 상승률을 크게 상회하는 106,000원에 달하며 청년층의 진입 장벽이 극도로 높아졌다. 특히 특정 소수 팬덤의 N차(반복) 관람에 과도하게 의존하는 기형적인 수익 구조는 신규 관객, 즉 미래의 잠재적 문화 소비층의 유입을 원천적으로 차단하는 구조적 한계를 지니고 있으며, 이는 장기적으로 공연 생태계의 지속가능성을 위협하는 근본적인 요인으로 작용하고 있다. 이러한 폐쇄적인 시장 구조를 타파하기 위해 본 연구는 대학, 극장(제작사), 지자체, 그리고 금융권이 유기적으로 결합된 다자간 거버넌스(PPP, Public-Private Partnership)를 구축하였다. 이 거버넌스 내에서 각 주체는 명확한 역할과 인센티브를 갖는다. 대학은 신뢰도 높은 학생 신분 인증 체계와 교내망을 활용한 상시 홍보 채널을 제공하고, 극장은 탄력적인 가격 정책을 통해 한계비용이 0에 수렴하는 잔여 좌석을 잠재 관객 발굴의 기회로 삼아 공급한다. 지자체는 문화 복지 차원에서 정책적 신뢰를 보증하고 필요한 매칭 펀드 재원을 지원한다. 여기에 신한은행 '헤이영(Hey Young)' 서비스처럼 대학생들에게 이미 입증된 금융 인프라를 적극 활용하여, 복잡한 별도의 서류 증빙이나 오프라인 확인 절차 없이 앱 내에서 실시간 학적 인증과 간편 예매, 그리고 즉각적인 환급 및 리워드 혜택이 상시적으로 이루어지는 혁신적인 인프라형 플랫폼을 설계하였다.

이러한 다자간 설계의 실무적 타당성을 엄밀히 검증하기 위해, 연구진은 2026년 1월 공연예술의 중심지인 뉴욕 브로드웨이의 7개 핵심 기관(TDF(TKTS), 링컨 센터, 뉴욕시 문화부(DCLA), MTC, MCC, NYTW, 브랜다

이스 대학교)을 직접 방문하여 심층 탐사를 진행했다. 이 과정을 통해 뉴욕 문화예술계가 민관 협력을 바탕으로 잔여 좌석 배분 규칙을 어떻게 제도화하고 있는지, 그리고 미래 세대를 위한 청년 관객 개발 전략(Audience Building)을 어떻게 실행하고 있는지에 관한 방대한 실증 데이터를 수집하고 분석을 마쳤다. 이는 단순한 아이디어 차원을 넘어 글로벌 스탠더드에 부합하는 실질적인 운영 모델을 한국적 맥락에 이식하기 위한 강력한 논리적 근거를 제공한다. 아울러, 본 연구는 시스템의 실제 안착을 위해 해결해야 할 한계점과 향후 과제 또한 명확히 인식하고 있다. 뉴욕의 아날로그적 럭키 드로우나 오프라인 로터리 시스템이 한국의 고도화된 IT 예매 환경과 결합할 때 발생할 수 있는 기술적 인터페이스 충돌 및 데이터 보안 문제는 이번 탐사에서 충분히 깊이 있게 다루지 못한 지점이다.

현재 한국의 예매 시장은 대형 예매처 중심의 독점적 플랫폼 구조가 매우 공고하게 자리 잡고 있다. 따라서 대학생 대상의 실시간 학생 인증 체계와 각 극장 및 기획사의 잔여 좌석 배분 시스템을 하나로 엮는 통합 플랫폼을 구축하기 위해서는, 기존 민간 대형 예매처와의 복잡한 API 연동이나 범국가적 차원의 통합 데이터베이스 구축이라는 기술적, 법적 거버넌스 논의가 필수적으로 선행되어야 한다. 또한, 플랫폼 운영 과정에서 필연적으로 수집되는 청년 관객의 예매 패턴, 금융 결제 내역, 관람 선호도 등 방대한 이용 데이터를 활용하는 과정에서 발생할 수 있는 개인정보 보호 및 데이터 주권(Data Sovereignty) 이슈는 제도의 법적, 윤리적 신뢰성을 결정짓는 핵심 요소이다. 학적 데이터와 금융 데이터를 결합하여 마케팅 및 문화 정책 수립에 활용하기 위해서는 데이터의 가명 처리 및 규제 준수 여부에 대한 치밀한 법제도적 검토가 요구된다. 그럼에도 불구하고 이번 현장 탐사에서는 시스템의 외적 작동 기제와 기관 간의 오프라인 협력 모델에 집중하느라 이러한 디지털 인프라적 제약 조건과 규제 환경을 면밀히 검토하는 데 현실적인 한계가 있었다. 이는 ScholasTix가 단순한 대학생 타겟의 티켓 할인 허브를 넘어, 한국 공연 시장의 구조적 혁신을 이끄는 안정적이고 합법적인 공공 플랫폼으로 안착하기 위해 향후 기술 정책 및 법률적 측면에서 반드시 심도 있게 보완되어야 할 후속 연구 과제이다.

이 연구는 단순한 할인 혜택 제안을 넘어 공연예술 생태계의 모든 이해관계자인 창작자와 극장, 대학, 지자체, 그리고 청년 관객이 각자의 경제적 및 사회적 편익을 극대화하며 상생할 수 있는 지속 가능한 사회적 윈윈 모델의 실질적 설계도를 마련했다는 점에서 중대한 정책적 의의를 지닌다. 기존에 시행되어 온 정부 및 지자체 주도의 청년문화예술패스와 같은 지원 사업들은 청년들의 문화 접근성을 높이는 데 일정 부분 기여했으나 한정된 예산이 소진될 경우 혜택이 즉각 종료되는 일회성 소비 보조 방식이라는 태생적 한계를 지니고 있었다.

반면 본 연구가 제안하는 한국형 스킨스틱스 모델은 외부 예산에 전적으로 의존하는 구조를 탈피하여 공연 직전까지 판매되지 않아 버려지는 극장의 유휴 자원인 잔여 좌석을 상시적으로 가치화하고 재분배하는 시스템적 유통 혁신을 지향한다. 이는 자원의 효율적 배분을 통해 공연 시장의 자생력을 높이는 근본적인 체질 개선 방안으로 기능한다.

특히 본 연구는 뉴욕 링컨 센터가 강조하는 미적 교육 철학을 한국적 맥락에 맞게 도입하여 플랫폼의 교육적 기능을 대폭 강화하였다. 공연 관람이라는 일회적 행위를 넘어 작품에 대한 이해도를 높이는 관람 전 가이드라인 제공과 관람 후의 비평적 워크숍 및 커뮤니티 활동을 유기적으로 결합하였다. 이러한 다각적인 접근은 낮은 하이엔드 공연 문화에 대한 청년들의 심리적 장벽을 허물고 이들을 단순한 수동적 소비자가 아닌 예술을 평생의 삶의 가치로 수용하고 향유할 줄 아는 성숙한 미적 시민으로 양성하는 깊이 있는 교육 복지적 가치를 창출한다. 이는 단기적인 좌석 채우기를 넘어 장기적으로 한국 공연예술계의 탄탄한 잠재 관객층을 육성하는 필수적인 토양 작업이 된다.

또한 뉴욕시 문화부와 TDF의 성공적인 민관 협력 사례 분석을 통해 예술 참여를 현대 청년들이 겪고 있는 사회적 고립감이나 취업 스트레스, 우울감 등을 해소하는 효과적인 사회적 처방의 기제로 위치시켰다. 이를 바탕으로 지자체가 단순한 재정 지원자를 넘어 공공의 보증인으로서 적극 개입하여 극장이라는 민간의 상업적 자원을 어떻게 공익적 복지 자산으로 안전하고 신뢰성 있게 전환해야 하는지에 대한 구체적인 행정적 가이드라인과 거버넌스 구축 방안을 수립하였다. 이는 공공행정이 문화예술을 매개로 시민의 삶의 질에 개입하는 구체적인 방법론을 제시한 것이라 할 수 있다.

나아가 플랫폼 운영을 통해 모바일 환경에 축적되는 청년층의 정밀한 문화 소비 데이터인 장르 선호도나 가격 민감도, 관람 주기 및 패턴 등은 매우 중요한 공공 데이터 자산으로 기능하게 된다. 향후 지자체와 문화 관련 기관들은 이 데이터를 활용하여 막연한 추측이 아닌 객관적이고 과학적인 근거에 기반한 차세대 데이터 행정 및 맞춤형 문화 정책을 수립할 수 있는 구조적 토대를 확보하게 될 것이다. 결과적으로 이번 연구는 기존에 학업과 취업을 위한 공간으로만 인식되던 대학을 문화예술 생태계의 핵심 파트너이자 청년 관객 개발의 구조적 허브로 재정의함으로써 대학생의 헌법적 문화 향유권을 실질적으로 보장하는 동시에 한국 공연 산업의 미래 수요를 설계하는 강력한 정책 대안을 도출하였다.

