

2014년도 문화방송 경영평가 보고서



차 례

제1장 경영평가 개요 및 개황

I. 경영평가 개요	1
1. 경영평가 근거와 목적	1
2. 경영평가단 구성과 운영기간	1
3. 평가 방법과 평가 항목	2
4. 추진 경과	4
5. 2013년도 경영평가 지적사항 및 조치결과	5
II. 문화방송 경영 개황	18
1. 미션과 비전 및 경영목표	18
2. 기본 업무	18
3. 조직 현황	19
4. 주주 현황	21
5. 재무 현황	22
6. 방송 현황	23
7. 방송 제원과 계통	24
8. 방송 제작 시설 현황	25
9. 방송망 현황	26

제2장 경영평가 결과 요약

I. 방송I 분야(편성제작)	27
1. 편성의 공익성 구현	27
2. 편성정책의 합리성 및 운영의 적절성	28
3. 제작관리의 합리성	29
4. 프로그램 품질제고	30
II. 방송II 분야(보도·시사)	32
1. 방송정책 및 운영목표의 적절성	32
2. 보도·시사 프로그램의 공영성	32
3. 보도·시사의 질적 향상	33
4. 보도·시사의 기능 향상	34
5. 시청자 제도와 서비스	35
III. 경영 분야	36
1. 전략경영의 타당성과 실효성	36

2. 조직구조 및 인적자원 관리	37
3. 콘텐츠 및 사업관리의 합리성	39
IV. 기술 분야	40
1. 방송기술의 향상	40
2. 뉴미디어 환경 대응 평가	41
3. 시설·장비의 운영관리	42
V. 재무·회계 분야	44
1. 내부프로세스 관리의 효율성, 합리성	44
2. 재무성과	45
3. 이해자 관리	47

제3장 분야별 평가 결과

I. 방송1 분야(편성·제작)	49
1. 편성의 공익성 구현	49
2. 편성정책의 합리성 및 운영의 적절성	61
3. 제작관리의 합리성	91
4. 프로그램 품질 제고	108
II. 방송2 분야(보도·시사)	135
1. 방송정책 및 운영목표의 적절성	135
2. 보도 시사 프로그램의 공영성	137
3. 보도 시사의 질적 향상	141
4. 보도 시사의 기능 향상	149
5. 시청자 제도와 서비스	154
III. 경영 분야	166
1. 전략경영의 타당성과 실효성	166
2. 조직구조 및 인적자원 관리	175
3. 콘텐츠 및 사업관리의 합리성	186
IV. 기술 분야	194
1. 방송기술의 향상	196
2. 뉴미디어 환경 대응 평가	212
3. 시설·장비의 운영관리	216
V. 재무·회계 분야	229
1. 내부 프로세스 관리의 효율성, 합리성	230
2. 재무성과	242
3. 이해자 관리	257

표 차례

〈표 1-1〉 2014년 민족문화 관련 프로그램 편성 현황	52
〈표 1-2〉 2013년~2014년 폐쇄자막방송 편성비율	54
〈표 1-3〉 2013년~2014년 화면해설방송 편성비율	55
〈표 1-4〉 소수계층 편성비율	56
〈표 1-5〉 2014년 나눔 캠페인 일람	58
〈표 1-6〉 2013년, 2014년 채널별 시청률 및 점유율	62
〈표 1-7〉 2014년 지상파 3사의 연간, 상하반기 평균 시청률 및 점유율	63
〈표 1-8〉 평일 오후시간대 개편 전후 평균 시청률 비교	65
〈표 1-9〉 평일 밤 9시대 개편 전후 평균 시청률 비교	66
〈표 1-10〉 2014년 부분 조정의 주요 내용	68
〈표 1-11〉 2014년 월별 편성지표	69
〈표 1-12〉 2013년, 2014년 장르별 편성비율	71
〈표 1-13〉 2014년 세부 장르별 편성비율	72
〈표 1-14〉 본재방송 편성비율	73
〈표 1-15〉 계열사 제작 방영 프로그램 목록	74
〈표 1-16〉 권역별 공동제작 프로그램 현황	79
〈표 1-17〉 권역 외 공동제작 프로그램 현황	80
〈표 1-18〉 2014년 표준제작시간 위반 현황	81
〈표 1-19〉 2014년도 시청률 상위 20위 프로그램	83
〈표 1-20〉 2014년도 드라마 시청률 상위 20위 프로그램	84
〈표 1-21〉 2014년도 예능부문 시청률 상위 20위 프로그램	85
〈표 1-22〉 2014년도 시사교양부문 시청률 상위 20위 프로그램	87
〈표 1-23〉 KI와 MBC QI 비교	88
〈표 1-24〉 2013년, 2014년 지상파방송사의 KI지수 비교	89
〈표 1-25〉 2014년 지상파방송사의 채널평가 점수 비교	90
〈표 1-26〉 외주제작 프로그램 편성비율 추이	92
〈표 1-27〉 2014년 외주제작 프로그램 편성비율	93
〈표 1-28〉 2014년 드라마 외주제작비율 세부내역	94
〈표 1-29〉 외주제작 프로그램 목표대비 시청률 - 시사/교양	96
〈표 1-30〉 외주제작 프로그램 목표대비 시청률 - 드라마	96

〈표 1-31〉 외주제작 프로그램 목표대비 시청률 - 예능	97
〈표 1-32〉 2014년도 드라마 장르별 프로그램 실적 및 평가	98
〈표 1-33〉 2014년도 예능 프로그램 실적 및 평가	99
〈표 1-34〉 2014 드라마 종합시청률 1위 달성	101
〈표 1-35〉 2014년 장르별 주요 프로그램 외부 수상 실적	103
〈표 1-36〉 2014년 장르별 주요 프로그램 내부 수상 실적	105
〈표 1-37〉 내 외부 평가제도	108
〈표 1-38〉 2013년, 2014년 장르별 채널인지도 및 순위	110
〈표 1-39〉 2013년, 2014년 장르별 QI 평점 상위 프로그램	111
〈표 1-40〉 2013년, 2014년 채널별 포트폴리오 분석	113
〈표 1-41〉 2014년 2차 드라마 QI 평점 비교	114
〈표 1-42〉 2014년 2차 오락 QI 평점 비교	117
〈표 1-43〉 2014년 2차 생활교양 QI 평점 비교	120
〈표 1-44〉 2014년 MBC 주요 캠페인	122
〈표 1-45〉 창사 53주년 특별기획 프로그램 및 행사	123
〈표 1-46〉 2014년 대형 스포츠 이벤트 특집 프로그램	124
〈표 1-47〉 대기확관련 프로그램 및 특별 생방송	125
〈표 1-48〉 장르별 신설 프로그램 현황과 성과	129
〈표 1-49〉 디지털 프로그램 편성 비율	130
〈표 1-50〉 2014년도 라디오 청취율 상위 20위 프로그램	133
〈표 1-51〉 2014년 MBC 라디오 장르별 편성비율	133
〈표 2-1〉 2014년 MBC 방송목표	135
〈표 2-2〉 2014년 MBC 보도 시사부문 운영목표	136
〈표 2-3〉 지난 5년간 지상파 방송3사 메인 뉴스 시청률 비교	137
〈표 2-4〉 3년간 지상파 방송3사 메인 뉴스 점유율 비교	138
〈표 2-5〉 지난 5년간 지상파 방송 3사 아침 뉴스 시청률	138
〈표 2-6〉 시사프로그램의 시청률 및 목표대비 달성도	139
〈표 2-7〉 2014년 뉴스 장르 프로그램 QI 평점, 시청률, 점유율 비교	144
〈표 2-8〉 지상파 3사 메인 뉴스 프로그램의 QI, 점유율 변화 추이	145
〈표 2-9〉 2014년 뉴스장르 포트폴리오 분석	146
〈표 2-10〉 2014년 시사교양 프로그램 QI 평점, 시청률, 점유율 비교	146
〈표 2-11〉 시사교양 프로그램의 QI, 점유율 변화 추이	147
〈표 2-12〉 2014년 시사교양 프로그램 포트폴리오 분석	148
〈표 2-13〉 2014년 시청자위원회 현황	155

〈표 2-14〉 2014년 시청자주권위원회 민원 처리 현황	156
〈표 2-15〉 2014년 시청자주권위원회 주요 결정 내용	156
〈표 2-16〉 시청자 인터넷 의견 영역별 접수 현황	159
〈표 2-17〉 시청자 인터넷 의견 처리 현황	159
〈표 2-18〉 시청자 전화의견 처리 현황	159
〈표 2-19〉 외부기관 접수 시청자 불만처리 사항	160
〈표 2-20〉 2014년 방송통신심의위원회 법정제재 사항	161
〈표 2-21〉 2014년 방송통신심의위원회 심의제재 사유	161
〈표 2-22〉 최근 3년간 MBC의 언론중재위원회 중재 현황	162
〈표 2-23〉 2014년 MBC TV의 방송프로그램 관련 주요 소송 현황	163
〈표 2-24〉 2014년 MBC의 프로그램 모니터 및 자율심의시스템	164
〈표 2-25〉 2014년 MBC의 프로그램 자율심의 현황	164
〈표 3-1〉 2014년 MBC의 미션, 비전과 경영목표	169
〈표 3-2〉 최근 7년간 지상파 방송사의 시청률	172
〈표 3-3〉 직위별 인력구조	175
〈표 3-4〉 최근 4년간 계약직 및 파견근로자 인력 추이	176
〈표 3-5〉 방송사별 전체직원 대비 직종별 비율	177
〈표 3-6〉 2014년 MBC의 조직 개편방향 및 내용	178
〈표 3-7〉 2014년 직무교육	181
〈표 3-8〉 최근 10년 간 매출액 및 교육비 추이	181
〈표 3-9〉 해외직무연수 운영 현황	182
〈표 3-10〉 임금피크제 운영 현황	183
〈표 3-11〉 여성 고용 인력 현황	184
〈표 3-12〉 정규직과 비정규직 직원 수	185
〈표 3-13〉 장애인 고용 현황	185
〈표 4-1〉 Full Tapeless송출 시스템 도입 현황	201
〈표 4-2〉 2014년도 시설투자, 신기술 연구 및 IT투자	203
〈표 4-3〉 2014년도 방송장비 구매 현황	203
〈표 4-4〉 최근 3년간 장비 구매 현황	203
〈표 4-5〉 프로그램 기술품질 개선 세미나 개최 현황	204
〈표 4-6〉 기술연구개발비 비교	207
〈표 4-7〉 2014년도 기술연구·개발 주요 내용	208
〈표 4-8〉 기술연구 관련 주요 실적	210
〈표 4-9〉 최근 3년간 신규 인력 수급 현황	211

〈표 4-10〉 뉴미디어 세미나 및 방송기술 워크샵	211
〈표 4-11〉 Network와 Database 등 방송IT관련 직무전문교육	212
〈표 4-12〉 UHD TV 기반 구축을 위한 준비사항	213
〈표 4-13〉 Tapeless 시스템으로의 전환에 따른 사용자 교육 현황	215
〈표 4-14〉 상암 신사옥 구축 사업비 내역	217
〈표 4-15〉 보도NPS 경과	218
〈표 4-16〉 방송제작 시설 가동률	221
〈표 4-17〉 사용일 기준 방송시설 가동률	221
〈표 4-18〉 NPS 관리자 교육	222
〈표 4-19〉 방송용 장비 교육	223
〈표 4-20〉 제작 기술 관련 방송 사고	224
〈표 4-21〉 요인별 분류를 통해 본 방송사고	224
〈표 4-22〉 사고 예방 교육 실적	225
〈표 4-23〉 2014년 DTV 방송보조국 신설 현황	227
〈표 4-24〉 대출력 송신시설 운영체계 개선사업 실적	227
〈표 5-1〉 감사추진 실적	231
〈표 5-2〉 감사결과 처리사항	232
〈표 5-3〉 일상감사 추진 실적	232
〈표 5-4〉 2014년도 감사인 직무교육 실시 현황	235
〈표 5-5〉 위기대응 시나리오 세부설정 내역	236
〈표 5-6〉 플랜별 기대 효과	237
〈표 5-7〉 플랜별 비용 항목	237
〈표 5-8〉 현재 활용중인 공헌이익 분석 방법	237
〈표 5-9〉 전체 예산편성과 실적	240
〈표 5-10〉 2014년 MBC 투자예산 대비 실적비교	241
〈표 5-11〉 문화방송과 관계회사의 총매출액	242
〈표 5-12〉 2014년 경영실적	243
〈표 5-13〉 2014년 광고수익 실적	244
〈표 5-14〉 2014년 지상파 방송사 광고실적	245
〈표 5-15〉 비 광고 매출 비중 연도별 추이	245
〈표 5-16〉 2014년 MBC 협찬수익	246
〈표 5-17〉 2014년 MBC 직접제작비 실적	247
〈표 5-18〉 2014년 MBC 제작경비 실적	249
〈표 5-19〉 콘텐츠 행사경비	250

〈표 5-20〉 최근 기본급 임금인상률	251
〈표 5-21〉 인건비 지출현황	251
〈표 5-22〉 전체비용 대비 인건비	251
〈표 5-23〉 자금운용 현황	253
〈표 5-24〉 현금흐름표 요약	253
〈표 5-25〉 방송 3사 성장성 비교	255
〈표 5-26〉 방송 3사 수익성 비교	255
〈표 5-27〉 지상파 방송 3사 안정성 비교	256
〈표 5-28〉 지상파 방송 3사 현금자산	256
〈표 5-29〉 2014 자회사 중점 신규사업 선정 현황	258
〈표 5-30〉 MBC 관계회사 손익구조	259
〈표 5-31〉 MBC 관계회사 재무구조	260
〈표 5-32〉 ‘문화방송-관계회사’의 거래실적	260

그림차례

[그림 1-1] 2014년 연간 핵심시간대 시청률과 점유율	64
[그림 1-2] 2014년 월별 점유율 추이	82
[그림 1-3] 2010년~2014년 지상파방송 KI지수 조사 결과	89
[그림 1-4] 2014년 지상파방송 채널 평가지수 조사 결과	91
[그림 1-5] 채널별 브랜드 자산	109
[그림 1-6] 포트폴리오 분석	112
[그림 1-7] 2014년 2차 드라마장르 포트폴리오 분석	116
[그림 1-8] 2014년 2차 오락 장르 포트폴리오 분석	118
[그림 1-9] 2014년 2차 생활교양 장르 포트폴리오 분석	121
[그림 1-10] 파일럿 프로그램 상시제작시스템	128
[그림 1-11] 라디오 청취점유율 추이	131
[그림 2-1] MBC 스튜디오의 남녀 앵커의 원근 구도	149
[그림 2-2] MBC 스튜디오의 앵커와 출연 기자의 원근 구도	150
[그림 3-1] MBC의 미션, 비전 및 핵심가치 체계	166
[그림 3-2] 주요 매체의 점유율 변화	170
[그림 3-3] 최근 7년간 지상파 방송사의 시청률 추이	172
[그림 3-4] 계열사 수익과 비용 추이	174
[그림 3-5] 2014년 말 현재의 MBC의 조직 구조	177
[그림 3-6] 국내외 콘텐츠매출 추이	190
[그림 4-1] MBC의 Tapeless 제작 워크플로우 개요	199
[그림 4-2] 변화된 제작 워크플로우	206
[그림 5-1] 라디오 광고 수익	245
[그림 5-2] 장르별 직접제작비 추이	248



제1장
경영평가 개요 및 개황

I. 경영평가 개요

1 경영평가 근거와 목적

방송문화진흥회(이하 진흥회)는 「방송문화진흥회법」 제10조에 의거하여 문화방송의 경영 환경 개선을 유도하고 공영 방송의 공적 책임 실현에 기여하고자 지난 2001년부터 매년 경영평가를 실시하고 있다. 진흥회는 문화방송이 건전한 방송 문화 진흥을 선도하고 민주적이고 공정한 방송사로서 자리를 매김하는 한편, 지속 가능한 경영 조직으로 운영될 수 있도록 경영평가와 각종 제도를 통하여 경영에 대한 관리, 감독을 하고 있다.

2 경영평가단 구성과 운영기간

1) 구성

진흥회 이사회는 3명의 이사로 구성된 ‘MBC 경영평가소위원회(이하 소위원회)’를 설치·운영하였다. 이사회의 위임을 받은 소위원회는 방송I, 방송II, 경영, 기술 및 재무·회계 각 분야의 외부전문가 5명을 위촉하여 MBC경영평가단(이하 평가단)을 구성하였으며, 경영평가단장은 소위원회 위원장인 진흥회 이사가 겸임하여 운영하였고, 경영평가를 위한 실무 자료 분석 및 평가 제반 업무는 진흥회 사무처에서 담당하였다. 소위원회와 평가단의 구성은 다음과 같다.

▣ MBC 경영평가소위원회

위원장	김원배(진흥회 이사)
위원	권미혁(진흥회 이사), 차기환(진흥회 이사)
간사	임무혁(진흥회 사무처장)

▣ MBC 경영평가단

단장	김원배 (진흥회 이사)
평가위원	심미선 (방송I 분야, 순천향대학교 교수)
	손영준 (방송II 분야, 국민대학교 교수)

권혁대 (경영 분야, 목원대학교 교수)
김광호 (기술 분야, 서울과학기술대학교 교수)
최 관 (재무·회계 분야, 성균관대학교 교수)
간사 안오기 (진흥회 부장)

2) 운영기간

MBC 경영평가소위원회 : 2014. 11. ~ 2015. 6.

MBC 경영평가단 : 2014. 12. ~ 2015. 6.

3 평가 방법과 평가 항목

1) 평가 방법

MBC경영평가는 2006년에 진흥회에서 연구한 「문화방송 경영평가 모델 구축 연구」에서 도출된 평가 모델을 기본으로 진흥회의 경영지침과 방송 환경, 경영 상황을 고려하여 진행되며, 평가의 합리성과 타당성을 높이기 위하여 정량 평가를 의거한 데이터 분석과 이에 대한 정성 평가를 병행하는 형태로 진행되었다.

2014년도 경영평가는 각 분야별로 작성한 기본 자료와 추가로 접수한 자료를 바탕으로 전년 대비 당해 연도 실적을 근거로 평가를 수행하였다. MBC의 각 분야별 관리자를 대상으로 심층 면접 방식의 실사를 진행하여 제도 운영 실태와 세부 시스템에 대한 정성 평가를 수행하였으며, 이를 토대로 경영평가소위원회와 경영평가단이 도출한 각 부문별 평가 항목과 지표에 따라 체계적으로 평가를 진행하여 객관성을 제고하였다.

MBC경영평가 범위는 2014년 각 분야별 경영 활동과 성과를 대상으로 방송I 분야(편성·제작), 방송II 분야(보도·시사), 경영 분야, 기술 분야, 재무·회계 분야 등 총 5개로 구분하여 평가를 진행하였다. 경영 실적은 ‘문화방송 기본운영계획 보고’에서 제시한 목표 및 방침과 ‘문화방송 결산보고서’, ‘문화방송 감사보고서’ 등에서 확인된 내용을 토대로 평가하였으며, 이밖에 경영평가단이 문화방송에 요청하여 접수한 각종 자료와 ‘현장 실사’를 통해 수집한 인터뷰 자료를 평가에 활용하였다. 아울러 경영평가 결과의 반영도를 높여 실효성을 갖기 위해 2013년도 경영평가 지적 사항에 대한 문화방송 조치 계획과 추진 실적을 평가하였다.

2) 평가 항목

평가 항목은 「문화방송 경영평가 모델 구축 연구」에서 도출된 평가 항목 및 지표를 기본으로 하되, 매년 경영평가소위원회의 결정을 거쳐 일부 변경하여 설정하였으며, 금번에도 방송문화진흥회의 공정한 방송을 통한 신뢰 강화 등의 내용을 포함한 2014년도 문화방송 경영지침, 2014년 경영 환경의 변화에 따른 진흥회 이사회의 역점 평가와 지적 사항, 경영평가소위원회의 결정 사항 등을 고려하여 평가 항목과 지표를 일부 보완하였다. 평가 항목과 지표 설정의 보완은 간략하고 이해하기 쉬운 방향으로, 계획보다는 결과 중심으로, 중첩되거나 시의성을 잃은 지표는 조정하는 것을 원칙으로 삼아 경영평가소위원회와 평가단의 협의를 진행하였다. 각 부문별 주요 평가 항목과 지표는 다음과 같다.

▣ 방송Ⅰ 분야(편성·제작)

- 편성의 공익성 구현 : 공익성 및 윤리 의식 제고, 내부 자율 제도, 민족 문화 창달, 우리말 사용 등
- 편성 정책의 합리성, 운영 적절성 : 방송 정책과 편성 목표의 일관성, 편성의 다양성과 균형성 등
- 제작 관리의 합리성 : 외주 정책의 적절성, 제작관리 합리성 효율성 등
- 프로그램 품질제고 : 프로그램 완성도 및 창의성 제고, 영상 제작 기술 능력 강화 등

▣ 방송Ⅱ 분야(보도·시사)

방송정책 및 운영목표 설정의 적절성

- 보도 시사의 공영성 : 민주적 여론형성 기여도, 국제 시사 보도 및 남북 협력 관계 등
- 보도 시사의 질적 향상 : 보도 시사 기획 프로그램 평가, 보도 시사 프로그램 완성도와 창의성 등
- 보도 시사의 기능 향상 : 보도 시사의 공정성, 신뢰성, 의제 설정과 사회 감시 기능 등
- 시청자 제도 및 서비스 : 시청자 관련 제도 및 서비스 운영, 방송 심의 제재, 중재 및 소송 대처 등

▣ 경영 분야

- 전략 경영의 타당성 및 실효성 : 미션과 비전의 적절성 및 경영 목표 비전 반영 정도 등
- 조직 구조 및 인적 자원 관리의 합리성 : 조직의 합리성, 인사 관리의 합리성, 보상 체계 적절성 등
- 콘텐츠 및 사업 관리의 합리성 : 콘텐츠 마케팅의 적절성, 콘텐츠 사업의 성과 등

▣ 기술 분야

- 방송 기술 향상 : 중단기 기술 정책 타당성 및 경영 목표 연계성, 방송 기술 변화 대응 등
- 뉴미디어 환경 대응 : 미래 방송 서비스 구축, 서비스 및 뉴미디어 수용 환경 개선 등
- 시설·장비의 운영 관리 : 시설 인프라 구축의 타당성 및 실적, 제작 시설의 활용 효율성 등

▣ 재무·회계 분야

- 내부 프로세스 관리의 효율성, 합리성 : 내부 통제 기능의 타당성, 정보 시스템의 운영 실태 등
- 재무 성과 : 수익 구조의 다각화, 비용 구조의 건전성, 투자 관리의 적절성 등
- 이해자 관리 : 관계회사의 경영 실적 및 경영 독립성, 관계회사의 관리의 타당성 등

4 추진 경과

2014년 12월 4일	경영평가소위원회 1차 회의 개최 (김원배 위원장 호선)
2014년 12월 23일	경영평가 소위원회, 평가단 1차 합동회의 개최(계약 체결 등)
2015년 1월 27일	문화방송 사옥 시설 점검
2015년 2월 10일	경영평가 소위원회, 평가단 2차 합동회의 개최(평가 항목 지표 논의)
2015년 2월 16-25일	경영평가단 문화방송 현장 실사
2015년 3월 13일	경영평가 소위원회, 평가단 3차 합동회의 개최(중간 사항 검토)

2015년 4월 7일	경영평가단 보고서 제출
2015년 4월 17일	문화방송 의견 수렴과 사실 여부 검토
2015년 4월 27일	경영평가단 보고서 보완, 제출
2015년 5월 7일	경영평가소위원회 2차 회의 개최 (이사회 상정안 검토, 승인)
2015년 6월 4일	진흥회 이사회의 경영평가 결과와 공표 승인
2015년 7월 7일	문화방송 경영진 대상 경영평가 발표회 개최

5 2013년도 경영평가 지적사항 및 조치결과

1) 방송I분야(편성·제작)

평가 항목	지적 사항	조치 결과
사회적 소수자 및 소외 계층에 대한 배려	전년 대비 청소년 프로그램 비율이 다소 축소되어 장기적으로 미래 주시청층인 청소년 대상의 프로그램 편성 비율을 지속적으로 관리할 필요가 있음	<ul style="list-style-type: none"> • 청소년 프로그램 편성 비율 관리 <ul style="list-style-type: none"> - 청소년 프로그램(13세 이상 19세 미만 프로그램)이 2012년 6.0%에서 2013년 5.6%로 소폭 감소했는데, 이는 중일방송(2013년 1월 시행)에 따른 방송 시간 증가로 인한 상대적인 축소로 실제 편성 시간은 증가 - 청소년 프로그램 연간(2013년) 편성시간으로 보면, 평일이 9,210분으로 전년(2012년) 대비 46.4% 줄었으나 주말은 20,110분으로 전년 대비 50.4% 증가하여 2013년 전체 편성시간이 전년 대비 7.4% 증가했음. 특히 주시청시간대 편성 시간은 전년 대비 13.8% 증가함. - 올해는 대형 스포츠 이벤트(동계올림픽, 월드컵, 아시안게임) 중계방송 영향으로 2014년 현재(1월~10월) 청소년 프로그램 편성시간은 25,360분으로 작년보다 줄었으나 전체 청소년 프로그램 비율은 6.5%로 전년 대비 소폭 상승했음. • 회사는 사회적 약자와 소외 계층의 방송권 확대를 위해 노력해 왔으며 향후에도 청소년 프로그램의 편성 비율을 지속적으로 관리하겠음.

평가 항목	지적 사항	조치 결과
	<p>2013년 MBC 장르별 편성비율을 보면 주시청시간대 오락프로그램의 편성비율이 증가하는 추세를 보이고 있어 편성의 다양성과 균형성 확보를 위해 조정이 필요할 것으로 판단됨</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2012년 파업으로 인한 경쟁력 급락을 회복하기 위해 2013년 3월 개편에서 <구암 허준> 등 일일특별기획 드라마를 띠편성 함으로써 주시청시간대 오락프로그램 편성비율이 이전 대비 상승한 바 있음. • 주시청시간대 오락비율 억제 <ul style="list-style-type: none"> - 2014년에 주시청시간대는 2013년 3월 편성 틀을 유지하여 오락 비율 추가 상승을 억제하고 있으며, 방송 평가에 대비하여 분기 66% 미만 달성을 목표로 설정하여 시행한 결과, 본사의 주시청시간대 오락비율은 2012년 이후 매년 소폭 감소 추세임
<p>편성의 다양성과 균형성</p>	<p>2013년 계열사 프로그램의 전국 방송이 획기적으로 증가한 것은 계속 될 필요가 있을 것으로 판단됨</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 계열사 프로그램의 전국 방송 확대 <ul style="list-style-type: none"> - 2013년 계열사 프로그램의 전국 방송 확대를 통하여 문화방송은 콘텐츠 수급 다양화, 계열사는 제작 능력과 경쟁력 강화로 상호 호혜적 성과를 거두었음. - 특수 관계자 외주 비율 제한으로 전국 편성 기회는 제한적이거나 현재 <MBC 네트워크 특선>, <어부의 만찬>, <어영차 바다야>, <우리 가락 우리 문화>등 고정 슬롯을 다수 운용 중이며, 핵심 시간대인 <MBC다큐스페셜>에서도 계열사의 전국 편성 기회를 제공 • 계열사 프로그램 품질 제고 노력 <ul style="list-style-type: none"> - 계열사 프로그램 품질 향상과 제작 역량 제고를 위하여 매년 지역사 작품 경연 대회를 실시하고 수상작들을 엄선하여 전국 방송 편성 • 2014년 5월 ‘지역 방송 발전 지원 특별법’ 제정에 맞추어 편성의 다양성과 균형성을 위한 지역성 반영이라는 공영방송의 책무를 더욱 열심히 이행하겠음.

평가 항목	지적 사항	조치 결과
채널 시청 점유율	<p>예능프로그램이 평년에 비하여 부진하여 새로운 예능 킬러 콘텐츠 개발이 필요하다고 판단됨</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 장수 프로그램 경쟁력 점검 <ul style="list-style-type: none"> - 05년 전후부터 자리잡아온 <황금 어장> <세바퀴> <우리결혼했어요> 등 장수 프로그램의 경쟁력 점검이 중요한 문제로 떠오르고, 이와 동시에 새로운 프로그램을 개발해야 하는 동반 과제가 발생한 상황이었음 • 다양한 예능 파일럿 시도 <ul style="list-style-type: none"> - 14년 상반기에 <별바라기>, <연애고시>, <백투더스쿨>, 하반기에는 <동네 한바퀴> <헬로 이방인> <띠동갑내기 과외하기> <국민 고충 처리반 부탁해요> 등의 다양한 장르의 파일럿 프로그램을 시도하였음 - 결과를 반영해 <별바라기>를 정규 편성하고 경쟁력 추이를 지켜본 후 지난 10월 <헬로 이방인>으로 교체한 바 있으며, 별도로 파일럿 방송에서 화제를 낳은 <띠동갑내기 과외하기>를 정규 편성하였음 • 기존 예능물의 포맷 개편 시도 <ul style="list-style-type: none"> - <우리 결혼했어요>는 커플 교체를 통해 새로운 느낌으로 변신하고 있음. 최근 커플이 반응을 얻으며 반등을 보임 - 7년간 장수 프로그램 <세바퀴>는 MC 교체와 내용 개편을 시도할 예정임. • 앞으로도 장수 콘텐츠 경쟁력 관리와 새로운 킬러 콘텐츠의 발굴을 위해 지속적으로 포맷 점검과 파일럿 개발을 추진할 것임.
	<p>2013년 시사교양 프로그램 시청률 상위 20위에 MBC 프로그램이 1개밖에 없는 등 시사교양프로그램의 부진이 2012년 이후 지속되고 있는 상황으로 공영방송사로서의 위상과 정체성을 되찾기 위해서 시사교양 프로그램의 경쟁력 회복을 위한 지속적인 노력이 필요하다고 판단됨</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 신설된 <리얼스토리 눈>으로 시사교양 경쟁력 견인 • <PD수첩> 등 시사교양 프로그램 시청률 회복세 • <휴먼다큐 사람이 좋다>와 <MBC 다큐스페셜>도 2013년 대비 소폭 상승 • 시사교양 경쟁력 강화를 위한 다각적인 노력 <ul style="list-style-type: none"> - ‘<MBC다큐스페셜> 프로그램 개선 회의’를 진행하는 등 시사교양 경쟁력 강화를 위한 제작진과의 협의 노력 - <컬투의 어처구니>, <전설의 비밀>, <가디언즈> 등 다양한 형식과 주제의 시사교양 파일럿을 론칭 - 11월 가을 편성에서는 <생방송 오늘저녁>을 신설하여 생활 밀착형 정보와 그날의 핫이슈에 곧바로 대응하고, <경제매거진M>의 편성 시간을 확대하여 소비자 고발 기능을 강화할 예정임

평가 항목	지적 사항	조치 결과															
<p>프로그램 만족도 및 선호도</p>	<p>KI 조사결과 공정성, 공익성, 신뢰성 항목에서 지속적인 노력이 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 공정성 제고 노력 <ul style="list-style-type: none"> - 13년부터 프로그램의 공정성과 객관성 제고를 위해 외부 전문가 3인, 임원 3인을 위원으로 하는 ‘공정성위원회’(위원장 손태규 단국대 교수)를 설치하여 13년 9월부터 월 1회 회의 개최 - ‘공정성위원회’에 보도국장, 시제국장 등 관련 국장이 배석 • 시사프로그램의 객관성 확보 노력 <ul style="list-style-type: none"> - 시사제작국에 팩트체크팀을 신설하여 <PD수첩> 등 시사프로그램의 객관성과 신뢰성을 높이고 있음 - 그 외 <리얼스토리 눈> 등 개별 프로그램 단위로 외부 인사가 참여하는 자문위원회를 설치하여 운영하고 있음. 앞으로도 공정성과 신뢰성을 제고하기 위해 다각적인 노력을 기울일 예정 															
<p>프로그램 지적 성과 및 주요 기획 프로그램 성과</p>	<p>QI조사 결과 생활교양 장르의 <생방송 오늘아침>은 2013년 1차 조사 16위에서 30계단 하락하여 46위를 차지하였으며, <TV특종 놀라운 세상>은 30위에서 45위로 15계단 하락하는 결과를 보임. 생활교양 장르에서 품질을 높이고자 하는 획기적인 혁신 노력이 요구됨</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 본사 생활교양 장르 QI지수 상승세 <ul style="list-style-type: none"> - 2014년 1차 QI 조사결과 생활교양 장르에서, <불만제로UP>(5위), <휴먼다큐 사람이 좋다>(15위), <TV특종 놀라운 세상>(20위)등이 2013년 2차 조사 대비 대폭 상승하고, 금년 3월에 신설된 <리얼스토리 눈>도 27위로 새롭게 순위권에 진입함. <table border="1" data-bbox="525 995 1170 1168"> <thead> <tr> <th>QI 조사결과</th> <th>불만제로UP</th> <th>휴먼다큐 사람이 좋다</th> <th>TV특종 놀라운 세상</th> <th>리얼스토리 눈</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014년 1차</td> <td>5위 ↑</td> <td>15위 ↑</td> <td>20위 ↑</td> <td>27위(진입)</td> </tr> <tr> <td>2013년 2차</td> <td>111위</td> <td>25위</td> <td>45위</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> • 취약 프로그램에 대한 품질 개선 <ul style="list-style-type: none"> - 2013년 QI에서 하락했던 <TV특종 놀라운 세상>은 2014년 4월 편성국과 제작진간의 ‘프로그램 개선회의’를 비롯, 지속적인 아이템 품질 관리 등을 통해 QI 순위가 25계단 대폭 상승 - <생방송 오늘 아침>은 2014년 1차 QI 결과 43위(2013년 1차 46위)로 소폭 상승했으나 상반기부터 주간 단위로 우수 아이템을 선정하고, 해당 제작진에 인센티브를 부여하는 방식으로 프로그램에 대한 완성도를 제고하기 위해 노력중 • 11월 가을 편성에서 생활 교양존 마련 <ul style="list-style-type: none"> - 11월 가을 편성으로 신설되는 <생방송 오늘 저녁>을 통해 시청자들이 보다 쉽게 찾아볼 수 있는 ‘생활 교양존’ 마련하여 시청자들에게 소식과 정보를 다양하고 발빠르게 담아내는 신개념 생활 밀착형 프로그램으로 제작 	QI 조사결과	불만제로UP	휴먼다큐 사람이 좋다	TV특종 놀라운 세상	리얼스토리 눈	2014년 1차	5위 ↑	15위 ↑	20위 ↑	27위(진입)	2013년 2차	111위	25위	45위	-
QI 조사결과	불만제로UP	휴먼다큐 사람이 좋다	TV특종 놀라운 세상	리얼스토리 눈													
2014년 1차	5위 ↑	15위 ↑	20위 ↑	27위(진입)													
2013년 2차	111위	25위	45위	-													

평가 항목	지적 사항	조치 결과
라디오 편성 및 운용	MBC라디오 앱 ‘미니’의 성능을 향상하기 위한 노력과 더불어 디지털라디오 시대에 대한 적극적인 대응이 필요하며, 라디오 청취자의 소비패턴과 트렌드 변화를 잘 분석하여 항시 새롭고 선제적인 편성정책을 마련해야 할 것임	<ul style="list-style-type: none"> ● ‘미니’ 음질 개선 <ul style="list-style-type: none"> - imbc와 협의하에 상암 신사옥 이전에 맞춰 ‘미니’의 음질과 보이는 라디오의 화질을 대폭 향상시킴(주조와 연결하는 라인을 광라인으로 업그레이드 했으며, 방송도 기존 MP2에서 WAV 포맷으로 업그레이드하여 음 손실을 최소화) ● 라디오 콘텐츠의 유통 경로 개발 <ul style="list-style-type: none"> - 인터넷, 모바일에서 라디오 콘텐츠의 다양한 통로를 개발하고 있음. 특히, 재미있는 라디오 사연을 웹툰 형식의 동영상으로 제공하는 ‘엠라대왕’은 라디오 콘텐츠의 새로운 전달 방식으로 각광받고 있음. - ‘카카오스토리’에 생활 정보 프로그램인 <그건 이렇습니다>, <손에 잡히는 경제>, <여성시대>의 계정 오픈 ● 새로운 라디오 편성 전략 수립 <ul style="list-style-type: none"> - ‘한국리서치’의 ‘라디오 이용행태 조사 결과’를 검토, 분석하여 청취 행태 변화에 대응하는 편성 전략을 수립하고 있음. - 구매력 있는 연령인 3~40대를 확보하기 위해 주부들을 겨냥한 생활 정보 프로그램 <그건 이렇습니다>를 2014년 봄 개편에 신설 - 라디오를 통해 음악을 듣고자 하는 청취 인구가 여전히 많다는 점에 착안하여 2014년 가을 개편에서 DMB 채널을 ‘논스탑 뮤직 채널’로 편성

2) 방송II분야(보도·시사)

평가 항목	지적 사항	조치 결과												
<p>방송 정책 및 운영 목표 설정의 적절성</p>	<p>시청자 요구를 반영하여 멀티 플랫폼을 활용할 수 있는 ‘콘텐츠 가치를 극대화하는 유통 및 플랫폼 전략’의 실천 방안을 마련하여 운영할 필요 있음</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 콘텐츠 유통과 플랫폼이 중요해짐에 따라 조직 개편을 통하여 미래전략본부 산하에 매체전략국을 신설하고 콘텐츠 유통 전략을 그룹 관점에서 수립하여 시너지를 내게 함 <ul style="list-style-type: none"> - 모바일 커머스, 웹툰 플랫폼 등 신규 플랫폼을 기획하여 추진 - 주요 업무는 그룹 콘텐츠 유통 현황 관리 시스템 개발, 신규 플랫폼 기획 SMR 업무 지원, 미래방송 연구 등 												
<p>민주적 여론형성 기여도</p>	<p><시사매거진 2580> 과 <PD수첩> 등 주요 시사 기획 프로그램간의 형식과 내용이 크게 차별화 되지 않아 각 프로그램 나름의 시청층을 확보하는 데는 미흡</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 시사고발 프로그램의 차별화 강화 <ul style="list-style-type: none"> - <시사매거진2580>과 <PD수첩>은 프로그램 구성, 취재 방식 등에서 다른 형식을 갖추 <table border="1" data-bbox="665 985 1165 1240"> <thead> <tr> <th></th> <th>구성</th> <th>진행방식</th> <th>제작</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><PD수첩></td> <td>회당 1개의 주제로 심층성 확보</td> <td>2명의 PD 진행</td> <td>PD</td> </tr> <tr> <td><시사매거진 2580></td> <td>회당 3개의 주제로 다양성 확보</td> <td>기자 단독 출연</td> <td>기자</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> - 두 프로그램 모두 4-50대가 주요 시청층임(4-50대 시청 구성비<PD수첩>: 49.6% / <시사매거진2580>:48.5%) - 두 프로그램 모두 노후화와 오랫동안 전달 형식이 크게 바뀌지 않아 시청자들에게 비슷하다는 인상을 준 것으로 보임 - 신선한 아이템 선정과 리포팅 방식의 차별화 노력으로 프로그램별로 분명한 색깔을 가질 수 있도록 노력하겠음 		구성	진행방식	제작	<PD수첩>	회당 1개의 주제로 심층성 확보	2명의 PD 진행	PD	<시사매거진 2580>	회당 3개의 주제로 다양성 확보	기자 단독 출연	기자
	구성	진행방식	제작											
<PD수첩>	회당 1개의 주제로 심층성 확보	2명의 PD 진행	PD											
<시사매거진 2580>	회당 3개의 주제로 다양성 확보	기자 단독 출연	기자											

평가 항목	지적 사항	조치 결과					
국제 시사 보도 및 남북 협력 관계	특파원 제도를 잘 활용하여 각국에서 벌어지고 있는 생생한 뉴스를 시청자들에게 전해주는 노력을 확대할 필요가 있음	<ul style="list-style-type: none"> 8개 도시에 해외 특파원 주재 해외 대형 뉴스 발생시 즉시 해당 지역에 특파원을 파견해 생생한 뉴스를 전달 ‘뉴스데스크’, ‘뉴스투데이’등 메인뉴스 뿐만 아니라 ‘이브닝 뉴스’, ‘월드 리포트’ 등 다양한 프로그램에서 특파원들의 기획 취재 내용을 활용하고 있음 					
보도 시사 프로그램의 질적 성과	주요 뉴스 프로그램의 품질과 이미지를 향후 시청점유율 제고에 주력하여 채널 경쟁력을 확대시킬 방안을 모색할 필요가 있음	<ul style="list-style-type: none"> 전문기자 양성을 통한 보도의 심층성, 전문성 제고 <ul style="list-style-type: none"> 전문성을 토대로 한 출입처 배정과 전문기자 채용을 통해 전문 기자군 확대 뉴스 품질 제고 <ul style="list-style-type: none"> 레일 카메라 등 최첨단 장비를 갖춘 상암동의 새 뉴스 스튜디오를 다양하게 활용하여 고품질의 뉴스 제작 					
	<p>QI에 따르면 시사프로그램 시청자층이 두텁지 않다는 분석 결과를 바탕으로 향후 프로그램별 타깃 시청자 설정과 그에 따른 편성 전략 개발이 요구됨</p>	<ul style="list-style-type: none"> 시사프로그램의 타깃시청층 설정: 남녀 4-50대를 중심으로 확장 전략 <table border="1" data-bbox="759 944 1290 1117"> <thead> <tr> <th colspan="2">2014년 시청자 구성 비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>〈PD수첩〉</td> <td>40대(25.1) > 50대(24.5) > 60대 이상(18.7) > 30대(16.7)</td> </tr> <tr> <td>〈시사매거진 2580〉</td> <td>40대(24.7) > 50대(23.8) > 60대 이상(19.9) > 30대(17.4)</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> 시사 프로그램의 특성상 넓은 시청층에 소구되기는 쉽지 않아 충성도가 높은 4-50대의 시청층을 중심으로 30대와 60대 이상 시청층에도 어필할 수 있는 아이템 선정 등을 통해 시청층 확장을 모색 시사프로그램의 핵심시간대 편성 <ul style="list-style-type: none"> 〈PD수첩〉(화), 〈시사매거진2580〉(일) 공히 시청층이 고르게 분포한 밤 11시대 핵심 시간대에 편성되어 있음. 또한 2014년 3월부터 신설된 〈리얼스토리 눈〉 역시 핵심시간인 평일 밤 9시대에 편성되어 보다 넓은 시청층에게 소구중 향후 다양한 아이템 개발과 시청자 눈높이에 맞는 제작 기법으로 다양한 시청자층을 확보할 수 있도록 노력하겠음. 	2014년 시청자 구성 비율		〈PD수첩〉	40대(25.1) > 50대(24.5) > 60대 이상(18.7) > 30대(16.7)	〈시사매거진 2580〉
2014년 시청자 구성 비율							
〈PD수첩〉	40대(25.1) > 50대(24.5) > 60대 이상(18.7) > 30대(16.7)						
〈시사매거진 2580〉	40대(24.7) > 50대(23.8) > 60대 이상(19.9) > 30대(17.4)						

평가 항목	지적 사항	조치 결과
<p>보도시사의 기능 향상</p>	<p>지상파 방송 뉴스와 온라인 뉴스간의 유기적 연결성 강화 노력과 뉴미디어 뉴스 콘텐츠 강화를 위한 운영 예산과 경륜 있는 취재 인력의 지원이 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 뉴스데스크 등 지상파 방송뉴스 방영 직후 온라인, 모바일, SNS 서비스 실시 • 온라인 뉴스 강화를 위하여 전용 기사와 콘텐츠 제작 확대 • 독자적 콘텐츠를 생산해낼 경험과 능력을 갖춘 기자, 아나운서들의 인력 재배치 실시
<p>보도 시사 조직운영</p>	<p>기자과 PD조직을 결합한 시사제작국이 현실적으로 잘 정착하지 못하고 있다는 내부 평가가 있었으며 직종 간의 취재 제작 시스템의 강점을 살릴 융합을 시도하여 심층 시사 제작물의 시너지효과를 높일 필요가 있음</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 기자와 PD의 제작 시스템 상이 <ul style="list-style-type: none"> - 기자와 피디는 프로그램 제작 방식과 취재 과정이 상이하여 단기간에 취재, 제작 시스템을 통합하는 것은 불가능. 다만 <시사매거진2580>팀과 <PD수첩>팀이 시사제작국으로 통합되면서 이전 보다 커뮤니케이션이 활성화되면서 아 이템이 중복되는 문제 등을 사전에 피할 수 있음 • <경제매거진M>으로 시너지 효과 기대 <ul style="list-style-type: none"> - 11월 가을 편성 및 조직개편을 통해 <경제매거진M>이 기존 <불만제로UP>의 소비자 고발 내용을 포함하는 포맷 개편을 실시 - 기자가 제작하던 기존 <경제매거진M>이 PD들이 함께 제작하는 방식으로 변경 - 기자와 PD의 강점을 잘 활용한 새로운 시너지효과로 보다 심층적인 시사 제작물로 거듭날 것으로 기대하고 있음.
<p>방송 심의 제재, 언론 중재 및 소송대처</p>	<p>13년 보도 프로그램 제재 건수가 많은 것을 고려할 때 향후 뉴스의 정확성을 높이기 위한 노력과 더불어 제작진에 대한 교육 등을 강화할 필요가 있음.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 각 부서의 데스크 기능을 강화하고 팩트 체크 팀 보강을 통해 기사 오류 최소화 • 특정 언론, 단체 등에서 진영논리에 근거한 문제 제기에 대해서는 원칙적으로 대응.

3) 경영 분야

평가 항목	지적 사항	조치 결과
미션과 비전의 적절성 및 경영목표 비전 반영 정도	‘글로벌 미디어그룹’이라는 조직 비전의 구체성이 다소 부족하다고 판단되며 연차별 비전 제시 등으로 구체화할 필요가 있음	<ul style="list-style-type: none"> 2020년까지 MBC의 전략 방향성을 담은 <미래전략 2020>을 작성하고 이를 사내에 확산시킴 <ul style="list-style-type: none"> 비전은 ‘세계와 소통하는 창조미디어 그룹’으로 5개 분야(콘텐츠, 유통, 사업 다각화, 조직 문화, 그룹 전략)에서 구체적인 전략 과제들을 도출함 상암 3개년 액션플랜 수립을 통하여 경영 로드맵을 구체화 함 <ul style="list-style-type: none"> 상암 비전 선포식 개최와 영상 시연 등을 통하여 상암시대 포부를 천명 향후 세부 로드맵 구체화 과정 수행 예정 (본부별 실행계획 수립) 경영진, 보직자 워크숍 개최를 통한 비전 공유 <ul style="list-style-type: none"> 회사 현안 공유, 연구 수행과 토의를 통해 공감대 형성 비전 발표 등을 통하여 중장기 회사 비전 제시
당해 연도 경영 목표의 달성 정도	목표 매출을 달성하고 지속적인 성장을 추구하려면 콘텐츠 매출을 더 끌어 올릴 수 있는 방안을 마련하여야 할 것으로 판단됨	<ul style="list-style-type: none"> 환경 분석을 통해 그룹 매체 전략 수립 <ul style="list-style-type: none"> 매체 전략 비전 : ‘지상파 방송을 넘어, 통합 미디어 시장의 핵심 역량을 지닌, 미디어 마케팅 컴퍼니 MBC’ 성장하고 있는 해외시장 진출 <ul style="list-style-type: none"> 중국 사업 다각화로 인한 매출 상승 <ul style="list-style-type: none"> 권리 판매, 예능 포맷 판매, 부가사업 진행 예능프로그램(‘용감적심’) 현지 공동 제작 동남아 시장의 한국 콘텐츠 수요 증가 지상파 콘텐츠 가치 재평가 <ul style="list-style-type: none"> 유료 방송 재송신 대가 정산 협약 완료 VOD 홀드백 3주 적용, PPV/PPM 성장 모바일 시장 매출 확대 전략으로 모바일 콘텐츠 직접 유통 수익 증가

평가 항목	지적 사항	조치 결과
인력 정원과 업무 분장의 적정성	직종별 인력 구조의 재편을 시도할 필요가 있을 것으로 판단됨	<ul style="list-style-type: none"> • 인적 경쟁력 강화를 위한 개방형 인재 채용을 본격 추진하여 취약 분야의 전문성을 보강하고 조직 역량을 강화하였음 • 헤드헌팅 등 채용 방식의 다변화를 통해 업계 최고 인재를 확보할 수 있도록 노력하였음
인적 자원 관리 제도의 효율적 운영 및 유지	핵심 자산이 인재인 점을 감안할 때 직원들의 역량 강화를 위한 직무 교육에 투자되는 교육비를 대폭 늘릴 필요가 있으며, 해외 직무 연수의 질을 제고하는 노력이 필요함	<ul style="list-style-type: none"> • 14년 적자예산 편성에도 불구하고 전년 실적(17.9억)보다 예산을 증액 배정(18억)하였음. 향후 상황이 어려울 것으로 전망되어 즉각적 증액은 기대하기 어려우나, 수지 개선 시 관련 투자를 우선 요청할 계획임 • 예산 제약에도 불구하고 조찬 포럼, 지식공유 포럼, 사내 어학 교육, 커뮤니케이션 활성화 연수 등 다양한 신규 프로그램을 개발·실시하여 임직원의 역량 강화에 기여 • 향후 사내 교육 개설 및 운영, 외부 교육 및 세미나 참가, 국/부서 단위 자체 교육 지원 등 직무 역량 증진을 위한 제반 교육을 지속적으로 실시할 예정임 • 해외 직무 연수는 자율 중심에서 탈피, 전체 연수 예산의 50% 이상을 인재개발부 주도의 단체 직무 연수와 외부 과정 연계 연수에 배정하여 연수 품질과 효과를 향상
여성 및 장애인 고용과 근로자 복지 제도의 효율적 관리	장애인 고용 비율이 감소하였고, 법정 의무 비율도 10여년간 계속 미달하고 있고 공영방송사의 위상을 고려할 때 장애인 고용의 법정 의무비율을 최대한 맞추는 노력을 기울여야 할 것임	<ul style="list-style-type: none"> • 장애인 고용은 법정 비율에는 미달하고 있으나, 재직자 중 장애인 추가 등록으로 2014년에는 1.47%로 전년 대비 증가 • 공영방송의 책무를 고려하여 향후 신규 채용 계획 수립 시 장애인 고용 계획 검토 예정
노사제도의 합리적 운영	노사 간에 소통을 늘려 상호 존중의 조직 문화를 재건하고 비전과 목표를 공감하는데 주력해야 하며, 중장기적으로 신뢰 기반의 안정적인 노사 관계를 구축해야 할 것으로 판단됨	<ul style="list-style-type: none"> • 13년 단체 협약이 실효되었음에도 불구하고, 14년 1월에 13년 임금협약을 체결하였으며 총 7회에 걸쳐 단체 교섭에 성실히 임하였음 • 14년 노사협의회는 3차례(5월, 6월, 11월) 개최하는 등 노사 소통을 위한 제도를 적극 활용하였음. 또한 업무직 처우 개선을 위한 노사협의체를 구성하여 총 5회에 걸쳐 논의를 진행하였음

평가 항목	지적 사항	조치 결과
채널 스테이션 이미지 및 사회공헌도	문화사업은 공영방송의 위상과 이미지 제고를 위하여 자체 투자 확대와 문화사업 전문가를 확보하고 육성하는 노력이 요구됨	<ul style="list-style-type: none"> 공연 규모가 커지고 본질적으로 공연의 리스크가 커 이익이 감소하는 방송사가 직접투자 확대는 한계가 있어 펀드를 통한 투자방안을 모색하겠음. 간접 투자, 공동 주치를 통해 문화 사업 전문가를 육성하고 필요시 외부 전문가를 채용하여 장기적으로 문화 사업을 활성화하겠음

4) 기술 분야

평가 항목	지적 사항	조치 결과
방송 투자의 효율성과 적합성	예산 능력에 비해 구입하려는 장비가 반드시 필요한가를 재확인할 수 있도록 일반 경영, 회계부서가 참여하는 구매심의 위원회 운영이 필요하다고 판단됨	<ul style="list-style-type: none"> 장비는 예산 편성에서 연간 예산 능력 대비 투자의 적정성을 검토하여 편성되며 구입과정도 예산 기획부 등 관련 부서의 검토와 감사 의견 등을 반영, 집행하며 규모가 큰 투자(1억원 이상)는 결재 과정에서 회계부의 합의를 거치고 있었음. 2015년 1월부터 예산기획부 주관으로 투자심사위원회를 운영하고 있으며,(2011년 제정된 내규 기준) 장비/시설투자에 한해서는 기존 10억원 이상 심사에서 1억원 이상 심사로 기준을 강화하여 실시하고 있음.
기술 연구, 개발에 대한 투자 및 기술 인력 양성	<p>교육을 통한 새로운 방송기술 전수에 한계가 있는 관계로 신기술에 익숙한 젊은 인력을 수혈하여 방송기술 직군의 근원적 경쟁력을 확보할 필요가 있음</p> <p>기술 개발 업적에 대한 포상을 활성화하여 MBC가 방송 기술을 선도할 수 있게 조직원에게 동기를 부여할 필요가 있으며, 업적에 대한 객관적인 평가를 통하여 기술 개발 품질을 제고할 필요가 있음</p>	<ul style="list-style-type: none"> 13년에 현장 투입 가능한 뉴미디어 관련 경력사원 2명을 채용하였으며, 15년 1월에도 모바일 서비스 앱 기획과 개발, 뉴미디어 서비스 동향 파악과 신규 플랫폼 개발, 프로그래밍 엔지니어 등 역량을 갖춘 젊은 경력 사원 5인과 경력계약직 1인을 채용하였으며 향후에도 적극 검토하겠음 프로젝트 발굴/기획, 수행 정도 및 수행성과, 결과에 대한 외부 평가 및 현업 적용 정도, 기술 정책과 연동 등 기술 개발 업적에 대해 객관적인 평가를 시행한 후 적합한 자에 대해 본부장의 격려상 포상과 장단기 해외 연수를 실시하고 있음

평가 항목	지적 사항	조치 결과
<p>시설·장비의 운영 관리</p>	<p>주행 중 DMB 시청금지외 스마트폰 보급 급속 확대 등의 모바일 생태계 변화 상황에서 고화질의 DMB 방송 서비스 기반 구축은 재고해볼 필요가 있다고 판단됨</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 13년 12월에 고화질 DMB 방송 서비스에 필요한 방송시스템 구축은 완료하여 KBS, SBS 등 DMB 5개사 모두 시행하고 있음. 문화방송도 2015년 1월 서비스 관련 계약 체결을 완료하여 현재 서비스중임.
	<p>종합 편집 시설과 ENG/NLE 가동률이 높은 상황으로 신사옥 이전에 대비한 효율적인 시설 운영 방안 마련이 필요할 것으로 판단됨</p>	<ul style="list-style-type: none"> • NPS-CG실을 2실에서 4실로, 색재현실을 3실에서 4실로 증설과 EVS를 활용한 파일 기반으로 업무를 효율화하였음 • Tornado 및 eXerver를 이용한 자막편집으로 인력 배치 효율성을 증대하였고 예능 프로그램의 Playback을 NPS-CG실로 이전하여 종합편집실의 업무를 덜었음 • ENG/NLE 편집실을 86개에서 104개로 증설하고 편집기별 스토리지 용량을 2배 이상 늘려 로드를 완화하였고 Dalet MAM을 활용한 자동화 워크플로우를 도입하여 업무 프로세스를 크게 개선하였음.

5) 재무·회계분야

평가 항목	지적 사항	조치 결과
경영정보 시스템과 위험 관리 시스템의 구축 및 운영 실태	위기 진단 프로그램 운용에 있어 경영진 교체 시기 등에 발생할 수도 있는 전략적인 방향성 상실 등을 방지하기 위해 위기 대응 플랜을 정치하게 수립하고 위기 판단시에 즉시 가동할 필수 행동 수칙 등을 마련할 필요가 있음	<ul style="list-style-type: none"> • 경영상 발생할 수 있는 위기 대응과 관련하여 수시로 경영 실적을 분석하여 필요시 즉시 정책에 반영할 수 있게 하고 있음 • 미래 비전인 <미래 전략 2020>을 수립하여 회사가 경영진의 변동 등 변수와 상관없이 장기적 관점에서 전략 목표들을 일관성 있게 추진할 수 있는 액션 플랜을 마련함
투자 관리의 적절성	여의도 방송센터의 매각 추진 등을 위한 부동산 개발 TF 구성과 관련하여 제안한 사항에 대하여 지속적인 검토와 관리가 필요할 것으로 판단됨	<ul style="list-style-type: none"> • 매각 자금 활용과 보유 부동산 활용방안 <ol style="list-style-type: none"> 1) 복수 컨설팅사로부터 의견서를 받아 이를 통해 적절한 투자 방법과 규모, 물건에 대한 검토 진행 2) 용인 개발 기본 계획과 지구 단위 계획 변경 용역 완료 이후 드라마미아에 대한 개발방안을 수립할 예정 3) 양주 문화동산 컨설팅을 2015년 상반기내에 개시하여 효율적인 활용 방안을 도출할 것임 • 사옥 매각 금액의 적정성 <ol style="list-style-type: none"> 1) 1차 매각시 경쟁 입찰에서 도출된 시장가격이 존재함 2) 2차 부동산 매각대행사 선정시 제안을 통해 추정한 매각 가격이 존재 3) 여의도 오피스 매각가를 통해 적정성을 추정할 수 있음 4) 여의도 프라임오피스의 임대가를 통하여 역산할 수 있음
관계회사의 경영실적 및 경영독립성	광고 감소로 심각하게 악화된 계열사의 경영 상황 타개를 위하여 시행한 비상경영계획의 성과에 대한 지속적인 관리 및 점검이 필요할 것으로 판단됨	<ul style="list-style-type: none"> • 14년 계열사가 작성한 비상 경영 계획의 성과를 점검하기 위해 계열사 경영평가지표에 관련 항목을 신설하였음 <ul style="list-style-type: none"> - 경비 절감 항목은 경비, 제작비, 인건비 절감 성과를 측정하며, 제도성 항목은 주로 노사 합의가 필요한 임금 체계 개편, 복리 후생 제도 개편 등의 성과를 측정함 • 월간 단위 경영 실적을 점검하여 경영상 위험 요소를 조기에 발견하고 필요한 조치를 취할 수 있도록 함

Ⅱ. 문화방송 경영 개황

1 미션과 비전 및 경영목표

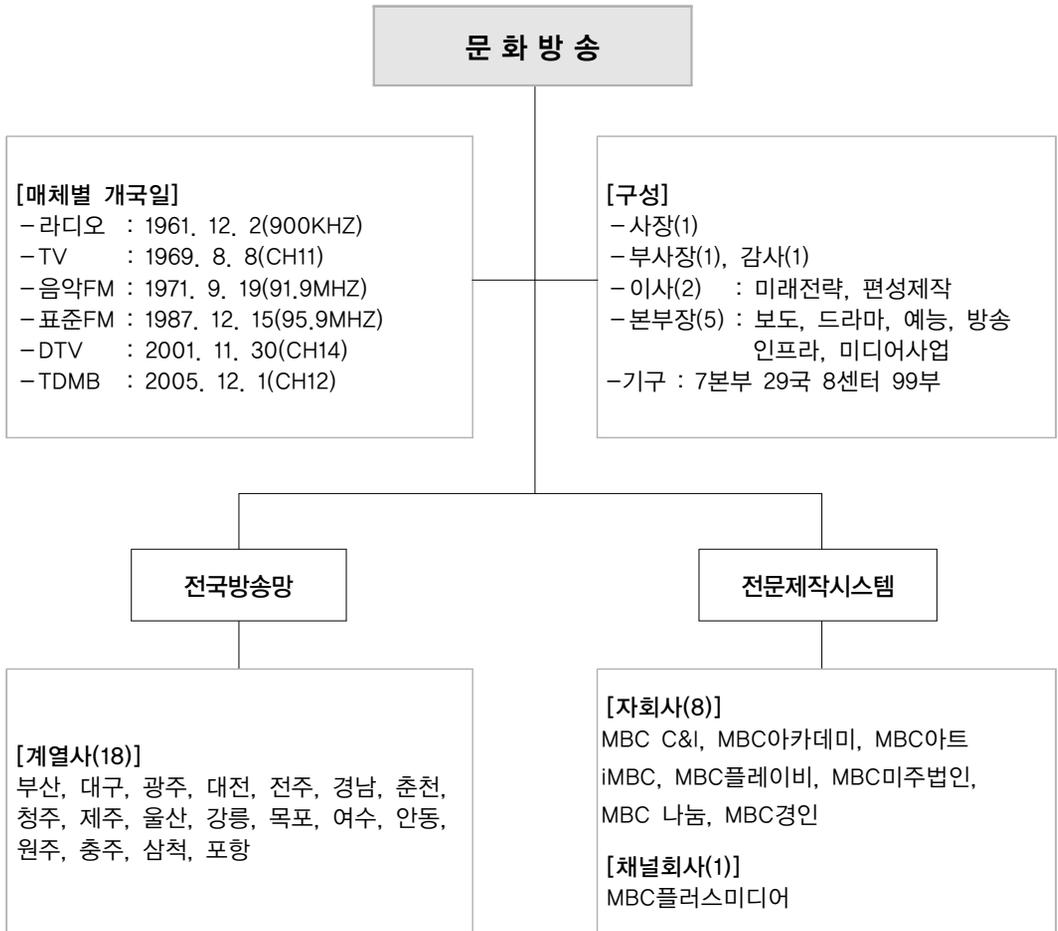
미션	MBC는 창의적 콘텐츠로 시청자의 삶을 풍요롭게 한다. MBC는 바르고 유익한 정보를 제공하여 시청자의 신뢰를 받는다. MBC는 한국적 가치와 문화가 담긴 콘텐츠로 세계문화와 소통한다.
비전	콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹
경영목표	상반기
	하반기

2 기본 업무

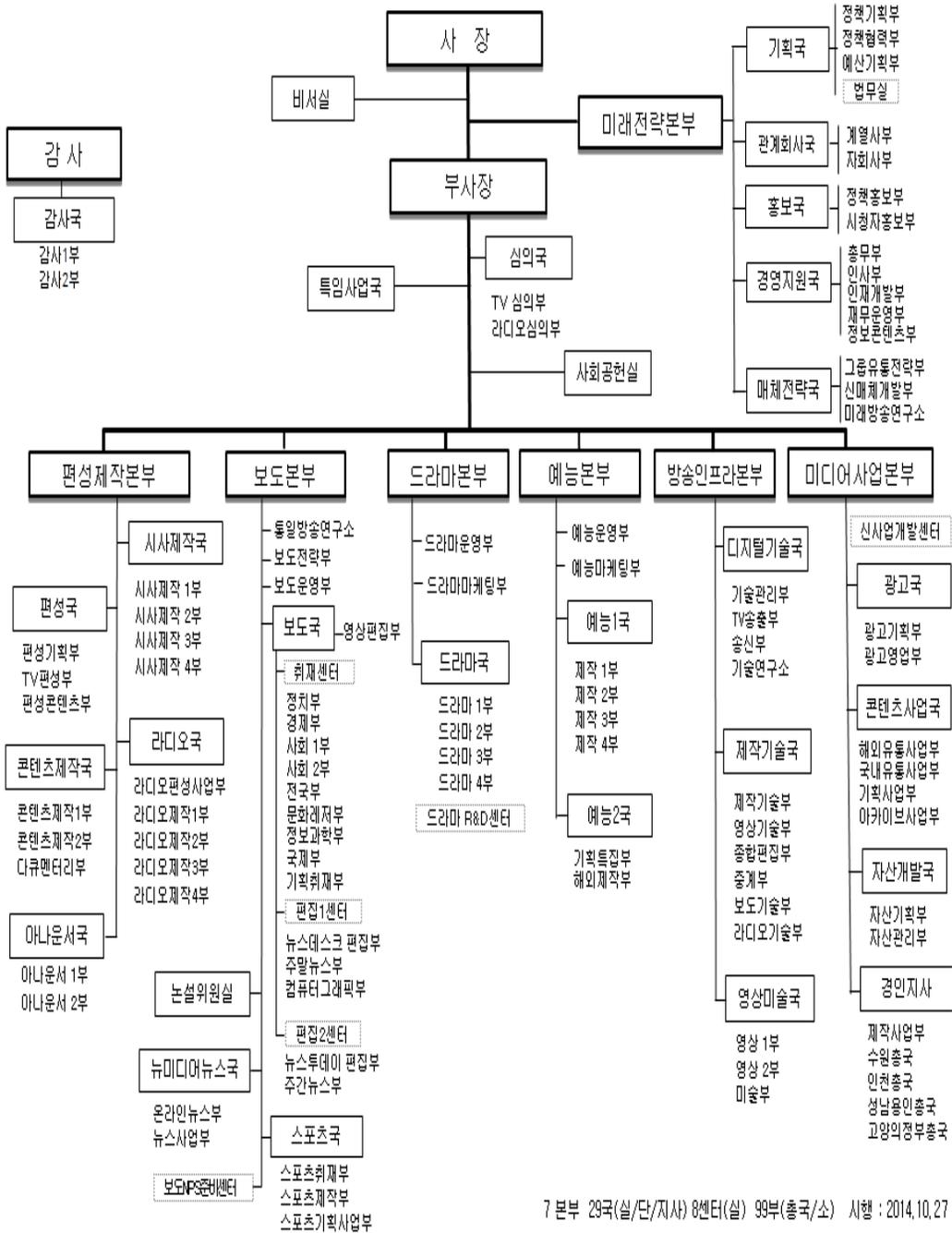
- 방송 사업 및 문화 서비스업
- 광고 사업
- 영화·음반·출판 및 뉴미디어 관련 사업 및 관광사업
- 부동산 및 기계·장비 임대업
- 전기 각항에 수반되는 일체의 부대사업

3 조직 현황(2014.12.31. 현재)

1) 구성



2) 조직 : 7본부 29국(실/단/지사) 8센터(실) 99부(총국/소)



7 본부 29국(실/단/지사) 8센터(실) 99부(총국/소) 시행 : 2014.10.27

3) 인원 현황

가) 총인원 현황

구 분	인 원 수('15년 1월 1일)	인 원 수('14년 1월 1일)
임 원	7	5
직 원	1,546	1,586
계 약 직	159	138
총	1,712	1,729

나) 직위별 현황

구 분	인 원		비 고
	2015년 1월 1일	14년 1월 1일	
임 원	7(1)	5(0)	* 괄호안은 여성
국 장	33(1)	37(3)	
부 국 장	30(3)	23(4)	
부 장	93(12)	104(15)	
미보직 사원	1,390(248)	1,422(246)	
계 약 직	159(62)	138(43)	
계	1,712(327)	1,729(311)	

4 주주 현황

주 주	소유주식 수	소유 지분	액 면 가
방송문화진흥회	14만주	70%	7억 원
정수장학회	6만주	30%	3억 원
합 계	20만주	100%	10억 원

5 재무 현황

1) 재무상태표

제53기 2014년 12월 31일 현재

제52기 2013년 12월 31일 현재

(단위 : 억원)

과 목	제53(당)기	제52(전)기
I. 유동 자산	3,463	4,011
(1) 당좌 자산	3,442	3,992
(2) 재고 자산	21	19
II. 비유동 자산	16,992	16,372
(1) 투자자산	9,182	8,840
(2) 유형자산	7,699	7,412
(3) 무형자산 기타	111	120
자산 총계	20,455	20,383
I. 유동 부채	1,827	1,768
II. 비유동 부채	883	944
부채 총계	2,710	2,712
I. 자본금	10	10
II. 자본잉여금	2,846	2,867
III. 이익잉여금	14,872	14,764
IV. 자본조정 등	17	30
자 본 총계	17,745	17,671
부채와 자본총계	20,445	20,383

2) 손익계산서

제53기 2014년 1월 1일부터 12월 31일까지

제52기 2013년 1월 1일부터 12월 31일까지

(단위 : 억원)

계 정	제53기 (2014년)	제52기 (2013년)
1. 매출액	8,024	8,155
2. 매출원가	6,822	6,472
3. 매출총이익	1,202	1,683
4. 판매비와관리비	1,472	1,523
5. 영업이익	-270	160
6. 영업외수익	549	443
7. 영업외비용	155	152
8. 법인세비용차감전 순이익	124	451
9. 법인세비용	13	65
10. 당기순이익	111	386

6 방송 현황

1) 주간 편성 내용별 구성비

구 분	보 도	교 양	오 락
T V	20.3%	34.3%	45.3%
라디오	13.7%	68.5%	17.8%

2) 전국 로컬 구성비

구 분	전 국	로 컬	계 (100%)
TV (주간)	36.9% (3,485분)	63.1% (5,950분)	100%
AM(표준FM) (일간)	82.7% (1,195분)	17.3% (245분)	100%
FM (일간)	74.7% (1,075분)	25.3% (365분)	100%

주) 2014년 11월 기본 편성 기준

3) 매체별 시청취율과 점유율

구 분	2014년 시청율	2013년 시청율	2014년 점유율	2013년 점유율
T V	7.4%	7.5%	15.5%	15.9%
표준 FM	-	-	23.8%	25.9%
음악 FM	-	-	11.6%	8.0%

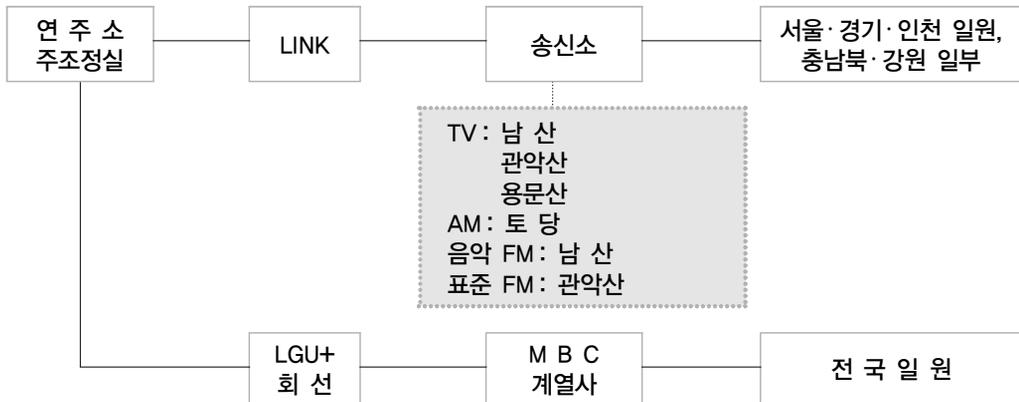
* TV - TNmS수도권 전시간대(평일 06:00-11:00, 17:00-24:00 / 주말 06:00-25:00)
표준FM·음악FM - 한국리서치 MRS 라디오청취율 조사

7 방송 자원과 계통

1) 방송 자원

구 분	주 파 수	출 력	송 신 소
DTV	UHF CH14	2.5KW	관 약 산
	UHF CH50	5KW	남 산
	UHF CH27	1KW	용 문 산
	UHF CH41	1KW	광 교 산
지상파 DMB	VHF CH12-A (205.28MHz)	2KW	관 약 산
		2KW	남 산
		1KW	용 문 산
		1KW	계 양 산
A M	900KHz	50KW	토 당
음악 FM	91.9MHz	10KW	남 산
표준 FM	95.9MHz	10KW	관 약 산

2) 방송 계통



8 방송 제작 시설 현황

소재	매체	시설 구분	수량	면적(평)	비고
삼남	TV	구조정실			
		부구조정실	8	432	• A~E, 매직(6개), 뉴스센터(2개)
		뉴스 스튜디오	3	410	• 뉴스센터 A/B, 오픈스튜디오
		A 스튜디오	1	308	• D스튜디오 : 공개홀
		B 스튜디오	1	241	
		C 스튜디오	1	205	
		D 스튜디오	1	339	
		E 스튜디오	1	100	
		매직 스튜디오	1	116	
		제작 편집실	129	347	• 종합편집실(6), NLE실(101), Craft NLE(4), 색재현실(4), 특수영상제작실(6), CraftNLE실(4), NPS-CG실(4)
	보도 편집실	37	175	• 보도편집(31실), 보도인제스트실 (1실), 보도 제작(4실), 스포츠 취재 및 제작 편집실(1실)	
	헬기	1			
	중계차	9	-	• Audio Van(1) 포함	
	C G 실	2	228	• 제작CG/보도CG	
	사운드믹스실	8	303	• 간이 더빙실 포함	
	라디오	주 조	1	74	• AM·FM·DMB 구조정실
부 조		9	161	• 부조1~4, 가든 부조, 골든마우스홀 부조, AM 부조, FM 부조, 믹스다운룸	
스튜디오		15	407	• RS1~9, 가든 스튜디오, 골든마우스 홀 뉴스룸1~2, FM스튜디오1~2	
중계차		3	-	• AM, FM	

소재	매체	시설 구분	수량	면적(평)	비 고
의정부	TV	제작 A스튜디오	1	245	• 부조기능 없음
		제작 B스튜디오	1	196	
		다목적 스튜디오	1	361	
		부대시설	각 1	296	• 분장실, 세트작업장
		야외촬영장	1	7,600	
용인	TV	1스튜디오	1	600	• 부조기능 없음
		2스튜디오	1	600	
일산	TV	Dr1 스튜디오	1	298	• Dr2 스튜디오는 부조기능 없음
		Dr2 스튜디오	1	290	
		Dr3 스튜디오	1	310	• Dr4 스튜디오는 자회사에 영구 임대 • Dr6 : 공개홀
		Dr5 스튜디오	1	330	
		Dr6 스튜디오	1	545	
		녹음 스튜디오	1	100	

9 방송망 현황

2014.12 기준

매 체 (시설수)	시설 구분	시설수	지 역	가시청율 (커버리지 기준)
DTV (203)	방 송 국	20	문화방송과 18개 계열사	95%
	방송보조국 (기간국급)	13	남산·용문산·광교산·대룡산·망운산·태기산·함백산·흑성산·원효봉·노고단·일월산·감악산·삼매봉	
	방송보조국 (간이국급)	170	문화방송 13, 계열사 157	
DMB (59)	방 송 국	7	문화방송과 6개 권역 대표사	91% (MBC 본사 : 93.5%)
	방송보조국 (기간국급)	24	수도권 4, 충청 4, 강원 5, 경남 4, 경북 2, 전라 4, 제주 1	
	방송보조국 (간이국급)	28	수도권 11, 계열사 17	
AM (20)	방 송 국	20	문화방송과 18개 계열사	87.2%
음악 FM (28)	방 송 국	20	문화방송과 18개 계열사	95.9%
	기 간 국	5	노고단·삼매봉·봉황산·감악산, 현종산	
	간이중계소	3	홍천, 철원, 울릉	
표준 FM (36)	방 송 국	20	문화방송과 18개 계열사	97.6%
	기 간 국	7	모악산, 감악산, 견월악, 태기산, 봉황산, 현종산, 원효봉	
	간이중계소	9	홍천, 철원, 금적산, 제천, 단양, 금악, 영월, 평창, 울릉	



제2장
경영평가 결과 요약

I. 방송I 분야(편성·제작)

1 편성의 공익성 구현

1) 공익성과 윤리의식 제고 내부 자율제도

- 윤리위원회, 윤리강령 준수 교육 등의 제도가 있으나 실시되지 않았고, 공정성위원회를 통하여 보도/시사 프로그램의 공정성 문제를 논의하는 과정에서 질적 제고를 꾀하려는 시도는 좋았음. 그 외에 클린센터, 지식 포럼 등의 제도가 있음

2) 민족문화 창달 및 우리말 사용

- <카레이스키 150년만의 귀향>, <우리가락 우리문화>, <전주 대사습놀이> 등의 편성과 함께 <무한도전 한글 특집> 등으로 우리말 사용의 의미를 되새겼음. 국악 프로그램은 지속적으로 편성되고는 있으나 조금 더 다양한 전통 문화를 발굴할 필요가 있음

3) 사회적 소수자 및 소외계층에 대한 배려

- 방송통신위원회가 제시하는 폐쇄자막방송, 화면해설방송, 수화통역방송 편성비율 기준은 모두 달성하였으며 어린이 청소년 프로그램은 장기 경쟁력을 유지한다는 차원의 편성 정책을 고려할 필요가 있음. 나눔 캠페인을 통해 많은 사회적인 기여를 했으며 앞으로도 나눔의 가치를 우리 사회 저변으로 확대하는 선도적인 역할을 하기를 기대함

4) 경영지침 이행 정도

- 공정성을 확보해 나가겠다는 노력은 긍정적으로 평가할 수 있으나 시청자의 신뢰를 얻기 위한 노력이 더 많이 필요한 시점으로 보이며, 콘텐츠의 질적 향상을 위해 다각도로 노력하였음

2 편성정책의 합리성 및 운영의 적절성

1) 방송정책과 편성 목표의 일관성

- 경쟁력을 강조한 편성 정책을 내세웠으나 2위에 머물렀으며, 시청률도 근소한 차이로 목표를 달성하지 못했음. 과거의 편성 목표를 살펴보면 모두 경쟁력과 공익성 강화와 관련된 것으로 일관성있게 진행되고 있었음

2) 편성목표의 실질적 반영과 제도 운영

- 목표는 미달했으나 핵심 시간대 시청률은 1위를 기록했으며, 2번의 정기 개편과 7번의 부분 개편을 통해 급변하는 미디어 환경 변화에 순발력있게 대응했으며, 채널의 경쟁력 외에도 다양한 장르의 프로그램을 다양한 계층까지 포괄하는 개편이라는 점에서 긍정적이며, 편성과 관련한 다양한 회의와 제도를 운영하고 있었음

3) 편성의 다양성과 균형성

- 2014년 MBC 장르별 편성비율을 보면, 보도 20.3%, 교양 34.3%, 오락 45.3%로 보도와 오락은 전년 대비 상승(보도 0.8%p, 오락 2.1%p)한 반면, 교양은 3.0%p 하락하였으며 전체적으로 장르별 편성 비율은 큰 변화가 없으나 주시청시간대 오락프로그램 편성비율이 증가하고 있으므로 편성의 다양성과 균형을 위해 이를 줄여 나가야 할 것임
- 2014년 본방송 비율은 80.1%, 재방송 비율은 19.9%로 전년과 같음
- 2014년 계열사에서 제작하여 전국 네트워크로 방송된 로컬 프로그램은 175편, 방영 시간은 9,390분으로 2013년에 비해 다소 떨어졌으나 권역별 또는 특정 권역에 국한하지 않은 공동 프로그램이 많아진 것은 긍정적인 변화라 하겠음

4) 편성의 적시성

- 표준제작시간을 위반한 사례는 20건으로 전년보다 1건 감소하였고 10분 이상 위반한 사례는 1건도 없어 상당히 안정적인 정시 편성이 이루어지고 있었음

5) 채널 시청점유율

- 일요 예능과 평일/주말 드라마 강세 덕에 시청률 상위 20위 안에 8개가 포함되는 등 2014년에 채널경쟁력은 회복세라 할 수 있음.