### 3 제도적 보완 및 후속 과제

연구진은 설계된 스콜라스틱스 모델의 공신력을 확보하고 이를 실질적인 국가 정책으로 구현하기 위해 한국교육개발원 연구과제 제안을 공식적으로 완료하였다. 이번 제안은 뉴욕 현지 탐사를 통해 도출된 다자간 거버넌스 모델을 단순한 학술적 제언에 머물게 하지 않고 국가 정책 차원의 2026 수시연구 및 정책과제로 채택하여 공적 제도로 안착시키는 것을 골자로 한다. 이는 민간 주도의 문화 플랫폼을 공교육 및 청년 복지 체계와 결합함으로써 제도의 법적 근거와 행정적 타당성을 동시에 확보하기 위한 필수적인 절차이다.

이를 바탕으로 향후 구체적으로 추진해야 할 후속 연구 과제는 다음과 같다. 첫째 특정 기초지방자치단체와 권역별 거점 대학 그리고 주관 금융기관이 공동으로 참여하는 제한적 형태의 실증적 시범 사업을 운영해야 한다. 이 과정을 통해 극장의 잔여 좌석이 실제 청년 관객의 구매로 이어지는 최종 전환율을 정밀하게 측정하고 금융망을 통한 실시간 결제 및 정산 체계의 투명성을 현장에서 검증하여 시스템의 기술적 안정성을 고도화하는 작업이 요구된다.

둘째 뉴욕 현지 탐사에서 확인한 사회적 처방의 개념을 국내 보건 복지 및 문화 행정 체계에 구체적으로 이식하는 심화 연구가 뒤따라야 한다. 공연 관람이라는 문화적 경험이 현대 청년층이 겪고 있는 만성적인 우울감이나 사회적 고립감을 완화하는 데 미치는 예방적 효과를 정신의학적 관점과 결합하여 정량적으로 추적할 필요가 있다. 나아가 이러한

문화 복지의 효용성을 단순한 만족도 조사를 넘어 객관적인 공공 보건 및 행정 지표로 규격화하는 작업이 필수적이다.

셋째 통합 플랫폼 내부에 지속적으로 축적되는 청년 관객의 실시간 예매 데이터와 이동 동선 데이터를 바탕으로 지자체가 지역 상권 활성화 전략을 수립하는 데이터 기반 행정 모델 연구가 지속되어야 한다. 극장 주변의 상권 소비로 이어지는 경제적 파급 효과를 분석하고 수집된 데이터를 법적 테두리 내에서 안전하게 가공하여 맞춤형 문화 행정을 설계하는 선순환 구조를 구축해야 한다.

넷째 현재 대형 뮤지컬 시장에 집중되어 있는 잔여 좌석 유통 모델을 연극과 클래식 그리고 무용 등 타 순수 공연 장르로 확장하기 위한 산업적 호환성 검토가 이루어져야 한다. 각 장르별로 상이한 제작비 구조와 예매 관행을 반영한 유연한 수익 배분 모델을 개발함으로써 스킨십을 특정 장르에 국한되지 않는 보편적인 청년 문화 지원 인프라로 발전시킬 필요가 있다. 결론적으로 웃는여자 팀은 본 연구에서 설계한 모델이 대한민국 대학생들이 경제적 장벽 없이 수준 높은 무대의 감동을 향유할 수 있는 제도적 기반이자 이를 통해 한국 공연 산업이 양극화를 극복하고 새로운 관객층과 함께 선순환하며 성장하는 건강한 문화 생태계의 초석이 될 것임을 확신한다.

# 참고문헌

- 김준희(2023), <한국 공연예술 시장의 구조적 한계와 관객 확장 전략>, 《공연 예술경영연구》.
- 김준희(2024), <한국 뮤지컬 티켓 가격에 대한 연구: 2019년~2023년 대극장 작품을 중심으로>, 《공연예술경영연구》.
- 조수정·임선애(2016), <대학의 지역사회 기여형 문화복지 프로그램 운영사례 연구 - 대구가톨릭대학교 ‘아마레 아티스트’의 경우 ->, 《사고와표현》 9(2).
- 최승연(2024), <한국 뮤지컬 시장 구조와 관객 다변화 전략>, 《뮤지컬평론》.
- Arts Council England(2024), Class gap holds back young people from the arts, London: Arts Council England.
- Baumol, W. J., & Bowen, W. G.(1966), Performing arts: The economic dilemma, New York: The Twentieth Century Fund.
- BroadwayWorld(2023), “What is the history of Broadway rush and lottery tickets?” , BroadwayWorld.
- Colbert, F.(2014), Marketing culture and the arts (4th ed.), Montréal: HEC Montréal.
- European Commission(2012), Access to and participation in culture, Brussels: European Union.
- European Commission(2012), Access to and participation in culture (Open Method of Coordination (OMC) Working Group report), Brussels: European Union.
- Jin, H. J.(2019), “Do discounts in ticket prices induce sustainable profit to performing arts companies?” , Journal of Cultural Economics.
- Kim, D. K., Kim, C., & Lee, T. H.(2005), Public and private partnership for facilitating tourism investment in the APEC region, Singapore: APEC Tourism Working Group.
- National Endowment for the Arts(2012), The arts and achievement in at-risk youth, Washington DC: NEA.
- OECD(2022), The culture fix: Creative people, places and industries, Paris: OECD Publishing.
- Valentina, M.(2019), “Digital natives and theatre: How young people are redefining the way we consume culture” , Journal of Education in the Dramatic Arts (JEDA) Vol. 25 No. 1.
- Varian, H. R.(2005), “Copying and copyright” , Journal of Economic

Perspectives Vol. 19 No. 2.

Wallace Foundation(2014), *Building millennial audiences: Barriers and opportunities*, New York: Wallace Foundation.

Yale School of Drama(2019), “Pay what you want ticket pricing for nonprofit theaters” , Yale School of Drama.

ClassicCard Berlin. (n.d.). *App for young culture: Opera, Ballet and Concerts for the best price.* <https://www.classiccard.de>

Cour des comptes. (2024). *Le pass Culture : une politique de l'offre et des usages à consolider.*

<https://www.ccomptes.fr/fr/publications/le-pass-culture-une-politique-de-l-offre-et-des-usages-consolider>

Department for Digital, Culture, Media & Sport. (2018, October 15). *A connected society: A strategy for tackling loneliness – laying the foundations.* GOV.UK.

<https://www.gov.uk/government/publications/a-connected-society-a-strategy-for-tackling-loneliness>

Ministère de la Culture. (n.d.). *Pass Culture : un dispositif au service de l'émancipation culturelle des jeunes.* <https://pass.culture.fr>

National Theatre. (n.d.). *Friday Rush: £10 tickets.*

<https://www.nationaltheatre.org.uk/friday-rush>

NHS England. (n.d.). *Social prescribing.*

<https://www.england.nhs.uk/personalisedcare/social-prescribing/>

TDF (Theatre Development Fund). (n.d.). *About TKTS: Half-price tickets for Broadway and off-Broadway.* <https://www.tdf.org/tkts>

TodayTix Group. (n.d.). *Impact Report: Connecting the next generation of audiences.* <https://www.todaytix.com>

# 부록


## 부록 1. 팀 명찰 및 현수막

명찰은 각 기관 방문 및 인터뷰 현장에서 팀원의 소속과 신원을 공식적으로 소개하는 용도로 사용하였다. 현수막은 현장 기록 및 팀 활동의 공식성을 확보하기 위한 시각 자료로 활용하였다.



## 부록 2. 팀 소개 브로슈어

연구 목적, 문제의식, 조사 범위, 핵심 개념(ScholasTix)을 외부 이해관계자에게 설명하기 위해 제작한 소개 자료. 브로슈어에는 이화 글로벌 프론티어 프로그램 소개를 포함하여 팀 소개와 팀원별 역할, 연구의 배경과 목적, 연구를 촉발한 한국 뮤지컬 시장의 현황을 간략히 정리.



**EWHA Womans UNIV.**  
Global Frontier  
Team Woman Who Laughs

### Ewha Global Frontier+

This study is conducted as part of Ewha Womans University's Global Frontier Program. The program supports students in identifying pressing issues in Korean society and pursuing overseas fieldwork and comparative research to explore viable solutions.