- 부문별로 드라마가 상당히 선전했으며 예능은 전년 수준을 유지했으나 화제성을 지속시키지 못하고 있음. 시사교양은 타사에 비해 저조한 상태로 활성화할 필요가 있음

6) 프로그램 만족도

- QI지수 평가는 상당히 좋으며 TNms 시청률도 나쁘지 않으나 KI 조사의 품질 평가와 채널에 대한 평가 모두 지상파 방송사 중 4위였음. 조사들 간의 차이가 크므로 자체 조사뿐만 아니라 외부 평가에서도 좋은 평가를 받을 수 있도록 다차원적인 속성을 만족시키는 노력을 기울여야 함

3 제작관리의 합리성

1) 외주정책의 적절성

- 2013년 순수 외주 프로그램 38.7%, 자회사 외주 프로그램 6.9%로 총 45.6%가 외주제작 프로그램으로 편성되어 전년대비 4.4% 감소하였으나 주시청시간대의 외주 편성 비율은 크게 늘었음.
- 자체제작 역량과 채널 경쟁력 확보를 위해 주시청시간대와 주요 장르는 외주 편성 비율을 줄여나가는 전략이 필요해 보임

2) 외주관리의 적합성과 성과

- 회사는 외주제작 프로그램의 성과를 높이기 위해 기존 프로그램의 품질관리와 지속적으로 프로그램 개발에 주력하는 한편 외주제작사 선정과 관리에 합리성과 효율성을 제고하기 위해 노력하였음
- 콘텐츠 협력사와 수시로 협의하여 경쟁력있는 기획안을 확보하고자 했으며, 시상과 간담회를 통해 협력사 사기 증진을 도모하였고, 공모를 통하여 제작사를 선정하기도 하였으며 공영성을 확보하기 위해 심의규정을 중심으로 평가관리 제도를 운영하였음

3) 제작관리의 합리성과 효율성

- 프로그램별 목표시청률을 설정하여 분기별로 달성도를 관리하고 있는데 드라마는

모두 74% 이상의 달성도를 기록하여 그간의 많은 노력을 긍정적으로 평가할 수 있음. 예능의 목표시청률 대비 달성도는 2013년에 비하여 소폭 하락했는데 이는 <일밤>과 신설 예능 프로그램의 시청률 하락에 기인한 것으로 신규 프로그램 개발이 필요해 보임

- 드라마는 목표 달성을 위해 국 통합을 통한 시너지 효과 창출, R&D 센터 신설, 드라마별 손익 분석, 제작 기반 확충, 마케팅 활성화 등에 많은 노력을 기울였음. 예능은 주요 프로그램 경쟁력 유지와 강화라는 목표는 달성했으나, 트렌드를 선도하는 킬러 콘텐츠 개발에는 실패했으며 간접광고 활성화 성과도 크지 않았음. 교양은 명품 다큐멘터리를 통해 브랜드의 신뢰도를 높이는데 기여하여 질적 측면에서 많은 성과를 보였다고 평가함

4) 내·외부 평가시스템의 적절성

- 모니터, 심의, 시상을 통한 평가, 각종 회의를 통하여 대체로 적절한 평가시스템을 갖추었음

4 프로그램 품질제고

1) 프로그램 질적 성과 및 주요 기획프로그램 성과

- QI조사의 채널 브랜드 자산은 2011년까지 1위를 유지하다 2012년에 2위, 2013년과 2014년에는 1위를 유지하고 있음. 각 장르별 채널 인지도는 드라마는 MBC, 뉴스와 시사/교양은 KBS1, 오락은 SBS, 생활교양은 KBS2라는 응답이 높음
- 상암동 이전, 창사 53주년, 많은 스포츠 이벤트 등의 주요 기획프로그램을 통하여 상암시대의 MBC 미래상을 잘 전달했고, 스포츠는 MBC라는 이미지를 회복하는데 기여했다고 볼 수 있으며 특별기획 <기황후>가 시청자의 사랑을 받으며 사극의 명가라는 명성을 이어갔고, 재난 방송과 지방선거방송도 훌륭히 마쳐 MBC에 대한 신뢰를 높이는데 이바지하였음

2) 프로그램 완성도와 창의성 제고 노력

- 프로그램 완성도를 높이기 위해 집중 모니터를 통한 내용 분석, 시청률 추이 분석을 통한 개편 검토, 슬롯별 경쟁력 강화를 위한 조사와 회의 등의 노력을 기울여 새로운 포맷을 개발하였고 공익적인 특집 프로그램을 많이 선보였음. 목표시청률

도 체계적으로 관리하였으며 파일럿 상시 제작 시스템을 마련하는 등 시청자와의 소통을 통해 프로그램의 경쟁력을 높이고자 노력하였음

3) 영상제작 기술 능력 강화

- 최상의 영상제작 구축을 위하여 프로그램 전담제, 모니터링을 통한 프로그램 책임 관리, 제작노하우 축적과 더불어 UHD, 3D 입체영상, VFX 프로그래밍 등의 R&D팀을 활성화하였고 CG소스의 자산화를 위한 백업 및 CG자료검색시스템을 구축하였음

4) 라디오

- 라디오는 점유청취율 조사가 실시된 이래 압도적인 1위였으나 최근 치열한 경쟁을 벌여지면서 근소한 차이로 연간 청취율 1위를 유지중이며 상위 20개 프로그램에 8개가 포함되었음. ‘미니’의 음질과 보이는 라디오의 화질을 대폭 향상시켰음. 라디오는 다른 매체보다 충성도가 높아 채널 브랜드에도 긍정적인 영향을 미치므로 매체의 중요성에 대한 인식을 공유하고 새롭고도 선제적인 편성 정책을 마련할 필요가 있음

Ⅱ. 방송 II 분야(보도·시사)

1 방송정책 및 운영목표의 적절성

- ‘확고한 시청률 1위’, ‘매체 영향력 1위’라는 목표는 조직 내외의 분위기를 일신하겠다는 의지를 표현했으나 이루어지지 않음

2 보도 시사 프로그램의 공영성

1) 민주적 여론형성 기여

- 방송 매체가 민주적 여론 형성에 기여하는 것은 대단히 중요한데 뉴스는 파업 전 상태로 회복되었다고 볼 수는 없으나 점차 안정되고 있음. 전반적으로 지상파 방송의 영향력 감소 등으로 지상파 시청률 합계는 줄어드는 추세임. 시사 프로그램은 시청률 목표를 하회하고 있음. 전체적으로 뉴스와 시사 프로그램은 파업 전의 시청률을 회복하지 못하고 있으므로 근본적인 시스템 혁신과 대책이 필요함

2) 국제 시사 보도와 남북 협력 관계

- 특파원 제도를 효과적으로 활용하여 다양한 형태의 국제 이슈를 보도했음
- 통일방송연구소를 가동하여 북한 보도에 상당한 노력을 기울여 시의적절한 보도를 했고, 북한 TV 수신시스템과 모니터 등 인적 구성원의 역량을 강화하는 등의 질적 전문성을 향상시켰음

3) 경영지침 이행 정도

- 전문기자 양성과 전문 인력 채용을 통해 보도의 심층성과 전문성을 높였으며, 방송과 온라인 뉴스간의 유기적인 결합과 직종간 융합으로 시사 제작물의 시너지 효과를 높였음

3 보도 시사의 질적 향상

1) 주요 보도시사 기획프로그램 평가

- <100분토론>은 우리 사회의 주요 이슈를 모두 망라하였고, <PD수첩>은 취재의 심층성을 강화하면서도 시청자 밀착형 아이템 발굴에 심혈을 기울였고 <시사매거진 2580>은 이슈에 대한 분석과 의제 설정이 돋보였으나 과거 외부에서 주는 상의 단골 수상자였는데 2014년에는 수상 실적이 거의 없어 아쉬움
- 선거 방송의 경우 전체적으로 균형있고 충실한 뉴스 전달로 유권자의 알 권리를 충실하게 보장하기 위해 지상파 방송사 중 가장 긴 개표 방송을 진행했으나 시청률 면에서는 3위를 기록함

2) 위기 대응 능력과 재난/재해보도

- 기본적으로 재난방송내규에 따라 재난방송 전환 시스템과 방송통신위원회의 재난방송 온라인 시스템에 연동한 재난 방송 자동 통보 시스템을 운영하고 있으며, 이에 따라 재난 상황에 신속하게 대처하였음

3) 보도/시사 프로그램의 질적 성과

- 전년도 QI조사 결과는 점차 경쟁력을 회복하고 있음. <MBC뉴스투데이>는 1사분면에, <MBC 뉴스데스크>는 3사분면에 있음
- <100분토론>, <시사매거진 2580>, <PD수첩> 등 MBC대표 시사프로그램의 QI평점은 높지만 점유율은 낮은 상황으로 심층성과 정확성 등 저널리즘의 기본 원칙을 충실하게 수행하는 질적 경쟁력을 보완한다면 과거 명성을 이을 잠재력이 있음

4) 보도/시사 프로그램의 완성도와 창의성

- KI조사 결과 공익성, 공정성, 유익성, 신뢰성 등에서 4위였는데 2011년 같은 조사에서 공정성 1위와 공익성, 유익성, 신뢰성은 2위였던 시기와 비교하면 파업에 따른 이미지 하락이 여전히 영향을 미치고 있음

4 보도 시사의 기능 향상

1) 취재보도 방식의 개선

- 원근감을 도입한 스튜디오 구축으로 입체감있는 구도와 효과를 부여하여 뉴스의 전달력을 높였음

2) 보도 시사의 공정성, 신뢰성

- 2013년부터 ‘공정성위원회’를 구성, 운영하여 공정성을 제고하고 있으며 <리얼스토리 눈> 등에서의 자문위원회 설치와 팩트체크팀 가동으로 신뢰성을 높이는 노력을 기울이고 있음

3) 보도 시사의 심층성, 전문성

- 기자들의 전문성을 바탕으로 취재 영역을 설정하기 위해 노력했고, 논설위원에게는 특정 프로그램에 고정 참여하게 하여 안정적으로 심층 논평을 수행하게 하였음

4) 보도 시사의 의제 설정 기능

- 공영방송에 요구되는 의제 설정 기능으로 여론 형성에 기여하였으며 시간대도 고르게 이용할 수 있는 시간에 편성하였음. 또 구성이나 취재 방식 등에서 분명한 차이를 가졌음

5) 보도 시사의 사회 감시 기능

- <리얼스토리 눈>을 신설하여 사회 감시 기능을 강화하였고 다양한 형식과 주제의 시사교양 파일럿 프로그램을 편성, 제작하였으며 방송 뉴스와 온라인 뉴스간의 유기적인 연결을 확장하여 사회 감시 기능을 강화함

6) 보도 시사 조직운영

- 보상 차등제 실시, 경력직 수시 채용으로 양질의 인재 확보에 노력하였으며, 시사 제작국의 기자와 PD 직종간 융합으로 시너지 효과를 높이기 위해 노력함

5 시청자 제도와 서비스

1) 시청자 관련 제도와 서비스 운영

- 시청자위원회는 시사교양프로그램 관련 105건, 드라마 관련 66건, 예능 관련 59건 등 총 318건을 제안하였으며 개선된 의견에 관하여 해명 또는 사실 관계의 진위와 상황을 설명받았음
- 시청자주권위원회는 39건의 민원을 접수, 처리하였으며 시청자 불만 처리 게시판을 통해 4,869건, 전화로 96,613건의 의견을 접수받아 답변 또는 부서 통보로 처리하였음

2) 방송심의제재, 언론중재 및 소송 대처

- 방송통신심의위원회로부터 37건의 권고 또는 법정 제재를 받았으며, 이중 TV 26건, 라디오 11건이었으며, TV는 법정 제재가 30% 이상 현저히 줄어들었음. 이에 따라 감점 33점에서 26점으로 줄어들었지만 방송 3사 중에서는 최다 감점이므로 개선이 필요함
- 언론중재 청구는 모두 27건으로 전년의 33건에 비해 줄어들었음
- 소송은 모두 69건으로 노무 관련 소송의 대부분은 파업과 관련된 것이었으며 방송의 사실성, 정확성, 공정성, 정치적 균형 등을 유지하기 위해 엄중한 노력과 치밀한 법률적인 검토가 요구된다고 판단함

Ⅲ. 경영 분야

1 전략경영의 타당성과 실효성

1) 미션과 비전의 적절성 및 경영목표의 비전 반영 정도

- 미션을 공영방송사로서의 목적과 사명을 누구나 쉽게 공감할 수 있는 함축적인 한마디로 먼저 표시한 후에 세 가지의 구체적인 내용을 제시하면 명확하고도 강하게 전달될 수 있을 것임
- 비전은 방향이 명확하게 제시되고 장기적인 전략 경영의 의지가 잘 나타나 상당히 설득력이 높지만, 도달 목표를 보다 구체적이고 명확한 개념으로 설정한다면 가치가 더 높아질 것으로 보임
- 경영 목표는 상암동 이전 등으로 한차례 수정하였는데 비전과의 연계를 살펴보면 상반기에는 콘텐츠 제작에 대한 목표가 제시되지 않았으나 하반기에는 보다 구체적이면서도 비전과의 연계성도 높아졌음
- 이를 조직 구성원들과 공유하기 위해 다양한 노력을 하였는데 미래비전2020 선포식이나 각종 행사와 연수 등을 통해 공유가 이루어졌음. 그러나 조직 공유의 효과를 측정하려는 시도는 해 본 적이 없어 보이며 피드백을 가질 때 그 성과는 더 높아질 것으로 판단함
- CEO는 공영성과 수익성이라는 경영의 양면성을 만족시키기 위하여 수익 창출 모델의 개발 노력을 창의적으로 수행해야 하는데 관련 조직을 신설하여 수익 증대 의지를 보여주었음

2) 경영 목표의 구체성과 실현 가능성

- 경영 목표의 구체성을 살펴보면 경영 효율성 제고, 뉴 비전 수립, 신성장 동력 기반 구축과 차세대 방송 선도 등은 방향으로서 적절하지만, 구체성이 떨어져 실현 가능성이 담보되기 어려우며 경영 성과 방어라는 목표의 설정 배경에는 충분히 공감하나 소극적인 내용이므로 목표로서는 다소 적절하지 못하다고 할 수 있음

3) 당해 연도 경영목표의 달성 정도

- 시청률 1위의 목표는 달성하지 못했고 타사와의 격차는 더 커졌으며 매출액은 목표와 전년에 비해서도 미달하였으나 이를 극복하기 위한 많은 노력이 있었음
- 콘텐츠 투자를 위한 자원 조달 확대, 광고 규제 완화를 위해 꾸준히 노력하고 있으며 뉴미디어 서비스도 적극 확대하였음

4) 경영지침 이행 정도

- 계열사와 자회사의 자생력 강화를 위하여 광역화 노력과 더불어 계열사 신사업, 자회사의 증점 사업 설정을 지원하였으며 제도 변화 선도와 대응으로 공조 체제 구축과 대외 정책을 강화하였으며, 조직 문화 개선을 위해 연봉제 도입, 보직자 처우 개선 등의 노력을 하였음

2 조직구조 및 인적자원 관리

1) 인력정원과 업무분장의 적정성

- 전체 직원은 정년 퇴직 등으로 전년 대비 39명이 감소한 1,552명이며 인건비도 31억원이 감소하여 향후 업무 효율성과 비용 절감에 지속적으로 긍정적인 영향을 미칠 것임.
- 미디어 산업처럼 변화의 속도가 빠른 환경에서 신입 사원이 많지 않아 야기될 문제점에 관심을 갖고 대책을 수립해야 함
- 직종 분석에서는 영업홍보직과 연구직 비중이 늘어 수익 구조 개선에 노력하는 것이 나타났음

2) 조직구조의 합리적 관리와 성과

- 회사의 핵심 역량에 집중하고 수익 구조 다변화를 통해 자원 기반을 안정화하고, 경쟁력을 강화하는 방향으로 조직을 재편하였음. 유통 정책 등을 통합하여 책임 경영할 수 있는 시스템으로 조직 구조를 개편해 나가야 할 것이며 스태프 증가, 이에 따른 관리 부담, 갈등이 증폭될 위험 등을 차단할 필요가 있음

3) 인적자원 관리제도의 효율적 운영과 유지

- 채용 방법과 형태를 다각화하였고 인력이 필요한 직무를 중심으로 수시 채용을 진행하여 경영 전략과 인력 운영을 유기적으로 결합하는 긍정적인 효과를 거두었음
- 조찬 포럼과 지식공유포럼을 신설하는 등 글로벌 미디어 그룹으로 성장하기 위해 노력했지만 교육훈련비는 2013년에 비해 감소하였음. 인적 자원의 개발과 투자를 위하여 증액시킬 필요가 있으며 사후 평가를 통하여 교육 가치와 앞으로의 개선 방향을 상세하게 제시해야 할 것임

4) 급여체계 및 능력, 성과 보상체계의 적절성

- 2014년에 직원 수 감소와 함께 인건비 총액과 1인당 인건비가 감소하였으며, 방송사들 중에서 선도적으로 실시한 임금피크제는 약 26억원의 효과를 보였는데 이는 인건비의 1.7%를 차지하며 정착 단계에 이르렀음. 보직자에게는 임금피크제 적용 일시 중지로 동기 부여 효과를 얻고 있음
- 2014년에 도입한 연봉제는 신규직원부터 적용되나 성과에 근거한 보상을 시작했다는 점에서 의미가 있으며 조직 경쟁력과 효율성 제고를 위한 노력이라고 평가되나 이원적인 급여 체계의 부작용 해소 방안 등을 세심하게 마련할 필요가 있음

5) 여성 및 장애인 고용과 근로자 복지 제도의 효율적 관리

- 여성 비율은 전체 직원의 17.1%로 다른 산업에 비해 낮은 편이며 부장 직위 이상의 여성 비율도 10.6%로 낮아 지속적인 개선이 요구됨. 여직원 복지 시설 확충은 휴게실 신설, 어린이집 인원 확대 등으로 지속적으로 노력하고 있음. 여성 인력 증가에 따른 조직 문화 개선 등을 강화할 필요가 있음
- MBC 장애인 고용비율은 법정 의무비율에 미달하나 전년 대비 0.1%p가 증가하였음. 보다 적극적인 자세가 필요함

6) 노사제도의 합리적 운영

- 무단협 장기화에 따른 새로운 갈등이 재발되지 않게 해야 하며 노사제도의 합리적 운영으로 단체협약 쟁점부터 해소하도록 노력해야 함

3 콘텐츠 및 사업관리의 합리성

1) 콘텐츠 마케팅의 적절성(전략평가)

- 광고 외에 콘텐츠를 상품으로 거래하는 이중상품시장에 입각한 콘텐츠 유통전략으로의 진화를 택한 것은 환경 변화에 시의적절하게 적응한 것으로 평가되며 내부 자원의 배치는 분산 구조를 택했는데 정착에 일정 시간이 소요될 것이며, 유통전략은 복합적인 검토와 대응이 있어야 할 것임

2) 콘텐츠 사업의 평가(사업다각화 실적)

- 콘텐츠 사업 성과는 국내외 모두 증가한 2,616억 원으로 전년에 비해 159억 원이 늘어났으나 전년에 비해 성장률은 감소하였음

3) 해외사업성과(프로그램 수출실적)

- 해외 콘텐츠 유통 수익은 746억 원으로 전년 대비 5.7%가 상승하였으며 일본, 대만, 필리핀 등은 감소한 반면 중국, 태국, 베트남은 크게 늘었음. 거의 대부분 아시아권 국가에 수출하고 있는데 나머지 시장도 개척하여 다변화하려는 노력이 요구됨. 장르별로는 드라마가 5% 상승했으며, 예능도 상당 부분 늘었는데 이는 패키지 공급 계약 체결 등으로 기인한 것임

4) 채널 스테이션 이미지 및 사회공헌도(무형자산 관리)

- 프로그램, 캠페인, 문화 행사 등에서 회사의 이미지 고양과 함께 사회적 공헌 활동을 진행하고 있지만 전략적으로 장기 역점 사업을 결정하여 MBC하면 떠오르는 사회 공헌 분야가 무엇인지 알 수 있게 하고, 업무 목표에도 기업의 사회적 역할에 대한 언급을 추가하면 회사의 이미지를 좀더 제고시킬 수 있을 것임

IV. 기술 분야

1 방송기술의 향상

1) 중단기 기술정책의 타당성 및 경영목표 연계성

- 기술 분야와 관련이 있는 전사 역점 과제는 제작 시스템 혁신, 조직 문화 개선, 상암 시대 안착으로 도약 발판 구축, 미래 방송 환경 대응이며 기술 관련 목표는
▶ 신사옥 방송시스템의 안정적 정착과 운용, ▶ 차세대 방송서비스 추진, 정책 대응 강화, ▶ 콘텐츠 제작 기술 강화 및 대형 이벤트 완벽 수행, ▶ 인력 및 시스템 운용 효율화 등으로 정책 설정은 잘 된 것으로 보임

2) 방송기술 변화의 대응

- 기술 변화에 대응하기 위해 사내외 교육 연수를 집중 시행하고 Full-Tapeless 제작 NPS 구축, 파일기반 Record/Play 서버 설치, 파일 기반의 후반집 워크플로우를 제작 분야별로 적용하는 등 상암 신사옥 방송 시스템을 원활하게 이전, 구축, 정착, 운영하는데 많은 노력을 하였음

3) 방송투자의 효율성과 적합성

- 상암동 신사옥 방송 시스템은 사용자의 요구와 편의성을 고려한 것으로 기존 장비를 재활용한 부분이 많았고 장비 구매 시에도 대량 구매를 통해 예산을 절감하였음

4) 방송 품질 향상 관련 제도의 적절성

- 프로그램 품질 평가회 확대 운용으로 품질을 강화하였으나 신사옥 이전에 따른 업무 증가로 과거보다 횟수는 적었으며, 외주 프로그램 품질 평가회를 정례화하여 품질 개선을 꾀하였음
- 혁신적 품질 관리를 위해 특수영상 슈퍼바이저가 특수 영상 관련 업무를 총괄하여 제작 관련 부서와 데이터 공유, UHD 특수 영상 기술 확립, 외주 CG 결과물 검수와 보완을 하였음

5) 방송 기술 시스템의 개선

- 2014년에 가장 큰 시스템 개선은 신사옥 방송 시스템 구축으로, 제작 NPS는 녹화부터 편집, 송출에 이르기까지 완비했으며 보도 NPS는 긴급 구축하여 소재 입력, 검색, 편집만 가능하나 향후 취재 지시부터 서버 송출까지 가능하도록 구축할 예정임
- Craft NLE 색 재현, 야외 촬영 등에 있어 새로운 제작 기법을 도입하여 기술 개선을 이루었고 사전 기획 회의를 통해 프로그램 특성을 사전 조율하여 콘텐츠 경쟁력을 높였음

6) 기술연구, 개발에 대한 투자 및 기술인력 양성

- 연구 개발하여 적용한 기술은 다양한데 NPS 검색/대출/작업 모니터링 DAMS 웹 2.0을 단계별로 개발하여 신사옥에 적용하였으며, 다국어와 장애인용 한글 자막 아카이브 검색 기능을 개발 완료하였음
- 개발에 치중하여 일반 연구와 관련한 특허나 연구는 미흡하므로 보강할 필요가 있으며 기술연구개발비는 전년과 비교하면 다소 늘었음
- 새로운 방송·제작 시스템에 적합하도록 제작, 방송IT 등 핵심 업무로 인력을 재배치하였으며, 원활한 지원을 위해 인력과 설비는 현장에 분산 배치하였음. 경쟁력 확보를 위하여 젊은 인력 양성과 이를 전문인으로 키우려는 의지와 조치가 필요함

2 뉴미디어 환경 대응 평가

1) 미래 방송서비스 구축

- MMS와 관련하여 1~3월에 방송통신위원회 주관으로 실험 방송을 수행했고 TV 구조정실 공간 확보 등으로 허가가 나면 즉시 시스템을 구축할 계획을 갖고 있음
- UHD TV 도입과 주파수 확보 노력으로는 협의체에 참석하여 지상파 서비스 도입 로드맵 수립과 700MHz 주파수 확보를 논의했고, 지상파 UHD TV 실험 방송과 표준화를 추진하고 있음
- 디지털라디오는 정책 수립 관련 구체적 진행은 없으나 라디오 경쟁력을 올리기 위해 빨리 추진되어야 함.

- 3DTV 투자는 크게 하지 않고 있으나 다시 각광받을 가능성이 있어 연구를 진행하고 있음. 줄여나가는 양상은 적절한 움직임이라고 할 수 있음

2) 방송기술 관리시스템의 적절성

- 제작 시스템의 안정적 운용을 위해 체계적 반복 교육을 실시하였음. 신규 NPS 교육으로 워크플로어 업무 적응에 차질이 없도록 하였으며 비상 상황에 대비하여 비상조치 매뉴얼을 부서별로 작성하여 방송 사고를 초기에 방지하거나 최소화하도록 노력하였음

3) 서비스 개선 및 뉴미디어 수용환경 개선

- 10월에 DMB 화질 서비스 개선 시스템을 구축하였으며 스마트 DMB용 양방향 서비스를 지속적으로 개발할 예정임. 또한 B2B 콘텐츠 제공 시스템도 강화하는 등 2014년에는 UHD, 스마트 미디어, DMB, B2B서비스에 집중하였는데 DMB는 점차 이용이 줄어들어 조심스러운 접근이 필요하며, 스마트 미디어는 점차 확대되므로 이 분야에 관심을 갖고 준비해야 함

3 시설·장비의 운영관리

1) 시설 인프라 구축의 타당성 및 실적

- 신사옥 등 인프라에 많은 예산이 투입된 만큼 효율성과 경쟁력 확보를 위하여 노력해야 하며 이외에 MMS 실험방송 시스템 구축, IP기반 방송서비스 제공을 위한 인프라 구축 등도 시의적절하다고 봄
- 인프라 중 보도NPS와 관련하여 법적 문제가 제기되고 있는데 업체 관리를 철저히 하고 성패 여부를 일찍 판단했더라면 바람직했을 것임

2) 제작시설 활용의 효율성

- 신사옥 이전에도 불구하고 가동률이 100%를 넘어 야간과 주말 작업이 많아질 수밖에 없는데 이러한 현상에 대한 적절한 조치가 필요할 것임

3) 제작 장비의 유지·보수와 교체

- 방송 IT 분야에 전문 인력을 집중 배치하고 관련 교육을 실시하고 있으며 안정적인 전력 공급과 제작 시설의 온도를 최적 관리하고 부서별로 유지 보수 담당자를 지정하여 원활한 유지 보수 업무를 수행하고 있음

4) 방송망의 안정성, 효율성 제고

- 송출 서버, DB 서버, 네트워크와 주변 장비 등을 이중화하여 안정성을 확보하였고, eXerver에 기능을 추가하여 비상용 송출 서버로 활용하였고 광고 송출도 개별 소재 재생이 가능하게 개선하였음

5) 방송사고 대처능력의 개선

- 각종 설비를 이중화하고 비상시에는 절체가 일목요연하게 이루어지게 구성하여 일차 조치를 간결하게 하였으며 송출 신호를 녹화하고 감시하는 장비를 설치하여 조치 시간을 단축하였음. 비상조치 매뉴얼 비치와 비상 상황에 대비한 가상 훈련을 실시하고는 있으나 지속적인 사고 방지 노력과 대처 능력의 향상이 계속 필요한 것으로 보임

6) 송출시스템 및 송수신 품질향상, 개선실적

- 서해(대청도, 백령도)와 경기도 광주에 DTV 방송 보조국을 신설하여 수신 환경과 난시청을 개선했고, 방송중계소 원격 제어 설비를 통합 운영해 나가고 있으며, 음악FM의 방송 커버리지 확장을 위하여 관악산으로의 송신소 이전 허가를 신청한 상태임

V. 재무·회계 분야

1 내부프로세스 관리의 효율성, 합리성

1) 내부통제정책의 타당성

- 내부 통제 정책과 관련한 내외부 보고서를 살펴보면 내부회계관리제도는 효과적으로 설계하여 운영하고 있고 평가 결과 모두 양호한 것으로 나타나 있어 규정에 따라 양호하게 설계, 운영하고 있는 것으로 판단할 수 있지만 실제로 업무를 감사한 결과에 의하면 예외 사항이 다수 발견되므로 내부회계관리제도를 엄밀하게 재검토하는 것이 바람직할 것으로 봄

2) 감사제도의 합리성 및 감사결과 수용정도

- 정기, 정책, 경영감사는 문화방송 7회, 계열사 6회, 자회사 2회 실시하였고, 테마감사는 1회, 특별감사는 4회 실시하였으며 일상감사는 1,916건을 실시함. 신사옥, 방송장비 운영실태 등도 감사하였음. 클린센터 운영과 관련하여 총 89건의 제보가 접수됨.
- 감사 인원은 본관계사 조직 규모에 비하여 적어 상시모니터링 시스템을 운용하기가 어려우며, 감사 전문성을 높이기 위해 각종 교육에 참가하고 있으나 충분치 않아 보임

3) 경영정보시스템과 위험관리시스템의 구축과 운영실태

- 경영정보시스템 통합은 투입 대비 효과를 고려하여 아직 운영하지 않으며 대신 현업 부서의 필요에 따라 개별 개발된 시스템을 유기적으로 연결, 사용하고 있음. 2013년에 개발한 EIS는 구축 의도대로 적절한 내용이 포함되어 있었음
- 위기대응 시나리오는 경영상 위기 대응과 관련하여 회사 정책에 반영할 수 있게 구성되었지만 2014년 영업적자 규모를 고려해 보면 각 플랜별 기대 효과를 좀 더 강화할 필요가 있음

4) 원가분석 및 관리의 효율성

- 간접비 배부와 관련하여 투입 대비 효과가 낮아 그간 시행하지 않았으나 시설 사용과 제작 인력 투입 등에 간접비를 일부 적용하였고 2015년부터 모든 프로그램에 확대할 예정임

5) 예산과 경영/투자계획의 연계성

- 예산은 업무 목표, 역점 과제, 경영지침에 맞게 수립, 집행되어야 하며 설정 과정에 있어서도 MBC의 경영 기초와 목표, 지침에 예산이 어떻게 상응하는지를 설명할 수 있어야 자원이 적재적소에 효율적으로 집행되는지를 알 수 있음

6) 예산편성 및 운영, 집행의 합리성

- 2014년 예산은 일시적으로 수익보다 비용을 많이 편성하였으나 향후 편성시에는 흑자 편성을 해야 할 것이며 투자 예산은 실현 가능성을 고려하여 보다 주의깊게 편성할 필요가 있음

2 재무성과

1) 수익구조의 다각화

- 2014년 매출액은 전년대비 감소 항목은 광고수익 330억, 공연/행사 수익 67억이며 증가 항목은 콘텐츠수익 148억, 협찬수익 66억, 기타 52억으로 전체 131억원이 감소하였음
- 광고 시장 의존에 탈피하여 다양한 콘텐츠 시장에 진출하고 있는데 이는 비전과 경영지침에서도 강조하고 있는 것으로 경영자나 실무진도 큰 노력을 하는 것으로 평가함

2) 비용구조의 건전성

- 직접제작비는 전년대비 166억원 감소한 2,528억원이었으며 제작경비는 392억원 증가한 1,109억원이었음. 제작경비 증가 원인은 스포츠 중계료가 613억원으로 전년보다 401억원이 증가한 때문임

- 콘텐츠행사경비는 전년대비 44억원 감소한 514억원으로 방송 부가 사업 축소와 세월호 등의 여파에 따라 국내 유통과 행사 경비는 감소하였고, 해외 유통은 증가하였음
- 인건비 및 퇴직급여는 전체 비용에서 차지하는 비중은 낮아지는 추세이나 아직도 큰 비중을 차지하므로 이를 개선하려는 노력이 필요함

3) 투자관리의 적절성

- 신사옥 투자는 마스터플랜과 비교하면 상당 부분을 절감했음. 향후 중장기 투자 계획에 있어 조달에 관한 세부 계획은 없어 보이는데 반드시 필요한 경우라면 우량한 재무 구조를 바탕으로 장기 대출을 받는 것도 고려할 수 있을 것임

4) 자산(자금)관리의 적절성

- 연도별 자금은 감소 추세지만 앞으로 안정적인 패턴을 유지할 것이며, 3년 후에 인력의 자연 감소가 발생하면 안정성은 더욱 공고해질 것으로 보임
- 자산 개발과 활용을 위해 신사옥에 임대 사업을 시작하였고 기타 자산에 대해서도 각종 방안을 강구중에 있음

5) 성장성 및 수익성

- 성장성 지표인 총자산 성장률은 지상파방송사 중 문화방송만 0.3% 증가하였고 나머지 지상파 방송사는 감소하였음. 증가 원인은 지분법에 의한 자회사 자기자본 증가임. 매출액 대비 수익성은 방송3사가 유사하였음

6) 안정성

- 유동비율은 다른 지상파 방송사에 비해 상당히 높은 편이며 부채비율도 타사에 비해 양호함. 앞으로의 수익만 확보된다면 안정성 면에서 걱정은 없어 보임

3 이해자 관리

1) 관계회사의 경영 독립성과 경영 실적

- MBC의 관계회사는 지분, 거래관계, 경영평가 등으로 문화방송과 연관되나 각 법인이 독립된 회사로 경영 자율성을 보장하고 있으며, 경영평가제도를 통해 관계회사의 경영 전략과 방향을 유도하고 있음. 관계회사의 재무 건전성은 매우 좋은 편임
- 계열사는 권역별로 광역화 작업을 진행하고 있으며, 자생력 강화를 위한 수익 확대를 위하여 다양한 신사업을 추진하고 있는데 콘텐츠 사업과 시너지 효과가 있도록 노력할 필요가 있음
- 자회사는 자회사별 중점 신규 사업을 선정하여 급변하는 환경 속에 기업 가치를 제고하고 있었음

2) 관계회사 관리 및 경영평가제도의 타당성

- 관계사 사업 특성을 감안하여 계열사와 자회사에 대한 경영평가를 이원, 운영하고 있으며 관계회사의 자율경영과 책임경영을 지향하고, 경쟁력 제고와 경영혁신을 통한 미래지향 경영을 유도하며, 평가와 성과 보상을 통해 경영이 개선되도록 설계되어 있었으며, 이번에 계량 항목을 보다 확대하였음
- 계열사 광역화를 추진하고 있는데 지역성을 훼손하지 않는 방안을 동시에 모색해야 할 것임
- 자회사는 설립 당시와 다른 환경 변화에 따라 그 특성에 맞는 비전과 전략 수립이 필요함

3) 직원 만족도 제고

- MBC는 구성원 만족도와 관련한 별도 조사는 실시하지 않았으며 경영평가에서도 별도 조사는 하지 않았음. 그러나 여러 임직원을 만났을 때, 사옥 이전으로 사기가 높았고 인프라 개선과 신사옥의 쾌적성으로 조직 구성원의 만족도가 크게 향상된 것으로 보여짐



제3장
분야별 평가 결과

I. 방송1 분야(편성·제작)

1 편성의 공익성 구현

방송법은 방송사업자에 여러 의무를 제시하고 있는데 방송의 공정성과 공익성에 대한 책임은 제6조에 나타나 있다. 그 중에서 편성의 공익성과 관련한 조항은 다음과 같다. ② 방송은 성별, 연령, 직업, 종교, 신념, 계층, 지역, 인종 등을 이유로 방송편성에 차별을 두어서는 아니된다. ③ 방송은 국민의 윤리적, 정서적 감정을 존중하여야 하며, 국민의 기본권 옹호 및 국제친선의 증진에 이바지하여야 한다. ④ 방송은 국민의 알 권리와 표현의 자유를 보호, 신장하여야 한다. ⑤ 방송은 상대적으로 소수이거나 이익 추구의 실현에 불리한 집단이나 계층의 이익을 충실하게 반영하도록 노력하여야 한다. ⑥ 방송은 지역사회의 균형있는 발전과 민족문화의 창달에 이바지하여야 한다. ⑦ 방송은 사회교육기능을 신장하고, 유익한 생활정보를 확산, 보급하며, 국민의 문화생활의 질적 향상에 이바지하여야 한다. ⑧ 방송은 표준말의 보급에 이바지하여야 하며 언어 순화에 힘써야 한다.

이러한 방송법에서 요구하는 편성의 공익성을 얼마나 잘 구현했는지에 대한 평가를 본 경영평가에서는 ‘공익성과 윤리의식 제고를 위한 내부 자율제도’, ‘민족문화 창달과 우리말 사용’, ‘사회적 소수자와 소외계층에 대한 배려’, ‘경영지침 이행 정도’ 등 4개 항목으로 나누어 살펴보려고 한다.

1) 공익성과 윤리의식 제고 내부 자율제도

문화방송은 방송의 공익성 구현과 윤리의식 제고를 위해 여러 내부 자율제도를 운영하고 있는데 그 제도들이 실효성있게 운영되는지를 살펴보고자 한다.

우선 윤리위원회 운영에 대해 살펴보자. MBC는 사원들의 윤리의식을 높이기 위해 2005년 9월에 윤리강령과 윤리강령 시행기준을 마련하고, 노사 동수의 윤리위원회를 운영하여 왔다. 윤리강령 시행기준에 따라 윤리위원회는 MBC 임직원에 대해 윤리강령 준수를 위한 교육을 매년 1회 이상 실시해야 하며 윤리위원회 위원장은 포상과 징계를 건의할 수 있다. 그런데 2013년, 2014년에는 윤리위원회를 개최하지 않았다. 다시 말하면 윤리강령에 저촉되는 행위가 얼마나 발생하는지, 이것을 어떻게 해결했는지에 대한 평가가 전혀 이루어지지 않았다는 것이다. 윤리위원회 운영과 함께 윤리강령 준수를 위한 교육도 이루어지지 않아 앞으로 사원들의 윤리의식 제고를 위한 교육이 실효성을 갖

고 실제 운영할 수 있게 구체적이고도 현실성이 있는 방식을 강구할 제도적인 보완이 필요해 보인다.

MBC 윤리강령 전문

1. 직무관련자로부터 일체의 금전이나 특혜, 부당한 편의를 받지 않는다.
2. 직무관련자로부터 선물을 받지 않는다. 다만 불가피한 경우에는 사내 윤리위원회가 마련한 처리 기준에 따른다.
3. 직무관련자와는 일체의 채무 채권 관계를 맺지 않는다.
4. 직무관련자와 식사 등 대접을 하거나 받을 경우 사회적 상규에 어긋나지 않도록 한다
5. 프로그램 취재와 제작에 필요한 일체의 비용은 회사 경비로 충당한다. 다만 회사가 인정하는 경우는 예외로 한다.
6. 국내외 공공기관이나 단체의 비용 부담에 의한 출장은 가지 않되 불가피한 경우에는 소속 국, 실장의 사전 허가를 받는다.
7. 일체의 연수는 회사가 모든 비용을 부담한다. 다만 회사가 인정하는 공익적 기관의 연수는 예외로 할 수 있다.
8. 프로그램의 취재와 제작, 거래업체와의 구매와 계약 등 회사의 직무활동에 영향을 미칠 수 있는 청탁을 받지 않는다.
9. 직책을 이용하여 외부기관 또는 외부인에게, 사회적으로 지탄받을 수 있는 청탁을 하지 않는다.
10. 직무수행과 관련해 외부에서 제공한 샘플이나 서적, 음성자료, 영상자료 등은 사용후 반납하거나 회사에 귀속시킨다.
11. 프로그램 취재와 제작과정에서 취득한 정보를 주식 및 부동산 거래 등 사적 이익에 이용하거나 타인에게 제공하지 않는다
12. 증권과 금융관련 취재 기자 또는 프로그램 담당자는 단기 직접 투자를 하지 않는다.
13. 직무와 직접 관련이 있는 기업 주식에 대한 직접 투자나 지분 참여 등 이해관계를 맺지 않는다.
14. 자신이 직간접으로 관련된 이익단체에 대한 프로그램을 취재하거나 제작에 직접 참여할 경우에는 단체와의 관련 사항을 회사에 밝힌다.
15. 정부 기관이나 이익단체의 취재 자료 및 프로그램 제공 자료 요청에는 응하지 않는다. 다만 국민의 생명이나 국가 또는 사회의 안전에 중대한 위협이 될 경우에는 예외로 한다.

2013년부터 심의국 주관으로 ‘공정성위원회’를 구성하여 9월부터 월 1회 회의를 개최하고 있다. 공정성위원회는 기존의 시청자위원회와 달리 TV, 라디오의 보도/시사 프로그램에 초점을 두어 프로그램 공정성, 객관성과 관련한 자문을 제공한다. 시청자위원회가 프로그램의 전 영역에 걸쳐 논의하기 때문에 상대적으로 보도/시사 프로그램의 공정성 문제가 가볍게 다루어질 가능성이 있으므로 공정성위원회를 통해 이러한 문제점을 보완한다고 할 수 있다. 이러한 노력으로 보도/시사 프로그램에서 제기될 수도 있는 공정성과 관련한 문제를 해소할 수 있다는 평가다. 물론 공정성위원회를 운영한다고 해서 MBC 보도/시사 프로그램이 공정하다고 말할 수는 없다. 다만 MBC 스스로 보도/시사 프로그램의 공정성 문제를 외부 전문가들과 논의하는 과정을 통해 보도/시사 프로그램의 질적 제고를 꾀하려는 시도는 높이 평가할 만하다. 총 12회 개최하였다

그 밖에 내부 제도로는 임직원의 비위, 성희롱 사례, 부적절한 행위나 요구로 피해를 입은 사람들이 직접 제보할 수 있는 MBC 클린센터를 운영하고 있고 임직원 대상으로 의식을 제고할 다양한 지식 포럼을 운영하였다. 클린센터와 교육에 대해서는 해당 항목에서 보다 자세히 살펴볼 예정이다.

2) 민족문화 창달과 우리말 사용

방송법 제 6조 ⑥항(‘방송은 지역사회의 균형있는 발전과 민족문화의 창달에 이바지하여야 한다’)과 ⑧항(‘방송은 표준말의 보급에 이바지하여야 하며 언어순화에 힘써야 한다’)에 근거하여 본 경영평가는 민족문화 창달, 표준말 사용, 언어순화에 이바지하는지를 평가하고자 한다.

2014년에는 민족문화를 알리는 프로그램을 새롭게 많이 편성하였다. <MBC 다크스페셜>과 <MBC 네크워크 특선> 그리고 <MBC 다크프라임>에서 우리 민족문화를 알리는 다크멘터리를 방영했는데, 특히 창사 특집극 <카레이스키 150년만의 귀향>은 커다란 사회적 반향을 불러 일으켰다. <카레이스키 150년만의 귀향>은 1부 '출발! 유라시아 1만 5,000km', 2부 '고려인은 울지 않는다', 3부 '남북의 벽을 넘어서'로 구성되었다. 이 프로그램은 (일) 밤 연속 2부 편성, (화) 밤11시대 3부를 편성하여, 1부 5.4%, 2부 3.3%, 3부 5.0% (TNmS 수도권 기준)의 시청률을 기록하며 시청자들의 높은 호응을 얻었고, ‘이달의 좋은 프로그램상’을 수상하기도 하였다. 이외에 정규물로 <우리가락 우리문화>, <제40회 전주 대사습놀이 전국대회>, <제32회 전주 대사습놀이 학생전국대회> 등을 특집 편성하여 민족문화를 계승 발전시키는데 기여했다.

〈표 1-1〉 2014년 민족문화 관련 프로그램 편성 현황

월/일	프로그램	주제
1/13	〈MBC 네트워크 특선〉	역사다큐, 마한 귀향
1/20	〈MBC 네트워크 특선〉	옷
1/27	〈MBC 네트워크 특선〉	한복
1/24, 3/3	〈MBC 네트워크 특선〉	허난설현(2부작)
3/10	〈MBC 네트워크 특선〉	신비의 왕국 아라가야
5/12, 5/19	〈MBC 네트워크 특선〉	파발마, 조선을 달리는자(2부작)
5/22	특집 다큐멘터리	경기정도 600년의 길, 천년의 꿈
7/21, 7/28	〈MBC 네트워크 특선〉	고려인, 문명을 새기다(2부작)
7/24	〈MBC 다큐프라임〉	조선왕조 500년의 예술, 세계를 감동시키다
8/25	〈MBC 다큐스페셜〉	카시와 고등학교의 아이들
9/4	〈MBC 다큐프라임〉	태권도에 사랑을 싣고
11/3, 11/5	특집 다큐멘터리	지구촌 한국의 맛 콘테스트 한COOK이 좋다
12/14, 12/16	창사특집 다큐멘터리	카레이스키 150년만의 귀향(3부작)

MBC는 북한 전문 프로그램인 〈통일전망대〉를 매주 1회 정규 편성하고 있다. 이외에 추석 특집으로 〈남북화합 버라이어티 ‘한술밥’〉과 〈남북화합 버라이어티 ‘한이불’〉을 방송했고, 12월에는 〈MBC 네트워크 특선 - 소리없는 전쟁, 뼈라〉와 〈중학생 역사통일 퀴즈쇼, ‘히스토리 워’〉를 편성하기도 하였다. 또 〈MBC 100분 토론〉에서도 북한 관련 ‘김정은 시대 본격 열리나!’라는 주제를 다루기도 하였지만 전체적으로 민족문화 창달을 목적의 북한 관련 프로그램 방영편수는 2013년이나 2014년이나 거의 차이가 없었고 수적으로도 많지 않았다.

부적절한 방송언어 사용을 최소화하고, 제대로 된 우리말 사용을 위해 새 프로그램을 제작 편성하는 등의 노력을 기울였다. 2013년에는 한글날 특집으로 사투리의 의미를 되새겨보는 프로그램을 제작하여 지역화에 기여했는데 2014년에는 청소년들이 즐겨 시청하는 예능 프로그램인 무한도전에서 〈한글 특집〉을 다루었다. 청소년들에게 가장 인기 있는 프로그램을 통해 한글의 의미를 되새겨 줌으로써 그 효과는 어느 때보다도 컸을 것으로 예상된다. 이외에도 12월에는 〈MBC다큐프라임〉에서 ‘고운말, 쉬운말, 바른말, 한글을 만나다’라는 주제를 방영했는데, 이 프로그램은 주로 청소년의 저속어와 폭력적 언어 확산 그리고 방송과 인터넷에서 유통되는 무분별한 비속어 문제를 사회적인 차원에서 조명하였다. 언어 파괴의 문제를 다양한 관점에서 조명하여 시청자 반향은 매우

1) 2014년 12월 16일 방영

켰던 것으로 사료된다. 매일 평일 오전과 오후에 아나운서국에서 제작하여 방영하는 〈우리말 나들이〉는 오용하는 우리말이나 잘 사용하지는 않지만 사용하면 좋은 표현을 제안하는 활동을 전개하고 있다. 편성시간때문에 많은 사람의 주목을 받지는 못했으나 지속적으로 편성하다보면 효과가 누적되어 장기적으로 좋은 결과를 기대할 수 있을 것으로 보인다.

MBC는 국악 프로그램을 지속적으로 편성하여 민족문화 창달에 기여하고 있는데, 2014년에도 2013년처럼 〈우리가락 우리문화〉를 정규 편성했고, 〈제 40회 전주 대사습놀이 전국대회〉, 〈제 32회 전주 대사습놀이 학생전국대회〉를 특별 편성하였다. 그 외에 〈MBC네트워크 특선-한민족 예술 DNA의 비밀 ‘풍류’〉, 〈아리랑 대축제 2014²⁾〉 등을 특집 편성해 우리 전통문화 계승발전에 이바지하였는데 다양한 전통 문화를 발굴하여 전달하려는 노력은 보다 더 필요해 보인다.

3) 사회적 소수자 내지 소외계층에 대한 배려

방송의 공익성을 실현하기 위해서는 사회적 약자와 프로그램 접근이 어려운 계층에 대한 배려가 필요하다. 방송법 6조의 ②항과 ⑤항은 바로 이들 사회적 소수자 및 소외 계층에 대한 배려를 강조하고 있다. ②항은 “방송은 성별, 연령, 직업, 종교, 신념, 계층, 지역, 인종 등을 이유로 방송 편성에 차별을 두어서는 아니된다”고 명시하고 있고, ⑤항은 “방송은 상대적으로 소수이거나 이익추구의 실현에 불리한 집단이나 계층의 이익을 충실하게 반영하도록 노력하여야 한다”고 하였다. 2014년에 MBC는 사회적 소수자 및 소외계층을 배려하기 위해 얼마만큼 노력했는지를 살펴보기로 하겠다.

(1) 소외계층 및 다문화 가정 대상 프로그램

2014년에도 MBC는 장애인 또는 다문화 가정의 방송 접근권을 확대하기 위하여 노력하였다. 특히 평일 낮 시간대와 새벽시간대에 소외계층과 다문화가정 대상 프로그램을 편성하였고, 이들의 방송 접근권을 확대하기 위하여 화면해설방송, 자막방송, 수화방송 등을 제공했다.

소외계층과 다문화 가정에 대한 관심을 촉구하기 위하여 편성한 정규 프로그램들은 〈장애인 희망 프로젝트 - 함께 사는 세상³⁾〉, 〈자원봉사 희망 프로젝트 - 나누면 행복〉 등이 있다. 소외계층을 위한 프로그램은 정규방송뿐만 아니라 수시로 재방송 편성으로 가능한 한 많은 소외계층이 시청할 수 있도록 배려하였다. 이외에 〈아름다운 부모들의 힐링〉(5월), 〈특별기획 희망 드림콘서트〉(11월)를 특별 편성하기도 했으나 전반적으로 소외계층과 다문화 가정 대상 프로그램이 정규방송 2편, 특별방송 2편으로 2013년의 정

2) 2014년 12월 5일 행사 개최

3) 2014년 4월 30일 방영

규방송 3편, 특별방송 7편과 비교하면 수적으로 방영 편수가 많이 적어진 것을 알 수 있다.

2014년에 소외계층과 다문화 가정 대상 프로그램 방영 편수는 많지 않았지만 이들의 방송접근권을 확대하기 위한 노력은 많았던 것으로 나타났다. 소외계층의 방송접근권 확대를 위해 <월화 특별기획>, <수목 미니시리즈>, <주말 연속극> 등의 주요 드라마 재방송과 <MBC이브닝 뉴스>까지 화면해설 방송을 확대했다. 또, 주요 뉴스와 특보에 수화방송을 내보내는 것을 원칙으로 하여 <생활뉴스>, <정오뉴스>, <뉴스24> 등 정규 뉴스와 수시 편성되는 <뉴스 특보> 등을 수화방송으로 제작하였다.

또 소외계층의 방송 접근권을 확대하기 위하여 제시된 폐쇄자막방송, 화면해설방송, 수화통역방송 편성비율도 방송통신위원회에서 제시하는 기준을 모두 달성했다. 2014년 문화방송은 폐쇄자막 100%, 화면해설방송 10.0%, 수화통역방송 5.7%를 달성했는데, 참고로 방송통신위원회가 제시한 기준은 폐쇄자막 100%, 화면해설방송 10%, 수화통역방송 5%였다.⁴⁾

<표 1-2> 2013년~2014년 폐쇄자막방송 편성비율

장르 구분	주간 편성시간 (편성비율)			주간 주시청 편성시간 (편성비율)			연간 편성시간 (편성비율)			연간 주시청 편성시간 (편성비율)			
	평일 (5일)	주말 (2일)	전체	평일	주말	전체	평일	주말	전체	평일	주말	전체	
보 도	2014	1,709	303	2,012	311	105	416	89,235	15,730	104,965	16,220	5,465	21,685
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	2013	1,662	281	1,943	292	98	390	87,100	14,490	101,590	15,300	5,060	20,360
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
교 양	2014	2,787	610	3,397	208	2	210	145,495	31,730	177,225	10,880	115	10,995
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	2013	3,094	618	3,712	233	1,3	234	162,105	31,825	193,930	12,215	70	12,285
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
오 락	2014	2,628	1,862	4,490	696	494	1,190	137,200	96,810	234,010	36,320	25,680	62,000
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	2013	2,418	1,895	4,313	684	506	1,190	126,700	97,580	224,280	35,845	26,070	61,915
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
전 체	2014	7,124	2,775	9,989	1,215	601	1,816	371,930	144,270	516,200	63,420	31,260	94,680
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	2013	7,174	2,794	9,968	1,214	606	1,820	375,905	143,895	519,800	63,360	31,200	94,560
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

4) 장애인 방송 편성 및 제공 등 장애인 방송 접근권 보장에 관한 고시

이렇게 MBC는 방송통신위원회가 소외계층을 위해 제시한 목표를 달성하기는 했지만, 화면해설방송은 2013년과 비교하면 평일의 화면해설방송은 다소 늘었으나 주말의 화면해설방송이 줄어들었고, 장르별로 보면 보도 장르는 2013년에 비해 화면해설방송 편성비율이 늘어났으나 교양과 오락 장르는 줄어든 것으로 나타났다.

따라서 향후 화면해설방송 편성비율을 늘리는 것도 중요하지만, 평일, 주말 그리고 시간대별로 이용할 수 있도록 접근권을 확대할 필요가 있으며, 장르도 오락과 교양 장르로 확대해 나아가 진정한 소외계층을 위한 방송이 될 것이다.

〈표 1-3〉 2013년~2014년 화면해설방송 편성비율

장르 구분	주간 편성시간 (편성비율)			주간 주시청 편성시간 (편성비율)			연간 편성시간 (편성비율)			연간 주시청 편성시간 (편성비율)			
	평일 (5일)	주말 (2일)	총계	평일	주말	총계	평일	주말	총계	평일	주말	총계	
보 도	2014	330	0	330	0	0	0	17,250	0	17,250	0	0	0
		19.3%	0%	16.4%	0%	0%	0%	19.3%	0%	16.4%	0%	0%	0%
2013	200	0	200	0	0	0	10,505	0	10,505	0	0	0	
		12.0%	0%	10.3%	0%	0%	0%	12.1%	0%	10.3%	0%	0%	0%
교 양	2014	86	39	125	2	0	2	4,490	2,025	6,515	85	0	85
		3.1%	6.4%	3.7%	1.0%	0%	1.0%	3.1%	6.4%	3.7%	0.8%	0%	0.8%
2013	125	64	189	0.3	0	0.3	6,560	3,290	9,850	15	0	15	
		4.0%	10.4%	5.1%	0.1%	0%	0.1%	4.0%	10.3%	5.1%	0.1%	0%	0.1%
오 락	2014	318	215	533	0	0	0	16,610	11,160	27,770	0	0	0
		12.1%	11.5%	11.9%	0%	0%	0%	12.1%	11.5%	11.9%	0%	0%	0%
2013	374	293	667	0	0	0	19,590	15,090	34,680	0	0	0	
		15.5%	15.5%	15.5%	0%	0%	0%	15.5%	15.5%	15.5%	0%	0%	0%
전 체	2014	735	254	988	2	0	2	38,350	13,185	51,535	85	0	85
		10.3%	9.1%	10%	0.2%	0%	0.1%	10.3%	9.1%	10%	0.1%	0%	0.09%
2013	700	357	1,057	0.3	0	0.3	36,655	18,380	55,035	15	0	15	
		9.8%	12.8%	10.6%	0.02%	0%	0.02%	9.8%	12.8%	10.6%	0.02%	0%	0.02%

(2) 어린이와 청소년 프로그램

2014년 어린이 프로그램(13세미만 프로그램)의 연간 편성비율은 6.8%로 2013년의 7.4%와 비교하면 0.6%p 하락했다. 평일과 주말의 연간 편성비율을 살펴보면 평일 어린이 프로그램 편성비율은 7.2%, 주말은 5.9%로 나왔다. 평일 편성비율은 2013년보다 0.7%p 떨어진 셈이나 주말은 2013년의 2.7%보다 2배 이상 늘었다. 2012년 주말 어린이 프로그램 편성비율이 0%라는 점을 고려하면 어린이 프로그램 편성 성과는 크다고 할 수 있다. 또 주시청시간대에 어린이 프로그램 편성이 늘어난 것도 2014년의 성과라 할 수 있다. 평일 주시청시간대는 2014년에도 거의 편성되지 않았으나 주말 주시청시간대에는 2014년 어린이 프로그램 편성비율이 17.9%로 2013년(13.5%)보다 무려 4.4%p 늘어났다.

2014년에 편성된 어린이 프로그램을 보면 <어린이 직업탐험대 드림키즈>⁵⁾, <동물가족 체험기 와일드 패밀리>, <꾸러기 식사교실>, <똑? 똑! 키즈스쿨> 등이 정규 편성되었고, 우수 해외교육물을 ‘헬로키즈 존’으로 통합 운용하였다. 또 <만들어볼까? 똑딱!>, <아하! 역사탐험대>⁶⁾, <공룡이 살아있다>⁷⁾, <놀라운 자연이야기> 등의 어린이 교육 프로그램을 많이 편성한 것이 특징이다. 창작만화로는 <키즈CSI 과학수사대>, <도비도비>, <라이스맨>, <보글 쿡 원정대>, <수빈 스토리>, <아웅다웅 동화나라>, <응까 소나타> 등을 편성했고, 특집물로 <2014 서덕출 창작동요제>(5월)를 방영했다.

청소년 프로그램(13세이상 19세미만 프로그램)의 연간 편성비율은 2010년 3.1%, 2011년 4.1%, 2012년 6.0%, 2013년 5.6%로, 2013년에 추춤하다가 2014년 7.4%로 1.8%p 늘었다. 평일과 주말의 연간 편성비율을 보면, 평일엔 5.9%, 주말엔 12.5%로 주말에 청소년관련 프로그램을 더 많이 편성했음을 알 수 있다. 2013년과 비교하면 평일은 2.5%에서 5.9%로 2배 이상 증가했고, 주말엔 14.0%에서 12.5%로 1.5%p 감소했다. 평일에 청소년관련 프로그램이 많이 늘어난 것은 환영할만한 일이다. 또 주시청시간대 편성비율로 보면 평일은 7.3%, 주말은 13.1%로 주시청시간대에도 평일보다는 주말에 청소년관련 프로그램이 더 많이 편성되었음을 알 수 있다. 2013년과 비교하면 평일은 2013년의 3.8%에서 7.3%로 2배 가까운 성과를 보였으나 주말은 2013년 19.2%에서 2014년 13.1%로 6.1%p나 하락했다. 라디오에서는 청소년들과 천문대에서 별을 보며 꿈과 희망을 노래하는 ‘별밤 캠프’를 개최하기도 했다.

<표 1-4> 소수계층 편성비율

장르 구분	주간 편성시간 (편성비율)			주간 주시청 편성시간 (편성비율)			연간 편성시간 (편성비율)			연간 주시청 편성시간 (편성비율)			
	평일 (5일)	주말 (2일)	총계	평일	주말	총계	평일	주말	총계	평일	주말	총계	
어 린 이	2014	513	163	676	0	108	108	26,785	8,475	35,260	20	5,620	5,640
		7.2%	5.9%	6.8%	0.0%	17.9%	6.0%	7.2%	5.9%	6.8%	0.03%	17.9%	6.0%
2013	565	74	639	0	82	82	29,600	3,830	38,430	0	4,210	4,210	
	7.9%	2.6%	6.4%	0.0%	13.5%	4.5%	7.9%	2.7%	7.4%	0.0%	13.5%	4.5%	
청 소 년	2014	420	315	735	89	79	168	21,940	16,370	38,310	4,660	4,090	8,750
		5.9%	12.5%	7.4%	7.3%	13.1%	9.2%	5.9%	12.5%	7.4%	7.3%	13.1%	9.2%
2013	176	390	566	46	116	162	9,210	20,110	29,320	2,390	5,985	8,375	
	2.5%	14.0%	5.7%	3.8%	19.1%	8.9%	2.5%	14.0%	5.6%	3.8%	19.2%	8.9%	
기 타	2014	7,124	2,775	9,989	1,215	601	1,816	371,930	144,270	516,200	63,420	31,260	94,680
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2013	7,174	2,794	9,968	1,214	606	1,820	375,905	143,895	519,800	63,360	31,200	94,560	
	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	

5) 2014년 7월부터 11월까지 총 17회 방영
 6) 2013년 10월부터 2014년 1월까지 총 13회 방영
 7) 2014년 11월부터 2015년 1월까지 총 7회 방영

방송통신위원회는 국내 제작 애니메이션을 어린이들이 주로 시청하는 평일 오전 7시~9시, 오후 5시~8시, 주말과 공휴일 오전 7시 30분~11시, 오후 2시~8시 시간대에 편성하는 경우에는 편성시간의 150%로 인정하고 있다.⁸⁾ 또한 재허가 심사에 반영되는 ‘방송평가’에서도 공영성 항목에 ‘어린이 프로그램 편성’을 포함하고 있다. 이러한 점을 감안한다면 주말과 공휴일에도 어린이 프로그램을 확대 운영할 필요가 있다. 특히 <일밤-아빠 어디가>를 주말 프라임타임에 편성하여 한동안 화제를 불러일으켰다. 어린이만을 대상으로 하는 어린이 프로그램이 아닌 성인과 어린이가 함께 시청할 수 있는 어린이 프로그램을 기획, 제작하는 방안을 고려해볼 필요가 있었는데 그런 점에서 <일밤-아빠 어디가>는 모범 사례라고 할 수 있다. 프로그램의 기획 의도도 좋고, 공익적인 프로그램이었는데 일찍 종영되어 아쉬움이 남는다. 지상파에서 어린이 청소년 프로그램이 높은 시청률을 얻기는 어렵지만 자라나는 어린이 청소년 세대에 문화방송에 대한 우호적인 이미지를 심어주고 장기적으로 경쟁력을 유지한다는 차원에서 어린이, 청소년 프로그램에 대한 편성 정책을 고려하기 바란다.

(3) 나눔 캠페인을 통한 사회적 기여

2014년에도 MBC는 기존 사회공헌 사업을 발전, 계승하는 동시에 방송 프로그램을 강화하여 사회적 역할을 수행해 왔다. <자원봉사 희망 프로젝트 - 나누면 행복>, <장애인 희망 프로젝트 - 함께 사는 세상>, <장애인 희망 프로젝트 - 아름다운 부모들의 힐링> 등 기존 사회공헌 프로그램을 안정적으로 진행하였다. 문화방송은 2011년에 사회공헌기업 <MBC나눔>을 설립하여 연중 나눔 행사와 다양한 특집을 진행하여 사회적인 약자와 소외계층을 지원하는 등 사회적 책임을 다했다는 긍정적 평가를 받은 바 있다. 그러나 그 다음해인 2012년 회사 내부 사정으로 나눔 행사가 거의 이루어지지 않았고, 2013년부터 다시 획기적인 성과를 보이고 있다.

2014년 사회공헌 프로그램의 특징은 기존 사회공헌 프로젝트를 안정적으로 수행하면서 신규사업을 개발했다는 것이다. 특히 사회공헌 프로젝트와 방송 프로그램의 연계를 강화하여 나눔의 저변을 넓혔다는 점도 긍정적으로 평가할 수 있다. 이외에 꿈나무 축구대회를 활성화한 것도 한국 유소년 축구 발전에 기여했다는 점에서 긍정적으로 평가할 수 있다. 크게 네 분야에서 프로젝트를 추진했는데, 하나는 나눔 방송을 통해 함께하는 나눔을 실천해 나갔고, 두 번째는 캠페인을 통해 기부문화를 확산했으며, 세 번째 불우이웃과 소외계층을 위해 새로운 기부처를 발굴하여 지원하였고, 네 번째는 꿈나무 축구사업을 확대하였다.

2014년에 MBC가 전개한 나눔방송은 기존의 <장애인 희망프로젝트 - 함께 사는 세상> 외에 <미안마 어린이돕기 희망의 손을 잡아주세요>, <2014 어린이에게 새 생명을>,

8) 방송 프로그램 편성에 관한 고시

〈2014 MBC 1318 사랑의 열매캠프〉, 〈2014 세계 식량의 날 기념 푸드뱅크 맛있는 나눔 콘서트〉, 〈청소년 방과후 아카데미〉, 〈특별생방송 작은기부 사랑의 시작〉, 〈특별생방송 자선냄비, 국민과 함께〉 등이다.

나눔 캠페인 전개를 통해 사회적 기여를 실천한 내용으로는 〈나눔이 희망입니다〉, 〈더 아름다운 세상을 향한 10대들의 도전〉, 〈꿈꾸는 가족여행〉, 〈다큐 말라위의 꿈 치콘디 팔라〉 등이 있다. 라디오에서는 독거노인들에게 사회의 온정을 전하는 2014 연중 캠페인 ‘손을 내밀어요’ 나눔 캠페인을 하기도 하였다.

이런 방송 프로그램 외에도 ‘임직원 참여 봉사활동’, ‘급여 우수리 나눔운동’을 지속적으로 시행하여 MBC 내의 나눔 문화를 확산해 나가고 있다. 또한 사회 활동의 하나로 사회공헌 유관기관과 신규 사회공헌 프로젝트를 추진했는데, 보건복지부와는 ‘행복한 유산기부 운동’을 공동 진행하였고, 나눔국민운동본부와는 ‘대한민국 나눔 대축제’를 공동 진행하였다. 불우이웃과 소외계층을 위한 새로운 기부처를 발굴하는데도 앞장섰고, 꿈나무 축구사업을 확대해 나갈 계획이다.

종합하면 2014년 MBC는 사회공헌, 기부, 나눔관련 특집 프로그램과 캠페인을 통해 기존의 MBC가 실행해 오던 주요 캠페인 프로그램을 공고히 하는 한편 새로운 캠페인 전개를 통해 나눔의 계층을 다양화했다는 점에서 공영방송으로서 사회적 책무를 다하는데 노력했다고 할 수 있다. 또 국내외 열악한 환경 속에서 도움이 필요한 곳에 온정의 손길을 건낼 수 있는 다양한 모금방송과 특집을 편성하여 봉사와 나눔을 실천하는 공영방송사로서의 사회적 역할을 다하기 위해 노력한 한해였다고 평가할 수 있다. 앞으로도 공영방송 MBC가 방송 프로그램을 통해, 캠페인을 통해 나눔의 가치를 우리사회의 저변으로 확대해 나가는데 선도적인 역할을 해주기를 기대하는 바다.

〈표 1-5〉 2014년 나눔 캠페인 일람

방송일시	내용
2/27(목) 오후 12:20~1:20	MBC 나눔특집 다큐 ‘대학생 희망드림 캠프’
3/6(목) 오후 6:00~7:15	MBC특별생방송 미얀마 어린이돕기 ‘희망의 손을 잡아주세요’
5/5(월) 오후 3:00~5:10	2014 어린이에게 새생명을
5/15(목) 오후 2:05~3:00	MBC나눔 특집다큐 ‘말라위의 꿈 치콘디 팔라’
5/29(목) 오후 2:10~3:00	장애인희망 프로젝트 ‘아름다운 부모들의 힐링’
10/10(금) 오후 2:20~3:00	MBC나눔 특집 나눔이 희망입니다
10/16(목) 오후 1:50~3:00	MBC특별생방송 아름다운 동행
10/16(목) 오후 6:10~7:15	2014 세계 식량의 날 기념 푸드뱅크, 맛있는 나눔 콘서트
11/26(수) 오후 1:30~2:25	MBC나눔 특집 꿈꾸는 가족여행
12/1(월) 오후 1:00~2:10	2014MBC 특별생방송 자선냄비, 국민과 함께
12/11(목) 오후 12:10~2:25	MBC특별생방송 작은기부 사랑의 시작

4) 방송문화진흥회 경영지침 이행정도

2014년 방송문화진흥회의 경영지침은 ① 공정한 방송을 통한 신뢰 강화, ② 계열사 및 자회사 경쟁력 강화, ③ 제도변화 선도와 대응, ④ 콘텐츠 질적 향상과 창의성 제고를 통한 경쟁력 강화, ⑤ 원칙있는 신상필벌로 조직문화 개선 등이다. 여기서는 이러한 경영지침 중에서 방송에 관한 이행 정도를 평가하였다.

(1) 공정한 방송을 통한 신뢰 강화

MBC는 방송 프로그램의 공정성을 확보하기 위해 2013년부터 공정성위원회를 신설하여 보도/시사 프로그램의 신뢰도를 제고하고자 했다. 공정성위원회는 독립적으로 평가 받는 외부 교수 3명이 참여하는데, 보도/시사 프로그램의 공정성을 외부 시각으로 평가 받고, 이를 프로그램에 반영하여 공정성을 확보해 나가겠다는 노력은 긍정적으로 평가된다.

공정성위원회 외에 보도국 팩트체크팀 운영 등 프로그램 제작 단계부터 면밀한 사실관계 확인 등의 작업을 거쳐 더욱 공정하고 수준높은 프로그램을 만들기 위해 노력하였다. 보도국 팩트체크팀은 1년간 뉴스데스크 기사 중 총 1,076건의 오류를 체크해 하루 평균 3건 가량의 오류를 체크했다. 이중 921건을 시정하여 86%의 반영률을 보였다. 또 보도 QC(Quality Control)팀은 주로 뉴스데스크의 자막 오류 점검과 영상 모니터링을 통해 뉴스 품질을 관리하고 있다. 즉 자막(기사 본문, 뉴스 예고편 등) 맞춤법, 오타자, 외래어를 점검하고, 뉴스영상 촬영본을 모니터링하여 관련 아이টে를 적절히 배분하여 영상 편집 효과를 극대화하고 방송 사고를 미연에 방지하고 있다.

이렇게 MBC는 자체적으로 공정한 방송으로 신뢰를 회복하기 위하여 노력하고 있고, 이런 노력에 대해서는 높은 점수를 줄 수 있으나 시청자들이 바라보는 MBC의 공정성 평가는 아직도 부족한 부분이 많아 보인다. 우선 MBC의 간판 뉴스프로그램인 <MBC뉴스데스크> 시청률이 2014년 들어 다시 하락했다는 점이다. <MBC뉴스데스크> 시청률 하락이 방송의 공정성과 직접적인 관련이 있다고 말하기는 어렵지만, 방송의 공정성의 일정 부분을 뉴스 프로그램으로 확보할 수 있다는 점을 고려하면, <MBC뉴스데스크> 시청률 상승은 공정방송을 통한 신뢰 회복의 첫걸음이 되어야 할 것이다. 두 번째는 매년 방송통신위원회에서 실시하는 채널 평가에서 MBC는 공정성 및 신뢰성 평가에서 최하점을 받았다는 것이다. 방송통신위원회는 지상파방송을 평가하기 위한 목적으로 매년 프로그램 품질과 채널에 대한 평가를 실시하고 있다. 채널에 대한 평가는 공정성, 공익성, 신뢰성, 유익성, 흥미성, 다양성, 창의성의 7개 차원으로 측정하는데, 방송의 공정성과 관련이 있는 공정성, 공익성, 신뢰성 평가에서 MBC는 가장 낮은 점수를 받았다. 방송통신위원회가 방송평가에 반영하기 위해 프로그램 품질평가를 실시하기 시작한지는 거의 10년이 되었다. 그리고 2010년까지만 해도 MBC는 채널평가 전 영역에서 1위를 차지

했었다. 시청률은 KBS1이 MBC보다 높게 나왔어도 시청자들의 채널평가에서는 늘 MBC가 앞섰다. 그런데 시청자들의 MBC에 대한 평가는 2011년을 기점으로 하락하고 있다.

MBC 내부에서는 프로그램의 공정성을 담보하기 위하여 많이 노력하고 있다. 하지만 시청자들이 공영방송 MBC를 바라보는 눈은 ‘공정하지 않다’, ‘신뢰할 수 없다’는 것이 조사 결과로 나타난다. 내부의 노력도 필요하지만 대외적으로 시청자들의 신뢰를 얻기 위한 더 많은 노력이 필요한 시점이다. 늘 시청자를 중심에 두고 뉴스의 소재를 찾고 보도하는 노력을 보일 때 뉴스의 공정성과 신뢰성을 회복해갈 수 있을 것이다.

(2) 콘텐츠 질적 향상과 창의성 제고를 통한 경쟁력 강화

상암동 시대 개막과 함께 2014년 MBC 편성의 목표는 브랜드파워 1위 채널로 도약하는 것이다. 이를 위해서는 채널 경쟁력 1위, 매체 영향력 1위를 달성한다는 목표를 세우고 콘텐츠의 질적 향상을 위해 다각도로 노력하였다. 이를 위해 MBC는 첫째, 신규 콘텐츠 기획과 개발 기능을 활성화하고, 둘째 방송콘텐츠 정보공유 시스템 강화, 셋째 다큐프로그램 품질을 제고하기 위해 노력했으며 넷째, 그룹 차원에서 통합 편성전략을 논의하였다.

우선 신규 콘텐츠 기획과 개발기능을 활성화하기 위해 문화방송 및 자회사 등을 대상으로 전방위적 파일럿 공모를 상시적으로 운영하였다. 2014년 상반기에 6편, 하반기에 10편 등 총 16편의 파일럿 프로그램을 론칭하였다. 또한 현업과 협의하여 핵심시간대 신규 콘텐츠를 개발하였는데, 바로 평일 밤9시대 편성된 시사프로그램 <리얼스토리 눈>이 바로 그것이다.

두 번째는 방송 콘텐츠 정보 공유를 강화하였다. 해외 포맷 정보공유를 활성화하기 위해 콘텐츠랩을 오픈하고, 제작 현업에서 활용 가능한 형태의 포맷 데이터베이스를 구축하였다. 또 포맷 소식지 ‘Production Letter’를 발송하고, 해외콘텐츠·포맷 동향 조사와 해외 포맷 트렌드 설명회를 정례화하여 손쉽게 프로그램 포맷의 변화를 확인할 수 있게 하였다. 이외에도 <미디어 인 트렌드, Media in Trend>(총 10회)를 발간해 해외 방송과 포맷, 트렌드, 미디어산업 전반을 아우르는 최신 정보를 제공하였고, MIPTV⁹⁾, MIPCOM¹⁰⁾ 등 해외 콘텐츠 마켓 동향 및 월간 콘텐츠와 포맷을 분석하여 보고하였다. 또 MBC 간판 예능 프로그램인 <무한도전>의 포맷화를 진행하고 있다.

세 번째는 다큐프로그램의 품질 제고인데, <안녕, 해나>¹¹⁾가 2014 뉴욕페스티벌에서 금상, 휴스턴영화제에서 금상을 수상하였고, <곤충, 위대한 본능>¹²⁾은 방송대상 우수상을 수상하여 다큐멘터리 프로그램의 품질 제고는 어느 정도 성과를 보였다고 할 수 있다.

9) 매년 상반기 프랑스 칸에서 개최되는 콘텐츠 마켓

10) 매년 하반기 프랑스 칸에서 개최되는 콘텐츠 마켓

11) 2013년 7월 8일 방영

12) 2013년 11월 29일, 12월 13일 2부작 방영

네 번째는 그룹 차원에서 통합 편성 전략을 논의하여 콘텐츠의 질적 향상과 경쟁력을 강화한다는 것이다. MBC플러스, MBC C&I, iMBC 등과 편성담당자 협의체를 구성하여, 정기적으로 정보를 교환하고 우수한 그룹 내의 콘텐츠를 적극적으로 활용하는 방안을 협의하였다.

2 편성정책의 합리성 및 운영의 적절성

1) 방송정책과 편성 목표의 일관성

2014년 MBC가 설정한 편성 목표는 ‘창의와 혁신으로 대한민국 최고의 채널로 도약’하는 것이다. 이를 위해 편성제작본부는 구체적인 운영목표를 제시하였는데, ‘채널 경쟁력 1위, 매체 영향력 1위 달성’, ‘경쟁력 기반구축을 위한 기획 역량 강화’, ‘공적 역할에 대한 체계적 수행’, ‘라디오 경쟁력 강화’ 등이다. 아울러 목표를 달성하기 위해 편성제작본부가 제시한 주요 현안은 ① 제2의 창사 상암시대의 성공적 개막과 문화방송 위상 제고를 위해 채널 경쟁력 1위, 매체 영향력 1위 달성, ② 채널의 경쟁력 강화 및 이미지 제고를 위한 편성기반 구축, ③ 사회의 중심을 잡고 시대적 어젠다를 이끄는 공적 기능 수행, ④ 방송환경 및 콘텐츠 소비행태 변화에 선제 대응을 위한 R&D 강화, ⑤ 2014 인천 아시아경기대회 등 대형 이벤트 중계의 성공적 수행 등이다.

2014년 이전에 편성제작본부가 제시한 편성 목표를 살펴보면 모두 경쟁력과 공익성 강화와 관련된 것들이다. 2009년 이후 편성정책에 관한 평가 내용을 살펴보면, 2009년도에는 실질적인 규제시스템 구축 노력이 부족하다는 지적과 함께 경쟁력에 집중한 편성정책을 펼치다 보니 공익성 강화를 위한 전략에서는 다소 미흡했다는 지적을 받았다.

2010년에도 공익성과 채널경쟁력 모두 목표에 미흡하였던 것으로 평가되었다. 2011년에는 채널경쟁력 면에서는 목표를 달성하였지만 공익성 측면에서는 성과가 목표에 미치지 못한 것으로 평가되었다. 2012년에는 경쟁력을 강조한 편성정책을 내세웠지만 결과적으로 경쟁력은 물론이고 공영방송으로서 마땅히 추구해야할 공익성에 있어서도 모두 성과를 거두지 못하고 말았다.

2012년도에는 MBC가 채널 경쟁력을 잃고 4등으로 추락하였던 것에 반해 2013년에는 2위로 올라섰고 비록 목표했던 시청률 1위 탈환과 목표 시청률에까지 도달하지는 못했지만, 2012년에 비하면 경쟁력을 많이 회복했다고 하겠다. 2014년에는 2013년에 이어 경쟁력을 강조한 편성정책을 내세웠다. 2013년에 시청률 2위의 자리로 올라간 MBC는 2014년에도 역시 시청률 1위 탈환을 목표로 하였으나 2위에 머무를 수밖에 없었고, 시청률에서도 근소한 차이로 목표를 달성하지도 못했다.

〈표 1-6〉 2013년, 2014년 채널별 시청률 및 점유율¹³⁾

2013년				2014년			
순위	채널	시청률(%)	점유율(%)	순위	채널	시청률(%)	점유율(%)
1 위	KBS1	7.6	16.2	1 위	KBS1	7.7	16.2
2 위	MBC	7.5	15.9	2 위	MBC	7.4	15.5
3 위	SBS	6.9	14.8	3 위	KBS2	6.6	13.9
4 위	KBS2	6.3	13.4	4 위	SBS	6.5	13.7

시청률과 점유율 등 양적인 측면에서는 전년대비 채널경쟁력에 있어서 회복세를 보였으나, 질적인 측면에서는 여전히 어려움을 겪고 있다. 2014년 KI 조사결과를 보면 2012년과 2013년에 이어 KBS1이 10점 만점에 7.48로 프로그램 품질평가에서 1위를 차지했다. 그 다음은 KBS2(7.16), SBS(7.13), MBC(7.07) 순으로 나타나 MBC는 프로그램 품질에 대한 시청자 평가에서는 최하위에 머물러 있다.

MBC가 자체적으로 실시한 프로그램 품질평가 조사인 QI를 보면, MBC는 2006년을 시작으로 2011년까지 5년간 브랜드자산 1위의 자리를 유지해왔으나 2012년에는 2위로 떨어졌고, 2013년에 다시 1위를 탈환하였다. 2014년에도 브랜드 자산 평가에서는 1차 조사 때와 2차 조사 때 모두 MBC가 1위를 차지했다. 그러나 프로그램의 품질을 평가하는 QI 1차조사에서는 MBC 프로그램의 QI평점이 75.7점으로 KBS1(76.1점)에 이어 2위로 2013년보다는 한 단계 떨어졌다. 그러나 2차 조사에서 MBC QI평점은 75.8점으로 소폭 상승하면서 75.7점을 차지한 KBS1에 근소한 차이로 앞서 다시 1위를 탈환하였다.

한편 장르별 채널인지도는 1차와 2차 조사결과가 다소 차이를 보였는데, 1차 조사에서는 MBC가 모든 장르에서 채널인지도 2위를 했으나 2차 조사에서는 드라마 장르에서 MBC가 다시 1위로 올라섰다. 대신 시사교양장르의 채널인지도는 1차 조사에서는 2위를 차지했으나 2차 조사에서는 3위로 밀려났다. 참고로 KBS1은 1, 2차 조사 모두 뉴스와 시사교양 장르에서 채널인지도 1위를 차지했고, KBS2는 생활교양 장르에서 1위를 차지했다. 또 SBS는 1차 조사에서는 드라마와 오락장르에서 채널인지도 1위를 차지했으나 2차 조사에서는 오락 장르에서만 1위를 지켜냈고 드라마 장르에서는 채널인지도가 2위로 한 단계 떨어졌다.

결국 MBC는 2013년에 이어 2014년에도 시청률 1위 탈환이라는 편성목표를 달성하지는 못했다. 그러나 2013년에 이어 2014년에도 시청률 1위를 차지한 KBS1에 근소한 차

13) 이하 시청률과 점유율에 대해 별도 표시가 없는 한 TNmS 수도권 가구 기준

이로 2위에 머물고 있어 어느정도 성과를 달성했다고 볼 수 있다. 또 자체적으로 프로그램 품질을 평가하는 지수인 QI 점수도 1차 조사에서는 KBS1에 이어 2위를 했지만, 2차 조사에서는 품질평가에서도 1위를 탈환하면서 시청자의 질적 평가에서도 성과를 냈다. 문제는 방송통신위원회에서 종합편성채널을 평가하기 위해 매년 실시하는 KI평가에서 MBC는 조사대상 8개 채널 중에서 KI점수가 하위권에 머문다는 것이다. QI나 KI는 모두 시청자를 대상으로 프로그램의 품질을 평가하는 조사인데 자체 QI조사는 MBC의 프로그램 품질이 가장 우수한 것으로 나오고, KI조사는 다르게 나와 왜 차이를 보이는지에 대한 검토가 필요해 보인다.

2) 편성목표의 실질적 반영과 제도 운영

(1) 편성목표의 실질적 반영

2014년 편성목표인 ‘채널경쟁력 1위, 매체영향력 1위 탈환’이 실질적으로 이루어졌는지를 평가해 보았다. 2014년 MBC 시청률 7.8%, 점유율 16.6%로 지상파 4개 채널 중 1위를 목표로 하였으나 실제로는 시청률 7.4%, 점유율 15.5%로 2위를 차지했다. 이러한 성적표는 2013년과 큰 차이가 없다. 2014년 MBC 시청률 상승에는 드라마와 주말 예능 프로그램의 강세가 주요 요인으로 작용한 것으로 보인다.

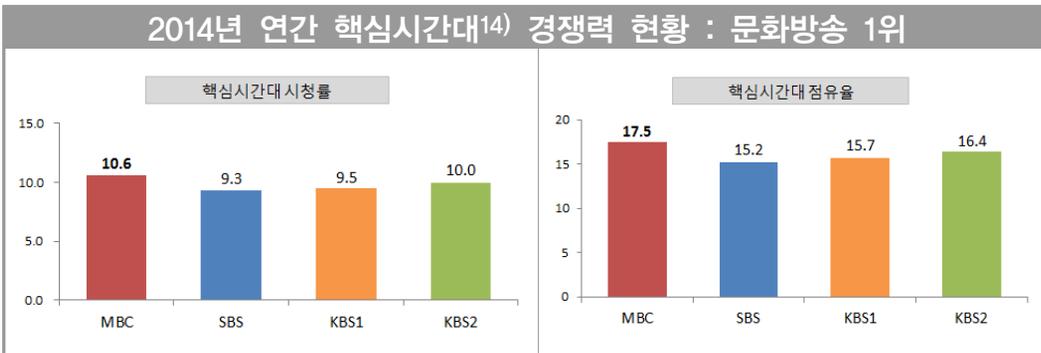
〈표 1-7〉 2014년 지상파 3사의 연간, 상하반기 평균 시청률 및 점유율

구분	연평균 시청률(점유율)	상반기	하반기
MBC	7.4(16)	7.3(15)	7.4(16)
KBS1	7.7(16)	8.0(17)	7.4(16)
KBS2	6.6(14)	6.7(14)	6.6(14)
SBS	6.5(14)	7.0(15)	6.1(13)

2014년 MBC는 전체 시청률은 2위를 차지했으나 채널 경쟁력의 근간을 이루는 핵심 시간대 시청률은 1위를 기록하였다. 평일 핵심시간대에는 월화극 〈기황후〉와 〈야경꾼 일지〉, 아침연속극 〈내손을 잡아〉, 〈모두다 김치〉, 일일연속극 〈빛나는 로맨스〉, 〈엄마의 정원〉, 〈압구정 백야〉 등이 강세를 보여 평일 핵심시간대 시청률 1위를 기록했다. 주말에도 〈무한도전〉, 〈진짜사나이〉, 〈우리 결혼했어요〉 등 주말 버라이어티 프로그램들의 꾸준한 강세와 주말극 〈왔다 장보리〉, 〈전설의 마녀〉, 〈마마〉, 〈장미빛 연인들〉, 〈황금 무지개〉 등의 안정적인 경쟁력에 힘입어 주말 핵심시간대 시청률은 1위를 차지했다. 비록 전체 시청률은 2위였지만, 평일과 주말 모두 핵심시간대 시청률은 1위를 탈환

하면서 채널경쟁력 1위의 목표에 근접했다고 할 수 있다. 참고로 2013년에는 평일 핵심 시간대는 3위, 주말 핵심시간대는 1위를 차지했다.

한편 전체 시청률 1위를 기록한 KBS1은 평일 주말 핵심시간대 시청률은 모두 3위를 차지했다. 또 KBS2는 평일 주말 모두 핵심시간대 시청률 2위를 차지했다. 특히 KBS2의 주말 경쟁력은 저녁 8시대에 방영되는 주말연속극에서 나오는데, <왕가네 식구들>, <참 좋은 시절> 등은 20% 이상의 시청률을 기록했다. 주말 8시대에는 대부분의 채널이 뉴스를 편성하고 드라마를 편성하는 채널이 KBS2 하나다보니 KBS2의 주말연속극이 상대적으로 안정적인 시청률을 보이는 것이다. 전시간대와 핵심시간대 시청률 최하위를 기록한 SBS는 <별에서 온 그대>와 <정글의 법칙> 외에 경쟁력을 견인할만한 프로그램의 부재로 최하위의 시청률을 기록했다.



[그림 1-1] 2014년 연간 핵심시간대 시청률과 점유율

MBC는 급변하는 편성환경에 발빠르게 대응하기 위해 2014년에 2번의 정기 개편과 7번의 부분 조정을 시행하였다. 1월과 11월 개편에서 평일 밤과 오후시간대 프로그램 집중 정비를 통해 시청흐름을 강화했고, 7번의 부분 조정을 통해서 밤 9시대를 비롯하여 오후와 낮시간대의 편성 수요를 유연하게 반영하며 시청주도권을 확보하였다.

개편 내용을 살펴보면, 먼저 1월 개편의 목표는 오후 시간대 취약 프로그램 개선을 통해 채널경쟁력을 강화하는 것이다. 구체적으로는 밤 시간대 예능프로그램 교체를 통해 경쟁력 확보와 프로그램 다양성을 제고한다는 것이다. 이를 위해 목요일 밤 11시대에는 한국 연예인과 아마존 가족의 홈스테이 도전기 <글로벌 홈스테이 집으로>를, 금요일 밤 10시대에는 가상 가족의 시골집 효도 버라이어티 <4남1녀>, 금요일 밤 1시대에는 <아시아 프리즘>, 토요일 밤 12시대에는 <음악여행 예스터데이> 신설하였다.

<4남1녀>는 웃음과 감동을 전해주며 호평받았고, <글로벌 홈스테이 집으로>는 문화 다양성을 효과적으로 부각시켰다는 평가다. 또 <음악여행 예스터데이>와 <아시아프리

14) 핵심 시간대 : 평일 19:00-24:00 / 주말 17:00-24:00

즘)은 비주류 문화 콘텐츠를 폭넓게 소개하며 방송의 공적 역할을 수행했다는 평가를 받았다.

이외에 평일 오후 시간대 프로그램도 조정했는데, 월요일 오후 6시대 <둘이서 세계로>를 신설하고, 목-금요일 오후 4시 30분에 어린이 프로그램 <신통방통 호기심 탐험대>를 신설하여 시청자들에게 보다 실질적이고 유익한 정보를 제공하였다. 이렇듯 1월 개편에서는 공익적인 프로그램을 많이 신설하였으나 시청률면에서는 성과가 크지 않았다.

평일 오후시간대와 심야시간대 프로그램 개편은 11월 개편으로 이어졌다. 11월 2차 개편에서는 편성환경 변화에 대한 시청흐름 개선과 시간대 주도권 확보를 목표로 평일 오후 시간대에 생활밀착형 정보프로그램을 신설하고 주말 오전 시간대 프로그램을 변경했으며, 심야방송을 축소 조정하였다. 구체적으로 평일 오후 6시대에는 생활밀착형 정보프로그램 <생방송 오늘 저녁>을 신설했는데, 그날의 소식과 정보를 빠르게 담아내는 생방송으로서의 브랜드 이미지를 강화하고, 띠 편성을 통해 시간대 인지도를 높였다는 평가를 받았다. 또 평일 오후 4시 30분에는 <압구정 백야>를 재방송하였다. 그 결과 평일 오후시간대 시청률이 개편 전에 비해 0.4%p 상승하면서 KBS1에 이어 시간대 시청률 2위로 올라섰다. 반면 경쟁사들은 이 시간대 시청률이 소폭 하락하여 MBC와는 대조를 이루었다. 결국 오후 4시대 드라마 재방송존을 신설하여 <이브닝뉴스>까지 시청률 흐름을 이어가는 성과를 보였다는 평가다.

<표 1-8> 평일 오후시간대(16:25-19:15) 개편 전후 평균 시청률 비교

채널	MBC	KBS1	KBS2	SBS
개편 전 1개월	2.8%(7)	7.5%(19)	2.6%(7)	3.1%(8)
개편 후 1개월	3.2%(8) ↑	8.6%(20) ↑	2.5%(6) ↓	2.9%(7) ↓

주말 오전 8시대에 <경제매거진M>이 소비자 고발기능을 흡수하며 10분 확대 개편하여 높아지는 시청자들의 경제정보 수요를 시의적절하게 반영할 수 있었다. 이밖에 11월 가을편성에서는 심야방송을 축소하여 정파를 시행하였고, 월, 화 오전 11시대와 일요일 심야 시간대 협찬 존을 신설하여 제작요소의 선택과 집중을 통한 효율성 제고를 도모하였다.

이외에 MBC는 종합편성채널의 시청률 상승과 시청자의 미디어 이용행태 변화에 발빠르게 대응하기 위해 3월에 2번, 5월에 2번, 6월, 7월, 10월에 각 1번씩 총 7번의 부분 조정을 단행하였다. 3월 1차 부분 조정은 평일 밤 9시대 프로그램 교체를 통한 핵심시간대 경쟁력 제고에 목표를 두었다. 우선 기존 사극으로 운용되던 평일 밤 9시대 일일 특별기획 슬롯에 현대극인 <엄마의 정원>을 신설하여 일일특별기획 슬롯 안정화의 발판

을 마련하였다. 또 평일 밤 9시 30분대에는 다양한 사건·사고와 화제를 스토리 형식으로 풀어낸 <리얼스토리 눈>을 신설하여 프라임시간대의 장르 다양화와 경쟁력 상승의 기틀을 잡았다는 평가다. 실제로 <엄마의 정원>, <리얼스토리 눈> 신설 후에 MBC는 지상파 4채널 중 유일하게 밤 9시대 시청률이 상승하여 KBS1에 이어 동시간대 2위로 올라섰다.

한편 3월 2차 부분 조정은 이미 3월초에 한차례의 부분 조정된 관계로 큰 변동은 없었다. 다만 2014년 프로야구 시즌 시작과 함께 스포츠 하이라이트 프로그램 <스포츠다이어리>를 신설하여, 시청자의 수요를 즉각 반영했다는 평가를 받았다.

<표 1-9> 평일 밤 9시대(20:55-22:00) 개편 전후 평균 시청률 비교

채널	MBC	KBS1	KBS2	SBS
개편 전 3개월	9.2%(13)	19.6%(29)	7.8%(11)	10.5%(15)
개편 후 3개월	10.0%(15) ↑	19.2%(29)	6.5%(10) ↓	9.0%(13) ↓

5월 부분 조정은 선거·월드컵 등 대형 이벤트를 앞두고 사회적인 의제와 국민적인 관심이슈를 선점한다는데 목표를 두었다. 이를 위해 일요일 오전 7시대에는 <시사토크 이슈를 말한다>를 신설했다. <시사토크 이슈를 말한다>는 기존의 도식적인 찬반 토론구도를 뛰어넘어 사회적 현안과 이슈를 경쾌하고 알기 쉽게 진단해준다는 점에서 찬반 토론 위주의 기존 토론프로그램과는 차이가 있다. 또 화요일 오전 11시대에는 <재취업 프로젝트 언니가 돌아왔다>를 신설했는데, 경력단절 여성들의 취업 문제를 본격적으로 다루며 공론의 장으로 끌어올리는 데 기여했다는 평가를 받았다. 이외에도 2014 브라질 월드컵을 앞두고 종합 스포츠 정보프로그램인 <스포츠매거진>을 월드컵 특집으로 기획하여 토요일 밤 12시대에 전진 배치하여 스포츠 명가 이미지로 주도권을 확보할 수 있도록 지원하였다.

5월 2차 부분 조정은 금요일 밤 시간대 경쟁력 강화에 초점을 두었다. 금요일 밤 10시대에 <4남 1녀> 후속작으로 <7인의 식객>을 신설하였다. <7인의 식객>은 경쟁력을 크게 개선시키지는 못했으나 여행과 음식이 결합된 신선한 콘셉트와 중국프랑스·에티오피아 등 생소한 국가의 다양한 문화를 소개하여 문화적인 다양성을 제공해 주었다는 평가를 받았다.

6월 부분 조정은 목요일 밤 시간대의 경쟁력과 화제성을 강화하는데 초점을 두었다. 목요일 밤 11시대 <글로벌홈스테이 집으로> 종영 후에 2개월간 파일럿·특집 존을 운영하며 다양한 신규 프로그램의 가능성을 시험하였고, 그중 팬과 스타의 관계를 조명하며 호평받은 <별바라기>를 정규 프로그램으로 신설하였다. <별바라기>는 연예인의 신변잡기 토크에서 벗어나 스타와 팬의 사연에 집중하며 ‘따뜻한 예능’이라는 평가를 받았으

며, 점차 성장해가는 국내 연예산업에서 성숙한 팬덤문화를 새로운 시각으로 조명했다는 평가를 받았다. 그러나 시청률에서는 눈에 띄는 성과를 보이지 못했다.

7월 부분 조정의 목표는 낮 시간대의 어린이 프로그램의 품질을 강화하는 것이다. 낮 시간대 어린이 프로그램인 <드림키즈>, <와일드 패밀리> 2편을 신규 편성하였다. 어린이 직업 체험을 소재로 한 <드림키즈>는 인기 프로그램 <무한도전> 멤버들의 특별 출연을 성사시키는 등 새롭고 도전적인 시도로 어린이 프로그램 발전의 계기를 마련했고, <와일드 패밀리>는 어린이와 동물의 만남을 다루며 도시생활에서 더욱 중요해지는 어린이 자연학습에 대한 수요를 반영하였다.

10월 부분 조정은 평일 밤 시간대 경쟁력 강화와 일요 버라이어티 3사 합의에 따른 편성 조정을 반영하는데 초점을 두었다. MBC는 10월 프로그램 부분 조정에서 추석특집 파일럿으로 호평받은 예능 프로그램 2편을 정규 편성하였다. 외국인 청년의 리얼 한국 생활 정착기를 다룬 <헬로 이방인>을 목요일 밤 11시대에 편성하였고, 세대간 공감을 신선하고 유쾌하게 그려낸 <띠동갑내기 과외하기>를 금 밤 10시대 편성하였다. 또 고질적인 문제로 지적되어온 일요 버라이어티의 선제 경쟁을 해결하기 위하여 3사 간 합의를 하여 <일밤> 등 3사 일요 버라이어티 프로그램을 일요일 오후 4시 50분부터 시작하는 것으로 일괄 조정하였다. 이를 통해 프로그램 제작 여건 개선과 품질 상승, 시청자들의 시청 피로도 감소 등의 효과를 기대하였다.

MBC 정규 개편과 부분 조정이 기대한 만큼의 시청률 성과로 이어졌다고 보기는 어렵다. 2~3번의 개편에서는 시청률 상승을 확인할 수 있었으나 그 외의 개편에서는 시청률면의 성과를 확인하기는 어려웠다. 다만 여러 번의 조정을 단행했다는 것은 그만큼 MBC가 급변하는 미디어 환경 변화에 발빠르게 대응하고 있으며, 시청자의 선호가 어떻게 바뀌는가에 순발력있게 대응했다는 점에서 높은 평가를 할 수 있을 것이다.

개편 목적이 시청률 제고를 통해 채널의 경쟁력을 향상시키는 것에만 국한될 수는 없다. 프로그램 다양성을 통해 방송의 공적 역할을 수행한다는 점도 달성해야 한다. 그런 점에서 2014년 MBC 개편의 성과는 다양한 장르의 프로그램을 다양한 계층까지 포괄하는 폭넓은 개편을 단행했다는 점에서는 긍정적으로 평가된다.

〈표 1-10〉 2014년 부분 조정의 주요 내용

시행일	주요 내용
3월 3일	<ul style="list-style-type: none"> • 평일 밤 9시대 프로그램 교체 <ul style="list-style-type: none"> - 평일 밤 9시대 <일일특별기획 엄마의정원> 신설 - 평일 밤 9시 30분대 <리얼스토리눈> 신설
3월 31일	<ul style="list-style-type: none"> • 저녁 시간대 프로그램 조정 <ul style="list-style-type: none"> - (월) 저녁 6시대 <여행남녀> 신설 • 낮·심야시간대 프로그램 조정 <ul style="list-style-type: none"> - (월), (수-금) <스포츠다이어리> 신설
5월 12일	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적 의제 설정 기능 강화 <ul style="list-style-type: none"> - (일) 오전 7시대 <시사토크 이슈를말한다> 신설 - (화) 오전 11시대 <재취업프로젝트 언니가 돌아왔다> 신설 • 2014 브라질 월드컵 붐 조성 및 중계 주도권 확보 <ul style="list-style-type: none"> - (토) 밤 12시대 <월드컵특집 스포츠매거진> 전진 배치
5월 26일	<ul style="list-style-type: none"> • (금) 밤 시간대 예능 프로그램 교체 <ul style="list-style-type: none"> - (금) 밤 10시대 <7인의식객> 신설
6월 19일	<ul style="list-style-type: none"> • (목) 밤 예능 프로그램 신설 <ul style="list-style-type: none"> - (목) 밤 11시대 <별바라기> 신설
7월 7일	<ul style="list-style-type: none"> • 평일 낮시간대 어린이 프로그램 신설 <ul style="list-style-type: none"> - (목) 낮 4시대 <드림키즈> 신설 - (금) 낮 4시대 <와일드패밀리> 신설
10월 13일	<ul style="list-style-type: none"> • 평일 밤 시간대 예능 프로그램 교체 <ul style="list-style-type: none"> - (목) 밤 11시대 <헬로 이방인> 신설 - (금) 밤 10시대 <띠동갑내기 과외하기> 신설 • 일요버라이어티 3사 합의에 따른 편성 조정 <ul style="list-style-type: none"> - (일) 오후 5시대 <일밤> 시작시간 오후 4시 50분으로 조정 (3사 합의)

(2) 편성관련 제도 운영

MBC는 편성 관련 다양한 회의를 운영하고 있는데 개편 관련 회의, 주례 편성회의, 프로그램 전략회의 등이 있다.

우선 개편 관련 회의는 편성전략위원회를 중심으로 운영되는데 연간 편성계획을 수립하고 정규 개편을 효과적이고 통합적으로 수행하기 위한 사장 직속의 비상설 기구로 위원장은 부사장이, 부위원장은 편성제작본부장이 맡는다. 이 회의에서 개편 편성방향과 편성안을 논의, 조정한다.

편성전략위원회와 함께 주례 편성회의를 매주 월요일에 정례적으로 운영하는데 각 국에서 총 19명이 참석한다. 주례 편성회의에서는 주, 월간 주요 편성, 운행 조정 사항을 협의하고, 각종 계기성 특집, 즉 올림픽, 월드컵 등 전사적 지원과 협력이 필요한 대형

이벤트나 설·추석연휴 등에 관한 특집 편성과 홍보 전략을 논의하였다. 또한 예산광고 측면에서 편성 사항을 검토해 제작 효율성을 높일 수 있는 방안을 논의하고, 심의제재에 관한 정보와 주의사항을 제작과 공유하여 심의 제재를 사전에 예방하기도 한다. 이를 통해 신규, 특집 프로그램의 경쟁력을 높이고, 편성 효율성을 높임과 동시에 현업과 지원부서간의 원활한 의견 교환을 통해 편성/홍보 관련 지원과 협업 시스템을 공고히 하는데 기여한다.

〈표 1-11〉 2014년 월별 편성지표

월	편성 지표
1월	<ul style="list-style-type: none"> • 2014 MBC 주요기획, 2014 MBC 캠페인 점검 및 홍보 • 신년 특집물 홍보 및 편성 (〈신년대토론 2014 한국경제, 도약 가능한가?〉등) • 신규 드라마, 대형 다큐 위한 홍보 및 편성운영전략 수립 (수목극〈미스코리아〉, 예능〈4남1녀〉, 다큐〈1억년 빨공룡의 비밀〉 등) • 설 연휴 편성전략 수립 및 실행 (〈아이돌육상선수권대회〉, 〈스타닭은꼬 최강전〉, 〈특선영화 감시자들〉 등)
2월	<ul style="list-style-type: none"> • 소치동계올림픽 편성전략 수립 및 시행 : 쇼트트랙, 피겨스케이팅 등 주요종목 중계 및 관련 특집 편성
3월	<ul style="list-style-type: none"> • 3.1절 기념식 및 특집물 편성(〈특집다큐 아버지의 일기장〉 등) • 신규 드라마, 교양물 홍보 및 편성운영전략 수립(〈수목극〈양극함 돌싱녀〉, 〈리얼스토리 눈〉) • 2014 메이저리그 개막(류현진 선발경기, 추신수 출전경기)
4월	<ul style="list-style-type: none"> • 2014 메이저리그 중계 (류현진 선발경기, 추신수 출전경기) • 신규 드라마 홍보 및 편성운영전략 수립 (〈주말극〈장보리〉, 〈호텔킹〉 등) • 6.4 지방선거 관련 편성 (〈새누리당 서울시장 후보 경선 토론〉 등)
5월	<ul style="list-style-type: none"> • 가정의 달 특집기획을 통한 공영성 제고 (〈어린이에게 새 생명을〉, 〈휴먼다큐 사랑〉 시리즈 등) • 6.4 지방선거 관련 편성 (법정 토론회, 방송광고, 후보자 방송연설 등) • 2014 메이저리그 중계방송 (류현진 선발경기, 추신수 출전경기) • 신규 드라마, 예능물 홍보 및 편성운영전략 수립 (월화극〈트라이앵글〉, 수목극〈개과천선〉, 예능〈코미디의 길〉)
6월	<ul style="list-style-type: none"> • 호국보훈의 달 특집을 통한 공영성 제고(〈59회 현충일 추념식〉, 〈특집다큐〈DMZ아리랑〉 등) • 브라질월드컵 중계전략수립 및 특집물 편성 • 신규 예능물 집중 홍보 (〈별바라기〉) • 2014 메이저리그 중계방송 (류현진 선발경기, 추신수 출전경기)
7월	<ul style="list-style-type: none"> • 태풍, 수해대비 상시 재난·재해방송 체제 유지 • 브라질월드컵 중계전략수립 및 특집물 편성 • 신규 드라마 홍보 및 편성운영전략 수립 (수목극〈운명처럼 널 사랑해〉) • 7.30 재보궐선거 개표방송 : 개표현황 하단자막 운용 • 2014 메이저리그 중계방송 (류현진 선발경기, 추신수 출전경기)

월	편성 지표
8월	<ul style="list-style-type: none"> 태풍, 수해대비 상시 재난·재해방송 체제 유지 광복절 특집 편성(〈제69회 광복절 경축식〉,〈광복절특집다큐〉, 〈DMZ평화콘서트〉 등) 프란치스코 교황 방한 특집편성(특집다큐 2부작, 뉴스특보, 집전미사 중계) 신규 드라마 홍보 및 경쟁력 강화전략 수립 (월화극〈야경꾼일지〉, 주말극〈마마〉등) 2014 메이저리그 중계방송 (류현진 선발경기, 추신수 출전경기)
9월	<ul style="list-style-type: none"> 상암시대 개막 주간 편성전략수립 및 집중 홍보(〈상암시대개막 특집쇼〉, 〈상암개막 특집다큐〉 등) 인천아시안게임 중계전략수립 및 특집물 편성 추석연휴 특집편성전략 수립 및 시행 (〈나는가수다〉, 〈건강보감 리턴즈〉, 〈띠동갑내기 과외하기〉 등) 새 드라마 집중 홍보(수목극〈내생애 봄날〉) 2014 메이저리그 중계방송 (류현진 선발경기, 추신수 출전경기)
10월	<ul style="list-style-type: none"> 인천아시안게임 중계전략수립 및 특집물 편성 프로야구 포스트시즌, 메이저리그 포스트시즌 성공적 중계 새 드라마 홍보 및 경쟁력 강화방안 강구 (주말극〈장미빛 연인들〉, 〈전설의 마녀〉등)
11월	<ul style="list-style-type: none"> 신규 드라마 홍보 및 편성운영전략 수립 (수목극〈미스터백〉, 월화극〈오만과 편견〉, 드라마페스티벌 등)
12월	<ul style="list-style-type: none"> 창사특집다큐 〈기후의 반란〉 3부작 집중홍보 연말 시상식 편성 (〈방송연예대상〉, 〈연기대상〉, 〈가요대제전〉) 연말연시 소외계층돕기 캠페인 전개, 모금 생방송 편성 (〈명사들의 사랑나눔〉, 〈푸른성장대상〉, 〈자선냄비 국민과 함께〉 등)

한편 장기 편성으로 포맷과 아이템이 노후화되어 이미지 개선이 필요한 프로그램과 목표 시청층 설정, 포맷 안정화가 필요한 신설 프로그램들을 대상으로 해당 시간대의 시청층 특성과 경쟁 상황을 분석하여 현업 제작진과 협의하는 ‘프로그램 전략회의’를 개최해 왔다. 2014년에도 보도, 교양, 예능 등 다양한 프로그램을 대상으로 프로그램 평가와 개선회의를 진행하였다.

3) 편성의 다양성과 균형성

편성의 다양성과 균형성은 다양한 프로그램들이 다양한 시간대에 균형있게 분화되어 결과적으로 시청자들이 다양한 프로그램들을 선택할 수 있는지에 관한 것이다. 이는 방송법 제 69조 ①항에서도 ‘방송의 다양성과 균형성을 확보하는 것이 방송사업자의 중요한 의무’라고 규정한 바 있다.

(1) 장르별 편성비율

먼저 2014년 장르별 편성비율을 보면, 보도 20.3%, 교양 34.3%, 오락 45.3%로 보도(0.8%p)와 오락(2.1%p)은 전년대비 소폭 상승한 반면 교양은 하락(▼3.0%p)한 것으로 나타났다. 보도 프로그램 편성비율은 2012년 파업당시 16.0%에서 2013년, 2014년 들어 20%까지 회복했고, 오락 프로그램도 2012년부터 45% 수준을 유지하고 있다. 교양장르 편성비율은 2013년에 비해 2014년에 소폭 하락했지만, 35% 내외가 일반적 편성비율이라고 보면 전체적으로 장르별 편성비율은 큰 변화가 없다고 할 수 있다.

〈표 1-12〉 2013년, 2014년 장르별 편성비율

매체	장르별 방송시간(시간)/ 편성비율(%)						주시청 방송시간(시간)/ 편성비율(%)						
	보도		교양		오락		보도		교양		오락		
	시간	비율	시간	비율	시간	비율	시간	비율	시간	비율	시간	비율	
↑	2014	104,960	20.3%	177,225	34.3%	234,015	45.3%	21,685	22.9%	10,995	11.6%	62,000	65.5%
↓	2013	101,590	19.5%	193,930	37.3%	224,280	43.2%	20,360	21.5%	12,285	13.0%	61,915	65.5%

한편 주시청시간대 편성비율을 살펴보면 보도 장르가 22.9%, 교양은 11.6%, 오락은 65.5%로 전시간대와 비교해 오락 프로그램 편성비율이 크게 늘어난 것을 볼 수 있다. 이렇게 주시청시간대에 오락 프로그램의 비중이 크게 늘어나는 것은 어제 오늘의 일만은 아니다. 주시청시간대 오락 프로그램 편중현상은 해마다 시행되는 방송통신위원회의 ‘방송평가’에서도 감점대상이 되고 있다. 방송통신위원회의 방송평가에서는 주시청시간대 오락 프로그램 편성비율을 60%로 정하고 이를 초과할 경우 감점하고 있다. MBC의 주시청시간대 오락비율은 방송통신위원회의 권고수치 60% 미만을 지키지 못하고 있다. 주시청시간대에 프로그램 편성비중이 가장 낮은 교양 프로그램을 편성해 오락 프로그램 편성비율을 낮추는 동시에 편성의 다양성과 균형을 잡아 나가야 할 것이다.

2014년 프로그램 편성비율을 세부 장르별로 살펴보면 전년도에 비해 스포츠와 대담/토론 프로그램이 늘어난 것을 볼 수 있다. 이것은 소치 동계올림픽을 시작으로 브라질 월드컵, 인천 아시아게임에 이르기까지 스포츠 행사가 많아 자연스럽게 프로그램 편성비율도 늘어난 것으로 보인다. 대담/토론 프로그램 편성비율도 소폭 증가했다. 2013년에 비해 편성비율이 비교적 큰 폭으로 줄어든 장르는 음악/쇼, 학습/교양으로 나타났다. 스포츠 프로그램이 늘다보니 음악/쇼와 학습/교양 장르의 프로그램이 줄어든 것으로 보인다.

주시청시간대 세부 장르별 편성비율을 보면 드라마와 뉴스 비중이 높은 편이다. 이런 문제는 이전부터 계속 지적받아온 사안이다. 2013년에 이어 2014년에도 주시청시간대

드라마 편성비율은 44.7%로 가장 높았고, 뉴스가 22.9%로 그 뒤를 이었다. 뉴스는 2012년 18.0%에서 2013년 21.5%, 2014년 22.9%로 매년 조금씩 늘어나고 있고, 드라마도 2012년 38.4%에서 2013년 45.8%, 2014년 44.7%로 2013년을 기점으로 주시청시간대 드라마 편성비율이 큰 폭으로 늘어난 것을 알 수 있다.

〈표 1-13〉 2014년 세부 장르별 편성비율

		뉴스	다큐	스포츠투	대담/토론	드라마	영화	음악/쇼	어린이/만화	퀴즈/게임	코미디	시트콤	학습/교양	총계
봄 (1-6월)	2014	20.4%	4.8%	12.4%	2.4%	17.3%	0.2%	10.2%	5.0%	0.7%	2.0%	0.0%	24.6%	100.0%
	2013	19.1%	5.5%	6.2%	1.7%	18.1%	0.5%	12.7%	5.6%	0.9%	2.9%	0.0%	26.8%	100.0%
가을 (7-12월)	2014	18.3%	5.0%	8.6%	2.1%	18.7%	0.2%	12.3%	5.1%	0.9%	1.9%	0.0%	26.9%	100.0%
	2013	18.8%	5.7%	6.6%	1.6%	18.4%	0.3%	12.2%	5.5%	0.8%	2.5%	0.0%	27.6%	100.0%
주시청	2014	22.9%	0.3%	4.7%	0.1%	44.7%	0.1%	10.5%	0.0%	0.0%	4.6%	0.0%	12.1%	100.0%
	2013	21.5%	1.0%	1.3%	0.1%	45.8%	0.1%	13.1%	0.0%	0.0%	5.1%	0.0%	12.0%	100.0%
전체	2014	19.4%	4.9%	10.5%	2.3%	18.0%	0.2%	11.3%	5.1%	0.8%	2.0%	0.0%	25.7%	100.0%
	2013	18.9%	5.6%	6.4%	1.7%	18.3%	0.4%	12.4%	5.5%	0.9%	2.7%	0.0%	27.2%	100.0%

(2) 본방송, 재방송 비율

2014년 본방송 비율은 80.1%, 재방송 비율은 19.9%로 2013년과 같다. 장르별로 보면 보도의 본방송 비율은 99.4%로 거의 100%에 근접하게 나왔다. 오락은 76.2%가 본방송으로 나가고 25.2%는 재방송으로 편성되고, 교양은 본방송 비율이 73.7%, 재방송 비율이 24.1%다. 2013년과 비교해도 큰 변화는 없는데, 오락의 본방송 비율은 2013년 74.8%에서 2014년 76.2%로 소폭 늘어난 반면 교양은 2013년 75.9%에서 2014년 73.7%로 소폭 하락했다. 즉 2014년에는 2013년과 비교해 오락의 본방송 비율은 늘어났고, 교양의 본방송 비율은 줄어든 것이다. 재방송은 그 반대로 오락이 줄고 교양이 늘어났다. 한편 주시청시간대는 2014년 본방송 비율이 99.6%, 재방송 비율이 0.4%로 본방송 비율이 압도적으로 높았다.

〈표 1-14〉 본재방송 편성비율

프로그램 장르	연간방송시간(시간)/편성비율(%)							
	본방송				재방송			
	시간		비율		시간		비율	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
보도	104,295분	101,315분	99.4%	99.7%	665분	275분	0.6%	0.3%
오락	178,375분	167,770분	76.2%	74.8%	55,640분	56,510분	23.8%	25.2%
교양	130,650분	147,185분	73.7%	75.9%	46,575분	46,745분	26.3%	24.1%
주시청	94,295분	94,210분	99.6%	99.6%	385분	350분	0.4%	0.4%
전제	516,200분	416,270분	80.1%	80.1%	102,880분	103,530분	19.9%	19.9%

(3) 지역성 반영

지역방송 프로그램 활성화를 위한 편성 여부를 평가하였다. MBC는 2013년에 이어 2014년에도 계열사 우수프로그램의 전국 릴레이와 계열사 주관 행사의 편성으로 본계열사간 협력을 강화하였다. 프로그램의 다양성 확보와 계열사 제작 의욕을 고취하기 위해 〈MBC 네트워크 특선〉 시간대에 계열사 다큐멘터리들을 편성하였다. 이외에 〈어부의 만찬〉, 〈어영차 바다야〉, 〈우리가락 우리문화〉등 계열사 프로그램의 전국 방송을 위한 고정 슬롯을 다수 운용하였으며, 핵심 시간대인 〈MBC다큐스페셜〉 슬롯에서도 계열사 프로그램의 전국 편성 기회를 제공하고 있다. 또 계열사 특집 프로그램을 수시로 편성하는데, 2014년에는 〈한영수교 130주년 특집 코리안푸드 메이드 심플〉(2월), 〈3.1절 특집 다큐 아버지의 일기장〉(3월), 〈현충일 특집다큐 'DMZ 아리랑'〉(6월), 〈광복절특집다큐 독도전(傳)〉(8월) 등을 편성하였다. 또 계열사 프로그램의 품질 향상과 제작 역량 제고를 위해 매년 계열사 작품 경연대회를 실시하고 수상작들을 엄선하여 전국방송의 기회를 제공하고 있다.

계열사들이 제작한 프로그램들이 해당 지역에서만 방송되지 않고 전국 또는 다른 지역에서의 방송 기회를 확대해야만 계열사의 자체제작 능력을 강화하고 계열사 제작진의 사기를 높여 장기적으로 MBC 계열사들의 경쟁력을 높일 수 있을 것이다. 이에 2014년 한해 동안 계열사에서 제작하여 전국 네트워크로 방송된 로컬 프로그램은 175편이고 방영시간은 9,390분이었다. 2013년에는 239편의 로컬 프로그램을 12,765분 방영한 바 있어 2013년에 비해 로컬 프로그램 편성비율은 다소 떨어진 것을 확인할 수 있다. 특수관계자 외주비율 제한(외주 프로그램의 21% 이내)으로 계열사 프로그램의 전국 편성 기회를 확대하기가 용이하지는 않으나 2014년 5월 '지역방송 발전지원 특별법' 제정에 맞추어 편성의 다양성과 균형성을 위한 지역성 반영이라는 공영방송의 책무를 열심히 이행하기 위해서라도 지역에 대한 관심이 필요하다 하겠다.¹⁵⁾

15) 법률 시행일은 2014년 12월 4일

〈표 1-15〉 계열사 제작 방영 프로그램 목록(TV)

네트워크	프로그램명	방송일시	방송시간(분)
MBC 경남	MBC 네트워크 특선	2014-02-03	50분
MBC 경남	둘이서 세계로	2014-02-03	55분
MBC 경남	둘이서 세계로	2014-02-17	55분
MBC 경남	둘이서 세계로	2014-02-24	55분
MBC 경남	둘이서 세계로	2014-03-03	55분
MBC 경남	MBC 네트워크 특선	2014-03-10	50분
MBC 경남	둘이서 세계로	2014-03-10	55분
MBC 경남	둘이서 세계로	2014-03-17	55분
MBC 경남	둘이서 세계로	2014-03-24	55분
MBC 경남	둘이서 세계로	2014-03-31	55분
강릉 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-02-24	50분
강릉 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-03-03	50분
강릉 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-11-17	55분
광주 MBC	우리가락 우리문화	2014-01-07	65분
광주 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-01-13	50분
광주 MBC	우리가락 우리문화	2014-01-21	65분
광주 MBC	우리가락 우리문화	2014-02-04	65분
광주 MBC	우리가락 우리문화	2014-03-04	65분
광주 MBC	우리가락 우리문화	2014-03-11	65분
광주 MBC	우리가락 우리문화	2014-04-29	65분
광주 MBC	우리가락 우리문화	2014-05-13	60분
광주 MBC	우리가락 우리문화	2014-06-03	60분
광주 MBC	우리가락 우리문화	2014-07-15	60분
광주 MBC	우리가락 우리문화	2014-07-29	60분
광주 MBC	우리가락 우리문화	2014-08-05	60분
광주 MBC	우리가락 우리문화	2014-08-26	60분
광주 MBC	우리가락 우리문화	2014-09-02	60분
광주 MBC	우리가락 우리문화	2014-09-16	60분
광주 MBC	우리가락 우리문화	2014-11-22	60분
광주 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-11-24	55분

네트워크	프로그램명	방송일시	방송시간(분)
광주 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-12-01	50분
광주 MBC	우리가락 우리문화	2014-12-06	60분
광주 MBC	우리가락 우리문화	2014-12-13	60분
광주 MBC	우리가락 우리문화	2014-12-20	60분
대구 MBC	3.1절 특집다큐멘터리 혼	2014-02-28	55분
대구 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-07-21	55분
대구 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-07-28	55분
대구 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-10-06	55분
대구 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-10-13	55분
대전 MBC	3.1절 특집다큐멘터리 아버지의 일기장	2014-03-01	60분
대전 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-06-02	55분
대전 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-06-30	55분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-01-05	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-01-12	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-01-19	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-01-26	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-02-02	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-02-09	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-02-16	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-02-23	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-03-02	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-03-09	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-03-16	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-03-23	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-03-30	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-04-06	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-04-13	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-05-04	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-05-11	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-05-18	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-05-25	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-06-01	50분

네트워크	프로그램명	방송일시	방송시간(분)
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-06-08	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-07-20	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-07-27	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-08-03	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-08-10	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-08-11	55분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-08-17	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-08-18	55분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-08-24	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-08-25	55분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-08-31	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-09-06	05분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-09-07	45분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-09-14	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-09-21	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-09-28	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-10-05	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-10-12	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-10-19	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-10-26	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-11-02	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-11-09	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-11-10	55분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-11-16	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-11-23	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-11-30	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-12-07	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-12-14	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-12-21	50분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	2014-12-28	50분
부산 MBC	석가탄신일 특집다큐멘터리	2014-05-06	55분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-05-12	55분

네트워크	프로그램명	방송일시	방송시간(분)
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-05-19	55분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-07-07	50분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-07-21	50분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-07-28	50분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-08-11	50분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-08-18	50분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-08-25	50분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-09-15	50분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-09-22	50분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-09-29	50분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-10-06	50분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-10-13	50분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-10-20	50분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-10-20	55분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-10-27	50분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-11-03	50분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-11-10	50분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-11-17	50분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-11-24	50분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-12-01	50분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-12-08	50분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-12-15	50분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-12-22	50분
부산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-12-29	50분
안동 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-01-20	50분
여수 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-12-08	55분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-01-06	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-01-13	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-01-20	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-01-27	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-01-27	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-02-03	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-02-10	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-02-24	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-03-03	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-03-10	50분

네트워크	프로그램명	방송일시	방송시간(분)
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-03-17	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-03-17	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-03-24	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-03-31	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-04-07	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-04-14	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-04-14	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-04-20	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-04-28	50분
울산 MBC	2014 서덕출 창작동요제	2014-05-02	80분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-05-05	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-05-12	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-05-19	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-05-26	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-06-02	50분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-06-09	50분
원주 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-12-29	55분
전주 MBC	우리가락 우리문화	2014-01-14	65분
전주 MBC	우리가락 우리문화	2014-03-25	55분
전주 MBC	우리가락 우리문화	2014-04-08	65분
전주 MBC	우리가락 우리문화	2014-04-15	65분
전주 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-04-28	50분
전주 MBC	우리가락 우리문화	2014-05-20	60분
전주 MBC	우리가락 우리문화	2014-06-10	60분
전주 MBC	우리가락 우리문화	2014-07-01	60분
전주 MBC	제32회 전주대사습놀이 학생전국대회 1부	2014-07-24	75분
전주 MBC	제32회 전주대사습놀이 학생전국대회 2부	2014-07-24	85분
전주 MBC	우리가락 우리문화	2014-08-12	60분
전주 MBC	MBC 네트워크특선 방송대상 수상 양코르	2014-09-15	55분
전주 MBC	우리가락 우리문화	2014-09-23	60분
전주 MBC	우리가락 우리문화	2014-10-14	60분
전주 MBC	우리가락 우리문화	2014-10-21	60분
전주 MBC	우리가락 우리문화	2014-10-28	60분
전주 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-11-03	55분
전주 MBC	우리가락 우리문화	2014-11-04	60분
전주 MBC	우리가락 우리문화	2014-11-11	60분
제주 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-11-10	55분
청주 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-08-04	55분
춘천 MBC	현충일 특집다큐멘터리	2014-06-05	55분
춘천 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-10-27	55분

네트워크	프로그램명	방송일시	방송시간(분)
춘천 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-12-22	55분
충주 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-03-31	50분
충주 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-04-07	50분
충주 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-04-27	50분
충주 MBC	MBC 네트워크 특선	2014-12-15	55분
포항 MBC	광복절 특집다큐멘터리 독도전(傳)	2014-08-14	55분

한편 계열사들이 권역별 공동 제작하여 방송하는 프로그램들이 많았다. 또 최근에는 특정 권역에 국한하지 않고 권역이 다른 계열사들이 공동제작하는 경향도 늘고 있으며, 공동제작 프로그램 장르도 보도나 교양 외에 오락 장르까지 확대하고 있는 점은 긍정적인 변화라 하겠다.

MBC는 전국 네트워크의 경쟁력을 강화하기 위해 문화방송과 계열사간 상시 네트워크 연락체계를 마련하고 활성화하였다. 이는 급변하는 방송환경에 적극적으로 대응하여 다매체 다채널 시대에 주도권을 확보하고 경쟁력을 강화하기 위한 전략적인 선택이다. 2번의 개편과 7번의 부분 조정 과정에서도 네트워크 담당자가 전화 연락과 사내 메일을 통해 계열사 편성담당자에게 사전 고지와 함께 개편 관련 의견을 요청하고 관련 내용을 취합하여 개편과 부분 조정에 반영했다. 문화방송과 계열사간 편성운영 업무에도 상시 네트워크 연락 체계를 활용하여 긴급 편성 현황에 긴밀한 상호 연락 아래 유기적으로 대처했던 것으로 평가할 수 있다.

〈표 1-16〉 권역별 공동제작 프로그램 현황(강원, 충청, 영남, 호남)

권역	프로그램	유형	공동제작 참여계열사
호남	브라보 멋진 인생	교양	광주, 목포, 여수
	꽃의 진화	교양	광주, 여수
	디스커버링 코리안푸드	교양	광주, 여수
	바다가 미래다	보도	광주, 목포
	뉴스데스크 광주전남	보도	광주, 여수
	최고의 대결 면대면	교양	목포, 전주
경북	떴다! 우리동네	교양	대구, 안동, 포항
경남	주말 뉴스데스크	보도	경남, 울산
충청	충북시사매거진 창	보도	청주, 충주
	파워매거진 충북	교양	청주, 충주
	프라임인터뷰	교양	청주, 충주
강원	생방송 강원365	교양	강릉, 삼척, 원주, 춘천
	웰빙노래세상	오락	강릉, 삼척, 원주, 춘천
	맛깔세상	교양	강릉, 삼척, 원주, 춘천
	신나군	오락	원주, 춘천
	다큐+감성	교양	강릉, 삼척, 원주, 춘천
	동네방네	교양	강릉, 삼척, 원주, 춘천

〈표 1-17〉 권역 외 공동제작 프로그램 현황

프로그램	유형	공동제작 참여 계열사
생방송 전국시대	교양	강릉, 삼척, 경남창원, 경남진주, 대구, 부산, 안동, 원주, 전주, 제주, 청주, 춘천, 충주, 포항
MBC TV특강	교양	강릉, 삼척, 경남창원, 경남진주, 대구, 목포, 안동, 여수, 전주, 청주, 춘천, 충주, 포항
가요베스트	오락	강릉, 삼척, 경남창원, 경남진주, 광주, 대구, 목포, 부산, 여수, 울산, 원주, 전주, 청주, 춘천, 충주, 포항, 대전
공간다큐 그곳	교양	경남, 광주, 대구, 부산, 전주, 제주, 대전
어영차 바다야	교양	경남, 광주, 울산, 전주, 제주, 포항, 대전
브라보! 멋진인생	교양	경남, 여수, 울산,
섬진강 꽃길 마라톤 대회	교양	경남진주, 여수
테마기행 길	교양	광주, 대구, 부산, 울산, 전주, 제주, 청주, 춘천, 대전
시대의 벽을 넘은 여성	교양	광주, 대구, 부산, 전주, 제주, 춘천, 대전
희망대토론	보도	광주, 안동
시네마월드	오락	부산, 제주
어부의 만찬	교양	부산, 울산, 대전
문화콘서트난장	오락	광주, 목포, 부산, 안동, 울산, 제주
허참의 토크 앤 조이	교양	부산, 청주, 춘천, 충주, 대전
사람, 산	교양	부산, 제주, 포항, 대전

(4) 편성의 정시성

편성의 정시성은 시청자와의 약속이행이라는 측면에서 중요하다 하겠다. 그러나 현실적으로 지키지 못하는 상황이 발생하는데, 그것은 긴급뉴스 프로그램의 특별 편성, 표준 제작시간 위반, 타방송사와의 대응편성으로 인한 지연 등으로 일어난다. 여기서는 표준 제작시간 위반사례를 통해서 편성의 정시성을 살펴보았다.

2014년 표준제작시간 위반 건수는 총 20건으로 2013년에는 21건보다 1건이 줄었다. 이중 <대통령 다보스포럼 개막연설>, <2014 소치 동계올림픽 대한민국 선수단 결단식>, <MBC특별생방송 이산가족 상봉 작별행사>, <대통령 핵안보정상회의 개최식 연설> 등 국가적인 사안의 중요성을 감안한 중계방송이기 때문에 시간 초과에 대한 통제가 불가능한 4건을 제외하면 표준제작시간을 위반한 건수는 16건으로 줄어든다.

이렇게 표준제작시간을 위반한 20건 중에서 10분 이상 위반한 사례는 한건도 없었고, 5분 이상은 7건, 5분 미만은 13건으로 나왔다. 참고로 2013년에는 표준제작시간을 10분 이상 위반한 사례가 2건, 5분이상 위반한 사례는 18건으로 전체 21건이 모두 5분이상

표준제작시간을 위반했다. 2013년과 비교하면 표준제작시간 위반시간도 크지 않아 상당히 안정적으로 정시 편성이 이루어지고 있다고 말할 수 있다.

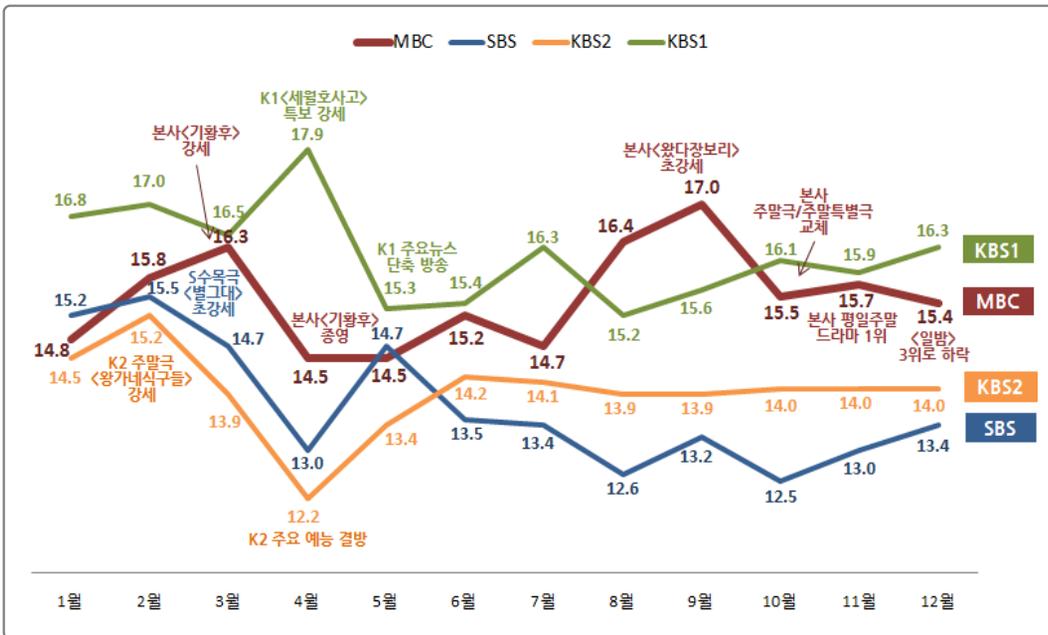
또 표준제작시간을 위반한 프로그램 중 10개는 특집물로, 정규 프로그램으로 시간을 어긴 프로그램은 10개에 불과했다. <음악여행 예스터데이>, <TV속의 TV>, <세바퀴>, <MBC뉴스24>, <MBC 다큐스페셜>, <리얼스토리 눈>, <시사토크 이슈를 말한다>, <황금어장 라디오스타>가 연 1회 편성시간을 위반했고, <PD수첩> 만이 2회 위반한 것으로 나타났다.

<표 1-18> 2014년 표준제작시간 위반 현황

날짜	프로그램명	제작시간 (오차)	후속 프로그램 시작 지연			비고
			편성시간	시작시간	오차	
01.06	일자리창조 프로젝트 드림헌터	-3' 15"	17:00	16:59:01	-0' 59"	
01.22	대통령 다보스포럼 개막연설	+5' 40"	25:00	24:54:29	-5' 31"	국가적 사안
01.23	소치 동계올림픽 결단식	-6' 57"	16:00	15:58:28	-1' 32"	국가적 사안
01.31	설 특선영화 '감시자들'	-8' 09"	24:10	23:58:33	-11' 27"	
02.01	음악여행 예스터데이	+4' 49"	25:55	25:59:32	+4' 32"	
02.17	TV 속의 TV	-4' 12"	15:00	14:59:47	-0' 13"	
02.25	MBC 특별생방송 이산가족 상봉 작별행사	+5' 38"	12:10	12:14:21	+4' 21"	국가적 사안
03.24	대통령 핵안보정상회의 개최 식 연설	+3' 14"	23:30	23:35:21	+5' 21"	국가적 사안
03.29	세바퀴	+3' 05"	24:35	24:33:16	-1' 44"	
04.23	MBC 뉴스24	+3' 08"	25:00	24:56:54	-3' 06"	
05.05	MBC 다큐스페셜	-3' 29"	24:25	24:14:48	-9' 37"	
05.12	리얼스토리눈	-3' 19"	22:00	21:59:02	-0' 58"	
07.22	PD수첩	-4' 01"	24:10	24:00:15	-9' 45"	
10.07	PD수첩	-4' 09"	24:10	24:00:49	-9' 11"	
10.12	시사토크 이슈를 말한다	+5' 05"	08:00	07:59:19	-0' 41"	
12.16	창사특집 다큐멘터리 카레이스키 150년만의 귀환	-3' 20"	24:10	24:06:15	-3' 45"	
12.24	황금어장 라디오스타	-4' 07"	24:35	24:22:37	-12' 23"	
12.29	MBC 방송연예대상 1부	+4' 12"	22:40	22:40:57	+0' 57"	
12.30	MBC 연기대상 1부	+6' 44"	22:35	22:36:09	+1' 09"	
12.31	MBC 가요대제전 1부	+5' 47"	22:55	22:56:24	+1' 24"	

5) 채널 시청점유율

2014년 MBC의 채널경쟁력은 회복세라고 할 수 있다. 2011년 시청률, 점유율 1위에서 2012년 파업으로 4위로 추락하였으나 2013년 2위로 회복했고, 2014년에도 2위를 유지하고 있다. 광고없이 수신료로 운영되는 KBS1을 제외하고, MBC가 시청률 1위를 한 셈이다. SBS가 2013년 초반까지만 해도 시청률 1, 2위를 기록했으나 2014년 현재 4위로 추락한 것으로 미루어볼 때, KBS2, SBS와 벌이는 시청률 경쟁에서 MBC가 시청률 1위를 차지한 것이 쉬운 일은 아니라는 것을 확인할 수 있다.



[그림 1-2] 2014년 월별 점유율 추이

2014년 점유율을 유지할 수 있었던 것은 2013년부터 회복되기 시작한 일요 예능과 평일/주말 드라마 강세 덕분이다. 시청률 상위 20위를 보면, <기황후>가 시청률 28.4%, 점유율 41.6%로 전체 4위를 차지한 것을 비롯하여 모두 8개 프로그램이 상위 20위 안에 들었다. 상위 20위 안에 들어간 MBC 프로그램이 2013년에 6개였는데, 2014년에는 2개가 늘어난 것이다. 2014년에 시청률 상위 20위 안에 들어간 프로그램은 드라마 6개, 특집 예능 프로그램 2개다. 드라마는 <기황후>에 이어 <왔다! 장보리>(23.0%) 7위, <전설의 마녀>(22.1%) 8위, <장미빛 연인들>(17.4%) 15위, <황금무지개>(17.0%) 16위, <마마>(16.9%) 17위를 기록하였다. 또 <MBC방송연예대상>(16.8%)가 18위, <MBC연기대상>(16.8%)이 19위를 차지했다.

시청률 상위 20위 프로그램을 각 채널별로 보면 MBC가 8개로 가장 많고, KBS2 7개, KBS1 3개, SBS 2개로 나타났다. 2013년에는 SBS 프로그램이 6개나 상위 20위권에 들었는데 2014년에는 <별에서 온 그대>와 <소치2014 스피드스케이팅 중계> 2개만이 20위 안으로 들어왔다. 2014년에는 KBS2 프로그램 시청률이 높았는데, <왕가네 식구들>, <가족끼리 왜이래>, <참 좋은 시절>, <루비반지>, <달콤한 비밀>, <천상여자>, <개그콘서트>가 20위권으로 들어왔다. 또 20위권에 든 프로그램 중에서 15개가 드라마이고, 비드라마는 5개에 불과하여 여전히 드라마가 다른 장르에 비하여 시청률이 높게 나온다는 것을 확인할 수 있었다.

<표 1-19> 2014년도 시청률 상위 20위 프로그램

순위	프로그램	채널	시청률	점유율	순위	프로그램	채널	시청률	점유율
1	왕가네식구들	KBS2	44.7	58.7	11	고양이는있다	KBS1	19.6	31.0
2	가족끼리왜이래	KBS2	29.2	41.6	12	소치2014 스피드스케이팅 중계	SBS	18.1	29.0
3	별에서온그대	SBS	28.7	41.1	13	달콤한비밀	KBS2	17.6	27.7
4	기황후	MBC	28.4	41.6	14	천상여자	KBS2	17.5	27.6
5	사랑은노래를타고	KBS1	27.2	40.7	15	장미빛연인들	MBC	17.4	24.1
6	참좋은시절	KBS2	25.5	37.6	16	황금무지개	MBC	17.0	24.3
7	왔다장보리	MBC	23.0	32.8	17	마마	MBC	16.9	27.0
8	전설의마녀	MBC	22.1	33.6	18	MBC방송연예대상	MBC	16.8	27.7
9	루비반지	KBS2	21.8	32.1	19	MBC연기대상	MBC	16.8	27.7
10	당신만이내사랑	KBS1	21.8	33.1	20	개그콘서트	KBS2	16.7	23.6

이어서 각 장르별 시청점유율을 살펴보기로 하겠다.

(1) 드라마 부문

드라마부문 시청률 상위 20위 프로그램을 보면, MBC가 8개로 가장 많고, KBS2 7편, KBS1 4편, SBS 1편으로 나왔다. 2013년에는 드라마 시청률 상위 20위 안에 SBS 드라마가 8편으로 가장 많았는데, 2014년에는 역전되었다. MBC의 역대 성적을 보더라도 드라마 시청률 상위 20위 안에 들어온 프로그램은 2009년 5편, 2010년 3편, 2011년 7편, 2012년 6편, 2013년에 8편이 상위 20위 안에 들어갔다는 점을 감안한다면 드라마에서 MBC가 상당히 선전하였음을 시사하는 것이다.

특히 주말 저녁시간대 드라마의 화려한 부활이 눈에 띈다. 20위권 안에 들어간 MBC 드라마 8편 중에서 <왔다! 장보리>, <전설의 마녀>, <장미빛 연인들>, <황금무지개>, <마마>, <사랑해서 남주나> 등 6편이 주말드라마이며, <기황후>가 월화드라마, <내손을 잡아>가 일일드라마로 주말드라마의 압도적인 강세를 엿볼 수가 있다. 2015년에는 월화와 수목드라마에서도 MBC의 강세를 기대해 본다.

〈표 1-20〉 2014년도 드라마 시청률 상위 20위 프로그램

순위	프로그램	채널	시청률	점유율	순위	프로그램	채널	시청률	점유율
1	왕가네식구들	KBS2	44.7	58.7	11	고양이는있다	KBS1	19.6	31.0
2	가족끼리왜이래	KBS2	29.2	41.6	12	달콤한비밀	KBS2	17.6	27.7
3	별에서온그대	SBS	28.7	41.1	13	천상여자	KBS2	17.5	27.6
4	기황후	MBC	28.4	41.6	14	장미빛연인들	MBC	17.4	24.1
5	사랑은노래를타고	KBS1	27.2	40.7	15	황금무지개	MBC	17.0	24.3
6	참좋은시절	KBS2	25.5	37.6	16	마마	MBC	16.9	27.0
7	왔다장보리	MBC	23.0	32.8	17	빠꾸기등지	KBS1	16.6	28.0
8	전설의마녀	MBC	22.1	33.6	18	내손을잡아	MBC	15.6	34.6
9	루비반지	KBS2	21.8	32.1	19	TV소설 은희	KBS2	15.6	31.9
10	당신만이내사랑	KBS1	21.8	33.1	20	사랑해서남주나	MBC	15.2	20.2

(2) 예능 부문

예능부문 시청률 상위 20위 프로그램을 보면, SBS가 8편으로 가장 많고, MBC 5편, KBS2 4편, KBS1 3편으로 2013년에 이어 예능 부문에서는 SBS 프로그램의 경쟁력이 가장 돋보였다. MBC는 2013년에 이어 2014년에도 5편이 예능부문 시청률 20위에 이름을 올려 전년 수준을 유지했다고 볼 수 있다.

2014년 예능부문 시청률에서 상위 20위 안에 포함된 프로그램들을 보면, <무한도전>이 시청률 15.0%로 3위를 차지했다. <무한도전>은 2013년에도 시청률 15.8%로 3위를 차지했다. <무한도전> 다음은 <일밤>이 시청률 13.1%로 4위를 차지했다. <일밤>은 2012년까지만 해도 시청률 상위 20위권 밖에 머물렀었는데, 2013년 15.6%로 무한도전에 이어 4위를 차지하고, 2014년에도 시청률은 다소 떨어졌지만 <무한도전>에 이어 4위를 차지하고 있다. 한편 <황금어장 라디오스타>는 2013년 대비 시청률은 소폭 하락했

지만, 예능 부문 시청률 순위는 2013년 18위에서 2014년 15위로 3단계 올라섰고, 대신 2013년 16위에 머물렀던 <세바퀴>가 2014년에는 20위로 밀려났다. 2013년에 17위를 차지한 <스타오디션 위대한 탄생> 대신에 2014년에는 <나혼자 산다>가 17위를 차지했다.

MBC예능 프로그램은 <무한도전>을 제외하고는 시간이 지날수록 경쟁력이 떨어진다 는 공통된 특징을 보인다. 가령 <세바퀴>의 경우 2011년만 해도 시청률 17.6%에 예능 부문 시청률 순위 5위를 차지했는데, 2012년, 2013년, 2014년을 거치면서 시청률 7.8%에, 시청률순위 20위로 계속 하락하고 있다. 또 오디션 프로그램인 <위대한 탄생>도 2010년부터 2011년까지 평균시청률 21.5%로 예능부문 시청률 1위를 기록했었다. 그런데 2013년 시청률 9.3%로 17위를 기록했고, 2014년에는 편성되지 않았다.

이에 반해 SBS의 <정글의 법칙>, <스타킹>, <스타주니어쇼 붕어빵>, <TV동물농장>, KBS2의 <개그콘서트> 등은 2013년에 이어 2014년에도 높은 시청률을 보인다. 예능 부문의 간판 프로그램인 <무한도전>이 경쟁력을 유지하고 <일밤>의 부활이 반가운 한해였지만, 그외 프로그램들이 전반적으로 시청률과 순위가 떨어지고 있어 평년에 비해 예능 부문의 시청률 성과가 좋아졌다고 보기는 힘들다. MBC 예능 프로그램의 문제는 프로그램 초반에는 많은 화제성을 불러일으키나 화제성을 지속시키지 못한다는 것이다. 따라서 인지도가 생긴 프로그램의 경쟁력을 유지하면서, 새로운 킬러 콘텐츠의 개발이 필요해 보인다.

<표 1-21> 2014년도 예능부문 시청률 상위 20위 프로그램

순위	프로그램	채널	시청률	점유율	순위	프로그램	채널	시청률	점유율
1	개그콘서트	KBS2	16.7	23.6	11	일요일이 좋다	SBS	10.5	17.3
2	정글의법칙	SBS	15.6	25.6	12	스타킹	SBS	10.0	16.9
3	무한도전	MBC	15.0	25.5	13	도전골든벨	KBS1	9.1	13.2
4	일밤	MBC	13.1	21.4	14	백년손님 자기야	SBS	8.8	19.7
5	해피선데이	KBS2	12.7	20.7	15	라디오스타	MBC	8.2	19.1
6	전국노래자랑	KBS1	12.4	26.6	16	스타주니어쇼 붕어빵	SBS	8.0	16.5
7	도전1000곡	SBS	11.5	25.3	17	나혼자산다	MBC	8.0	17.1
8	가요무대	KBS1	11.5	17.8	18	한밤의TV연예	SBS	8.0	12.1
9	TV동물농장	SBS	11.2	22.6	19	연예가중계	KBS2	7.9	11.5
10	불후의명곡2	KBS2	11.0	18.8	20	세바퀴	MBC	7.8	16.5

(3) 시사/교양 부문

시사/교양 부문 시청률 상위 20위 프로그램을 보면, KBS1이 15편으로 가장 많고, SBS 3편, MBC와 KBS2가 각 1편으로 나왔다. 시사/교양의 KBS1의 압도적 영향력을 확인할 수 있다. 반면 MBC는 2012년부터 2014년까지 시청률 상위 20위 안에는 단 1편씩만 진입해 시사교양 장르에서의 지속적인 약세를 보여주었다. 2014년 시사교양 부문 시청률 상위 20위 안에 들어온 MBC 프로그램은 <리얼스토리 눈>¹⁶⁾이다.

전통적으로 MBC 시사/교양의 간판 프로그램이던 <PD수첩>, <시사매거진2580>은 20위권 밖으로 밀려났다. <PD수첩>과 비슷한 포맷의 KBS2의 <추적 60분>도 시청률 상위 20위 안에 이름을 올리지 못해, 시사교양 프로그램에 대한 인기가 떨어지고 있음을 확인할 수 있다. 이렇게 MBC와 KBS2의 시사교양 프로그램은 시청률 20위 안에 이름을 올리지 못했지만, SBS의 시사교양 프로그램인 <그것이 알고싶다>는 14위로 20위권 안에 이름을 올렸다. 이외에도 SBS는 시사교양 부문 시청률 1위와 2위를 모두 차지했는데, 1위는 <순간포착 세상에 이런 일이>가 시청률 12.5%로 1위를 차지했고, <금강한 이야기 Y>는 11.3%로 2위를 차지했다. KBS2에서는 <VJ특공대>가 시청률 상위 20위 안에 들어왔다.

SBS는 시사/교양 부문 시청률 상위 20위 안에 3개의 프로그램이 들어갔고, 시사/교양 부문 1위와 2위를 차지하여 숫적으로는 KBS1에 밀리지만, 질적인 측면에서는 높은 성과를 보여주었다.

MBC는 시사/교양 부문 시청률 20위 안에 1개 프로그램만 이름을 올려 공영방송의 역할을 다하지 못했다는 비판을 면하기 어렵게 되었다. KBS1의 <똑똑한 소비자리포트>은 17위에 이름을 올렸지만, 같은 유형의 소비자교양 프로그램인 MBC의 <불만제로UP>은 20위권 밖이다. KBS1의 <남북의 창>은 12위인데, MBC의 시사/교양 간판 프로그램인 <PD수첩>이나 <시사매거진 2580>은 20위 안에 이름을 올리지 못했다.

MBC 시사/교양 프로그램이 제 몫을 하지 못한다면 전체적인 시청률 상승을 기대하기 어렵다. 또 MBC는 공영방송으로써 향후 공영방송의 위상을 바로 세우기 위해서라도 <PD수첩>이나 <시사매거진2580>과 같은 시사 프로그램을 활성화할 필요가 있으며, 이외에도 시대의 트렌드에 맞고 MBC를 대표할만한 새로운 시사/교양 프로그램을 개발하려는 노력이 필요한 시점이다.

16) 2014년 3월 3일부터 방영중

〈표 1-22〉 2014년도 시사교양부문 시청률 상위 20위 프로그램

순위	프로그램	채널	시청률	점유율	순위	프로그램	채널	시청률	점유율
1	순간포착 세상에 이런일이	SBS	12.5	18.9	11	리얼스토리논	MBC	8.9	13.5
2	궁금한이야기 Y	SBS	11.3	17.2	12	남북의창	KBS1	8.6	22.7
3	인간극장	KBS1	11.1	28.4	13	아침마당	KBS1	8.4	18.7
4	러브인아시아	KBS1	11.0	17.9	14	그것이알고싶다	SBS	8.4	16.9
5	1년의기록 북한산	KBS1	10.8	21.0	15	우리말겨루기	KBS1	8.3	13.5
6	한국인의밥상	KBS1	10.3	16.9	16	코리아안닥터스	KBS1	8.3	13.8
7	당신이대한민국입니다	KBS1	10.0	15.9	17	똑똑한소비자리포트	KBS1	8.2	13.6
8	6시내고향	KBS1	9.9	21.9	18	생로병사의비밀	KBS1	8.2	12.8
9	시청자칼럼 우리사는세상	KBS1	9.7	19.2	19	VJ특공대	KBS2	7.9	12.9
10	긴급출동24시	KBS1	9.1	16.2	20	걸어서세계속으로	KBS1	7.9	17.6

6) 프로그램 만족도

MBC 프로그램에 대한 만족도를 확인할 수 있는 방법은 MBC 자체적으로 실시하고 있는 QI가 있다. 품질지수 QI는 프로그램의 질을 나타내는 지수인데, QI는 시청자가 프로그램에 얼마나 만족하고 있는지를 포함한다. 그런데 2014년 MBC가 자체적으로 실시한 MBC QI 평가는 상당히 좋다. 또 MBC가 주로 사용하는 TNms 시청률도 나쁘지 않다. 2013년에 이어 2014년 MBC는 KBS1에 이어 2위를 유지하고 있다. 이렇게 자체적으로 제시하는 자료에서 2014년 MBC의 성적표는 나쁘지 않다. 그러나 MBC 프로그램에 대한 외부 평가는 자체 평가만큼 좋지는 않다. 우선 MBC가 자체적으로 프로그램의 품질을 측정하는 QI 외에 외부에서 MBC 프로그램의 품질을 측정하는 지수 중에서 신뢰성과 타당성이 높은 지수로는 정보통신정책연구원에서 매년 실시하는 KI 지수가 있다. 물론 KI 조사 외에도 코바코의 PEI(프로그램 몰입도)나 한국 갤럽의 한국인이 좋아하는 TV 프로그램 등이 있으나, PEI 조사는 코바코에서 광고판매의 목적으로 자체적으로 조사되는 것이고, 갤럽의 한국인이 좋아하는 TV 프로그램 조사는 채널 전체의 만족도를 평가하는데 미흡하다고 판단된다. QI 조사는 뒤에 자세히 살펴볼 기회가 있으므로 여기서는 KI 조사 결과를 통해 MBC 프로그램 만족도에 대한 외부 평가를 알아보고자 한다. 더욱이 KI 조사의 장점은 MBC를 비롯하여 종합편성채널 프로그램을 모두 포괄한

다는 점이다. 즉 대부분의 프로그램 품질에 대한 만족도를 측정하는 조사는 일부 프로그램을 선택하여 측정하는데 반해 KI조사는 전체 프로그램을 포괄하고 있다는 점에서 그 유용성이 크다 하겠다. 또 KI 조사는 프로그램의 품질을 프로그램에 대한 만족도와 질이라는 두 차원으로 측정하고 있어 프로그램의 만족도를 평가하는 직접적인 지수가 될 수 있다.

〈표 1-23〉 KI와 MBC QI 비교

	KI(방송통신위원회)	QI(MBC)
모집단의 정의	전국 13세이상 69세이하 TV시청자	서울/경인 지역 및 전국 4개 광역시 (부산, 대전, 대구, 광주) 거주 하루 평균 30분이상 TV를 시청하는 만 15~69세 일반 시청자
표본추출	2012년 주민등록 인구 기준 (성, 연령, 지역별 배분)	(지역)군집표집추출 → (성, 연령별) 할당표집
평가자 규모	주간 2,400명, 연간 57,600명	1,500명, 연간 3,000명
조사방법	조사전용 홈페이지를 통한 온라인조사	구조화된 설문을 이용한 면접조사
조사기간	2월, 5월, 8월, 11월 (해당월을 끼고 6주간씩 연 4회 진행)	상, 하반기 1회 씩
조사대상 프로그램	지상파 4개채널, 종합편성 4개 채널의 모든 프로그램	지상파 4개 채널의 주요 시간대 프로그램 (1차조사: 147개, 2차조사: 148개)
평가항목	프로그램 만족도/프로그램의 질 (11점척도/0~10점)	지속시청의향/프로그램 품질의 장르별 4~5개 문항을 7점 척도로 측정
기타	채널성과지수 흥미성/다양성/신뢰성/유익성/창의성 공정성/공익성의 7개 항목으로 측정	브랜드 인지/연상/선택 3개 차원의 총 6개 문항을 통한 브랜드 자산 측정

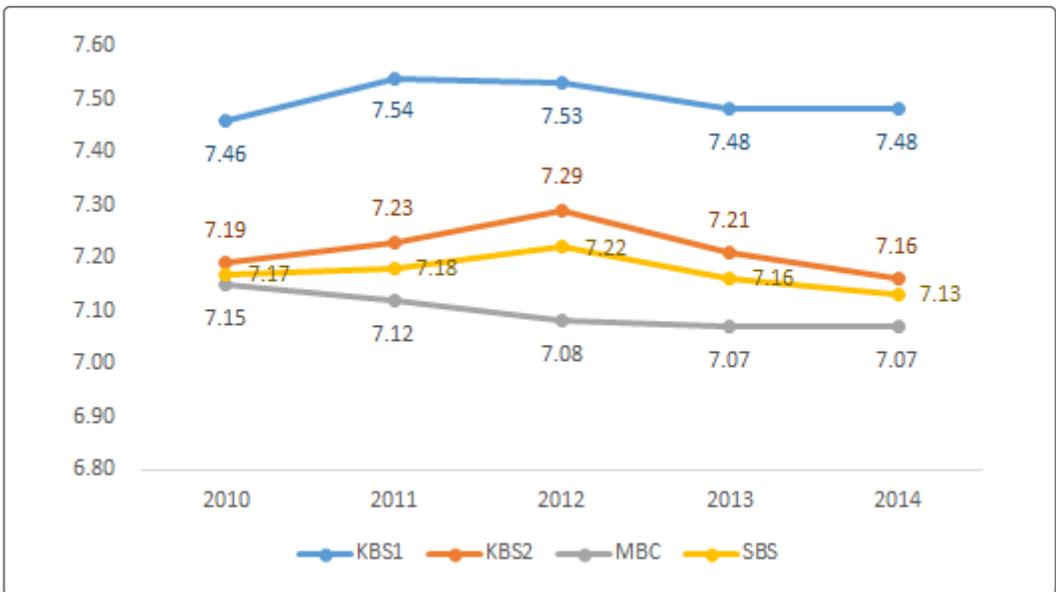
그러면 KI 조사결과로 MBC 프로그램에 대한 만족도를 살펴보기로 하자. 2014년에 KI는 분기별로 4번 조사되었다. 4번 조사결과의 평균값으로 볼 때, MBC는 4개 지상파 채널 중에서 가장 낮은 점수를 받았다. 2014년 KI 순위는 KBS1이 7.48로 1위이고, KBS2가 7.16으로 2위, SBS가 7.13으로 3위, MBC가 7.07로 4위를 차지했다.

〈표 1-24〉 2013년, 2014년 지상파방송사의 KI지수 비교

(단위: 10점만점 평균)

구분	2013년					2014년				
	1분기	2분기	3분기	4분기	계	1분기	2분기	3분기	4분기	계
MBC	7.07(4)	7.11(4)	7.09(4)	7.02(4)	7.07(4)	7.16(4)	7.03(4)	7.04(4)	7.02(4)	7.07(4)
KBS1	7.49(1)	7.47(1)	7.47(1)	7.50(1)	7.48(1)	7.53(1)	7.41(1)	7.47(1)	7.52(1)	7.48(1)
KBS2	7.29(2)	7.21(2)	7.20(2)	7.12(3)	7.21(2)	7.20(3)	7.15(2)	7.12(2)	7.18(2)	7.16(2)
SBS	7.21(3)	7.14(3)	7.16(3)	7.13(2)	7.16(3)	7.27(2)	7.08(3)	7.05(3)	7.08(3)	7.13(3)

* ()은 순위임.



[그림 1-3] 2010년~2014년 지상파방송 KI지수 조사 결과 (10점 만점)

한편 KI 조사는 개별 프로그램 품질을 평가할 뿐만 아니라 채널에 대한 평가도 같이 한다. 채널 평가는 흥미성, 다양성, 신뢰성, 유익성, 창의성, 공정성, 공익성의 7개 차원을 5점 척도로 측정한다. 채널 단위로 평가한 결과에서도 MBC는 2013년에 이어 2014년에도 지상파 4개 채널중에서 가장 낮은 평가를 받았다. 2014년 지상파 채널평가 1위는 SBS(3.46), 2위는 KBS2(3.38), 3위는 KBS1(3.37), 4위는 MBC(3.32)이고, 2013년에도 1위와 4위는 SBS와 MBC가 차지했고, 2위와 3위는 채널 순위가 바뀌어 2013년에는 KBS1이 2위, KBS2가 3위를 차지했다. 채널평가로만 보면 MBC는 지상파 채널 중에서 가장 낮은 평가를 받은 셈이다. 이러한 조사결과는 자체 채널에 대한 평가를 더욱

꼼꼼하고 엄격하게 할 필요가 있음을 시사하는 것이다.

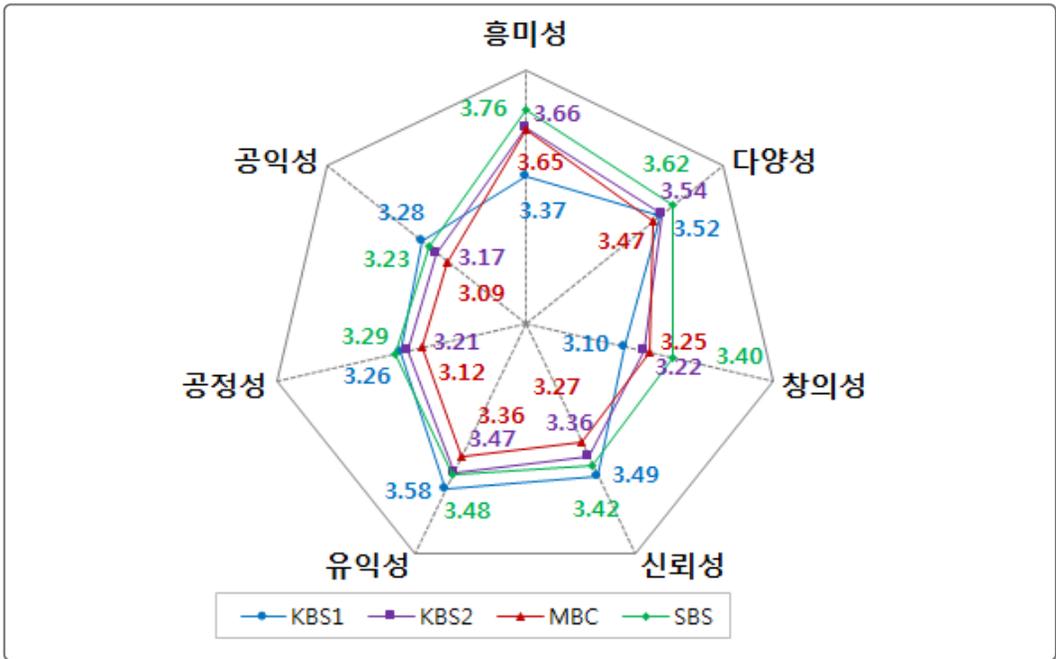
그러면 MBC가 어떤 차원에서 낮은 평가를 받았는지 살펴보자. 2014년 KI조사결과로 보면 MBC는 창의성과 흥미성을 제외한 다양성, 신뢰성, 유익성, 공정성, 공익성의 5개 차원에서 지상파 4개 채널 중에서 가장 낮은 점수를 받았다. 채널을 평가하는 7개 차원에서 MBC가 1위를 차지한 영역이 하나도 없다는 것은 높은 QI 평가와 KI 평가가 얼마만큼의 간극이 있는지를 여실히 보여준다 하겠다. MBC가 채널평가에서 낮은 점수를 받은 것과는 대조적으로 SBS는 흥미성, 다양성, 창의성, 공정성의 4개 부문에서 1위를 차지했고, KBS1은 신뢰성, 유익성, 공익성에서 부문에서 1위를 차지했다. KBS2도 1위를 차지한 부분은 없지만 4위를 차지한 부분도 없이 모든 영역에서 2~3위를 차지했다.

이상의 조사결과로 미루어볼 때, MBC가 자체적으로 실시하는 QI 조사결과와 방송통신위원회의 KI 조사결과간의 차이가 크다는 것을 확인할 수 있다. 따라서 MBC는 자체적으로 실시하고 있는 QI 평가에 만족하기보다는 KI 평가에서도 높은 평가를 받을 수 있도록 다차원적인 속성들을 만족시키는 노력을 기울여야할 것이다.

<표 1-25> 2014년 지상파방송사의 채널평가 점수 비교

		흥미성	다양성	신뢰성	유익성	창의성	공정성	공익성	평균
MBC	2014년	3.65(3)	3.47(4)	3.27(4)	3.36(4)	3.25(2)	3.12(4)	3.09(4)	3.32(4)
	2013년	3.71(3)	3.51(4)	3.29(4)	3.41(4)	3.31(3)	3.12(4)	3.10(4)	3.35(4)
KBS1	2014년	3.37(4)	3.52(3)	3.49(1)	3.58(1)	3.10(4)	3.26(2)	3.28(1)	3.37(3)
	2013년	3.43(4)	3.63(3)	3.64(1)	3.71(1)	3.16(4)	3.37(1)	3.41(1)	3.48(2)
KBS2	2014년	3.66(2)	3.54(2)	3.36(3)	3.47(3)	3.22(3)	3.21(3)	3.17(3)	3.38(2)
	2013년	3.75(2)	3.64(2)	3.48(2)	3.57(2)	3.31(2)	3.30(3)	3.26(2)	3.47(3)
SBS	2014년	3.76(1)	3.62(1)	3.42(2)	3.48(2)	3.40(1)	3.29(1)	3.23(2)	3.46(1)
	2013년	3.79(1)	3.65(1)	3.45(3)	3.51(3)	3.44(1)	3.31(2)	3.25(3)	3.49(1)

* ()은 순위를 표시한 것임.



[그림 1-4] 2014년 지상파방송 채널 평가지수 조사 결과 (5점 만점)

3 제작관리의 합리성

정부는 급변하는 다채널 환경에서 콘텐츠산업을 육성하고 양질의 프로그램 개발, 그리고 지상파 방송사의 수직적 통합체계를 개선한다는 취지에서 외주제작 정책을 강화하고 있다. 그러나 현실적으로 방송사와 외주제작사간에 갈등과 불만이 적지 않다. 방송사 입장에서는 비대칭 규제와 품질에 대한 불만이 높고, 외주제작사는 제작비와 방송시간대에 대한 불만이 가장 크다. 따라서 방송사가 외주를 얼마나 합리적으로 관리하느냐가 중요한 문제라 하겠다.

1) 외주정책의 적절성

다채널 경쟁 환경에서 방송사와 외주제작사가 공생하기 위해서는 방송사의 외주정책이 합리적으로 관리되어야 하며, 아울러 균형있는 제작관리가 이루어져야 한다. 이에 콘텐츠산업 육성과 질 좋은 프로그램 제공을 위한 MBC의 편성 측면에서 외주전략의 타당성과 제도적인 노력을 평가하고자 한다.

MBC 외주제작 프로그램의 편성비율은 2012년까지 매년 증가하다 2013년부터 줄어드는 추세가 2014년까지 이어지고 있다. MBC의 외주제작 편성비율은 2007년 39.9%에서 지속적으로 증가하여 2012년에는 51.1%로써 MBC에서 방영되는 프로그램의 절반 이상이 외주 제작된 것이었다. 그러나 2014년에는 45.6%로 2013년과 비교하면 약 4.4%p 감소한 것으로 나타났다. 2014년에는 외주제작 프로그램 구성 비율을 보면 순수 외주제작 프로그램이 38.7%, 자회사 외주 프로그램이 6.9%로 2010년, 2011년과 비슷한 수준이다. 외주제작 프로그램을 많이 편성하면 자체제작 역량을 키울 수 없다는 점을 고려하면 외주제작 편성비율이 줄어드는 최근의 현상은 바람직해 보인다.

〈표 1-26〉 외주제작 프로그램 편성비율 추이

(단위: %)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
순수외주	36.1	31.8	33.7	37.2	40.7	42.6	42.0	38.7
자회사외주	3.8	7.3	7.7	7.0	6.9	8.5	8.0	6.9
계	39.9	39.1	41.4	44.2	47.6	51.1	50.0	45.6

한편 외주제작 프로그램 편성비율을 장르별로 살펴보면, 2014년도 MBC 프로그램의 편성비율은 교양 부문의 외주제작 비율이 전체 편성 프로그램 중 72.3%로 가장 높았으며, 오락 장르 외주제작 프로그램 편성비율은 45.8%로 나왔다. 오락 장르 외주제작 프로그램 편성비율이 2013년 54.3%인 점을 고려하면 2014년 오락부문 외주제작 비율은 많이 감소한 것이다. 교양장르는 2013년과 거의 차이가 없다.

또 시간대별로 보면 주시청시간대의 외주 제작 프로그램 편성비율이 64.9%로 2013년의 47.1%와 비교하면 크게 늘어난 것을 볼 수 있다. 경쟁력있는 시간대 프로그램이 외주제작물로 편성되는 점은 아쉬운 부분이다. 정책적으로 외주제작 비율의 의무가 확대된 측면도 있지만, 외주가 늘어나면 자체제작 역량이 떨어질 수밖에 없고, 그렇게 되면 채널의 경쟁력도 떨어질 수 있다는 점을 고려하면 주시청시간대와 주요 장르는 외주제작 프로그램 편성비율을 줄여나가는 전략이 필요해 보인다.

〈표 1-27〉 2014년 외주제작 프로그램 편성비율

유형	장르별 방송시간(분)/편성비율(%)									
	보도		교양		오락		주시청		전체	
	시간	비율	시간	비율	시간	비율	시간	비율	시간	비율
순수외주	0분	0%	113,565분	64.0%	86,410분	36.9%	54,695분	57.8%	199,975분	38.7%
자회사외주	0분	0%	14,770분	8.3%	20,840분	8.9%	1,320분	7.1%	35,610분	6.9%
소계	0분	0%	128,335분	72.3%	107,250분	45.8%	56,015분	64.9%	235,585분	45.6%
국내구매	0분	0%	0분	0.0%	1,030분	0.4%	65분	0.1%	1,030분	0.2%
국외구매	0분	0%	9,385분	5.3%	1,525분	0.7%	15분	0.01%	10,910분	2.1%
소계	0분	0%	9,385분	5.3%	2,555분	1.1%	80분	0.11%	11,940분	2.3%
총계	0분	0%	137,720분	77.6%	109,805분	46.9%	56,095분	65.01%	247,525분	47.9%

한편 외주제작 비중이 큰 부분은 드라마 장르다. 2014년 MBC드라마 제작의 약 79.3%가 외주제작으로 이루어졌다. 2012년도 드라마 외주제작 프로그램 편성비율은 70.8%였는데, 2013년 80.6%로 크게 올랐고, 2014년에도 2013년과 비슷한 수준을 유지하고 있다.

드라마의 경우 다른 장르와 비교하면 외주제작 비율이 월등히 높는데 이것은 MBC만의 특성은 아니다. 다른 방송사도 드라마는 외주로 제작하는 것이 일반적 추세다. 그러나 좋은 드라마를 만들 역량이 갖춰진 방송사와 그렇지 못한 방송사의 미래 위상은 다를 수밖에 없다. 이런 점을 고려한다면 드라마도 자체제작 역량을 키워나가는 전략이 필요하다.

드라마 세부장르별로 외주제작 비율을 살펴보면, 일일 아침드라마, 수목드라마, 주말기획드라마는 2014년 현재 100% 외주로 제작된다. 일일 아침드라마는 2012년부터 100% 외주로 제작되어 왔고, 주말기획 드라마는 2012년까지만 해도 외주제작 비율이 40.4%로 2편 중 1편 이상은 자체 제작되었다. 그러다 2013년부터 100% 외주로 넘어갔다. 반대로 월화드라마는 2013년 100% 외주로 제작되었으나 2014년에는 83%만 외주 제작하고 나머지는 자체 제작하고 있다. 가장 바람직한 형태가 바로 일일 저녁드라마로 2012년부터 50%정도는 외주 제작하고 나머지 50%는 자체 제작으로 충당하고 있다. 드라마 외주제작 비율은 비용의 측면보다는 제작인력 양성이라는 차원에서 접근할 필요가 있다.

〈표 1-28〉 2014년 드라마 외주제작비율 세부내역

구분	2014년도			2013년도			2012년도		
	총시간	외주	비율	총시간	외주	비율	총시간	외주	비율
일일아침	9,720	9,720	100.0%	10,360	10,360	100.0%	10,360	10,360	100.0%
일일저녁	23,680	11,960	50.5%	21,055	11,430	54.3%	9,560	5,160	54.0%
월화	13,885	11,520	83.0%	15,430	15,430	100.0%	8,220	6,400	77.9%
수목미니	15,310	15,310	100.0%	15,690	12,950	82.5%	7,200	5,600	77.8%
주말저녁	13,930	13,930	100.0%	15,010	15,010	100.0%	6,580	2,660	40.4%
주말기획	14,185	9,840	69.4%	16,255	11,170	68.7%	7,630	5,350	70.1%
베스트							570	160	28.1%
특집	80			305	155	50.8%	290		
단막극	730			800					
기타	1,525	1,525	100.0%						
계	93,045	73,805	79.3%	94,905	76,505	80.6%	50,410	35,690	70.8%

2) 외주관리의 적합성과 성과

외주관리의 적합성과 성과는 외주 프로그램의 효율적 관리와 정량적, 정성적 성과에 대한 평가항목이다. MBC는 외주 프로그램의 선정 과정에서 투명성과 공정성을 확보하고 프로그램에 대한 철저한 품질관리를 위해 기존 외주제작국의 명칭을 콘텐츠협력국으로 개칭하고 외주제작사와의 좀 더 나은 파트너십을 꾀하고 있다. 2014년의 MBC 외주 제작 정규 프로그램은 총 62편이며, 60개 제작사가 프로그램을 제공하였다.

회사는 외주제작 프로그램의 성과를 높이기 위해 기존 프로그램의 품질 관리와 지속적인 프로그램 개발에 주력하고 외주제작사 선정과 관리에 합리성과 효율성을 제고하기 위하여 노력하였다. 외주제작 프로그램의 품질관리를 위하여 ‘시청자 중심으로 프로그램 체질 개선’, ‘노후 프로그램을 대체할 수 있는 킬러 콘텐츠 개발’, ‘고품격 다큐멘터리 기획, 개발’, ‘콘텐츠 협력사와의 파트너십 구축을 통한 고품질 콘텐츠 확보’를 목표로 하였다.

우선 콘텐츠 협력사와 파트너십 구축을 위해 우수 콘텐츠 협력사를 대상으로 프로그램을 기획안을 수시로 협의하고 경쟁력있는 기획안을 확보하고자 하였다. 또 외주제작 프로그램의 공영성과 효율성 제고를 위해 공익 목적의 MBC 특별생방송 및 특집다큐멘터리를 기획, 제작하고, 안정적인 협찬수익 창출을 통하여 외주제작 프로그램의 효율성을 제고하려고 노력하였다. 이와 함께 월별, 분기별, 연말 우수 협력사 시상과 간담회를 통하여 협력사 사기 증진을 도모하였다.

2014년 온라인 외주제작 공모실적을 보면, 장르별 프로그램 기획안 공모와 주요 시간대 정규 프로그램 개선을 위한 기획안 공모가 있었다. 장르별 프로그램 기획안 공모는

정규 프로그램 방송 예정인 〈여행남녀〉¹⁷⁾를 대상으로 제작사 공모 절차를 진행하여 심사를 통해 제작사를 선정했다. 또 평일 오후 6시대와 공익 캠페인 프로그램을 공모하여 2차에 걸친 심사를 통해 제작사를 선정, 편성기획부와 협의를 통해 파일럿 프로그램을 편성하였다. 주요 시간대별 정규 프로그램 개선을 위한 기획안 공모는 〈늘푸른 인생〉, 〈TV특종 놀라운 세상〉, 〈고향이 좋다〉 세 프로그램에 대하여 프로그램 개선 기획안을 공모하여 제작사를 선정하였다.

또 MBC 프로그램상 수상 기회 확대 등 우수제작사를 격려함으로써 유대감을 고취하는데 주력하였다. 우수 외주제작사 내역을 보면 2014년 한해 동안 모두 16회에 걸쳐 우수제작사에게 시상하였다. 2013년에는 11차례에 걸쳐 우수 외주제작사에 대한 시상이 있었던 것을 고려하면 외주제작사 시상 규모가 늘어난 것은 반가운 일이다. 그러나 외주제작사에게 16회에 걸쳐 지급된 인센티브 액수는 2013년보다는 약 200만원이 줄어들었다.

2014년 우수 외주제작사에 대한 수상횟수는 2013년보다 5회가 더 많으나 인센티브 지급규모는 더 적은 것으로 나타났다. 2014년 우수 외주제작사 수상내역을 보면 프로그램은 〈기분좋은 날〉이 15회, 〈고향이 좋다〉가 1회 수상해 우수 외주 프로그램에 대한 수상이 〈기분좋은 날〉에 집중된 것을 볼 수 있다. 2013년에는 〈생방송 오늘아침〉, 〈여성토론 위드〉, 〈그린실버 고향이 좋다〉, 〈해피타임〉, 〈찾아라 맛있는TV〉, 〈기분좋은 날〉 등 6개 프로그램이 수상하여 2014년보다는 다양한 프로그램이 우수 외주제작상을 수상한 것으로 나타났다.

앞으로 외주제작상 수상이 일회성에 그치지 않도록 인센티브를 받는 외주제작사나 외주제작 프로그램을 더욱 확대할 필요가 있으며 인센티브 상금 액수와 종류도 다양화하여 외주제작사를 더욱 독려할 필요가 있겠다.

외주제작 프로그램의 성과를 목표 대비 시청률 성과를 중심으로 살펴보면, 2014년 외주제작 프로그램 달성도는 전반적으로 장르별로 다소 차이를 보였다. 시사/교양 장르의 프로그램 달성도는 〈이슈를 말한다〉를 제외하고는 모두 85%이상의 높은 달성도를 보여주었다. 〈찾아라 맛있는TV〉는 목표대비 시청률 달성도가 95%로 거의 100%에 근접했고, 수상 실적이 많은 〈기분좋은 날〉도 88%의 높은 달성도를 보여주었다. 반면 〈이슈를 말한다〉의 달성도는 48%로 시사교양 장르 중에서 가장 낮은 달성도를 보여주었다. 드라마 장르에서는 〈왔다! 장보리〉와 〈황금무지개〉, 〈전설의 마녀〉, 〈내손을 잡아〉 4개 프로그램이 목표대비 시청률 100%이상의 높은 달성도를 보여주었다. 이외에 〈모두다 김치〉, 〈엄마의 정원〉, 〈기황후〉, 〈마마〉도 90% 이상의 달성도를 보여주었다.

반면 50%이하의 달성도를 보여준 드라마도 있었는데, 〈미스코리아〉가 43%의 달성도로 외주제작 프로그램중에서는 가장 낮은 달성도를 나타냈다. 이외에 〈트라이앵글〉, 〈양큼한 돌싱녀〉, 〈개과천선〉, 〈내 생애 봄날〉, 〈소원을 말해봐〉 등은 모두 50%대의

17) 2014년 4월부터 10월까지 총 24회 방영

상대적으로 낮은 달성도를 보여주었다. 한편 예능에서는 외주로 제작되는 프로그램이 <일밤 - 아빠 어디가>와 <별바라기> 2개 뿐이었는데 두 프로그램 모두 목표대비 시청률 달성도가 50%대로 높지 않았다.

〈표 1-29〉 외주제작 프로그램 목표대비 시청률 - 시사/교양

프로그램명	1분기 시청률	2분기 시청률	3분기 시청률	4분기 시청률	연평균 시청률	목표 시청률	달성도
신비한TV 서프라이즈	7.7	7.8	8.2	7.4	7.7	9.0	85%
해피타임	7.1	7.5	6.9	7.1	7.1	8.0	88%
출발비디오여행	6.1	6.4	6.4	6.5	6.4	7.5	85%
찾아라 맛있는TV	6.0	5.5	5.7	5.5	5.7	6.0	95%
기분좋은날	4.7	4.1	4.0	4.6	4.4	5.0	88%
이슈를말한다	-	3.4	2.1	2.3	2.4	5.0	48%

〈표 1-30〉 외주제작 프로그램 목표대비 시청률 - 드라마

프로그램명	1분기 시청률	2분기 시청률	3분기 시청률	4분기 시청률	연평균 시청률	목표 시청률	달성도
내손을잡아	15.4	18.5	-	-	15.6	15.0	104%
모두다김치	-	12.0	13.5	16.5	13.5	15.0	90%
폭풍의여자	-	-	-	11.9	11.9	15.0	79%
소원을말해봐	-	7.9	8.5	11.5	10.0	17.0	59%
엄마의정원	9.3	10.9	13.6	-	11.9	13.0	92%
기황후	28.2	28.7	-	-	28.3	30.0	94%
트라이앵글	-	9.3	11.6	-	10.1	20.0	50%
야경꾼일지	-	-	13.8	12.9	13.6	20.0	68%
미스코리아	8.5	-	-	-	8.5	20.0	43%
양큼한돌싱녀	9.2	10.6	-	-	9.7	18.0	54%
개과천선	-	10.1	-	-	10.1	20.0	51%
운명처럼널사랑해	-	-	12.2	-	12.2	15.0	81%
내생애봄날	-	-	10.3	10.7	10.6	20.0	53%
미스터백	-	-	-	12.8	12.8	20.0	64%
사랑해서남주나	15.2	-	-	-	15.2	20.0	76%
왔다장보리	-	14.9	28.6	38.1	23.0	20.0	115%
장미빛연인들	-	-	-	17.4	17.4	25.0	70%
황금무지개	17.0	-	-	-	17.0	15.0	113%
마마	-	-	15.8	20.2	16.9	18.0	94%
전설의마녀	-	-	-	22.0	22.0	20.0	110%

〈표 1-31〉 외주제작 프로그램 목표대비 시청률 - 예능

프로그램명	1분기 시청률	2분기 시청률	3분기 시청률	4분기 시청률	연평균 시청률	목표 시청률	달성도
일밤-아빠어디가	11.6	10.4	10.2	8.1	10.1	20%	50%
별바라기	-	4.6	4.0	-	4.2	8%	52%

현재 MBC 프로그램의 50% 이상을 책임지는 외주제작사의 역할은 MBC가 경쟁력을 갖추는데 무엇보다 중요하다. 외주제작사 프로그램이 얼마나 좋은 결과를 가져오느냐에 따라 시청률이 달라지기 때문이다. 따라서 외주제작 프로그램의 품질을 높이기 위한 제도적 방안을 마련하고 운영하는 것이 필요하다. 현재 〈기분좋은날〉같은 경우는 매주 5회 방송에 6개사가 제작에 참여하는 서바이벌 시스템을 도입하였는데, 달성도가 높게 나온 것으로 보아 어느 정도 성과는 있었다고 볼 수 있다. 이외에도 외주제작 프로그램의 공영성을 확보하기 위해 간접광고, 자막 오류 등 심의규정 위반을 중심으로 평가관리 제도를 운영하고 있다.

3) 제작관리의 합리성과 효율성

제작관리의 합리성이란 목표를 실천가능하게 설정하였는지 그리고 제작관리를 얼마나 효율적으로 하였는지를 평가하는 것이다.

(1) 제작관리의 합리성

MBC는 프로그램별 성과관리 차원에서 목표시청률 제도를 운영하고 있으며, 연초에 각 제작 주체와 협의를 통해 프로그램별로 ‘목표시청률’을 설정하고 분기별로 달성도를 관리하고 있다. 목표에 미달하는 프로그램에 대해서는 집중 모니터 및 해당시간대 시청자 분석을 통해 경쟁력 향상을 지원하고 있다. 2014년도 MBC 프로그램의 제작관리 및 운영과 관련 프로그램별 목표시청률에 대한 달성도를 분기별로 살펴보았다.

가) 드라마 부문

드라마는 채널 경쟁력의 핵심이기 때문에 드라마 시청률은 방송사 전체의 경쟁력 강화를 위해 특별히 관리되어야 한다. 2014년에는 편성시간대별 드라마 시청률이 모두 연간 달성도 74% 이상을 기록하였다. 2013년 드라마 장르 연간 달성도가 66%인 것을 고려하면 2014년에는 드라마 장르에서의 목표대비 시청률 달성도는 전년보다는 높을 것으로 예상할 수 있다. 우선 주말연속극의 목표시청률은 14%였는데, 연평균 시청률이 19.9%로 나와 초과 달성했다. 아침드라마도 목표시청률 13%를 넘어선 13.8%로 106%의 달성도를 보였고, 그외 주말특별기획 드라마와 월화드라마도 97%의 달성도를 보여 거의

100%에 근접한 시청률을 기록했다.

반면 상대적으로 달성도가 낮은 시간대는 저녁 7시에 방영되는 일일드라마로 목표시청률 15.0%에 미치지 못하는 11.1%로 74%의 달성도를 보였다. 수목드라마도 목표시청률 13.0%에 미치지 못하는 10.7%의 시청률을 보여 목표시청률 대비 달성도는 82%로 나왔다. 저녁 일일연속극과 수목시간대 드라마 경쟁력 하락은 비단 2014년만의 일은 아니다. 2011년부터 2014년까지 4년 연속 저녁 일일연속극과 수목드라마의 달성도가 가장 낮았다. 보통 달성도 60%대에 머물렀는데, 그나마 2014년 들어 달성도가 70~80%대로 올라가 미흡하지만 점진적인 성과를 보이고 있는 것은 사실이다.

이러한 문제점을 직시하고 일일연속극과 수목드라마의 경쟁력 제고를 위하여 시청자나 경쟁사 분석을 통해 시청률 상승 전략을 마련하고자 하는 많은 노력들은 긍정적으로 평가할 수 있다.