Each year, a small number of teams are selected through a rigorous review process and undertake research and international exchange with the institutional support of the university. Accordingly, this project constitutes an official academic and international comparative study.

### Ewha Womans University

Founded in 1886, Ewha Womans University is Korea's first institution of higher education for women and the largest women's university in Asia.

For more than 130 years, Ewha has pursued both social responsibility and academic excellence, fostering students' creative research and societal contribution across the humanities, social sciences, natural sciences, and the arts.

In particular, Ewha has established itself as a leading university in Korea through notable achievements in arts and culture, international exchange, and social innovation.

### Research Team

#### Woman Who Laughs

Our team is composed of undergraduate students with diverse academic backgrounds in performing arts, cultural policy, and the social sciences.

We pursue our work through interdisciplinary collaboration, combining these perspectives to conduct rigorous research.

- Seungei Kang**  
Graduation: Journal Writing  
E-mail: seungei@ewha.ac.kr
- Saebom Won**  
English Language and Literature & Business Administration  
E-mail: saebom@ewha.ac.kr
- Hyanghee Song**  
Classical Vocal  
E-mail: hyanghee@ewha.ac.kr
- Jiyem Lee**  
Health Education & Law  
E-mail: jiyem@ewha.ac.kr

### Bringing Stages and Youth Closer

A comparative study of international practices to ease musical-theatre access barriers for Korean university students

#### Research Background


Korean university students are a key generation for engaging with the performing arts. However, ticket costs, limited access to information, and regional disparities have constrained their musical-theatre experiences.

This reality not only restricts young people's cultural rights but also creates a structural challenge for the industry by narrowing its future audience base.

#### Research Purpose

This project investigates university students' viewing experiences and consumption patterns and conducts a comparative analysis of leading international models to propose practical, context-appropriate solutions for Korea.

Our goal is to improve youth access to the performing arts and to develop concrete strategies that support the long-term sustainability of the musical-theatre ecosystem.



### The Three Barriers



- Economic Barrier**: Global pandemics, high ticket prices have become a significant financial burden for university students.
- Informational Barrier**: Promotion relies heavily on direct barriers and specific fan communities, making information highly inaccessible to general students or newcomers.
- Cultural Barrier**: The rigid atmosphere demanding complete silence pressures and discourages new audiences from visiting theaters.

#### Vicious Cycle of Audience Attrition

The three barriers—economic, informational, and cultural—reinforce one another, increasing barriers to entry for students and contributing to higher effective prices. As a result, entry barriers for new and younger audiences harden over time, further narrowing the pipeline of frontline viewers.

#### Need for Research

This imbalance threatens the long-term sustainability of the musical-theatre ecosystem. Enhancing access for university students and other first-time audiences is therefore essential—both to uphold youth cultural rights and to support healthy, sustainable industry growth.

### Request for Collaboration

This project addresses the price, information, and cultural barriers hindering Korean university students' access to the performing arts. We are designing **ScholasTix, a university-anchored ticket system** providing an integrated pathway from student verification to residual-seat allocation, transparent settlement, and educational modules. This model operates through a public-private partnership between universities, theaters, and government entities.

Through field studies in New York and Boston, we aim to evaluate the model's operational feasibility for Korean adoption. Expected outcomes include expanded audiences for theaters, enhanced student welfare for universities, and reduced cultural disparities for the public sector.

Our final deliverables will include **policy proposals on governance** and cost-sharing, alongside practical operational standards. We respectfully seek your expertise on partnership strategies and educational linkages to help inform a workable, context-appropriate Korean model.

**EWHA Womans UNIV.**  
Global Frontier  
Team Woman Who Laughs



### 부록 3. 팀 명함

인터뷰 및 협력 요청 과정에서 연락 체계를 명확히 하고 후속 커뮤니케이션을 가능하게 하기 위해 제작한 공식 연락 수단. 팀원 개인별 명함에는 이름, 소속 학교와 전공, 연락 가능한 학교 이메일 그리고 팀내에서 맡은 각자의 역할 기재.



## 부록 4. 인터뷰 질문지

국내용

해외용

국내 인터뷰 질문지 (2)	
인터뷰 대상	이화여자대학교 최동원 교수
인터뷰어	강승리, 원세봄, 이지연, 송현채
인터뷰 날짜	05.01.2026
장소	이화여자대학교 최동원 교수실
<p>1. 이미 고정비가 투입된 상황에서 잔여 좌석을 저렴하게라도 판매하는 것이 공연 제작사의 공헌 이익(Contribution Margin)에 실질적으로 기여한다고 보시는지 아니면 브랜드 가치 하락에 따른 기회비용이 더 크다고 보시는지 궁금합니다.</p> <p>2. 대학생 대상의 파격적인 할인이 기존 정가 구매 고객을 이탈시키는 부작용을 낳지는 않을까요? 경영학적으로 이를 방지할 수 있는 최적의 라스트 미닛(Last-minute) 판매 시점 설정 로직이 있을까요?</p> <p>3. 현재 한국 뮤지컬 시장은 팬덤 중심의 경직된 구조를 가지고 있습니다. 제작사들이 신규 관객 확보라는 장기적 가치 외에, 당장 채감할 수 있는 비즈니스적 인센티브(예: 고객 데이터 확보, 부대 시설 매출 증대 등)를 어떻게 설계하면 좋을까요?</p> <p>4. 헤이영과 같은 금융사 앱을 예매 채널로 활용하는 방식은 금융사 입장에서 MZ세대 고객 유입 및 고착화(Lock-in) 외에 어떤 경영적 이득을 기대할 수 있을까요?</p> <p>5. 저희는 제도의 남용을 막고 지속 가능성을 높이기 위해 학기당 이용 횟수 제한을 상정하고 있습니다. 이러한 제약이 오히려 이용자의 체감 가치를 높이는 전략이 될 수 있을까요 아니면 성장의 한계로 작용할까요?</p> <p>6. 이 모델을 통해 진입한 대학생 관객이 졸업 후 정가 관객으로 전환(Customer Lifetime Value 상승)될 가능성을 높이면, 비즈니스 모델 내에 어떤 정치가 추가로 보완되어야 할까요?</p>	

Exploration interview questionnaire (5)	
Interviewee	Manhattan Theatre Club
Interviewer	Seungri Kang, Saebom Won, Jiyeon Lee, Hyunchae Song
Date	19.01.2026
Location	Vanilla Gorilla Café
<p>1. We are currently conceptualizing a student ticketing platform in Korea that uses universities as hubs (Scholastic). From the perspective of performing arts organizations, what core principles do you think must be agreed upon first in order for such a model to be sustainable?</p> <p>2. If universities were to operate the platform, from a theater's perspective, which roles would it be most helpful for universities to take on to facilitate collaboration? For example, student verification, payment and settlement, marketing and promotion, or integration with educational modules—which of these would be most critical?</p> <p>3. When operating discount or access programs, concerns sometimes arise internally about the potential erosion of full-price value. At MTC, are there any design principles or guiding frameworks used to minimize conflicts between accessibility initiatives and brand or pricing strategies?</p> <p>4. In some cases, public funding can unintentionally lead to a 'cliff effect' once the support ends. To ensure long-term sustainability, we would appreciate your advice on mechanisms for reducing reliance on public funding—such as revenue diversification, partnerships, or phased scaling.</p> <p>5. Based on our research, MTC offers ticket access at the \$35 price point through the MTC35 program, which is free to join. How does MTC define the core objectives of this program—such as accessibility, long-term audience development, or community expansion?</p> <p>6. In operating MTC35, what elements do you consider more important than the discount itself? For example, the quality of the first-time audience experience, seat allocation strategies, communication with participants, or onboarding processes.</p>	

기관별 질문지와 공통 질문, 후속 질문까지 포함하여 탐사 설계의 타당성과 질문의 범위를 증명하기 위한 자료.

## 부록 5. 인터뷰 발표 자료 (PPT)

인터뷰 진행 시 사용한 자료로, 연구 문제의식과 질문 구조가 어떻게 제시되었는지 확인 가능. 인터뷰 질문을 하기 앞서 인터뷰 기관에게 간단 명료하게 본 탐사의 연구 목적을 밝히고 이해를 돕기 위하여 소개 ppt를 제작.