〈표 1-32〉 2014년도 드라마 장르별 프로그램 실적 및 평가

	1분기 시청률	2분기 시청률	3분기 시청률	4분기 시청률	연평균 시청률	목표 시청률	달성도
아침드라마	15.4	12.5	13.5	13.6	13.8	13.0	106%
일일연속극 (저녁7시대)	11.3	12.8	8.5	11.5	11.1	15.0	74%
일일특별기획 (밤9시대)	10.8	10.9	13.6	11.5	11.7	13.0	90%
월화드라마	28.3	16.0	13.0	13.1	17.5	18.0	97%
수목드라마	8.8	10.2	11.8	12.0	10.7	13.0	82%
주말연속극	15.2	14.9	28.6	20.7	19.9	14.0	142%
주말특별기획	17.0	11.9	15.3	21.6	16.5	17.0	97%

나) 예능 부문

예능 부문 프로그램의 목표시청률 대비 달성도는 2013년과 비교하여 소폭 하락한 것으로 나타났다. 2013년의 예능부분 평균 달성도는 83.7%였는데, 2014년에는 78.4%로 약 5%p 떨어졌다. 이렇게 예능 부분 평균 달성도 하락은 〈일밤〉의 시청률 하락과 신설 예능 프로그램의 시청률 하락에 기인한 것으로 보인다. 우선 〈일밤〉 시청률은 2013년 17.6%로 목표 대비 131%를 달성했다. 그러나 2014년에는 시청률이 13.1%로 떨어지면서 목표시청률 대비 달성도도 81%로 급락한다. 여기에 신설 프로그램인 〈띠동갑내기 과외하기〉와 〈헬로 이방인〉은 목표 시청률에 달성하지 못해 〈띠동갑내기 과외하기〉의 달성도는 55%, 〈헬로 이방인〉의 달성도는 44%로 평균 예능 프로그램 달성도를 떨어뜨리는데 기여한 것으로 보인다.

한편 MBC에서 인지도가 있는 예능 프로그램의 목표시청률 대비 달성도는 모두 상승했다. 간판 예능 프로그램인 〈무한도전〉도 2013년에는 시청률 달성도가 84%에 불과했

으나 2014년에는 93%로 10%p 가까이 올랐다. 이외에도 <황금어장 라디오스타>는 2013년 74%에서 2014년 82%로, <세바퀴>는 2013년 73%에서 2014년 78%로, <우리결혼했어요>는 2013년의 74%에서 2014년 78%로, <섹션TV 연예통신>은 2013년 74%에서 2014년 91%로, <쇼 음악중심>은 2013년 72%에서 2014년 82%로 상승했다. 예능 부문 평균 시청률 달성도는 떨어졌지만 정규 프로그램의 달성도가 모두 상승한 것은 바람직하다. 따라서 MBC의 경우 예능 부문의 경쟁력 제고를 위해서는 정규 프로그램의 경쟁력을 유지하면서 신규 프로그램 개발이 필요해 보인다.

〈표 1-33〉 2014년도 예능 프로그램 실적 및 평가

프로그램명	1분기 시청률	2분기 시청률	3분기 시청률	4분기 시청률	연평균 시청률	목표 시청률	달성도
일밤	14.5	12.3	14.1	11.1	13.1	16.0	81%
무한도전	14.7	13.8	14.5	16.9	15.0	16.0	93%
황금어장 라디오스타	8.7	8.2	8.1	7.9	8.2	10.0	82%
세바퀴	9.1	8.2	7.5	6.6	7.8	10.0	78%
우리결혼했어요	6.9	6.9	6.8	7.8	7.1	9.0	78%
나혼자산다	7.5	8.0	8.0	8.4	8.0	8.0	100%
섹션TV연예통신	5.5	5.0	5.9	5.6	5.5	6.0	91%
쇼음악중심	4.4	4.1	4.1	4.1	4.1	5.0	82%
띠동갑내기과외하기	-	-	-	4.4	4.4	8.0	55%
헬로 이방인	-	-	-	3.1	3.1	7.0	44%

(2) 제작관리의 효율성

가) 드라마 본부

2014년 드라마 본부의 경영목표는 첫째 드라마 종합시청률 1위 달성, 둘째 조직경쟁력 강화, 셋째 손익 개선과 제작기반 확충 추진, 넷째 드라마의 수익성을 향상하는 것이다. 이러한 목표를 달성하기 위해 작품성과 시청률을 모두 갖춘 경쟁력있는 프로그램을 제작하고, 새로운 기획, 참신한 이야기, 새롭고 안정적인 제작 인프라를 구축하는 동시에 기획과 자체제작 작품의 활성화를 꾀하고 마케팅 중심의 킬러 콘텐츠를 제작한다는 구체적인 운영방침을 세웠다.

우선 KBS1을 제외하면 2014년 드라마본부가 목표로 한 드라마 종합시청률 1위를 달성했다. TNmS 시청률기준, 2014년 드라마 종합시청률은 MBC가 14.1%로 KBS2의 13.9%, SBS 11.6%보다 높게 나왔다. MBC는 월화드라마와 주말기획드라마에서 1위를 차지했고, 수목드라마, 주말드라마, 아침드라마, 특집단막극에서 2위, 저녁드라마는 3위를 차지했다. 월화드라마 평균 시청률은 17.5%로 2위를 차지한 SBS의 10.3%보다 평균

7.2%p나 앞선다. 연평균 7.2%p 높다는 것은 2014년 월화 드라마 시간대는 MBC가 시청률 강세를 이어나갔음을 시사하는 것이다.

MBC 월화시간대의 경쟁력을 회복시켜준 드라마는 <기황후>로 평균 시청률 28.4%로 2014년 MBC 드라마 중에 가장 높은 시청률을 보였다. <기황후> 다음으로 인기를 모았던 월화드라마는 <야경꾼 일지>(13.6%), <오만과 편견>(13.2%)을 들 수 있다. 무엇보다 월화시간대 채널파워를 확보했다는 점에서 의미가 있다.

월화드라마에 비해 수목드라마는 약세를 보였다. 수목드라마 평균 시청률은 10.7%로 SBS(15.6%)보다 약 5%p 낮다. 2014년 수목드라마는 <미스코리아>(8.5%), <앙큼한 돌싱녀>(9.7%), <개과천선>(10.1%), <운명처럼 널 사랑해>(12.2%), <내생애 봄날은>(10.6%), <미스터 백>(12.8%) 등이다. <미스코리아>만 시청률 8.5%로 10%를 밑돌지만 이외에는 모두 10%이상의 시청률을 보여 수목 드라마 시간대 채널경쟁력을 회복하는 것이 그리 어려워 보이지는 않는다. 특히 2014년에 수목드라마 경쟁력 제고 방안에 대해 심도 깊은 노력을 하고 있어 2015년에는 더 좋은 결과를 예상할 수 있을 것이다.

주말드라마는 KBS2의 채널파워가 돋보이는 시간대다. KBS2에서 드라마가 방영되는 주말 저녁 8시대에 다른 방송사에서는 대부분 뉴스를 방영한다. 이 시간대에 시청자가 볼 수 있는 드라마는 KBS2의 주말드라마밖에 없다. 그러다보니 KBS2의 주말드라마는 기본적으로 20%이상의 높은 시청률을 보인다. 이런 편성적인 요인을 고려하면 MBC 주말드라마를 KBS2 주말드라마와 비교하는 것은 무리가 있다. 그럼에도 불구하고 2014년 밤 9시대 방영되는 MBC 주말드라마 평균 시청률은 19.8%로 SBS 주말드라마 평균 시청률 7.0%의 2배이상 높게 나왔다. 시청률 성과에 기여한 주말드라마로는 <왔다 장보리>(23.0%), <사랑해서 남주나>(15.2%), <장미빛 연인들>(17.4%) 등이다.

주말 밤 10시대 방영되는 주말기획드라마에서는 MBC의 성과가 두드러졌다. 주말 밤 10시대 MBC 드라마 평균 시청률은 16.5%로 SBS의 10.3%보다 1.5배 높았다. <전설의 마녀>(22.0%), <황금무지개>(17.0%), <마마>(16.9%), <호텔킹>(12.4%)이 주말 밤 10시대 채널 파워를 형성하는데 큰 기여를 했다.

아침드라마에서도 MBC 시청률 상승이 돋보였다. MBC는 SBS에 이어 2위를 차지했지만 시청률에서는 거의 차이를 보이지 않았다. SBS 아침드라마 평균 시청률은 13.9%, MBC는 13.8%로 1위와 거의 차이없는 2위를 기록했다. 전반적으로 드라마 시청률 부문은 좋은 성과를 보였다고 평가할 수 있다.

두 번째 목표는 조직경쟁력 강화인데, 이를 위해 2014년 MBC는 자체 제작과 외주 제작으로 분리되어 있던 2국 체제를 자체 제작과 외주 제작을 통합 관리하는 1국 체제로 조직 개편을 시도하였다. 드라마국을 단일 체제로 운영하면서 의사 결정의 신속성을 확보할 수 있고, 업무 효율을 개선하여 통합시너지 효과 창출을 꾀할 수 있었다. 또 드라마 R&D 센터를 신설하여 MBC 드라마의 자체 기획 역량과 제작 경쟁력을 회복하려고 노력한 점은 높이 살만하다. 대부분 외주로 제작되어 자체 제작 역량이 떨어질 수

있는데, 자체제작 역량을 강화하기 위해 노력은 콘텐츠 중심의 시대에 바람직한 방향으로 보인다.

세 번째 목표는 드라마의 손익을 개선하고 제작 기반을 확충하는 것이다. 이를 위하여 2014년 MBC는 드라마별 손익분석을 실시했다. 프로그램 단위 제작 결과 보고와 드라마 손익 월차보고 정례화를 통하여 작품 성과에 대한 피드백을 강화하여 시장 상황 변화에 시의적절하고 능동적으로 대응할 수 있도록 하고 있고 프로그램의 경제성을 제고하는데 참고자료로 사용하고 있다. 또 신인 작가를 발굴, 활용하기 위해 신인 작가 극본 공모를 실시하여 2014년 우수상 5편을 선정하였다. 아울러 주니어 연출자의 연출 역량을 확대하기 위하여 전파진흥원의 제작지원을 받아 <드라마 페스티벌> 10편을 제작 방영하기도 하였다.

네 번째 목표는 드라마의 수익성을 향상하는 것이다. 이를 위해 제작 재원을 최대한 확보하고 드라마 마케팅을 활성화하여 수익성을 향상시키고자 하였다. 재원은 전략적인 협찬과 적극적인 간접광고로 2014년 협찬광고 126억원, 간접광고 54억원 등 총 180억원을 유치해 전년대비 110%를 달성했다.

<표 1-34> 2014 드라마 종합시청률 1위 달성

구 분	MBC		KBS2		SBS	
	방송 시간	평균 ¹⁸⁾ 시청률	방송 시간	평균 시청률	방송 시간	평균 시청률
드라마 종합시청률	55,486분	14.1%	43,588분	13.9%	46,183분	11.60%
월화드라마	6,766분	17.5%	6,648분	6.8%	6,564분	10.3%
수목드라마	6,756분	10.7%	6,764분	7.9%	6,581분	15.6%
주말드라마	7,157분	19.8%	7,509분	29.5%	5,992분	7.0%
주말기획드라마	7,304분	16.5%	-	-	7,225분	10.3%
아침드라마	9,192분	13.8%	8,997분	10.5%	10,411분	13.9%
저녁드라마	9,296분	11.1%	9,702분	17.1%	9,266분	11.2%
단막극	725분	3.3%	2,347분	2.8%	144분	5.8%

나) 예능 본부

예능본부는 2014년 연간 업무 운영목표를 ‘주요 예능 프로그램의 경쟁력 유지 강화’, ‘예능 트렌드를 주도하는 저예산의 “킬러 콘텐츠” 개발’, ‘간접광고 활성화’에 두었다. 목표를 달성하기 위해 신규 예능 프로그램을 기획, 개발, 제작하는데 많은 노력을 기울였다.

우선 주요 예능 프로그램의 경쟁력을 유지, 강화한다는 첫 번째 목표는 달성한 것으로 평가할 수 있다. 간판 예능 프로그램인 <무한도전>은 2014년에도 화제성뿐만 아니라

18) 평균 시청률 : (TNms 서울 기준 분당 시청률 × 방송분수) / 총 방송분수

시청률도 독보적인 1위를 차지하였다. 목표시청률 18%는 달성하지 못했지만 연평균 시청률 15.05%로 여전히 안정적인 1위를 차지하였다. 또한 ‘독신’ 가구의 증가라는 시대적 트렌드를 반영한 <나 혼자 산다>은 매회 많은 화제를 불러 일으키며 평균 시청률 7.98%를 기록했다. <황금어장 라디오스타>는 2013년에 이어 2014년에도 광고주가 선호하는 2049시청층의 사랑받는 프로그램으로 자리매김했고, <우리 결혼했어요>는 시청률은 7.11%로 높지 않지만 광고소비층에 맞는 아이템 개발을 통해 수익원을 창출하고 있다. 예능 프로그램은 시청률만큼 화제성도 중요한데, 2014년 MBC를 대표하는 이들 예능 프로그램들은 모두 높은 화제성을 보이며 프로그램 경쟁력을 유지하고 있다고 평가할 수 있다.

그러나 두 번째 목표인 예능 트렌드를 주도하는 저 예산의 “킬러 콘텐츠” 개발에는 실패한 것으로 보인다. 주로 밤 11시대 2049시청층을 겨냥한 프로그램 개발에 초점을 두었지만 성적표가 좋지 않았다. 새로 기획된 <별바라기>, <헬로 이방인>, <7인의 식객>, <4남1녀>, <글로벌 홈스테이 집으로> 등은 기대에 미치지 못하는 시청률로 조기 종영해 아쉬움이 컸다. <띠동갑내기 과외하기>는 세대간 소통과 공감을 통해 경쟁력을 확보해가고 있다는 평가다. 따라서 광고판매와 연계할 수 있는 아이템 개발에 집중하고 있다. <4남 1녀>는 따뜻한 예능, 청정 예능이란 호평을 받았으나 시청률에서는 미흡한 결과를 보였고, <글로벌 홈스테이>도 최수종 하희라 부부 캐스팅과 아마존 현지 취재로 기대를 모았으나 피상적인 접근으로 목표에 부합하지는 못하였다.

결국 2014년 예능본부는 기존 간판 프로그램의 경쟁력을 유지하는 데는 성공했다고 볼 수 있으나 새로운 예능 프로그램 포맷 개발에서는 좋은 성적을 거두지 못한 것으로 평가할 수 있다. 성공한 예능 프로그램들이 시대적인 흐름을 프로그램에 담아낼 경우 성공했다는 점을 고려하면, 시청자들이 궁금해 하고 관심있어 하는 부분이 무엇인가에 대한 고민이 필요해 보인다.

세 번째 목표인 간접광고 활성화도 아직은 뚜렷한 성과를 보이지는 못했다는 평가다. <우리 결혼했어요>, <띠동갑내기 과외하기> 등의 프로그램에서 광고판매와 연계할 수 있는 아이템 개발에 집중했으나 성과가 크지는 못했다. 대신 해외공동제작 프로그램인 <브레인 하트>가 새로운 수익원 발굴과 신사업 모델을 제시한 점은 기대 외의 성과라고 할 수 있다. 광고를 통한 수익원 발굴도 필요하지만 <브레인 하트>처럼 새로운 수익원을 지속적으로 발굴하려는 노력이 필요하다.

다) 교양 프로그램

MBC 시사 교양 프로그램은 시사제작국과 교양제작국에서 담당하여 왔다. 2014년 10월 조직 개편으로 시사제작국만 남고 교양제작국은 예능본부로 흡수 통합되었다. 교양 프로그램에 오락적인 요소를 가미해야 하는 시대적 트렌트를 반영한 조직개편으로 여겨지나 교양제작국을 폐지하고 예능본부로 통합한 것에 대한 성과를 논의하기는 어려우므로 여기서는 교양 프로그램의 2014년 성과에 대해서만 살펴보고자 한다.

MBC는 매년 교양제작국을 중심으로 명품 다큐멘터리를 제작하여 왔다. 2014년에도 명품 다큐멘터리의 브랜드화를 통한 신뢰도를 높이는데 기여하였다. 2013년에 MBC는 극한 환경에서 자연과 공존하며 살아가는 원시 부족의 경이로운 삶을 다룬 <생존>을 제작한데 이어 2014년에는 <해나의 기적>으로 또 한번의 화제를 낳았다. <해나의 기적>은 3개의 외부 상을 수상했는데, 뉴욕TV페스티벌 휴먼프로그램 금상, 휴스턴 국제영화제 다큐 금상, 국내에서는 여성가족부 장관상을 수상했다. 또 <곤충, 위대한 본능>도 4개 기관으로부터 수상했는데, 한국PD 연합회로부터 촬영부문 한국PD 대상을 수상했고, 방송통신위원회로부터는 방송대상 우수상을, 한국방송협회에서는 한국방송대상 영상제작상을, 한국방송촬영감독연합회로부터는 그리메상 우수 작품상을 수상했다. 이외에도 2006년부터 꾸준히 제작된 <휴먼 다큐멘터리, 사랑>이 방영되어 방송통신심의위원회로부터 이달의 좋은 프로그램상을 수상하기도 했다. 이처럼 명품 다큐멘터리로 시청자들에게 감동을 선사해 주었고 2014년에도 질적 측면에서 많은 성과를 보였다고 평가할 수 있다.

〈표 1-35〉 2014년 장르별 주요 프로그램 외부 수상 실적

구분	프로그램명	성명	수상내용	주관기관	수상일
뉴스	지하철 종합관제 시스템 해킹 취약	남재현	이달의 방송 기자상(2014년 3월) <지하철 종합관제시스템 해킹 취약>	방송기자 연합회	05.23
교양	해나의 기적	유해진	뉴욕TV페스티벌 휴먼프로그램 금상 <해나의기적>	뉴욕페스티벌 위원회	04.08
	해나의 기적	유해진	휴스턴국제영화제 다큐 금상 <해나의기적>	휴스턴 국제영화제	04.12
	해나의 기적	유해진	가족문화 조성에 기여 장관표창	여성가족부 장관	05.15
	곤충, 위대한 본능	윤권수 손인식	한국PD대상 촬영부문 <곤충, 위대한 본능>	한국PD 연합회	04.17
	곤충, 위대한 본능	김진만	2013 방송통신위원회 방송대상 우수상 <곤충, 위대한 본능>	방송통신 위원회	06.30
	곤충 위대한 본능	손인식	제41회 한국방송대상 영상제작상 <곤충 위대한 본능>	한국방송 협회	09.03
	곤충 위대한 본능	윤권수 손인식	그리메상 우수작품상 <곤충 위대한 본능>	한국방송촬영 감독연합회	12.12
	2014 휴먼다큐 사랑	이모현 유해진	이 달의 좋은 프로그램 - 5월 시상 <2014 휴먼다큐 사랑>	방송통신 심의위원회	05.30
	재취업프로젝트 언니가 돌아왔다	허진호	제16회 양성평등상 방송부문 수상 <재취업프로젝트 언니가 돌아왔다>	여성가족부 장관	12.16

구분	프로그램명	성명	수상내용	주관기관	수상일
드라마	이상 그 이상	최정규	휴스턴국제영화제 드라마 부문 은상 <이상 그 이상>	휴스턴 국제영화제	04.13
	백년의 유산	주성우	휴스턴국제영화제 드라마 부문 동상 <백년의유산>	휴스턴 국제영화제	04.13
	호텔킹	유현중	강원도지사표창	강원도	07.31
	개과천선	박재범	172회 이달의 PD상 <개과천선> 연출	한국PD 연합회	08.01
	<기황후>, <무릎팍도사>	조남근	제41회 방송대상 개인상 조명상	한국방송협회	09.03
	기황후	한희	서울드라마어워즈 시리즈드라마부분 최우수상 <기황후> 연출	한국방송협회	09.04
	마마	황성만	그리메상 최우수작품상 <마마>	한국방송촬영 감독연합회	12.12
	운명처럼 널 사랑해	김화영	그리메상 신인 촬영 감독상 <운명처럼 널 사랑해>	한국방송촬영 감독연합회	12.12
	왔다 장보리	김재현	그리메상 우수작품상 <왔다 장보리>	한국방송촬영 감독연합회	12.12
	원녀일기	김지현	177회 이달의 PD상 <원녀일기> 연출	한국PD 연합회	12.19
예능	아빠 어디가	권석(기획) 김유곤(연출) 강궁(연출)	휴스턴국제영화제 예능부문 대상 <아빠 어디가>	휴스턴 국제영화제	04.13
	일밤 아빠! 어디가?	CP: 권석 PD: 김유곤 강궁	INPUT(International Public TV) 세계공영TV총회	세계공영TV 총회	05.15
	일밤- 나는 가수다	김영희	2014 대중문화예술상 대통령표창	한국콘텐츠진흥원	11.17
	무한도전 선택2014시리즈	김태호	이달의 PD상 <무한도전 선택2014시리즈>	한국PD 연합회	06.25
	무한도전	임경래	제41회 한국방송대상 편집기술상 <무한도전> 종합편집 담당	한국방송협회	09.03
	무한도전- 선택2014	김태호	<무한도전-선택2014> 대통령 표창	중앙선거관리위원회	11.17
	진짜사나이- 여군특집	김민중(연출) 최민근(연출) 서창만(기획)	이 달의 좋은 프로그램상 -9월 <진짜사나이-여군특집>	방송통신심의위원회	11.25

구분	프로그램명	성명	수상내용	주관기관	수상일
라디오	지금은 라디오 시대	김현수	제6회 한국기독언론대상 나눔기부 부문 최우수상 MBC 지금은 라디오시대의 사랑의 손길을	한국기독 언론인연합회	12.09
	정오의희망곡	양시영	한국PD대상 라디오 음악오락부문	한국PD연합회	4.17
	우리말나들이	강희구	2014 방송통신위원회 방송대상 바른 방송언어상	방송통신 심의위원회	6.30
	그건이렇습니다 이재용입니다.	이대호	제41회 한국방송대상 작품상	한국방송협회	9.3
	이 사람이 사는 세상	최우용	이달의 PD상	한국PD연합회	9.29
	여성시대	주승규, 한재희, 유천	2014 하반기 바른방송언어 특별상	방송통신심 의위원회	12.15

〈표 1-36〉 2014년 장르별 주요 프로그램 내부 수상 실적

구분	프로그램명	성명	수상내용	주관기관	수상일
뉴스	2014소치올림픽 스피드스케이팅 여자500m 중계	박상언 김병철 송민근	2014 1/4분기 MBC 프로그램상 버금상 <2014소치올림픽 스피드 스케이팅 여자500m 중계>	심의국	04.29
	선택2014 지방선 거 개표방송	김재경 유충환 김연석 김수정 박정규	2014 프로그램제작상 우수 프로그램상 <선택2014 지방선거 개표방송>	심의국	12.02

구분	프로그램명	성명	수상내용	주관기관	수상일
교양	다큐스페셜 로드페이지- 도로 위의 분노	김현철	2014 1/4분기 MBC 프로그램상 버금상 <다큐스페셜 로드페이지-도로 위의 분노>	심의국	04.29
	휴먼다큐 사람이 좋다	김정민	2014 2/4분기 MBC 프로그램상 버금상 <휴먼다큐 사람이 좋다>	심의국	07.23
	그건 이렇습니다	이대호	2014 2/4분기 MBC 프로그램상 버금상 <그건 이렇습니다>	심의국	07.23
	PD수첩 황제노 역 허재호의 숨 겨진 왕국	김호성 (연출) 오상광 (연출)	프로그램제작상 우수 프로그램상 <PD수첩 황제노역 허재호의 숨겨진 왕국>	심의국	12.02
			2014 프로그램 제작상	MBC	12.02
	PD수첩 “사라진아내” “국제결혼에 우는남편들”	오상광 김호성	MBC프로그램상 버금상	MBC	01.28
	찾아라 맛있는 TV	이종혁(CP)	2014 프로그램제작상 우수 프로그램상 <찾아라 맛있는TV>	심의국	12.02
	찾아라 맛있는 TV	심스토리, 키스톤	2014 프로그램 제작상 (외주제작부분)	MBC	12.01
	사람이 좋다	김보슬(연출) 이중각(연출) 김동희(연출) 이미영(연출) 조성현(연출) 유해진(기획)	2014 프로그램제작상 우수 프로그램상 <사람이 좋다>	심의국	12.02
	드라마	기황후	이성준(연출) 한희(연출) 주성우(CP)	2014 1/4분기 MBC 프로그램상 으뜸상 <기황후>	심의국
개과천선		오현중 박재범	이달의 좋은 프로그램상 <개과천선>	언론노조 문화방송 본부	06.30
왔다 장보리		박상훈(연출) 오경훈(기획)	2014 프로그램제작상 최우수프로그램상 <왔다 장보리>	심의국	12.02
마마		김경희(기획) 김상협(연출)	2014 프로그램제작상 우수 프로그램상 <마마>	심의국	12.02

구분	프로그램명	성명	수상내용	주관기관	수상일
예 능	무한도전 선택 2014	김태호	2014 2/4분기 MBC 프로그램상 으뜸상 〈무한도전 선택2014〉	심의국	07.23
	무한도전	김태호	2014 올해의 PD상	MBC PD 협회	12.08
	진짜사나이- 여군특집	김민중	2014 3/4분기 MBC 프로그램상 으뜸상 〈진짜사나이-여군특집〉	심의국	11.07
	진짜사나이	김민중 (연출) 최민근 (연출) 서창만 (기획)	2014 프로그램제작상 우수 프로그램상 〈진짜사나이〉	심의국	12.02
라 디 오	상암 개막 특집 크게 라디오를 켜고	정홍대	2014 3/4분기 MBC 프로그램상 버금상 〈상암 개막 특집 크게 라디오를 켜고〉	심의국	11.07
	신동호의 시선집중	김호경 (연출) 박정연 (연출)	2014 프로그램제작상 우수 프로그램상 〈신동호의 시선집중〉	심의국	12.02
	정오의 희망곡	안재주 (연출)	2014 프로그램제작상 우수 프로그램상 〈정오의희망곡〉	심의국	12.02

4) 내외부 평가시스템의 적절성

프로그램 품질을 제고하기 위해 외부로는 방송통신심의위원회 등의 규제기관을 통해 평가받으며, 내부에서도 자율 규제시스템을 운영하고 있다. MBC는 모니터를 비롯한 공정성 자문위원회 운영 등을 통해 정기적으로 외부 평가를 받고 있으며, 사전심의를 통해서는 내부 자율 규제시스템을 운영하였고, 방송연기대상 등 프로그램에 대한 시상을 통하여 품질 향상의 의욕을 고취시키도록 하고 있다. 또 본계열사의 심의홍보 책임자 회의를 실시하는 등 대체로 적절한 평가시스템을 갖추고 있다고 할 수 있다.

〈표 1-37〉 내 외부 평가제도

분야	업무	주기	특기사항
모니터	TV, 라디오 프로그램 모니터 및 일일보고서 작성	매일	<ul style="list-style-type: none"> • TV: 13명, 라디오: 9명 • 분기별 모니터 간담회 개최
심의	TV, 라디오, DMB프로그램 사전심의	매일	<ul style="list-style-type: none"> • TV, 라디오: 심의위원 22명 • DMB: 심의위원 2명(중복)
평가	MBC 프로그램상	분기별	<ul style="list-style-type: none"> • TV,라디오 프로그램을 대상으로 우수작을 1~2편 선정, 시상하여 프로그램의 품질향상과 제작의욕을 고취시킴 • 2014년도 수상작 총 13편
포상	MBC 프로그램 제작상	연 1회 (창사)	<ul style="list-style-type: none"> • 제작진 독려 및 프로그램 질적 향상 도모 • 총 9개부문 수상
행정	본계열사 심의책임자 회의	연 1회	

4 프로그램 품질 제고

1) 프로그램의 질적 성과(QI 평점) 및 주요 기획 프로그램의 성과

(1) 프로그램 질적 성과(QI평점)

MBC는 수용자 차원의 프로그램 평가를 위해 품질 평가지수인 QI(Quality Index)를 개발하여 2003년부터 조사해오고 있다. QI조사는 2010년도까지는 TNS 패널가구원 1,500명을 대상으로 전화조사를 실시하였고, 2011년부터는 하루 평균 30분 이상 TV를 시청하는 만 15세~69세의 일반 시청자를 대상으로 하는 면접조사 방식으로 바꾸었다.

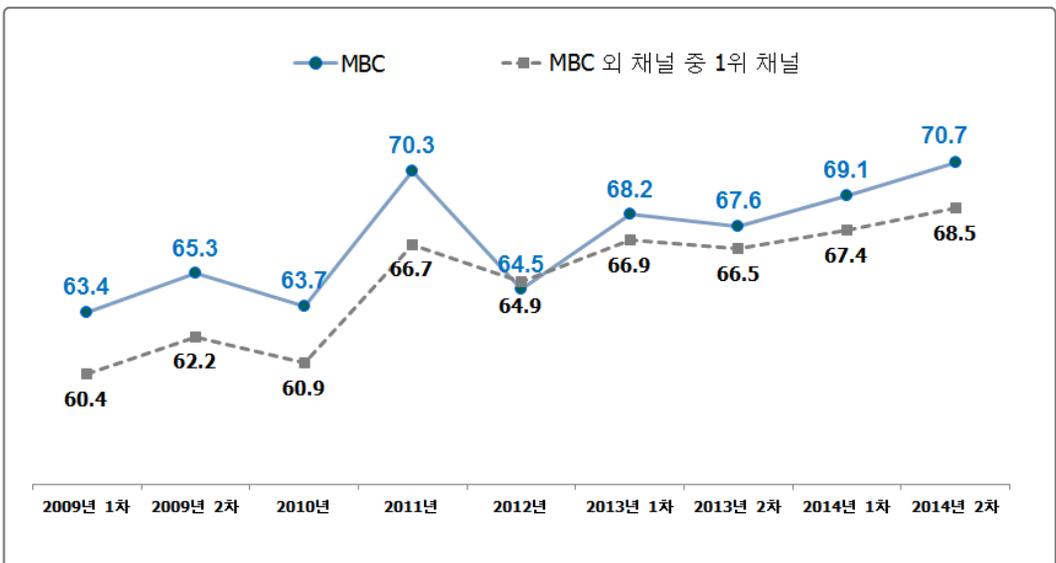
2014년에 실시한 QI조사는 지역별 군집표집과 성, 연령별 할당 표집을 통해 선정된 시청자 1,500명을 대상으로 면접조사로 연 2회 실시되었다. 1차 QI 조사는 2014년 8월 4일부터 31일까지 총 28일간 진행하였다. 1차 QI 조사는 147개 프로그램에 대해 품질 평가를 실시하였는데, 장르별로 보면 뉴스가 15개, 드라마 25개, 오락 39개, 생활교양 58개, 시사교양 10개 프로그램이다. 채널별로는 MBC 37개, KBS1 45개, KBS2 31개, SBS 34개 프로그램이다.

2차 QI 조사는 2014년 11월 3일부터 28일까지 총 26일간 진행되었으며, 총 148개 프로그램에 대해 품질평가를 실시하였다. 장르별로 보면 뉴스가 15개, 드라마 25개, 오락 41개, 생활교양 57개, 시사교양 10개 프로그램이다. 채널별로는 MBC 40개, KBS1 44개, KBS2 32개, SBS 32개 프로그램이다.

QI 조사에 선정된 프로그램은 조사기간 중에 방송중이고, 방송길이가 10분 이상이며, 재방송 프로그램, 어린이, 영화, 스포츠, 특집 프로그램은 제외되었다. 또 프로그램 이름이 일반적이어서 질문과정에서 어떠한 프로그램을 지칭하는지 혼동을 줄 수 있는 프로그램은 조사대상에서 제외하였고, 음악쇼, 연예정보 프로그램이나 영화정보 프로그램 등 3사의 차별성이 낮은 프로그램 또한 선정기준에서 제외하였다.

먼저 채널 브랜드 자산을 알아보았다. 채널별 브랜드 자산은 주요 지상파방송 채널(MBC, KBS1, KBS2, SBS)에 대한 시청자들의 인식, 평가, 선택을 종합적으로 측정한다. 브랜드 자산은 브랜드 인지(‘나는 ○○채널이 어떤 프로그램을 방송하는지 잘 알고 있다’, ‘○○채널은 시청자에게 도움이 되는 프로그램을 많이 제공한다’), 브랜드 연상(‘나는 ○○채널을 생각하면 좋은 느낌이 떠오른다’, ‘나는 ○○채널을 보고 있으면 시간가는 줄 모른다’), 브랜드 선택 부문(‘○○채널 프로그램은 다른 방송에 비해 볼 만하다’, ‘나는 같은 내용이 방송된다고 해도 ○○채널을 선택하겠다’)을 각각 2문항씩 총 6개 문항으로 구성되어 있다. 브랜드 자산 평가는 각 문항별로 ‘전혀 그렇지 않다’부터 ‘매우 그렇다’에 이르기까지 7점 척도로 측정된 후 평균값을 100점 만점으로 환산하였다.

그 결과를 보면 MBC는 2011년까지 5년간 브랜드 자산 1위 자리를 유지하다 2012년에 2위로 떨어졌으나 2013년 1차 조사부터는 다시 1위 자리를 탈환하여 2014년 조사에서도 브랜드 자산 평가에서 1위를 유지하고 있다.



[그림 1-5] 채널별 브랜드 자산

이어서 각 장르별 채널 인지도를 보면, 드라마는 MBC, 뉴스와 시사/교양은 KBS1, 오락은 SBS, 생활교양은 KBS2라는 응답이 높았다. MBC는 2011년 드라마 장르에서 인지도 1위를 차지한 이후, 2012년과 2013년 그리고 2014년 2차 조사에서 드라마 장르에서 채널인지도 1위를 유지하고 있다. 2014년 1차 조사에서는 드라마장르에서 채널 인지도 1위 자리를 잠시 SBS에 빼앗겼으나 2차 조사에서 다시 1위로 돌아왔다.

특히 2차 조사에서 드라마장르 채널인지도에서 2위를 차지한 SBS와 격차를 크게 벌렸다. 그러나 드라마 이외에 뉴스와 오락 그리고 생활정보 장르에서는 2013년과 마찬가지로 장르인지도 2위를 차지했다. 한편, 시사교양 장르의 경우 2014년 1차조사에서 2위를 기록한 것을 제외하고는 2013년 조사에 이어 3위에 머무르고 있다. <PD수첩>, <시사매거진2580> 등의 인지도 높은 장수 시사프로그램을 가지고 있는 MBC의 시사교양 인지도가 아쉬운 대목이다.

〈표 1-38〉 2013년, 2014년 장르별 채널인지도 및 순위

측정문항	조사시기	MBC	KBS1	KBS2	SBS
‘드라마’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	2014년 2차	40.3(1위)	4.7(4위)	18.7(3위)	33.4(2위)
	2014년 1차	36.5(2위)	5.6(4위)	16.1(3위)	38.2(1위)
	2013년 2차	35.5(1위)	6.7(4위)	17.1(3위)	35.1(2위)
	2013년 1차	39.7(1위)	6.4(4위)	19.0(3위)	31.0(2위)
‘뉴스’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	2014년 2차	29.2(2위)	40.2(1위)	7.1(4위)	13.2(3위)
	2014년 1차	29.3(2위)	39.7(1위)	8.5(4위)	15.8(3위)
	2013년 2차	30.0(2위)	40.3(1위)	6.7(4위)	13.9(3위)
	2013년 1차	29.4(2위)	46.0(1위)	6.4(4위)	10.3(3위)
‘오락’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	2014년 2차	28.5(2위)	3.3(4위)	21.1(3위)	43.2(1위)
	2014년 1차	27.7(2위)	3.9(4위)	23.1(3위)	42.2(1위)
	2013년 2차	25.9(2위)	6.8(4위)	21.3(3위)	41.1(1위)
	2013년 1차	25.4(2위)	4.4(4위)	23.9(3위)	42.0(1위)
‘시사교양’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	2014년 2차	23.5(3위)	33.3(1위)	24.1(2위)	12.4(4위)
	2014년 1차	25.5(2위)	33.9(1위)	19.6(3위)	14.1(4위)
	2013년 2차	20.3(3위)	31.7(1위)	25.1(2위)	15.1(4위)
	2013년 1차	20.1(3위)	32.3(1위)	24.0(2위)	14.9(4위)
‘생활교양’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	2014년 2차	26.6(2위)	17.7(3위)	32.4(1위)	15.7(4위)
	2014년 1차	26.1(2위)	19.5(3위)	28.9(1위)	17.5(4위)
	2013년 2차	25.2(2위)	20.4(3위)	28.5(1위)	18.5(4위)
	2013년 1차	22.8(2위)	21.4(3위)	30.0(1위)	16.6(4위)

다음은 QI 평점이 상위인 프로그램들을 살펴보기로 하자. 2014년 2차 조사를 기준으로 할 때 드라마에서는 <왔다! 장보리>가 2014년 1차 조사에 이어 2차 조사에서도 1위를 차지한 가운데, <마마> 4위, <오만과 편견> 5위로 드라마장르에서 좋은 평가를 받은 점이 눈에 띈다.

오락장르에서는 <무한도전>이 4위로 10위권 내에 유일하게 올라와 있다. 1차 조사에서는 <일밤, 진짜 사나이>가 <무한도전>보다 QI 평점이 높았는데, 2차 조사에서는 <일밤, 진짜 사나이>의 QI 점수가 떨어져 10위 밖으로 밀려났다. 생활교양 장르에서는 <불만제로UP>이 지난 조사대비 2순위 상승한 3위를 차지하였으며, 시사/교양은 MBC <PD수첩> 2위, <100분 토론>이 5위를 차지하였다. 2014년 2차 조사에서 시사교양장르 프로그램의 평가가 좋아진 점이 눈에 띈다.

<표 1-39> 2013년, 2014년 장르별 QI 평점 상위 프로그램

장르	2013년 2차	2014년 1차	2014년 2차
뉴스	<KBS뉴스9>(K1) <KBS뉴스7>(K1) <KBS뉴스광장>(K1) <MBC뉴스투데이>(M)	<MBC이브닝뉴스>(M) <특파원 현장보고>(K2) <KBS뉴스9>(K1) <MBC뉴스투데이>(M)	<KBS뉴스광장>(K1) <KBS뉴스9>(K1) <KBS뉴스7>(K1) <MBC뉴스투데이>(M) <MBC뉴스데스크>(M)
드라마	<왕가네 식구들>(K2) <비밀>(K2) <주군의 태양>(S) <굿 닥터>(K2) <스캔들>(M)	<왔다! 장보리>(M) <순금의 땅>(K2) <닥터 이방인>(S) <괜찮아 사랑이야>(S) <기분좋은날>(S)	<왔다! 장보리>(M) <가족끼리 왜 이래>(K2) <비밀의 문>(S) <마마>(M) <오만과 편견>(M)
오락	<무한도전>(M) <일밤-진짜사나이>(M) <개그콘서트>(K2) <놀라운대회 스타킹>(S) <콘서트7080>(K1)	<콘서트7080>(K1) <가요무대>(K1) <무한도전>(M) <불후의 명곡>(K2) <일밤: 진짜 사나이>(M)	<콘서트7080>(K1) <해피선데이: 슈퍼맨이 돌아왔다>(K2) <불후의 명곡>(K2) <무한도전>(M) <놀라운대회 스타킹>(S)
생활교양	<생로병사의 비밀>(K1) <우리말 겨루기>(K1) <똑똑한소비자리포트>(K1) <한국재발견>(K1)	<생로병사의 비밀>(K1) <걸어서 세계속으로>(K1) <TV, 책을 보다>(K1) <위기탈출 넘버원>(K2) <불만제로UP>(M)	<생로병사의 비밀>(K1) <위기탈출 넘버원>(K2) <불만제로UP>(M) <똑똑한소비자리포트>(K1) <무엇이든 물어보세요>(K1)
시사교양	<그것이 알고싶다>(S) <시사매거진2580>(M) <PD수첩>(M)	<KBS파노라마>(K1) <그것이 알고싶다>(S) <시사기획 창>(K1) <PD수첩>(M)	<그것이 알고싶다>(S) <PD수첩>(M) <추적60분>(K2) <생방송 심야토론>(K1) <100분토론>(M)

이어서 포트폴리오 분석을 해보기로 하겠다. QI 조사에서 프로그램의 내용적인 평가와 시청점유율을 종합적으로 판단하여 실질적인 프로그램의 경쟁력을 볼 수 있는 것이 포트폴리오 분석이다. 포트폴리오 분석에는 QI 점수를 Y축으로, 시간대 시청점유율(이하 점유율)을 X축으로 하여 채널별, 장르별 그리고 개별 프로그램의 경쟁력 수준을 식별할 수 있도록 제시한다.

포트폴리오 분석은 포트폴리오 조사대상 프로그램의 QI 중간값과 점유율 평균을 기준으로 4개 차원으로 구분, 점유율과 프로그램 품질지수를 동시에 고려한 결과를 도출하였다. 포트폴리오 분석에는 프로그램 점유율도 평균(중간) 이상이고, QI 평가도 높은 1사분면에 위치하는 프로그램을 개발, 편성하자는 의도가 담겨있다.



[그림 1-6] 포트폴리오 분석

2014년 1차 QI 조사 프로그램 수는 147개, 2차는 148개이지만, 포트폴리오 분석에서는 저녁종합뉴스(MBC뉴스데스크, KBS뉴스9, SBS8시뉴스)와 생활교양의 <아침마당>을 주말과 주중으로 나누어 질문한 후 산술 평균하였으며, 시청자 응답수가 30미만인 프로그램을 제외하여 1차 135개, 2차 136개 프로그램을 대상으로 하였다.

QI 조사결과 채널별 포트폴리오 분석결과를 보면 MBC는 2014년 2차 조사에서 전체 38개 프로그램 중 QI와 점유율 모두 높은 1사분면에 총 11개 (28.9%)프로그램이 위치하여 4개 채널 중 1위를 차지하였다. 2013년 2차 조사에서는 1사분면에 들어온 프로그램이 5개(15.6%)로 매우 적었는데, 1년만에 1사분면에 들어온 프로그램이 두배 가까이 늘어 MBC가 2013년에 비해 2014년 채널 경쟁력을 회복했음을 보여주고 있다.

이에 반해 KBS1은 2014년 2차 조사에서 조사대상 총 38개 프로그램 중 14개 프로그램이 QI와 점유율 모두 낮은 4사분면에 들어가 1차에 비해 경쟁력이 하락했음을 보여주

고 있다.

그외 KBS2와 SBS도 4사분면의 들어간 프로그램이 가장 많았다. KBS2는 2차 조사를 기준으로 할 때 30개 프로그램 중 11개 프로그램이 4사분면에 속해 36.7%를 기록했고, SBS는 30개 프로그램 중 13개 프로그램이 4사분면에 위치해 43.3%를 나타냈다. MBC를 제외한 KBS1, KBS2, SBS의 프로그램 경쟁력이 2014년 상반기에 비해 하반기에 많이 떨어진 것을 알 수 있다.

〈표 1-40〉 2013년, 2014년 채널별 포트폴리오 분석

		포트폴리오 분포				합 계
		1사분면	2사분면	3사분면	4사분면	
		QI▲점유율▲	QI▼점유율▲	QI▲점유율▼	QI▼점유율▼	
MBC	2014년2차	28.9(11)	23.7(9)	23.7(9)	23.7(9)	100.0(38)
	2014년1차	30.3(10)	21.2(7)	24.2(8)	24.2(8)	100.0(33)
	2013년2차	15.6(5)	28.1(9)	31.3(10)	25.0(8)	100.0(32)
KBS1	2014년2차	21.1(8)	10.5(4)	31.6(12)	36.8(14)	100.0(38)
	2014년1차	12.5(5)	17.5(7)	42.5(17)	27.5(11)	100.0(40)
	2013년2차	15.8(6)	10.5(4)	44.7(17)	28.9(11)	100.0(38)
KBS2	2014년2차	23.3(7)	20.0(6)	20.0(6)	36.7(11)	100.0(30)
	2014년1차	30.0(9)	26.7(8)	16.7(5)	26.7(8)	100.0(30)
	2013년2차	27.6(8)	10.3(3)	17.2(5)	44.8(13)	100.0(29)
SBS	2014년2차	30.0(9)	6.7(2)	20.0(6)	43.3(13)	100.0(30)
	2014년1차	31.3(10)	25.0(8)	12.5(4)	31.3(10)	100.0(32)
	2013년2차	26.7(8)	26.7(8)	16.7(5)	30.0(9)	100.0(30)
TOTAL	2014년2차	25.7(35)	15.4(21)	24.3(33)	34.6(47)	100.0(136)
	2014년1차	25.2(34)	22.2(30)	25.2(34)	27.4(37)	100.0(135)
	2013년2차	20.9(27)	18.6(24)	28.7(37)	31.8(41)	100.0(129)

가) 드라마

2014년 드라마 장르의 QI평점은 1차와 2차 모두 75.3점으로 나왔는데, 2013년 2차 조사(74.6점)와 비교하면 0.7점 상승한 것이다. MBC 주말드라마 <왔다! 장보리>가 79.4점으로 가장 높았고, 이어 KBS2의 주말연속극 <가족끼리 왜 이래>(79.0점), SBS의 월화드라마 <비밀의 문> (77.7점), MBC 주말특별기획 <마마>(77.3점), MBC 월화특별기획 <오만과 편견>(76.6점), 주말특별기획 <전설의 마녀>(76.6점)의 순으로 집계되었다. 이외에도 수목미니시리즈 <내 생애 봄날>(76.0점)과 월화특별기획 <야경꾼 일지>(75.8점)까지 2014년 2차 조사에서 드라마 QI상위 10위안에 들어온 MBC 드라마는 6개나 되었다.

1차 조사 때 10위안에 들어온 드라마가 3편이었던 것과 비교하면 드라마에서는 상당한 성과를 거두었음을 알 수 있다. MBC드라마 중에서 상대적으로 QI 평점이 가장 낮은

드라마는 아침드라마 <모두다 김치>(73.3점)와 주말드라마 <장미빛 연인들>(72.7점)로 25개 드라마 중에서 각각 23위, 25위를 차지했다.

〈표 1-41〉 2014년 2차 드라마 QI 평점 비교

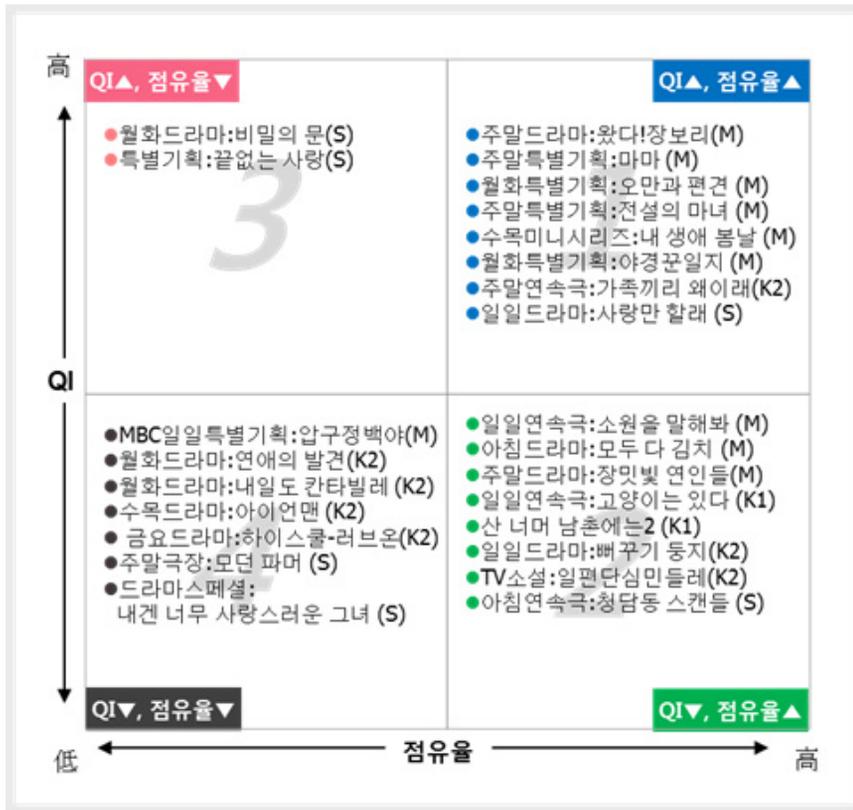
순위	프로그램	채널	응답률 (%)	QI 평점	QI 항목별 점수				15세 이상 시청률 (점유율)	
					QI1	QI2	QI3	QI4		
드라마 장르 평균			14.9	75.3	77.1	74.7	75.6	73.9		
1	주말드라마: 왔다장보리	MBC	51.4	79.4	80.4	79.5	80.0	77.6	18.9	(54.2)
2	주말연속극: 가족끼리 왜이래	KBS2	35.2	79.0	80.9	78.6	79.2	77.4	12.8	(41.1)
3	월화드라마:비밀의 문	SBS	15.8	77.7	78.8	77.7	77.5	76.9	3.5	(13.7)
4	주말특별기획: 마마	MBC	17.8	77.3	78.2	78.2	77.5	75.2	8.9	(29.4)
5	월화특별기획:오만과 편견	MBC	15.9	76.6	79.2	75.6	76.3	75.4	4.7	(18.6)
6	주말특별기획:전설의 마녀	MBC	15.9	76.6	78.2	75.6	76.8	75.7	6.4	(22.6)
7	특별기획:끝없는 사랑	SBS	11.9	76.2	77.7	74.6	76.1	76.3	3.0	(10.1)
8	수목미니시리즈:내생애 봄날	MBC	13.3	76.0	78.9	75.2	76.8	72.9	4.3	(17.4)
9	월화특별기획:야경꾼 일지	MBC	14.5	75.8	78.1	75.1	75.4	74.7	5.6	(21.4)
10	일일드라마:사랑만 할래	SBS	10.5	75.8	76.2	76.1	76.0	74.7	3.5	(16.6)
11	월화드라마:연애의 발견	KBS2	9.0	75.5	76.4	73.3	77.5	74.8	3.6	(13.7)
12	TV소설: 일편단심 민들레	KBS2	9.5	75.5	76.8	74.7	76.9	73.5	3.3	(24.4)
13	월화드라마:내일도 칸타빌레	KBS2	11.5	75.4	78.1	74.6	74.4	74.4	3.8	(14.5)
14	수목드라마:아이언맨	KBS2	10.1	75.0	76.2	73.9	74.9	75.0	2.1	(8.7)
15	MBC일일특별기획:압구정백야	MBC	17.5	75.0	75.4	74.2	76.3	73.9	3.2	(11.8)
16	일일연속극:소원을 말해봐	MBC	11.9	74.7	76.2	74.0	74.6	74.1	3.1	(14.6)
17	주말극장:모던 파머	SBS	2.9	74.5	79.2	72.0	75.8	71.2	2.7	(8.6)
18	아침연속극:청담동 스캔들	SBS	15.8	74.1	76.4	73.6	74.2	72.2	5.3	(34.2)
19	일일연속극:고양이는 있다	KBS1	14.4	73.9	76.4	72.4	74.5	72.1	7.0	(27.0)
20	산너머 남촌에는2	KBS1	11.3	73.8	75.9	74.3	72.5	72.6	2.9	(16.9)
21	드라마 스페셜: 내겐 너무 사랑스러운 그녀	SBS	11.3	73.5	76.0	73.0	72.4	72.5	3.4	(13.8)
22	일일드라마: 뼈꾸기 등지	KBS2	14.7	73.3	75.3	73.0	74.4	70.7	7.6	(31.2)
23	아침드라마:모두 다 김치	MBC	13.3	73.3	76.4	73.0	72.4	71.2	5.4	(34.0)
24	금요드라마:하이スクール-러브온	KBS2	2.5	72.7	73.9	71.6	75.2	70.3	1.4	(5.3)
25	주말드라마:장미빛 연인들	MBC	14.7	72.7	73.5	73.4	72.1	71.9	5.6	(17.7)

이어 드라마 장르 포트폴리오 분석표를 보면, 드라마 장르 총 25편 중에서 1사분면에 속한 프로그램은 8편, 2사분면에 들어간 것은 8편으로 같고, 3사분면에 들어간 것은 2편, 4사분면에는 7편의 드라마가 들어갔다. MBC 드라마의 약 90%가 점유율 또는 QI 평점 둘 중 하나 이상은 평균보다 높은 것으로 나타나, 2013년과 비교하면 좋은 성과를 거두었다고 할 수 있다. 또 QI 평점과 점유율 모두 높은 1사분면에 포함된 8편의 드라마를 보면 MBC가 6편으로 가장 많고 KBS2와 SBS 드라마가 각각 1편씩 포진해 있다. 2014년 하반기 MBC 드라마가 얼마나 경쟁력이 있었는지 확인할 수 있다. 반면 점유율과 QI 평점 모두 중간값 이하인 4사분면에 포함된 7편 드라마 중에 MBC드라마는 일일 특별기획 〈압구정 백야〉 1편뿐이고, KBS2 드라마 4편, SBS드라마 2편으로 나타났다.

한편 2014년 1차, 2차 포트폴리오 분석결과를 비교해 보면, 전체적인 경향성에서는 차이를 보이지 않았다. QI와 점유율 모두 평균 이상인 1사분면에 가장 많은 드라마가 포진한 점과 4사분면에는 일일연속극 1편이 포함된 점 그리고 QI 평점은 평균 이하지만 점유율은 평균 이상인 2사분면에 2편의 드라마가 포함된 점은 2차와 다르지 않다. 다만 1차 조사에서 1사분면에 들어간 드라마 10편 중 MBC가 4편으로 40%를 차지한 반면, 2차 조사에서는 1사분면에 포함된 8편 드라마 중 MBC가 6편, 75%로 그 비중이 늘어났다.

4사분면을 살펴보면 2차 조사에서 총 7편 드라마가 들어갔는데, 이 중 MBC는 1개로 그 비중이 14%에 불과하지만 1차 조사에서는 4사분면의 2편 중 MBC 드라마가 1편으로 50%의 비중을 차지했다. 프로그램별로 1, 2차 조사에서의 위상변화를 살펴보면 1차 조사에서 4사분면에 포함된 일일연속극 〈소원을 말해봐〉가 2차 조사에서는 QI 평점은 평균 이하지만 점유율은 평균 이상인 2사분면으로 자리를 옮겼고, 1차 조사에서 1사분면이었던 MBC 〈모두다 김치〉가 2차 조사에서는 2사분면으로 자리를 옮겼다.

결국 2014년을 종합해 볼 때, MBC 드라마는 2013년보다는 2014년, 2014년 상반기보다는 하반기에 QI 점수 및 점유율 모두 상승했고, 드라마 경쟁력이 확장되고 있음을 확인할 수 있다.



[그림 1-7] 2014년 2차 드라마장르 포트폴리오 분석

나) 오락

2014년 2차 오락장르의 QI 평점은 76.1점으로 2014년 1차 조사대비 0.3점 상승한 것으로 나타났다. 2014년 2차 조사에서는 KBS1의 <콘서트7080>의 QI 점수가 80.8점으로 가장 높았으며 MBC의 <무한도전>은 78.7점으로 1차 조사 대비 1순위 하락한 4위를 기록했다. 또 1차 조사에서 9위와 4위를 기록했던 KBS2의 <수퍼맨이 돌아왔다>와 <불후의 명곡, 전설을 노래하다>는 각각 2위와 3위로 올라갔고, MBC의 <신비한TV 서프라이즈>도 1차 조사에서는 20위를 차지했으나 2차 조사에서는 QI 평점 1.7점이 상승하여 13위로 올라섰다.

2013년 2차 조사에서는 MBC 예능 프로그램 <일밤-아빠 어디가>와 <일밤-진짜사나이>가 높은 QI점수를 보이며 10위권 안으로 들어갔고, 2014년 1차 조사에서도 <일밤-진짜사나이>는 5위로 <일밤-아빠 어디가>는 11위로 QI평가는 대체로 높게 나왔다. 그런데 2014년 2차 조사에서 <일밤-진짜사나이>는 11위로, <일밤-아빠 어디가>는 14위로 밀려나 MBC 간판 예능 프로그램의 질적인 평가가 다소 하락한 것을 볼 수 있다. 또

2014년 2차 조사에서 오락장르 QI점수가 평균 이상인 MBC 프로그램은 <무한도전>, <일밤-진짜사나이>, <신비한TV 서프라이즈>, <일밤-아빠 어디가>, <세바퀴>다. 반면 오락 프로그램 총 40개중에서 30위권 밑으로 밀려난 MBC 오락 프로그램은 <띠동갑내기 과외하기>(32위), <해피타임>(33위), <나 혼자산다>(38위)로 나왔다.

<표 1-42> 2014년 2차 오락 QI 평점 비교

순위	프로그램	채널	응답률 (%)	QI 평점	QI 항목별 점수				15세 이상 시청률 (점유율)	
					QI1	QI2	QI3	QI4		
오락 장르 평균			21.4	76.1	77.4	75.5	76.1	75.6		
1	콘서트7080	KBS1	15.7	80.8	82.2	80.1	79.7	81.1	1.7	(6.9)
2	해피선데이:슈퍼맨이 돌아왔다	KBS2	43.7	80.3	81.6	80.4	80.2	79.1	8.8	(39)
3	불후의명곡 전설을 노래하다	KBS2	31.7	78.7	79.9	78.7	78.5	77.9	5.0	(21.7)
4	무한도전	MBC	33.1	78.7	79.3	77.4	79.7	78.4	7.2	(30.3)
5	놀라운대회 스타킹	SBS	21.7	78.7	79.7	77.9	79.7	77.5	2.9	(12.2)
6	정글의 법칙	SBS	36.3	78.6	80.4	79.2	77.5	77.4	6.9	(26.4)
7	가요 무대	KBS1	14.5	78.6	80.9	78.3	78.6	76.5	4.2	(15.9)
8	개그 콘서트	KBS2	47.2	78.3	79.2	77.4	78.2	78.4	8.3	(25.1)
9	TV 동물농장	SBS	37.6	78.3	79.4	78.1	77.9	77.7	3.5	(19.5)
10	일요일이 좋다:런닝맨	SBS	35.9	78.0	79.2	77.4	77.9	77.4	5.4	(18.8)
11	일밤:진짜 사나이	MBC	42.9	77.8	78.8	77.1	78.0	77.4	7.1	(24.8)
12	열린 음악회	KBS1	16.7	77.7	79.4	77.4	76.4	77.6	1.6	(6.1)
13	신비한 TV 서프라이즈	MBC	29.9	77.3	79.5	76.6	77.8	75.4	3.5	(20.5)
14	일밤: 아빠! 어디가?	MBC	35.4	76.9	78.4	76.0	76.6	76.7	4.8	(21.9)

오락장르 포트폴리오 분석표를 보면 2014년 2차 오락장르 총 40개 프로그램 중에서 QI 평점과 점유율이 중간값 이상인 1사분면에 위치한 프로그램의 구성비율은 37.5%로 가장 높았고, 이어 4사분면(27.5%), 2사분면(20.0%), 3사분면(15.0%)의 순이다. 1사분면에 들어간 오락 프로그램은 15개인데, 이중에서 MBC 4개, KBS2 5개, SBS 3개, KBS1 1개로 KBS2와 SBS 오락이 1사분면에 가장 많이 포함되었다. 그러나 2사분면에는 MBC 4개로 KBS2 3개보다 1개가 더 많고, 점유율과 QI 평점 모두 평균이하인 4사분면에는 11개 프로그램이 포함되었는데, 이중 MBC 1개로 채널 중에서 가장 적었다. 4사분면에 들어간 개수는 KBS2는 4개, SBS는 5개다.

1사분면에 들어간 MBC 프로그램은 <무한도전>, <일밤-진짜 사나이>, <신비한TV 서프라이즈>, <일밤-아빠 어디가>다. 반면 4사분면에는 <헬로! 이방인>과 <띠동갑내기 과외하기>가 들어가 있다. 또 2014년 1차 조사와 비교하면 MBC는 프로그램의 위상에 거의 차이를 보이지 않았다. <세바퀴>의 경우 1차 조사에서는 QI점수는 평균 이하지만 점유율은 평균 이상은 2사분면에 위치했으나 2차 조사때에는 QI 평점은 평균 이상이나 점유율이 평균 이하인 3사분면으로 자리를 옮겼을 뿐이다.

KBS2는 <안녕하세요>가 1차 조사에서는 1사분면에 포함되었는데, 2차 조사에서는 2사분면으로 떨어졌고, SBS는 <자기야 백년손님>이 1차 조사에는 1사분면에 포함되었는데, 2차 조사에서는 2사분면으로 떨어졌다. 대신 <잘먹고 잘사는법 식사하셨나요>가 1차에는 2사분면에서 2차에는 1사분면으로 올라갔다.



[그림 1-8] 2014년 2차 오락 장르 포트폴리오 분석

다) 생활교양

2014년 2차 조사에서 지상파 4개 채널에서 방영되는 생활교양 프로그램 52개에 대해 QI평가를 실시하였다. 2차 조사 생활교양장르의 QI 평점은 75.1점으로 2014년 1차 조사(75.5점)때보다 0.4점 하락했다. KBS1의 <생로병사의 비밀>이 2013년에 이어 2014년 1, 2차 조사에서 모두 1위로 나왔다. <생로병사의 비밀>은 2014년 2차 조사에서 79.9점을 받았다. <생로병사의 비밀> 다음으로는 KBS2의 <위기탈출 넘버원>(79.6점), MBC의 <불만제로 UP> (78.1점), KBS1의 <똑똑한 소비자 리포트>(77.8점), <무엇이든 물어보세요>(77.5점), <우리말 겨루기>(77.2점), <인간극장>(77.2점), MBC의 <리얼스토리 눈>(76.9점)의 순으로 나왔다.

생활교양장르에서 KBS1의 강세가 두드러짐을 볼 수 있다. MBC 생활교양 프로그램 중에서는 <불만제로 UP>과 <리얼스토리 눈> 2개가 10위권 안으로 진입했다. KBS2 생활교양 프로그램은 <위기탈출 넘버원> 1개만이 10위권 안에 들어갔고, 10위권 안에 들어간 SBS 프로그램은 하나도 없었다.

생활교양 장르에서 MBC 프로그램은 11개가 조사되었는데, 이중에서 평균이상의 QI 평점을 받은 프로그램은 7개로 64%가 평균 이상의 평가를 받았다. KBS1은 25개 프로그램 중 16개가 평균 이상의 점수를 받아 64%, KBS2는 8개 중에서 5개로 63%의 프로그램이 평균 이상의 점수를 받았다. SBS는 8개 중 3개만이 평균 이상의 점수를 받아 38%로 4개 채널 중에서 생활교양 프로그램에서의 성과가 많이 떨어졌다.

프로그램별로 2014년 1차와 2차 조사의 변화를 살펴보면, MBC의 <기분좋은 날>은 생활교양 장르 QI 평균인 75.1점에는 못미치나, 1차 조사 대비 QI 평점이 3.2점 상승한 74.4점을 얻어 12단계나 순위가 올라갔다. 반면 MBC의 <생방송 오늘아침>은 2013년부터 MBC 생활교양 프로그램 중에서는 가장 낮은 평가를 받고 있다. <생방송 오늘아침>이 QI 평가에서 계속 하위권에 머물러 프로그램의 품질을 높이고자 하는 획기적인 노력이 필요해 보인다. 다른 방송사에서는 <SBS스페셜>과 KBS1의 <러브인 아시아>에 대한 품질평가가 1차 대비 2차 조사에서 순위가 각각 11위, 13위씩 하락했다.

〈표 1-43〉 2014년 2차 생활교양 QI 평점 비교

순위	프로그램	채널	응답률 (%)	QI 평점	QI					15세 이상 시청률 (점유율)
					Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	
생활교양 장르 평균			11.2	75.1	77.1	75.3	74.5	75.2	73.6	
1	생로병사의 비밀	KBS1	25.6	79.9	81.5	79.6	78.9	80.0	79.8	3.3 (13.4)
2	위기탈출 넘버원	KBS2	20.1	79.6	82.2	78.1	79.1	78.8	79.7	3.1 (11.3)
3	불만제로 UP	MBC	14.8	78.1	78.7	76.6	78.7	78.3	78.4	1.4 (9.4)
4	똑똑한 소비자 리포트	KBS1	5.5	77.8	76.5	78.3	78.3	76.3	79.5	2.8 (12.1)
5	무엇이든 물어보세요	KBS1	7.1	77.5	78.1	78.6	78.3	76.4	76.1	1.1 (10.6)
6	우리말 겨루기	KBS1	10.9	77.2	80.2	77.4	75.1	77.3	76.3	2.4 (10.2)
7	인간극장	KBS1	17.7	77.2	79.8	78.7	76.0	76.3	75.4	3.2 (20.5)
8	리얼스토리 눈	MBC	12.2	76.9	78.4	76.6	78.6	78.5	72.2	2.9 (10.6)
9	강연 100도씨	KBS1	12.3	76.8	79.0	76.6	77.6	76.1	74.7	1.9 (5.7)
10	리얼체험 세상을 품다	KBS1	5.3	76.8	76.7	78.5	75.4	76.3	77.1	1.9 (10.7)
11	사랑의 리퀘스트	KBS1	6.0	76.7	78.9	78.7	75.0	76.7	74.1	0.7 (3.4)
12	아침마당	KBS1	21.7	76.5	78.2	76.1	75.9	77.9	74.4	1.8 (14.7)
13	TV특종 놀라운 세상	MBC	15.9	76.4	78.4	77.6	74.2	76.4	75.6	1.2 (8.0)
14	한국인의 밥상	KBS1	19.3	76.3	79.8	76.4	74.7	74.8	75.7	3.9 (16.5)
15	비타민	KBS2	27.2	76.2	78.0	75.5	75.5	76.3	75.9	3.0 (11.7)
16	VJ특공대	KBS2	33.2	76.1	77.8	76.8	75.6	76.5	73.9	3.0 (11.5)
17	세계는지금	KBS1	7.4	76.0	78.1	77.3	75.4	74.9	74.5	1.4 (5.2)
18	동물의왕국	KBS1	14.0	75.9	79.4	78.3	73.4	78.3	70.2	1.3 (7.2)
19	경제매거진M	MBC	4.3	75.9	77.7	76.9	76.9	73.3	74.6	1.7 (14.1)
20	6시내고향	KBS1	11.3	75.8	78.4	75.4	74.1	76.2	74.9	2.8 (19.2)
21	생활의달인	SBS	22.9	75.8	78.3	75.8	74.5	77.0	73.4	3.9 (14.3)
22	궁금한이야기Y	SBS	18.2	75.7	78.6	74.8	76.7	76.9	71.6	4.8 (18.2)
23	순간포착세상에이런일이	SBS	31.2	75.7	77.7	76.2	74.8	77.4	72.4	5.5 (20.1)
24	생생정보통	KBS2	18.5	75.7	77.2	75.5	72.7	76.7	76.3	3.1 (17.0)
25	재취업프로젝트- 나, 출근합니다	KBS1	3.6	75.4	79.9	77.2	72.8	73.5	73.8	1.3 (4.0)
26	도전골든벨	KBS1	14.0	75.4	77.1	76.7	74.8	74.4	74.0	2.7 (8.9)
27	휴먼다큐사람이좋다	MBC	11.5	75.3	75.5	76.5	75.1	75.5	73.7	2.6 (18.3)
28	역사저널그날	KBS1	5.1	75.2	80.1	77.7	72.7	73.8	71.9	1.9 (6.4)
29	MBC 다크스페셜	MBC	7.0	75.2	79.8	76.2	73.2	74.6	72.4	1.4 (6.8)
30	1대100	KBS2	19.7	75.2	77.9	76.3	73.4	76.1	72.6	3.4 (12.5)
31	그린실버고향이좋다	MBC	3.3	75.2	77.6	74.8	73.8	73.8	75.9	1.3 (7.8)
32	생명최전선	KBS1	4.3	74.8	76.2	74.1	77.9	72.3	73.6	1.6 (5.6)
33	걸어서세계속으로	KBS1	7.9	74.7	78.6	75.4	73.2	75.8	70.6	1.8 (12.0)
34	다큐멘터리3일	KBS2	16.6	74.6	76.2	75.8	74.0	74.8	72.4	3.8 (17.5)
35	생방송투데이	SBS	3.5	74.6	77.2	72.1	75.6	73.7	74.4	1.2 (10.9)
36	여행남녀	MBC	2.1	74.4	76.0	74.5	70.8	76.6	74.0	1.0 (6.4)
37	기분좋은날	MBC	4.5	74.4	75.7	73.5	73.3	73.5	75.7	1.2 (11.9)
38	SBS스페셜	SBS	6.9	74.1	74.3	74.6	74.9	72.0	74.6	1.3 (6.7)
39	찾아라! 맛있는TV	MBC	10.5	73.8	75.1	75.2	71.2	74.1	73.4	1.9 (14.1)
40	여유만만	KBS2	8.9	73.6	75.9	71.5	72.9	75.1	72.4	1.2 (12.1)
41	러브인아시아	KBS1	12.5	73.4	76.2	73.7	74.4	73.5	69.1	3.6 (15.3)
42	우리아가달라졌어요	SBS	6.7	73.1	74.4	73.4	71.9	74.3	71.3	0.7 (5.6)

2014년 2차 조사 결과를 기준으로 포트폴리오 분석을 살펴보면, 생활교양 장르 프로그램 52개 중 23개(44.2%)가 QI 평점과 점유율이 모두 평균보다 낮은 4사분면에 위치하였다. 3사분면에는 17개가 들어가 3, 4사분면에 속한 프로그램이 77%나 된다. 따라서 생활교양 장르에서는 1사분면에 포함된 프로그램 비율은 13%로 상당히 낮다.

MBC는 QI와 점유율 모두 높은 1사분면에 위치한 프로그램은 없고 1차 조사에서 1사분면에 있었던 <휴먼다큐 사람이 좋다>는 2사분면으로 이동하였다. 2차 조사에서 1사분면에 포함된 7개 프로그램은 KBS1의 <인간극장>, <아침마당>, <한국인의 밥상>, <6시 내고향>, KBS2의 <생생 정보통>, SBS의 <궁금한 이야기Y>, <순간포착 세상에 이런일이>로 나타났다. 전체적으로 장기간 방송으로 친숙한 프로그램들이 1사분면에 자리매김한 것을 알 수 있다.

물론 생활교양 장르에서 2014년 MBC의 성과가 나쁘다고 할 수는 없지만 포트폴리오 분석에서 1사분면에 포함된 프로그램이 없다는 것은 생활정보 장르를 대표할만한 간판 프로그램이 없다는 것을 보여주는 것이다. 또한 대부분 3, 4사분면에 몰려있었는데, 2사분면에는 2개만 포함되고, 4개 프로그램은 3사분면에, 5개 프로그램은 4사분면에 들어가 있다. 4사분면에 포함된 MBC 프로그램은 <MBC다큐스페셜>, <그린실버 고향이 좋다>, <여행남녀>, <기분좋은 날>, <찾아라 맛있는TV> 등이다.



[그림 1-9] 2014년 2차 생활교양 장르 포트폴리오 분석

앞서 프로그램 만족도에서 살펴본 바와 같이 QI 조사는 정보통신정책연구원에서 방송통신위원회의 의뢰를 받아 실시하는 품질평가(KI) 조사결과와는 많은 차이를 보인다. 즉 MBC QI조사로 측정한 브랜드 자산평가에서 MBC는 1위를 차지하였으나 7개 차원으로 측정한 KI의 채널평가에서는 MBC가 가장 낮은 평가를 받았다.

프로그램 품질을 조사하는데 있어서 두 기관의 조사 결과가 차이나는 것은 어찌보면 당연한 것일지도 모른다. 프로그램의 품질을 측정한다는 점은 같지만 활용 방법이 다르기 때문이다. 그러므로 조사 대상의 범위부터 측정 내용 그리고 측정 방법이 달라 조사 결과도 다를 수밖에 없다. 그럼에도 불구하고 MBC가 자체적으로 실시하는 QI 조사와 다른 결과를 보여주는 KI는 MBC의 현 상황을 객관적으로 보여주는 지수가 될 수 있다. 따라서 QI 조사결과와 함께 KI조사를 바탕으로 MBC가 다른 경쟁채널과 비교해 어느 지점에 위치해 있는지를 확인해 보는 것은 중요하다.

(2) 주요 기획프로그램의 성과

2014년 MBC가 기획한 주요 프로그램들의 성과에 대해 알아보기로 하겠다. MBC는 상암시대의 원년이자 각종 대형 스포츠 이벤트가 예정된 2014년의 키워드를 ‘열정’ 및 ‘도약하는 미래’로 설정하고, <무한도전 코리아 열정MBC>라는 연중 캠페인을 실시했다. 이에 ‘세계속의 MBC 미래를 엮니다’라는 MBC의 각오를 담은 슬로건을 선정하고, MBC가 차세대 방송산업을 주도하는 메카이자 한류 확산의 중심지로 도약하게 될 것이라는 내용의 캠페인을 전개해 나갔다.

우선 MBC가 상암으로 이전하는 2014년 9월을 ‘제 2의 창사’로 지정, 이를 대비한 상암시대 개막 특집 프로그램을 사전에 대대적으로 기획·편성하여 지난 50년을 정리하고 다가올 50년을 준비하는 계기로 삼았다. 이를 위해 상암 사옥을 배경으로 한 대형 축하쇼 <무한드림 MBC>와 특집드라마 <터닝포인트>를 통해 MBC 사옥 이전을 시청자에게 효과적으로 알렸으며, 개막특집 다큐와 <K-Culture, 신한류 3.0>, <방송의 미래를 말한다> 등의 강연·토론회를 편성하여 상암시대를 계기로 한단계 업그레이드 될 MBC의 미래상을 전달하는데 성공했다는 평가다.

<표 1-44> 2014년 MBC 주요 캠페인

방송일시	내용
8/31(일) 밤 11:15~12:25	상암시대 개막특집 다큐멘터리 1부 ‘나, MBC에 빠지다’
9/1(월) 밤 11:10~12:10	상암시대 개막특집 다큐멘터리 2부 ‘미래, TV를 보다’
9/1(월) 오후 2:50~3:10	상암시대 개막특집 ‘방송의 미래를 말한다’
9/1(월) 오후 8:55~11:10	상암시대 개막특집 ‘무한드림 MBC’
9/1(월)~9/5(금) 오전 10:45~11:00	상암시대 개막특집 ‘K-Culture, 신한류 3.0’
9/4(목) 밤 11:15~12:25	상암시대 개막특집 드라마 페스티벌 ‘터닝포인트’
10/17(금) 오후 2:10~3:00	MBC 나눔 특집 더 아름다운 세상을 향한 10대의 도전

9월에는 상암시대 개막 특집주간으로 창사 53주년 기념 편성은 축소하는 대신 한 해 동안 기획·제작한 고품격 다큐멘터리를 편성하여 시청자로부터 큰 호응을 받았다. 올해 9년째를 맞은 <휴먼다큐 사랑>은 시청자에게 따뜻한 위로를 전해주며 호평을 이어갔고, 2부작 다큐멘터리 <냉정과 열정사이>는 한국과 이탈리아 수교 130주년을 기념한 시의적절한 기획이었다는 평가를 받았다. 또한 <카레이스키 150년만의 귀향>은 고려인들의 통한의 역사를 사실적으로 다루며 시청자들에게 좋은 평가를 받았으며, <기후의 반란> 3부작은 기후 변화가 전 세계적인 문제로 대두되고 있는 상황에서 ‘눈물’시리즈에 이어 환경과 인간의 조화를 다룬 또 하나의 유익한 기획으로 평가받았다.

〈표 1-45〉 창사 53주년 특별기획 프로그램 및 행사

프로그램명	편성시간	내용
휴먼다큐 사랑	5/5(월)~6/2(월) 밤 11:15~12:25	2006년 이후 9번째를 맞는 MBC 브랜드 다큐멘터리 ‘사랑’
한국, 이탈리아 수교 130주년 특집 냉정과 열정사이	10/13(월) 10/20(월) 밤 11:15~12:15	한국과 이탈리아의 수교 130주년을 기념한 2부작 다큐멘터리
2013 MBC창사특집 함께하는 세상 명사들의 사랑 나눔	12/2(화) 오전 9:45~12:00	우리사회의 나눔과 기부문화의 정착을 위해 각계각층에서 어려운 이웃에게 도움의 손길을 전하는 프로그램
MBC창사특집 라 스칼라 극장 내한 오페라 ‘아이다’	12/4(목) 오후 12:20~1:55	한국과 이탈리아 수교 130주년을 기념한 오페라 ‘아이다’ 초청공연
창사 53주년 특집다큐멘터리 기후의 반란	1부- 12/8(월) 2부- 12/15(월) 3부-12/22(월) 밤 11:15~12:15	기후변화로 인해 전 인류에게 닥친 위기를 다룬 다큐멘터리
창사특집 다큐멘터리 카레이스키 150년만의 귀향	1부,2부 - 12/14 (일) 밤 11:15~1:15 3부 -12/16(화) 밤 11:15~12:10	고려인 후손들의 남북한 종단 프로젝트를 담은 다큐멘터리

이외에도 대 기획의 가장 큰 이슈는 ‘대형 스포츠 이벤트’였다. 2014년은 유난히 대형 스포츠 이벤트가 많았던 해로 대형 스포츠이벤트에 대비, ‘소치 동계올림픽은 MBC’, ‘월드컵은 MBC’, ‘아시안게임은 MBC’ 등 이벤트별로 통일된 슬로건을 전사적으로 프로모션하고, 젊은 시청자에게 친숙하게 다가설 수 있는 소재로 브랜드 ID와 스팟을 제작하

여 스포츠는 역시 MBC라는 이미지를 회복하는데 기여하였다. 또 지상파방송사 간의 시청률 경쟁이 치열한 가운데 ‘스포츠는 MBC’라는 이미지를 구축하기 위하여 다양한 장르의 특집 프로그램을 기획하였다.

동계올림픽 때는 핵심 예능프로그램인 <진짜 사나이>의 출연진들이 러시아 소치 현지로 이동, 현장 분위기를 전하는 <진짜사나이 소치에 가다>를 기획·편성하여 젊은 시청자들의 큰 지지를 받았고, 브라질 월드컵 중계는 출정식을 앞두고는 <월드컵 응원쇼>를 편성해 본경기로의 시청자 유입을 꾀하였고 안정환과 송종국을 내세워 축구 해설의 세대 교체를 단행하여 활기차고 유쾌한 중계로 스포츠 방송의 새로운 패러다임을 구축해 젊은 시청층의 호응을 이끌어냈다. 또 <아이돌 풋살 월드컵>, <라디오스타 특집> 기획과 편성으로 월드컵 채널 선택에 있어 시청자들의 충성도를 높이기 위해 노력하였다.

<표 1-46> 2014년 대형 스포츠 이벤트 특집 프로그램

방송일시	내용
2/7(금)~2/23(일)	2014 소치 동계올림픽 경기 중계
2/21(금) 밤 8:55~10:00	2014 소치 동계올림픽 특집 고마워요 김연아
2/23(일) 밤 11:15~12:35	진짜사나이 소치에 가다
2/24(월) 밤 11:15~12:15	2018 평창 동계올림픽 특집 세계를 품은 평창, 축제의 서막
5/27(화) 오후 6:20~7:40	2014 월드컵 응원쇼 뜨거운 함성! 가자 브라질로!
6/12(목) 오후 1:20~3:00	월드컵 스페셜 Again!2002
6/12(목) 밤 11:15~1:05	브라질월드컵 특집 아이돌 풋살 월드컵
6/13(금)~7/14(월)	2014 FIFA 브라질월드컵 경기 중계
6/9(월) ~6/23(월) 밤 11:15~12:15	브라질월드컵 특집 다큐멘터리 4부작
6/22(일) 밤 11:15~12:35	브라질월드컵 특집 라디오스타 비나이다 8강!
9/19(금) 밤 5:30~6:30	2014 인천아시안게임 특집 아시아의 별, 태극전사의 도전
9/19(금)~10/4(토)	2014 인천아시안게임 경기 중계

이외에도 대기희 관련 프로그램과 특별생방송들이 제작되었는데, 특별기획 드라마 <기황후>가 시청자들의 사랑을 많이 받으면서 사극의 명가 MBC의 명성을 이어갔고, 재난방송과 ‘전국 동시 지방선거방송’을 훌륭히 마쳐 시청자들에게 MBC에 대한 신뢰를 높이는데 이바지하였다. 또 시청자의 삶과 밀착된 다양한 특집 다큐멘터리를 통해 시청자에게 친근하게 다가가기 위해 노력하였으며, 이러한 노력으로 그동안 실추되었던 MBC의 브랜드 이미지를 회복하는데 기여했다고 본다.

〈표 1-47〉 대기획관련 프로그램 및 특별 생방송

방송일시	내용
2/27(목) 오후 12:20~1:20	MBC 나눔특집 다큐 ‘대학생 희망드림 캠프’
3/6(목) 오후 6:00~7:15	MBC특별생방송 미안마 어린이돕기 ‘희망의 손을 잡아주세요’
5/5(월) 오후 3:00~5:10	2014 어린이에게 새생명을
5/15(목) 오후 2:05~3:00	MBC나눔특집다큐 ‘말라위의 꿈 치콘디 팔라’
5/29(목) 오후 2:10~3:00	장애인희망 프로젝트 ‘아름다운 부모들의 힐링’
10/10(금) 오후 2:20~3:00	MBC나눔특집 나눔이 희망입니다
10/16(목) 오후 1:50~3:00	MBC특별생방송 아름다운 동행
10/16(목) 오후 6:10~7:15	2014 세계 식량의 날 기념 푸드뱅크, 맛있는 나눔 콘서트
11/26(수) 오후 1:30~2:25	MBC나눔특집 꿈꾸는 가족여행
12/1(월) 오후 1:00~2:10	2014MBC 특별생방송 자선냄비, 국민과 함께
12/11(목) 오후 12:10~2:25	MBC특별생방송 작은기부 사랑의 시작

2) 프로그램 완성도와 창의성 제고 노력

2014년 MBC는 프로그램의 완성도를 높이고 품질을 개선하기 위한 노력을 기울였다. 시청률이 저조한 프로그램을 위주로 집중 모니터를 통한 내용분석, 시청률 추이 분석을 통해 프로그램 신설과 이동 등 개편 검토, 프로그램 슬롯별 경쟁력 강화를 위한 시청자 조사 및 제작진과의 회의, MBC와 타사 프로그램의 모니터 비교, 보다 정확한 시청자 조사지수 개발 등 다양한 노력을 기울인 것으로 나타났다.

우선 MBC는 채널 경쟁력을 강화하기 위해 새로운 포맷의 프로그램을 개발하는데 많은 노력을 기울였다. 대표적으로 2014년 3월에 신설된 <리얼스토리 눈>은 강력범죄, 미스터리 사건부터 트렌드 분석까지 광범위한 소재를 이야기 형식으로 풀어내며, 시사 프로그램의 시청자 소구력을 높였다는 평가를 받았다. 시청률도 높게 나와 일단 새로운 포맷 개발은 성공한 것으로 보인다. 또 전세대가 공감하고 화제성있는 명품 콘텐츠를 제작하기 위해 참신하고도 공익적인 특집 프로그램을 많이 선보였다. 정규 프로그램인 <무한도전>만 해도 한해동안 다양한 특집 프로그램을 내놓았는데, ‘응원단 특집’, ‘선택 2014 특집’, ‘라디오스타 특집’, ‘한글 특집’ 등 참신하면서도 공익적인 다양한 특집을 선보여 연중 화제의 중심에 있었다. 특히 연말에 방송된 ‘토요일 토요일은 가수다 특집’은 90년대 가수들을 다시금 안방극장에 소개하며, 신드롬이라 일컬어질 정도로 사회적 이슈를 만들어 내기도 했다.

<무한도전> 외에도 연예인들의 ‘리얼’ 군대 체험을 다룬 <진짜사나이>는 8월 ‘여군 특집’을 제작하여 폭발적 반응을 이끌어냈다. 또한 <우리결혼했어요 시즌4>도 10·20대 등

지상파에서 점점 중요해지고 있는 ‘젊은 시청자’들의 지지를 받으며 제 2의 전성기를 맞고 있다. 드라마도 가족극부터 장르물까지 다양한 시도를 했는데, <기황후>를 비롯, 하반기 ‘국민드라마’로 불리며 수많은 신드롬을 낳았던 <왔다! 장보리>, 연말 시청률 고공행진을 이어가며 화제의 중심이 된 <전설의 마녀>까지 MBC 드라마는 독특한 설정과 따뜻한 가족 이야기로 연중 시청자들의 성원을 받았다. 또한 <마마>, <내생애 봄날> 등 작품성과 흥행성을 고루 갖춘 명품 콘텐츠 제작으로 브랜드 가치를 상승시킴과 동시에 아시아권 한류 열풍을 이어갔으며, <오만과 편견>, <미스터 백> 등의 다양한 장르물과 하반기에 제작된 7편의 단막극 통해 실험성 높은 콘텐츠를 소개하는 한편, 신진 연출자 작가연기자를 발굴하는 성과를 올렸다.

한편 프로그램 창의성 제고를 위해 신규 프로그램의 지속적인 개발을 지원하고 있다. 연중 상시 파일럿 공모를 통해 기획안을 모집 10여 편의 파일럿을 론칭, 핵심시간대에 편성하여 시청자 반응을 분석하였으며, 그 결과 <리얼스토리 눈>(3월), <별바라기>(6월), <헬로 이방인>과 <띠동갑내기 과외하기>(10월) 등 경쟁력과 시청자 분석을 통하여 다양한 장르의 프로그램을 정규 편성에 반영하였다. 방송 콘텐츠 시장의 경쟁 심화로 프로그램 론칭시 더욱 정밀한 분석과 판단이 요구되면서 시청자들의 반응을 정확하게 예측해야 할 필요성이 대두되었다. 이에 성별, 연령별 패널들이 프로그램을 모니터링하여 구간별로 호·불호를 입력하는 모바일 앱조사를 평가분석하여 참고자료로 활용하였다.

이외에도 미디어 환경에 신속히 대응하고자 지상파 프로그램의 편성과 신규 프로그램 정보와 종편 등 주요 케이블의 주목할 정보 등을 정리한 <한눈에 보는 주간 동향>을 매주 작성, 경쟁력 현황을 점검하고 있다. 또 비실시간 시청이 증가함에 따라 그룹사간 콘텐츠 가치 극대화 필요성을 공유하고 MBC그룹의 편성전략을 통한 시너지 효과를 낼 수 있는 방안을 모색하였다. MBC플러스, MBC C&I, iMBC 등 자회사와 정례 모임을 통해 통합 편성전략 과제를 공유하고 유기적인 협조를 통해 파일럿 프로그램(<컬투의 어처구니>, <별바라기>, <연애고시>)의 케이블 홀드백 완화를 추진, 익일 재방을 시행하고(4월), MBC플러스 파일럿 프로그램 <정의본색>을 지상파에 편성하는 등(12월)의 그룹 차원에서의 편성전략 방안을 시도하기도 하였다.

또 연간 시청률 목표를 달성하기 위해서는 목표시청률(점유율)을 산정하여 체계적으로 관리하였다. 목표시청률을 제작진과의 협의하여 설정하고 분기별로 달성도를 관리하여, 부진시에는 집중 모니터·프로그램 전략회의·해당시간대 시청자분석 등을 통해 제작진들이 목표시청률을 달성할 수 있도록 지원하였다. 목표시청률 달성도가 지극히 저조하거나 장기간 취약한 프로그램은 개편과 부분조정에 반영했다.

그 밖에 채널 다양화로 방송 포맷과 소재가 고갈되는 상황에서 역량을 강화하고 시청자들에게 신선한 즐거움을 선사하기 위해 해외의 우수 콘텐츠들에 대한 분석을 적극적으로 진행하였다. 무엇보다 가장 큰 성과는 국내외 유명 포맷 자료를 공유받을 수 있는 콘텐츠 랩을 오픈(11월)하여 해외 주요 콘텐츠마켓에서 소개된 최신 프로그램 포맷을 분

석하고 프로그램 개발 담당자들과 공유하여 새로운 트렌드를 창출하는 신규 프로그램 기획을 유도한다는 것이다. 또 2009년부터 미국·영국·일본 등의 방송 프로그램 트렌드, 해외콘텐츠 동향, 시청 행태 변화, 미디어 산업 동향에 대한 소식지 〈미디어인 트렌드〉(월간 총 10회)를 발간하여 현업 프로듀서들에게 프로그램 기획 아이디어를 제공하는 한편, 사업 및 기획부서에는 주요 의사결정에 도움이 되는 정보를 지원하기도 하였다.

한편, 새로운 콘텐츠를 적극적으로 수용, 소비, 확산의 주도권을 지닌 뉴미디어 리딩 집단인 20대의 의견을 정기적으로 수집하기 위해 대학생 트렌드 패널 제도를 운영하고 있다. 또 20대의 콘텐츠 소비 성향을 조사하고, MBC에 대한 선호도를 분석하며, 〈나 혼자 산다〉, 〈무한도전〉 등 현업 PD들과의 만남을 통하여 프로그램 개선 방향에 대한 아이디어를 제공하는 등 다양한 활동을 통해 이들의 선호도와 뉴미디어 파악에 실질적 인사이트를 제공하기 위해 다양한 노력을 시도한 해였다. 지상파방송 주 시청층의 연령대가 높아지면서 젊은 층의 지상파TV 시청이 급격히 줄고 있다. 이런 상황에서 젊은 층의 트렌드를 파악하려는 노력은 프로그램의 완성도와 창의성 제고 노력의 첫 출발이 될 것이다.

이런 노력은 구체적으로 정기적으로 이루어지는 시청자 분석으로 확인할 수 있다. MBC는 매월 시청률 추이 분석보고서, 프로그램 슬롯별 경쟁력 강화보고서를 작성했다. 프로그램 슬롯별 경쟁력 강화보고서는 여행 관련 포맷, 신규 트렌드 등의 해외 자료를 제작진에게 전달하여 참고 자료로 활용할 수 있도록 도왔고, 시간대별 경쟁력에 대한 점검이나 기존에 방영되고 프로그램에 대한 아이디어를 제안하여 제작에 적극 반영할 수 있도록 하였다. 이는 궁극적으로 프로그램 완성도와 창의력을 높일 것으로 판단된다. 그리고 2000년 이후 연간 경쟁력 추이와 2012년 이후 월간 경쟁력 추이를 분석하여 MBC의 경쟁력 추이를 지속적으로 관찰하였고, 설, 추석 연휴동안 편성된 특집 프로그램을 요일별, 장르별로 시청률을 분석하여 추후 계기 편성시 참고자료로 활용할 수 있게 하였다.

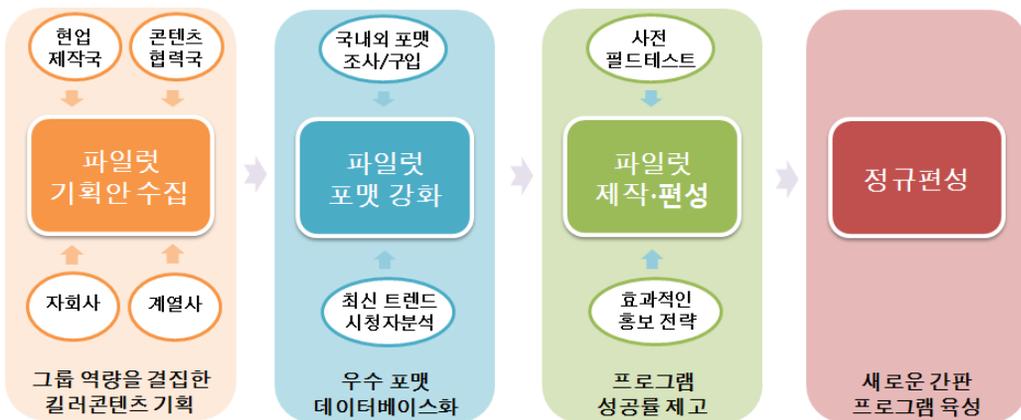
특히 파일럿 프로그램의 성과를 평가하여 정규 프로그램으로서의 가능성을 분석했다. 또 MBC는 시청행태 변화에 대응한 중장기 편성전략을 수립하였다. 현재 시청률은 TV를 통해 본방송으로 시청한 경우에만 반영되는 수치로 ‘다시보기’나 TV가 아닌 단말기를 이용해서 시청한 경우는 시청률에 반영되지 못하는 문제가 있다. 따라서 시청률로 프로그램의 영향력을 모두 이야기하기는 어려운 시대가 되었다.

MBC는 이런 문제점을 극복하기 위해 2013년 ‘콘텐츠 총 도달지수’를 개발하여 프로그램 평가에 적극 활용하였다. ‘콘텐츠 총 도달지수’란 유통 전체 단계에 걸친 콘텐츠 영향력 평가로 지상파 시청률 이외에 유통 플랫폼에서의 프로그램 경쟁력과 수익까지 고려한 것이다. 이런 ‘콘텐츠 총 도달지수’는 PPL 판매, 프로그램 해외 판매, 채널 홍보 등에 활용할 수 있으며, 시청률로 드러나지 않는 MBC 콘텐츠의 경쟁력을 추가로 보여 줄 수 있다는 점에서 중요한 지수라 할 수 있다. 최근 방송사마다 시청률로 드러나지

않는 영향력을 보여주기 위해 다양한 지수를 개발하고 있다. 이런 지수의 개발은 장기적으로 콘텐츠의 경쟁력을 확보하는데 유용한 기준이 될 수 있을 것이다.

이외에 제도적으로 정착되지 않았지만, 2014년에 시범적으로 스포츠 중계 프로그램의 옥외시청률을 측정하여 시청률의 보완 자료로 활용하기도 하였고, 소셜미디어 화제성 분석을 시청률의 보조 자료를 활용하기도 하였다. 소셜미디어를 프로그램의 홍보 수단으로만 이용하는 것이 아니라 수용자 동향을 파악하여 콘텐츠를 기획하고 편성전략을 수립하기 위한 공간으로 활용하였다.

또한 콘텐츠 R&D를 활성화가 필요한데 2005년 시작한 <무한도전>은 수년째 MBC의 대표적인 킬러 콘텐츠로 자리 매김하고 있다. 이렇듯 방송사의 수익과 전체 경쟁력이 몇몇 킬러 콘텐츠에 의해 좌우되는바 처음부터 가능성있는 프로그램에 대한 체계적인 지원으로 킬러 콘텐츠를 양성할 필요가 있다. 이를 위해 파일럿 프로그램의 상시 제작 시스템을 마련하고 있다.



[그림 1-10] 파일럿 프로그램 상시제작시스템

사전 필드 테스트 시스템으로 채널반응 결과를 제작, 편집에 직접 반영함으로써 프로그램의 성공률을 높이하고자 하였다. 사전 필드 테스트 시스템은 2트랙으로 이루어지는데, 첫 트랙은 시청자 반응 측정 네트워크 시스템을 통하여 정량적 분석을 하고 앱을 통해 모니터링 중 버튼을 눌러 호불호를 표현한다. 두 번째 트랙은 프로그램 관련 종합 설문조사를 통해 정량 분석을 한다. 이런 과정을 통해 2014년에 여러 신설 프로그램이 제작되었지만, 시청률면에서의 성과가 좋지는 않았다. 그러나 이렇게 시청자와의 직접적인 소통을 통해 프로그램의 경쟁력을 높이하고자 하는 노력은 높이 평가할만하다.

〈표 1-48〉 장르별 신설 프로그램 현황과 성과

대분류	프로그램명	방영기간	평균시청률
예능	사남일녀	1/3~5/23	6.3
어린이	신통방통 호기심 탐험대	1/3~6/27	0.6
예능	음악여행 예스터데이	1/25~5/24	2.5
교양	둘이서 세계로	2/3~3/31	3.1
교양	리얼스토리 눈	3/3~	8.9
드라마	아시아프리즘 여상육정	3/7~	1.2
스포츠	스포츠 다이어리	3/31~11/14	1.7
교양	여행남녀	4/7~10/27	3.1
예능	별바라기	6/19~9/18	4.0
예능	우리 결혼했어요 세계판 시즌2	5/10~9/13	0.8
교양	채취업 프로젝트 언니가 돌아왔다	5/13~11/11	1.7
교양	시간여행 그땐 그랬지	5/18~	1.6
교양	시사토크 이슈를 말한다	5/18~	2.4
예능	7인의 식객	5/30~8/29	4.6
어린이	어린이 직업탐험대 드림키즈	7/10~11/6	0.7
어린이	동물가족 체험기 와일드 패밀리	7/11~12/12	0.8
드라마	드라마 페스티벌	9/4~12/7	2.8
예능	헬로 이방인	10/16~12/25	3.1
예능	띠동갑내기 과외하기	10/17~	4.4
어린이	내꺼야 풀록	10/16~	0.4
교양	생방송 오늘 저녁	11/17~	4.2

요약하면 2014년에 MBC는 콘텐츠의 경쟁력을 확보하기 위해 다양한 시청자조사를 실시했고, 콘텐츠 R&D 시스템을 운영하기 시작했다. 시청행태 변화에 대응하기 위한 중장기 편성전략의 하나로 ‘콘텐츠 총 도달지수’를 프로그램 평가에 활용하기 시작했다. 이외에 콘텐츠랩 운영, 소셜미디어 화제성 분석 등 장기적으로 다양한 편성전략을 시도한 해라고 할 수 있다. 제도들이 기대만큼 큰 성과를 내지 못하고 있기는 하나, 궁극적으로 이러한 노력으로 콘텐츠 경쟁력을 높일 수 있다는 점을 고려할 때 2014년은 그 어느 때보다도 성과가 많은 한해였다고 평가할 수 있겠다.

3) 영상제작 기술능력 강화

영상 기술수준은 방송환경의 변화를 가장 잘 보여주는 측면이다. 기술이 발전하면서

수용자들에게 점차 저비용으로 고품질의 영상을 제공하는 것이 가능해지면서 우수한 품질의 영상을 제공하는 것이 또다른 차원에서 수용자 복지 향상에 기여하는 주요 요인이 되었다. 디지털 방송시대의 본격화에 따라 수용자들은 보다 고품질의 디지털 영상을 원하고 있기 때문에 MBC는 우수한 품질의 영상을 제공하기 위해 더 많은 노력을 하여야 한다. 고품질의 영상제작기술을 강화하는 일은 기술쪽에서 주로 담당하지만 제작에서도 노력할 부분도 많다.

이를 위해 드라마 본부는 UHD 콘텐츠 수요 상승에 대응, 유통사업자로부터 투자를 유치해 투자연계형 UHD 드라마 제작을 모색하고 있다. 이것은 신인작가, 신진 연출자 입문 기회로 적극 활용할 수 있고, 제 2의 드라마 페스티벌 등의 단막극 제작 재원으로 활용도 기대되고 있다. 또 최상의 영상제작시스템을 구축하기 위해 프로그램 전담제와 모니터링을 통한 프로그램 책임 관리와 제작 노하우를 축적하였다. UHD, 3D 입체영상, VFX 프로그래밍 등의 R&D팀을 활성화하고 CG소스의 자산화를 위한 백업과 CG자료 검색 시스템을 구축하였다. 이러한 영상제작 기술을 강화하기 위해서는 최적화된 인력 운영 방안 마련과 안정적인 인력 수급책의 보완이 필요하다. 비정규 인원과 정규인원의 불균형을 해소하고 상시 가용인력 확보와 그들에 대한 처우개선이 요구된다.

한편 드라마 노후장비를 교체하고 4K급 신장비의 다양한 활용으로 최고의 영상제작 경쟁력에서 우위를 확보하였고, 각종 특수촬영장비(3D 카메라, 스테디캠, 지미집, 수중 카메라, 헬기 촬영 등)의 전문교육과 인력양성을 통한 영상품질 향상과 제작비 절감을 지속하고 있다.

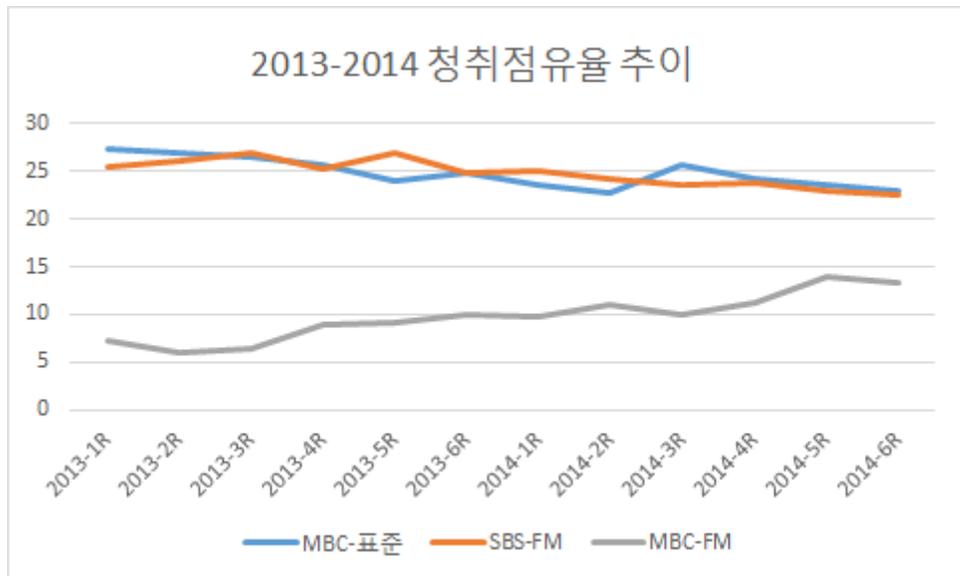
디지털 프로그램 편성비율은 2014년 현재 100%로 본격적인 디지털 방송시대를 맞이했다고 할 수 있다. 2013년까지만 해도 평균 디지털 프로그램 편성비율은 98.9%였는데, 2014년에는 100%로 모든 장르, 모든 시간대에 디지털 프로그램이 편성된 것으로 나타났다. 결국 2014년을 기점으로 MBC는 아날로그 방송 종식에 잘 대비하여 2014년 차질없이 디지털 전환이 완전히 마무리되었다고 할 수 있다.

〈표 1-49〉 디지털 프로그램 편성 비율

장르	주간 방송시간 (주간 편성비율)						연간 방송시간 (연간 편성비율)					
	평일(5일)		주말(2일)		전체		평일		주말		전체	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
보도	1,709분	1,662분	303분	281분	2,012분	1,943분	89,235분	87,100분	15,730분	14,490분	104,965분	101,590분
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
교양	2,786분	2,987분	610분	618분	3,396분	3,305분	145,440분	156,525분	31,730분	31,825분	177,170분	188,350분
	100%	96.6%	100%	100%	100%	97.1%	99.9%	96.6%	100%	100%	100%	97.1%
오락	2,628분	2,418분	1,862분	1,892분	4,490분	4,310분	137,200	126,700분	96,810분	97,460분	234,010분	224,160분
	100%	100%	100%	99.9%	100%	99.9%	100%	100%	100%	99.9%	100%	99.9%
전체	7,123분	7,067분	2,775분	2,792분	9,988분	9,859분	371,930분	370,325분	144,270분	143,775분	516,200분	514,100분
	100%	98.5%	100%	99.9%	100%	98.9%	100%	98.5%	100%	99.9%	100%	98.9%

4) 라디오

라디오는 청취점유율 조사가 실시된 이래 지속적인 연간 청취율 1위를 이어나가고 있다. 2014년 라디오 청취점유율을 보면, MBC 표준FM이 2014년 현재 23.8%로 경쟁 채널들을 제치고 1위를 차지했다. 그러나 청취점유율은 2013년 25.9%에서 2014년 23.8%로 2위 채널과 공히 약 2%p 가량 하락했다. 반면 MBC의 FM4U도 꾸준한 청취율 상승을 보이며 2014년 현재 11.6%의 청취율을 보이고 있다. 과거 MBC 표준FM은 부동의 1위를 차지했으나 최근 몇 년간은 치열한 경쟁을 벌이면서 근소한 차이로 1위를 유지하고 있다.



출처 : 한국리서치 MRS 라디오청취율 조사 결과(2013-2014)

[그림 1-11] 라디오 청취점유율 추이

2013년에 라디오 간판프로그램이라 할 <손석희의 시선집중>의 진행자가 갑작스럽게 도중하차¹⁹⁾하면서 채널이미지나 청취점유율이 동반 하락하면서 어려움을 겪기도 했으나 2014년 들어 청취점유율에서 안정적인 흐름을 보이며 다른 채널을 제치고 1위를 지킨 것은 의미 있는 성과라고 할 수 있다. 또 2014년에는 <표 1-35>에 나오듯 6개의 MBC 라디오 프로그램이 외부 기관으로부터 의미있는 상을 수상하기도 하였다.

매체 경쟁력을 더욱 높이기 위한 많은 노력을 하고 있었다. 우선 ‘한국리서치’가 격월

19) 13년간 진행하다 2013년 5월 10일에 도중하차

로 실시하는 ‘라디오 이용행태 조사결과’를 꾸준히 검토, 분석하여 청취 행태 변화에 대응하는 편성전략을 수립하고 있다. 현재 MBC 표준FM의 주청취층인 50대에서 좀더 구매력 있는 연령층인 30~40대를 확보하기 위해 주부들을 겨냥한 생활정보 프로그램 <그건 이렇습니다>를 2014년 봄 개편에 신설하였고, 한국방송협회로부터 한국방송대상 작품상을 수상하기도 하였다. 또 라디오를 통해 음악을 듣고자 하는 청취인구가 여전히 많다는 점에 착안하여 2014년 가을 개편에서 DMB 채널을 ‘논스탑 뮤직 채널’로 편성하기도 하였다.

이외에도 MBC라디오는 미디어 환경변화에 적극적으로 대처하고 있다. iMBC와 협의하여 신사옥 이전에 맞춰 ‘미니’의 음질과 보이는 라디오의 화질을 대폭 향상시켰다²⁰⁾. 또 라디오 콘텐츠를 손쉽게 청취할 수 있도록 다양한 유통경로를 개발하기도 하였다. 인터넷과 모바일 상에서 MBC라디오를 들을 수 있는 다양한 통로를 개발했는데, 특히, 재미있는 라디오 사연을 웹툰 형식의 동영상으로 제공하는 ‘엠라대왕’은 라디오콘텐츠의 새로운 전달방식으로 각광받고 있다. 이외에도 주부가 중심인 SNS ‘카카오스토리’에는 생활 정보 경제 프로그램인 <그건 이렇습니다>, <손에 잡히는 경제>, <여성 시대>의 계정을 오픈하여 SNS에서도 MBC 라디오를 손쉽게 이용할 수 있도록 하였다. 또 사회공헌을 위해 다양한 특집과 이벤트를 실시하였다. 부모로서 가정과 사회에서 해야 할 역할을 알려주는 ‘여성시대 부모학교’, 독거노인에게 사회의 온정을 정하는 2014 연중 캠페인 ‘손을 내밀어요’, 신사옥 입주 기념공연 ‘크게 라디오를 켜고’, TV와 라디오를 연계한 ‘무한도전 라디오데이’ 등 다양한 행사를 마련하여 청취자와 더 소통하고자 하는 노력이 그 어느 때보다도 많았던 한 해였다.

2014년 라디오 부문 청취율 상위 20위 프로그램을 보면, MBC는 2013년에 이어 2014년에도 8개 프로그램이 랭크되어 가장 많은 비중을 차지했다. 4년간 1위는 타사에 내주었지만, 청취율 10위 안에 5개 프로그램이 들어갔다. 10위 안에 이름을 올린 프로그램은 <조영남 최유라의 지금은 라디오 시대>(2위), <양희은, 강석우의 여성시대>(3위), <강석, 김혜영의 싱글빙글쇼>(5위), <박준형 정경미의 두시 만세>(8위), <신동호의 시선 집중>(10위)이다. SBS는 10위권 안에 4개, 20위권 안에는 6개가 이름을 올렸다.

20) MBC방송주조와 IMBC 전송시스템을 연결하는 라인을 광라인으로 업그레이드 했으며, 방송시스템도 기존 MP2포맷에서 WAV포맷으로 업그레이드하여 음손실을 최소화했다

〈표 1-50〉 2014년도 라디오 청취율 상위 20위 프로그램

순위	프로그램	채널	청취 점유율	순위	프로그램	채널	청취 점유율
1	두시탈출 컬투쇼	SBS 파워FM	13.8	11	박승화의 가요속으로	CBS 음악FM	4.67
2	조영남 최유라의 지금 은라디오시대	MBC 표준FM	8.6	12	아름다운 이 아침 김창완입니다	SBS 파워FM	4.65
3	양희은 강석우의 여성시대	MBC 표준FM	7.6	13	호란의 파워FM	SBS 파워FM	4.63
4	황정민의 FM대행진	KBS 2FM	6.2	14	배미향의 저녁스케치	CBS 음악FM	4.38
5	강석 김혜영의 싱글빙글쇼	MBC 표준FM	5.9	15	굿모닝FM 전현무입니다	MBC FM4U	4.37
6	김창렬의 올드스쿨	SBS 파워FM	5.7	15	한동준의 FM팝스	CBS 음악FM	4.37
7	최화정의 파워타임	SBS 파워FM	5.2	17	2시의 취재현장	MBC 표준FM	4.17
8	박준형 정경미의 두시만세	MBC 표준FM	5.0	18	정오뉴스	MBC 표준FM	4.13
9	박소현의 러브게임	SBS 파워FM	4.96	19	김필원의 12시에 만납니다	CBS 음악FM	4.03
10	신동호의 시선집중	MBC 표준FM	4.88	20	김용신의 그대와여는아침	CBS 음악FM	3.95

라디오 프로그램의 장르별 편성비율을 보면, 매체의 특성상 텔레비전과 달리 교양 부문이 68.5%로 가장 많고, 오락 부문이 17.8%, 보도부문 13.7%로 2013년과 비교하면 거의 차이가 없다.

〈표 1-51〉 2014년 MBC 라디오 장르별 편성비율

매체	장르별 방송시간(시간)/ 편성비율(%)					
	보도		교양		오락	
	시간	비율	시간	비율	시간	비율
2014년	1,201.6	13.7%	5,998.8	68.5%	1,559.6	17.8%
2013년	1,233.6	14.1%	5,969.1	68.4%	1,522.3	17.4%

전체적으로 표준FM은 청취점유율 1위를 이어나가고 있지만 경쟁 채널과의 격차를 크게 벌리지 못하고 있다. 라디오를 대체할 새로운 매체들이 등장하면서 라디오의 매체

경쟁력이 많이 떨어진 것도 사실이다. 이렇게 라디오 청취 수요가 감소하지만, 라디오를 청취하는 사람들은 다른 매체보다 충성도가 더 높다. 따라서 라디오 청취률을 높이는 것은 결국 MBC 채널 브랜드에도 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 점을 고려하면 라디오 매체의 중요성에 대한 인식을 공유하는 것이 필요하다. 또 다양한 위험이 내재된 사회를 살아가고 있는 현대인들에게 라디오는 재난 상황에서 가장 중요한 매체가 될 수도 있다.

라디오는 채널 경쟁력을 강화하기 위해서는 프로그램 홍보 활동이 더욱 중요하다. 라디오 채널수가 많고, 라디오 청취 패턴이 변화하고 있기 때문에 이에 대응하여 다양한 경로를 통해 프로그램을 홍보하는데 더욱 집중해야 할 것이다. 특히 인터넷이나 스마트폰 앱 등 젊은 청취자 층을 끌어들이는 것이 더욱 중요하다.

라디오 콘텐츠는 스마트 기기를 통한 각종 디지털 디바이스를 통한 유통경로의 확장과 더불어 여전히 그 소비가 지속되는 모습이다. 지상파 방송3사의 라디오 채널은 모두 '보이는 라디오', '팟 캐스팅(Podcasting)', '스마트폰 어플리케이션'을 통한 스트리밍 방식과 다운로드 방식 등 최근 미디어 환경과 부합되는 방식으로 청취자에게 서비스된다. MBC는 '미니'를 통해서 실시간 청취와 다시듣기 서비스를 이용할 수 있는데 '미니'의 성능을 향상하기 위한 노력과 앞으로 다가올 디지털라디오 시대에 대한 적극적 대응이 필요할 것이다. MBC는 부동의 1위를 지키기 위해 라디오 청취자의 소비 패턴과 트렌드의 변화를 잘 분석하여 항시 새롭고 선제적인 편성정책을 마련해야 할 것이다.

Ⅱ. 방송2 분야(보도·시사)

1 방송정책 및 운영목표의 적절성

1) 2014년 방송 목표

MBC 비전은 “콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹”으로 회사를 둘러싸고 있는 환경 변화와 공익성과 기업성을 동시에 추구해야 하는 회사의 성격을 감안하여 2014년 방송목표를 ‘매체 위상 제고’를 최우선 목표로 설정하고 세부사항으로 시청률 1위, 매체 영향력 1위로 설정했다. 이를 구현하기 위한 성과 목표로 시청률 7.8%, 매체 선호도 1위, 신뢰도 회복을 제시하였다.

〈표 2-1〉 2014년 MBC 방송목표

방송목표	매체 위상 제고	
세부 사항	확고한 시청률 1위 - 시청률 7.8% 점유율 16.6%	매체 영향력 1위 - 선호도 1위 - 신뢰도 회복

시청률 1위, 매체 영향력 1위라는 방송 목표는 최근 3년간의 방송 목표와 동일한 것으로 공영방송 MBC의 정체성과 지향성을 제시하는 지표다. 목표는 2013년에 달성한 시청률과 점유율에 비교할 때 각각 0.1%p, 0.7%p 상향 조정한 것이다. 전체적인 경기 불안과 광고 시장 위축, 종합 편성 채널의 공격적인 도전, 모바일과 플랫폼의 활성화로 지상파의 상대적인 영향력 감소가 예상됨에도 불구하고 MBC가 도전적인 방송 목표를 제시한 것은 2012년 파업 여파에 따른 조직 내외의 분위기를 일신해 조기에 방송 정상화에 이르렀다는 경영진의 의지 표현으로 보인다. MBC가 제시한 시청률 목표는 2013년 KBS1이 달성했던 시청률(7.6%)과 점유율(16.2%)을 상회하는 것이어서 시청률 1위의 위상을 회복하겠다는 야심찬 목표 설정이었다. 그럼에도 불구하고 MBC의 2014년 시청률과 점유율 1위 달성 목표는 앞에서 살펴본 바와 같이 이루어지지 않았다.

2) 보도/시사 부문의 운영목표

MBC는 보도/시사 부문의 2014년 운영 목표로 ‘뉴스 시청률 회복’, ‘뉴스 프로그램의 경쟁력 제고’, ‘대형 이벤트 방송’, ‘뉴미디어 뉴스 서비스 강화’ 4가지로 정하였다. 특히 뉴스 시청률과 관련해서는 <MBC 뉴스 데스크>의 시청률을 지상파 2위로 정하고, 세부적으로는 평일 10~12% 수준의 시청률을, 주말에는 8~10%의 시청률을 목표로 하였다. 영향력을 강화하기 위해 MBC는 뉴스 프로그램의 경쟁력 강화에 중점을 두기로 하였다. 이를 위해 뉴스 보도에 있어서 공정성, 정확성, 균형을 제고하기로 하고 나아가 심층 취재와 전문성 있는 취재를 목표로 하였다. 또한 기획물과 시리즈 프로그램으로 지상파 방송사뿐만 아니라 한국 언론계 내에서 사회적인 이슈를 선점하고 이를 통한 의제설정 기능을 강화하기로 했다. 상암동 이전을 통해 기술적으로 선진적인 새로운 뉴스 시스템을 확보해 프로그램 경쟁력을 높이기로 하였다.

그리고 2014년 대형 행사에 인적 물적 자원을 최대로 지원하여 대형 이벤트 방송에서 우세한 보도를 이어간다는 계획을 세웠다. 특히 6.4 지방 선거의 성공적인 진행을 위해 특별취재단과 선거기획단을 구성하여 차별화되고 정확한 선거 방송을 준비하였다. 각종 스포츠 행사(월드컵, 동계올림픽, 아시안 게임, MLB 중계)에서는 ‘스포츠는 MBC’라는 명성에 걸맞게 내실 있는 보도를 준비하였다. 또한 뉴스콘텐츠의 질을 향상시키기 위해 새로운 포맷의 개발과 디지털 스마트 시대에 소셜미디어나 모바일 앱을 통해 전달할 수 있는 SNS 서비스의 쌍방향성을 강화하고, 온라인 전용 뉴스 제공을 통해 뉴미디어 뉴스 서비스를 강화하기로 했다. 그러나 보도/시사 프로그램이 많은 종합편성채널의 약진 등 방송 시장의 환경 변화를 고려하여 보다 근본적인 보도/시사 프로그램의 포맷 변경이나 시청자를 위한 다양하고 균형 있는 보도 전달을 위해 노력할 수 있는 시스템 개발도 필요한 것으로 보인다.

<표 2-2> 2014년 MBC 보도 시사부문 운영목표

뉴스 시청률 회복	- 뉴스 데스크 시청률 목표 2위 평일 10~12%, 주말 8~10%
뉴스 프로그램의 경쟁력 제고	- 공정성 정확성 균형을 통한 심층 취재 및 전문성 강화 - 기획, 시리즈물로 이슈 선점 주도 - 상암 신사옥 새 뉴스 시스템 구축 및 안정화 철저
대형 이벤트 방송	‘스포츠는 MBC’ 공고화 : 월드컵, 동계올림픽, 아시안 게임, MLB 중계의 확실한 우위 특별취재단, 선거기획단 구성 통한 6.4 지방선거 방송 차별화
뉴미디어 뉴스 서비스 강화	- 온라인 전용 뉴스 신설 - SNS 서비스 쌍방향성 강화

2 보도 시사 프로그램의 공영성

1) 민주적 여론형성 기여

언론매체가 제공하는 보도/시사 프로그램의 존재 이유는 사회적으로 중요한 이슈와 현안에 대해 정보를 제공함으로써 사회적 논의와 토론, 소통, 숙의를 위한 공론의 장을 제공해 주기 위함이다. 그러한 공적 논의를 통하여 사회적 자산의 합리적 배분을 위한 정책 결정과 분쟁의 원활한 해결, 사회적인 공적 가치의 제고 등을 목표로 할 수 있기 때문이다. 공적 논의의 장에서 필요하고도 충분한 정보 제공은 사람들의 합리적 판단과 사회적 참여를 제고해 사회 전체적으로 효율적이고 효과적인 자원 배분을 가능케 한다. 이런 점에서 방송 매체가 민주적 여론 형성에 기여하는 점은 대단히 중요하다고 할 수 있다.

(1) 보도/시사프로그램의 시청률과 점유율

〈표 2-3〉은 2014년을 포함한 지난 5년간 지상파 방송 3사의 메인 뉴스 시청률 추이다. 〈MBC뉴스데스크〉의 지난해 시청률은 평균 7.5%였다. 뉴스데스크 시청률 추이는 노사 분규로 인한 파업이 있었던 2012년 6.8%의 최저점을 기록한 후 2013년 8.1%로 상승했다가 2014년에는 0.6%p 하락하였다. 뉴스데스크의 경우 파업 여파는 점차 완화되었지만 시청률 측면에서 아직까지 파업 전 상태를 회복되었다고 볼 수는 없다.

2014년 뉴스데스크 시청률이 떨어졌음에도 불구하고 SBS의 8시 뉴스와 비교할 때 두 메인 뉴스의 격차는 오히려 1.4%p에서 0.9%p로 좁혀졌다. 지상파 방송의 메인 뉴스 시청률 하락은 지상파 방송의 영향력 감소 추세, 종편 뉴스와 뉴 미디어의 약진에 따른 결과로 설명할 수 있다. 즉 방송 3사 메인 뉴스의 합계 시청률은 2012년 36.0%에서 2013년에는 34.5%, 그리고 2014년에는 32.6%로 2년 사이에 3.4%p가 하락하였다.

〈표 2-3〉 지난 5년간 지상파 방송3사 메인 뉴스²¹⁾ 시청률 비교

(단위: %)

구분	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년
MBC	9.3	9.5	6.8	8.1	7.5
KBS1	15.4	17.7	17.9	16.9	16.7
SBS	9.0	9.7	11.3	9.5	8.4
3사 합계	33.7	36.9	36.0	34.5	32.6

21) MBC: 뉴스데스크, KBS1: 뉴스9, SBS: 8시뉴스

따라서 지상파 3사 메인 뉴스간의 상대적인 점유를 비교할 필요가 있다. <표 2-4>는 지난 3년간 지상파 방송3사 메인 뉴스 점유율을 비교한 것이다. 방송3사 메인 뉴스의 점유율 비교에서는 두 가지 특징이 나타난다. 첫째, KBS1 뉴스9는 방송 3사 가운데 점유율을 넓혀가고 있다는 점이다. 즉 KBS1 뉴스9의 지상파 메인 뉴스 점유율은 2012년 49.7%에서 2014년에는 51.2%를 기록했다. 지상파 뉴스 중에 상대적 점유율을 높여나가고 있다는 것을 의미한다. SBS 8시 뉴스의 상대적인 점유율은 계속 하락하고 있다. 2012년 31.4%에서 이후 27.5%, 25.8%로 계속 떨어지고 있음을 알 수 있다. MBC 뉴스 데스크는 방송 3사간 점유율 비교에서 2012년 18.9%를 기록한 이후 2013년 23.5%로 증가하고 2014년에는 23.0%로 한 해 전과 비교할 때 점유율은 크게 변하지 않은 것을 알 수 있다.

<표 2-4> 3년간 지상파 방송3사 메인 뉴스 점유율 비교 (단위: %)

	2012년	2013년	2014년
MBC	18.9	23.5	23.0
KBS1	49.7	49.0	51.2
SBS	31.4	27.5	25.8
합계	100	100	100

MBC 뉴스가 2012년 파업 이후 시청률이 안정되었다는 것은 뉴스투데이 같은 방송 3사의 아침 종합뉴스 시청률 비교에서도 비슷한 결과로 나타난다. 즉 뉴스투데이 시청률은 지난 2012년 3.3%로 떨어진 이후 2013년과 2014년에 각각 3.8%와 4.4%를 기록해 2012년 패턴에서는 벗어난 것으로 판단된다. 2012년 SBS 아침 종합뉴스와 비교하면 1.6%p 차이를 2년 사이에 극복하였고 KBS1과의 격차도 4.3%p에서 2.9%p로 좁혔다.

<표 2-5> 지난 5년간 지상파 방송 3사 아침 뉴스 시청률 (단위:%)

	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년
MBC	4.4	4.8	3.3	3.8	4.4
KBS1	5.9	6.1	7.6	7.2	7.3
SBS	4.6	3.9	4.9	4.2	4.4

시사 프로그램은 5~6% 안팎의 시청률을 기록하였다. <시사매거진2580>이 연평균 6.0%의 시청률을 기록했고 <PD 수첩>과 <경제매거진M>은 5.4%의 시청률을 보였다. 이런 결과는 당초 MBC가 세운 시청률 목표에 하회하는 것이다. 가장 높은 시청률 달성

도를 보인 프로그램은 <경제매거진M>으로 목표 대비 98%의 성과를 보였으며 <시사매거진2580>과 <PD 수첩>은 80% 중반대의 목표 달성도를 보였다.

〈표 2-6〉 시사프로그램의 시청률 및 목표대비 달성도

프로그램명	1분기 시청률	2분기 시청률	3분기 시청률	4분기 시청률	연평균 시청률	목표 시청률	달성도
시사매거진2580	6.5	5.3	5.6	6.5	6.0	7.0	85%
PD 수첩	6.8	5.5	5.0	4.5	5.4	6.5	83%
경제매거진M	5.1	5.4	5.7	5.1	5.4	5.5	98%

전체적으로 MBC 뉴스와 시사 프로그램의 시청률과 이미지는 지난 2012년 장기 파업 이후 2013년과 2014년 두 해에 걸쳐 점차 회복하고 있는 것으로 보인다. 그러나 파업 전의 시청률을 회복하지 못하므로 보다 근본적인 시스템 혁신과 대책이 필요한 것으로 판단된다.

2) 국제 시사 보도와 남북 협력 관계

2014년 현재 미국(LA, 뉴욕, 워싱턴), 중국(북경), 일본(도쿄), 유럽(파리, 런던), 태국(방콕) 등 세계 8개 도시에 해외 특파원이 상주하고 있다. MBC는 글로벌 시대에 특파원 제도를 효과적으로 활용하는 것이 뉴스 경쟁력을 강화하고 나아가 시청자에게 양질의 정보를 제공할 수 있는 판단 아래 다양한 형태의 국제 보도시사 이슈를 보도했다. 특히 ‘뉴스데스크’, ‘뉴스투데이’ 등의 메인 뉴스뿐만 아니라 ‘이브닝뉴스’, ‘월드리포트’ 등 다양한 프로그램에서 특파원들의 기획 취재 내용을 활용하고 있다. 나아가 특파원이 주재하는 지역뿐 아니라 해외에서 대형 뉴스가 발생한 경우 특파원을 즉시 파견해 생생한 뉴스를 전달했다고 할 수 있다.

MBC는 통일 연구소를 가동하여 남북협력 시대를 이끌어 갈 북한 뉴스 보도에 상당한 노력을 기울였다. 첫째, 통일전망대가 소개하는 내용을 보면 북한 내부의 다양한 뉴스 아이템을 시의적절하게 보도하는데 노력하였다. 북한 관련 소재와 아이템이 다양할 뿐 아니라 출연진의 전문성을 강화하였다. 예를 들어 2014년 후반기에 전 세계를 휩쓴 에볼라 바이러스를 계기로, 북한의 전염병 예방 방역 실태를 보도했고 북한의 취업률 허상, 대중 교통 최신 동향 등의 아이템도 채택하여 북한 내부 문제에 대한 시청자들의 이해의 폭을 넓히는데 주력하였다.

둘째, 북한 조선중앙TV 수신 시스템을 강화하였다. 조선중앙TV 모니터 요원의 전문성을 강화하기 위해 북한학 석사와 대북 정보 장교 경력자로 모니터 요원을 대폭 교체

하여 북한 관련 보도의 인적 구성원의 역량을 강화하였다. 또한 북한 정보에 대한 사내 구성원들의 정보 공유를 강화하기 위해 ‘김정은 시대의 북한 동향 지식공유포럼’을 개최하여 보도뿐 아니라 비보도 부문 제작 인력에게 최근 북한 동향을 설명하여 이해의 폭을 넓혔다. 나아가 8.15 특집 PD수첩 등 사내 북한 관련 프로그램 제작에 대북 사업 민간단체와 대북 기업과의 네트워크를 대폭 활용하여 보도의 질적 전문성을 향상시켰다.

3) 경영지침 이행 정도

(1) 보도시사 분야에서의 2014년 문화방송 경영지침

진흥회가 제시한 MBC 경영지침 중 보도시사 분야는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 공정한 방송을 통해 시청자에 대한 신뢰를 강화해야 한다는 것이다. 즉 정확한 사실 보도와 공명정대한 프로그램 제작으로 올바른 여론 형성에 기여하고, 심층적이면서도, 균형감각과 통찰력을 겸비한 보도·시사프로그램 제작을 활성화하여 시청자로부터 공감을 얻는 공영방송 MBC의 위상을 강화해야 한다는 것이다.

둘째, 콘텐츠 질적 향상과 창의성 제고를 통해 경쟁력을 강화해야 한다는 것이다. 즉 지난 몇 년간 MBC 콘텐츠의 경쟁력 약화를 거울삼아, 콘텐츠의 질적 향상과 창의적인 프로그램 개발에 노력해 달라는 것이다.

셋째, 원칙 있는 신상필벌로 조직문화를 개선해야 한다는 것이다. 공영방송의 직원들에게 걸맞은 윤리의식, 공정성, 투명성, 사회적인 책임을 다해 달라는 것이다. 나아가 원칙 있는 신상필벌을 통해 자발적으로 책임과 의무를 다하는 조직문화를 만들어 달라는 것이다.

(2) 보도/시사 분야에서의 경영지침 이행

첫째, 시청자에 대한 신뢰 강화와 보도/시사프로그램의 질적 성과를 높이기 위해 관련 보도/시사 조직은 다양한 활동을 전개하였다. 즉 전문기자 양성을 통해 보도의 심층성과 전문성을 높이기 위해 힘을 모았다. 이를 위해 보도/시사 분야 출입처 배정에 전문성과 역량을 토대로 하였으며 전문기자 채용을 통하여 전문 기자군을 확대하였다. 또한 뉴스 품질을 높이기 위해 레일 카메라 등의 최첨단 장비를 갖춘 상암동의 뉴스 스튜디오를 마련하여 고품질의 뉴스 제작을 하였다.

둘째, 창의성 제고를 통한 경쟁력 강화 노력은 다음과 같다. 먼저 시사제작국 기자와 PD 두 직종 간 화학적인 융합으로 심층 시사 제작물의 시너지 효과를 높였다. 2014년 가을 편성과 조직 개편으로 <경제매거진M>이 기존 불만제로UP의 소비자 고발 내용을 포함하는 포맷으로 개편하여 기자가 제작하던 <경제매거진M>이 PD들과 함께 제작하는 방식으로 변했다. 또 <시사매거진2580>팀과 <PD수첩>팀이 시사제작국으로 통합되면서 소통 강화와 아이템 중복 문제 등을 사전에 피할 수 있게 되었다. 뉴스 시사물의 공정

성 강화를 위해 앞서 언급한 공정성위원회를 설치해 가동하고 있다.

셋째, 새로운 조직 문화를 창조하기 위해 방송 뉴스와 온라인 뉴스의 유기적 결합을 이루어 상호 연결성을 강화했으며, 공채 중심의 인력 충원 방식에서 과감히 탈피하여 헤드헌팅을 통해 적재 적소에 필요한 전문 인력을 대거 충원하였다. 보도 부문도 2014년에 8명의 경력직 취재기자를 충원하였다.

3 보도 시사의 질적 향상

1) 주요 보도시사 기획프로그램 평가

(1) 보도시사 기획기사

보도 프로그램을 통해 다양한 소재의 기획 기사를 제공하여 방송의 공적 책임을 수행하였다. 보도국 기획취재부는 연말, 연시 기획은 물론 스트레이트와 고발성 프로그램, 미담, 집중취재 아이템 등으로 다양한 기획 기사를 보도하였다. <MBC 뉴스데스크>와 <뉴스투데이>등도 집중 보도 기획물 ‘뉴스플러스’라는 타이틀로 우리 사회 구석구석을 현장감 있게 보도하는 기획물을 쏟아내었다. 뉴스뿐 아니라 각종 특집방송을 통해 우리 사회의 주요 이슈를 집중 분석하였다. 예를 들어 <MBC 신년 대토론 2014 한국 경제 도약 가능할까?>, <1차, 2차, 3차 공직선거정책토론회>, <긴급 대담 세월호 침몰 1, 2부>, <문창극 총리 후보자 논란>, <상암 시대 개국 특집 “방송의 미래를 말한다”> 등의 프로그램들은 시의성 있는 특집 기획물로 판단된다.

또 <100분 토론>, <시사매거진 2580>, <PD수첩> 등을 통해 밀착형 민생 아이템을 적극 발굴해 사회적 여론을 환기시키고 대책을 강구하는 공익적 기능을 수행하였다. <100분 토론>은 2014년 한 해 동안 모두 37회 방송하였다. 한 해 동안 방송된 토론의 주제는 우리 사회의 주요 이슈를 모두 섭렵하는 것이었다. 토론 주제를 일부 열거하면, <신년기획 - ‘희망의 정치’ 가능할까?>, <박근혜 정부 1년, 평가와 전망>, <국정원 개혁 논란, 그 끝은?>, <[6.4 지방선거 쟁점 토론 I] 기초선거 공천 논란>, <[긴급진단] 세월호 침몰>, <6.4 지방선거, 민심의 선택은?>, <광고 총량제, 쟁점은?>, <‘카카오톡 논란’ 그 진실은?>, <‘무상복지’ 논쟁, 해법 없나?>, <공무원연금 개혁, 이번에는 가능할까?>, <통합진보당 해산 이후, 연말 정국은?> 등으로 우리 사회의 중요한 주제를 망라한 것이다.

<PD수첩>은 취재의 심층성을 강화하면서도 시청자 밀착형 아이템 발굴에 심혈을 기울였다. 1년간 모두 39회 방송되었다. 대표적인 보도 아이템을 보면, <미혼 출산, 비극의 시작인가>, <의혹의 우이산호 충돌 유류 오염 사고, 진실은 무엇인가?>, <끝나지 않

은 의료 영리화 논란, 국민을 위한 길은 무엇인가?), 〈누가 세월호를 침몰시켰나?〉, 〈대한민국 중산층〉, 〈대한민국 사교육 잔혹사〉, 〈구명 난 해외자원 개발〉, 〈갑을병정... 그리고 인턴〉 등이다. 〈PD수첩〉은 회당 제작비가 3천만 원에 불과하지만 평균 5.4%의 시청률을 기록하는 MBC 시사보도물의 대표 프로그램이라고 평가할 수 있다.

〈시사매거진 2580〉은 기자들이 제작하는 15분 분량의 기획물로 이슈에 대한 분석과 의제 설정이 돋보이는 특징을 가졌다. 한 해 동안 모두 123개의 아이টে으로 41회 방송하였으며 평균 시청률은 6.0%다.

이상과 같이 2014년 이들 뉴스 프로그램과 특집 프로그램, 시사교양 프로그램을 통해 시의성 있고 중요한 사회적 이슈에 대해 여론 환기와 공적 토론의 역할을 충실히 수행했다고 평가할 수 있다.

하지만 2014년에 외부기관으로부터 상을 받은 보도/시사 프로그램은 별로 없다. 다큐멘터리와 드라마, 예능에서는 외부수상을 받은 프로그램이 여러 개 나왔는데, 보도/시사 프로그램에서는 외부로부터 좋은 평가를 받은 프로그램이 별로 없었다는 것은 2014년의 아쉬운 부분이다. 다만 〈PD 수첩〉의 〈허재호의 숨겨진 왕국〉, 〈사라진 아내, 국제 결혼에 우는 남편들〉편만이 MBC에서 자체 시상하는 프로그램 우수상을 수상했다. MBC의 간판 시사 프로그램들은 브랜드 이미지를 지켜주고, 사회 부조리를 고발하는데 앞장서 외부기관에서 주는 상의 단골 수상자이기도 했다. 그러나 2014년의 〈PD수첩〉 등에서는 이러한 면을 찾아보기 어려웠다는 점은 아쉬운 대목이다.

(2) 2014년 선거방송에 대한 평가

국민 관심사인 6.4지방선거와 관련 〈선택2014 제6회 동시 지방 선거〉 개표 방송뿐 아니라 〈제6회 전국 동시 지방 선거〉관련 토론회(〈공직 선거 정책 토론회〉, 〈서울시장 선거 후보자 토론회〉 등)를 성공적으로 수행하였다. 투개표 방송은 전체적으로 균형있고 충실한 뉴스 전달로 유권자의 알 권리를 충실히 보장했다고 할 수 있다.

6.4 지방선거에서 지상과 방송 가운데 가장 긴 12시간 35분의 개표 방송을 진행했다. (6월 4일 오전 9시30분~11시, 오후 4시~5일 오전 3시 5분) 개표 방송에서 시청자에 대한 양질의 서비스를 위해 매직쇼 등 그래픽을 결합하고 특수 렌즈를 이용해 촬영한 포맷을 제시하는 등 새로운 개표 방송 시스템을 도입하였다. 시청률 면에서는 3위를 기록²²⁾했지만 개표 현장을 안방의 시청자에게 성공적으로 제공했다고 평가한다.

22) MBC: 4.9%, KBS: 7.3%, SBS:5.8%, TNmS

2) 위기 대응 능력과 재난/재해보도

방송이 공적 역할을 수행하고 위기 대응 능력을 상시적으로 갖추는 것은 방송의 공영성과 책임성을 높이는 것이다. 또한 재난/재해 보도를 통해 피해 확산을 방지하기 위해서는 많은 사람에게 신속하게 사고 내용을 전달해 주는 정보제공자로서의 역할이 중요하다. 나아가 방송은 사고의 재난/재해 방송 보도를 통해 시청자들에게 사고의 가능성에 대한 환기를 통해 사고 방지의 기능을 수행해야 한다.

MBC는 기본적으로 재난방송내규에 따라 재난방송 전환시스템과 방송통신위원회의 재난 방송 온라인 시스템에 연동한 재난 방송 자동 통보 시스템을 운영하고 있다. 또한 재난방송 중앙협의회의 일원으로 실무자 회의와 워크숍에 꾸준히 참석해 왔다.

2014년 재난방송 중 주목할 부분은 4월16일 발생한 세월호 침몰사고 재난방송이다. MBC는 사고 발생 후 <세월호 특보 긴급 편성>으로 재난 상황에 신속하게 대처했다. 특히 사고 직후 5일동안 종일 특보체제를 유지하면서 사고 발생 실태와 원인, 희생자 대책, 유가족 반응, 검찰과 경찰의 대책, 여론 동향 등에 대해 상세히 보도하는 성과를 거뒀다. <특집 뉴스데스크>와 같은 특집 편성으로 정규 뉴스 시간에 관련 사건 보도에 집중했으며 라디오도 참사 관련 보도에 많은 시간을 할애하였다.

또 세월호 관련 스포츠와 재난 예방 캠페인을 방송했는데 <생환 기원>, <기본과 원칙> 등 3편의 스포츠 등 재난에 대비한 캠페인을 집중 편성하였다. 안전 의식을 높이기 위해 <긴급 대담 - 세월호 침몰>, <재난 특별 기획 - 기적의 조건 2부작> 같은 프로그램 10편을 방송하였다. 가용 인력과 장비를 모두 동원하여 보도에 임했고, 사건 당일부터 10일간 뉴스데스크 앵커가 진도 현장에 나가 방송했다. 사건 발생일부터 5월 31일까지 방송된 뉴스 특보와 특집 뉴스가 6,755분으로 이는 하루 평균 2시간 27분에 해당한다. 진도 현지 근무 인력은 4월에 하루 평균 150명, 5월에는 하루 평균 60명에 달했다.

세월호 침몰 직후부터 일부에서는 MBC 보도에 대한 여러 논란을 제기하였다. 사고 당일 금융감독원이 희생자의 보험금 자료를 배포하여 여러 언론사가 이를 보도했는데, MBC만 보험금 보도를 한 것처럼 비난한 부분도 있고 “MBC가 배 위에서 방송을 하며 파도가 거친 것처럼 보이려고 잠수부들을 시켜 배를 흔들었다”거나 “MBC 보도국장이 유족들의 우는 장면을 내보내지 말라고 지시했다”는 등의 유언비어도 있었다. 한 국회의원은 “세월호 사고 직후 전원구조 오보를 MBC가 가장 먼저 시작하여 오보의 확대 재생산 경쟁을 촉발했으니 무거운 책임을 반드시 물어야 할 것”이라고 했지만, 해당 자막을 처음 보도한 것은 MBC가 아니었으며 타 방송사도 1~2분 간격으로 같은 내용을 방송했던 것으로 드러났다.

세월호 유족의 정부 비난과 시위 관련 보도량이 KBS, SBS에 비하여 적다는 비난도 일부 제기되었다. 그러나 일부 세월호 유족이 진상을 밝히라고 요구하는 의혹 중 상당 부분은 세월호 고의 침몰설, 세월호 국정원 소유설, 대통령 잠적설 등 객관적 사실 관

계가 확인되지 않았고 합리성이 떨어지는 주장들이라는 점에서 지상파 방송이 담기에는 부적절한 것이 많았다고 본다.

3) 보도/시사 프로그램의 질적 성과(QI평점)

11월에 시행한 QI 2차 조사를 살펴보면, MBC가 점차 경쟁력을 회복하고 있음을 보여주는 지표들이 제시되고 있다. 이는 2012년 파업 이후 보도/시사 프로그램의 정상화를 위하여 조직 정비와 프로그램 품질 강화에 노력한 결과로 판단된다.

이번에 조사한 뉴스 장르의 프로그램은 모두 10개다. <MBC 뉴스데스크>는 QI 조사 항목별 점수와 전체 평점 모두 평균 이상으로 나타났다. 이는 방송 3사의 메인 뉴스인 <KBS 뉴스9>, <SBS 8뉴스>도 모두 동일하게 나타났다. 2014년 QI조사의 뉴스 장르 평균 점수는 76.4점으로 전년 대비 0.3점 증가한 가운데 프로그램별로는 <KBS 뉴스광장>과 <KBS 뉴스9>이 78.1점으로 가장 높았고, 이어서 <KBS 뉴스7> 77.4점, <MBC 뉴스투데이> 77.3점, <MBC 뉴스데스크> 76.7점 등이다. <MBC 이브닝뉴스>는 74.4점으로 전체 뉴스의 QI 평점평균 76.4점보다 낮았다.

KBS와 SBS의 간판 뉴스 프로그램인 <KBS 뉴스9>와 <SBS 뉴스8>과 비교해 보면, 시청률, 점유율은 비슷하거나 떨어지나 품질 평가에 있어서는 상대적으로 나은 점수를 받고 있음을 알 수 있다. <MBC 뉴스데스크>는 시청률 2.8%로 2.7%의 <SBS 뉴스8>과 비슷하지만, QI 점수는 76.7점으로 <SBS 뉴스8>보다 1.8점 높은 것으로 나타났다. 이는 비록 상대적이기는 하지만, 품질평가 점수에 비해 낮은 시청률을 보인다는 것을 의미한다. 이런 수치들은 MBC의 대표 뉴스 프로그램에 대한 품질 평가가 우호적 방향으로 개선됨을 의미하는 것이다.

<표 2-7> 2014년 뉴스 장르 프로그램 QI 평점, 시청률, 점유율 비교



〈표 2-8〉은 2008년부터의 방송 3사 메인 뉴스 프로그램의 QI 점수와 점유율 추이를 나타낸 것이다. 〈KBS 뉴스9〉는 2011년 이후 QI 뉴스 프로그램 1위로 자리매김한 뒤 지금까지 고수하고 있고 〈MBC 뉴스데스크〉는 2011년을 기점으로 1위를 내주었지만 앞서 언급한 것처럼 2012년 파업부터 뉴스 제작 시간 저하, 방송사 이미지 하락 등으로 QI 점수가 대폭 떨어진 후에 점진적으로 QI 점수가 상승세를 타고 있다고 본다. 〈SBS 8시 뉴스〉는 2013년 하반기와 2014년 상반기에 기준 이상의 QI 점수를 획득했지만 2014년 하반기 들어 다시 하락하는 추세를 보이고 있다.

QI 점수와 달리 점유율은 〈KBS 뉴스9〉이 줄곧 1위를 기록했다. 〈MBC 뉴스데스크〉는 높은 QI 점수에도 불구하고 점유율은 낮은 것으로 나타났으며 〈SBS 8시 뉴스〉도 2014년 봄을 제외하면 기준 이하의 점유율을 기록했다.

〈표 2-8〉 지상파 3사 메인 뉴스 프로그램의 QI, 점유율 변화 추이

항목	채널	프로그램	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> ■ 기준 대비 높음 ■ 기준 대비 낮음 </div>											
			08년 1차	08년 2차	09년 1차	09년 2차	10년	11년	12년	13년 1차	13년 2차	14년 1차	14년 2차	
QI(점)	MBC	MBC뉴스데스크	71.2	70.7	71.4	71.4	71.7	77.2	74.3	75.5	75.8	76.8	76.7	
	KBS1	KBS뉴스9	69.1	71.2	65.7	67.2	68.3	77.5	76.3	76.9	77.9	77.8	78.1	
	SBS	SBS 8시 뉴스	66.3	66.8	66.9	67.3	66.9	74.9	73.7	74.1	76.0	76.9	74.9	
점유율(%)	MBC	MBC뉴스데스크	15	12	14	13	13	17	8	13	12	11.8	10.8	
	KBS1	KBS뉴스9	25	28	22	26	23	23	26	26	23	20.7	19.8	
	SBS	SBS 8시 뉴스	14	14	13	11	16	16	15	15	15	15.1	12.0	

〈표 2-9〉의 2014년 뉴스 장르 포트폴리오 분석표를 살펴보면 10개 가운데 〈MBC 뉴스투데이〉를 비롯해 〈KBS 뉴스광장〉, 〈KBS 뉴스9〉, 〈KBS 뉴스7〉 4개 프로그램이 QI 점수가 긍정적이며 시청 점유율도 높은 1사분면에 속해 있다. 〈MBC 뉴스데스크〉와 〈KBS 아침뉴스타임〉 〈SBS 출방 모닝와이드〉 프로그램은 품질평가 QI 지수는 상대적으로 우호적이지만 시청 점유율이 낮은 3사분면에 자리했다. 이에 반해 〈MBC 이브닝뉴스〉, 〈KBS 뉴스라인〉, 〈SBS 8뉴스〉는 QI 점수와 점유율 모두 부정적인 4사분면에 위치했다.

MBC 프로그램은 특히 〈MBC 뉴스데스크〉가 QI 점수에 비해 상대적으로 낮은 점유율을 보이고 있다는 것이 특징이다. 이는 향후 동일한 품질을 유지한다면 장기적으로 점

유율이 상승할 것임을 알리는 신호로 판단된다. MBC가 앞으로 채널 경쟁력을 더욱 강화해 나간다면 QI 점수뿐 아니라 시청률과 점유율에서도 긍정적인 결과를 예상할 수 있다는 것으로 보인다.

〈표 2-9〉 2014년 뉴스장르 포트폴리오 분석



〈표 2-10〉 2014년 시사교양 프로그램 QI 평점, 시청률, 점유율 비교



〈표 2-10〉의 시사교양 장르 프로그램 QI 평점, 시청률, 점유율 비교에 나타난 것처럼, 2014년 QI 조사에서 평가받은 시사교양 프로그램은 모두 9개였다. 시사교양 장르의 평균 QI 점수는 76.3점이며 SBS의 〈그것이 알고싶다〉가 78.4점으로 가장 높았다. 다음으로 MBC의 〈PD수첩〉이 78.1점, KBS2의 〈추적 60분〉이 77.3점, KBS1의 〈생방송 심야 토론〉 77.0점 순이었으며 MBC의 〈100분 토론〉, 〈시사매거진 2580〉은 각각 76.8점, 75.7점을 기록했다.

〈표 2-11〉는 시사교양 프로그램의 QI와 점유율 추이를 비교한 것으로 〈PD수첩〉은 2011년 78.1점으로 최고를 기록한 후 하락했다가 꾸준히 상승하여 2014년 하반기에 다시 78.1점을 얻었다. 〈시사매거진 2580〉은 2011년부터 2년간 평균 이하의 QI 이후 평균점을 상회하는 것으로 나타났지만 아직까지 2013년 전반기 QI 점수에 이르지 못해 보완책 마련이 필요하다. 〈그것이 알고 싶다〉는 2010년까지는 70점 미만의 QI 점수를 얻었지만 2011년을 기점으로 기준 이상의 QI 점수를 얻는 점이 특징이며 〈취재파일K〉는 상대적으로 기준 이하의 QI 점수를 계속해서 기록하고 있다.

〈표 2-11〉 시사교양 프로그램의 QI, 점유율 변화 추이(2008~2014)

항목	채널	프로그램	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> ■ 기준 대비 높음 ■ 기준 대비 낮음 </div>											
			08년 1차	08년 2차	09년 1차	09년 2차	10년	11년	12년	13년 1차	13년 2차	14년 1차	14년 2차	
QI(점)	MBC	시사매거진2580	69.9	70.6	68.3	69.6	70.6	76.2	74.4	76.2	76.5	76.0	75.7	
	MBC	PD수첩	73.9	70.3	71.8	72.7	76.5	78.1	-	75.2	76.3	77.2	78.1	
	KBS1	취재파일K	63.8	64.4	62.4	63.4	65.2	75.4	74.8	76.0	74.1	75.2	75.6	
	KBS2	추적60분	72.5	-	67.8	69.5	70.5	77.7	76.3	77.0	-	76.1	77.3	
	SBS	그것이 알고 싶다	68.2	68.0	67.5	69.3	69.5	77.5	76.7	76.1	78.2	78.5	78.4	
점유율(%)	MBC	시사매거진2580	11	11	9	13	13	16	11	15	11	11.5	14.5	
	MBC	PD수첩	15	13	11	8	14	13	-	12	8	9.9	8.7	
	KBS1	취재파일K	12	11	9	8	10	9	6	7	6	8.0	3.6	
	KBS2	추적60분	14	-	12	8	10	11	8	7	-	10.7	6.0	
	SBS	그것이 알고 싶다	18	22	17	17	16	20	22	15	16	20.0	16.3	

2014년 시사교양 장르 포트폴리오 분석표를 살펴보면 시사교양 프로그램 9개 가운데 SBS의 〈그것이 알고싶다〉 1개 프로그램만이 QI 점수가 긍정적이며 시청 점유율도 높은 1사분면에 속해 있다. 〈PD수첩〉, 〈MBC 100분토론〉, 〈시사매거진 2580〉을 비롯해 KBS의 〈생방송 심야토론〉, 〈추적 60분〉 프로그램은 QI 점수는 높지만 상대적으로 점

유율이 낮다. 아직까지 여러 시사교양 프로그램이 시청자들의 이미지나 판단에는 만족스러운 결과를 얻지 못하고 있기 때문으로 보인다.

MBC는 시사교양프로그램의 심층성과 정확성 등 저널리즘의 기본 원칙을 충실하게 수행하는 질적 경쟁력을 보완해 나간다면 QI 점수뿐만 아니라 시청률과 점유율에서도 긍정적인 결과가 나와 앞으로 충분히 과거 시사교양의 명성을 이어갈 수 있는 잠재력이 있어 보인다.

〈표 2-12〉 2014년 시사교양 프로그램 포트폴리오 분석



4) 보도/시사 프로그램의 완성도와 창의성

앞서도 살펴본 것처럼 MBC는 ‘KI 지수’의 보조 지표로 실시되는 방송채널 평가지수 조사에서 지상파 방송 가운데 낮은 점수를 얻었는데 공익성, 공정성, 유익성, 신뢰성 등에서 4위다. 이는 2011년 같은 조사에서 MBC가 공정성 1위, 공익성, 유익성, 신뢰성은 KBS1에 이어 2위를 했던 것과 비교하면 2012년 파업에 따른 방송사 이미지의 하락이 여전히 영향을 미친 것으로 판단된다. 파업의 후유증을 극복하고 각종 프로그램을 통해 시청자들로부터 좋은 평가를 받아야 하는 중요한 이유가 여기에 있다.

다만 정보통신정책연구원의 ‘KI 지수’는 패널들이 주일간 2번 이상 웹사이트에 접속해 답변하는 온라인 조사이므로 인터넷 사용에 능숙하고 의사 표현에 적극적인 사람의

성향을 더 반영할 가능성이 있다는 점이 있기 때문에 전체 시청률 1~2위인 방송사가 ‘KI 지수’는 거의 최하위로 나타나는 이상한 결과도 발생한다. 따라서 ‘KI 지수’가 전체 시청자의 의사를 반영하는 데 일정한 한계가 있다는 점도 고려해야 할 것이다.

4 보도 시사의 기능 향상

1) 취재보도 방식의 개선

(1) 스튜디오의 원근감 구현

상암동으로 사옥을 옮기며 구축한 뉴스 스튜디오를 통해 스튜디오의 입체감을 평면 구도에서 3차원 구도로 바꿨다. 다른 방송사는 뉴스 구도가 앵커와 출연자가 동일선상에 있어야 한다는 고정관념을 여전히 가지고 있는데, MBC는 이번 원근감을 도입한 스튜디오 구축을 통해 방송 보도 영상에 새로운 기법을 도입했다고 할 수 있다.

예를 들어 [그림 2-1]처럼, 남녀 앵커가 동시에 출연할 때 카메라로부터의 위치를 달리해 두 사람이 떨어져 있는 원근감이 나타난다. 이런 방식은 스튜디오 크기를 부각시켜 시청자의 주목도를 높이는 효과가 있다.



[그림 2-1] MBC 스튜디오의 남녀 앵커의 원근 구도

또 [그림 2-2]처럼 스튜디오의 원근 구도는 앵커가 출연 기자와 대담할 때에도 큰 시각적인 효과를 부여하여 뉴스의 전달력을 더욱 높이고 있다.



[그림 2-2] MBC 스튜디오의 앵커와 출연 기자의 원근 구도

(2) ‘증강현실’의 효과적 사용

새로운 뉴스 스튜디오 구축으로 공간에 3차원 가상 물체를 겹쳐 보여주는 증강현실 기술로 시청자의 기사 이해도를 한 차원 높였다. 이 기술은 화면이 이동해도 컴퓨터로 조절되는 위치 정보에 의해 가상 물체가 마치 실사처럼 제 형태를 유지하며 현실감을 극대화해 준다. 증강현실 기술은 수년 전부터 방송사에서 사용해 왔지만, 레일카메라와 접목시키는 것은 새로운 기술이라고 할 수 있다.

2) 보도 시사의 공정성, 신뢰성

방송보도의 공정성과 신뢰성은 방송의 생명과 같은 것이다. 특히 지상파 방송은 그 내용이 특정 정치 권력이나 경제 권력, 사회 집단, 이익 단체에 경도되지 않으면서 진실 보도와 정의로운 방송을 구현하기 위해 노력해야 한다는 막중한 사회적 책임감이 부여되고 있다. 이러한 공정 보도로 시청자들은 방송 보도가 세상에 대한 정보를 얻을 수 있는 주요한 창구로 신뢰할 수 있다. 따라서 공정성과 신뢰성은 동전의 양면 같은 관계를 유지하고 있다. 그러나 사회적 이익 관계가 첨예하게 대립되고 정치적 갈등이 고조되는 상황에서 모든 이해 관계자의 입장을 정의롭고 공평하게 만족시킨다고 하는 것은

대단히 어려운 작업이다. 각자가 생각하는 정의(Justice)가 상이하고 또 그것이 충분히 조정되고 타협되는 소통 문화가 온전하지 않은 상황에서 방송이 공정성을 충분히 확보하기는 현실적으로 어려운 것이라고 할 수 있다.

이런 현실적 어려움에도 불구하고 방송에 대한 공정성과 신뢰성의 요구는 통합방송법 뿐 아니라 내부 윤리 규정, 보도 준칙에 제시된 방송이 기본 책무 사항이다. 특히 MBC 방송강령에서는 “사회적으로 논란이 되고 있는 문제를 다룰 경우에는 대립된 견해를 균형있게 다루어야 한다. 균형성은 양적인 균형과 질적인 균형을 동시에 요구한다. 문제에 관련된 당사자의 대표적인 모습과 입장이 정리되어야 하며 관련된 사실의 의도적 누락이나 은폐 등으로 내용이 편향되지 않도록 해야 한다”고 규정하고 있다. 즉 영국의 BBC 방송의 적절한 불편부당성(Due Impartiality)를 균형있게 활용해야 한다는 방송강령을 채택하고 있다고 할 수 있다.

앞서도 언급한 바와 같이 공정성과 신뢰성을 높이기 위하여 2013년부터 외부 3인과 임원 3인이 위원으로 참여하는 ‘공정성위원회’(위원장 손태규 단국대 교수)를 구성해 월 1회 개최해 오고 있다. ‘공정성위원회’에는 관련 국장이 배석하여 위원회의 논의 의견이 국장에게 직접 전달되는 시스템으로 가동하고 있다. 보도의 주요 내용은 외부 위원이 참여하는 공정성 위원회에서 대부분 걸러진다고 할 수 있다.

〈리얼스토리 눈〉 등 프로그램별로 외부 인사가 참여하는 자문위원회를 설치하여 운영하고 있다. 자문위원회는 내부 제작 인력과 상시 소통하는 창구로 이를 통해 시청자의 눈으로 바라보는 신뢰성을 제고하려고 노력하고 있다. 또 시사제작국은 팩트체크팀을 가동하여 〈PD수첩〉 등 시사 프로그램의 공정성과 신뢰성을 높이고 있다. 팩트체크팀의 기본 역할은 보도의 사실성과 정확성을 판단하는 것이다. 상당한 전문성과 인력 투자가 필요한 팩트체크팀은 보도/시사 전체 분야에 확대하는 것이 필요하다고 판단된다. 이를 통하여 MBC 보도/시사에 대한 시청자의 공정성 인식과 신뢰성 제고를 높일 수 있다고 판단된다.

3) 보도 시사의 심층성, 전문성

방송의 심층성과 전문성은 방송의 공정성, 신뢰성 못지 않게 중요한 방송의 덕목이다. 각자의 이해 관계를 불편부당하게 균형감있게 보도하는데 그치는 것이 아니라 보도 내용 자체가 시청자들에게 전문적이고 심층적인 정보내용을 담고 있어야 한다는 점이다. 이것은 보도매체로서 MBC에게 요구되는 우리 사회와 시청자의 정당한 요구라고 판단된다.

2012년 파업이후 방송의 정상화를 위해 보도 내용의 전문성과 심층성 강화를 위해 노력해 왔다. 특히 방송통신심의위원회와 언론중재위원회 같은 외부 심의, 중재 기관의 문제 제기에 적극적으로 대처하기 위해서는 방송의 정확성 뿐 아니라 뉴스의 질적 가치

를 높일 수 있는 심층성, 전문성 제고를 위해 노력해 왔다. 이를 위해 보도 시사 분야의 부장, 국장의 데스크킹 기능을 강화하고 팩트체크팀을 보강해 기사 오류를 줄이려고 노력하였다.

또 전문 능력 배양을 위해 노력하였다. 기자들에 대한 출입처 배정에 있어서 기존의 연공서열 방식을 타파하고 각 기자들이 보유한 나름의 전문성을 바탕으로 취재 영역을 설정하기 위해 노력하였다. 과학 2명, 의학 1명, 북한 1명의 전문기자를 두어 해당 분야에 대한 심층적 보도가 가능하도록 도모하였다. 모두 8명의 논설위원에게 고정적으로 특정 프로그램에 참여하도록 해 해당 논설위원이 보다 안정적으로 심층 논평을 수행하게 하였다. 앞으로는 해당 논설위원이 고정 시간대뿐 아니라 영역별 심층성, 전문성을 확보하도록 노력하는 것이 필요하다고 판단된다. 8개 도시에 파견한 특파원을 활용하여 다양하고 생생한 국제 소식을 뉴스와 '월드리포트' 등의 프로그램에서 기획 취재 내용을 보도했다고 평가할 수 있다.

4) 보도 시사의 의제 설정 기능

〈MBC뉴스데스크〉와 같은 정규 뉴스 뿐만 아니라 〈PD 수첩〉, 〈시사매거진 2580〉, 〈MBC 100분토론〉, 〈시사토크 이슈를 말한다〉와 같은 프로그램을 통하여 중요한 현안으로 떠오른 이슈에 대해 이를 신속하게 사회적 의제로 제시하였고, 사회 각계 각층의 의견 수렴과 정책 수립과 집행을 위한 대안 제시, 이를 통해 사회에 공헌하고 국익을 수호하는 일을 수행하였다. 따라서, 공영방송에게 요구되는 사회적인 의제 설정 기능을 통한 공론, 여론 형성에 기여하였다고 볼 수 있다. 예를 들어 세월호 참사 보도에 4~5월에 하루 평균 2시간 30분 이상 보도하여 그 기능에 충실하였다. 이외에도 〈시사토크 이슈를 말한다〉, 〈재취업 프로젝트 언니가 돌아왔다〉 같은 사회성이 짙은 프로그램을 제작해 공론화에 앞장섰다고 할 수 있다.

다양한 사회적 의제 설정을 위해 시사프로그램의 시간대를 시청자들이 고르게 이용할 수 있는 시간대에 편성하였다. 즉 화요일에 방송되는 〈PD수첩〉과 일요일에 방송되는 〈시사매거진2580〉은 모두 시청층이 고르게 분포한 밤 11시대 핵심시간에 편성했으며, 3월에 신설한 〈리얼스토리 눈〉 역시 핵심시간인 평일 밤 9시대에 편성하여 보다 넓은 시청층에게 소구하도록 하였다.

또한 〈시사매거진2580〉과 〈PD수첩〉이 프로그램 구성, 취재방식 등에서 보다 분명한 차이를 갖도록 했다. 〈시사매거진2580〉은 기자가 제작, 진행하며 회당 3개의 주제로 다양성을 확보하도록 했으며, 〈PD수첩〉은 PD가 제작, 진행하면서 회당 1개의 주제를 다루도록 해 상대적으로 보도의 심층성에 주력하도록 했다.

보도국 기획취재부에서 각종 비리와 부조리를 고발하는 현장성 강한 기획물과 생활 밀착형 심층 아이টে임을 집중 보도하고 있다. 기획취재부의 고발성 기획 아이টে임을 주 2회

이상 <뉴스데스크>를 통해 보도되고 있다. 2014년의 대표적인 기획 보도물은 <두 번 버려진 입양아, 유명인간 전락>, <신입생 잡는 군대문화>, <일거수 일투족 감시, 스파이앱 비상>, <노후 아파트 사각 안전지대> 등이다.

5) 보도 시사의 사회 감시 기능

방송의 또 다른 중요 기능중의 하나가 사회감시기능이다. 이것은 앞에서 제시한 의제 형성기능과 비교하면 동전의 양면과도 같은 기능이다. 방송이 사회적 의제 형성을 통해 사회적으로 중요한 문제에 대해 늘 독립적인 감시자(Watch dog)의 기능을 수행하는 것이다. MBC는 그동안 사회감시기능을 통해 정치권력과 경제, 사회, 문화 권력에 대해 늘 날카로운 비판의 잣대를 겨누어 왔고 그런 행위를 통해 사회적 공명성과 신뢰성을 확보해 왔다고 할 수 있다.

평일 밤 9시대 <리얼스토리 눈>을 신설하여 사회 감시 기능을 강화하였고, <컬투의 여처구니>, <전설의 비밀>, <가디언즈> 같은 다양한 형식과 주제의 시사교양 파일럿 프로그램을 편성 제작하였다. 또 평일 저녁6시대 <생방송 오늘저녁>을 신설하여 생활밀착형 정보와 그날의 핫 이슈에 대응하고, <경제매거진M>의 편성시간을 확대하여 소비자 고발 기능을 강화하고 있다.

또한 방송 뉴스와 온라인 뉴스간의 유기적 연결성을 확장하여 MBC 보도의 사회감시 기능을 강화하였다. <뉴스데스크> 등의 프로그램 방송 직후 곧바로 홈페이지 온라인과 모바일, SNS를 통해 전송되는 서비스를 실시하였고 나아가 온라인 뉴스 강화를 위하여 온라인 전용 기사와 콘텐츠 제작을 확대하여 사회 감시 기능을 배가시키고 있다.

6) 보도 시사 조직 운영

보도시사 조직의 효과성과 효율성을 높이기 위해 여러 조직운영 개선안을 채택, 시행하였다. 앞서 경영지침 이행 여부에서도 언급했듯이 첫째, 다양한 인사제도를 도입했다. 7월 입사자 이후부터 연봉제와 함께 성과에 따른 보상 차등제를 실시하고 있다. 이를 위해 수시 성과관리 제도를 도입해 평가의 공정성·객관성 강화를 위해 노력하고 있다. 나아가 보직자에 대한 평가 제도를 강화하는 등 개선을 위한 다각도의 방안을 마련하고 있다. 보도시사 구성원의 경쟁력을 강화하기 위해 개방형 인재 채용 시스템을 도입하여 헤드헌팅 방식 등으로 양질의 인재를 확보하기 위해 노력하여 수시로 경력기자를 채용하여 한해동안 8명의 경력 기사를 채용하였고 사내공모와 직무 재배치를 확대해 인적 경쟁력 확대를 도모하였다. 이 뿐만 아니라 보도시사의 경쟁력 강화를 위한 직무역량 증진 연수와 조직역량 증진 연수를 수시로 개최해 인적 경쟁력 확보에 상당한 지원을 하고 있다.

둘째, 시사제작국의 기자와 PD 직종 간 화학적 융합으로 시너지효과를 높이기 위해

노력하였다. 그간 기자와 PD간의 프로그램 제작 방식과 취재 과정이 상이하여 단기간에 취재, 제작 시스템을 통합하는 것은 대단히 어려운 일로 평가되어 왔다. <시사매거진 2580>팀과 <PD수첩>팀이 시사제작국으로 포함되면서 두 직역 종사자간의 소통을 통해 아이템 중복이나 의견 교류 활성화를 유도하였다. 기자가 제작하던 <경제매거진M>을 PD들이 함께 제작하는 방식으로 바꾸어 기자와 PD의 강점을 활용한 심층 시사제작물로 거듭날 것으로 보인다.

5 시청자 제도와 서비스

1) 시청자 관련 제도와 서비스 운영

시청자 권리를 보호하기 위하여 홍보국에 시청자홍보부를 운영하고 있다. 여기서는 시청자위원회, 시청자평가원, 시청자주권위원회의 운영을 담당하며, 온라인을 통하여 <MBC에 바란다>, 웹 리서치 클럽 등의 시청자 의견 청취 업무를 수행하고, 제작 탐방 등의 시청자 서비스를 제공하고 있다.

(1) 시청자위원회 활동

시청자위원회는 방송법 제87조(시청자위원회)에 의거해 설치해야만 하는 의무 기구로 제88조(시청자위원회의 권한과 직무)에 제시된 직무, 즉 방송 편성 및 프로그램 내용에 대한 의견 제시 또는 시정 요구, 시청자평가원 선임, 기타 시청자의 권익 보호와 침해 구제에 대한 업무를 수행한다. MBC는 매달 시청자위원회 위원과 임원, 관계 국장이 참석하는 회의를 통하여 방송프로그램에 대한 비평과 정책에 대해 논의하고 있다.

<표 2-13>에 나타난 바와 같이 시청자위원회는 2014년 모두 318건의 사항을 제안했다. 내용별로는 시사교양 프로그램이 105건(33%)으로 가장 많았으며, 다음으로 드라마 66건(20.7%), 예능 59건(18.6%)의 순서로 나타났다. 그밖에 외주제작 28건(8.8%), 보도 25건(7.9%), 편성 18건(5.7%) 등이 차지했다. 의견에 대하여 경영진이 직접 해명하거나, 프로그램을 통해 사실관계의 진위와 상황에 대해 설명하였다.

〈표 2-13〉 2014년 시청자위원회 현황

	프로그램 내용에 관한 사항									방송사 관련	합계
	라디오	편성	외주 제작	보도	보도 제작	시사 교양	드라마	예능	스포츠		
1월	-	1	6	-	-	21	9	6	-	-	43
2월	3	-	-	1	-	11	9	9	2	-	35
3월	-	1	1	1	-	8	5	8	-	-	24
4월	1	2	2	2	-	9	12	3	-	-	31
5월	-	1	6	4	-	7	7	4	-	-	29
6월	-	1	3	2	-	11	5	5	-	-	27
7월	2	1	-	-	-	9	5	-	-	-	17
8월	1	2	-	2	-	4	3	3	2	-	17
9월	2	3	4	4	-	5	5	7	-	-	30
10월	2	4	1	3	-	5	4	3	1	-	23
11월	-	1	3	3	-	8	1	8	-	-	24
12월	1	1	2	3	-	7	1	3	-	-	18
합계	12	18	28	25	-	105	66	59	5	-	318

(2) 시청자 참여와 평가프로그램 운영

시청자 참여 프로그램은 화요일 14시에 방송되는 〈TV속의 TV〉 프로그램에서 이루어지는 시청자 평가방식이다. 〈TV속의 TV〉 프로그램은 주간 60분으로 편성되어 연간 3,120분 방송되는 고정 프로그램이다. 이 프로그램은 시청자들이 프로그램을 보고 느낀 점을 여과없이 프로그램을 통해 제시하는 것이다. 시청자의 눈과 귀에 맞추어서 방송하는 것이 요구되는 상황에서 시청자 제보나 직접 제작 참여 기회를 늘리는 것이 필요하다고 판단된다.

(3) 시청자주권위원회 운영

시청자가 초상권 침해, 명예훼손과 같은 각종 인격권의 침해를 주장하고 이에 따른 문제를 제기해 올 경우 민형사상 소송 전 단계로 전문가문위원으로 구성된 특별위원회 중재를 통해 시청자의 권리를 회복해 주는 시청자주권위원회를 운영하고 있다. 시청자주권위원회는 사장 직속의 독립된 특별위원회로 국내 방송사 가운데 최초로 운영하고 있다. 동 위원회는 ‘언론중재 및 피해구제 등에 관한 법률’ 제6조 “언론사는 사내 언론 피해의 자율적 예방과 구제를 위한 고충처리인을 두어야 한다”는 규정에 따라 시청자

주권보호 옴부즈맨 제도로 운영하고 있다. 위원회는 방송일로부터 2개월(60일) 이내에 인터넷(iMBC), 팩스, 우편 등 문서로 접수된 시청자 고충 신청 사안을 심의 조정한다. 사내 심의위원, 홍보국장, 법률전문가 등으로 구성되며, 매월 1회 정기회의를 개최하고 사안에 따라 수시회의도 개최한다.

시청자주권위원회는 2014년 모두 39건의 민원을 접수하여 처리 제외 대상 15건을 뺀 24건을 해당 부서에 이첩하고 민원 신청인과의 중재와 합의에 노력을 기울였다. 2014년 시청자주권위원회 민원 처리 현황과 시청자주권위원회의 주요 결정은 다음과 같다.

〈표 2-14〉 2014년 시청자주권위원회 민원 처리 현황

처리유형		처리건수
민원접수		39
제외대상		15
심의 결정 유형	사전중재와 합의	24
	해당 부서 이첩	24
	주권위 결정	-

〈표 2-15〉 2014년 시청자주권위원회 주요 결정 내용

프로그램명	접수일	주요 내용
〈다큐프라임〉	2014.01.06	민원인의 말하는 모습이 클로즈업 되어 노출, 이는 구직 활동에 불리한 영향을 미침을 주장하며 피해보상 요구. 제작진이 사과 및 소정의 출연료를 지급하며 해결.
〈원더풀 금요일〉	2014.01.07	직접 제보 후 출연했지만, 방영분에 본인의 견해가 명백하지 드러나지 않은 점을 항의하며 정정보도 요청. 담당 조연출이 정책적인 부분 때문에 방송으로 다루기 어려웠다는 점을 설명하며 해결.
〈일밤〉 ‘아빠! 어디가?’	2014.01.19	사전 동의 없이 민원인의 얼굴이 노출된 점을 항의하며 관련 후속 조치 요구. 다시보기 편집 등 후속 조치 취하며 해결.
〈PD수첩〉	2014.01.21	방영 내용과 무관한 민원인의 결혼사진이 노출된 점을 항의하며 후속 조치 요구. 다시보기 편집 등의 후속 조치 취하며 해결.
〈생방송 오늘 아침〉	2014.02.06	민원인이 방송에 노출된 배경 설명과 관련 영상 자료 요구. 제작진에게 이첩, 영상 자료 제공 등에 대하여 협의하며 해결.

프로그램명	접수일	주요 내용
〈뉴스투데이〉 ‘스마트 리빙’	2014.02.17	민원인이 미용시술 받는 장면이 뉴스 자료화면으로 사용된 경위 확인 및 후속 조치 요구. 프로그램 책임자가 통화하여 사과와 함께 사용된 경위를 설명하며 해결.
〈생방송 오늘 아침〉 ‘新 가족기획’	2014.02.17	사전에 동의하지 않은 관찰 카메라 영상이 노출된 점 항의하며 사과 요구. 담당 CP와 증재방안 모색하며 원만히 해결.
〈휴먼다큐 사람이 좋다〉	2014.02.17	방송에 노출된 민원인의 모습은 향후 영업활동 시 불리하게 작용될 수 있음을 주장하며, 피해보상 요구. 제작진이 다시보기 편집 처리하며 원만하게 해결.
청주 MBC 〈뉴스데스크〉	2014.03.26	‘폐기물 매립지’에 대한 보도내용이 향후 사업을 지속하는데 막대한 지장을 초래하여 이에 정정 보도를 구하는 조정을 신청. 청주 MBC 고충처리인에게 이첩.
〈리얼스토리 눈〉	2014.04.02	사전에 자신의 초상 정보를 노출하지 말 것을 강조했지만, 지인들이 자신을 알아본 점에 불만을 제기하며, 제작진들의 중징계 요구. 제작진에게 이첩, 후속 절차 협의.
〈리얼스토리 눈〉	2014.04.09	병원에서 근무하는 민원인이 가림처리 없이 방송에 노출된 점에 대하여 불쾌함을 표하며 후속 처리 요구. 해당 장면 가림 처리하며 해결.
〈리얼스토리 눈〉	2014.04.14	사실과 다르게 방송돼 자신과 가족의 명예가 실추되었음을 주장하며, 인터넷과 케이블 다시보기 서비스 중단 및 관련 캡처 사진 삭제 요구. 관계 부서에 케이블 다시보기 서비스 중단 요청, 제작진이 포털 사이트 영상 삭제 처리하며 원만히 해결.
〈생방송 오늘 아침〉	2014.05.15	아파트에 발생한 화재들이 본인(관리소장)의 관리 부재로 발생한 것처럼 비취짐을 항의하며, 정정방송 등으로 실추된 자신의 명예를 회복시켜주길 요청. 제작진이 민원인을 찾아가 사과 후, 후속 조치에 대하여 논의하며 원만히 해결.
〈이브닝뉴스〉	2014.05.20	인터뷰 전 본인의 신상정보 일체가 언론매체에 노출되지 않길 바란다고 요청했지만, 방송과 인터넷 기사 등에 민원인의 얼굴과 이름이 노출돼 관련 기사 삭제 요청. 인터넷뉴스부에 이첩, 관련 자료 삭제하며 원만히 해결.