EWHA WOMANS UNIVERSITY  
Global Frontier +  
Woman Who Laughs



**Seungri Kang**  
Food&Nutrition / Justice&  
Leadership  
Strategic Design & Production  
victoria4567@ewhain.net



**Hunchae Song**  
Classical Vocal  
Research & Insight Development  
todaniella1@gmail.com



**Saebom Won**  
English Language and Literature  
& Business Administration  
Research & Data Analysis  
saebomwon@ewha.ac.kr



**Jiyeon Lee**  
English Education  
External Relations & Outreach  
Coordinator  
j1h0@ewhain.net

### ScholasTix

How it works	Why it matters (value for each stakeholder)
1. Students verify enrollment (e.g., through a university-issued digital ID).	1. Students: affordable, low-friction access to a "first visit"
2. The app displays discounted unsold seats close to showtime (1-2 days or several hours before the show)	2. Theatres/Producers: better seat utilization + new audience development
3. Students pay with a partner bank card, and discounts or cashbacks are applied automatically.	3. Universities: stronger student welfare and educational impact
4. Theatres reduce empty seats, and students face a lower barrier to their first theatre experience.	4. Financial partner: engagement with university students + platform partnership value
	5. Local government: improved youth access through targeted support (e.g., small subsidies, regional prioritization)

Thank you so much



ScholasTix

**ScholasTix** is a student-only ticket platform that combines verified student status, partner-card benefits, and student pricing (including last-minute unsold seats) in one app.

일자	지역	장소	현지시	한국시	활동내용
제1일 1/12 (월)	인천	인천국제공항	1/11 16:00	06:00	인천국제공항 제 1터미널 집합
			1/11 19:00	09:00	이륙
	뉴욕	JFK	09:00	1/12 23:00	JFK 도착
			11:00	1/13 01:00	택시탑승
		RESIDENCE INN BY MARRIOTT NEW YORK DOWNTOWN (이하 Hotel Marriott )	12:30	02:30	호텔 도착, 짐 보관 이후 식사 및 재정비
제2일 1/13 (화)	뉴욕	Hotel Marriott	07:00	21:00	기상 및 조식 식사
			11:00	1/14 01:00	출발
		NYTW	12:00	02:00	NYTW 도착
			12:30 ~ 13:30	02:30	NYTW 인터뷰
			13:40 ~ 14:30	02:40 ~ 03:30	인터뷰 내용 정리
		Hotel Marriott	15:30	05:30	호텔 도착

제3일 1/14 (수)	뉴욕	Hotel Marriott	08:00	22:00	기상 및 조식 식사
			12:00	1/15 02:00	호텔에서 출발
		TDF	13:00	03:00	TDF 도착
			14:00 ~ 15:00	04:00 ~ 05:00	TDF 인터뷰 진행
			15:10 ~ 16:00	05:10 ~ 06:00	인터뷰 내용 정리
			17:00	07:00	호텔로 귀가
제4일 1/15 (목)	뉴욕	Hotel Marriott	08:00	22:00	기상 및 조식 식사
			12:00	1/16 02:00	호텔에서 출발
		MCC Theater	13:00	03:00	MCC Theater 도착
			13:30 ~ 14:30	03:30 ~ 04:30	MCC Theater 인터뷰 진행
			14:40 ~ 15:30	04:40 ~ 05:30	인터뷰 내용 정리
			16:30	06:30	호텔로 귀가

제5일 1/16 (금)	뉴욕	Hotel Marriott			쿠션데이
제6일 1/17 (토)	뉴욕	Hotel Marriott	9:00	23:00	기상 및 조식 식사
			11:30 ~	1/18 01:30	NYC cultural affair 대면 인터뷰 진행
제7일 1/18(일 )	뉴욕	Hotel Marriot			쿠션데이
제8일 1/19(월 )	뉴욕	Hotel Marriot	6:00	20:00	기상 및 조식 식사
			8:00	22:00	호텔 체크아웃, 짐 보관 및 호텔에서 출발
		MTC	9:00	23:00	MTC 도착
			10:00 ~11:00	1/20 00:00 ~1:00	MTC 인터뷰 진행
			11:10 ~ 12:00	1:10 ~ 2:00	인터뷰 내용 정리
		Hilton New York Times Square (이하: Hilton)	15:00	5:00	호텔 체크인
	뉴욕	Hilton	10:00	00:00	기상 및 조식 식사

제9일 1/20(화 )					
			13:00 ~	3:00 ~	Brandeis University 비대면 인터뷰 진행 > 취소
제10일 1/21(수 )	뉴욕	Hilton	6:00	20:00	기상 및 조식 식사
			8:00	22:00	호텔에서 출발
		Education Team of Lincoln Center	9:00	23:00	Lincoln Center 도착
			10:00	00:00	Lincoln Center 인터뷰 진행
			11:10 ~ 12:00	01:10 ~ 2:00	인터뷰 내용 정리
		Hilton	14:00	4:00	호텔로 귀가
뉴욕	Hilton	6:00	1/22 20:00	기상 및 조식식사	
		7:00	21:00	택시 탑승	
	JFK	8:00	22:00	JFK 도착	

제11일 1/22 (목)			11:10	1/23 01:10	이륙
	인천	인천 공항	1/23 17:05		인천 공항 도착

## 부록 6. 탐사 스케줄 및 동선

방문 일정, 이동 동선, 기관별 목적과 핵심 산출물을 정리하여 조사 수행의 체계성을 보여주는 자료.

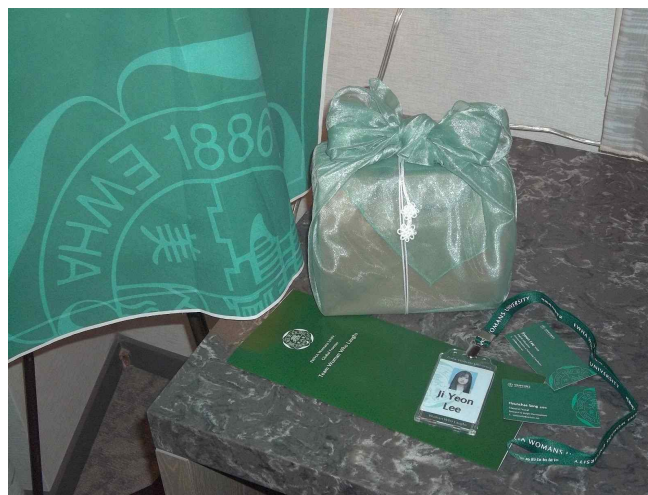
## 부록 7. 답례품 소개

한국 공예 브랜드 영산요의 ‘그린티 라인’ 찻잔과 오설록 티세트를 한 세트로 구성. 두 제품 모두 한국적인 차 문화의 정서와 환대의 의미를 담을 수 있다는 점을 고려하여 선정하였으며, 보자기로 직접 포장하여 현장에서 인터뷰이에게 전달.

영산요



오설록 티세트



## 부록 8. 지자체 제언서 및 그 부록 (서대문구청)

서대문구 적용 방안과 지자체 역할(정책 보증, 성과 관리, 매칭 지원 등) 및 시범사업 설계를 제시한 문서.