프로그램명	접수일	주요 내용
〈불만제로 UP〉	2014.05.22	제작진이 손님으로 가장하여 인터뷰를 한 장면이 방송에 노출돼 매출에 막대한 피해 야기, 사과 자막과 경제적 손해배상 요구. 담당PD가 민원인과 통화로 사과하며 원만하게 해결.
〈시사매거진 2580〉	2014.05.29	민원인의 인터뷰가 동물학대를 옹호하는 것처럼 비취진 점을 항의하며, 인터넷 다시보기 영상 삭제 혹은 모자이크 처리 요청. 제작진에게 전달, 후속 절차 협의.
〈나 혼자 산다〉	2014.07.28	중식요리를 배달하는 민원인의 모습이 화면에 노출돼, 수치심을 느꼈다고 항의하며 피해보상 요구. 제작진이 출연료 지급을 약속하며 해결.
〈리얼스토리 눈〉	2014.08.05	내연남녀에 대한 사연을 소개하며 관련 없는 민원인의 영업장 등장, 인터넷 다시보기 등 관련 영상 삭제 요청. 제작진에게 전달, 후속 절차 협의.
〈나 혼자 산다〉	2014.09.13	촬영 시 VJ에게 편집을 요청했지만, 예고편에 가림처리 없이 노출된 점 항의, 후속 조치 요구. 본 방영분에서 관련 영상 편집, 방영하며 원만히 해결.
〈리얼스토리 눈〉	2014.10.20	‘건축물 경계분쟁’에 대한 사연이 사실과 다르게 방영돼, 민원인의 명예가 실추됐음을 항의하며 정정방송 요구. 제작진에게 전달, 후속 절차 협의.
〈맛있는 TV〉 ‘THE 맛’	2014.11.11	사전에 동의나 설명 없이 민원인의 영업점을 촬영하고, 비판적인 내용으로 방영한 점 항의하며 제작진의 해명을 요구. 담당 작가가 민원인에게 전화로 프로그램의 성격을 설명 후, 사과하며 원만히 해결.
〈생방송 오늘 아침〉 ‘오늘 아침 브리핑’	2014.12.04	짜통 명품 제조업체를 고발하며 관련 없는 민원인의 쇼핑몰 사이트와 배너가 방송에 노출된 점 항의, 재방송 금지 조치 및 사과 요구. 제작진에게 전달, 다시보기 해당 장면 삭제 등 후속조치 취하며 해결.
〈리얼스토리 눈〉	2014.12.05	민원인이 제보한 사연이 사실과 다르게 방영된 점을 항의, 사과방송 요구. 제작진에게 전달, 담당 작가가 민원인을 찾아가 중립적으로 제작하기 위해 양측의 입장 모두를 방송에 담아내야 하는 제작진의 입장을 설명 후, 사과하며 원만히 해결.
〈뉴스투데이〉	2014.12.31	민원인이 불법행위로 검찰 조사를 받은 것은 사실이나, 그 행위를 30년 동안 지속했다고 과장 보도돼 이미지 손실 등의 경제적 손실에 대해 항의. 담당기자에게 이첩, 후속 절차 협의.

(4) 시청자불만처리

시청자의 권익 보호를 위해서 인터넷 홈페이지에 ‘MBC에 바란다’라는 게시판을 운영하고 있다. 2014년에 4,869건의 의견이 접수되었는데 이것은 월 평균 406건에 달하는 수치다. 가장 많이 제시된 영역은 프로그램에 관한 것으로 모두 4,305건의 의견 접수가 이뤄졌다. 다음으로 스포츠 편성 125건, TV 편성 117건, 기술 관련 63건이었다. 접수된 4,869건 가운데 44.9%에 해당하는 2,187건은 게시판에 직접 답변하였다.

〈표 2-16〉 시청자 인터넷 의견 영역별 접수 현황 〈MBC에 바란다〉

(단위 : 건)

	편성				기술	정책		기타				
	스포츠	TV	라디오	로컬		디지털방송	콘텐츠	프로그램	성금	미주사업	MBC 일반	기타
전체	125	117	55	35	63	13	30	4,305	-	-	44	82
월평균	10.4	9.7	4.6	2.9	5.2	1.08	2.5	358.7	-	-	3.7	6.8

〈표 2-17〉 시청자 인터넷 의견 처리 현황

(단위 : 건)

	총건수	게시판답신	개인답신	삭제	기타
전체	4,869	2,187	-	53	2,629
월평균	405.7	182.2	-	4.4	219.1

시청자들이 전화로 질문하거나 의견을 제시하기도 한다. 2014년에 96,613건의 전화 질문을 접수하였다. 이 가운데 82.5%에 달하는 79,722건은 전화를 통한 즉석 답변으로 시청자의 궁금증을 해소하였으며 16,494건(17.1%)은 일일보고 형식으로, 0.4%에 해당하는 397건은 해당 부서 통보로 처리하였다.

〈표 2-18〉 시청자 전화의견 처리 현황

(단위 : 건)

	즉석답변	해당부서 통보	일일보고	계
전체	79,722	397	16,494	96,613
월평균	6,644	33	1,375	8,052

외부기관을 통한 시청자 불만처리 사항은 우편으로 방송통신위원회에 불만 사항을 접수시킨 1건이 유일했으며 청와대 인터넷이나 언론중재위원회, 국민고충처리위원회를 통한 불만처리 접수는 없는 것으로 나타났다.

〈표 2-19〉 외부기관 접수 시청자 불만처리 사항

(단위 : 건)

구분		TV프로그램	라디오 프로그램	편성	기타사항	총계
방송통신위원회	전화	-	-	-	-	-
	인터넷	-	-	-	-	-
	우편	-	-	-	1	1
	FAX	-	-	-	-	-
유관기관	청와대 인터넷	-	-	-	-	-
	언론중재위원회	-	-	-	-	-
	국민고충처리위원회	-	-	-	-	-
	기타	-	-	-	-	-
총계		-	-	-	1	1

2) 방송심의제재, 언론중재 및 소송대처

(1) 방송통신심의위원회 심의제재 현황

방송통신심의위원회는 방송심의에 관한 규정에 근거하여 프로그램의 적정성에 대해 사후 심의를 실시하고 있다. MBC는 2014년 방송통신심의위원회로부터 모두 37건의 권고 또는 법정 제재를 받았다. 이중 TV는 26건으로 권고 22건, 법정제재 4건이다. 법정제재 사항을 유형별로 살펴보면 주의 1건, 경고 1건, 해당 프로그램 관계자에 대한 징계 및 경고 2건이다. TV의 권고 건수는 2012년 2013년과 비슷하지만 법정 제재가 30% 이상 현저히 줄어든 것으로 나타났다. 2013년과 비교하면 주의가 7건에서 1건으로, 경고가 4건에서 1건으로 관계자 징계 및 경고가 4건에서 2건으로 크게 감소했다. 라디오는 2014년에 권고 7건, 주의 3건, 경고 1건으로 나타났다.

방송통신심의위원회의 심의 제재 사항은 다음과 같다. 먼저 TV는 방송 광고 제한 사유 위배 사항 2건, 보도 품위유지 위배 2건, 객관성 위배 1건, 명예훼손 사항 2건으로 모두 7건이다. 라디오는 방송광고 제한 사항, 윤리성, 품위유지, 객관성 위반 사항 각 1건으로 모두 4건이다.

이에 따라 방송통신심의위원회로부터 26점의 감점을 받았는데 2013년의 33점보다는 양호한 수준으로 볼 수도 있으나 이 점수가 방송 3사 중 최다 감점이라는 것이다. 징계 건수는 타사와 비슷하거나 적지만 중징계 2건, 과태료 2건으로 감점이 많았다. MBC만 라디오가 다수의 법정 제재 처분을 받았는데, 이런 부분은 개선이 필요해 보인다.

〈표 2-20〉 2014년 방송통신심의위원회 법정제재 사항

		권고	법정 제재					총계
			주의	경고	시청자에 대한 사과	해당 프로그램의 관계자에 대한 징계 및 경고	시청자에 대한 사과, 해당 프로그램의 관계자에 대한 징계	
TV	2014	22	1	1	-	2	-	26
	2013	21	7	4	-	4	-	36
	2012	23	6	4	1	-	1	35
라디오	2014	7	3	1	-	-	-	11
	2013	5	2	-	-	-	-	7
	2012	11	1	-	-	-	-	12

〈표 2-21〉 2014년 방송통신심의위원회 심의제재 사유

사유	건수		합계	
	TV	라디오		
총칙	방송의 공적책임			
간접광고	간접 광고			
	정보 전달			
방송언어	방송 광고의 제한		2	
	방송 언어		1	
윤리적 수준	외국어 등			
	윤리성		1	
	품위유지		1	
객관성	생명의 존중		2	
	양성평등			
공정성	객관성		1	
	통계·여론조사		1	
소재 및 표현기법	공정성			
	폭력묘사			
	충격·혐오감			
	성표현			
	비과학적인 내용			
권리침해금지	재연기법의 사용			
	사생활보호			
	명예훼손		2	
	공개금지			
어린이·청소년 보호	인권침해의 제한			
	어린이 및 청소년의 정서함양			
선거방송	출연			
	협찬고지			
	여론조사의 보도			
	객관성			
	공정성			
형평성				
합계		7	4	11

(2) 언론 중재와 소송 현황

언론중재 제도는 언론보도로 피해를 입었다고 주장하는 개인이나 기관의 권리 구제를 위해 1981년에 시작된 제도다. 소송이 통산 1년 이상의 기간을 요하고 또 소송비용도 만만치 않은 현실을 고려해 즉각적, 무료 중재 제도를 통해 피해자의 권리를 보장하고자 하는 방안이다.

2014년 한 해 동안 모두 27건의 언론중재위원회²³⁾ 중재 청구를 받았다. 모두 TV에 해당하는 것이며 라디오에 대한 중재 신청은 접수되지 않았다. 중재 신청된 건수의 92.6%에 달하는 25건이 명예훼손 침해에 해당되는 것이었다. 중재 결과 당사자 간 합의에 의한 처리가 6건, 중재재판부의 중재 결정에 의한 처리가 7건, 당사자 간 중재 불성립이 7건, 신청자 중재 취하가 6건이었다. 2013년과 비교하면 언론중재위원회 중재신청 건수도 33건에서 6건이 줄었고 신용 훼손 침해 사건은 전년 8건에서 2014년에 한 건도 접수되지 않은 점이 특이한 사항이다. 자회사에 대한 침해 유형도 2013년에 이어 2년 연속 없었다.

〈표 2-22〉 최근 3년간 MBC의 언론중재위원회 중재 현황

매체 유형	연도	계	침해유형			처리결과						
			명예 훼손	신용 훼손	기타	합의	중재 결정	중재 불성립	기각	각하	취하	계류
TV	2014	27	25	-	2	6	7	7	-	-	6	1
	2013	33	25	8	-	20	2	4	-	-	7	-
	2012	22	19	-	3	4	4	10	-	-	4	-
라디오	2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
자회사	2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2012	18	15	-	3	5	3	4	1	-	5	-
총계	2014	27	25	-	2	6	7	7	-	-	6	1
	2013	33	25	8	-	20	2	4	-	-	7	-
	2012	40	34	-	6	9	7	14	1	-	9	-

2014년 한 해 동안 69건의 법정 소송 중 TV 프로그램 관련 28건, 노무 관련 23건, 기타 18건이었다. 라디오와 자회사 관련 소송은 한 건도 없었다. 노무 관련 대부분의 소송은 2012년 파업과 관련된 것이다. 28건의 TV 프로그램 관련 소송 중에 상당수가 보도/시사 프로그램에 대한 것이며 일부는 정치적으로 민감한 사안과 관련되어 있다는 점에서 제작할 때에 방송의 사실성, 정확성, 공정성, 정치적 균형 등을 유지하기 위해 보다 엄중한 노력이 필요하며 시청자의 인격권을 침해하지 않도록 사전에 치밀한 법률적인 검토가 요구된다고 판단된다.

23) 1981년 3월 31일 당시 언론기본법에 의하여 설립

〈표 2-23〉 2014년 MBC TV의 방송프로그램 관련 주요 소송 현황

계	소송 내용	소송 결과						계류종
		배상	정정 보도	반론 보도	취하	당사 승소	기타	
제소	국회의원 사진을 실루엣 처리 관련, 방통위 제재조치처분에 대한 취소 청구							3심
제소	2013. 6. 28자 <미디어 토크>에서 미디어오늘 기자 형사 고소건, MBC 검찰출입기자 시용기자로 배치 건, 빌게이츠 사망 오보건을 보도했으나, 사실과 다름							2심
피소	광우병 대법원 판결 관련 뉴스데스크 사과방송에 대한 정정 및 손해							3심
제소	전국동시지방선거 방송3사 출구조사 결과 무단도용							1심
피소	<뉴스데스크> 장애인 인권 화면 방영관련 손해 등							2심
피소	<2580> ‘현대판 봉이 김선달’관련 정정청구							1심
피소	리얼스토리 눈 칠곡계모 방송 손해배상소송							1심
피소	<뉴스데스크>고액굿 찢는 인간문화재 제자 보도 관련 반론보도							1심
피소	<뉴스데스크>수원시 산하단체 정치활동 물의 보도 관련 손해청구							1심
피소	<PD수첩> 사랑의교회 보도 손해, 정정							1심
피소	<뉴스데스크>십일조 관련 보도 정정 및 손해소송							1심
피소	<뉴스데스크>성추행해임교수 보도 손해, 정정							1심
피소	생방송오늘아침 결혼생활보도피해 손해 소송	조정 수용						
피소	로스쿨 땡땡이 손해	화해 권고 결정						1심
피소	PD수첩 라식라섹 부작용 보도 손해							1심
피소	리얼스토리 눈 여군 성추행 보도 손해							1심
피소	리얼스토리 눈 관련 보도 손해							1심
피소	<선덕여왕> 재방영금지 및 손해							2심
피소	<뉴스데스크>전기절감기 보도 관련 손해청구					○		
피소	<PD수첩> “의술 or 상술”보도 정정 및 손해 (대법2013다66515)					○		

계	소송 내용	소송 결과						
		배상	정정 보도	반론 보도	취하	당사 승소	기타	계류중
피소	〈PD수첩〉 1+3국제전형 보도, 손배 (대법2013다46443)					○		
피소	〈뉴스데스크〉 북한 인공기 화면관련, 방통위 제재조치처분취소 청구 (고법2014누42980)					○		
피소	“의원 막말”보도, 정정 및 손배 1억 (대법원 2014다41094)	○	○					
피소	무릎팍도사 보도 관련					○		
피소	김○○씨 관련 보도 손배					○		
피소	〈뉴스데스크〉 '카푸어족' 보도 관련 정정 및 손배	화해 권고 결정 수용						
피소	〈뉴스데스크〉 시위전문가 보도 관련					○		
피소	PD수첩 보도 ㅇㅇ코퍼레이션 보도 손배					○		

(3) 자체 심의 시스템 운영과 개선

〈표 2-24〉 2014년 MBC의 프로그램 모니터 및 자율심의시스템

분야	업무	주기	특기사항
모니터	TV, 라디오 프로그램 모니터 및 일일 보고서 작성	매일	- TV : 13명, 라디오 : 9명 - 분기별 모니터 간담회 개최
심의	TV, 라디오, DMB 프로그램 사전 심의	매일	- TV, 라디오 : 심의위원 14명 - DMB : 심의위원 2명 (중복)

〈표 2-25〉 2014년 MBC의 프로그램 자율심의 현황

프로그램 심의	TV	4,654
	라디오	10,569
DMB		1,356
영화심의		1
드라마 심의		1,105
가요심의		22,698
뮤직비디오심의		1,004

14명의 심의위원이 TV, 라디오와 DMB 프로그램에 대한 자체 심의를 담당하고 있다. 이들은 뉴스를 제외한 프로그램에 대해 사전 심의를 실시하고 있다. 2014년 4,654건의 TV 프로그램과 10,569건의 라디오 프로그램에 대하여 사전 심의를 실시했다. 이와는 별도로 구성된 모니터팀이 매일 TV와 라디오 모니터를 담당하고 있다.

MBC는 ‘방송심의규정’, ‘방송제작가이드라인’, ‘방송강령’, ‘윤리강령’을 제정하고 이를 엄격히 적용하는 등의 자율 심의시스템을 잘 갖추고 있지만 방송통신심의위원회로부터 적지 않은 심의제재 건수가 있었던 점에 비추어 볼 때, 방송통신심의위원회의 심의제재 기준에 대한 회사 차원의 공유와 규정 준수를 위한 시스템이 요구된다고 판단된다.

Ⅲ. 경영 분야

2014년 MBC 경영분야 평가는 전략경영의 타당성과 실효성, 조직구조 및 인적자원 관리의 합리성 그리고 콘텐츠 및 사업관리의 합리성으로 구분하여 평가한다.

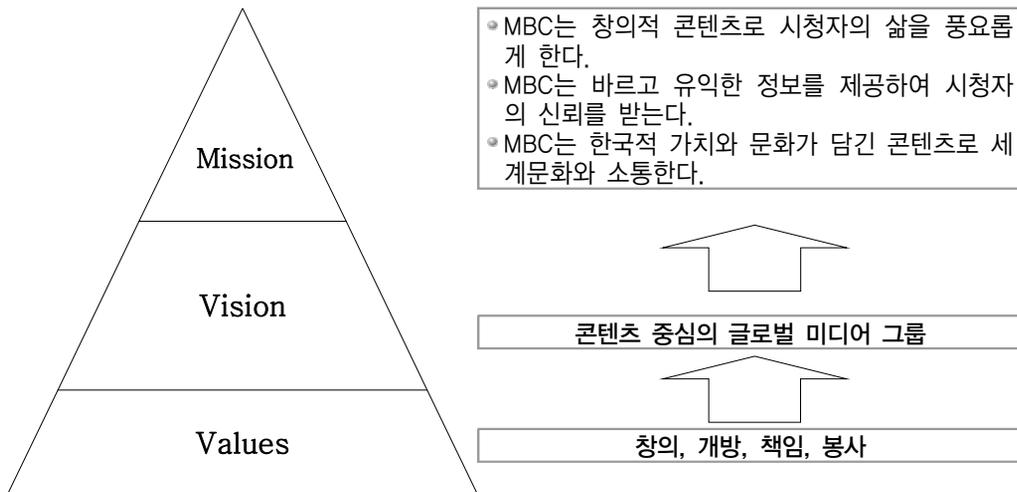
1 전략경영의 타당성과 실효성

전략경영이란 기업이 처한 환경을 분석하여 기업이 나아가야 할 방향을 설정하고, 구체적인 추진전략을 수립하고 그 전략을 실행함으로써 궁극적으로는 기업의 목적을 달성해 나가는 과정이다. 이러한 과정을 통하여 기업의 많은 이해관계자 즉, 주주, 채권자, 종업원, 소비자, 거래처 및 정부 등으로부터 신뢰와 함께 높은 평가를 얻어 시장에서 기업 고유의 존재가치를 인정받게 되고 나아가서는 지속성장을 실현할 수 있게 된다.

이를 위해서는 기업의 미션과 비전 그리고 경영목표가 체계적으로 설정되어 있어야 하고, 최고경영자에서부터 모든 사원에 이르기까지 이를 명확하게 공유하여야 효과적으로 그 목적을 달성할 수 있게 된다.

전략경영의 타당성과 실효성 영역은 1) 미션과 비전의 적절성 및 경영목표의 비전 반영정도(조직 공유) 2) 경영목표의 구체성 및 실현가능성 3) 당해 연도 경영목표의 달성정도 4) 경영지침 이행정도로 구분하여 평가한다.

1) 미션과 비전의 적절성 및 경영목표의 비전 반영정도(조직 공유)



[그림 3-1] MBC의 미션, 비전 및 핵심가치 체계

MBC는 [그림 3-1]에서 보는 바와 같이 4가지 핵심가치인 ‘창의, 개방, 책임, 봉사’를 바탕으로 비전인 ‘콘텐츠 중심의 글로벌 미디어그룹’으로 자리매김을 하고, 이를 통해 ‘창의적 콘텐츠로 시청자의 삶을 풍요롭게 하고, 바르고 유익한 정보를 제공하여 시청자의 신뢰를 받으며, 한국적 콘텐츠로 세계문화와 소통’하는 미션을 수행하는 전략경영의 체계를 마련해 놓고 있다.

조직의 미션이란 조직이 나아가야 할 방향으로서 조직이 존재하는 목적이나 이유, 존재 근거, 사명 또는 임무를 말한다. 미션은 창출할 서비스의 유형, 고객에 대한 태도 및 어떻게 하면 가치 있게 할 수 있는 것인지를 반영하여 설정하고, 통상 미션 선언서 (mission statement)를 통해 공표되는데 MBC는 방송강령에 미션을 표시하고 있다. 방송강령에 나타난 MBC의 미션은 공영방송으로서의 사명을 세 가지로 요약하여 잘 표시하고 있다.

미션은 기업의 가장 중요한 목적이며 경영철학이다. 세계 유수의 기업들이 매우 함축적이면서도 기업의 경영철학을 잘 반영한 미션을 설정하고 그것을 지켜나가려 하고 있다. 특히 기업이 어려움에 처할 때, 미션은 기업을 올바른 방향으로 이끌며 기업의 정체성과 방향을 제시해 주는 역할을 하게 된다.

세계 최초의 공영방송사인 BBC의 미션은 ‘정보·교육·즐거움이 있는 프로그램과 서비스를 통해 삶을 풍요롭게’다. 그리고 스타벅스의 미션은 ‘세계 최고의 커피를 공급하는 회사’이고, 구글의 미션은 ‘세상의 정보를 누구나 쉽게 사용할 수 있도록 만들어 주는 것’이다. 이들에서 나타나는 바와 같이 미션은 그 조직의 목적과 사명을 누구나 공감할 수 있는 큰 방향의 함축적인 한마디로 표시하고 있다.

MBC 미션도 공영방송사로서의 목적과 사명을 누구나 쉽게 공감할 수 있는 함축적인 한마디의 개념으로 포장하여 먼저 표시하고, 동시에 위의 세 가지 구체적 내용이 제시될 때, 많은 이해관계자 그룹에게 보다 명확히 그리고 강하게 전달될 수 있을 것으로 판단된다. 따라서 윤리강령에서 제시한 세 가지 미션 내용에서 공통 분모를 추출하고 여기에다 MBC의 경영 철학이 묻어나는 함축적인 한마디의 개념으로 승화시켜 미션을 체계화하는 것을 고려할 필요가 있다.

한편 비전은 조직의 미션을 달성하기 위한 중장기적 목표, 즉 이루고자 하는 미래상을 말하는데 미션을 보다 가시적으로 나타낸 것이다. MBC는 ‘창의적 콘텐츠로 시청자의 삶을 풍요롭게 하고, 바르고 유익한 정보를 제공하여 시청자의 신뢰를 받으며, 한국적 콘텐츠로 세계문화와 소통’하는 미션을 수행하기 위하여 2010년 미래전략위원회를 통해 비전을 ‘콘텐츠 중심의 글로벌 미디어그룹’으로 설정하였으며, 2014년 현재 그대로 유지되고 있다.

이 비전은 콘텐츠에 회사의 역량을 집중하여 장기적으로는 글로벌 미디어그룹으로 성장하겠다는 MBC의 향후 방향이 명확히 제시되어 있는 것으로 장기적인 전략 경영의 의지가 잘 나타나 있다. 최근 지상파 방송의 급변하는 경영 환경을 고려할 때, 콘텐츠 중

심으로 역량을 집중하겠다는 비전은 상당히 설득력이 높다. 그리고 글로벌 미디어그룹은 중국 등 아시아 콘텐츠 시장 내 주도권 확보 및 이를 바탕으로 한 전 세계 시장으로의 확장 의지를 표명한 것이라 할 수 있다. 그러나 최근 대한민국 경제 규모와 문화 콘텐츠의 영향력으로 볼 때, 보다 도전적이며, 또한 도달 목표가 보다 구체적으로 나타나는 명확한 개념을 비전으로 설정할 때 비전으로서의 가치가 더 높아질 것으로 평가된다.

또 MBC는 공영방송사로서의 사회적 책임의 충실한 이행과 동시에 시청자들에게 차원 높은 품질의 방송 프로그램을 제공하기 위해서는 수익성도 동시에 담보되어야 하기 때문에 미션과 비전을 설정 시에는 이러한 점이 종합적으로 고려될 필요가 있다.

한편 2014년 MBC 경영 목표는 <표 3-1>에서 보는 바와 같이 상암동 신사옥 이전과 함께 경영 목표가 한차례 수정되었다. 상암동 이전에 따른 환경변화에 대응한 새로운 조직문화 구축과 경영인프라를 정비하여 미래성장기반을 구축한다는 것이 수정 사유이다.

경영목표에는 비전을 달성하기 위한 구체적인 실행 계획이 담겨 있어야 한다. 미디어 환경 변화, 경쟁 격화, 상암동 이전으로 인해 예상되는 영업적자를 최소화하기 위하여 매출 증대와 비용 효율화를 단기적으로 제시하고 있다. 공적 지원에 의존하지 않는 MBC의 경영환경을 고려할 때 콘텐츠 재투자를 위한 영업성과의 선순환 구조의 안정적 구축은 매우 중요하다고 할 수 있다.

그런데 비전과의 연계성 측면에서 검토할 때, 상반기의 경영목표에는 <표 3-1>에서 보는 바와 같이 콘텐츠 제작에 대한 목표가 제시되지 못하였다는 점을 지적할 수 있다. 그리고 글로벌 미디어그룹으로의 성장을 비전으로 하고 있다는 점에서 보면, 경영성과 방어라는 소극적 목표 보다는 MBC가 지향하고자 하는 적극적인 성과목표의 제시할 때, 상대적으로 비전과의 연계성이 높아진다고 할 수 있다.

그러나 하반기에는 본격적인 상암시대를 실현하기 위해 경영목표를 수정하였다. 하반기의 경영목표 중에서 경영기반 유지의 3가지 구체적인 목표와 새로운 상암시대 준비의 세부 목표 중의 하나인 차세대 방송선도를 제외하고는 2013년도의 경영목표와 동일하다고 할 수 있다. 그러나 상반기의 경영목표 보다는 비전과의 연계성이 높다고 할 수 있다. 즉 최고의 콘텐츠 제작 의지를 경영목표에 포함시켰을 뿐만 아니라 조직 재설계 및 조직관리의 혁신을 꾀함으로써 경영 기반을 유지하여 궁극적으로는 콘텐츠 중심의 글로벌 미디어그룹으로 성장하겠다는 구체적인 목표를 갖추었다고 평가할 수 있다.

〈표 3-1〉 2014년 MBC의 미션, 비전과 경영목표

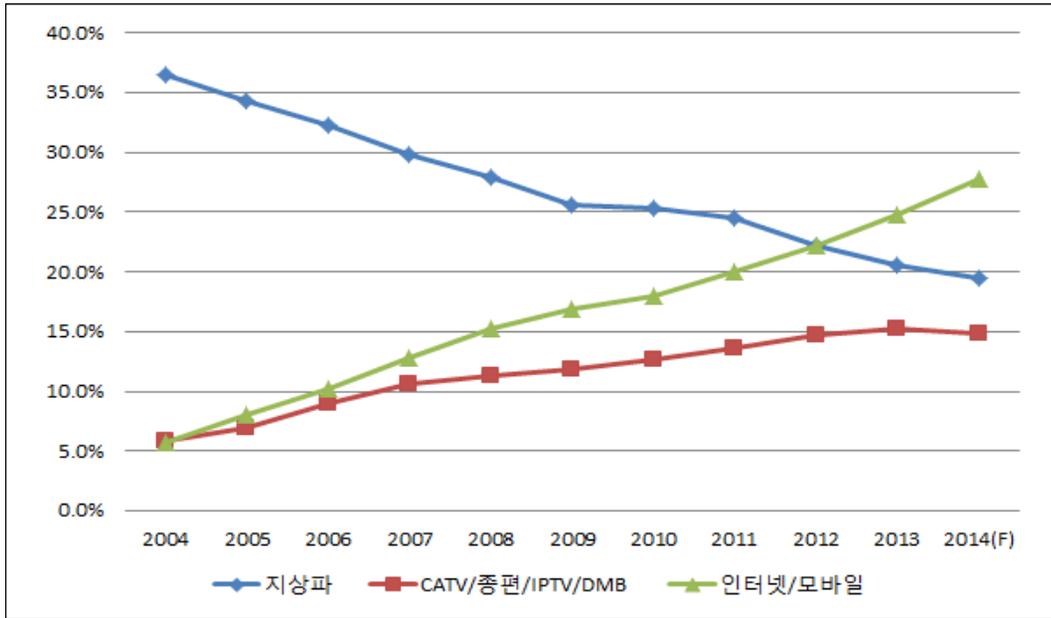
미션	MBC는 창의적 콘텐츠로 시청자의 삶을 풍요롭게 한다. MBC는 바르고 유익한 정보를 제공하여 시청자의 신뢰를 받는다. MBC는 한국적 가치와 문화가 담긴 콘텐츠로 세계문화와 소통한다.
비전	콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹
경영목표	상반기
	하반기

MBC는 비전과 경영목표를 조직 구성원들과 공유하기 위해 다양한 노력을 하고 있다. 즉 하반기에 경영목표 일부를 수정하여 상암시대의 미래비전을 담은 ‘미래비전 2020’ 선포식을 전 구성원들과 함께 한 것을 포함하여 각종 행사와 연수, MBC 공식블로그 〈M톡〉 운영 등을 통해 비전과 경영목표의 조직 공유를 위해 적극적으로 노력하고 있는 것으로 평가해 본다.

그러나 조직 공유를 위한 노력의 효과를 측정하려는 시도를 해 본 적은 없다. 조직공유를 위한 노력의 결과를 측정하여 적절한 방법으로 피드백할 때 그 성과가 더욱 높아질 것으로 판단되므로 비전의 조직공유 정도를 측정하는 노력을 요구한다.

한편 전략경영이 성과를 내기 위해서는 기업이 처한 환경 변화를 분석하여 변화에 창의적으로 접근하고 선제적으로 대응하는 노력이 요구된다. 따라서 MBC가 처해 있는 미디어시장의 환경을 분석하고 환경의 변화에 따른 CEO의 대응에 대해 평가하면 다음과 같다.

먼저 [그림 3-2]에서 보는 바와 같이 MBC를 포함한 지상파 방송사는 2004년 이후 시장 점유율이 지속적으로 하락하고 있으나, 반면에 인터넷·모바일 및 CATV·중편·IPTV·DMB가 지속적인 상승곡선을 그리고 있다. 이러한 미디어시장의 환경변화가 주는 의미는 최근의 미디어 시장은 더 이상 지상파 방송사들만의 경쟁이 아니라 미디어 환경 전체와의 경쟁이라는 것이다.



[그림 3-2] 주요 매체의 점유율 변화

그럼에도 불구하고 정부의 지상파 방송광고 규제는 과거 지상파 방송이 강력한 영향력을 가지고 있던 때와 동일한 수준을 유지하고 있기 때문에 미디어 시장의 환경변화를 반영한 규제 완화 내지는 규제 합리화를 위해 지상파 방송사가 공동 노력을 하는 것은 매우 중요하다고 할 수 있다. 그리고 이와 동시에 CEO는 새로운 수익 창출 모델의 개발 노력을 창의적으로 수행하여야 할 것이다.

실제로 MBC는 특입사업국, 자산개발국, 매체전략국 등을 신설하여 기타 수익 증대를 위한 의지를 보여주고 있다. 또 프로그램 제작부터 유통까지 종합적으로 전담하는 부서인 드라마마케팅부, 예능마케팅부의 신설 역시 고객 가치 창조를 매출 수익 증대로 연결하는 토탈 마케팅 개념을 도입한 점에서 긍정적으로 평가할 수 있다.

MBC가 공영방송으로서의 사회적 책임과 또한 수준 높은 프로그램을 제작, 제공하기 위해서는 수익성이 보장되지 않으면 안된다는 경영의 양면성을 전제로 하여야 하기 때문이다.

2) 경영 목표의 구체성과 실현 가능성

2014년에는 2012년 장기 파업의 후유증을 극복하고 경쟁력을 복원한 토대위에 상암 시대를 맞아 '제2의 창사 정신으로 새로운 도약을 준비하고 발전을 도모한다'는 기치 아래 경영 목표를 설정하였다.

‘상암시대, 창의와 혁신을 통한 도약’을 연간 업무 목표로 설정하고 ‘매체 위상 제고’, ‘경영 성과 방어’, ‘성장 기반 구축’을 상반기 핵심 과제로 설정하였으며 신사옥 이전에 따른 투자 비용 반영에 따라 이익 실현이 어려운 상황으로 경영 성과 방어를 재무적 성과 목표로 정하고 영업이익 적자를 설정하였다.

그러나 하반기에는 채널 경쟁력 유지를 위한 시청률 1위 달성 등 경쟁력 목표는 유지하였으나 상암동 이전 완료에 따라 환경 변화에 대응하여 조직 문화를 새롭게 구축하고 인프라를 정비하여 미래 성장 기반 구축이 필요하다는 판단 하에 경영 목표를 경영 기반 유지와 새로운 상암시대 준비로 수정하고 뉴 비전 수립, 신성장 동력 기반 구축, 경영 효율성 제고, 성과주의 보상 강화 등을 과제로 설정하였다.

그러나 경영목표의 구체성 측면에서 보면, 경영효율성 제고, 뉴 비전 수립, 신성장 동력 기반 구축과 차세대 방송 선도 등은 새로운 상암시대를 맞이한 회사의 나아가야 할 방향으로서 적절하지만, 구체성이 떨어져 실현가능성 역시 담보되기 어렵다.

한편 시청률 1위를 지속적인 경영 목표로 제시하였으나, 2014년에도 2위로 마감하여 전년과 순위 변동이 없었다. 그리고 경영 효율성 제고 역시 구체적인 도달 목표가 제시되어 있지 않기 때문에 실현 가능성도 낮게 된다. 즉 효율성은 투입(input) 대비 산출(output)로 측정되는데, MBC는 지금까지 주요한 산출에 해당하는 광고수익 등이 체감하는 상황에서 경영 효율성을 높이기 위해서는 다른 수익을 증대시키든지, 아니면 투입(input)에 해당하는 비용을 절감하여야 하나, 어느 것도 달성 목표가 제시되지 않았다.

광고총량제 도입을 비롯한 제도 개선과 규제 완화는 지상파 방송사들의 정책 목표의 필요한 요소로 이에 대한 가시적 성과를 이루어 조직 효율성을 제고했지만 목표로써의 실현 가능성과 구체성을 갖도록 재구성할 필요가 있다.

그리고 상반기 목표에 해당하는 매출액 목표 역시 목표 대비 91% 수준에 그쳤을 뿐만 아니라 2013년에 비해서도 약 1.6% 감소한 것으로 볼 때 실현되지 못한 목표라 할 수 있다. 4월에 발생한 세월호 참사로 인한 주요 프로그램 결방, 월드컵 축구팀의 성적 부진 등으로 목표에 미치지 못하였다. 그리고 경영 성과 방어와 성장 기반 구축에 속해 있는 각각 세 가지의 목표 역시 구체성이 부족하므로 실현 가능성이 떨어진다고 할 수 있다. 더욱이 경영 성과 방어는 미디어 시장의 환경 변화와 상암시대 시작에 따른 감가상각비 등의 통제 불능 변수를 고려하여 설정했기 때문에 그 설정 배경에는 충분히 공감하나, 소극적인 내용이므로 목표로서는 다소 적절하지 못하다고 할 수 있다.

3) 당해 연도 경영목표의 달성 정도

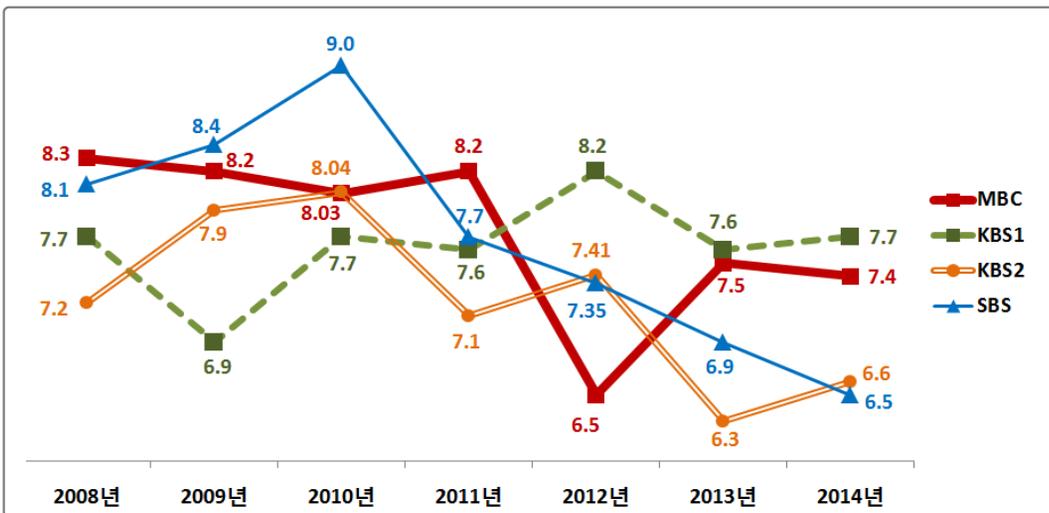
MBC가 수년간 지속적으로 설정한 시청률 1위의 목표는 2014년에도 달성하지 못하였고 KBS1과 격차는 다소 더 커지고 있다. 2014년 MBC 시청률과 점유율은 KBS1에 이어 2위를 유지하고 있으나, 목표에 비해 각각 0.4%p와 1.1%p 낮으며, 2013년도에 비해서

또 각각 0.1%p와 0.4%p 낮은 수치로 경영 목표의 달성 정도가 낮다고 할 수 있다.

〈표 3-2〉 최근 7년간 지상파 방송사의 시청률(점유율)²⁴⁾

(단위: %)

조사기관	기간	MBC	KBS1	KBS2	SBS
TNmS	2014년	7.4(15.5)	7.7(16.2)	6.6(13.9)	6.5(13.7)
TNmS	2013년	7.5(15.9)	7.6(16.2)	6.3(13.4)	6.9(14.8)
닐슨	2012년	6.5(14.0)	8.2(17.6)	7.41(15.9)	7.35(15.8)
닐슨	2011년	8.2(17.5)	7.6(16.3)	7.1(15.2)	7.7(16.5)
닐슨	2010년	8.03(16.7)	7.7(16.1)	8.04(16.7)	9.0(18.6)
TNmS	2009년	8.2(17.3)	6.9(14.5)	7.9(16.6)	8.4(17.7)
TNmS	2008년	8.3(17.7)	7.7(16.4)	7.2(15.4)	8.1(17.3)



[그림 3-3] 최근 7년간 지상파 방송사의 시청률 추이

매출액은 목표 대비 9.1%에 해당하는 804억원을 미달하였으며, 전년에 비해서는 1.6% 즉 131억원이 감소하였다. 매출액을 항목별로 분석해 보면 광고수익이 2013년에 비해 330억원이 감소하였다는 점은 시사하는 바가 크다. 물론 세월호 사건 등의 여파와 지상파 광고시장의 침체로 인한 것이지만, 정부의 지상파 방송에 대한 광고시장의 규제를 완화하지 않는 한 미디어생태계의 변화를 단기간에 극복하기 어려워 이러한 현상이 지속될 것으로 판단된다.

24) 수도권 가구 기준

광고수익의 하락 등을 극복하기 위한 MBC의 노력을 평가하면 다음과 같다. 우선 MBC를 비롯한 지상파 방송사는 국민 누구에게나 무료로 다양한 초고화질 방송을 제공하고 방송의 국가 경쟁력을 제고하기 위하여 지상파 UHD 방송을 추진하고 있으며, 이를 위해 700MHz 주파수 할당 문제에 대해 지상파 3사가 연대하여 적극적으로 대응하고 있다.

지상파 경쟁력의 핵심인 콘텐츠 투자를 위한 재원조달 확대 노력도 꾸준히 하고 있으며, 광고제도 개선을 위해 광고총량제 도입, 중간광고 허용 등의 광고규제 완화를 위해서 노력하고 있다. 그리고 지상파 콘텐츠의 적절한 시장가치를 확보하기 위해 재송신 분쟁제도 및 재송신료 협상에도 적극적으로 대응하여 왔다. 이를 위해 조직구조의 신설과 개편을 완료하였으며, 필요한 인재를 경력사원을 중심으로 적극적으로 충원을 하고 있는 것으로 나타났다.

그리고 한미FTA, 한중FTA 체결 후 밀려오는 외국 자본과 경쟁해 국내 콘텐츠 생산 능력을 지켜내고 한류를 유지하기 위해 외주제도 개선을 추진하고 있으며, 시청자들과의 점점 확대를 위해 지상파뿐만 아니라 뉴미디어 서비스도 적극 확대하는 것으로 평가할 수 있다.

콘텐츠 매출은 해외매출과 국내매출 모두 증가함으로써 광고매출 의존도가 줄어들고 있는 것으로 나타났다. 해외 유통수익에서 특이점은 일본의 방송사가 한류 편성 축소에 따른 구입 물량 감소와 단가 하락, 엔저 지속효과가 중첩되어 128억원 감소하였으나, 중국 프로그램 유통 증가와 제작 자본과 공동 제작 매출이 174억원 증가하여 전년 대비 45억원 증가하였다는 점이다. 특히 새롭게 시작된 <용감적심> 공동 제작은 중국의 한국 콘텐츠 수입 제한에 대해 공동제작하여 새로운 수익원을 발굴한 것으로 판단한다.

이 밖에 정성적인 목표인 매체 위상 제고를 위한 최고의 콘텐츠 제작과 매체 신뢰도 회복 목표는 다양한 경로로 투자되고 있다고 평가할 수 있다. 우선 이들 목표를 달성하기 위해 조직 개편을 통해 특임사업국, 매체전략국, 자산개발국 등을 신설하여 콘텐츠 제작과 유통수익을 증대시키기 위한 노력을 하였다. 그리고 상암시대를 맞이하면서 매체 위상 제고를 위한 다양한 시도를 한 것은 긍정적으로 평가할 수 있다.

그리고 경영기반유지를 위한 경영효율성 제고, 성과주의 보상 강화를 위한 개인의 업적 평가, 역량 평가를 통한 성과보상제도의 도입, 임금피크제의 강화, 연봉제의 도입 등을 추진하였다. 다만 광고제도 개선을 위해 그 당위성에 대한 홍보와 설득이 더 필요한 것으로 판단된다.

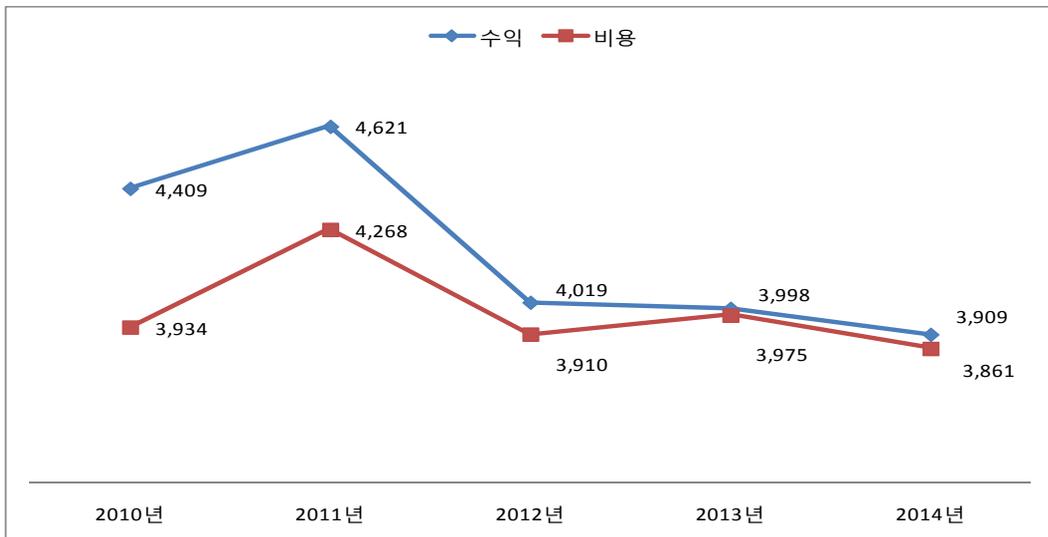
마지막으로 새로운 상암시대 준비를 위한 뉴비전 수립, 신성장 동력기반 구축, 차세대 방송선도의 목표는 급변하는 뉴미디어시장에서 MBC가 지속 성장하기 위해서 반드시 추진해야할 목표이므로 보다 구체적인 도달 목표를 설정하여 전략적으로 접근할 필요가 있는 것으로 평가된다.

4) 경영지침 이행 정도

경영지침으로 ①공정한 방송을 통한 신뢰 강화, ②계열사 및 자회사 경쟁력 강화, ③ 제도변화 선도와 대응, ④콘텐츠 질적 향상과 창의성 제고를 통한 경쟁력 강화 및 ⑤원칙 있는 신상필벌로 조직문화 개선 등의 5가지를 제시하였는데 이중 경영과 관련된 사항을 살펴보기로 한다.

계열사와 자회사의 자생력 강화를 위하여 우선 강릉MBC와 삼척MBC를 통합하여 ‘MBC 강원영동’을 출범시켰으며, 계열사 신사업 추진 지원과 자회사 중장기전략 수립 및 중점신규사업 설정을 지원하고 있다. 또한 계열사에 대한 경영실적 개선 목표 설정과 청주 MBC와 대구 MBC에 대한 경영진단을 실시한 바 있고, 계열사 신사업 추진을 지원하였다. 그리고 자회사의 중장기 전략보고서를 받아 실무회의와 워크숍을 통해 ‘자회사 중점 신규사업추진 보고회’를 거쳐 신규 사업을 선정하였다.

그러나 [그림 3-4]에서 보는 바와 같이 계열사 경영 악화는 2011년 이후 심화되고 있는 추세이다. 경쟁력 제고를 위해서는 지속적인 통폐합 등을 통한 광역화 노력으로 경영전략적인 시너지 효과를 창출하고 획기적인 비용절감을 도모하여야 할 것으로 평가된다.



[그림 3-4] 계열사 수익과 비용 추이

즉, 계열사는 경쟁 민방에 비해 지나치게 세분화되어 있기 때문에 전국광고의 비효율적인 배분과 경쟁력 있는 콘텐츠 생산이 어렵다는 지적이 있어왔는데 이를 극복하기 위

해 계열사는 자율적인 광역화 계획을 수립하여 광역화에 필요한 절차를 가속하여야 할 것이다. 그러나 MBC는 그룹 차원에서 계열사 통폐합에 관한 전략적인 방향을 설정하고, 조정 및 통제의 역할을 적극적으로 할 때, 계열사들이 보다 광역화에 박차를 가할 것으로 판단된다.

한편 제도 변화 선도와 대응을 위하여, 우선 지상파 방송 관련 정부 정책 대응 강화로 광고제도 개선, 외주제도 개선 등 비대칭 규제 개혁 노력으로 광고 총량제 도입 및 특수관계자 외주비율 개선을 가시화하고 있으며, UHD 방송 등의 차세대 방송 추진 가속화와 방송협회 회장사로서 방송3사의 공조 체제 구축을 주도하여 유관 기관 및 대외 정책 대응을 강화하고 정책에 반영되기 위해 노력하고 있는 것으로 평가된다.

마지막으로 원칙 있는 신상필벌로 조직문화 개선을 위하여 연봉제의 도입, 보직자 처우 강화 등과 같은 성과주의 인사제도 도입 등의 개선 노력을 하고 있는 것으로 평가된다.

2 조직구조 및 인적자원 관리

2014년 MBC의 조직구조 및 인적자원 관리영역은 1)인력정원과 업무분장의 적정성, 2)조직구조의 합리적 관리 및 성과, 3)인적자원 관리제도의 효율적 운영 및 유지, 4)급여체계 및 능력, 성과보상체계의 적절성, 5)여성 및 장애인 고용과 근로자 복지제도의 효율적 관리 6)노사제도의 합리적 운영 등의 6개 평가지표로 평가한다.

1) 인력정원과 업무분장의 적정성

인력정원과 업무분장의 적정성 평가영역에서는 적절한 인력운영과 조직의 업무배분을 통한 경영시스템의 적절성과 효율성 제고를 달성하였는지를 평가한다.

〈표 3-3〉 직위별 인력구조

(단위: 명)

	임원	특보	국장	부국장	부장	미보직 사원	연봉직	업무직	총계
2014	7	1	32	29	92	1,230	19	142	1,552
2013	5	1	36	26	102	1,260	20	141	1,591
2012	5	3	38	23	96	1,222	20	139	1,546
2011	8	3	34	23	98	1,235	20	141	1,562

〈표 3-3〉에서 보는 바와 같이 2014년말의 전체 직원 수는 1,552명으로 2013년의 약 2.5%에 해당하는 39명이 감소하였다. 이로 인해 인건비도 2013년의 약 2.1%에 달하는 30.8억원이 감소하였다. 비록 정년 퇴직 등으로 인한 인원 감소이지만 직원 수가 줄어들고 인건비가 감소하였다는 것은 긍정적으로 평가할 수 있다. 이는 향후 업무효율성과 비용절감에도 지속적으로 영향을 미칠 것이다.

그리고 부장 직위 이상도 2013년 170명에서 2014년 161명으로 9명을 줄임으로써 전체직원 중에서 부장 직위 이상이 차지하는 비중도 2013년 10.7%에서 2014년도에는 10.4%를 기록해 약 0.3%p 줄어 조직의 문제점 극복을 위한 개선 의지를 보여주고 있다고 평가할 수 있다.

비정규직으로 계약직과 파견근로자가 있는데, 〈표 3-4〉에서 보는 바와 같이 비정규직이 2011년 이후 지속적으로 증가하였으나, 2014년에 계약직은 15명이 증가하였으나, 파견근로자가 16명이 감소하여 결과적으로 비정규직 1명이 감소하였다. 여기에 정규직 정원 감소 39명을 포함하면 2014년의 전체 직원의 감소는 40명에 이른다.

〈표 3-4〉 최근 4년간 계약직 및 파견근로자 인력 추이

년도	계약직	파견근로자	합계
2014	149	446	595
2013	134	462	596
2012	154	425	579
2011	45	411	456

2014년의 정규직 감소는 주로 정년퇴직으로 인한 것이다. 그러나 2016년과 2017년에는 정년연장 의무화로 인하여 정년 퇴직자가 없어 자연감소만으로는 인력구조상의 불균형은 개선되기 어려울 것으로 판단된다. 그리고 2014년에 신규 채용을 14명만 하여 조직의 문제점을 탈피하는 것은 아직도 미흡하므로 이에 대한 근본적인 개선책이 요구된다. 더욱이 미디어 시장과 같이 변화의 속도가 빠른 상황에서 신입사원의 수가 적음으로 인해 야기될 수 있는 문제점에 관심을 갖고 근본 대책을 수립해야 할 것으로 판단된다.

한편 〈표 3-5〉에서 나타난 것처럼 2014년에는 관리행정직원을 44명을 감원하여 관리행정직원의 비율이 2013년 12.3%에서 2014년 9.8%로 약 2.5%p 감소하였으며, 상대적으로 연구직과 영업홍보직을 강화하였다.

〈표 3-5〉 방송사별 전체직원 대비 직종별 비율

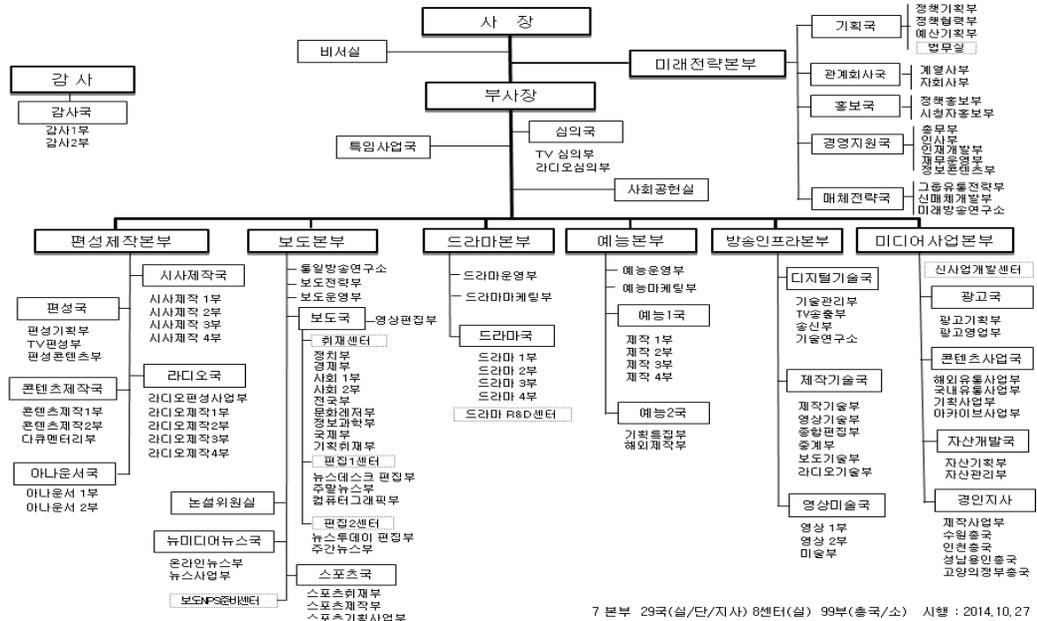
(단위 :%)

연도	구분	기술직	연구직	영업 홍보직	관리행정	방송직	총직원(명)
2014	MBC	6.8	2.3	8.6	9.8	68.3	1,552
	KBS	24.1	1.7	2.4	7.5	54.9	4,692
	SBS	11.5	1.7	2.6	18.6	64.9	1,059
2013	MBC	7.8	1.5	6.8	12.3	68.3	1,591
	KBS	24.5	24.5	2.4	7.7	54.5	4,812
	SBS	9.5	9.5	1.2	22.1	65.1	936

〈표 3-5〉에서 보는 바와 같이 방송사별 전체직원대비 직종별 비율에서 분석을 해 보면, MBC는 타 방송사보다 영업홍보직의 비율이 높고, 기술직이 상대적으로 낮은 편이다. 이처럼 MBC는 관리행정직원을 줄이고 상대적으로 영업홍보직과 연구직을 증원하여 수익구조 개선을 위해 노력하고 있는 것으로 평가되었다.

2) 조직구조의 합리적 관리와 성과

조직구조의 합리적 관리 및 성과는 조직의 합리적 구조, 자율성, 투명성을 바탕으로 한 책임경영체제의 실행정도에 대하여 평가한다.



[그림 3-5] 2014년 말 현재의 MBC의 조직 구조

[그림 3-5]에서 보는 바와 같이 2014년 말 현재 MBC의 조직구조는 7본부 29국(실/단/지사) 8센터(실), 99부(총국/소)로 구성되어 있는데 2013년의 7본부 32국(실/단/지사), 4센터, 107부의 조직에 비하면, 3개의 국과 8개의 부가 축소되고, 4개의 센터가 증설되었다. 2013년 조직개편 방향이 조직시너지 제고 및 방송환경 변화 대응이었다면, 2014년에는 상암 시대를 맞아 회사의 핵심 역량에 집중하고 수익구조 다변화를 통해 재원 기반을 안정화하고 경쟁력을 강화하는 방향으로 2차례에 걸쳐 조직을 재편하였다.

〈표 3-6〉 2014년 MBC의 조직 개편방향 및 내용

개편 일자	개편 방향	개편 내용
3.11	미래 환경변화 대응 강화	경영기획본부 → 미래전략본부 글로벌사업본부 → 미디어사업본부 매체전략국 신설 글로벌사업국 → 콘텐츠사업국 해외사업부 → 해외유통사업부 다매체유통부 → 국내유통사업부 뉴미디어사업국 → 기획사업국 뉴미디어사업부를 기획사업부로 통폐합
	그룹차원 전략기획, 조정기능 강화	관계회사국 신설
	프로그램 경쟁력 관리 집중화	드라마국 편제 변경 교양제작1부, 2부를 교양제작부로 통폐합 보도국 기획취재 1부, 2부를 기획취재부로 통폐합 보도전략부를 보도본부장 직속으로 이동
	조직운영 효율성 제고	법무노무부 폐지 및 법무저작권부 신설
10.27	미디어 환경변화 대응 강화	매체전략국 신설, 콘텐츠협력국 → 콘텐츠제작국 재편 예능본부 산하 제작4부 신설 뉴미디어포맷개발센터 신설
	수익성 중심 조직으로 재편	드라마마케팅부, 예능마케팅부, 뉴스사업부 신설 특임사업국 신설 자산개발국 신설 신사업개발센터 신설
	기능조정에 따른 조직 효율화	디지털본부 → 방송인프라본부 개칭 법무저작권부 → 법무실로 확대개편

6월에는 드라마 제작역량 집중을 통한 경쟁력 제고를 위해 ‘드라마 R&D센터’를 신설

하였고, 10월에는 미디어 환경변화 대응을 강화하기 위해 매체전략국과 독립형 사업 조직인 ‘특임사업국’을 신설하고, 신성장 콘텐츠·사업 개발 기능강화를 위해 ‘뉴미디어포맷 개발센터’와 ‘신사업개발센터’를 신설하였다.

그리고 제작 재원 조달 확대와 제작 연계 마케팅 강화를 위한 ‘드라마마케팅부’, ‘예능 마케팅부’를 신설하였으며, 회사 자산 활용 수익 기능 강화를 위해 ‘자산개발국’을 신설하였고, 콘텐츠 R&D 역량 강화를 위해 ‘콘텐츠협력국’을 ‘콘텐츠제작국’으로 재편하고 예능, 교양을 접목한 ‘인포테인먼트’ 장르 전담 부서를 예능본부 산하에 신설하였다. 그리고 매체전략부를 매체전략국으로 승격하여 미래전략본부에 두었다.

특히 매체전략부에서 매체전략국으로 승격시키는 조직 개편은 최근의 지상파 방송사의 미디어 환경을 고려할 때 매우 시의 적절한 대응으로 평가할 수 있다. 지금까지는 급속도로 발전하는 미디어 환경에 대한 지상파방송의 대응은 다소 소극적이었으나, 매체전략국을 통해 수익 포트폴리오의 다변화와 미래형 신규 수익창출을 위하여 매체환경을 상시적으로 분석하고, 그룹차원의 유통을 효과적으로 관리하여 콘텐츠 수익이 지속적으로 증가하고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있다.

그러나 아직 제작 중심의 전통적인 방송사 조직의 틀을 벗어나지 못하고 있기 때문에 한계가 있다. 정책과 유통의 두 가지 기능을 분리하여 조직을 구성할 경우, 토탈 마케팅의 관점에서 볼 때, 제작 이전에 유통을 전략적으로 반영하지 못하는 문제가 발생하여 고객으로부터 외면당할 수 있다. 따라서 향후에는 유통과 정책을 통합하여 책임경영을 할 수 있는 시스템으로 조직구조를 개편해 나가야 할 것이다.

외견상 보도, 드라마, 예능 등 각 성과 단위별로 본부를 구성하여 책임 단위를 명확히 하는 본부장 중심의 사업부제 조직의 형식을 취하고 있으나, 방송인프라본부 등과 같은 기능별 조직이 혼합된 혼합형 조직구조의 형태다. 이러한 혼합형 조직은 급변하는 대내외 미디어 환경에서 신속한 업무 추진과 의사 결정을 위한 사업부제 조직의 장점과 제작 지원 기능을 일원화하여 장비 관리, 투자의 통일적 관리로 효율성을 제고하는 기능별 조직의 장점을 기대할 수 있다. 여기에 전사 기획은 미래전략본부가 총괄 담당하고, 매출은 미디어사업본부로 통합하여 사업의 추진 방향을 통일성 있게 추진하고 매출 확대를 지원한다는 강점이 있다.

반면 혼합형 조직에서 나타나기 쉬운 단점으로는 전사적 스태프 증가와 이로 인한 관리 부담의 증가, 전사적 관리 스태프부문과 사업본부간의 갈등이 증폭될 위험이 존재할 수 있으며 MBC의 경우는 각 본부별 생산에서 유통에 이르기까지의 책임 중심점이 명확히 설정되어 있지 않아 보인다.

물론 이러한 문제를 사전에 차단하기 위하여 주1회 이사회 개최와 주2회 임원회의를 통하여 정보 교류와 전사적 의사 결정을 하고 있고, 실무 단위에서는 주례 편성 회의, 확대 간부회의 등의 사내 커뮤니케이션 강화와 업무 집행시 유관부서 협의, 사전 협의를 진행하고 있지만, 본부장 중심 조직의 성과 평가의 틀과 성과 활용에 대한 시스템이

정비되어 있지 않아 본부 성과를 우선시 하고, 타 본부 및 전사적인 프로젝트에 대한 무관심과 비협조 등의 전사적 관점의 의사결정 장애를 초래할 여지가 남아 있다.

3) 인적자원 관리제도의 효율적 운영과 유지

미디어시장의 환경과 경영이 점차 악화되는 상황에서 MBC는 변화를 주도할 우수한 인재를 확보하기 위해 다양한 시도를 한 것으로 평가된다. 즉 기존의 신입사원 공개채용 형태와 정기적인 채용을 탈피하여 채용 방법과 형태를 다각화하였다.

우선 신입사원 공개 중심의 인력 수급은 외부의 검증된 우수 인재 영입에 한계가 있다는 점에서 경력사원 채용으로 변경하였다. 즉 예능PD, IT정보보안, 프로그래머 등 다양한 직종에서 경력사원을 채용하고 공인노무사, 변호사 등 전문직 채용 확대로 조직 역량 강화를 도모하면서 공개채용, 헤드헌팅 등 직무에 따라 다양한 채용 방식을 사용하였다. 그리고 경력사원 입사 시 평판조회를 실시하여 업무 태도, 커뮤니케이션 스킬 등 면접을 통해서 파악하기 어려운 지원자의 장단점을 꼼꼼하게 확인하여 채용 리스크를 최소화하려는 시도 역시 변화를 주도할 우수한 인재 확보라는 차원에서 긍정적으로 평가된다.

이러한 방법으로 2014년에 채용된 경력사원은 미래전략본부에 공인노무사 1명, 변호사 2명을 포함한 경력직원 3명, 사내 변호사 2명, IT보안 1명, 보도본부에 취재기자 8명, 예능본부 조연출 4명 그리고 방송인프라본부에 항공조종사 1명, 항공정비사 1명 등 총 17명을 최종 합격 처리하였다.

그리고 기존에는 직무 중요도와 무관하게 모든 직종을 정기적으로 채용하는 방식이었는데, 2014년에는 정기채용 방식을 탈피하여 인력 필요가 발생한 직무에 대해 수시 채용을 진행하였다. 그리고 채용 분야 결정에 있어서도 회사 경영전략에 따라 필요한 인력을 집중적으로 충원함으로써 경영전략과 인력 운영이 유기적으로 결합되는 긍정적인 효과를 거둔 것으로 평가된다.

그리고 인적자원 역량강화를 위해 2014년에 실시한 각종 연수·교육 프로그램은 보직자연수, 리더십 엡센스 연수, 조찬포럼, 지식공유포럼, 역량증진 교육, 보직간부 워크숍, 저성과자 연수, 신규 입사자 연수 등 공통 교육과 컴퓨터그래픽 교육, 카메라 교육, 구글 애널리틱스 교육, 언론사 정보 보안, 스토리 소재 찾기 등 240여건의 직무교육을 실시하였다. 전 사원을 대상으로 하는 조찬포럼, 지식공유포럼 과정의 신설과 특히 글로벌 인재 육성 목적으로 도입한 어학교육은 MBC의 비전인 글로벌 미디어그룹으로 성장하기 위한 자극제로 작용한 것으로 평가된다. 그러나 전체적으로 볼 때 교육훈련비는 2013년에 비해 감소하였다.

〈표 3-7〉 2014년 직무교육

구분	과정명	기간	인원	교육대상	교육기관(강사)	
공통	Practical Leadership 연수(보직자)	1일	104명	보직자	피플솔루션	
	Leadership Essence 연수	3일	29명	차장대우 승진자	PSI컨설팅 등	
	조찬포럼	6회	700명	보직/전사원	원동연 대표 등	
	지식공유포럼	6회	250명	해당부문 사원	송길영 다음소프트 대표 등	
	성과향상을 위한 역량증진 교육	2주	12명	교육발령자	비콘코리아 등	
	보직간부 워크숍(상/하반기)	2일	123명	보직자	김홍탁 제일기획 마스터 등	
		2일	134명	보직자	이순신리더십연구회 방성석 이사 등	
	신규입사자 연수(4회)	3일~3주	24명	신규입사자	사내강사 등	
저성과자 연수	9주	3명	저성과자	한국능률협회 등		
직무	컴퓨터그래픽(3D FX/후디니) 교육	32시간	5명	미술부 사원	김중현 CG전문가	
	4대보험 실무	1일	1명	인사부 사원	CFO아카데미	
	스타트업 임직원 코스	30회	2명	정책기획부 사원	패스트캠퍼스	
	부동산개발 프로젝트파이낸싱	24시간	1명	자산개발부 사원	한국생산성본부	
	연출자를 위한 스토리보드 워크숍	10시간	1명	드라마PD	서울영상미디어센터	
	기획자를 위한 웹서비스 개발 교육	30시간	1명	매체전략부 사원	패스트트랙아시아	
	SONY카메라 Basic교육	12시간	3명	중계부 사원	소니코리아	
	구글 애널리틱스	1일	2명	매체전략부 사원	패스트트랙아시아	
	스토리 소재 찾기 : 역사편	6회	1명	드라마PD	한겨레스토리스쿨	
	언론사 정보보안실무	1일	1명	보도NPS담당자	한국언론진흥재단	
	상기 외 240여건					

〈표 3-8〉 최근 10년 간 매출액 및 교육비 추이

(단위 : 억원, %)

구분	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
매출액	6,648	7,220	7,777	7,520	6,565	7,430	8,910	8,022	8,155	8,024
교육비	34.9	28.2	27	22	7.5	18.7	52.4	11.7	17.9	13.4
비율	0.52	0.39	0.35	0.29	0.11	0.25	0.58	0.15	0.22	0.17

위 〈표 3-8〉에서 보는 바와 같이 2014년도 MBC의 직원에 대한 교육훈련비용은

2013년에 비해 4.5억원 감소한 13.4억원에 불과하며, 매출액 대비 교육훈련비용도 0.17%로 파업과 금융위기가 있었던 2012년을 제외하고는 가장 낮은 수치를 기록하고 있다. 그렇지만 미디어 시장을 둘러싼 환경은 다른 어떤 산업보다 급속한 변화가 이루어지고 있기 때문에 MBC가 시청률 1위 등을 확보하면서 글로벌 미디어그룹으로 성장하기 위해서는 직원들의 역량개발을 위한 교육비 투자를 지속적으로 강화해 나가야 할 것이다. 즉 교육비를 급변하는 지상파 방송 환경에 창조적으로 적응하기 위한 인적자원의 개발과 투자로 보고 교육훈련비를 증액시킬 필요성이 있다.

실제로 최근 인적자원관리 분야에서는 경영전략적 차원에서 인적자원이라는 개념보다는 인적자본(human capital)의 개념으로 보고 사람에 대한 투자와 개발의 필요성을 강조하고 있는 추세임을 고려해 보더라도 교육 훈련에 대한 투자는 인적자본이라는 새로운 개념에 의한 접근이 필요한 것으로 평가된다.

교육훈련비가 크게 감소한 것과는 달리, 직원들의 해외연수는 2013년 총 233명에 대한 7.8억원에서 2014년에는 총 236명에 대한 7.6억원으로 2013년 수준과 비슷하게 추진되었다. 직원들의 해외 연수는 외부 주관 장기 연수 5건을 제외하면 1개월 미만의 단기 연수인데 MBC가 지속 성장하기 위해서는 직원들의 미래에 대한 비전과 교육훈련을 통한 역량 강화가 중요한 요소로 작용할 수 있으므로, 연수의 질을 제고하고 다양한 연수 수요를 만족시키기 위하여 연수 기간의 다변화가 요구된다. 또한 반드시 사후 평가를 하여 얼마나 도움이 되었는지, 다음에 다른 사원이 교육을 받을 가치가 있는지, 앞으로의 개선방향을 상세하게 제시하여야 할 것이다.

〈표 3-9〉 해외직무연수 운영 현황

연수명	인원	주요 내용
연론진흥재단 장기연수	1	북한 급변사태 시 주변국의 개입 가능성과 한국의 대응 방안
삼성언론재단 장기연수	1	소셜 미디어를 활용한 방송 뉴스 경쟁력 강화 방안
LG상남 언론재단 장기연수	1	저개발 국가의 원조와 경제발전 방안
진흥회-옥스퍼드대 방송인 펠로우십	1	방송 환경 변화에 따른 탐사 보도의 미래
관훈클럽 신영연구기금 해외연수	1	인터넷 매체와 SNS 시대의 방송 뉴스
CEO지정연수	10	선진국 콘텐츠 및 매체환경 벤치마킹 등
본부장 지정연수	40	단기 과제 해결 및 조사연구
2014 해외직무연수	80	창의력 향상, 콘텐츠 발굴 등
해외단체직무연수	79	선진기업 벤치마킹, 신사업 아이디어 발굴
조직리더 해외연수	22	신사업 아이디어와 혁신기업의 Insight 습득
계	236	

MBC는 직원들의 복리후생을 위해 단체상해보험, 건강검진, 어린이집 운영 등에 약 13억원을 지급하고 있는데 이는 2011년 이후 큰 차이가 없으며, 2013년의 지급액과도 거의 유사한 금액이다.

4) 급여체계 및 능력, 성과 보상체계의 적절성

최근 5년간 인건비는 노동조합의 파업으로 일부 인건비가 미지급된 2012년을 제외하고는 2013년까지 급여 총액과 1인당 인건비가 증가하다가 2014년에 직원 수의 감소와 함께 인건비 총액과 1인당 인건비가 감소하였다. 인건비에 대한 분석은 추후에 평가하기로 하고 여기서는 주로 제도를 살펴보고자 한다.

MBC는 2005년부터 방송사들 중 선도적으로 임금피크제를 도입하였는데, 기준은 만 55세 혹은 29호봉 중 먼저 도달하는 기준을 적용하여 누적연차에 따라서 임금을 줄이고 있다. 임금피크제의 적용인원은 2007년 48명에서 2008년 100명, 2009년 139명, 2010년 170명으로 증가하였고 2011년에는 156명으로 다소 대상자가 감소하였으나, 2012년 196명, 2013년 264명, 2014년 288명으로 다시 그 대상자가 증가하고 있다. 2014년 초 기준으로 임금피크제 적용 대상자가 임금피크를 한번도 적용받지 않았을 경우의 인건비와 비교해보면 차이는 약 26억원으로 나타나는데 이는 전체 인건비의 약 1.7%에 해당한다.

MBC의 경우 임금피크제는 이제 정착단계에 이르렀다는 평가를 할 수 있으며, 타 방송사의 벤치마킹 대상이 되고 있다. 나아가서는 그동안 일률적·획일적으로 적용하던 임금피크제를 2014년부터 보직자에게는 일시 중지시켜 줌으로써 동기부여 효과를 얻고 있는 것으로 평가 된다.

〈표 3-10〉 임금피크제 운영 현황²⁵⁾

누적연차 (삭감률)	1년차 (3%)	2년차 (3%)	3년차 (4%)	4년차 (5%)	5년 이상 (7%)	합계
인원	74	67	62	39	46	288

MBC의 급여체계는 크게 호봉제와 연봉제로 구분할 수 있으나, 연봉제는 2014년 7월 이후 입사한 신입 직원 10명부터 적용되기 때문에 거의 대부분의 직원들이 호봉제의 적용을 받고 있다. 2013년 하반기 업적평가부터는 O등급을 두 단계로 세부화하여 평가 결과 차등을 확대하여 조직 성과 향상을 도모하였고 승진심사 시에는 역량평가 결과를 반영하고 있다.

2013년 업적평가 등급을 5단계로 나누어 보다 정치한 평가가 가능하도록 제도를 개선

25) 2014년 1월 1일 기준

한 데 이어, 2014년에 도입한 수시성과관리시스템은 평가의 공정성과 수용도를 높이는 데 장기적으로 기여할 것으로 판단된다. 수시성과관리시스템의 경우 피평가자는 수시로 자신의 업무내용과 성과를 기록하고 평가자가 그에 대한 평가 의견을 작성하는 제도로써 업무 관련 커뮤니케이션을 활성화하고 수시성과기록을 상하반기 업적평가 시 참고해 평가의 객관성을 제고하는 데 도움이 된 것으로 평가된다. 그리고 승진 심사에 반영되는 역량평가는 연간 1회 하반기에 실시하였다.

또한, 2014년 보직자에 대해서는 업적평가 상위등급(S,T) 비율을 2배로 확대하고 N 등급을 폐지하였으며, 임금피크제와 정년 직전의 안식년 휴직도 유예하는 제도를 신설한 것은 상대적으로 높은 의무와 책임이 있는 보직자에 대한 보상 강화를 통해 동기부여와 리더십을 고취하기 위해 취해졌다.

한편, 2014년에 도입한 연봉제는 비록 신규 직원부터 적용되지만, 업적평가 결과에 따라 기본급 상승률을 차등 적용해 근속연수가 아닌 성과를 근거로 한 보상을 시작하였다는 점에서 의미가 있다고 할 것이다. 연봉제 도입은 매체 간 경쟁 심화 상황에서 지상파 방송의 조직 경쟁력과 효율성 제고를 위한 필연적인 선택이라고 평가된다.

그렇지만 신입직원부터 적용된다는 점에서 직원들 간의 2원적인 급여체계가 초래할 형평성 문제가 향후 신입 직원의 수가 연차적으로 증가될 경우 새로운 노·노문제로 부각될 수 있을 것으로 예측된다. 따라서 호봉제와의 이원적 급여시스템 운영에 따른 부작용을 해소할 수 있는 방안을 마련하는 한편, 개인별 성과 향상과 조직의 팀웍이 조화를 이룰 수 있도록 세심하게 제도를 발전시켜나갈 필요가 있다고 판단된다.

5) 여성 및 장애인 고용과 근로자 복지제도의 효율적 관리

〈표 3-11〉 여성 고용 인력 현황

(단위: 명)

		전체직원		여성		전체직원 중 여성고용비율	부장 이상 중 여성비율
		전체	부장 이상	전체	부장 이상		
2014	정규직	1,552	161	265	17	17.1%	10.6%
	계약직	149		56		37.6%	
2013	정규직	1,591	170	268	22	16.8%	12.9%
	계약직	134		43		32.1%	

2014년의 여성고용인력은 265명으로 전체직원(비정규직 제외) 1,552명 중 여성 비율은 17.1%이다. 2013년의 경우 여성고용인력은 268명으로 전체직원 1,591명 중 16.9%였다. 수치로만 보면 여성인력의 고용비율이 소폭 상승한 것으로 나타나지만, 절대 수는 3명이 감소하였고, 정규직 전체직원 중에서 차지하는 여성의 비율은 아직도 다른 산업에 비하면 크게 낮다고 할 수 있다.

그리고 부장 이상의 여성의 비율도 2013년의 12.9%에서 2014년에는 10.6%로 소폭 하락하였는데 여성이 주요 의사 결정에 참여할 수 있는 비중은 매우 낮은 것으로 평가되므로 지속적인 개선이 요구된다.

이러한 현상은 방송 산업의 특성상 방송기술, 제작카메라, 카메라기자 등에서 여성 지원자 모수가 적어 MBC가 신규 채용 시 여성 비율을 높이는데 어려움이 있었고 그 결과 낮은 것으로 평가된다. 그러나 인원의 자연감소가 예상되는 가운데, 신규 채용 시 여성 인력 진입이 증가하고 있어 여성근로자 비율은 점차 늘어날 수 있을 것으로 예상된다.

〈표 3-12〉 정규직과 비정규직 직원 수

년도	여성		남성		전체	
	비정규직 근로자 수	정규직 근로자 수	비정규직 근로자 수	정규직 근로자 수	비정규직 근로자 수	정규직 근로자 수
2014	275	265	320	1,287	595	1,552
2013	261	268	335	1,323	596	1,591
2012	259	241	320	1,305	579	1,546
2011	208	234	248	1,328	456	1,562
총계	1,003	1,008	1,223	5,243	2,226	6,251

그리고 〈표 3-12〉에서 보는 바와 같이 여성의 비정규직 비율이 상대적으로 높다. 2014년의 전체 비정규직 직원은 595명인데 이중에서 여성이 275명으로 46.2%에 해당한다. 전체직원 중 여성의 비중이 17.1%인 것에 비하면, 여성의 비정규직 비율 46.2%는 크게 높다. 그리고 2013년의 비정규직 중 여성의 비율 43.8%에 비하여도 2014년의 여성의 비정규직 비율이 소폭 상승하였다.

한편 여사원에 대한 복지시설은 상암 신사옥 이전 시 여사원 휴게실을 신설하고, 어린이집 인원을 확대하는 등 여성 인력의 복지향상을 위해 지속적인 노력을 계속하고 있으나, 여성인력 증가에 따른 조직문화 개선과 여성 리더십 교육 등 여성 관리자 지원제도도 강화될 필요가 있는 것으로 보인다.

〈표 3-13〉 장애인 고용 현황

		전체직원	장애인	장애인 고용비율	법정의무비율
2014	정규직	1,552	22	1.4%	2.7%
	계약직	149	1	0.7%	
2013	정규직	1,591	20	1.3%	2.5%
	계약직	134	1	0.7%	

전체직원 중 장애인은 23명으로 2013년 대비 정규직 장애인이 2명이 증가, 전년대비 장애인 고용비율은 0.1%p 증가하였다. 그러나 장애인 고용 분담금 신고 기준으로 볼 때 MBC의 2014년 장애인 고용 비율²⁶⁾ 1.4%는 의무비율 2.7%에는 크게 미달하고 있다. 대한민국 대표적 공영방송사로서의 MBC는 장애인 고용에 있어서 더 적극적인 자세를 취하여 사회적 책임을 다하는 본을 보일 필요가 있다. 그리고 여기서 그치지 않고 향후 장애인이 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 장애인 맞춤형 역량 개발과 복지제도에 더 투자할 경우 공영방송사로서의 대국민 신뢰도를 제고할 수 있을 것으로 평가된다.

6) 노사제도의 합리적 운영

MBC는 2013년 1월 노동조합과의 단체협약이 실효되었음에도 불구하고 2014년 1월에 2013년 임금협약을 체결하였다. 그러나 2014년 총 7회에 걸친 단체교섭을 하였으나 단체협약 체결에는 이르지 못한 상태다. 그러나 단체교섭과는 별도로 2014년 노사협의회 의 3차례(5월, 6월, 11월) 개최 등 노사 소통을 위한 제도를 적극 활용하고 있다.

2014년 3차례 진행된 노사협의회에서 경력직 채용과 배치, 개인평가제도 개선, 연봉제 시행 및 고충처리위원회의 미처리 안건 등을 협의하였다. 또한 업무직과 연봉직의 처우 개선 등을 위하여 5차례에 걸쳐 진행된 노사협의체를 진행하였다. 그러나 조합안의 중심 쟁점 사항에 대한 논의와 회사와 노조의 입장을 상호 교환하고 상호 입장 표명하는 정도에 그치고 있다.

노사는 단체교섭 이외에 위와 같은 노력들을 하고 있으나, 단체협약이 최종 타결되지 못함으로 인한 무단협 상황이 장기화되고 있기 때문에 새로운 노사 간의 갈등으로 재발되지 않도록 하여야 한다. 이를 위하여 노사제도의 합리적 운영과 노사 간 더욱 긴밀한 협조 체제를 유지하여 단체협약 쟁점 사항부터 해소할 수 있도록 노력하여야 한다.

3 콘텐츠 및 사업관리의 합리성

2014년 MBC의 콘텐츠 및 사업관리의 합리성은 1)콘텐츠 마케팅의 적절성(전략평가), 2)콘텐츠 사업의 성과(사업 및 시장 다각화), 3)해외사업 성과(프로그램 수출 실적) 그리고 4)채널스테이션 이미지 및 사회공헌도(무형자산 관리)로 구분하여 평가한다.

1) 콘텐츠 마케팅의 적절성(전략평가)

문화체육관광부와 한국콘텐츠진흥원이 공동발표(2014.12.30.)한 ‘2014 콘텐츠산업 통

26) 의무 비율은 2010년 2.3%, 2012년 2.5%, 2014년 2.7%로 계속 상승 추세임

계조사'에 의하면, 방송을 포함한 11개 콘텐츠 산업분야에서 2013년도 매출액이 전년 대비 4.5% 증가한 91조 2,096억원이며, 이 중 방송은 14조 9,409억원이라고 하였다. 그리고 콘텐츠 산업의 수출은 전년대비 6.8% 증가한 49억 2,310만달러이며, 그 중에서 방송은 3억 939만달러이고, 한류의 영향으로 콘텐츠 산업의 수출은 2009년부터 2013년까지 연평균 17.2%씩 고도의 성장을 하였다고 발표하였다.

이 발표에서 보는 바와 같이 콘텐츠산업은 경기침체 속에서도 크게 성장하는 산업이며, 신성장동력 분야로 확실한 위치를 점하고 있다. 따라서 콘텐츠의 효과적인 관리를 통한 수익 극대화 전략은 방송사의 경쟁력 확보에 절대적으로 필요한 요소가 되었고, 급변하는 콘텐츠 수요에 발빠른 적응을 하지 않으면 안 된다.

특히 전체적인 미디어 생태계가 급격히 변화해감에 따라 이에 적합한 전략적이고 장기적인 사고가 요구된다. MBC를 비롯한 지상파 방송사가, 최근의 단기적 수익악화에 따른 원인을 시장내부에서 찾거나, 700Mhz 주파수, UHD TV, MMS, 중간광고 허용 등과 같은 정책적 문제로 해결하려는 노력은 물론 필요하다고 판단된다. 하지만 여기서 더 나아가 모바일 플랫폼을 필두로 한 N-스크린 시장의 성장과 콘텐츠 소비방식의 변화에 대한 대응전략을 점검하고 조망하는 것이 절실히 보인다.

따라서 콘텐츠 마케팅의 적절성을 평가하기 위해서는 이러한 급변하는 미디어 환경 속에서 MBC가 취하고 있는 미디어 전략을 먼저 스크린하고 이를 토대로 현재의 사업영역의 평가와 향후 전략방향의 적절성에 대해 평가하고자 한다.

과거 지상파 방송사는 'Contents/Platform/Network/Terminal(Device)'의 가치 사슬 중 콘텐츠 생산, 지상파 채널로서의 플랫폼, 그리고 계열사의 송출 기능을 두루 갖춘, 수직통합(Vertical Integration)형 사업구조를 지니고 있었다. 이 시기에는 '이중시장(dual market)', 즉 콘텐츠를 활용한 광고 판매 전략만으로도 수익을 거둘 수 있었다. 그러나 이후 케이블, 위성, IPTV 등 이른바 다매체의 등장, 네트워크 기반의 온라인 플랫폼, 정부의 강력한 외주정책이 시행되면서, 콘텐츠, 플랫폼, 네트워크 등 가치사슬 전 층위에서 영향력의 감소 혹은 직접적 위협으로 작용하였다.

MBC는 다양한 사업전개를 통한 수익확대 즉 광고뿐만 아니라 콘텐츠 자체를 상품으로 거래하는 이중상품시장에 입각한 콘텐츠 유통전략으로의 진화를 택하였다고 볼 수 있다. 이러한 전략의 변화는 '대장금'을 필두로 한 한류와 맞물리며 범아시아 지역의 한국문화열풍을 이끄는 데 결정적인 기여를 하였다고 평가된다.

따라서 MBC가 이중상품시장에 입각한 콘텐츠 유통전략으로의 진화를 택하게 된 것은 환경변화에 창의적으로 적응한 것으로 평가되며, 더욱이 MBC의 비전이 '콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹'이라는 점에서도 비전과 잘 연계된 적절한 경영전략이라 할 수 있다. 따라서 MBC의 이러한 대응은 시의 적절했다고 평가할 수 있다.

그러나 최근 급변하는 미디어 생태계의 변화 즉, 스마트폰, 태블릿PC의 등장과 덤파이프²⁷⁾(Dumbpipe)라는 용어로 표현될 만큼 보편적으로 보급된 온라인 네트워크의 발달

27) 단순 콘텐츠 전달자

은 이전과는 차원이 다른 환경변화를 주도하고 있다는 점을 고려하여야 한다.

즉 최근에는 MBC의 프로그램이 국내외를 막론하고 더 이상 TV라는 전통적인 매체를 통해서만 소비되지 않는다. 개인 스마트 기기 및 사물인터넷, 이에 따른 다양한 신종 플랫폼의 출현은 콘텐츠가 디바이스가 아닌 플랫폼 층위 혹은 그와 융합된 형태로의 소비로 이어짐을 의미한다.

따라서 MBC가 다른 방송 사업자들과 연합하여 poog과 같은 플랫폼 서비스를 출범시키고 SMR과 같은 온라인 광고시장에 진입하는 노력을 기울이는 한편, 우상본색과 같은 대중화권 인터넷 전용 콘텐츠를 제작하는 등 노력을 기울이는 것은, 그 단기적 성과의 평가를 떠나 긍정적으로 평가할만한 부분이다. 특히 우상본색²⁸⁾은 국내에서 제작하는 콘텐츠의 1차 윈도우를 국내가 아닌 중국시장으로 설정하고, 지상파가 아닌 인터넷 플랫폼을 통해 방송하는 사업모델은 당장의 단기적 성과를 떠나 온라인으로 좁아지는 글로벌 세계에서 MBC가 지향해야 할 콘텐츠의 사업방향과 가치의 축이 어디 있어야 하는지를 잘 보여주는 상징적 사례다.

그러나 성급하게 모든 콘텐츠 마케팅과 전략을 새로운 미디어 환경에 맞춰 전개한다는 것은 현실적인 어려움이 있고 위험 요소도 있다. 특히 MBC와 같은 대형 지상파 방송사의 경우, 기존의 지상파 광고나 유통채널들이 여전히 확실한 캐쉬카우(Cash Cow)로 수익을 창출하고 있는 상황이다. 또한 각 플랫폼 층위에서의 콘텐츠 소비를 정량적으로 평가할 수 있는 통합시청률과 같은 개념도 아직 미디어시장에서 합의되지 못한 상태이다.

요컨대 환경변화의 과도기적 단계에서의 MBC는 기존의 수익원을 확실히 확보한 상태에서, 새로운 플랫폼 사업영역으로의 진입을 시도할 수 있어야 한다. 따라서 마케팅 전략의 평가는 단순히 증감된 성과지표에 그칠 것이 아니라 조직개편과 같은 내부자원의 배치에 대한 평가가 함께 수반되어야 할 필요성이 있는 것으로 판단된다.

그런데 지금까지 국내 방송사들은 급변하는 미디어 환경에 대해 매우 소극적이었다고 할 수 있다. 한국의 지상파 방송사들이 광고공사를 통한 광고수익을 기반으로 하는 틀을 벗어나지 못하고 있을 때, 미국 등의 미디어 기업들이 디지털 환경에서 살아남기 위한 전략을 수립하고 적극적인 실행을 통해 획기적으로 변혁을 하고 있었다. 이러한 콘텐츠 시장의 환경변화에 대응하기 위해 MBC도 아래와 같이 조직의 개편을 통한 마케팅 전략을 수립하고 있다.

우선 내부자원 배치측면을 보면, MBC는 2014년 10월 조직개편을 통해 매체전략국을 신설, 그룹유통전략부와 신매체개발부 등을 미래전략본부에 배치하였다. 그룹 유통전략의 콘트롤 타워를 확정한 것은 상술한 과도기적 시장단계임을 고려할 때 매우 합리적인 조치로 평가할 수 있다.