### 서대문구 주민참여예산 제안사업 신청서

<input type="checkbox"/> 제안자 정보(필수 기재)			
성명	이화여자대학교 글로벌프론티어 연구팀 (강승리, 원새봄, 송현채, 이지연)	주소	서울 서대문구 이화여대길 52 이화여자대학교 학생문화관
연락처		이메일	
<b>■ 개인정보 수집·이용 동의(필수)</b>			
항목	수집이용목적	보유이용기간	
신청인 정보(성명, 연락처 등)	제안내용 확인(제안사업 검토·심사 시), 참여예산 제도 관련 안내 등	신청일로부터 2년간 (예산편성 사업은 5년간)	
*동의 거부 권리 안내 : 개인정보 수집·이용 동의를 거부할 수 있습니다. 다만, 이 경우 사업 제안 신청이 제한됩니다. 개인정보 수집 및 이용에 동의합니다. <input type="checkbox"/> 동의함, <input type="checkbox"/> 동의하지 않음			
<b>■ 제안내용 및 심사 과정 공개 안내</b>			
서대문구 주민참여예산제의 운영원칙(온라인 서면 신청 공개)에 따라 서대문구 주민참여예산 홈페이지를 통해 제안내용과 부서 검토 결과 등 진행 상황을 확인할 수 있습니다.			
<input type="checkbox"/> 제안내용			
사업명	청년층 공연예술 접근성 제고를 위한 ‘캠퍼스 티켓’ 시범 운영		
사업위치(주소)	서대문구 전역 해당 여부 <input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오		
사업비(예산)	750 ~1,000만원		
사업기간	2026년 하반기 ~ 2027년 하반기 약 1년		
제안 취지	공연예술 관람 비용 상승으로 대학생 등 청년층의 관람 진입 장벽이 높아지고, 그 결과 문화 참여 기회가 일부 계층에 편중될 우려가 있다. 서대문구는 대학과 청년 인구가 밀집해 문화 수요가 존재하지만, 비용 부담과 정보 접근성의 한계로 실제 관람 경험으로 이어지지 못하는 문제가 반복될 수 있다. 동시에 공연 당일까지 판매되지 못한 잔여 좌석은 활용되지 못한 채 소멸되는 유휴 자원으로 남는다. 이에 본 제안은 기존 할인 제도를 대체하거나 특정 단체를 지원하려는 것이 아니라, 잔여 좌석을 청년층의 문화복지 자원으로 연계하는 소규모 시범 모델을 통해 접근성 개선 가능성을 검토하고자 한다.		
사업내용	서대문구 교욱문화체육국이 주관하여 서대문구 생활권 대학생 등 청년층을 대상으로 ‘캠퍼스 티켓’ 시범 프로그램을 운영한다. 본 프로그램은 공연 당일까지 판매되지 않은 잔여 좌석을 할인된 가격으로 제공하는 방식으로, 협력 공연예술 기관이 잔여 좌석 정보를 금융 앱(예: 신한은행 헤이영)에 연동하면 학생이 앱에서 좌석을 즉시 확인하고 학생 인증 후 결제까지 완료해 관람하도록 설계한다. 지자체는 대학·공연예술 기관·금융권 협의체를 구성해 협력 구조를 마련하고, 대상 기준과 운영 원칙(공정한 제공 기준, 개인정보·민원 대응)을 정리하며, 구청 채널을 통한 공식 홍보로 참여 접근성을 높이고, 관람 후 만족도·개선 의견을 수집해 시범 성과를 정리한다.		
사업효과	본 사업은 청년의 문화예술 접근성을 실질적으로 높여 문화격차를 완화하고, 지역 문화복지의 체감도를 제고함과 동시에 일회성 지원을 넘어 지속 가능한 청년 문화지원 성과를 창출하고자 한다. 또한 기존의 대학 인증 체계와 민간 결제 인프라를 연계·활용함으로써 추가적인 시스템 구축 부담을 최소화하고, 청년 문화지원의 집행 효율과 운영 효과를 높인다. 더 나아가 단순한 소비 지원에 그치지 않고 관람 경험이 미적 경험과 성장로 확장되도록 유도하여, 문화예술 감수성과 창의 역량을 갖춘 시민 형성에 기여한다.		

## 부록 1. 미국 현지 조사 개요

### 1. 조사 목적

본 조사는 공연 당일까지 판매되지 않는 잔여 좌석을 청년층의 문화향유 기회로 전환하는 해외 운영 사례를 확인하고, 해당 모델이 지자체 문화행정 체계 안에서 어떻게 설계 관리되고 있는지를 검토하기 위해 수행되었다. 특히 지자체가 직접 사업을 운영하지 않더라도, 공공의 도움으로 민간 협력을 촉진하고 문화복지 효과를 만들어내는 방식에 주목하였다.

### 2. 조사 시기 및 지역

조사 시기: 2026년 1월 12일~23일  
조사 지역: 미국 뉴욕시

### 3. 핵심 방문 기관: 뉴욕시 문화부(DCLA)

본 현지 조사의 핵심은 뉴욕시 문화부(DCLA, Department of Cultural Affairs) 방문이었다. DCLA는 뉴욕시의 문화예술 정책과 예산, 민간 협력 프로그램을 총괄하는 부서로, 시 차원의 문화복지 방향과 청년 대상 문화 접근성 정책을 담당하고 있다. 연구팀은 DCLA를 방문하여

- 지자체가 공연 할인 청년 접근성 프로그램을 직접 운영하지 않는 이유,
- 경제적 신뢰와 기준을 제공하여 민간의 자율적 운영을 뒷받침하는 구조,
- 청년 대상 프로그램에서 공정성·대상성 지속 가능성을 확보하는 방식

등을 중심으로 운영 원칙을 조사하였다.



### 4. 기타 방문 기관 및 조사 방식

기관명	성격	조사 내용
뉴욕시 문화행정 부서(DCLA)	지자체	청년 문화복지 지원 구조
TDF / TKTS	비영리	잔여 좌석 사회적 활용 모델
MTC / MCC Theater	공연기관	학생 대상 할인러시 운영
NYTW	비영리 극장	청년 관객 개발 전략
윌킨센터 교육부	교육기관	문화교육 결합 사례

조사는 기관 방문 인터뷰와 운영 구조 분석을 병행하는 방식으로 진행되었으며, 단순 사례 수

집이 아닌 역할 분담과 정책 설계 관점에서 분석하였다.



문북부터 차례로 NYTW, 윌킨센터, TDF에서 인터뷰 중인 모습이다

### 5. DCLA 방문을 통해 도출한 핵심 시사점

1. 잔여 좌석 할인은 단순한 가격 할인이 아니라, 청년 문화 접근성 개선을 위한 정책이다.
2. 지자체는 사업 주체가 아니라, 공공성 보충자이자 협력 구조의 설계자에 가까웠다.
3. 학생·청년 대상 프로그램은 기존 인증·결재안내 인프라를 활용하는 방식이 효율적이었다.
4. 대부분의 프로그램은 시범 운영을 통해 성과를 측정한 뒤 잠정적으로 확장되고 있었다.

### 6. 본 제안과의 연계

본 제안은 뉴욕시 문화부(DCLA) 방문을 통해 확인한 문화행정 운영 원칙을 바탕으로, 서대문구의 대학 밀집 특성과 행정 여건에 맞게 재구성한 시범 모델이다. 특히 지자체를 직접 운영 주체가 아닌 공공 영의 협력 거버넌스 주제로 설정한 점은 DCLA 사례에서 확인한 핵심 구조를 반영한 것이다.

## 부록 2. 운영구조

### 1. 이용자 페르소나

대상: 서대문구 소재 대학 재학생  
연령/신분: 만 23세, 대학 4학년  
거주 및 생활권: 서대문구 인근 자취, 주중 대부분을 대학 생활권에서 소비

문화 이용 특성	1. 뮤지컬 관람 의향은 있으나, 정가 티켓 가격으로는 관람 불가 2. '오늘이벤' 주에 갈 수 있는 공연'에 대한 즉시적 정보에는 반응 3. 학교 제휴 은행 앱을 생활비 관리·할인 혜택 확인 용도로 사용중
행동적 특징	별도 회원가입이나 신청·추천 방식에는 참여하지 않음 가격·좌석·결제까지 한번에 확인 가능한 경우 이용 의사가 생김

### 2. 캠퍼스 티켓 이용법

1. 이용자는 평소 사용하던 학교 제휴 은행 앱을 접속한다.
2. 앱에 '캠퍼스 티켓(서대문구 연계 시범사업)' 항목이 노출된다.
3. 해당 항목에는 "서대문구 청년 대상 공연 잔여 좌석 안내"라는 설명이 표기된다.
4. 이용자는
  1. 공연명
  2. 관람 일시(당일 또는 임박 회차)
  3. 좌석 구역
  4. 정가 대비 할인 적용 가격

이 한 화면에서 정리된 잔여 좌석 목록을 확인한다.

원하는 공연을 선택하면, 앱 내 기존 학생 인증 정보가 자동으로 적용되며 별도의 서류 제출이나 추가 절차 없이 결제 화면으로 이동한다.

이용자는 할인 가격을 확인한 뒤 즉시 결제를 완료하고, 모바일 티켓 또는 예매 확인 정보를 통해 공연을 관람한다. 이 과정에서 신청 대기·추첨 절차는 발생하지 않는다. 관람 이후, 앱 또는 문자·링크를 통해 전달되는 간단한 만족도 확인에: 3분간 내외에 참여한다.

### 3. 서대문구의 역할이 반영된 운영 구조

#### 사업 명의 및 공공성 부여

캠퍼스 티켓은 서대문구 명의의 시범사업으로 안내되며, 이를 통해 이용자는 본 사업이 상업 프로젝트가 아닌 공공 목적의 문화복지 프로그램임을 인식한다.

#### 협력 구조 설계 및 조율

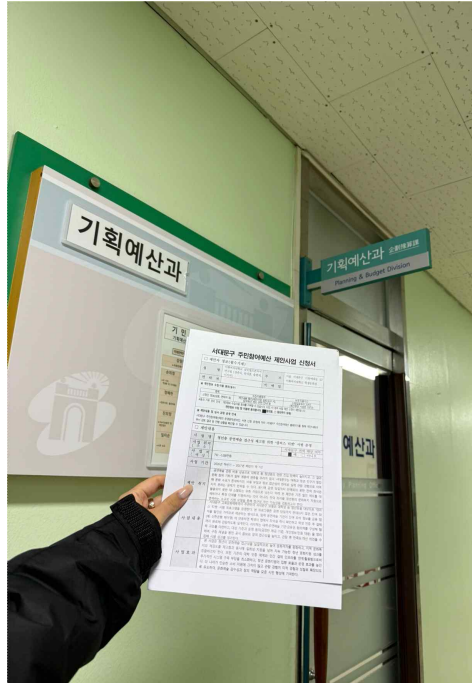
서대문구 교육문화체육국은 대학·공연예술 기관·공연권 간 협력 구조를 사전에 정리하여, 공연기관이 잔여 좌석 제공에 참여할 수 있는 행정적 신뢰 기반을 제공한다.

#### 대상 기준 및 운영 원칙 설정

서대문구는 사업 대상(서대문구 생활권 대학생 등) 과 좌석 제공 원칙을 정리함으로써, 형평성 문제나 특정 집단에 대한 우려를 관리한다.

#### 공식 홍보 및 안내

구장 개발 및 대학 협조를 통해 사업 취지를 명확히 안내하며, 은행 앱 내 노출이 '광고'가 아닌 공공 연계 혜택으로 인식되도록 한다.



## 부록 9. 민간 파트너십 제안서 (신한은행)

학생증 연계 기반 인증, 결제·정산 인프라, 혜택 자동 적용, 협력 인센티브 구조를 포함한 제휴 제안서.

### 제안요청서

사업명	공공역신 플랫폼 기반 민간 비즈니스 사업화 지원사업 제안서
제안사명	이화여자대학교 글로벌프론티어 연구팀 '웃는여자' (Woman Who Laughs)

2026. 02.

담당	소속	성명	전화번호	e-mail
	이화여자대학교 글로벌프론티어 플러스 연구팀 '웃는여자' (Woman Who Laughs)	송현채 (팀원)	010-9424-0083	todaniella@ewhain.net

### 공공역신 플랫폼 기반 민간 비즈니스 사업화 지원사업 제안서

#### 1 연구팀 소개 및 구성 계기

이화여자대학교 글로벌 프론티어 플러스에 참여한 팀 '웃는여자'는 식품영양학과 강승리 팀장을 중심으로 영어교육과 이지연, 영어영문학부 원새봄, 성악과 송현채 학생이 모여 결성되었습니다. 해당 프로그램은 도전정신·추진력·문제해결능력을 두루 갖춘 글로벌 여성 리더를 육성하기 위한 단기 해외 교육 프로그램입니다. 팀원들은 서로의 전공의 경계를 넘어 '한국 대학생의 문화복지 및 공연예술 접근성 문제'에 대해 깊이 있게 연구해 왔습니다.

본 팀은 지난 1월 미국 뉴욕 현지 탐사를 통해 브로드웨이의 TKTS, 링컨 센터 등 주요 기관의 데이터를 수집하였으며, 이를 바탕으로 국내 공연 예술 시장의 높은 가격 장벽 문제를 해결하기 위한 대학생 전용 티켓 모델인 스콜라티क्स(ScholasTix)를 설계하게 되었습니다.

이를 바탕으로 본 연구팀은 한국의 특수한 시장 환경에 최적화된 대학생 전용 티켓 허브 모델인 '스콜라티क्स(ScholasTix)'를 설계하고 있습니다.

**2 사업의 배경 및 연구의 필요성**

**11 뮤지컬 티켓 가격의 급격한 상승과 대학생의 소외**

코로나19 팬데믹 이후 한국 뮤지컬 시장의 티켓 가격은 대학생이 감당하기 어려운 수준으로 급등했습니다.

● 가격 상승 지표: 한국의 뮤지컬 평균 가격은 2019년 9.8만 원에서 2022년 10.6만 원으로 약 8.1% 상승했으며, 최근 한국에서 공연하고 있는 주요 뮤지컬 공연(예: 킹키부츠, 데스노트, 물랑루즈 등)의 VIP석은 17만 원-19만 원에 육박하고 있습니다.

● 좌석 구조의 악화: 고가의 좌석 비중은 늘어나 대학생들의 경제적 진입 장벽이 더욱 공고해졌습니다.

● 현장 예시: (현재 상연 중인 뮤지컬의 좌석별 가격 배치도 캡처 이미지)



예: VIP석 18만 원 / R석 15만 원 / S석 12만 원 등

을 한국 실정에 맞게 맞춤형으로 도입하여 대학생 전용 공연예술 이용 플랫폼을 구축하고자 합니다. 이는 단순히 티켓을 할인하는 차원을 넘어 대학, 극장, 지자체, 그리고 민간 금융권이 유기적으로 협력하는 지속 가능한 생태계를 설계합니다.

**12 신한은행과의 파트너십 당위성 및 '헤이영' 플랫폼 활용**

본 사업의 성공적인 안착을 위해 신한은행은 가장 최적의 파트너라고 사료됩니다. 현재 본교를 포함한 많은 대학의 학생증 카드는 신한은행과 연계되어 운영되고 있으며, 재학생들은 학교 생활을 위해 신한은행 계좌 및 카드를 필수적으로 소지하고 있습니다. 이러한 높은 기반 점유율은 별도의 신규 가입 유도 없이도 서비스 사용자층을 즉각적으로 확보할 수 있는 핵심 동력이 될 수 있습니다.

또한 신한은행이 운영하는 헤이영(Hey Young) 플랫폼은 단순한 금융 앱을 넘어 대학교 공식 연계 서비스를 제공하는 대학생 맞춤형 금융 플랫폼입니다. 헤이영은 접근성이 매우 높은 뿐만 아니라, 학기 중 진행되는 반값 점심 이벤트(식당 및 카페 3,000원 할인 등)와 같은 신한은행 주도의 생활 밀착형 서비스를 통해 이미 학생들의 일상에 깊숙이 자리 잡고 있습니다. 학생들이 적극적으로 참여하는 이러한 검증된 플랫폼 역량을 바탕으로 공연예술 복지 서비스를 결합한다면, 학생들의 진입 장벽을 획기적으로 낮출 수 있을 것으로 보입니다.

**13 유류 자원의 사회적 가치 제정의**

본 사업은 공연 시작 직전까지 판매되지 않은 잔여 좌석을 주요 공급 자원으로 활용합니다. 공연 제작사 및 극장 측은 공연도 남을 좌석을 유연하게 공급하고, 플랫폼은 이를 실시간으로 반영하여 학생들에게 노출하는 구조를 취합니다.

티켓 가격은 학생들의 구매력을 고려하여 30%에서 최대 50% 할인된 가격으로 책정될 예정입니다. 이는 극장 측에는 추가적인 수익 창출 기회를 제공하고, 대학생들에게는 낮은 기회비용으로 수준 높은 공연예술을 경험할 수 있게 하는 윈-윈 전략이 될 수 있습니다. 이를 통해 민간 금융권인 신한은행이 중심이 되어 지자체와 학교, 예술계를 잇는 견고한 생산 및 서비스 체계를 구축하고자 합니다.

**2 사업 목적 및 주요 내용**

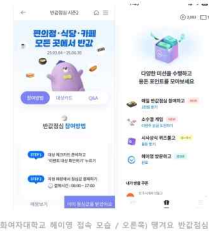
**11 한국형 ScholasTix (스콜라스티क्स) 플랫폼 구축**

본 연구팀은 비싼 가격이라는 높은 장벽 앞에서 공연 예술 관람을 주저해 온 대학생들에게 공연예술이 일상적인 취미와 문화로 자리 잡을 수 있는 환경을 조성하고자 합니다.

특히 청년기에 접하는 공연예술은 정서적 고립과 우울감을 해소하는 '사회적 처방'으로서 심리적 안전망 역할을 하며, 타인의 삶을 공유하는 무대 경험을 통해 공감 능력과 인문학적 소양을 갖춘 성숙한 시민으로 성장하는 밑거름이 됩니다.

또한 공연 예술은 청년들에게 단순한 유희를 넘어 창의적 영감과 삶을 바라보는 새로운 시야를 제공하며, 청년들이 예술의 가치를 평생의 자산으로 수용하는 '미적 시민'으로 나아가는 결정적인 계기가 됩니다.