28) 보이는 라디오 형식으로 중화권을 타겟으로 중국 동영상사이트에 먼저 방영

사업조직 내에서도 변화가 있었는데, 기존 미디어사업본부에서 총괄하던 콘텐츠 관련 마케팅 및 부가사업 영역을 해당 제작부서 산하로 배치한 부분이다. 콘텐츠와 플랫폼, 디바이스의 구분이 불명확해지듯, 콘텐츠와 PPL²⁹⁾ 등 광고협찬, 사업영역의 융합을 꾀한 포석으로 해석된다. 다만 이러한 사업조직의 분산이, MBC에 일관된 통합 마케팅 전략을 구현할 수 있는 구조로 정착하는 것은 일정 정도의 시행착오와 시간이 소요될 것으로 판단된다.

일반적인 제품과 달리 콘텐츠는 비용대비 유통의 가치가 극대화되는 특성이 있는 반면, 시의성이 있는 유통 전략이 필수적인 전제가 되지 않으면 안된다. 그리고 다른 어떤 산업보다 콘텐츠 시장에서는 불법 콘텐츠의 유통을 적극적으로 막아야 하는 전략적인 접근도 필요하다.

또한, 다양한 유통 구조에 맞게 그 유통의 원칙이나 접근법이 다양하게 구사되어야 하며, 이를 통합적으로 관리해야만 MBC 그룹차원의 경영수익을 극대화 할 수 있다. 그룹전반의 유통에 대한 전략을 만들고, 이를 구체적으로 실행하는 업무는 아주 중요하며, 사업부서와의 유기적 관계를 통해 잘 대응하고 있는 것으로 평가 된다. 그리고 미국지상파의 경우를 통해 보더라도 재송신료 수익이 방송사의 중요한 수익기반이 되고 있는 것처럼, 재송신료 계약을 위한 전략적 업무를 위한 부서가 사업부서보다는 정책기반의 조직에서 특화된것은 상당히 고무적이라고 평가할 수 있다.

그러나 콘텐츠의 경우에는 사용자 지향적인 관점에서 사용자의 니즈를 충족시켜야하고, 또한 향후 뉴미디어 환경의 변화에 따른 다양한 규제 변화가 예상되므로 유통과 정책은 불가분의 관계로 인식하여 정책과 유통전략은 복합적인 검토와 대응이 있어야 할 것으로 판단된다. 따라서 대외적인 미디어 정책의 업무를 보다 적극적으로 대응하는 부서가 매체전략국에 보완되어질 필요가 있는 것으로 평가된다.

2) 콘텐츠 사업의 성과

2014년의 MBC의 콘텐츠 사업의 성과는 총 2,616억원으로 2013년에 비하여 159억원이 증가하여 약 6.5%의 성장률을 달성하였다. 2014년이 국내외 경기의 동반 침체, 지상파에 대한 규제 강화에 비해 상대적으로 규제가 약하였던 종편 사업자 등과의 경쟁 구도 등을 고려하면, 2014년의 성과는 비교적 양호하였다고 평가할 수 있다.

그러나 전체적으로 볼 때, 2013년에는 2012년 보다 428억원이 증가하여 성장률 19.7%, 그리고 2013년 목표대비 15% 초과달성한 것에 비하면 2014년의 성장률은 2013년의 성장률보다 떨어졌다. 특히 iMBC, MBC C&I, 및 부가사업에서 국내 유통실적이 2013년의 그것보다 감소하였는데 그 원인을 분석하여 관리할 필요가 있다.

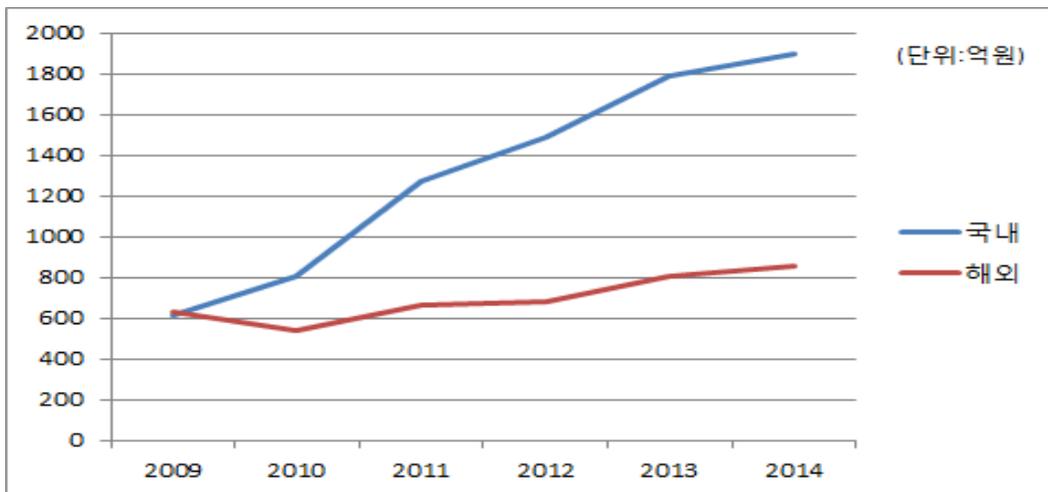
2014년의 콘텐츠 유통수익은 해외매출과 국내매출 모두 증가하여 MBC의 전체 매출

29) Production Placement 약어로 드라마 소품으로 등장하는 상품을 통한 광고마케팅 전략의 일부임

수익에서 차지하는 비중이 더욱 높아졌다. 해외 유통수익 역시 지속적으로 증가하고 있다. 국내 유통수익은 전년대비 54억원 증가하였으나, 재송신관련 미회수분을 모두 정산하여 성장세는 둔화되었다. 따라서 재송신료 인상 등의 대체적인 전략의 모색이 필요한 것으로 판단된다.

3) 해외사업성과(프로그램 수출실적)

2014년의 해외 콘텐츠 매출과 국내 콘텐츠 매출은 [그림 3-6]과 같이 나타난다.



[그림 3-6] 국내외 콘텐츠매출 추이

[그림 3-6]에 따르면 2009년 이후 국내 뉴미디어 시장이 급속하게 성장하면서 국내 콘텐츠 매출이 해외 콘텐츠 매출을 추월하였으며, 그 차이는 2013년까지는 더 가속화 되는 것으로 나타났다. 그러나 2014년에 들어와 중국시장이 급속하게 성장하면서 해외 시장의 성장률이 다소 높아졌음을 알 수 있다.

실제로 문화관광부와 한국콘텐츠진흥원이 공동으로 발표(2014. 12.30)한 바에 의하면, 2013년의 국내 콘텐츠 시장의 성장률은 전년대비 4.5%에 그쳤으나, 해외 콘텐츠 수출은 전년대비 6.8% 성장한 것을 보더라도 해외 콘텐츠 시장을 철저히 분석하여 창조적으로 적응하여야 MBC의 콘텐츠 사업 수익이 높아지고 나아가서는 국내 광고수익의 감소를 상쇄하고 지속성장을 가능하게 할 것이다.

2014년 해외 콘텐츠 유통수익은 약 746억원 매출을 달성하였으며 전년 대비 5.7% 상승한 성과를 보였다. 국가별 프로그램 판매실적의 특징을 분석해 보면, 일본, 대만, 필리핀 및 신시장의 급감과 중국과 태국 및 베트남의 급증으로 확연히 구분되어진다.

특히 일본의 경우 2013년 까지만 해도 해외 콘텐츠 유통 수익의 약 50%이상을 차지

했지만, 일본 방송사의 한류콘텐츠 편성 축소, 엔저 지속에 따른 단가 하락 등의 효과가 중첩되어 128억원이 감소하는 결과를 가져왔다. 그러나 일본에 대한 유통 수익의 감소와는 대조적으로 중국에 대한 프로그램 유통 증가와 제작자문, 공동제작 매출이 174억원 증가하였다. 그래서 해외 유통수익은 전체적으로 전년대비 45억원이 증가하였다. 특히 새롭게 시작된 <용감적심>³⁰⁾ 공동 제작은 중국의 한국 콘텐츠 수입 제한에 대해 공동제작으로 대응하여 새로운 수익원을 발굴한 사례로 판단된다.

따라서 중국에 대해서는 지금까지 장애요인으로 작용하였던 규제의 문제를 더욱 효과적으로 극복하면서 일본에 대해서도 과거의 매출실적을 회복할 수 있는 노력을 하여야 할 것이다. 그리고 필리핀, 태국 및 베트남 등의 동남아시아 시장의 지속적 성장도 상당부분 기여했던 것으로 평가된다.

이밖에 현지 채널 사업으로 Turner 'Oh!K' 채널 론칭으로 12억원의 매출을 기록하고, 추후 5년 동안 지속적인 매출을 기대할 수 있다는 측면과 동남아 시장에서 구작드라마 재방영권 판매 등 MBC 콘텐츠를 활용한 롱테일(long tail) 마케팅³¹⁾을 지속하는 등의 노력은, 적절하고 신속한 위기관리 능력이 돋보이는 대목으로 평가할 수 있다.

그러나 국가별 프로그램 판매실적에서 나타나는 바와 같이 MBC가 프로그램을 수출하는 국가는 거의 대부분 아시아권 국가들인데, 미국, 캐나다 및 중남미 국가와 유럽시장을 개척하여 해외시장을 다변화하는 노력이 요구된다고 할 수 있다. 장르별 프로그램 판매실적을 살펴보면, 기존 드라마 장르 수익은 작년 대비 5%정도 상승하는 수준에 그친 반면, 예능으로 통칭되는 쇼, 오락 프로그램 장르가 크게 두각을 나타내었다. 이는 중국 뉴미디어 업체 iQIYI와 드라마, 예능프로그램의 패키지 공급 계약을 체결, 안정적인 고수익 창출 창구를 만들어낸 데 따른 것으로 보인다.

<나는 가수다>, <아빠 어디가>의 경우, 해당 포맷으로 제작된 중국판 프로그램을 해외로 재판매하여 수익을 창출하고, <아빠 어디가>의 모바일사업, 영화 제작 등 부가사업을 진행, 약 200만불이라는 수익을 창출하였다. 중국 북경위성과 예능프로그램 <용감적심>공동제작을 통해 약 36억원의 제작비를 확보하고, 뉴미디어 권리 수익 배분을 통해 약 6.5억원의 추가 수익을 달성한 것은 수익 규모를 떠나서 유통의 개념을 지속 확장하고, 수익 영역을 다각화한 좋은 사례라고 할 수 있다. 그러나 중국 시장은 규모가 큰 동시에 까다로운 시장이라는 측면을 유의하여 중국 당국의 규제 동향을 예의주시하며 선제적인 대응으로 시장을 개척할 필요가 있다.

4) 채널 스테이션 이미지 및 사회공헌도(무형자산 관리)

소치 동계올림픽, 브라질 월드컵, 인천아시안 게임은 물론 한국 선수가 출전하는 메

30) 북경위성TV와 합작하여 제작

31) 선택의 폭 증가로 사소한 다수가 핵심 소수보다 큰 가치를 창출하는 현상에 근거한 마케팅 전략

이저리그 경기와 같이 국민적 관심도가 높은 스포츠 중계를 진행하였으며, 뿐만 아니라 장애인 스포츠 등의 비인기 종목과 체육 꿈나무 육성경기를 적극 편성하였다. 세월호 여객선 참사 등 국가적 재난 상황 발생 시 신속하게 대응함으로써 국민 안전보호에 기여하고 전국 동시 지방선거 등 국가적 주요사안 및 대국민 관심사를 적극 방영하였다. '1억년 빨공룡의 비밀'과 같은 고품격 다큐멘터리의 제작과 '다큐프라임 K뮤직, 세계를 두드리다'와 같은 한류 열기를 이어갈 다양한 특집 프로그램을 적극 방영함으로써 사회 공헌도를 높이는 역할을 하였다.

또한 <MBC1318 사랑의 열매 캠프>, <명사들의 사랑 나눔>, 특별생방송 <자선냄비, 국민과 함께>, <작은 나눔, 큰 사랑>, <나눔은 실천이다>, <푸드뱅크 식품나눔 콘서트>, <작은 도서관 캠페인>, <아름다운 동행>, <행복 나눔 대축제>, <아프리카 어린이 돕기 희망의 손을 잡아주세요>, <어린이에게 새 생명을>, <미얀마 어린이 돕기 특별생방송>

그리고 대표적인 공영방송으로서 책무를 수행하기 위해, 일자리 나눔, 중소기업 지원과 같은 사회적·국가적 아젠다 설정을 선도하는 <MBC1318 사랑의 열매 캠프>, <명사들의 사랑 나눔>, 특별생방송 <자선냄비, 국민과 함께>, <작은 나눔, 큰 사랑>, <나눔은 실천이다>, <작은 도서관 캠페인>, <아름다운 동행>, <행복 나눔 대축제>, <아프리카 어린이 돕기 희망의 손을 잡아주세요>, <어린이에게 새 생명을>, <미얀마 어린이 돕기 특별생방송> 등과 같은 봉사나눔 프로젝트들을 통하여 사회통합 및 기부문화에 기여하였다. <무한도전> 수익금 기부, 임직원 급여 우수리로 청소년 장학금 지급, <고맙습니다, 작은 도서관> 사업을 통한 도서관 보급 사업, 취약 계층 어린이 초청 행사인 '청소년 방과 후 아카데미', 청소년 자원 봉사 프로그램인 '1318 사랑의 열매 캠프' 등을 실시하고 있다.

자회사를 통해 <푸드뱅크 식품나눔 콘서트>, <아름다운 부모들의 힐링 여행>, <혼혈 입양인 모국 방문 행사>, <MBC 나눔 북 페스티벌> 등을 (주)MBC 나눔을 통해 사회 공헌을 실천하고 있고 유소년 축구 재단을 통해 축구 리그 개최와 축구 유망주와 지도자 해외 연수 등을 실시하고 있다.

그리고 상암 신사옥 이전과 함께 브랜드 이미지를 강화하기 위하여 상암신사옥 미디어 데이 '브런치 in 상암MBC³²⁾'를 개최하였고, 신사옥 이전 홍보 강화로 MBC브랜드 이미지를 강화하는 한편 악의적 기사 등을 실시간 모니터링하여 신속한 대응을 하는 위기관리 대응 프로세스 강화로 회사의 부정적 이미지 확산을 조기에 차단하는 노력을 하였다.

또한 MBC는 공영방송으로 국민의 삶의 질을 높이기 위하여 수준 높은 문화행사 프로그램을 제공하여야 할 책무도 있는데 국내외 경기의 디스플레이션 우려와 수익감소 등으로 문화행사가 지속 축소되고 있는 것으로 보인다. 문화산업은 이제 단순한 공연, 전시의 영역에서 벗어나 다양한 장르의 콘텐츠와 융합된 종합적 문화콘텐츠산업으로 발전되

32) 2014년 8월 29일 실시

어가고 있으므로 미디어 환경 변화에 부응한 새로운 기획과 상품으로 시장을 개척하는 모습 역시 MBC가 갖는 브랜드와 사회적 위상을 고려할 때 중요하다고 본다. 따라서 이를 위한 인적, 물적 자원 투입과 전향적이고 도전적인 자세가 요구된다 하겠다.

그리고 MBC가 상암동으로 사옥을 이전하면서, 상암동 MBC광장을 스케이트장으로 활용한 것은 MBC의 브랜드 가치와 사회적 책임을 제고 시킬 수 있는 좋은 기획으로 평가된다. 즉, 겨울철에 활용계획이 없던 MBC광장에 스케이트장을 개장해 어린이와 가족들을 찾아오게 함으로써, 생활체육 및 여가선용 문화공간을 창출했고, 지역민들이 MBC를 친숙하게 접할 수 있는 계기를 마련해 준 것으로 평가된다.

이상과 같이 MBC는 다방면에서 사회적 공헌활동을 하고 있다. 그런데 회사의 최고 경영층에서 장기적인 관점에서 가장 역점을 두고 시행할 가치가 있는 사회적 공헌이 무엇인가를 전략적으로 결정하는 것이 필요할 것이다. 여러 가지 사회적 공헌활동을 많이 하고 있으나, MBC의 2014년 업무목표와 10대 역점과제에서는 사회적 책임의 실행에 대한 내용이 전혀 없다. 뿐만 아니라 MBC의 방송목표(철학)에서도 이와 관련된 직접적인 내용을 찾기 어렵다. 또한 지역 계열사와 자회사의 경영평가에서도 사회적 공헌이나 책임에 대한 평가는 전혀 포함되지 않는다.

구슬이 서말이라도 꿰어야 보배라는 말이 있듯이 사회적 공헌이나 책임도 부문별로 어떻게 공헌하고 있는지를 파악하고 장기 역점 사업을 결정하여 MBC라고 하면 뚜렷하게 떠오르는 사회공헌 분야가 무엇인지 알 수 있도록 해야 할 것이다. 그리고 업무목표나 방송목표에도 기업의 사회적 역할에 대한 언급을 추가하면 회사의 이미지를 좀더 제고시킬 수 있을 것이다.

IV. 기술 분야

국내 미디어 환경을 보면 지상파방송과 더불어 케이블방송, 위성방송, DMB, IPTV, 스마트TV를 비롯한 각종 뉴미디어들이 등장하고 있으며, 미디어와 플랫폼 발전으로 방송을 비롯한 미디어의 서비스 형태는 매우 다양하게 계속해서 진화하고 있다. 과거의 방송과 통신이 분리되어 발전되어오던 서비스가 이제는 융합을 거쳐 새로운 서비스의 형태로 진화하고 있다. 또한 IT기술 융합으로 다양한 플랫폼이 탄생하고 있으며 멀티스크린 서비스가 주목 받고 있다. 방송미디어의 스마트화를 통해 미디어 기기 분야 역시 크게 변화하고 있으며 미디어 사업자들은 이용자가 원하는 콘텐츠와 서비스를 다양한 기기나 매체를 통해 자유롭게 제공할 수 있게 되었다.

또한 TV기술이 발전하면서 해상도 증가에 따른 사실감과 시야 확대에 따른 현장감을 제공하는 실감형 방송에 대한 요구가 증가하고 있으며 이에 따라 차세대방송으로 UHD TV가 주목받고 있다. 4K TV³³⁾는 HDTV 도입과 같은 패턴을 따라 가되 가격은 보다 빠르게 떨어질 것으로 보여 일본, 미국, 유럽, 중국에서는 이미 차세대방송 시장을 선점하기 위하여 치열한 경쟁을 시작하고 있다. 한때 “UHD는 프리미엄”이라는 말이 있었으나, 최근 중국업체의 저가형 UHD TV 출시에 따라, 국내 가전사들도 가격을 인하하는 추세이며, 일부는 UHD와 Full HDTV의 가격 차가 거의 없어지는 등 빠르게 대중화되고 있다. 보급도 빠르게 진행되어 디스플레이서치에 따르면 2015년 UHD TV 판매대수는 지난 해보다 153% 성장한 3,200만대, 2018년에는 8,000만대를 웃돌 것으로 전망된다.

2014년 방송협회에서 글로벌리서치를 통하여 1,026명을 대상으로 설문 조사한 결과, 조사 대상의 75%가 UHD 방송에 대해 알고 있었으며, 66%가 유료 매체가 아닌 지상파 방송으로 시청하고 싶다고 답변하고 있으며 한국방송통신전파진흥원에서 2014년 5월에 조사한 결과에 의하면, UHD 방송을 시청해보니 HD 방송과 화질 차이가 있다고 느낀 사람이 전체에 82.1% 였으며, UHD 방송을 시청한 후 UHD TV 구입 의향이 있다는 사람이 66.7%였다고 나타나고 있다. 현재 국내 유료 방송사들은 2014년에 UHD 방송 상용화를 모두 완료하였으며 케이블(4월), 위성(7월), IPTV(9월)에 상용화를 시작하여 시청자는 유료 방송에 가입해야만 UHD 방송을 즐길 수 있는 상황이다. 지상파 방송사 역시 2012년부터 실시한 UHD 실험방송을 통해 지상파 UHD에 대한 기술 검증은 완료했다.

이제 지상파 방송도 UHD 방송의 흐름을 따라가지 않을 수 없게 된 것이다. 지상파 방송사업자에게 UHD 방송을 도입하려면 많은 경제적 부담이 되겠지만, 지상파방송이 제작하는 탁월한 콘텐츠가 UHD 형태로 제작되지 않고서는 UHD 방송의 대중 확산이

33) 풀HD 해상도의 4배인 3840×2160 해상도로 출력이 가능한 TV로 UHD TV라고도 함

쉽지 않을 것으로 보인다. UHD 활성화를 위해서 지속적인 고품질 UHD 콘텐츠 공급이 필수이나, 방송 콘텐츠의 70% 이상을 공급하는 지상파가 배제되고 유료방송 중심으로 UHD 방송이 추진되는 경우 국내 방송산업 경쟁력 약화 및 국내 시장 잠식이 우려되며 산업 활성화 측면에서도 고품질 지상파 UHD 콘텐츠의 뒷받침이 있어야 국내 UHD TV 판매 증가와 UHD 산업 활성화로 선순환이 가능하다고 할 수 있다. UHD 방송서비스를 하기 위해서는 700MHz 대역 주파수 자원의 분배와 할당이 필요하다. 따라서 이러한 시대적 요구에 따라 2014년도에는 지상파 방송 4사가 연합하여 700MHz 주파수를 UHD 방송을 위하여 확보하려는 노력을 하였다.

또 다른 커다란 변화는 방송미디어의 스마트화를 통해 미디어 기기 분야가 크게 변화하고 있으며 미디어 사업자들이 이용자가 원하는 콘텐츠와 서비스를 다양한 기기나 매체를 통해 자유롭게 제공할 수 있게 되었다는 것이다.

대표적인 예로 스마트미디어 서비스인 OTT(Over The Top) 서비스³⁴⁾를 들 수 있다. 스마트미디어 서비스란 인터넷망을 통해 소비자에게 직접 콘텐츠를 제공하는 서비스로서 Netflix, Hulu, Amazon Instant Video 등의 OTT서비스를 일컫는다. OTT는 일반 인터넷망을 통해 영상 콘텐츠를 시청자에게 보내주는 서비스다. 지상파 방송이나 유료 방송 플랫폼을 거치지 않아도 방송이나 영화 등을 볼 수 있어 편리하다. 넓은 의미에서 N스크린 서비스³⁵⁾도 OTT 일종으로 볼 수 있는데 기존 방송사는 물론이고 이동통신사와 전문 사업자까지 연이어 진입하면서 시장이 크게 성장했다. 여기에 스마트폰 보급 확대와 주문형 비디오(VOD) 위주로의 시청 형태 변화가 맞물리며 파급력이 확대됐다.

이제 시청자들은 보편적 방송시청에서 개인화된 콘텐츠를 시청하는 형태로 급변하고 있으며 앞으로 이러한 현상은 더욱 가속될 것으로 보인다. 이러한 N스크린 시대를 맞이하여 지상파 방송사업자는 스마트폰 중심의 N스크린 전략으로 발 빠른 적응 노력이 필요할 것으로 보인다.

현재 스마트미디어를 제공하는 대표적 사업자는 강력한 방송콘텐츠의 경쟁력을 바탕으로 플래그십 스토어 전략을 쓰는 영국BBC의 아이플레이어나 인터넷 환경에서 맞춤형 서비스를 제공하는 플랫폼 사업자 넷플릭스가 있으며, 기존 가입자 유지 전략 차원에서 유료방송 가입자들에게 콘텐츠를 무료 제공하는 네트워크 사업자에서 발전한 미국 컴캐스트 엑스피티나가 있다. 글로벌 인터넷 동영상 서비스 시장은 점차 규모가 확대되고 있으며, 이를 주도하는 것은 북미와 유럽 중심의 글로벌 사업자들이다. 이들은 콘텐츠 어그리게이터였거나 (넷플릭스, 훌루), 광고 기반의 짧은 동영상서비스 사업자였거나 (유튜브), 이커머스 사업자(아마존) 등이다. 이미 방송시장 틈새를 노리고 출발한 OTT 서비스를 앞세운 차세대 미디어 플랫폼이 방송 시장 판도를 바꿀 정도로 전통적 방송 플랫폼을 위협하고 있다.

34) TV를 포함한 태블릿, 스마트폰, PC 등 다양한 기기를 이용한 인터넷 기반의 동영상 서비스

35) 하나의 멀티미디어 콘텐츠를 N개의 기기에서 연속적으로 즐길 수 있는 서비스

국내도 미국처럼 젊은 층을 중심으로 OTT 사용자가 급증하고 있다. 2014년 국내에 출시된 구글 크롬캐스트는 발매 한 달 만에 무려 2만개를 웃도는 판매량을 기록하였다. CJ헬로비전 티빙스틱, 에브리온TV캐스트 등 국내 사업자가 개발한 동글³⁶⁾형 OTT도 온·오프라인으로 유통채널을 확대하며 판매량을 늘리고 있다. 정보통신시장 조사업체 스트라베이스는 ‘2014년 시장결산 및 2015년 전망 OTT 부문’보고서에서 2013년 1,490억 원이던 국내 OTT 시장 규모가 2019년에는 6,345억 원으로 4배 이상 성장할 것으로 예상했다.

이런 상황에서 국내 지상파 방송의 경쟁 우위 구도 역시 최근 잇따른 매출액 감소와 시청률 저하로 적지 않게 흔들리고 있다

이러한 시점에서 지상파방송의 위상을 어떻게 확보할 것인가라는 질문은 대단히 중요하다 하겠다. 새로운 방송환경의 변화와 시청자의 시청행태의 변화로 인하여 MBC는 다른 지상파 방송사업자와 함께 기회와 위기를 동시에 맞고 있다. 특히 MBC는 여의도에서 상암동 신사옥으로 방송 시설을 이전하였다. 2014년도에는 상암동 신사옥 구축을 위해 기술 분야 직원들의 업무가 많았다. 이러한 변화 상황을 맞이하여 이번 기술부문 경영평가에서는 MBC가 2014년에 어떤 미래 비전을 수립하였고 달성하기 위해 어떻게 대응하였는지 여러 관점에서 평가하고자 한다.

기술부문 평가는 크게 방송기술향상, 뉴미디어 환경대응, 시설장비의 운영관리 등 세 영역으로 나누어 실시하였다.

1 방송기술의 향상

여기서는 방송기술 향상을 위한 중단기 기술정책, 방송기술 변화의 대응, 이에 따르는 투자의 효율성과 적합성을 중점적으로 평가한다. 또한 방송 품질 향상을 위한 제도의 적절성과 방송 기술 시스템 개선, 기술 연구과 개발에 대한 투자, 기술인력 양성 등도 평가 대상이다.

1) 중단기 기술정책의 타당성 및 경영목표 연계성

이 장에서는 MBC의 미래 비전과 전략에 맞춘 중단기 방송기술 정책 수립과 실질적인 경영목표 달성을 위한 연계방안 수립 시행을 평가하게 된다.

MBC의 비전은 콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 기업으로 중점 목표는 매체 위상 제고, 경영 성과 방어, 성장 기반 구축이었고 10대 역점 과제는 공영성과 공익성 강화로 매체

36) 브로드밴드 무선 어댑터로 데이터 전송이나 보안 데이터를 읽는 기능을 수행

신뢰도 제고, 신규 킬러콘텐츠 발굴을 통한 경쟁력 강화, 제작 시스템 혁신, 〈스포츠는 MBC〉 공고화, 조직 문화 개선, 상암 시대 안착으로 도약 발판 구축, 미래 방송 환경 대응, 관계회사 경쟁력 강화, 새로운 성장 동력 개발, 한류의 중심 MBC였다.

이중 기술 분야에 해당되는 것은 제작 시스템 혁신, 조직 문화 개선, 상암 시대 안착으로 도약 발판 구축, 미래 방송 환경 대응이며 이것을 구체화한 기술 부문의 2014년 목표는 “신사옥 방송시스템의 안정적 정착과 운용”, “차세대 방송서비스 추진, 정책대응 강화”, “콘텐츠 제작기술 강화 및 대형 이벤트 완벽 수행”, “인력 및 시스템 운용 효율화”이었다.

MBC의 방송기술 미래전략 수립 내용을 보면 다음과 같다.

첫째, 회사 신성장을 견인하는 Beyond 지상파 전략을 마련한다. 구체적으로 스마트 미디어 콘텐츠 유통 전략/기술 개발, 통합 콘텐츠 관리/제작 시스템 개발, 지상파 기반 차세대 서비스 추진 - UHD TV, 지상파 플랫폼 고도화(MMS) 및 송신망 보강(중계소 신설), eXerver 기반 차세대 방송기술 개발(비용절감 및 수익화) 등이 이에 속한다.

둘째, 미래지향적, 사용자 친화적 방송 인프라를 구축한다. 이를 위해 디지털 콘텐츠 관리와 유통 환경을 확충(DAMS 2.0 구축)하고 네트워크기반 시스템, UHD 제작 시설 구축 등 지속적인 제작시스템을 개선하고 고도화한다.

셋째, 전문성과 효율성 제고를 위한 인력 자원의 정예화로 제작기술군, 포스트프로덕션군, 기술기획관리군, 기술연구개발군 등의 조직 체제를 재정비한다. 즉 소수 전문가, 다수 멀티플레이어 그룹 등의 전문 인력을 양성하고 직군 재정의에 의한 인력풀을 구성하여 인력 운용의 유연성을 확보한다.

넷째, 창의적 조직문화를 조성하여 사내고객 및 시청자 등 대 고객 서비스 강화, 열린 조직 문화 조성(3C : Challenge, Creativity, Communication), 제안활동 활성화를 추구한다.

이를 위한 2014년도 기술분야 주요 업무 목표와 계획은 다음과 같다.

먼저 상암 신사옥 방송시스템 정착과 안정적 운용이다. 이를 위해 NPS 방송시스템의 성공적인 구축과 안정화, 아카이브를 비롯한 방송 IT 시스템의 無중단 서비스 이전과 성능 개선, Full Tapeless 시스템에 부합하는 워크플로우 정착을 목표로 하였다.

둘째, UHD TV, MMS 등 차세대 방송 서비스 추진과 정책 대응의 강화다. 이는 700MHz 대역 등 정부 정책에 대한 대응을 강화하고 UHD TV, MMS 등 차세대 방송 추진 전담 TF 운용과 관련 기술을 개발하여 지상파 UHD TV 실험방송과 ‘단막극 등을 UHD로 제작할 계획이다. 또한 지상파 DTV MMS 실험방송 추진반 참여과 MMS 방송 프로세스를 구축하고 고화질DMB, TV 자동송출시스템 등 신 성장 동력 서비스를 개발한다.

셋째, 콘텐츠 제작기술 강화와 대형 이벤트를 완벽하게 수행하는 것이다. 이를 위해 방송 인프라 확충과 신개념 제작기법 적용으로 프로그램 품질을 제고하고 제작 전문가

양성을 통한 프로그램 경쟁력을 향상하며 대형 이벤트 방송을 안정적으로 지원한다.

넷째, 기술 인력의 역량을 강화하는 것이다. 이를 위해 새로운 방송환경에 대한 지속적인 교육을 실시하고 경력개발제도 운용 등의 직무별 전문 인력 양성 체계를 마련할 것이다.

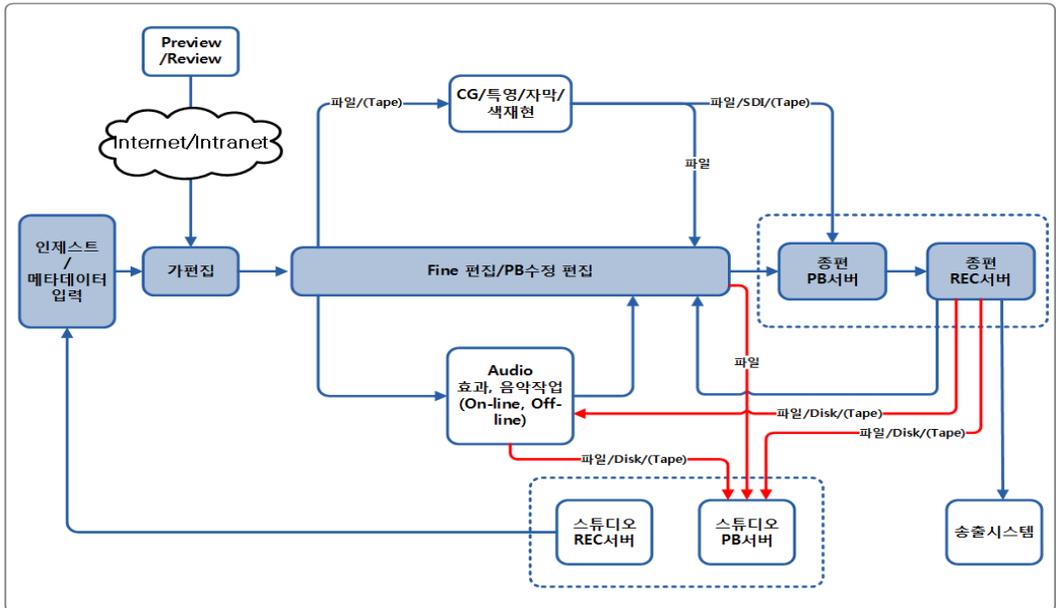
기술관련 분야의 중단기 기술 정책의 설정은 매우 적절히 잘 된 것으로 보인다. 특히 상암 신사옥 방송 시스템 정착과 안정적 운용은 중요하며 이에 따르는 NPS 방송시스템의 성공적인 구축과 안정화, 아카이브를 비롯한 방송 IT 시스템의 無중단 서비스 이전과 성능 개선, Full Tapeless 시스템의 워크 플로우는 방송 시스템 정착을 위해 매우 중요한 정책이라고 할 수 있다. 차세대 방송서비스 추진과 정책 대응 강화 역시 대단히 중요하다. 700MHz 대역 등의 정책 대응을 강화하고 UHD TV, MMS 등의 차세대 방송 추진 전담 TF 운용과 관련 기술을 개발하는 것은 지상파 방송사의 향후 존립 여부가 걸린 문제라 할 수 있다. 콘텐츠 제작 기술 강화와 대형 이벤트를 완벽하게 수행하는 것에 주력하는 것도 매우 타당한 정책이라고 판단된다. 그외에 기술 인력 역량을 강화하는 것 역시 매우 중요한 기본 정책으로 경영 정책과 잘 부합한다고 판단된다.

2) 방송기술 변화의 대응

이 장은 급변하는 방송, 통신 관련 기술 환경에서 선도적인 미디어그룹으로 자리매김할 수 있는 기술 대응 전략과 추진 실적 등을 평가하는 분야다.

2014년도에는 방송 기술 변화에 대응하기 위하여 이미 언급했던 기술 분야 4가지 목표인 “신사옥 방송 시스템의 안정적 정착과 운용”, “차세대 방송 서비스 추진, 정책 대응 강화”, “콘텐츠 제작 기술 강화 및 대형 이벤트 완벽 수행”, “인력과 시스템 운용 효율화”를 수행하였다.

기술 변화에 대응하기 위하여 기술 인력에 대한 사내외의 교육 연수를 2013년부터 2014년에 집중 시행하였고 프로그램 제작 효율성 제고를 위해서 Full-Tapeless 제작 NPS 구축을 완료하고, 제작 스튜디오에 파일기반 Record/Play 서버 설치를 완료하여 인제스트 시간을 대폭 축소하였다. 또한 음향 시스템 구축을 완료하고, 라디오 제작 시설의 효율성을 제고하였다. 파일 기반의 Post Production 워크플로우가 제작 분야별로 적용되었다.



[그림 4-1] MBC의 Tapeless 제작 워크플로우 개요

미디어스테이션, 색재현실, 특수영상제작실간의 파일 기반 제작 연계시스템 구축으로 화질 열화 방지와 함께 업무 프로세스가 간소화되었고 조명 기술 등 프로그램 제작 지원을 다면화하기 위하여 조명 디자인과 시뮬레이션 프로그램을 적극적으로 활용하였다. 구체적인 활용은 다음과 같다.

- 조명 디자인 프로그램을 활용하여 조명 디자인 표준화
- 연출팀과 미술팀, 외부 인력과의 소통 능력을 향상시키고 제작 과정의 시행 착오와 오류를 줄여 제작 시간과 소요 비용을 합리적으로 절약
- 조명 시뮬레이션 프로그램 활용을 통해 조명 프로그래밍 시간을 절약하여 인력과 비용을 크게 절감하고 사전 확인으로 프로그램 품질 향상에 기여
- 조명 시뮬레이션으로 오류를 미리 예측하고 대처하여 원활한 조명 연출과 안정적인 방송 진행에 기여
- 해외와 야외 제작에 디자인과 시뮬레이션 프로그램을 적극 활용하여 현지 스태프와의 의사 소통을 원활히 하고 현지 제작 시스템에 능동적으로 대처할 수 있어 프로그램 제작 효율 향상 가능

이외에도 음악 프로그램 제작에 ‘스피닝 트러스’을 도입하였고, 스튜디오 드라마 제작에 야외 촬영 시 사용하는 반사판을 도입하여 스튜디오 촬영 영상의 사실적인 표현력을

향상시켰다. 또한 일부 조명에 LED 장비를 도입하여 낮은 전력 소모와 함께 적은 발열로 경제 효율성을 향상되었다.

이렇듯 기술 변화에 적극적으로 대응했고 성과도 우수하다고 판단된다. 특히 상암 신사옥 방송 시스템을 원활하게 이전, 구축, 정착, 운영하는데 2014년에 특별히 많은 노력을 했다고 생각한다.

3) 방송투자의 효율성과 적합성

이 장은 방송 경쟁력 유지를 위한 기술 전환, 신기술 도입과 이에 따른 제반 투자의 효율성과 적합성을 평가하는 분야다.

상암동 신사옥은 사용자의 요구 사항과 편의성을 고려한 것으로 보여진다. 또 기존 여의도 장비의 최대한 재활용에 노력하였는데 여의도 시설의 방송이 종료되자마자 상암동 시설의 방송 신호를 송출해야 하기에 방송 장비 재활용이 쉽지 않았을 텐데도 재활용과 업무 프로세스를 개선하여 신규 장비 구입을 최소화하였다. 장비 구매 시에도 대량 경쟁 구매를 통하여 동종 장비를 취합하고 사업자간의 경쟁을 유도하여 예산을 절감하였다. 다양한 제품 사양이 존재하지만 대량 구매를 위해 사양 조정으로 비용을 절감하여 신사옥 방송 시스템을 구축한 것으로 판단된다. 장비 구매의 투명화와 효율화를 위하여 국내 지상파 방송에 대한 장비 납품 실적과 평가 등을 사전 고려하여 안정성을 검증하였고 현업 적합성 판정을 위한 다양한 테스트를 실시하여 후보 제품군을 선정했다. 또한 최종 구매는 복수 장비 가격 경쟁을 기본 원칙으로 하여 투명성을 확보하였다.

또한 다소 고장난 동일 제품은 부품 호환성을 이용하여 재활용 하여 신규 제품 구매를 억제하였다. 구체적 사례를 보면 단종되고 고장난 2대의 동일 제조사 AMU의 부품을 조합하여 1대의 AMU로 재활용하였고 항상 생방송하는 설비인 주조정실의 장비들도 이전 시기를 조정해 최대한 재활용하였다. 전체적으로 상암 신사옥 방송 시스템 도입과 관련 기존 방송 장비의 재활용률은 63% 수준으로 집계되는데 수명 연한이 다 되었거나 SD급으로 더 이상 사용할 수 없는 장비 외에는 거의 모든 장비가 재활용되었다고 본다.

주요 장비는 기술연구소가 자체 개발한 장비를 투입하여 외부장비 도입 대비 막대한 예산을 절감하였다. 예컨대 TV/DMB의 자동송출설비(서버, APC), 라디오의 디지털 제작 및 송출 설비(MIROS), 편성 전용 송출 시스템(비상방송용), 스튜디오NPS(파일 기반의 녹화기, 편집기), 방송용 데이터센터 설비(날씨, 증권, 교통 등의 정보수집/처리), 아카이브 시스템(테이프라이브러리 운영시스템)의 자체 설계 등이 그러한 경우라 할 수 있으며 회사 전체 방송용 네트워크 설비를 자체적으로 설계, 구축함으로써 SI비용 역시 크게 절감한 것으로 판단된다.

최소 비용으로 효율적인 방송제작 시스템을 구축하기 위한 노력은 다음 분야에서도 나타난다.

- LTE 중계 장비 도입 : 일반 통신망을 이용하는 LTE³⁷⁾ 중계 장비를 도입해 SN G³⁸⁾ 중계 방송 대비 적은 인원과 최소 비용으로 생중계 가능
- 드론형 항공 촬영 시스템 도입 : 저비용으로 헬기 촬영이 곤란한 지역에 적용
- UHD 로드맵에 따른 미래지향적 투자 원칙 마련 : 외국 개발 동향 고려로 본격적인 투자의 적정 시점과 원칙을 마련하여 과잉 투자 방지
- 국내외 지사간 신호 전송을 방송용 광회선에서 저비용 IP방식 회선으로 전환 :
- 보상 교환 등을 활용한 장비 교체의 적극적인 검토 : 비용 절감 차원에서 제조사와 지속적인 협상으로 보상 교환을 이끌어 신규 구매시 비용 절감
- 파일 기반 시대에 대비한 VTR 구매 억제 : 파일기반 방송 시스템 구축 완료 이후 VTR 용도가 축소됨을 설득해 VTR 구매를 억제하고 최소 비용으로 단기 임대 유도

〈표 4-1〉 Full Tapeless 송출 시스템 도입 현황

시스템명	프로젝트명	추진시기	비고
디지털 뉴스룸	보도NPS시스템 (임시 Avid 시스템)	2014. 6~11	- 원계약자 납품 실패 후 긴급 시행 - 신사옥 뉴스제작에 사용 중
디지털 제작 시스템	제작NPS시스템	2014. 1~10	- 신사옥 교양, 예능, 드라마 제작에 사용중
디지털 송출 시스템	송출서버(클립뱅크)	2014. 8~12	- 광고, SB, 이어서 등의 제작 - 방송용 소재들의 저장과 자동 송출
	주조정실 자동송출시스템(APC)	2014. 8~12	- TV/DMB 주조정실의 자동송출설비
	송출IT시스템 보안 설비 강화	2014. 8~12	- 최고 수준의 보안설비 가동 개시
디지털 아카이브 시스템 (DAMS)	아카이브 시스템 업그레이드	2014. 1~12	- 아카이브 자동녹화 시스템 구축 완료 - 중복 저장소재 제거 기능 개발 - LTO 테이프드라이브 병렬 제어기능 - 검색 대표이미지 표출 기능 개발 - 예고/홍보자료 아카이브 개발 - 스포츠/편성/통일방송 파일대출 시스템 개발
	아카이브 재해복구 시스템 구축	2014. 6~12	- Tape library 및 DB의 2중화 - 상압/일산 동시 운영 개시
DMC (Digital Media Center) 운영	신사옥 방송용 네트워크 인프라 구축	2014. 1~12	- 방송용 Back-bone 네트워크 구축 - 방송용 Back-bone 보안시스템 구축
기타	스튜디오NPS 구축	2013.11~2014.12	- 일산/상암 스튜디오 구축완료
	편성 전용 송출서버 (MAM) 구축	2014. 7~2015. 2	- 비상방송용 방송설비 - 최종 시험 중
	UHD 녹화, 전송용 비디오 서버 기술 개발	2012. 9~2015. 8	- 현재 시행 중

37) 4G 이동통신 기술로 Long Term Evolution의 약자

38) 통신위성을 이용하여 뉴스를 전송, 중계하는 시스템 Satellite News Gathering의 약자

Full Tapeless 송출시스템 도입은 표에 나타난 것과 같은데 Tapeless 설비의 투자는 적정한 것으로 판단된다. 국내외 방송 설비는 점차 Tapeless, 파일 기반으로 바뀌고 있으며 상대적으로 최근에 설비를 구축한 종합편성 PP를 비롯하여 주요 방송 설비들은 대부분 파일 기반 방송 설비로 구축되어 있다. SBS도 오래 전부터 Full 디지털뉴스룸을 구축하여 사용 중이고 최근에는 Sony가 Tape를 사용하는 VCR을 머지않아 생산 중단하겠다는 계획을 발표하였다. MBC는 신사옥 이전을 계기로 상당량의 방송 IT 설비를 구축하였으나 철저한 경쟁 입찰, 상당량의 장비와 S/W의 자체 개발 등을 통해 막대한 예산을 절감하였다.

지상파 플랫폼은 약화되는 반면 VOD 판매, IP망을 통한 배급의 비중이 급격히 확대되고 있으며 그러한 업무의 대부분이 방송 IT 설비를 통해 이루어지고 있으므로 방송 IT 설비에 대한 투자도 중요해지고 있다. 예산 절감을 위해 상당량의 IT 장비를 여의도 사옥으로부터 이전, 재활용하였지만, 이중 많은 부분이 5년을 경과하여 관련 장비의 교체가 필요한 실정이다. 이는 IT 설비를 구축한 주요 방송 사업자들은 일정 기간(보통 5년)이 경과하면 사전 장애 예방을 위해 장비 교체 정책을 갖고 있음도 감안해야 한다.

HD 제작 환경, 프로그램의 대형화(카메라를 많이 사용하는 리얼리티 프로그램 증가)를 지원하기 위하여 대용량 고속 데이터 전송 인프라로의 전환이 필요하며 방송사 자산인 콘텐츠를 관리하고 사내 프로그램 제작과 사업에 최대한 활용하기 위한 인프라 구축 역시 필요하다. 2014년 현재 사내 콘텐츠 대출도 증가하고 있다. 상암 이전 전의 대출 건수가 55,183건/6개월이었다면 이전 후에는 65,284건/6개월에 달하고 있으며 국내외 콘텐츠 제공 계약업체도 증가하고 있다. 상암 이전 전의 콘텐츠 제공 업체가 28개인 반면 상암 이전 후에는 39개로 증가하였다.

한편 성능이 우수한 국산 장비를 발굴하려는 노력을 보였는데 후보군 선정 과정에 국산 장비도 외산과 동일한 기준으로 테스트를 실시하여 통과한 제품에 대해서는 동일 조건의 가격 경쟁을 통해 구입하였고 국내 기술로 제품 개발과 Customizing이 가능한 제품은 도입을 적극 검토하였다. 객관적인 테스트와 검토로 모니터, 자막기, 컨버터, 미니 컨버터 등 다양한 제품군에서 품질과 가격 경쟁력이 외산보다 우수한 국산 장비는 구매하였으며 국내에서 생산되는 방송 장비 중 주요 품목은 거의 신사옥에 채택하여 국산 장비 고도화에 기여한 것으로 보여진다.

전체적인 2014년도 시설투자와 신기술 연구와 IT투자를 종합해 보면 다음과 같다.

〈표 4-2〉 2014년도 시설투자, 신기술 연구 및 IT투자(억원)

구분	시설투자				신기술	연구 및 IT 투자	기타	합계	
	제작장비	송출장비	중계장비	송신장비					
2014	계획	355.9	0.3	1.6	30.1	25.3	13.8	14.4	441.4
	실적	114.3	5.7	4.2	15	16.8	20.6	23.6	200.2
2013	계획	613.8	63	8.4	20.2	3.8	256.6	7	972.8
	실적	444.1	56.2	5.6	14.6	8.7	185.8	1.3	716.2

전체적으로 기존 방송 장비의 63%를 재활용하여 최소 비용으로 미래 지향적 방송 제작 시스템을 구축하기 위하여 노력하였으며 방송 투자를 효율적으로 하기 위하여 장비 구매의 투명화, 효율화를 기하였다. 또한 기능 대비 가격이 저렴한 신규 장비 발굴과 도입을 위하여 치밀한 기술 검토와 폭넓은 시장 조사로 우수한 신규 장비 발굴과 NPS 기반 Full Tapeless시스템 도입을 추진하였다. 아울러 외산 대비 가격이 저렴한 우수 국산 장비를 적극 활용하는 등 매우 다양한 각도로 노력했다고 판단된다. 전반적으로 2014년도 상암 신사옥 구축을 위한 비용 절감 노력과 기존 장비의 재활용 노력은 높이 살만하다.

한편 2014년도 장비 구매 현황은 다음과 같다.

〈표 4-3〉 2014년도 방송장비 구매 현황

구분	품의(건)	품목(종)	구입금액(억원)
내자 (국산)	183	400	63
외자 (외산)	185	450	137
합계	368	850	200

2014년도 장비 구매 현황을 최근 3년간의 장비 구매현황과 비교하면 다음과 같다.

〈표 4-4〉 최근 3년간 장비 구매 현황

연도	구매(억원)	주요내용
2014년	200	상암신사옥 장비 구입 등
2013년	716	(신사옥용 외 기타 방송장비 포함)
2012년	126	뉴스센터DLP, LSM, CG장비, DMB 송신기, VMU, DTV 송신기, 카메라 렌즈, ENG 카메라 등

표에서 보듯 장비 구입은 2013년 716억원에 비해 2014년 200억원으로 줄어들었다. 이는 2013년에 상암 신사옥에 대한 장비 구입을 주로 이루어졌기 때문이기도 하지만 장

비 구입에 대한 확실한 절감 의지가 있었던 것으로 평가된다.

4) 방송 품질 향상 관련 제도의 적절성

여기서는 프로그램 품질과 직결되는 영상, 음향, 사후 제작과 처리 등 관련 기술 운영과 내부 제도 장치 운영의 적절성과 효과를 평가하는 항목이다.

프로그램 품질 평가회 확대 운용을 통해 프로그램 품질 개선을 강화하였다. 프로그램 품질 평가회는 영상, 음향, 조명, 편집, 중계 등 관련 전문 그룹과 필요할 경우 프로그램 제작 PD가 참여하여 품질에 관한 문제를 심층 진단하는 회의로 프로그램의 제작 기술 가이드라인을 제시하고 문제 해결과 개선 방안을 도출하는 회의다. 제작 현장에서 사용하는 방송 장비 운용 기준을 제시하고 IT 기반 방송 시스템의 운용 문제를 해결하거나 개선 방안을 모색하였으며 제작 기술 포맷의 다양한 변화를 연구하여 제작 현장에 적용하였다. 예년보다 프로그램 품질 평가회 개최 횟수가 적었는데 이는 상암 신사옥 이전으로 인한 기술 업무 증가에 기인한 것이라 할 수 있다.

〈표 4-5〉 프로그램 기술품질 개선 세미나 개최 현황

NO.	세미나 내용	일시
1	일일연속극 ‘오로라공주’ 품질 평가	2014.01.08
2	주말드라마 ‘왔다 장보리’ 품질 평가	2014.10.20
3	인천 아시아경기대회 중계기술 평가	2014.11.10
4	주말특별기획 ‘마마’ 품질 평가	2014.11.11

방송 품질을 위한 외주 프로그램 품질 평가와 지원은 다음과 같이 실시하였다.

- 모노 음향으로 제작된 외주제작 프로그램의 스테레오 전환 : 〈찾아라 맛있는 TV〉, 〈신비한TV 서프라이즈〉, 〈TV속의 TV〉 등 외부 편집실을 사용하는 외주 프로그램이 모노로 제작되고 있으므로 음향 제작 기준을 제공하여 스테레오로 제작 유도
- 휴먼 다큐멘터리 제작사에 동시 녹음 기술 지원 : 인터뷰 시 마이크 착용이 제한적이거나 주변 소음이 많은 경우 핀 마이크 대신 이격거리 수음이 가능한 무선 초지향성 Shot-Gun 마이크 설치 운용 방법을 외부 팀에 전수, 월드컵 특집 다큐멘터리 프로그램에 적용하여 음질 개선
- 자회사 후반 제작 시설의 파일 기반 작업 환경 구축 유도 : MBC 씨앤아이 편집 시설을 사용하는 프로그램과 연계하여 작업이 가능하게 관련 기술을 지원하여 자회사 제작 시설을 함께 사용하는 프로그램 작업 효율성 제고

- 스튜디오 이용 외주 제작사에 파일 기반 후반 작업 기술 지원 : 스튜디오에서 녹화하여 외부 편집실을 사용하는 일부 외주 드라마와 교양프로그램에 대하여 녹화 파일 포맷과 편집 파일 포맷을 완전히 일치시키고 FTP 서버 또는 외장 하드 디스크를 통해 파일 호환 작업이 가능케 하여 테이프로 전달되던 상황에 비해 포맷 변환 과정의 품질 열화 제거와 작업 효율성 향상

혁신적 품질 관리를 위하여 특수 영상 품질 향상에도 노력한 것으로 보인다. 2014년 현재 운영 인력은 4명으로 특수 영상 슈퍼바이저가 다수의 프로그램을 동시 진행하고 있다. 특수 영상 슈퍼바이저는 프로그램 기획 단계부터 특수 촬영, 후반 작업, 타이틀과 예고 제작, 예산, 작업 범위 설정 등 특수 영상 관련 업무를 총괄하였으며 2,3D 이펙트 제작 과정에서 제작진과 협업으로 발생 가능한 문제에 대한 선제적인 대응과 함께 품질 완성도를 극대화하였다. 또한 최신 영상 효과의 지속적인 개발과 제작 관련 부서와의 데이터 공유가 있으며 UHD 특수 영상 기술을 확립하고 부가 사업용 영상 제작에 협력하고 외주 CG 결과물을 검수하고 보완하였다.

종합적으로 평가할 때 방송 품질 향상 제도의 적절성은 매우 우수하다. 특히 ‘프로그램 품질 평가회’ 운용을 통하여 프로그램 품질에 많은 개선이 이루어졌으며 ‘외주 프로그램 품질 평가회’를 정례화한 것도 품질 개선을 위한 좋은 발상이라 생각된다.

5) 방송 기술 시스템의 개선

여기는 방송 품질 향상을 위한 평가와 피드백에 따른 시스템 개선 성과를 평가한다. 2014년에 가장 큰 시스템 개선 사업은 상암 신사옥 방송 시스템 구축이다. 상암 신사옥 구축과 이전이 본격적으로 이루어진 해인만큼 MBC는 방송 기술 시스템 개선에 커다란 노력을 한 것으로 보인다. 다양한 분야에서 사용자 요구 사항과 편의성을 고려한 방송 시스템을 구축하기 위해 많은 노력이 있었던 것으로 평가된다.

먼저 Full Tapeless 시스템 워크플로우를 제작과 보도 분야에 구축하였다. 제작 NPS 시스템은 스튜디오 녹화부터 Tape이 아닌 자체 개발한 서버로 녹화하고 즉시 편집할 수 있게 종합편집실, 색재현실, 더빙실, CG실과의 파일 전송이 가능하게 만들어 화질 열화를 방지하였다. 파일 기반 종합 편집 시스템에서 작업이 끝난 완제품 파일을 구조 정실 서버로 고속 전송하여 송출하였다.



[그림 4-2] 변화된 제작 워크플로우

보도NPS시스템은 ENG 카메라, 외부 신호(외신, 타 방송사, 지사 등), VTR, 시청자 등의 경로를 입력하여 MBC 뉴스 소재를 자산화 하였다. 뉴스 부조정실은 방송준비실로부터 CM 수신과 송출의 전 과정을 Tapeless 워크플로우로 방송하고 있다. Avid 설비로 긴급 구축하여 소재 입력, 검색, 편집만 가능하나 향후 취재 지시, 데스크 확인, 기사 작성, 런다운 연동, 서버 송출에 이르기까지의 NRCS(News Room Computer System) 워크플로우 시스템을 구축할 예정이다.

영상 변환 단계를 최소화하기 위해 취재, 기사 작성, 편집, 송출을 일원화한 디지털 뉴스룸을 업그레이드하여 구축하였다. 2014년 현재 보도정보시스템으로 취재와 기사 작성을 수행중이며 데이터를 보도NPS시스템과 연동하여 뉴스 기사 편집을 하고 있는데 NPS와 완벽하게 연동하는 기사 작성과 송출 시스템은 신규 보도 NPS 구축 시에 적용할 예정이다.

아울러 Craft NLE 색 재현, 야외 촬영 등에 있어 새로운 제작 기법을 도입하여 기술 개선을 이루었다. 사전 기획 회의에서 추구하는 프로그램 특성을 사전 조율하여 콘텐츠 경쟁력을 높였으며, 색 재현은 MBC Look이라는 제작 노하우가 축적된 데이터베이스를 바탕으로 정밀, 신속하게 색조에 적용하여 방송 3사 중에 가장 좋은 화질을 제공하고 있다. 색 재현에서 기종이 다른 카메라간 색 공간의 표준화와 변환 기법을 통해 이질적 색감을 줄이는 방법을 시범 시도하고 있으며 UHD 카메라의 신규 포맷에 대한 신속한 기술 대응으로 고품질 영상을 후반 제작에서 적극 활용할 수 있게 하고 있다.

6) 기술연구, 개발에 대한 투자 및 기술인력 양성

이 장은 새로운 기술 개발과 상용화를 위한 투자와 추진 실적을 평가하며, 기술 개발 업적 관리와 전문 인력 양성을 위한 교육 연수 제도 등을 평가하는 분야다.

2014년에 연구 개발하여 방송시스템에 적용한 기술은 다양하고 폭넓다. NPS 검색/대출/작업 모니터링 도구인 DAMS 웹 2.0을 2013년부터 단계별로 개발하여 신사옥에 적용하고 있다. DAMS 웹 2.0은 설치 프로그램 없이 웹에서 가능하도록 성능을 개선하였다. 라디오 웹 스트리밍 아카이브 트랜스코더(MP2→WMA/MP3)가 DAMS 웹2.0과 연동하여 운용중이며 라디오 전용 트랜스코더 개발로 기존 아카이브 포맷인 MP2에서 고음질의 MP3로 변경되어 온라인 스트리밍이 가능해졌다. 또 다국어와 장애인용 한글 자막 아카이브/검색 기능을 개발, 완료하였다. 제작된 다국어 자막(영어, 중국어 등)을 DAMS 웹2.0에서 업로드하여 검색과 조회가 가능하며 MBC플러스 등에서도 운용하고 있다. 또한 국내 방송사 중에 유일하게 아카이브 솔루션을 자체 개발하여 통합(비디오, 오디오) 아카이브 시스템을 구축하여 콘텐츠 판매에 사용하고 있고, NPS 파일 아카이브 시스템을 구축하여 각종 소재를 파일 아카이브하는 시스템에 운용하고 있다.

기술연구개발비 예산은 개발에 치중하여 일반 연구는 별로 보이지 않는다. 그 때문에 특허나 관련 연구가 미흡한 수준으로 보이며 이를 보강할 필요가 있다. 또, 문화방송은 기술 이외에 연구 개발에 대한 정의는 아직 내리지 않은 것 같다. 예산이나 지출 실행 등에서 기술 분야 외에 연구 개발 활동에 대한 비목을 찾기 어려웠는데 기업의 특성에 따라 상당한 차이를 보이는 항목이다. 기술 이외에도 기업이 신사업에 진출하거나 급변하는 미디어 시장 환경에 적응하기 위해서는 콘텐츠나 편성 등에 대한 연구 개발은 반드시 필요하므로 연구 개발 활동에 대한 정의를 내리고 이에 대한 기존 예산과 지출액을 파악하여 앞으로 계획을 수립할 것을 권장한다. 기술연구개발비는 전년과 비교하면 다소 늘어났다.

〈표 4-6〉 기술연구개발비 비교

	매출액(성과)	기술연구개발비	매출액(성과)대비 연구개발비 비율	총원	1인당 연구개발비
2014	98억원	38억원	38.8%	27명	140,918천원
2013	95억원	36억원	38.3%	27명	135,050천원

2014년도 기술연구·개발 주요 내용은 다음과 같다.

〈표 4-7〉 2014년도 기술연구·개발 주요 내용

프로젝트명	주요 내용	기대 효과
지상파 UHD TV 실험 방송 추진	UHD TV 이동, 고정 수신 실험 UHD TV 표준화, 방송사 공조, 단말 정합 아시안게임 등 이벤트 중계 시험 추진	UHD 기반 시스템 구축, 망 설계 파라미터 확보
상암 TV/DMB 자동송출시스템	TV주조정실 자동송출시스템 개발	실시간 광고판매 가능 폴테입리스화로 업무효율성 증가 회사 주도 개발로 유지보수비용 최소화
상암 라디오 자동송출시스템	라디오 주조정실 자동송출시스템 개발	라디오주조정실 송출에 최적화 유지 보수 비용 최소화
라디오 통합 솔루션 프로젝트 New MIROS	라디오 편성/광고/제작/송출 Full Tape less시스템 개발	Wave구성으로 음질 향상과 포 맷 호환성 극대화 회사 주도 개발로 유지보수비용 최소화
상암 방송준비 시스템(클립뱅크)	상암 신사옥 방송준비시스템 개발	정형화된 송출 준비 업무자동화 방송 준비 업무의 효율성 증가 MBC 송출에 최적화된 맞춤형 시스템
지상파 모바일 방송 고도화	하이브리드 고화질 스마트 DMB 방송 시스템 구축 실시간 재난 방송 시스템 구축	지상파 DMB 신규 사업 기반 마련
다매체 다국어 서비스 실시	다국어 자막서비스 확대(다국어 자막 콘텐츠 2,300편)	지상파 방송 공익 서비스 강화, 글로벌 서비스 활용 기대
고정밀 위치정보 서비스 개발	도서지역 DMB 중계시스템 구축(팔미도) DGPS, RTK 시험 방송 준비	지상파 위치 기반 서비스 신 성장 동력 발굴
모바일 실시간 시청률 앱 개발	스마트폰 기반 실시간 시청률 조회 시스템 개발, 사내 배포	프로그램 제작, 편성, 사업 경쟁력 강화
디지털 사이니지 미디어 서비스 개발	상암 신사옥 미디어 보드 연동 스마 트폰 앱 개발, 상용화	디지털 사이니지 분야 신 사업 기회 확대
방송용 통합데이터 센터 구축	상암 신사옥 데이터 센터 클라우드화 데이터센터 뉴스 송출시스템 구축 TPEG 사업 지원	뉴미디어, 부가 서비스 인프라 구축

프로젝트명	주요 내용	기대 효과
FTN 기반 유무선 방송 시스템 개발	차세대 지상파 고용량 전송 기술 개발(국책과제)	지상파 방송 매체 경쟁력 강화
클라우드 기반 실감미디어 제작 기술 개발	클라우드 기반 차세대 지상파 방송 제작 시스템 개발	차세대 방송 시스템 기반 기술 확보
온라인 뉴스 서비스 고도화	스마트폰 모바일 뉴스 서비스 개편, 서비스 관리	모바일 뉴스 서비스 고도화
PSIP 시스템	DTV 송출 시스템 노후화로 인한 상암 PSIP 시스템 개발	상암 신사옥에서 안정적인 DTV/IPTV/ UHD TV 송출 기대
스튜디오 NPS	일산/상암신사옥 스튜디오를 파일 기반 제작 환경으로 구축	13년 자체 개발/ 14년 구축하여 핵심 장비인 외산 VCR을 대체하여 구매 대비 약 40여억원을 절감하였으며, 회사 뿐만 아니라 타 지상파 방송사에 외산제품과 경쟁을 통해 판매/보급되어 공영 방송사로서 방송장비 국산화에 기여하였음
편성MAM 구축	TV편성부, TV송출부를 대상으로 편성 자체 MAM 구성	개발서버(eXerver) 기반으로 수정하여 비용 절감과 효율성 증대
8K UHD 및 4K S3D 콘텐츠 기술 개발 (국책과제)	4K S3D 비디오 서버 기반기술 연구	4K S3D 비디오서버 개발의 선행 연구를 수행함으로써 차세대 콘텐츠 제작기술에 대한 기반 구축
6회 지방선거방송	투개표방송시스템 개발과 구축	제스춰 인식 등 신기술로 선거방송에 대한 인식 제고
통합아카이브 시스템 안정화 개발	- 자동녹화 시스템 구축 - 중복 저장소재 제거기능 개발 - LTO드라이브 병렬제어 기능개발	아카이브 시스템 안정적 운영과 콘텐츠 관리의 효율성 제공
아카이브 재해복구 시스템 구축	- Tape library, DB 2중화 - 상암/일산 동시 아카이브 구현	메인 시스템 장애 시 백업 시스템을 이용한 무중단 아카이브 서비스 가능
콘텐츠 비즈니스 지원	- 홍콩 터너 전송시스템 구축 - Content Global 전송 시스템 개발	다량의 방송 콘텐츠의 국내외 전송가능 전송시간 단축, 경비 절감 실현
아카이브 시스템 CMS 업그레이드	- 검색 대표이미지 표출기능 개발 - 예고/홍보자료 아카이브개발 - 편성MAM 파일대출 서비스 개발	콘텐츠의 부가가치 향상 사용자 편의성 증대

프로젝트명	주요 내용	기대 효과
방송용 네트워크 인프라 구축	<ul style="list-style-type: none"> - 자체설계에 의한 방송용 네트워크 인프라 구축 - 자체 설계에 의한 네트워크 보안 시스템 구축 	파일 기반 제작과 송출을 위한 방송용 Backbone 네트워크 구축 콘텐츠 보호와 네트워크 무장애 운영을 위한 네트워크 방어 시스템 구축

기술연구 개발의 주요 실적은 다음과 같다.

〈표 4-8〉 기술연구 관련 주요 실적

유형	내용
특허 1건	시간 동기화 시스템 및 그 방법
연구 논문 3건	차세대 스튜디오 방송제작솔루션 구축사례, 방송공학회 미래방송기술 워크숍 차세대방송포럼 추계 워크숍 실감미디어 & 차세대방송 Fair
세미나 발표 5건	삼성전자 임원단 기술 협의회 UHD 발표(4/29, 삼성전자) ATSC 임원단 방문 UHD 발표 (6/18, MBC) LG전자 임원단 기술 협의회 UHD 발표(10/14, MBC) 클라우드 컴퓨팅 내부 세미나(12/11, MBC) 국내외 OTT 현황 및 MBC 대응전략

한편 기술 인력 양성과 관련하여 새로운 방송·제작 시스템에 적합하도록 제작, 방송 IT 등 핵심 업무 위주로 인력을 재배치하였다. 디지털기술국에서 IT 전문인력은 30명(TV송출부 3명, 기술연구소와 방송IT팀 27명)이며, 제작기술국에서 IT 전문인력은 11명(종합편집부 5명, 보도기술부 4명, 라디오기술부 2명)이다. 인력재배치로 IT 전문 인력은 기술연구소와 방송IT팀에 다수 배치하였으나 제작을 지원하는 제작 NPS, 보도 NPS, 라디오 Tapeless 설비(MIROS) 등의 IT 인력은 원활한 지원을 위해 현장(종합편집부, 보도기술부, 라디오기술부)에 분산 배치하였고, 설비 역시 같은 이유로 분산 배치하였다.

방송 IT 업무(보도NPS, 제작NPS, 네트워크/콘텐츠 자산관리) 인력과 설비의 통합도 검토하였으나 분산 배치가 기자나 PD가 요청하는 업무를 밀착, 지원하는 윈스톱 서비스에 더 적합하였다. 즉시 대응이 가능한 정비 업무는 현장에서 처리하고 즉시 처리가 불가능한 업무와 전문 정비의 경우에는 IT전문 부서(기술연구소, 방송IT팀)에서 처리하는 것이 효율적이며, 거대한 통합 시스템은 사고발생시 대형 사고로 이어질 우려가 있어

제작 프로세스와 적용 기술이 다른 시스템은 분리하는 것이 효율적이라는 판단으로 현재 체제를 유지하기로 하였다.

〈표 4-9〉 최근 3년간 신규 인력 수급 현황

구분	2012	2013	2014	계
신입	2	2	-	4
경력	4	2	5	11

기술 인력도 타 분야와 마찬가지로 4~50대가 2~30대보다 훨씬 많아 교육을 통한 새로운 기술 전수에 한계가 있다고 판단된다. 젊은 인력이 많아야 기술 인력의 경쟁력 확보가 수월할 것으로 보인다. 이에 기술 분야는 2013년에 뉴미디어 관련 경력사원 2명을 채용하였으며, 2014년은 회사의 중장기 먹거리 개발을 위하여 기술 관련 직원 5명을 모두 연구개발 경력 인력으로 선발하여 개발 역량을 보강했다. 향후 인력 수요가 발생할 때에도 신규 인력 선발과 기존 직원들의 방송 IT 교육 프로그램을 지속적으로 실시하여 방송IT 장비 운용과 개발 능력을 향상시켜야 하며, 앞으로도 젊은 인력을 전문인으로 키우려는 강한 의지와 신속한 조치가 필요할 것으로 판단된다.

〈표 4-10〉 뉴미디어 세미나 및 방송기술 워크숍

NO.	교육명	인원	교육기간
1	CES 2014	1	01.06 ~ 01.12
2	DVB world 2014	3	03.06 ~ 03.14
3	CCBN 2014	5	03.21 ~ 03.24
4	NAB 2014	5	04.06 ~ 04.13
5	춘계 디지털 방송기술 워크숍	7	05.15 ~ 05.16
6	KOBA 2014 컨퍼런스 및 세미나	58	05.20 ~ 05.22
7	FAME 2014 포럼 발표	1	06.01 ~ 06.07
8	싱가폴 커뮤닉 아시아 2014	1	06.16 ~ 06.20
9	해외방송기술 전문교육	2	06.30 ~ 07.09
10	공공안전 및 재난구조 전파통신 응용 워크숍	1	07.15
11	IFA 2014	2	09.06 ~ 09.11
12	IBC 2014	3	09.10 ~ 09.17
13	AES(Audio Engineering Society) 컨벤션	1	10.07 ~ 10.14
14	차세대 데이터센터 구축방안 세미나	2	10.17 ~ 10.22
15	Screen4All 포럼 발표	1	10.26 ~ 11.01
16	MBC-FujiTV 공동기술세미나	7	10.30 ~ 10.31
17	방송문화진흥회 지원 세미나	200	11.19
18	InterBEE 2014	5	11.19 ~ 11.22

〈표 4-11〉 Network와 Database 등 방송IT관련 직무전문교육

연 도	부서명	행사명	교육장소	교육기간
2014	보도기술부 1명 방송IT팀 1명	SNFS 관리 교육	독일	1.11~19
	방송IT팀 1명	Oracle Open World 2014	미국	9.28~10.10
	방송IT팀 1명	차세대 데이터센터 구축방안 세미나	베트남	10.17~22
	보도기술부 1명	네트워크전문가과정	국내	12.08.~ 2015.02.06. 주중 19:30~

글로벌 미디어 기업이 되려면 해외 방송사와의 교류, 세미나 참여, 국제 전시회 등의 참석도 좀 더 활발히 진행할 필요가 있다고 판단되며 프로젝트 발굴/기획, 수행 정도와 수행 성과, 결과물에 대한 외부 평가와 현업 적용 정도, 회사 기술 정책과 연동 여부 등 기술 개발 업적에 대해 객관적 평가를 시행한 후 적합한 사람에 대하여 본부장 격려상 포상과 장단기 해외 연수를 실시하고 있는데 앞으로도 훌륭한 기술 개발 업적에 대해서는 포상하거나 특별한 인센티브를 제공하는 것이 MBC 발전에 도움이 될 것이다.

2 뉴미디어 환경 대응 평가

1) 미래 방송서비스 구축

이 장은 뉴미디어 환경 대응 관련 기술 역량 강화, UHD TV, N스크린 서비스 구축과 관련한 융합형 콘텐츠의 제작 기술 축적 등 미래 방송 서비스 구축을 위한 노력을 평가하는 부분이다.

다채널 방송 서비스인 MMS 준비 상황은 다음과 같다. 2013년 12월 MMS 실험 방송 시스템을 구축하여 MMS 장비 선정 관련 화질과 성능 평가를 수행하고 다채널 APC, 인코더 제어 프로그램, PSIP 서버 등 관련 시스템을 개발하고 실험 방송 시스템 구축을 완료하였다. 1~3월에는 방송통신위원회 주관으로 실험 방송을 수행하였다. 또 2013년 10월부터 2014년 8월까지 방송통신위원회의 지상파 DTV 다채널 실험 방송 추진반에 참여하여 MMS 실험 방송 결과보고서를 작성하고 관련 정책에 대한 대응 방안을 마련하였다. MMS를 위한 TV주조정실 공간도 확보해 두었으며 MMS 방송 설비는 신사옥 설비에 쉽게 추가할 수 있으므로 MMS 허가가 나면 즉시 방송시스템을 구축할 계획이다.

UHD TV 도입과 주파수 확보와 관련한 노력을 살펴보면, 미래창조과학부와 방송통신위원회 협의체에 참석하여 지상파 서비스 도입 로드맵 수립과 700MHz 주파수 확보를 논의하였고 지상파 UHD TV 실험 방송과 표준화를 추진하였다. 이에 따라 Ch.52, 출력 2.5kW로 관악산 실험국 허가를 받았고 KOBA 전시회, 인천아시안게임 등에서 실시간 방송을 실시하였으며 실험방송 측정 후 중간보고서와 결과보고서를 제출하였다. UHD 전송 방식 표준화 활동을 위해 노력한 결과 TTA³⁹⁾ 잠정 표준안이 10월에 채택되었다.

또 700MHz 주파수 확보를 추진하여 700MHz 연구반, 방통위/미래부 차관급협의체, 국회에 대응하였고 UHD 방송과 관련하여 방송사와 정부 공동으로 프랑스 등의 해외 동향을 조사하였다.

〈표 4-12〉 UHD TV 기반 구축을 위한 준비사항

연도	구입금액	주요투자내역
2014년	23억	제작 : 제작용 4K 카메라 외 실험방송 : 아시안게임 4K UHD 생중계 실험방송(9월)
2013년	11억	제작 : 제작 인프라 장비 구입 기타 (연구분야) : 4K 실험 방송 송출 분야 연구
2012년	13억	제작 : 4K 카메라 구입 외(렌즈, 약세사리 포함)
합계	47억	2015년까지 실험방송 진행 기타 제작 장비는 4K 콘텐츠 제작에 사용 중

N스크린 서비스 구축과 관련된 실시간/주문형 스트리밍 서비스에 관해서는 iMBC에서 송출하던 pooq을 상암 APC 시스템에 연동하기 위하여 MBC에서 실시간 Live로 송출하면서 2대의 인코더로 이중화하였다. 6월에는 월드컵 기간 중 대체 광고 판매와 송출 운영을 위해 MBC의 메인 송출을 스마트미디어랩에서 운영하면서 백업 인코더 송출은 MBC에서 계속 진행하였다. 대체광고 시스템과 pooq송출 시스템의 연동 테스트를 진행하여 2015년 3월 이후에는 메인/백업 IP 송출을 MBC에서 운영, 관리, 모니터링할 예정이다.

디지털라디오의 진행은 FM의 디지털 라디오 방식에 대한 랩테스트(2009년)와 필드테스트(2010년)를 거친 바 있고 2014년에 결정된 것은 방송통신위원회는 디지털라디오 추진 정책 수립을, 미래부는 기술방식 선정을 담당한다는 것이었다. 방송통신위원회는 디지털라디오 정책 수립 후 기술 방식 선정 등을 진행한다는 입장이지만 정책 수립을 위한 구체적인 진행은 없는 상태다. 다만, 차세대 방송 표준 포럼 디지털라디오 분과(지상파방송사, 국책연구기관 등 참여)에서 매월 회의를 통해 신규 오디오 코덱 성능 검증

39) 한국정보통신기술협회의 시험 표준

등을 진행하고 있으며, 2015년에 USAC⁴⁰⁾의 표준 제정을 추진하고 있다. 다양한 매체의 출현으로 최근 라디오 경쟁력이 급격히 떨어지고 있는데 디지털라디오 도입 등을 통해 라디오 경쟁력을 올리는 방안이 빨리 추진되어야 할 것이다.

그밖에 3DTV에 대한 투자는 크게 하지 않으나 UHD TV처럼 수상기가 대형화되고 고품질로 되면 3DTV가 다시 각광을 받을 가능성이 있어 관련 기술은 계속 연구하고 있는 편이다.

2014년도에 미래 방송 서비스를 구축하기 위해서 주로 UHD TV, MMS, N드라이브 서비스에 집중한 것으로 나타났다. 이와 더불어 디지털라디오도 지속적인 관심을 가졌던 것으로 보인다. 반면 3DTV 분야는 줄여나가는 양상을 보였는데 적절한 움직임이라고 할 수 있겠다.

2) 방송기술 관리시스템의 적절성

이 장은 편성, 송출, 광고를 통합 관리할 수 있는 시스템 운용과 디지털 기반의 제작 시스템(NPS) 구축 운용 등 방송 기술 관리시스템의 효율적 운영과 적절성에 대한 평가를 하기 위한 분야다.

신사옥 방송 시스템은 NPS(Network Production System)를 구축하였는데 이것은 UHD 방송을 고려한 NPS 종합 편집 시스템이다. NPS 설비 중 일부는 4K 편집 설비로 4K 파일 입력 편집, 색보정 작업 등을 HD 콘텐츠 작업과 유사하게 처리할 수 있으며 촬영 중인 4K 영상 자료를 별도 스토리지에 저장하여 추후 UHD 방송 시대에 활용할 계획이다.

더빙 음향시스템 설계와 음향NPS 워크플로우도 이루어졌는데 신사옥의 사운드믹스실 7개 모두 Tapeless 음향 시스템이 구축되었다. 또 제작NPS와 연계된 영상 파일 재생 단말기와 다채널 음향 편집기 간 연동 시스템 구축이 완료되어 편집실, 사운드믹스실, 일산 녹음실간 파일 호환 워크플로어가 가능해졌고 스튜디오에서 음원 녹음 후에 자체 믹싱이 가능해졌다. 이로 인해 편집 시스템으로 파일 전송을 통하여 제작 시간이 단축되고 운용 편의성이 증가하였다.

SD에서 HD급으로 다채널 음향 편집기의 기능을 향상시켜 모니터 환경을 개선하였고, 웹상에서 다운로드 후 즉시 재생이 가능하여 음향 편집이 바로 이루어지게 되었다.

서버 기반 라디오 제작과 송출 시스템(New MIROS) 시스템도 구축하였다. 고품질 오디오 파일 형식을 도입하여 CD와 동등한 품질로 제작이 가능해졌고 범용 포맷 사용으로 외부 소재의 수용과 음원 판매가 용이해졌다. 기존 MP2 대비 약 4배 증가한 소재 저장을 위해 스토리지 용량도 증설하였다. 사외에서 시스템 사용이 가능하도록 웹서버 기반 제작 환경을 구축하여 아시안 게임 생방송 중 선수들의 신청곡과 CM 등을 바로

40) Unified Speech and Audio Coding의 약자로 MPEG 최신 기술의 하나

송출하였으며 현장에서 녹음한 소재를 바로 편집, 등록이 가능하도록 하였다. 이를 위해 디지털 AMU와 완벽하게 호환되도록 프로그램과 방화벽/백신 시스템도 업그레이드 하였다. 라디오 구조정실과 스튜디오도 디지털화하였는데 디지털 AMU 도입으로 스튜디오와 부서간 오디오 라인, 오디오 라우터, STL 링크 등의 라디오 방송 장비를 개선하였다.

제작 시스템의 안정적인 운용을 위해 체계적인 반복 교육을 실시하였는데 신규로 도입된 제작 NPS시스템과 보도 NPS시스템 전반에 대한 교육을 실시하여 구성원이 신속하게 새로운 파일 기반 워크플로어에 적응하여 프로그램 제작에 차질이 없도록 하였으며 신규 도입 장비인 VMU, AMU, 라우터 등 주요 장비에 대한 사전 교육과 세미나를 실시하여 초기 시스템 정착에 기여하였다.

〈표 4-13〉 Tapeless 시스템으로의 전환에 따른 사용자 교육 현황

연 도	대상자	부서명	행사명	교육장소	교육기간
2014	120명	기술부문	Premiere NLE 교육	내부	1.13 ~ 2.22
2013	1명	라디오기술부	Protools 교육	국내 위탁	10.08 ~ 11.28
	2명	제작기술부	Protools 교육	국내 위탁	11.26 ~ 11.29
	2명	제작기술부	Protools 교육	국내 위탁	12.04 ~ 12.06
	2명	제작기술부	Protools 교육	국내 위탁	12.10 ~ 12.13

Tapeless 시스템 교육은 AVID/Premiere의 영상 편집 교육과 Protools의 음향 편집 교육으로 구분되는데 AVID 시스템의 관리자 교육은 외부에서 실시하였으나 사용자 편집 교육은 부서 내 업무 인수 인계를 통해 진행하였다. 또 생방송 도중 발생할 수 있는 비상 상황에 대비하도록 〈비상조치 매뉴얼〉을 부서별로 작성하고 분기별로 교육하여 방송 사고를 초기에 방지하고 최소화하도록 노력하였다. 구축 8년이 지난 일산 스튜디오 전체에 대한 안전 점검을 실시하여 변형된 조명 배턴과 와이어를 교체하였고 제작 시스템에 들어간 재활용 장비에 대한 사전 점검과 지속적인 유지 보수로 발생할 수 있는 오류를 차단하였다.

3) 서비스 개선 및 뉴미디어 수용환경 개선

이 장은 모바일, 인터넷 기반 플랫폼 등 방송 통신 융합 시대의 적합한 서비스 제공을 위한 추진 성과를 평가하는 부분이다.

DMB 활성화와 관련하여 2014년 10월 DMB 화질 개선 송출 시스템을 구축하여 2015년 1월부터 고화질 스마트 DMB 서비스를 실시하였으며 스마트 DMB 전용 양방향 서비

스를 지속적으로 개발할 예정이다. DMB 개선을 위하여 안전 운전 정보 등을 추가 송출하여 교통 정보를 고도화하고 고정밀 위치 정보 등의 신규 서비스를 개발하는 등의 연구를 추진하였고 소출력 DMB 등 신규 사업 모델을 개발하였다. 소방방재청과 연계하여 재난 송출시스템을 구축하여 DMB 재난 방송 시스템으로 방송의 공적 기능을 강화하였으며 DMB 재난 방송 법제화에 따른 후속 조치로 지하철 사업체 등과 음영 지역 방송 환경 개선을 위한 협의를 추진중이다.

B2B 콘텐츠 제공 시스템도 강화하였다. 사외 플랫폼별 영상/ 메타데이터/ 이미지 전송 시스템 개발(IPTV, 디지털케이블, 유튜브 등)과 프로그램 전체는 물론 사업자들이 필요로 하는 구간만을 골라 전송하는 기능, 외부 사업자용 콘텐츠 전송 현황 조회 기능 등을 추가하여 시스템을 개선하였다.

2014년에는 UHD TV, 스마트 미디어, DMB, 인터넷을 통한 B2B 서비스에 집중된 것으로 보이는데 스마트 미디어 서비스 확대에 대비하여 이를 지원할 IP 기반 방송 플랫폼을 지속적으로 확장하고 있다. DMB의 발전 여부는 점차 이용자의 이용이 약화되고 있다는 통계치가 나오고 있어 조심스러운 접근이 필요해 보인다. 반면에 스마트미디어 분야는 점차로 확대되어 가고 있는 추세여서 이 분야에 관심을 가지고 준비해야 할 것이다.

3 시설·장비의 운영관리

1) 시설 인프라 구축의 타당성 및 실적

이 장에서는 기술 환경 변화에 대응할 방송 시설과 인프라 구축 방향에 대한 타당성과 적절성을 평가할 것이다.

2014년 기술 분야의 주요 업무 목표는 신사옥 방송 시스템 정착과 안정적인 운용, UHD TV, MMS 등 차세대 방송 서비스 추진, 정책 대응 강화, 콘텐츠 제작 기술 강화, 대형 이벤트 완벽 수행, 기술 인력 역량 강화다.

이러한 목표를 수행하기 위하여 2014년에도 2013년처럼 상당한 인프라를 새롭게 구축했다. 특히 신사옥에서 대표적 구축 사업은 Full Tapeless 시스템이다. 이 시스템은 MBC의 제작 편성 기획 전 분야의 효율성을 한 단계 끌어 올렸으며 고성능 서버, 빠른 네트워크, 최신 보안시스템 구축이 이루어져 인프라 구축은 매우 타당한 것으로 보인다. 상암 신사옥 구축 사업비 내역은 다음과 같다.

〈표 4-14〉 상암 신사옥 구축 사업비 내역 (방송장비/시설)

단위 : 억원

연도		금액	비고
2014년	기반시설	61	2011년 계약 잔금 신사옥 시설/장비 구매
	제작/송출시설	98	
	송신시설	2	
	기타(연구 등)	16	
2013년		632	신사옥 시설/장비 구매
2011년		30	기반시설공사
총액		839	신사옥 투자 예산 + 기반시설공사

2014년에 구축된 시설 인프라 중에서 보도NPS/NLE 시스템(Avid 임시 시스템) 구축 상황은 다음과 같다.

▣ 경과

- 2014년 6월 9일 ~ : SI 계약 발주
- 2014년 6월 9일 ~ 6월 25일 : 케이블 포설 및 Avid시스템 입고
- 2014년 6월 26일 ~ 7월 15일 : Avid 시스템 설치
- 2014년 7월 12일 ~ 7월 25일 : 시스템 구성검증 및 단위시험
- 2014년 6월 30일 ~ 8월 2일 : 여의도 데이터 이전
- 2014년 7월 26일 ~ 8월 3일 : 통합시험 및 뉴스 리허설
- 2014년 8월 4일 ~ : 뉴스 상암 송출 개시

보도 NPS는 Avid 시스템으로 임시 구축하였는데 문제점을 파악하기 위해 경과와 사유를 좀더 자세히 알아보았다.

〈표 4-15〉 보도NPS 경과

일시	경과
2013.4.17	○○정보통신(주) 우선협상대상자로 선정
2013.8.12	보도NPS 구축계약 - 사업기간 : 2013. 8.12 ~2014. 8.11
2014.1.15	H/W의 납품 완료
2014.2.12	구축 지연 항의 솔루션 개발 지연에 따른 협력사(Dalet) 구축확약서 확보
2014.3.3	NPS 현장 시범과 점검 - 기사 작성, 큐시트, 송출 등 90개 항목별 작동상태 점검 - 90개 항목 중 45개(50%) 미동작, 28개(31%) 기능 미진
2014.3.18	○○정보통신이 방송 개시일을 5월 5일에서 7월 20일로 조정해 줄 것을 요청
2014.4.9~10	Dalet의 NPS 시스템 기능 점검 실시 - 162개 항목 선정하여 이틀간 점검 - 66개만 정상 동작
2014.5.14	Dalet의 NPS 기능 점검 - 4월 9일 점검 당시보다 후퇴한 결과 발생
2014.5.30	임원회의에 Dalet시스템으로 7월20일 On-Air가 불가능함을 보고 - Avid 임시 시스템 구축 방안 보고
2014.7.14	상암 신사옥에 Avid 임시 시스템 구축 개시 - 8월 4일, Avid 시스템 완성 - 8월 4일부터 상암신사옥에서 뉴스방송 정상 실시
2014.8.11	○○정보통신(주)과 계약 만료
2014.9.17	계약해제통보 공문을 ○○정보통신에 발송
2014.12.22	소장 접수, 서울서부지방법원 - 손해배상 요구 등

보도NPS에는 H/W는 물론 자료, 기사, 송출 관리에 필요한 각종 S/W가 포함되는데 ○○정보통신과 협력업체는 문화방송이 요구한 각종 S/W 개발을 하지 못한 것이 가장 중요한 실패 사유로 보이며, 특히 2014년 초 점검 결과, 주요 S/W 개발 일정이 지연된 것을 확인하고 항의하였으나 그 후 수차례 점검, 시연 과정에서도 제대로 이루어지지 않았다. 임시 보도 NPS는 편집 업무를 주로 지원하는 것으로 스포츠, 보도 제작 등의 업무는 포함되지 않아 향후 대대적인 보강이 필요하다. 이에 2016년 12월을 목표로 구축 방향을 설정 중에 있다. 보도 NPS를 계약한 ○○정보통신과 손해 배상과 관련한 법

적 문제가 제기되고 있는 바 업체 관리를 좀 더 철저하게 하고, 성공 또는 실패 여부를 좀더 일찍 판단했다면 바람직했을 것이다.