이를 위해 미국 뉴욕의 학생 전용 티켓 허브 제도인 스킨라스티क्स 모델을



(왼쪽) 이화여자대학교 헤이영 일속 모습 / (오른쪽) 행사로 반값점심 서비스 장

**3 사업 수행 방안 및 전략: 다자간 협력 ScholasTix 허브(Hub) 구축**

본 사업은 은행을 중심으로 하여 지자체, 학교, 뮤지컬 업계를 연결하는 '공연예술 복지 허브'를 지향합니다. 이에 따른 '숫는 여자'가 구상한 4개 기관의 역할을 정리하였습니다.

● 은행(Hub): 지자체/정부, 대학교, 뮤지컬 업계(제작사/극장) 세 주체를 시스템적으로 연결하는 핵심 역할입니다. 본 사업에서 신한은행은 단순한 결제 수단을 넘어, 전체 생태계를 지탱하는 중추적인 금융 인프라 역할을 수행할 수 있습니다.

첫째, 학생증 카드 기반 통합 결제 플랫폼을 제공할 수 있습니다. 신한 학생증 카드의 인프라를 활용하면 별도의 학생 증명 서류 제출 없이도 실시간으로 대학생 신분 인증과 티켓 예매가 동시에 이루어지는 효율적인 프로세스를 구축할 수 있습니다.

결제, 유휴 자원 티켓의 할인 결제 수단 역할을 수행합니다. 공연 제작사 및 극장과의 협의를 통해 발생하는 잔여 좌석을 일반가 대비 30%에서 50% 수준으로 할인된 가격에 구매할 수 있도록 전용 결제 인터페이스를 제공하게 되면 학생들의 경제적 부담을 실질적으로 경감할 수 있습니다.

셋째, 금융기관으로서의 투명한 재원 관리 업무입니다. 지자체 지원금이나 대학 복지 기금 등 다양한 출처의 재원을 금융 시스템을 통해 공정하고 투명하게 관리하며, 정산 체계의 신뢰성을 보장하는 역할을 담당할 수 있습니다.

넷째, 사용자 데이터 분석 리포트 제공입니다. 학생들의 문화 소비 패턴 및 서비스 이용 데이터를 분석하여 향후 신한은행이 대학생 맞춤형 금융 상품이나 마케팅 전략을 수립하는 데 기여할 수 있는 인사이트를 제공할 수 있을 것으로 사료됩니다.

- 지자체/정부: 공공 보증인으로서 정책적 가이드라인을 수립하고 예산을 지원하며, 플랫폼에서 축적된 데이터를 행정에 활용합니다.
- 대학교: 학생 지원 기금을 분담하고 홍보 채널 역할을 수행하며, 학생들의 예술적 교육권을 보장합니다.
- 뮤지컬 업계(제작사/극장): 유휴 좌석을 공급하여 공실 수익을 창출하고 미래의 잠재 고객인 청년 관객층을 확보합니다.

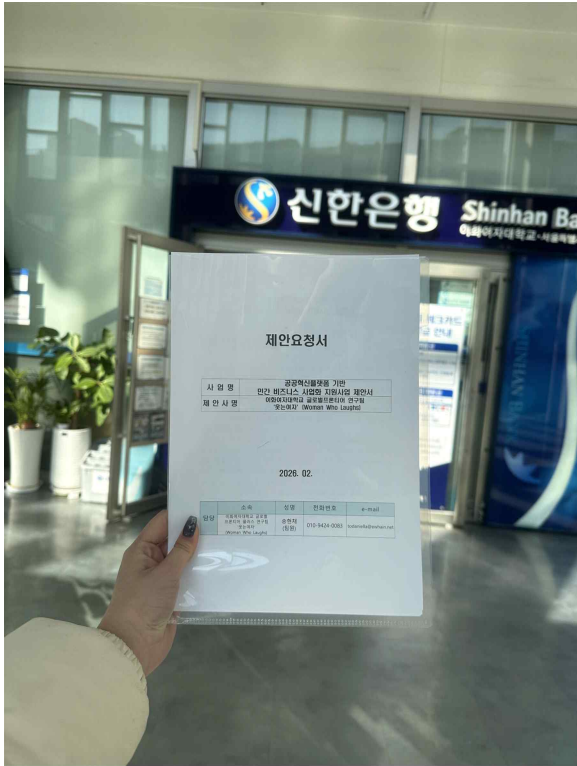
#### 4 기대 효과

##### 1) 미래 핵심 고객 선정 및 브랜드 가치 제고

기존의 추상적인 금융 허브 개념에서 벗어나, 본 사업은 실질적인 민관 연계 재원 관리 시스템으로서 기능할 수 있습니다. 신한은행은 잠재적 주거래 고객인 대학생들에게 차별화된 문화 복지 혜택을 제공함으로써 미래 고객의 브랜드 충성도를 강화할 수 있습니다.

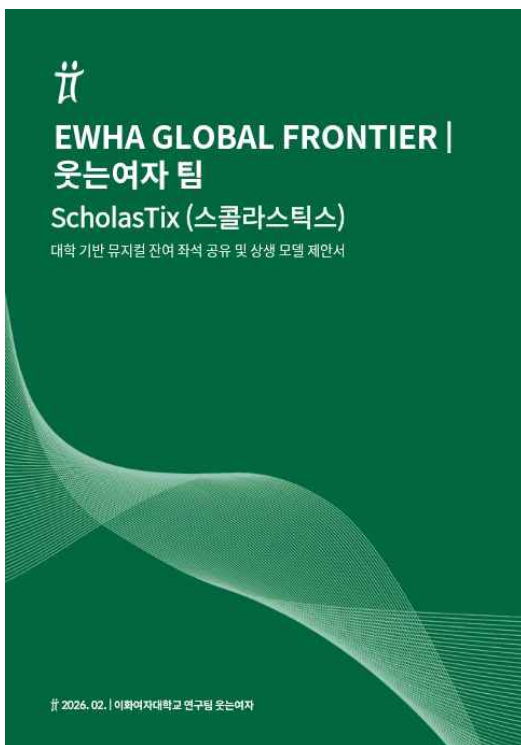
##### 2) 대사회적 처방으로서의 문화 예술 기여

신한은행 주도의 '스콜라티क्स' 플랫폼 구축 시 청년들의 예술 참여를 통해 청년들의 사회적 고립과 우울감을 해소하며 정서적 안정을 돕는 사회적 처방으로서 본 모델이 정착한다면, 이는 공공과 민간이 협력하여 새로운 사회적 가치를 창출하는 혁신적인 비즈니스 모델로 자리 잡을 수 있는 계기가 될 것으로 사료됩니다.



부록 10. 정책 소개 소책자  
(Campus Ticket) / ScholasTix

모델 개요, 대상, 운영 흐름, 기대 효과를 한눈에 이해할 수 있도록 정리한 대외 설명용 요약 자료.





## 부록 11.      브로드웨이 플레이빌

브로드웨이 극장에서 공연을 관람할 때 입장 과정에서 관객에게 무료로 배포되는 공식 프로그램 북이 Playbill이다. 보통 로비에서 안내 직원이 나눠주거나 좌석에 미리 비치해 두며, 관객이 작품 정보를 빠르게 파악할 수 있도록 구성된다. 내부에는 공연 작품 소개, 시놉시스, 출연진 및 제작진(크리에이티브 팀) 정보, 넘버(곡) 리스트, 공연장·제작사 관련 안내가 실리고, 상당 부분은 브로드웨이 관련 상업 광고(타 뮤지컬 홍보 혹은 주변 레스토랑, 브랜드 제품 등)가 함께 수록된다.

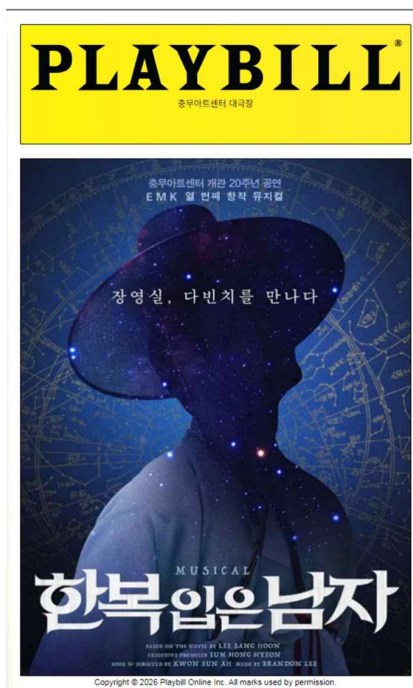


## 부록 12.

## 한국형 플레이빌 제작본

초심자 관객을 위한 관람 정보를 안내하기 위해 팀이 제작한 한국형 플레이빌 시안.

국내 오리지널 뮤지컬 <한복을 입은 남자> 레퍼런스.



EMK Musical Company 중무아트센터 대극장		
PRESENTS		
<b>한복 입은 남자</b>		
Music by 이성준 ( Brandon Lee )	Lyrics by 권은아	Book by 이성준, 『한복 입은 남자』
with		
전동석 박은재 고은성	카이 신성록 이규형	민영기 최민철
이지수 최지혜	김주호 김태호	윤신용 박정규
손익환 김연은	채성욱	이종영
공민성, 백시호, 박하나, 정선진, 김강현, 이슬기, 조은	김택현, 안기수, 안준혁, 최지혜, 오민석, 공종원, 박용기, 조예민	함승훈, 노건, 김지혜, 박세영, 김태희, 황찬일, 임주아, 박태종
Executive Producer 염종현, 김지핀	Stage Design by 서숙진	Lighting Design 구윤영
Choreographed by 문성우		
Directed by 권은아		

**SONGS**

**ACT I**

한복 입은 남자	진식, 양상블
비밀록	진식, 강베
노비	영실, 민석, 미영, 어린 영실, 양상블
바자	영실, 민석, 미영
그림에도 불구하고	세종, 이임, 양상블
말씨	이임, 양상블
한을 풀어야 할 이야기	강베, 진식, 마 교수
하늘이 내린 천재	영실, 세종, 소년, 민석, 양상블
내 이름으로 TAG	영실, 세종
노비 리프라이즈	영실, 이임, 양상블
망의 꿈	영실, 정화 대장, 양상블
한 겹	창의공주
죽을 지라	세종, 이임, 양상블
나만의 별에	세종
떠나기 위해 존재하는	영실, 양상블

**ACT II**

코레아 코레아	진식, 교황, 토스카넬라, 파올라, 양상블
동방울	영실, 정화 대장, 양상블
한복 입은 남자 리프라이즈	진식
어둠의 지배자들	교황, 양상블
참 좋았던 날	영실, 세종
한을 풀어야 할 이야기 리프라이즈	진식, 마 교수, 엘레나
어둠의 지배자들 리프라이즈	영실, 교황, 토스카넬라, 파올라, 어린 다빈치, 양상블
내 이름으로 리프라이즈	영실, 정화 대장
그리움다	영실
한발다	영실/강베, 진식, 마 교수, 엘레나, 토스카넬라, 파올라, 어린 다빈치, 양상블
위대한 발길음	진식, 양상블
사라지기엔	영실
바자 리프라이즈	영실, 진식, 양상블

**WHO'S WHO**



**전 동석**

유지급 배우. 《모자르트》, 《프랑켄슈타인》, 《웃는 남자》, 《베多芬, Beethoven Secret》 등 대형 창작 라이선스 작품에서 활약해 왔다. 폭넓은 음악과 장르 높은 감정 표현으로 배우의 중심을 책임지는 배우다. Instagram @official\_jeondongsek



**카이**

유지급 배우이자 크루스오버 아티스트. 《연담》, 《엑스칼리버》, 《번역》, 《몬테크리스토》 등에 출연했으며 클래식과 뮤지컬을 넘나드는 음악 활동을 이어가고 있다. Instagram @official\_yourkai



**이지수**

유지급 배우. 《베르사유의 장미》, 《엑스나이트 스토리》, 《미타하리》 등 다양한 장르의 작품에 참여하며 성숙한 감정선과 음악성을 바탕으로 폭넓은 스펙트럼을 보여주고 있다. Instagram @just.ice.plz.21500



**김주호**

유지급 배우. 《레베카》, 《웃는 남자》, 《몬테크리스토》, 《프랑켄슈타인》 등에서 탄탄한 연기력과 안정적인 무대로 작품의 서사를 지탱해 왔다. Instagram @kim\_ju\_ho\_a



**윤선용**

유지급 배우. 《데스노트》, 《미타하리》, 《엘리자벳》, 《번역》 등에 출연했으며 강한 피지컬과 캐릭터 몰입도를 바탕으로 인상적인 무대를 선보이고 있다. Instagram @seonyong\_yoon

**OPTIONAL CONTENT**

**Optional Content**

**Director's Note**  
이 작품은 과거를 재현하려는 시도도 아니다. 시간과 공간을 건너온 한 인물의 필름이 오늘의 우리에게 무엇을 남기는지 묻고자 했다. 무대 위에서 교차하는 장면들 사이에서, 각자의 '지금'을 발견하길 바란다.  
— Director

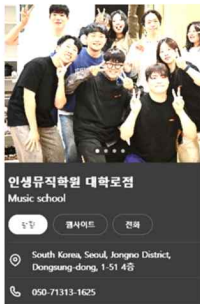
- Show Trivia**
- 작품 속 '한복 입은 남자' 이미지는 실제 미술 작품과 역사적 기록에서 영감을 받았다.
  - 음악에는 서양 오케스트레이션 구조 위에 한국적 리듬 감각이 결합되어 있다.
  - 일부 장면은 무대 전환 없이 조명과 배우의 움직임만으로 완성된다.

- Key Dates**
- 초연 프레스콜: 2025년 12월
  - 공식 개막: 2025년 12월 2일
  - 중무아트센터 공연: 2026년 시즌

**Reminder to Our Audience**  
공연 중 사진 및 영상 촬영은 금지되어 있습니다. 기쁜들 역시 공연의 일부이니 끝까지 관망해 주세요. 공연 후 느린 감성은 해시태그와 공유해 주세요.

**From the Company**  
무대 위의 한 장면이 누군가의 오래된 기억으로 남기를 바랍니다. 오늘 이 공연을 인복에 주셔서 감사합니다.

**ADS**



## 부록 13. 카드뉴스

실제 시행될 경우서대문구청등 지자체가 청년층 대상 안내·홍보를 위해 배포할 수 있도록, 이용 방법과 핵심 메시지를 정리해 제작한 카드뉴스 시안.

대학생들을 위해

첫공연, 더 쉽게!

# 캠퍼스타켓

이화여자대학교      글로벌프론티어      웃는여자

### 뮤지컬, “비싸서 못 봤다”는 말... 너무 익숙하지 않아?

실제 조사에 따르면, 공연이나 전시 같은 예술 행사에 관심은 있지만 가지 못한 이유로 약 38%가 ‘비용’ 때문이라고 응답했어.

대학생 대상 연구에서도 약 38%가 재학 중 공연 관람 경험이 없었고, 그 가장 큰 이유 역시 비용과 정보 부족이었지.

캠퍼스 티켓은 공연을 보고 싶어도 비용 부담이나 정보 부족 때문에 시작조차 못하는 대학생들의 현실에서 출발했어. 티켓 가격이 높게 느껴지거나, 어떤 공연을 골라야 할지 알기 어려우면 실제 관람으로 이어지지 않는 경우가 많아. 캠퍼스 티켓은 대학생이 공연을 처음 접하는 과정 전체를 조금이라도 더 쉽게 만들려고 해.

## 캠퍼스 티켓

#### 이용 방법

캠퍼스 티켓은 공연 회차 중 **잔여 좌석**이 발생하면 해당 좌석을 대학생에게 저렴한 가격으로 오픈하는 방식이야. **학생증 연계 은행 앱**으로 본인 인증을 한 뒤, 좌석을 선택해 결제하면 예매가 완료돼.

#### 이용 횟수

이용 횟수는 **학기당 최대 2회**로 제한돼 있어. 더 많은 대학생에게 첫 관람 기회를 고르게 나누기 위한 장치라, 남은 횟수를 확인하면서 원하는 공연을 골라 쓰는 방식으로 운영돼.

### 첫 관람을 더 많은 대학생에게

캠퍼스 티켓은 아직 한 번도 뮤지컬을 보지 못한 대학생들 먼저 떠올리는 서비스야. 그래서 더 많은 사람이 공연을 만날 수 있도록, 이용 횟수와 방식에 기준을 두고 있어.

이 서비스가 바꾸고 싶은 건 가격 하나가 아니야. 공연을 보고 싶어도 어디서부터 시작해야 할지 몰라 멈춰 서던 순간, 그 첫 문턱을 조금 낮추는 게 캠퍼스 티켓의 역할이야.

공연은 일부만의 취향이 아니라, 누구나 한 번쯤은 경험해 볼 수 있는 문화여야 하니까, 캠퍼스 티켓은 그 시작을 대학 캠퍼스에서부터 만들어가고 있어.