2014년 신사옥 건립 등 인프라 구축을 위해 전년에 이어 많은 예산이 투입되었다. 신사옥은 MBC에게 있어 향후 수십 년을 활용할 인프라이므로 중장기적으로 효율성과 경쟁력을 확보해야 할 것이다. 2014년도의 시설 인프라 구축을 보면 이러한 구축 방향을 MBC가 매우 잘 이해하고 있는 것으로 보인다. 신사옥 건립 이외에도 MMS 실험방송시스템 구축과 IPTV와 Youtube, 기타 IP기반 방송 서비스 제공을 위한 IP송출 시스템 등의 인프라 구축 등은 반드시 필요한 것이고 시의 적절한 것으로 판단된다.

고화질 모바일 환경 속의 실시간 시청 경로에서 DMB가 여전히 중요한 위치를 차지하는 것을 감안하면 고화질 제공 노력은 지속하여야 할 것이나 스마트 미디어 확대로 DMB의 열악해지는 수익 구조를 감안하여 고화질 DMB 제공을 위한 제 투자와 비용을 어떻게 할 것인지는 충분히 검토해야 할 것으로 보인다.

2) 제작시설 활용의 효율성

이 장은 시설 배정 절차와 기준, 운영의 합리성, 시스템의 타당성, 편집실, 중계차 등에 대한 가동률과 이용률의 효율성을 평가하는 분야다.

수요 맞춤형 제작 시설 구축과 제작 스튜디오의 합리적인 배정을 분야별로 보면 다음과 같다.

▣ 스튜디오 제작 시설 관련

- 생방송 <오늘 아침>, <오늘 저녁>은 고정 세트를 설치하는 프로그램으로 상암에 소규모 E스튜디오(100평)를 확보하여 타 프로그램 시설 활용을 개선
- 스튜디오 NPS(eXerver)를 모든 부조정실에 설치하여 제작시간을 단축
- 상암 스튜디오(A~E, 매직 스튜디오) : 예능과 시사교양 프로그램 제작
- 일산 스튜디오(D1~D3, D5~D6) : 드라마와 외주 프로그램 위주 제작
- 일일 고정 생방송 세트를 공동 사용하여 스튜디오 활용도 개선
- 드라마 증가로 변동 세트화하여 스튜디오 활용도 개선(일산 D1 변동세트화)

▣ 후반 제작 시설 관련

- Avid과 Premiere 시스템 구축으로 안정성과 확장성을 동시에 추구
- NLE편집실을 86실에서 이전 후에 101실로 확대하여 예능, 드라마, 프로그램 개편, 파일럿 프로그램, 연말 프로그램에 대응

■ 뉴스센터 제작 시설 관련

- 뉴스 부조와 스튜디오를 활용하여 경제적, 효율적으로 제작시설을 운용

■ 라디오 제작시설 관련

- 신사옥 이후 생방송, 공개 방송, 음악 방송 등 전문적인 대응이 가능하게끔 스튜디오를 배정하여 음향기술 인력의 근무 시간 증가
 - ☞ 1~7월 4,447시간(635시간/월) → 8~12월 4,030시간(806시간/월)
- 생방송이 가능한 스튜디오가 5개에서 9개로 확대되어 제작 편의성을 개선
- 신사옥에 신규 설치된 믹스다운룸을 적극 활용하여 후반 작업 효율성 대폭 향상
- 가든 스튜디오를 설치하여 고품질 라이브 음악에 대한 청취자들의 욕구를 완벽하게 충족시키는 한편 청취자들이 방송제작 과정을 직접 보고 참여할 수 있도록 넓은 시창과 외부 스피커/마이크를 설치하여 친근감 등 스테이션 이미지 상승에 기여
- 216석의 골든마우스홀에서 라디오 공개방송을 소화하여 비용 절감에 기여

적정 시설 가동 상황은 분야별로 다음과 같다.

■ 스튜디오

- 증가 추세의 비정기 ENG 제작 프로그램의 적극 배정으로 가동률 제고
- 외부에서 제작하던 <기분좋은날>을 스튜디오로 수용해 임차 비용을 절감
- 시설별 '제작시설일지 작성가이드' 배포로 정확한 시설별 사용 시간 파악
- 세트가 세워진 스튜디오의 빈 공간을 이용한 단발성 제작 활성화

■ 편집실

- 특정 요일 집중을 피하여 기술적 오류 최소화와 활용 최적화
- 드라마, 예능, 시사 프로그램 각각의 제작 방식과 편성일정을 고려하여 배정
- 배정된 편집실 활용도가 낮으면 타 프로그램 제작 유도로 유휴시간 최소화
- 기획부터 사전 협의로 최단 시간 편집이 가능한 워크플로어를 적용
- 제작진 요구에 대응한 포맷 변환 시스템 구축으로 편집 시간 효율화

방송제작 시설 가동률은 다음과 같다.

〈표 4-16〉 방송제작 시설 가동률

시설물	가동시간 (365일 총계)		총시간①		가동률②(%)		총시간③		가동률④(%)	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
TV 스튜디오	19,227	21,050	39,420	39,420	48.8%	53.4%	17,928	17,928	107.2%	117.4%
뉴스센터	5,903	5,379	8,760	8,760	67.3%	61.4%	3,984	3,984	148.1%	135.0%
종합편집 설비	39,311	40,051	52,560	52,560	74.8%	76.2%	23,904	23,904	164.5%	167.5%
ENG / NLE 편집실	- 상암 NLE편집실은 101개실 모두 일단위 배정을 하고 있음(365일 가동, 프로그램별/요일별 사용시간 차등 발생) - 일일 사용시간은 12~18시간임 - 2013년 대비 편집실은 15개 증가했으나 편집 수요가 많은 리얼 버라이어티 편성시간 확대로 사용시간은 비슷함									

1. 총시간① = 시설물 수량×365일×12시간
2. 가동률② = 가동시간/총시간①×100
3. 총시간③ = 시설물 수량×249일(2014년 평일 수)×8시간(법정 주당 근로시간)
4. 가동률④ = 가동시간/총시간③×100

〈참고〉

1. 스튜디오 가동시간은 해당설비를 운영하는 제작기술국 인력이 제작에 투입된 시간만 계산 (세트 설치 및 철수 시간, 스튜디오 ENG 촬영시간 등은 가동시간에서 제외)
2. TV 스튜디오 개수에는 부조정실이 없는 D2 스튜디오와 12월8일에 완공된 상암 E스튜디오는 개수 산정에서 제외하여 총 9개소 기준으로 산출
3. 종합편집 설비는 HD 종합편집실(6실), 특수영상실(4실), 색채현실(2실) 포함하여 총 12개소 기준으로 산출
4. 시설배정과 일치작성은 자체, 외주 구분하지 않고 진행되고 있으므로 자체, 외주 구분하지 않고 가동률 산출
5. <소치동계올림픽><브라질월드컵><인천아시안게임> 등 대형스포츠 중계로 전년대비 스튜디오 가동률은 감소하고 뉴스 센터 가동률은 증가함

사용일 기준 방송시설 가동률은 다음과 같다.

〈표 4-17〉 사용일 기준 방송시설 가동률

시설물	가동률①(%)	가동률②(%)	가동률③(%)
TV 스튜디오	70.6%	72.4%	103.5%
종합편집실	68.9%	65.5%	101.1%

1. 가동률①=(전체 사용일/전체 가용일)×100, 전체 가용일=설비수량×365일
2. 가동률②=(평일 사용일/평일 가용일)×100, 평일 가용일=설비수량×249일
3. 가동률③=(전체 사용일/평일 가용일)×100

〈참조〉

1. TV 스튜디오의 사용일 산출에는 ENG 촬영일, 부조정실에서 진행되는 편집 작업 및 진행 생방송 일정도 포함하여 산출 (D2 스튜디오 포함)
2. TV 스튜디오의 경우 드라마 프로그램 제작 시 점유하고 있는 SET 설치 상황도 산출 과정에 반영
3. 종합편집실은 HD 종합편집실 6개소(A, B, C, D, E, F)기준 산출(이전 후 종합편집실개수 동일)
4. 365일 가동되는 뉴스센터(2개소)는 사용일 기준 가동률 산출에서 제외

MBC가 보유한 제작 시설 활용률은 매우 높아 가동률이 100%를 넘는데 특히 종합 편집 설비 가동률이 매우 높다. 높은 가동률을 수용하려면 야간과 주말 작업이 많아질 수밖에 없는 상황이다. 신사옥이 구축된 상황도 이렇다면 앞으로도 가동률 문제는 쉽게 해결될 것 같지 않다. 따라서 이러한 현상에 대한 적절한 조치가 필요할 것으로 보인다.

3) 제작 장비의 유지·보수와 교체

이 장은 안정적 제작을 위한 장비 관리 시스템과 관리지침의 적절성과 효율성을 평가하는 분야다.

최근 방송 장비는 IT 기반이라 전통적인 유지 보수보다는 안정적 운용과 모니터링의 중요성이 더욱 커지고 있다. 고가의 방송 장비와 신사옥 방송 시스템에 대한 효과적인 유지 보수를 위하여 방송 IT 분야에 전문 인력을 집중 배치하고 관련 교육을 실시하고 있다. 그뿐 아니라 효율적인 시설 관리 운용을 위하여 안정적 전력 공급과 제작 시설의 온도를 최적 관리하고 있고 부서별로 보유 장비에 대한 유지 보수 담당자를 지정하여 원활한 유지보수 업무를 수행 중이다.

〈표 4-18〉 NPS 관리자 교육

인원	부서명	행사명	출장지	출장기간
1명	보도기술부	SNFS 관리 교육	독일	1.11~19
1명	방송IT팀	SNFS 관리 교육	독일	2.8~16
1명	보도기술부	AVID 교육	영국/프랑스	11.16~12.7
1명	종합편집부	AVID 교육	영국/프랑스	

〈표 4-19〉 방송용 장비 교육

NO.	교육명	인원	교육기간
1	보도CG 스토리지 SNFS	1	01.11 ~ 01.19
2	특수영상합성 시스템	1	01.20 ~ 01.25
3	DAMS SAN 스토리지 SNFS	1	02.08 ~ 02.16
4	소니 스위처 및 카메라	4	03.21 ~ 03.24
5	UHD TV 송신장비 검수 교육	1	03.29 ~ 04.05
6	소니 시스템 카메라 운용 교육	3	04.28 ~ 05.02
7	소니 카메라 교육	2	07.01 ~ 07.02
8	UPS, STS 장비 검수	1	07.29 ~ 08.04
9	Davinci Resolve 교육	1	08.31 ~ 09.07
10	Master VMU 및 Keyer 검수	2	09.01 ~ 09.04
11	조명 특수효과 장비 교육	1	10.26 ~ 10.30
12	이동형 중계 마이크로웨이브 장비 교육	1	12.07 ~ 12.14

4) 방송망의 안정성, 효율성 제고

이 장은 송출 시스템의 안정성 확보를 위한 효율적 방송망 관리와 난시청 개선 추진 성과 등을 평가하는 분야다.

신사옥은 제작부터 송출까지 파일 사용을 목표로 하였다. 따라서 완성된 파일 소재를 네트워크로 전송받아 송출 서버에 저장, 송출하게 구성하였고, 송출 서버, DB 서버, 네트워크와 주변 장비 등을 이중화하여 안정성을 확보하였다. 특히 송출 서버는 동일 기종인 주·예비 장비가 동시에 오작동하거나 동일 증상의 문제가 발생할 경우를 대비하여 전혀 다른 기종의 송출 서버를 설치하였다. 기술연구소가 개발한 eXerver에 기능을 추가하여 스케줄에 연동하는 비상용 송출 서버로 활용했다. 일부 테이프를 이용하는 프로그램을 위하여 VTR 4대를 배치하여 송출할 수 있게 하였고, 송출 서버로 인쇄스트하여 파일 변환 후에 할 수도 있게 하였으며 광고 송출에 여러 소재를 하나로 통합해야 했던 비효율성을 개선하여 광고 판매 순서에 맞추어 개별 소재를 재생하게 하였다.

TV 자동 송출 시스템(APC)을 보다 발전시키기 위해 기술연구소는 APC와 클립뱅크(송출 서버)를 개발하여 적용하였다. APC는 운행 스케줄대로 송출 시스템을 제어하며 클립뱅크는 송출 서버에 저장된 파일과 통합 관리하여 편성과 광고 정보에 연동하여 스케줄을 조정하고 적합한 소재를 송출할 수 있게 하였으며, 입력된 자료에 따라 타이틀 제공 자막과 광고의 이상단 자막을 실시간으로 합성하여 송출할 수 있다.

5) 방송사고 대처능력의 개선

이 장은 방송망의 효율적 관리의 일환으로 방송 사고 대처 능력과 개선 노력을 평가하는 분야다.

전반적으로 방송 사고에 대비하여 지속적인 교육을 실시하였다. 또 Tapeless 방송시스템 운용 담당자에 대한 체계적 교육도 이루어졌다.

사고를 방지하고 비상 대처를 위해 각종 설비를 이중화하고 비상시에는 절체가 일목요연하게 이루어지게 구성하여 일차적 조치를 간결하게 했고 이를 통해 추가적인 운용 사고를 예방하고자 하였다. 송출 신호를 녹화하고 감시하는 장비를 설치했고, 송출 신호 이상시 경보를 통해 근무자가 빨리 인지하여 방송 사고에 대한 조치 시간을 단축하였다. 또한 비상조치 매뉴얼을 비치하고 숙지하도록 하여 비상상황에 대한 조치를 보다 신속하고 명확하게 할 수 있도록 유도하였고, 심야 시간 정파 시 비상 상황에 대비한 가상 훈련을 실시하였다.

〈표 4-20〉 제작 기술 관련 방송 사고

매체	일자	사고 기간	프로그램	사고내용	조치사항
TV	09.26	8:30:00경 (25초)	생방송 오늘아침	VCR 운용자의 실수로 전타이틀/하이лай트/전CM이 정상 방송되지 못했음. (Play/FF 실수)	Backup VCR로 절체
TV	12.11	12:20:12 (23초)	특별방송 작은기부 사랑의시작	VCR 운용자의 실수로 전타이틀/전CM이 정상 방송되지 못했음. (Play/FF 실수)	Backup VCR로 절체

〈표 4-21〉 요인별 분류를 통해 본 방송사고

분류	일자	사고 기간	프로그램	사고내용	조치사항
장비 오작동	01.21	19:09:57 (약 4분)	빛나는 로맨스	SB중 예고, ID, 수시시보, "빛나는 로맨스" 전타이틀 및 전CM일부/원인 미상의 하드웨어 오류로 인한 APC(송출자동화시스템) 장애로 추정	수동으로 테이프를 송출하면서 APC를 리부팅한 후 정상송출
	04.07	11:58경 (약 20초)	정오뉴스 스 SB	정오뉴스가 시작되기 전 SB시간에 예고 송출중 마지막 스틸화면 송출/여의도 주조 APC(송출자동화시스템) 노후화로 인하여 수동모드로 빠짐	다음 예고부터 이기종 송출서버로 절체함

분류	일자	사고 기간	프로그램	사고내용	조치사항
의사 소통 문제	05.20	22:00경 (39초)	타블로와 꿈꾸는 라디오	실제 방송은 DJ1에서 진행했으나 주조 근무자와 스튜디오근무자의 의사소통 문제로 ST1으로 지정하여 무음 발생	주조정실 근무자가 오류를 인지하고 스튜디오 정 정했으나 묵음 상태가 다소 길게 진행되었음.
운용자 실수	09.26	8:30:00경 (25초)	생방송 오늘아침	VCR 운용자의 실수로 전타이틀/하 이라이트/전CM이 정상 방송되지 못 했음. (Play/FF 실수)	Backup VCR로 절체
	12.11	12:20:12 (23초)	특별방송 작은기부 사랑의시작	VCR 운용자의 실수로 전타이틀/전 CM이 정상 방송되지 못했음. (Play/FF 실수)	Backup VCR로 절체
	09.05	16:55:08 (70초)	우리말 나 들이	"우리말나들이"에 "이브닝뉴스" 타이 틀+주요뉴스가 70초간 송출됨/"우리 말나들이" 소스를 뉴스센터로 잘못 입력하였음	방송 중에 발견하여 별도 조치는 못함

비상 상황 대처 능력 교육과 사고 예방을 위한 교육 실적은 다음과 같다.

〈표 4-22〉 사고 예방 교육 실적

부서	날짜	종류	교육 내용	대상자
제 작 기 술 부	3/10	Tapeless 시스템 정착교육	전체 NPS 시스템 개괄 및 구조의 이해 MAM 시스템 음향 파일관리 기본	사운드믹스실 담당자
	5/14 ~ 5/27		Avid 영상 재생 단말기 운용 음향 편집기 연동 운용	
	6/25 ~ 6/27		최신 Protools (다채널 음향 편집기) 운용 및 플 러그인 적용 방법	
	7/5 ~ 7/15		신규 디지털 AMU 운용 및 AMU를 통한 Protools 연동법	음향팀 전체
	8/5		부조정실 Protools를 통한 음원 녹음 및 NPS망 을 통한 파일 전송, 관리	스튜디오 음 향 담당자
	10/7	방송사고 예방교육	AMU, 무선마이크등 주요 장비 이상시 증상별 대 처 방안, 중계 생방송 진행시 상황별 대처 방안	
	10/20	비상상황 대처교육	사운드믹스실 파일 호환 문제 발생시 상황별 대 처 요령, 방송 임박 프로그램 제작시 백업 시스 템 전환 방안	사운드믹스실 담당자

부서	날짜	종류	교육 내용	대상자
영상기술부	1/23~ 2/21	Tapeless 시스템 정착교육	프리미어 NLE를 이용한 파일 업로드부터 편집, 마스터링, 최종 클립 생성하는 방법	영상/녹화 정비 담당자
	7/10		스튜디오 CM송출을 위해 로컬서버 다운로드, 리스트 업 및 송출하는 방법	
	9/23		스튜디오 CM 송출/소개 편집을 위한 개별 서버 파일과 리스트 XML 다운로드하는 방법	
	9/30		eXerver 사용자 운용, 설치, 환경설정, 유지보수/관리 교육	
종합편집부	5/12 ~ 6/17	Tapeless 시스템 정착교육	NLE 편집기술 및 제작 워크플로어	분야별 PD 편집자
	6월		특수영상, 색재현, 종합편집실 간 파일 기반 워크플로어	NPS 운용 담당자
	9월		NPS 워크플로어 및 자산관리 시스템	
	12월		24p 촬영 소재 인제스트/장애 대처	
보도기술부	4월	시스템 교육	상암 신규 시스템 (VMU, RS, M/V, 전원, Tally) 구성 설명	현업자
	6월	비상조치	비상시스템 절체 및 운용방법	현업자
	7월		CM 수신 및 송출서버 2중화 구성	VTR 담당자
	8월	방송사고 예방교육	비상절체 상황 대응조치	현업자
	10월		비상절체 상황 대응조치	현업자
	10/25 12/20		각 서버 별 중요 체크 포인트 및 장애 시 응급 조치법	시스템관리자
라디오기술부	3/11 3/12 3/13	시스템 교육	Calrec, Studer AMU 설정 및 운용방법	전 부서원
	4/5 4/12		Calrec AMU 심화과정	전 부서원
	4/5 4/12	방송사고 예방교육	주조정실 개요 및 APC, New MIROS	전 부서원
	4/6 4/13		시스템	Calrec AMU 운용기초
	4/5 4/12	교육	Studer AMU 운용기초 New MIROS	라디오 PD

전반적으로 방송 사고를 최대한 줄이기 위한 비상 조치와 교육 등 관련 제도는 우수해 보인다. 그렇지만 방송 사고를 없애기 위하여 지속적인 사고 방지 노력과 대처 능력의 향상이 앞으로도 계속 필요한 것으로 보인다.

6) 송출시스템 및 송수신 품질향상, 개선실적

이 장은 송출 환경을 고려한 시스템 구축과 관리 성과를 평가하는 분야다.

먼저 직접 수신 환경을 개선하기 위하여 디지털 방송망을 강화하였다. 2014년 서해 도서 지역(백령도, 대청도)과 경기도 광주 DTV 방송 보조국을 신설, 수신 환경 개선과 난시청을 개선하였으며, 2015년에는 경기 북부(파주) 감악산에 기간국급 방송 보조국 개 설을 계획하고 있다.

〈표 4-23〉 2014년 DTV 방송보조국 신설 현황

방송보조국 명	출력	비고
대청 (대청도)	20W	2014년 7월
진촌 (백령도)	10W	2014년 7월
광주 (경기도 광주)	20W	2014년 11월
감악산 (경기도 파주)	2KW	2015년 설치 계획

또한 음악FM의 방송 커버리지 확장을 위해 관악산으로의 송신소 이전 허가를 신청한 상태이다. 음악FM 방송국은 남산송신소에서 방송중이나, 남산보다 높은 관악산 송신소로 이전하여 경기도 남부 지역의 난청 해소 등 취약한 수신 환경을 개선하기 위함이다. 방송중계소 통합 원격 제어 설비는 2013년 남산, 용문산에서 관악산 송신소로 옮겨 통합 운용하였는데 비용은 약 3억원 들었고 2014년 광고, 계양에서 관악산 송신소로 통합 운용에 약 2억원이 들었다.

대출력 송신 시설 운영 체계 개선 사업 실적은 다음과 같다.

〈표 4-24〉 대출력 송신시설 운영체계 개선사업 실적

국소	개선 사항	비용	비 고
관악산	수도권일대 기간급 송, 중계소 통합 원격제어설비 구축	3억원	'13년 남산송신소, 용문산중계소
	DTV/FM/DMB용 M/W Link 링크 구축	2억원	'14년 상암동 ↔ 관악산송신소
	TVRO 위성수신안테나 및 부수장치 설치	0.3 억원	'14년 8월경
남산	표준FM 전용 무정전전원장비 교체	1.6 억원	'14.11 50KVA→120KVA
	DTV/FM/DMB/전기 원격제어설비 구축	-	'13년 관악산송신소에서 통합 운용
	DTV 송신기 교체(ch50, 주/예비)	5억원	'13.10 채널재배치 전환
	DTV/FM/DMB용 M/W Link 링크 구축	-	상암동 ↔ 남산송신소

국소	개선 사항	비용	비 고
용문산	건물노후에 따른 건물 2층(약65평)신축	3억원	'11.12월경 신축 '12. 채널재배치 전환완료
	DMB 안테나 패널 증설(아날로그TV중료에 따른 혼신해결 방송망 확장)	1억원	'13년 안테나패널(1면4단, 4패널 4단4면, 16패널)
	DTV/DMB/전기 원격제어설비 구축	-	'13년 관악산송신소에서 통합운영
	여의도→용문 링크 관악→용문으로이설	0.1억원	'14 상암 이전으로 M/W Link 이전
	DTV/DMB전용 UPS/STS 교체		'14.10, 6KVA→10KVA
광교산	DTV 송신기 교체(1kW급, 주/예비)	4억원	'12.07 200W급 송신 '13.10 채널재배치 1kW 전환
	DMB 방송 출력증강	4억원	'13. 5월 100W급→1kW급
	DTV/DMB/전기 원격제어설비 구축	2억원	'14년 관악산송신소에서 통합운영
계양산	DTV/DMB/전기 원격제어설비 구축	-	14년 10월 관악산송신소에서 통합운영
토당	원격제어설비 자동화 완료(남산원격운영)	2억원	'07년 4월전기설비 보강 포함(ATS/UPS 2대 신설)
	원격제어설비운영남산→관악으로이전		'13년원격운영감시장소변경
	주/예비 철탑(115,83m)항공등 10ea교체	0.1억원	'13년 백열등→LED 교체
	기계실/조정실/동조사실 CCTV교체 관악산송신소 원격운영 관련 교체임.	7백만원	'14년 일반 - HD급 교체

V. 재무·회계 분야

2014년 MBC 영업수익은 예산 대비 91% 수준이었다. 전체 매출액은 8,024억원으로 연초의 예산액 8,828억원보다 804억원 낮으며, 전년도 매출액 8,155억원보다도 131억원이 낮다. 이는 뉴미디어와 종편 등이 지상파방송시장을 잠식했을 뿐만 아니라 2014년에는 국가적으로 경기 회복 모멘텀이 부족했고 세월호 사건 등으로 경기가 활성화 되지 못했기 때문이다. MBC는 부진한 영업수익을 영업비용 절감으로 만회하려고 노력했던 것으로 보인다. 영업비용은 8,294억원으로 연초 예산액인 9,297억원보다 1,002억원이 낮다. 이로 인하여, 영업손실(영업수익 - 영업비용)은 -270억원으로 연초 예상 손실인 -469억원보다 199억원을 개선하였다.

2014년 MBC 영업손실이 270억원이지만 앞으로가 더 문제다. 왜냐하면 전체 지상파 광고시장 침체로 광고수익이 지속적으로 감소하나 제작경비나 콘텐츠행사 경비 등 영업비용은 크게 감소하지 않을 것으로 보이기 때문이다. 그러므로 여러 장기적인 노력이 경주되어야 할 것이다. 정책적으로는 지상파 광고총량제가 되도록 노력해야 할 것이고, 회사에서는 미디어시장 환경 변화에 맞게 사업 다각화를 통하여 영업수익이 증가하도록 해야 한다.

그리고 글로벌 뉴미디어시장 진출을 위한 새로운 성장 동력을 적극 개발해야 한다. 특히, 2013년 경영평가 재무·회계분야에서 ‘특단의 대책이 없는 한 MBC는 향후에도 지속가능한 성장을 실현하는 것이 쉽지 않아 보인다.’고 지적하고 있다. 이 지적은 과도하지만, 만일 새로운 성장 동력을 개발하지 못하고 지금처럼 방송광고시장이 타 매체에 계속 잠식된다면, 현 시점에서도 타당한 지적으로 보인다. 따라서 경영진은 수익다각화와 미래의 방송 환경에 대응한 뉴미디어 제작/유통/사업 혁신정책을 보다 적극적으로 입안하여 시행해야 할 것이다.

물론 단기적인 재무안정성 측면에서는 매우 우량한 회사다. (주) 문화방송의 2014년 재무제표에 의하면 부채비율(부채/자본)이 15.3%이고, 총자산 약 2조원 중 이익잉여금이 차지하는 비중은 75%인 약 1조 5천억원이다. 그리고 현금 흐름면에서도 현금 및 현금성 자산이 1,432억원, 매출채권이 1,639억원이 있으며, 전기에 비하여 상당히 감소했지만 영업활동 현금흐름도 약 350억원을 시현했다.

1 내부 프로세스 관리의 효율성, 합리성

2014년 MBC는 ‘상암시대, 창의와 혁신을 통한 도약’을 경영기조로 삼고, ‘매체 위상 제고, 경영 성과 방어, 성장 기반 구축’을 3대 중점 목표로 정했다. 이러한 목표를 달성하기 위해서는 전사적인 수익성 향상을 도모하며 불요불급한 비용지출을 예방하고 경영인프라를 효율화해야 할 것이다. 여기서는 내부통제정책, 감사제도, 경영정보시스템 운영, 원가 관리, 예산/투자계획의 연계성, 예산편성과 운영의 합리성 및 집행의 합리성을 살펴본다.

1) 내부통제정책의 타당성

내부통제제도란 재무정보의 신뢰성을 확보하여 회사가 정확하고 신뢰할 수 있는 회계정보의 작성과 보고체계를 잘 유지하고 있는지 그리고 회사의 모든 활동이 관련 법규, 감독규정, 내부정책과 절차를 준수하고 있는지에 대한 합리적인 확신을 제공할 수 있는 제도와 절차를 말한다.

내부통제제도의 효과적인 구축과 운영을 위하여 MBC는 주식회사의 외부감사에 관한 법률에 따라 내부회계관리제도를 2005년부터 현재까지 운영하고 있다. 상장법인과 달리 MBC는 내부회계관리제도 모범규준⁴¹⁾ 제5장 ‘중소기업에 대한 적용’의 규정에 따라 내부회계관리제도를 운영하고 있으며, 운영실태에 관한 보고내용을 매년 외부감사인인 회계법인으로부터 검토받고 이러한 내용을 감사보고서에 공시하고 있다. 2013년에 내부회계관리제도 모범규준이 변경되어 비상장법인은 과거보다 더 축소된 형태로도 운영이 가능하나 MBC는 이미 구축되어 수년간 실행해온 제도로 진행하고 있다.

내부통제제도는 자체감사에서 내부회계관리제도를 평가하고 또한 외부감사인이 검토하도록 규정되어 있다. 이에 평가자는 내부에서 작성한 내부회계관리제도 감사평가보고서, 내부회계관리제도 운영실태보고서, 외부 회계법인이 검토한 내부회계관리제도 검토보고서를 입수하여 확인하였다.

내부에서 작성한 내부회계관리제도 감사평가보고서는 ‘내부회계관리제도가 효과적으로 설계되어 운영되고 있다’고 평가하고 있고, 운영실태보고서는 평가대상 총 196개의 통제 활동에 대한 설계와 운영을 평가했는데 모두 양호한 것으로 보고하고 있다. 외부감사인인 삼정회계법인의 검토보고서도 MBC가 작성한 평가보고서가 타당하다고 검토의견을 내렸다.

이에 본 평가자도 내부회계관리제도는 규정에 따라서 양호하게 설계되어 운영되고 있다고 판단한다. 하지만 다음에 서술하는 자체 내부감사결과와 신사옥 건설에 대한 정책감사 결과에 의하면 내부통제에 대한 예외사항이 다수 발견되므로 내부회계관리제도를 엄밀하게 재검토해보는 것이 바람직할 것으로 본다.

41) 한국상장회사협의회 내의 상설기구인 내부회계관리제도운영위원회가 2005년에 제정한 기준

2) 감사제도의 합리성 및 감사결과 수용정도

방송문화진흥회는 2014년 문화방송에 대한 경영지침의 하나로 ‘원칙 있는 신상필벌로 조직문화 개선’을 정했다. 이를 위하여 ‘경영진부터 일선의 모든 조직원들까지 책임의식을 갖고 모범적으로 업무에 임할 수 있도록 윤리강령의 구체적 실천 방안을 마련하여 단호하게 운용할 것’을 요구하며, 또한 ‘내부감사기능을 강화하고 감사결과에 대하여는 즉각적이고 원칙 있는 신상필벌을 통해 자발적으로 책임과 의무를 다하는 조직문화를 만들어 가라’고 하였다.

MBC의 내부감사업무는 정기·정책·경영감사, 정책(테마)감사, 특별감사, 결산감사로 분류된다. 2014년에 정기·정책·경영감사는 문화방송 7회, 계열사 6회, 자회사 2회 실시되었고, 테마감사는 1회, 특별감사는 문화방송에 대하여 4회 실시했으며, 결산감사는 2013년 회계연도의 결산감사다. 감사 실시 횟수는 전년도와 비슷하지만 특별감사는 2013년도에는 1회인데 2014년도에는 4회로 증가했다.

〈표 5-1〉 감사추진 실적

감사 수행건수	정기감사	특별감사	테마감사	결산감사
문화방송	7	4	1	1
계열사	6			
자회사	2			
계	15	4	1	1

정기감사 결과의 예를 들면, 전주문화방송은 정당한 절차를 거치지 않은 특별상여성 비용의 반복적 지출, 자회사 관리부실, 허위영수증 처리 및 분식회계 등 다수의 사례가 적발되어 기관경고, 임원경고, 징계 등의 조치를 받았다. 여수문화방송 감사에서도 법인 카드 사용 행태의 부적절, 자산관리 부실 등의 사례가 발견되어 징계, 시정, 주의 등의 조치를 받았다. MBC C&I 감사에서도 부적절한 업무집행 사례가 적발되어 징계 9건 등의 조치를 취했다.

정책감사에서는 드라마 ‘김수로’ 문화산업전문유한회사에 대한 감사에서 문화방송과 경남 4사의 투자원금 22억원 전액 손실에 대비하여 실태 점검을 통해서 ‘김수로 SPC’ 제작비 집행의 관리 감독 부실 등 많은 문제점을 발견하고 징계 3건, 변상 5건(5.2억원) 등의 조치를 했다. ‘위임전결관리 실태점검 감사’에서는 1,449건의 규정 위반을 지적하여 개선, 권고 조치하였고, ‘방송장비 운용실태 감사’에서는 기술 부분의 검토에 치중한 의사결정구조를 탈피하고 기획실 내에 원가절감팀 또는 투자심사위원회를 신설하도록 조치했다. 이와 더불어 테마감사, 특별감사에서도 다수의 지적사항이 발견되어 내부규정에 따른 징계 등의 인사조치가 있었다.

감사결과를 살펴보면, 아직 MBC 뿐만 아니라 자회사에서도 내부통제제도가 잘 작동되지 않는 경우가 있어 보인다. 특히 <표 5-2>의 감사결과 처리사항을 보면 적은 감사인원으로 감사한 결과로는 상당히 많은 조치가 행해졌음을 알 수 있다. 또 후술할 ‘상암 신사옥 건설 정책감사’에서도 내부통제제도가 제대로 작동되지 않은 사례가 다수 발견된다.

<표 5-2> 감사결과 처리사항

구분	징계	변상/회수	개선/시정	주의	권고
정기감사	21	12	124	25	26
정책(테마)감사	3	5	241	44	59
특별감사	6	-	11	1	2
계	30	17	376	70	87

그러므로 비록 내부와 외부감사인에 의한 평가가 ‘MBC 내부회계관리제도가 적정하게 이루어지고 있다’고 해도, 2013년 경영평가에서도 지적하였듯이 외부전문가의 평가를 거쳐서 좀더 엄격하고 체계적인 내부통제제도의 구축을 하여야 할 것으로 본다.

한편, 이러한 감사업무와 더불어 감사국은 업무의 상시 모니터링을 위한 일상감사를 실시하고 있는데, 2014년 1,916건의 일상감사를 실시했다. 일상감사는 사전적·예방적 컨설팅 감사기능을 가진다.

<표 5-3> 일상감사 추진 실적

구분	품의사항	제작제안서·기획서	계
일상감사 수행건수	1,211	705	1,916

감사국은 이러한 감사와 별도로 클린센터를 운영하고 있다. 이것은 MBC에 대한 외부 민원이나 MBC 직원에 대한 신고와 제보를 받는 제도다. 직접, 전화나 우편, 인터넷 등으로 제보받는다. 2014년 클린센터 운영실적을 보면, 인터넷 제보가 86건, 전화 또는 우편 제보가 3건으로 총 89건의 제보가 접수되었다. 이는 2013년 53건보다 33건이나 늘어난 것이다. 클린센터에 제보가 증가한 이유는 2013년에 시스템의 보안취약점을 개선하기 위해 3개월간 인터넷에 의한 클린센터가 운영되지 않아 제보가 적었던 것으로 보인다. 민원이 접수되면 해당 부서의 의견을 듣고 사안에 대한 감사를 실시한다.

(1) 상암 신사옥 건설 정책감사 결과

신사옥 건설과 관련하여 경영평가에서 언급할 필요가 있다고 보아 관련 감사 결과를 요청하여 그 내용 중 중요한 부분은 여기에 포함시켰다.

상암동 신사옥 건설은 회사가 투자한 금액 중 역대 최대다. 이것은 MBC가 대한민국 제일의 글로벌 미디어 그룹으로 재탄생하려는 노력이지만 대규모 투자가 시행된 만큼

이에 대한 철저한 감사가 필요하여 감사국은 10개 부문으로 정책감사를 실시하였다.

이는 ① 상암 신사옥 부지매입 ② 신사옥 건설계획과 자원조달 ③ 신사옥 UEC 도입 검토 및 포기 ④ 신사옥의 설계와 공사개요 ⑤ 시공사의 공사대금 관련 소송 ⑥ 방송시설 및 사무공간 배정 ⑦ 상업시설 추진, 조성 ⑧ 설계/시공 문제점, 하자, 향후 시설 운용 등 ⑨ 전기 부문 ⑩ 정보통신 부문이다. 이들 10개 부문 중 업무수행의 설계나 투자 계획이 치밀하지 못했거나 내부통제절차가 적절하게 적용되지 못한 것에 대하여 향후의 개선책을 마련하는데 도움을 주고자 중요한 사항을 요약해 보았다.

가) 신사옥 건설계획과 자원조달 부문

- 2008년 9월에 작성된 마스터플랜과 비교하면 건축공사비는 479억원 절감하였으나 방송장비투자는 405억원을 초과 지출했다. 건설은 도급 계약 기준에서 절감한 공사비를 투자한 것으로 판단되나, 방송장비투자는 엄밀한 검토와 계획이 부족했던 것으로 판단된다. 이는 방송장비 운용실태 감사결과에서도 나오는 부분인데, 향후 장비 도입 계획을 재검토해 볼 필요가 있음을 가리킨다.
- 방송센터 매각 무산, 판매시설 임대계획 변경, 자회사 임대계획 변경 등의 자원조달 계획에 큰 영향을 미치는 중대 사안에 대하여, 발생 사유와 영향 분석과 대안 제시가 있어야 하나 대부분 없거나 허술하여, 회사의 내부통제제도가 적절하게 작동되고 있지 않음을 보여주었다.

나) 신사옥의 설계와 공사개요 부문

- 통합데이터센터 설치로 공간, 인력, 유지비 등을 절감할 수 있었으나 부서별로 데이터센터를 설치하여 운용하는 등의 전사 차원의 설치와 운용에 대한 검토가 미흡하였다. 향후 데이터센터 통합과 클라우드 서비스 도입 등 최신 IT기술을 적용하여 효율적으로 운영할 필요가 있다.
- 예산이나 계약 사항 변동을 수반하는 설계 변경을 미리 시행하고도 최장 2년간 방치하다가 상당기간 후에 품의하였고, 품의할 때에도 변동 사항의 추정가액조차 보고하지 않아 시공사와 추가 계약 등의 서면 합의를 보지 못하여 공사비 분쟁의 소지를 남겼다.

다) 방송시설 및 사무공간 배정 부문

- 2008년 확정된 마스터플랜에서는 일산에서 드라마, 예능 프로그램을 제작하는 것을 전제했음에도 약 6년에 걸쳐 4명의 사장이 교체되면서 당초 전제가 무너지고 설계와 운용의 일관성이 흐트러지며 컨셉과 설계도 무리하게 변경된 부분이 있다.
- 부서별 공간 배정시 일관된 원칙 없이 각 국실의 요청에 따라 업무 공간 면적을 배정하여 면적 격차가 발생하고 전체 공간 배정의 효율성과 합리성을 지키지 못했다.

(2) 방송장비 운용실태 결과

신사옥 입주와 더불어 많은 방송장비를 구입하였는데 구매 결정과 구장비의 불용처리 과정에서도 내부통제제도의 미비점이 다수 발견되었다. 방송장비 운용실태 감사의 종합 의견에서 내부통제와 관련된 과거 수차례 감사 지적사항이 아직 시정되지 않고 있다며 다음과 같이 지적하고 있다.

과거 방송장비 관련 감사 지적사항인 ▲방송장비 예산편성 또는 도입시 사전 검토와 통제 기능 보강, ▲방송장비 구입 후 또는 예산집행 후에 사후 활용 평가시스템 신설, ▲방송 장비 도입, 활용 평가를 위한 별도 조직 신설, ▲관련 간접비의 원가 반영 등을 개선하여 그 결과를 서면으로 보고할 것 등이다.

감사국의 방송장비 운용실태 감사는 ① 방송장비구입 의사결정 ② 방송장비 구매제도 ③ 방송장비 활용과 불용처리 ④ 방송기술 연구개발의 네 부문으로 이루어졌으며 중요 감사 지적사항을 요약하면 다음과 같다.

가) 방송장비구입 의사결정 부문

- 구입시에 사용실적 분석, 자산별 투자수익률, 유형자산 회전을 등에 관한 고려가 부족하고, 타 지상파 방송사와의 비교가 없다.
- 1996년 예산자율화 이후 방송장비, 시설투자에 대한 사후평가와 원가관리가 제대로 이루어지지 않아 방송장비 투자를 과도하게 했는지를 파악할 수 없다.

나) 방송장비 구매제도 부문

- 장비관리팀 등 기술부문의 선정 검토 의견이 제품 구매에 결정적이거나, 사용부서 요구사항을 통제부서 입장에서 검토하지 않고 요구를 그대로 수용하거나 경쟁제품에 대한 검토를 누락했다.
- 관재부의 구매절차 단계에서, 부실한 중목선정의견이 적지 않은데도 이를 보완하지 않고 청구부서 의견대로 구매를 진행하였고, 입찰과정도 규정을 준수하지 않은 경우가 다수 발견된다.

다) 방송장비 활용과 불용처리 부문

- 상암 신사옥 이전으로 방송장비 재활용은 예산절감 차원에서 중요하나 재활용 지침과 계획이 제대로 수립되지 않았고 콘트롤 타워도 없었다. 따라서 신규 방송장비 투자가 과도하게 발생했을 가능성이 있다.
- 불용자산 현황 파악에 대한 내부통제가 제대로 되지 않았다.

라) 방송기술 연구개발 부문

- 기술연구소 보유 장비가 매년 증가하는 추세로 개발 종료된 장비의 재활용이 제

대로 되지 않아 창고 등에 수년째 방치하는 경우가 있다.

(3) 감사국 인원과 직무 교육

감사국 인원은 국장을 포함하여 17명이다. 4년 이상 감사부서에 근무한 사람이 9명, 1년 미만 근무자가 3명이며, 나머지는 대부분 2-3년의 근무경험을 갖고 있다. MBC의 조직 규모에 비해서 감사국 인원이 적다고 판단한다. 계열사와 자회사에 대한 감사는 4-5년에 한번 실시하고 있는데 감사국에서는 3년에 한번 정도 실사를 원하고 있다. 지금으로서는 이에 대한 상시모니터링 시스템을 운용하기 어렵다. 참고로 KBS의 감사인력은 27명이다.

감사국은 감사인력의 전문성을 높이기 위하여 한국감사협회, 흑자경영연구소 등 외부 전문기관의 직무교육에도 참가하고, 감사국내 공인회계사의 자체 교육을 실시하였으나 충분하지 않아 보인다. 직무교육 실시 현황을 보면 1개월 정도의 장기 프로그램에 참가 직원은 3명에 불과하다. 2013년 경영평가에서도 나오듯 한국감사협회 또는 감사원에서 실시하는 교육에 참여하는 것도 비용, 시간 투입 대비 효과적일 것이라는 의견에 동의한다.

〈표 5-4〉 2014년도 감사인 직무교육 실시 현황

과정명	참석인원	교육기관	기간
자회사/해외현지법인 감사	2명	한국감사협회	3/6
기업실무자를 위한 저작권과 개인정보 보호해설	1명	credu e-learning	4/1-4/30
감사조치사항 및 양정기준에 대한 사례연구	14명	자체교육(워크숍)	5/22
하루 30분, 생각이 트이는 회계기초	1명	credu e-learning	8/1-8/30
감사인터뷰 스킬 향상 과정	2명	흑자경영연구소	9/19
1. 감사보고서 작성 사례연구 및 개선방안 2. 감사정보시스템 도입방안	17명	자체교육(워크숍)	11/6
내부감사기법 실무과정	3명	흑자경영연구소	11/18-11/21
기업소송 100전 100승	1명	credu e-learning	12/1-12/31
계	41명		

3) 경영정보시스템과 위험관리시스템의 구축과 운영실태

기업의 경영정보시스템의 통합은 현대 경영에서 필수적인 것으로 인식되고 있지만 MBC는 투입 비용 대비 효과를 고려하여 아직 운영하지 않고 대신 현업부서의 필요에 따라서 개별적으로 개발된 여러 시스템을 유기적으로 연결하여 업무를 처리하고 있다. 현재 개발되어 사용하는 시스템은 다음과 같다.

- 그룹웨어(인트라넷), 인사정보시스템, EIS, 내부통제시스템
- 예산성과시스템, 회계시스템, 제작정보시스템, 제작시설관리시스템
- 종합방송정보시스템, 편성전략/운영시스템, 시청률정보시스템,
- 광고운영시스템, TV리뷰시스템, 홍보시스템
- 종합자산관리시스템, 법무정보시스템, 저작권관리시스템

이 중에서 통합경영시스템과 가장 유사한 것은 EIS(임원정보시스템)이다. EIS는 2013년에 약 2억원을 들여 개발한 것으로 임원과 보직자들이 사용하고 있다. EIS 내용은 구축 배경에 맞게 의도했던 내용들이 적절하게 포함된 것으로 보인다. 구축 배경은 대내외 경영환경 변화에 대응하기 위하여 의사결정 지원시스템이 필요하다는 점, 최신 경영정보 제공을 위하여 시스템간 연계를 통하여 정보인프라를 확보해야 한다는 점, 사내 주요 지표를 설정하여 이를 지속적으로 모니터링하여 정보 수요자 중심으로 시스템을 구축해야 한다는 것 등이었다.

임원정보시스템과 함께 비상시 위기관리 대응방안도 기업에 필수 불가결한 장치다. MBC 위기대응 시나리오 세부 내역은 광고경기 예측지수, 광고 월판매액, 선행종합지수, 동행종합지수, 기준금리, 기업경기실사지수로 구성되어 있다. 이것은 경영상 발생할 수 있는 위기 대응과 관련하여 수시로 경영실적을 분석하여 필요시 즉시 회사 정책에 반영할 수 있도록 하기 위함이다. 세부설정 내역은 다음 표와 같다.

〈표 5-5〉 위기대응 시나리오 세부설정 내역

지표	설정내용	근거
광고경기 예측지수	90미만	시뮬레이션 결과에 따른 경험치
	3개월 연수 100 미만	3개월 해당시 불황지속 판단
광고 월판매액	최근 4개월 월평균 판매액의 85% 미만	광고판매 급감 반영
	3개월 연속 최근 4개년 월평균 판매액 미만	광고판매 부진 지속반영
선행 종합지수	전월대비 0.5% 이상 하락	시뮬레이션 결과에 따른 경험치, 하락폭 반영
	3개월 연속 하락	시뮬레이션 결과에 따른 경험치, 하락추세 지속
	순환변동치가 98 미만인가?	시뮬레이션 결과에 따른 경험치
동행 종합지수	전월대비 0.5% 이상 하락	시뮬레이션 결과에 따른 경험치, 하락폭 반영
	3개월 연속 하락	시뮬레이션 결과에 따른 경험치
	순환변동치가 98 미만인가?	시뮬레이션 결과에 따른 경험치
기준금리	전월대비 0.25% 이상 하락	시뮬레이션 결과에 따른 경험치
기업경기실사지수(BSI)	85 미만	시뮬레이션 결과에 따른 경험치

〈표 5-6〉 플랜별 기대 효과

대응플랜	비용항목별 연간 절감 예상액(억원)					합계
	경비	제작비	사업비	인건비	기타	
A	39.3					39.3
B	39.3	14.4+α				53.7+α
C	43.5	62.5+α	3.1+α		α	109.1+α
D	43.5	62.5+α	3.1+α	139.7+α	α	248.8+α

〈표 5-7〉 플랜별 비용 항목

대응플랜	비용 항목			
	경비	제작비	사업비	인건비
A	↓	-	-	-
B	↓	↓	-	-
C	↓↓	↓↓	↓	-
D	↓↓	↓↓	↓	↓

위기대응 시나리오의 징후에 따른 대응플랜(A, B, C, D)은 시나리오 세부내역의 해당 갯수에 따라 결정되는데 각 플랜에는 구체적인 행동지침이 있겠지만 2014년 영업적자 270억원을 고려하여 각 플랜별 효과를 좀더 강화할 필요가 있다고 본다.

4) 원가분석 및 관리의 효율성

프로그램의 성과평가를 위해 MBC는 프로그램별로 공헌이익(contribution margin)을 산정하여 분기별로 평가하고 있다. 하지만 공헌이익 평가방법은 프로그램에서 발생하는 직접비용(변동비용)만 반영하고 프로그램의 제작시설 사용과 인건비 등의 간접비용을 반영하지 않아 간접비 투입이 많은 프로그램의 성과는 과대평가되는 한계가 있으므로 간접비 등 모든 비용을 계산하여 성과를 평가하는 것이 필요하다.

〈표 5-8〉 현재 활용중인 공헌이익 분석 방법

구분	분석 방법
수익	<ul style="list-style-type: none"> 프로그램과 직접적으로 관련하여 발생한 수익 <ul style="list-style-type: none"> 프로그램 광고순수익(서울 기준) 간접광고와 제작협찬 수익 해외판매, PP유통수익, VOD, 웹하드 등 프로그램 판매수익
비용	<ul style="list-style-type: none"> 프로그램과 직접적으로 관련하여 발생한 비용과 관련 제작경비 <ul style="list-style-type: none"> 직접제작비(기획서 금액이 아닌 실정산액) 기타경비 : 미술비, 연기자/작가전속금, 방영권료, 중계권료 등 외주사 판권 배분액

그동안 프로그램별 간접비 배부를 전사적으로 실시하지 않은 이유는 투입대비 효과가 낮았기 때문이었다고 한다. 2014년 말부터 시설 사용과 제작 인력 투입 등에 대한 간접비를 반영할 시스템을 마련하여 일부 적용하였으며 2015년부터는 모든 프로그램으로 확대할 예정이라고 하는데 이는 좋은 시도로 평가한다. 모두를 만족시키는 최적의 배부 방법을 찾기는 어렵지만 이러한 시도와 경험을 바탕으로 합리적인 방법을 만들기 위해 적극 노력해야 할 것이다. 많은 기업들이 기업의 의사결정에 활용하기 위하여 예산을 투입하여 시뮬레이션 분석을 시스템적으로 접근하고 있다. 그러므로 내부의 전문성있는 인력과 외부의 용역을 빌려서 배부방법을 만들고, 이를 점차 개선해 나아가면 합리적인 성과평가방법을 만들 수 있을 것이다. 이와 관련하여 2015년 경영평가에서 좋은 평가가 있기를 바란다.

2015년에 실시할 예정인 간접비 배부방식은 주요 시설(물적시설, 인적시설)별로 투입 시간당 표준단가를 산정하여 간접비를 배부할 예정이다. 전체적인 개요는 다음과 같다.

■ 시설 단가 산정

- 시설별 표준단가 = (연간 시설별 감가상각비 + 연간 유지비(전기 등 유틸리티, 조세공과, 보수유지비 등)) / 연간 표준사용시간
- 연간시설 감가상각비 산정: 시설별 취득원가를 정액법 상각(건물 30년, 방송장비 5~10년 상각, 회사 방송기자재임대 내규 준용)
- 연간유지비 : 전사 유지 비용을 시설별 면적별로 안분하여 산정
- 1년 285일, 1일 8시간 적용 (회사 방송기자재임대 내규 준용)

■ 인건비 단가 산정

- 부서별 시간당 평균 인건비 적용 (급여, 상여, 자가운전보조금, 4대보험 회사 부담분 등)
- 1년 249일(토, 일, 법정공휴일 제외), 1일 8시간 적용
- 다만, 시설사용시간 1일 8시간 초과시 회사 초과근무시간에 대한 비용 적용

■ 미술 단가 산정

- 연간 발생비용을 실제산출량으로 나누어 산출량당 표준을 산정

원가관리 효율성 평가를 위하여 원가통제시스템을 살펴보았는데 제작비 지급 가이드라인을 제시하여 제작비가 이를 초과하면 제재하는 방법으로 원가를 통제하고 있었다. 과거 드라마 제작비는 제작 책임자가 임의로 제작비를 집행하고 경영진에게 사후 추인 받는 경우도 있었다고 하나 사규 개정으로 예산 미편성 또는 예산 초과(예상) 사업의 사전보고 절차를 마련하여 발생 가능성을 방지하고 있다.

제작비 가이드라인은 제작비 항목(출연료, 효과료, 문예비, 진행비, 임차료, 조사연구비 등)과 등급별로 기본단가, 초과단가 등을 구분한 규정이 제작정보시스템에 기본으로

등록되어 있다. 이 정보가 현업부서에서 제작비를 집행하는데 가이드라인 역할을 수행하고 있다. 단, 규정을 적용하기 어려운 주요 출연자의 출연료, 작가료 등 요소시장의 상황에 따라 결정되는 인적 비용은 프로그램별 실제 계약 체결가를 기준으로 제작비를 지급하고 있다. 그리고 제작지원 차량/조명/음향/미술 등 물적 요소 비용은 공급업체와 체결되는 연간 공급계약에서 정해지고 있다.

5) 예산과 경영/투자 계획의 연계성

MBC는 매년 9~10월에 다음 년도의 전체 경영기조와 목표를 수립하고 있다. 이후 사장과 임원들이 참석한 회의에서 각 본부의 구체적 사업계획을 논의하고 필요한 경우 일부를 수정한 후, 그에 따른 각 본부별 예산을 수립하고 있다. 하지만 익년에 사업을 실행할 때에는 환경 변화에 따라 일부 사업 계획이 변경되는 경우도 발생하고 프로그램 제작 과정에서 실제 집행된 금액은 편성된 예산과 차이가 발생하기도 한다.

한편, 사업이 취소되거나 개편 등에 따라 미집행되거나 축소된 예산은 매 반기별로 회수하고 있으며, 신설 사업, 프로그램에 대해서도 적정성을 평가하여 예산을 배정하고 있다. 이 경우 자체적으로 미집행 또는 축소된 예산을 전용하여 운영하는 것이 아니라 회수 후 재배정을 원칙으로 하고 있다. 이와 함께 제작비 또는 사업비를 초과한 경우 초과사유서를 첨부한 재기안을 통해 추가 예산을 배정하고 있다.

MBC의 2014년 중점목표인 ‘매체 위상 제고’, ‘경영 성과 방어’, 그리고 ‘성장 기반 구축’을 위하여 배정한 예산의 대표적인 예는 다음과 같다. 이는 진흥회의 ‘콘텐츠 질적 향상’과 ‘제도 변화에 대응’하는 경영지침에도 부합한다.

- 제작PD들에게 시청률 제고를 위한 동기부여를 위해 <수익창출 핵심 기여자 특별 인센티브>, <프로그램 공헌이익 보상> <프로그램 제작상> 등에 인센티브 예산을 부여하였고, 신규 프로그램 개발을 위한 파일럿 프로그램 제작에 10억원을 투자하였다.
- 성장엔진 다각화(수익 다각화)를 추진하기 위해 모바일게임, 신사옥체험관, 지상파 세컨드스크린 사업 등에 투자예산을 배정하였다. 그리고 SMR(Smart Media Rep)을 통한 온라인/모바일 광고로 수익을 창출하고 있으며, 용인드라마 테마파크, 유료 콘텐츠체험관을 발전시키고 있다. 특히 2014년에 특임사업국을 신설하여 애니메이션 <텔레몬스터>를 제작중이며, 사옥체험과 연계하여 브랜드스토어를 계획하였다.
- 해외시장 매출증대를 위하여 동남아MBC채널사업, 상해법인 증자 등에 예산을 배정하였다.

- 변화하는 방송기술 환경에서 선두 방송의 자리를 유지하기 위하여 UHD(4K) 실험 방송과 MMS 실험방송에 투자하였다 (UHD에 대한 전면적인 투자는 주파수 (700Mhz 대역) 배정이 유동적이기 때문에 정부 정책이 결정된 후로 유보하고 있다).

예산은 MBC의 업무목표, 역점과제, 경영지침에 맞게 수립, 집행되어야 할 것이다. MBC도 예산 수립 과정에서 이러한 점을 반영하고 있지만 역점과제 중에서 가장 먼저 표시된 ‘공영성과 공익성 강화로 매체 신뢰도 제고’를 비롯하여 ‘조직 문화 개선’, ‘관계사 경쟁력 강화’, ‘새로운 성장 동력 개발’과 같은 부문에는 좀더 적극적인 예산배정이 필요하다.

그리고 예산 설정과정에서 MBC의 경영기조와 중점목표 그리고 진흥회의 경영지침에 예산이 어떻게 상응하고 있는지 간접적으로라도 설명할 수 있어야 할 것이다. 대부분의 예산은 과거로부터 내려온 방법에 따라서 설정, 집행되고 있는 것으로 보인다. 사실 방대한 예산 수립에서 하나 하나의 예산이 어떠한 역점과제에 일대일로 대응되는 것인지를 파악할 수는 없을 것이다. 많은 예산은 고정비적 성격도 지니고 있다. 그렇지만 예산 설정을 해당연도의 중점과제와 좀더 밀접하게 연결시켜 볼 수 있어야 할 것이다. 그래야 좀더 경영목표와 경영지침에 부합하고, MBC의 자원을 적재적소에 효율적인 배분할 수 있는 예산 설정과 집행이 이루어질 수 있을 것이다.

6) 예산편성 및 운영, 집행의 합리성

2014년도 수익 편성액은 9,084억원이나 실적은 8,202억원으로 목표 대비 90% 수준이다. 그 이유는 광고 실적이 미달했기 때문이며 콘텐츠 유통 수익, 기타 수익과 영업외 수익은 증가했다. 2014년의 비용 편성액은 9,362억원이고 실적은 8,374억원이다. 비용 편성액이 감소한 이유는 수익 감소에 따른 절감과 감가상각비 예산이 약 372억원, 판매수수료가 158억원 가량 줄었기 때문이다.

특기할 것은 2014년 예산편성에서 수익보다 비용을 많이 편성하였으나, 이는 신사옥 입주와 감가상각비를 고려하여 일시적인 영업비용을 반영한 것이므로 향후 예산편성시에는 비용 조정 등을 통해 흑자편성을 해야 할 것으로 생각한다.

〈표 5-9〉 전체 예산편성과 실적

(단위 : 억원)

구분	2014년			2014년 실적	편성 대비 실적	
	신청액	조정액	편성액		증감액	증감률
수익(*)	9,114	-30	9,084	8,202	-882	-9.7%
비용(*)	10,069	-707	9,362	8,374	-988	-10.6%
세전손익(*)	-955	677	-278	-172	+106	+38.1%

(*) 지분법관련 손익 제외

투자예산 중에서 방송시설장비투자, 일반투자 항목은 편성과 집행에 큰 차이가 있다. 편성에 비하여 집행은 상당히 낮은 것이 눈에 띈다. 주요 원인은 신사옥 건물과 장비 투자가 수년간에 걸쳐 진행된 것이 2014년에 최종 완료되어 예산이 총액기준으로 편성되었기 때문이다. 신사옥을 제외한 예산 집행률도 낮은 편이나, 예산 편성에 있어 예비 투자예산과 중계권 협상 지연에 따라 배정된 예산을 집행하지 않는 것을 제외하면 투자 예산 집행률은 50% 수준으로 파악된다. 투자예산은 연중 상황에 의하여 집행이 전혀 되지 않을 수가 있어 다른 예산에 비해 집행률이 낮을 수 있지만 실현 가능성 측면에 있어서 예산 편성시 좀 더 주의를 기울일 필요가 있을 것이다.

〈표 5-10〉 2014년 MBC 투자예산 대비 실적비교

(단위 : 억원)

항목	2014년			2013년 집행액	전년실적 대비 증감		
	집행(*)	편성액	집행률		증감액	증감률	
방송시설장비투자	기계기구	64	126	50.8%	63	1	1.6%
	제작시설	2	3	66.7%	0	2	
	제작비품	4	16	25.0%	5	-1	-20.0%
일반투자	보증금	7	8	87.5%	19	-12	-63.2%
	토지	3	0	100.0%	0	3	
	건물	8	10	80.0%	10	-2	-20.0%
	건축물	3	6	50.0%	7	-4	-57.1%
	차량운반구	1	1	100.0%	2	-1	-50.0%
	비품	19	36	52.8%	15	4	26.7%
	건설중인자산	2	0	100.0%	0	2	
	투자유가증권	7	122	5.7%	0	7	
선급비용	스포츠중계권	0	102	0.0%	0	0	
	영화방영권	0	9	0.0%	0	0	
	전속금	0	50	0.0%	0	0	
소 계		120	489	24.5%	121	-1	-0.8%
상암동 신사옥	건물	254	3,213	7.9%	1,519	-1,265	-83.3%
	방송장비시설	366	942	38.9%	479	-113	-23.6%
소 계		620	4,155	14.9%	1,998	-1,378	-69.0%
투자 총계		740	4,644	15.9%	2,119	-1,379	-65.1%

※ 상암동신사옥 관련 투자 예산은 과거분을 포함한 것임

투자예산 편성의 합리성을 검토하고자 국실별 신청액, 편성액 그리고 조정액의 내역도 살펴보았다. 예상대로 각 부서에 신청한 투자예산 중 많은 부분이 감소한 반면, 기

획국만 증가하였다. 이는 전사적 필요에 의한 정책성 투자 예산을 기획국으로 배정하였기 때문이다.

2 재무성과

연결손익계산서 기준으로 문화방송, 계열사, 자회사의 2014년 전체 매출액은 1조 4,190억원이다. 그런데 문화방송, 계열사, 자회사 모두 매출액이 감소하였다. 특히 계열사와 자회사가 문화방송보다 매출액이 더 많은 비율로 감소하고 있다. 포트폴리오 측면에서 어느 한 회사의 매출이 감소하면 다른 부문이 뒷받침해주어야 하는데 모든 부문의 수익이 감소하여 우려가 된다.

〈표 5-11〉 문화방송과 관계회사의 총매출액

문화방송	매출 8,024억(전년대비 -1.6% ↓), 영업이익 -270억
계열사	매출 3,723억(전년대비 -2.5% ↓), 영업이익 -102억
자회사	매출 4,989억(전년대비 -4.8% ↓), 영업이익 376억

먼저 MBC에 대한 수익과 비용을 분석하고, 계열사와 자회사는 뒤에서 평가하기로 한다. 2014년 문화방송 매출액은 8,024억원이다. 가장 큰 비중을 차지하는 것은 광고수익으로 55.6%인 4,460억원이고, 다음은 34.3%를 차지하는 2,749억원의 콘텐츠수익이며, 협찬수익은 7.8%인 629억원이다. 전년과 비교하면 매출액은 131억원 감소하였고, 영업비용은 299억원 증가하여, 영업이익이 전년보다 430억원 감소한 270억원 적자로 집계되었다.

매출액 감소에 가장 큰 영향을 준 것은 지상파 광고시장의 침체로 인한 광고수익의 감소로 전년대비 330억원이 감소했다. 반면에 콘텐츠 유통수익은 전년대비 148억원이 증가했는데 이것은 해외 콘텐츠 유통수익이 크게 증가했기 때문이다. 매출액 감소에도 불구하고 영업비용은 대형 스포츠이벤트 중계권료, 감가상각비 등으로 전년 대비 299억 증가하여 영업이익은 감소했다. 타사의 영업이익은 KBS -456억, SBS -129억으로 방송 3사의 영업 적자 사유는 광고 판매가 감소하고 월드컵 등 대형스포츠 이벤트의 중계권료 비용이 증가했기 때문으로 보인다.

〈표 5-12〉 2014년 경영실적

(단위 : 억원)

구 분		2014년	2013년	전년 대비 증감	2014 예산	예산 추이 (달성도)
매 출 액	광고수익	4,460	4,790	-330	5,330	84%
	콘텐츠수익	2,749	2,601	+148	2,623	105%
	(해외)	(854)	(809)	(+45)	(784)	(106%)
	(국내)	(1,895)	(1,792)	(+103)	(1,839)	(104%)
	협찬수익	629	563	+66	589	107%
	공연/행사	50	117	-67	169	30%
	기타매출	136	84	+52	117	116%
매출액 합계		8,024	8,155	-131	8,828	91%
영 업 비 용	직접제작비	2,528	2,694	-166	2,683	94%
	제작경비	1,109	717	+392	1,211	92%
	콘텐츠행사경비	514	558	-44	608	85%
	일반경비	1,109	1,034	+75	1,149	97%
	판매수수료	865	911	-46	1,023	85%
	인건비	1,566	1,606	-40	1,585	99%
	퇴직급여	179	215	-36	185	97%
	감가상각비	424	232	+192	797	53%
	방송문화진흥자금	-	28	-28	-	-
	예비비	-	-	-	56	-
영업비용 합계		8,294	7,995	+299	9,297	89%
영업이익		-270	160	-430	-469	-

각 항목별 증감 내역을 수익과 비용 구조, 투자/자금 관리, 성장성과 안정성 등 측면에서 분석하기로 한다.

1) 수익구조의 다각화

2014년 매출액을 구분하여 증감액을 살펴보면, 전년 대비 광고수익이 330억원 감소하고, 공연/행사수익이 67억원 감소하였으나 콘텐츠수익은 148억원, 협찬수익 66억원, 기타 매출이 52억원이 증가하여 전체적으로 전년 대비 131억원이 감소하였다.

(1) 광고수익

〈표 5-13〉 2014년 광고수익 실적

(단위 : 억원)

구분		2014년	2013년	증감	2014 예산	예산 달성율
TV	일반	3,907	4,237	-330	4,770	82%
	간접	126	88	+38	100	126%
	가상	44	23	+21	35	126%
	소계	4,077	4,348	-271	4,905	83%
라디오	AM	274	316	-42	305	90%
	FM	87	106	-19	95	92%
	소계	361	422	-61	400	90%
DMB		22	20	+2	25	89%
합계		4,460	4,790	-330	5,330	84%

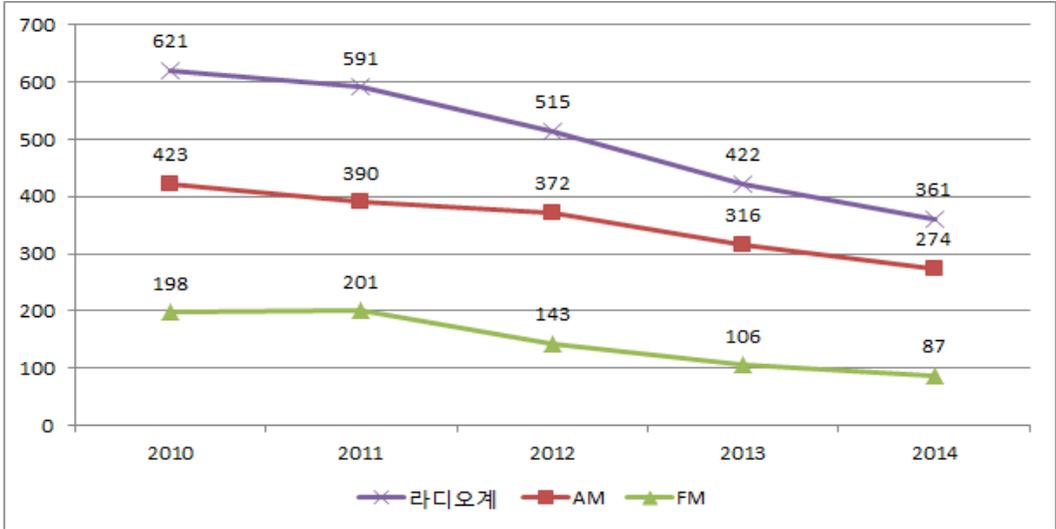
소치 동계올림픽, 브라질 월드컵, 인천 아시안게임 등의 대형 스포츠 이벤트가 있었음에도 불구하고 전반적인 지상파 광고시장의 침체와 세월호 사고 여파, 월드컵 대표팀의 부진 등으로 광고 매출은 전년 대비 330억원 감소한 4,460억원을 달성하였다.

이중에서 가장 큰 영향은 TV 일반광고의 감소다. 감소액이 전체 매출 감소액과 동일한 330억원이다. TV 일반광고는 전반적인 하락세이므로 철저한 분석과 회복 가능성에 대한 진단이 필요할 것으로 보인다. 간접, 가상광고는 일반광고에 비해 큰 폭으로 증가하였으므로 이 분야에 대한 연구도 필요할 것이다.

방송광고수익 감소를 극복하기 위하여 MBC는 광고경쟁력 강화를 위하여 광고총량제, 중간광고 도입 등의 규제 완화에 노력하고 있다. 그리고 광고주, 광고회사, 광고 유관 업계와 수시 교류를 통한 네트워크 강화를 실시하고 광고시장에 대한 정기 조사분석도 실시하고 있다.

라디오는 모바일의 급속한 발전 등으로 매체력이 약화되어 광고가 감소하고 있다. MBC 라디오 광고 매출은 361억원으로 SBS 313억원, KBS 149억원에 비해 높으나, 2013년 대비 감소폭이 가장 크다. 특히 2013년 경영평가에서도 라디오의 광고실적이 KBS나 SBS에 비하여 감소 폭이 크다고 지적하고 있는데 사정이 나아지지 않고 있다. TV 방송과 라디오 방송은 분야나 성격이 다르므로 별도의 수익성 분석을 해 볼 필요가 있다.

(단위 : 억원)



[그림 5-1] 라디오 광고 수익 (2010-2014년)

<표 5-14> 2014년 지상파 방송사 광고실적

(단위 : 억원)

구분	MBC				KBS				SBS			
	2014	2013	증감	%	2014	2013	증감	%	2014	2013	증감	%
TV	4,077	4,348	-271	-6.2	5,060	5,613	-553	-10.9	4,082	4,400	-318	-7.2
(간접)	(126)	(88)	+38		(122)	(103)	+19		(167)	(145)	+22	
AM	274	316	-42	-15	43	53	-10	-23	72	72	-	-
FM	87	106	-19	21.8	106	114	-8	-7.5	241	252	-11	-4.5
DMB	22	20	+2		14	14	-		13	14	-1	
합계	4,460	4,790	-330		5,223	5,794	-571		4,408	4,738	-330	

<표 5-15> 비 광고 매출 비중 연도별 추이

(단위 : 억원)

구분	매출			비광고 매출 비중
	광고	비광고	합계	
2015(F)	4,510	3,497	8,150	44.7%
2014	4,460	3,345	8,024	44.4%
2013	4,790	3,130	8,155	41.3%
2012	4,933	3,089	8,022	38.5%
2011	5,973	2,937	8,910	33.0%
2010	5,249	2,180	7,429	29.3%

전체 수익을 광고수익과 비광고수익으로 나누어서 연도별 추이를 살펴보았다. 2010년부터 2014년까지의 광고수익은 2011년 5,973억원을 정점으로 점차 감소하여 2014년에 4,460억원이 되었다. 그러나 비광고수익은 2010년 2,180억원에서 시작하여 점차 상승하여 2014년에는 3,345억원이 되었다. 비광고부문이 전체 매출액에서 차지하는 비중도 2010년에 29.3%였다가 매년 증가하여 2014년에는 44.4%까지 커졌다. 이러한 비광고 매출비중의 증가는 앞으로도 계속될 것으로 보인다.

MBC는 이러한 경향이 지속될 것으로 보고 수익구조의 다변화를 위한 노력을 하고 있다. 대표적으로, 독립형 사업조직인 ‘특임사업국’을 신설하여 사업 포트폴리오의 다각화와 적극적인 신규 비즈니스 분야에 진출하며 신성장 동력조직으로 ‘신사업개발센터’ 과 ‘자산개발국’을 신설했다. 자산개발국은 회사 보유 자산 개발과 활용으로 수익구조의 다변화를 추진하고 있다.

비광고수익 중 콘텐츠 유통 수익은 광고 매출과 함께 MBC의 주수익원이나 콘텐츠 마케팅에서 이미 살펴본 바 있어 여기서는 생략하기로 하고 협찬 수익을 살펴보면 2012년, 2013년 감소했던 협찬수익이 2014년에는 증가세로 돌아섰다. 2014년 캠페인협찬 수익은 274억원으로 2013년 대비 44억원 증가하였다. 업계 전반으로 제작 요소(배우, 작가 등)의 수요 증가로 인하여 제작비가 증가 추세에 있는 상황이므로 적극적인 제작 협찬 유치가 필요하다.

〈표 5-16〉 2014년 MBC 협찬수익

(단위 : 억원)

구분	2014년	2013년	증감	2014년 예산	예산 달성율
캠페인 협찬	274	230	+44	253	109%
제작 협찬	355	333	+22	336	106%
합계	629	563	+66	589	112%

수익구조면에서 종래 방송광고시장에 초점을 맞추는 것에서 탈피하여 다양한 콘텐츠 시장으로 진출하고 있다. 회사의 비전 설정에서 뿐만 아니라 경영지침에서도 이를 적극 강조하고 있고, 경영자나 실무진도 변화해가는 방송시장에 적극 대응하고자 큰 노력을 하고 있다고 평가한다.

2) 비용구조의 건전성

영업비용 중에서 가장 큰 비중을 차지하는 것은 직접제작비로 전체 비용의 30.4%를 차지하고 있다. 그 다음 인건비가 18.9%, 제작경비와 일반경비가 각각 13.4%의 비중을 차지하며 판매수수료가 10.4%에 해당한다. 인건비와 퇴직급여를 합하면 인건비성 경비

는 21.1%로 증가한다. 전년과 비교하면 직접제작비가 166억원 감소했지만, 제작경비가 392억원이나 급증하였다. 비율로 보자면 직접제작비는 6.2% 감소했지만 제작경비는 54.6%가 증가한 것이다. 제작경비 주요 증가 요인은 스포츠 중계료가 약 400억원 소요되었기 때문이다. 상암동 신사옥 이전으로 감가상각비도 크게 증가하였다. 비용구조의 건전성은 직접제작비, 제작경비, 콘텐츠 행사경비로 나누어 살펴본다.

① 직접제작비

영업비용 중에서는 직접제작비가 가장 큰 비중을 차지한다. 직접제작비는 2,528억원으로 2013년보다 166억원 감소하였고 대부분 제작 부문에서 전년에 비해 감소하였다.

〈표 5-17〉 2014년 MBC 직접제작비 실적

(단위 : 억원)

부문		2014년	2013년	증감	2014년 예산	예산 달성율
TV	드라마	1,401	1,434	-33	1,377	102%
	예능	438	506	-68	431	102%
	콘텐츠제작/교양/시사	436	480	-44	456	96%
	보도	47	59	-12	59	80%
	스포츠	29	30	-1	32	91%
	편성	23	36	-13	82	28%
	미디어사업	20	16	+4	16	125%
	사회공헌실	18	19	-1	16	113%
	아나운서국	1	1	-	1	100%
	간접광고대응제작비 개편대비예산 등	-	-	-	90	-
	TV 합계	2,413	2,581	-168	2,560	94%
Radio	111	109	+2	119	93%	
DMB	4	4	-	4	100%	
합계	2,528	2,694	-166	2,683	94%	

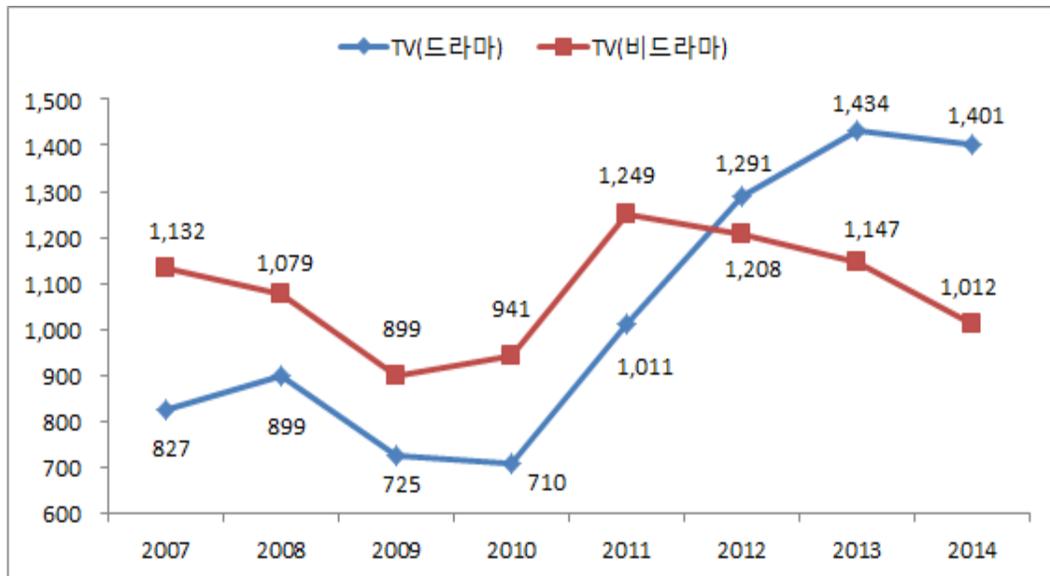
드라마본부는 드라마 권리 확보에 따른 제작비 증가 요인에도 불구하고 월화드라마 사극 편성 감소, 일일저녁드라마 아시안게임에 따른 결방, 일일특별기획드라마 현대극 편성 등으로 인해 전체적으로 전년 대비 33억 감소하였다. 구체적으로 살펴보면 회당 제작비가 월화, 일일 드라마는 감소하였으나 수목, 주말 드라마에서 증가한 것으로 나타났다.

예능본부는 세월호 사고에 따른 결방, K-POP/특집 프로그램 감소와 평일 저녁 9시

대 드라마 편성 등으로 인해 전체적으로 전년 대비 68억 감소하였다. 편성본부는 <댄싱 위드 더 스타 시즌3>, <파이널 어드벤처>, <공감 특별한 세상>, <세상의 모든 여행> <고향을 부탁해>, <렛츠고 세계로> 등 프로그램 폐지에 따라 전년 대비 57억 감소하였다. 보도본부는 <뉴스데스크> 제작요소 비용 감소, <이브닝뉴스> 야외 제작 축소, 뉴스 코너 감소로 전년 대비 12억 감소하였다.

제작비를 드라마와 비드라마 부문으로 나누어 연도별 제작비 추이를 보면 TV 드라마 제작비가 2010년 이후 점점 증가하는 것을 알 수 있다. 이것은 종편 등 케이블 PP의 드라마 제작에 따른 제작 요소(작가, 배우 등) 수요 증가가 한 원인이다. 이에 비하여 비드라마 부문은 2011년 이후 제작비가 점차 감소하고 있다.

(단위 : 억원)



[그림 5-2] 장르별 직접제작비 추이

(2) 제작경비

2014년에는 특이하게 전체 제작경비 1,109억원 중 스포츠 중계료가 613억원으로 55%를 차지하고 있다. 이것은 소치 동계올림픽, 브라질 월드컵, 인천 아시안게임으로 중계권과 제작경비가 전년 대비 401억원 증가했기 때문이다. 그리고 인천 아시안게임 국제 신호 제작경비 40억원(수익 70억원)이 별도로 소요되었다. 대형 스포츠 이벤트에도 불구하고 전반적인 광고시장 침체로 인해 수익 창출은 부진하였다.

전속금은 2012년 64억원, 2013년 44억원, 2014년에는 4억원으로 감소하였는데, 이는

제작경비로 집행되던 드라마 작가 전속금을 직접제작비로 집행하여 감소한 것으로 직접 제작비에서 집행을 전속금을 포함할 경우 21억원이다.

〈표 5-18〉 2014년 MBC 제작경비 실적

(단위 : 억원)

구분	2014년	2013년	증감	2014년 예산	예산 달성률
스포츠중계	613	212	+401	674	91%
제작저작권료	74	77	-3	82	90%
전속금	4	44	-40	63	6%
회선사용료	56	63	-7	58	97%
선거방송	27	-	+27	11	236%
외부임차료	74	42	+32	41	180%
해외지사	33	38	-5	35	94%
방영권료	27	32	-5	30	90%
뉴스전재료	30	29	+1	30	100%
소모품구입/ 장비유지보수	31	29	+2	28	111%
외부용역비	26	23	+3	27	96%
취재비	24	17	+7	20	120%
홍보	20	24	-4	16	125%
기타	70	87	-17	96	74%
합계	1,109	717	+392	1,211	92%

(3) 콘텐츠 행사경비

콘텐츠 행사경비 중 가장 큰 항목은 외주사에 대한 수익배분으로 514억원의 52%인 266억원이 소요되었다. 그 밖에 국내유통이 17%인 85억원, 해외유통이 14%인 74억원이다. 해외 유통은 〈용감적심〉 등 공동제작, 제작자문이 증가함에 따라 관련 제작비가 증가하였으며, 국내 유통은 음원, MD사업 등 방송 부가 사업 축소에 따라 감소하였다. 행사경비는 세월호 등의 여파로 행사가 줄어 감소하였다.

〈표 5-19〉 콘텐츠 행사경비

(단위 : 억원)

구분		2014년	2013년	증감	2014년 예산	예산 달성률
해외 유통	수출프로그램가공	37	36	+1	34	109%
	제작자문/공동제작	16	1	+15	5	320%
	해외지사경비	10	15	-5	15	67%
	기타	11	11	-	14	79%
	소계	74	63	+11	68	110%
국내 유통	홈페이지운영	42	42	-	43	98%
	부가사업	30	41	-11	49	61%
	기타	13	8	+5	8	163%
	소계	85	91	-6	100	85%
외주사 수익배분		266	256	+10	237	112%
저작권협회 등 기타배분		59	80	-21	64	92%
행사경비		30	68	-38	139	22%
합계		514	558	-44	608	85%

(4) 인건비

전체 인건비는 영업비용 8,294억원의 약 21%에 해당하는 1,745억원(인건비 1,566억원과 퇴직급여 179억원)이다. 이는 영업비용 중에서 직접제작비 다음으로 큰 비용 항목에 해당한다.

인건비와 퇴직급여는 2013년에 비해 40억원과 36억원 감소했다. 전체 영업비용에서 급상여, 퇴직급여뿐만 아니라 인건비성 경비인 복리후생비를 모두 포함시킨 금액의 비중을 살펴보면 2010년 29.72%, 2011년 27.63%, 2012년 22.92%, 2013년 26.30%, 2014년 23.96%로 나타났다. 파업으로 인해 인건비가 특별히 감소한 2012년을 제외하고는 매년 인건비 비중이 낮아지고 있다. 동일한 기준으로 KBS와 SBS와 비교하는 것도 의미있을 것으로 생각한다.

최근 임금이 동결되어 비중이 낮아지는 추세이나 장기 근속자 비율이 높아 아직도 인건비 비중이 크므로 이를 개선하려는 노력이 필요하다.

〈표 5-20〉 최근 기본급 임금인상률

연도	기본급
2014	동결
2013	동결
2012	동결
2011	4.5%
2010	3%
2009	동결
2008	동결

〈표 5-21〉 인건비 지출현황

(단위 : 억원)

구분	2014년	2013년	2012년	2011년	2010년	증감액	증감률
인건비	1,566	1,606	1,327	1,743	1,553	-40	-2%
퇴직급여	179	215	181	204	188	-36	-17%
소계	1,745	1,821	1,508	1,947	1,741	-76	-4%
복리후생비	242	282	296	310	287	-40	-14%
합계	1,987	2,103	1,804	2,257	2,028	-116	-6%

〈표 5-22〉 전체비용 대비 인건비

(단위 : 억원)

연도	전체비용	인건비	인건비 비율	퇴직급여와 복리후생비 포함	
				인건비	인건비 비율
2014년	8,294	1,566	18.88%	1,987	23.96%
2013년	7,995	1,606	20.09%	2,103	26.30%
2012년	7,870	1,327	16.86%	1,804	22.92%
2011년	8,170	1,743	21.33%	2,257	27.63%
2010년	6,824	1,553	22.76%	2,028	29.72%

전반적으로 영업비용은 스포츠중계권료와 신사옥에 따른 감가상각비 증가 등으로 약 300억 증가하였다. 물론 반드시 지출할 고정비성 경비와 필수 제작비가 있겠지만 비용 통제에 더욱 노력해야 할 필요가 있다. 그리고 연차가 높은 직원의 비중이 많아서 인건

비성 경비가 증가하지 않도록 특히 신경을 써야 할 것이다. 현재 인건비(급여+퇴직급여+복리후생비)가 영업비용의 24%를 차지하고 있는데 만일 다른 인건비성 경비가 있다면 이를 파악하고 다른 방송사와 비교해서 원가통제를 해야 한다.

3) 투자관리의 적절성

MBC는 상암동 신사옥을 2013년 11월에 준공하고, 2014년 9월 1일에 기념식을 개최하였다. 연면적은 C1 블록 120,292.08㎡, C2 블록 29,643.73㎡이며, 예능, 매직, 뉴스 등 다양한 스튜디오도 갖추었고, 공개홀, 콘텐츠 체험관 등을 건설했다. 건물뿐만 아니라 설비, 장비에서도 최고 수준을 구비하고 있다. 상암동 신사옥을 바탕으로 콘텐츠 중심의 글로벌미디어 그룹으로 도약할 준비를 하고 있다. 2014년의 경영기조도 상암시대, 창의와 혁신을 위한 도약이다.

신사옥과 관련한 투자예산의 적절성에 대한 분석은 2012년도 경영평가에서, 현대산업개발과의 소송에 관해서는 2013년도 경영평가에서 다루었고, 신사옥 건설의 정책 감사 내용도 앞에서 다룬 바 있어 여기서는 신사옥의 총투자 내역만 요약하려고 한다.

분류 기준에 따라서 다소 차이가 있겠지만, 상암동 신사옥의 총투자는 4,711억원이다. 이 중에서 토지가 1,116억원이고 직접공사비 2,341억이다. 토지비와 직접공사비 투자는 2008년 마스터플랜과 비교하면 상당 부분 절감했다. 방송 장비는 마스터플랜에서 537억원으로 보고했으나, 2010년 7월에 887억으로 수정 보고한 후에 850억을 집행하였다. 이것은 마스터플랜에서 방송 기반설비(537억)만 보고하였기 때문이다. 기반시설 외에 제작NPS 74억, 디지털뉴스룸 82억, 아카이브 설비 64억, 다목적공개홀 70억 등을 포함하여 887억으로 변경하였는데 향후 다시 마스터플랜을 수립할 경우가 생긴다면 이러한 부분을 고려하여 설정해야 할 것이다.

2015년 이후 중장기 투자계획은 주로 방송시설, 장비와 UHD 투자계획으로 2015년에 781억원, 2016년에 607억원, 2017년에 623억원을 투자할 계획이지만 조달에 관해서는 특별한 계획은 없어 보인다. 투자 계획에 대한 집행이 반드시 필요하다면 우량한 재무구조를 바탕으로 저리의 장기대출을 받는 것도 고려할 수 있을 것이다.

4) 자산(자금)관리의 적절성

(1) 자금관리의 적절성

2014년말 MBC의 자금운용 현황은 현금 및 현금성 자산이 1,432억원, 단기금융상품 100억원, 장기금융상품 5억원 그리고 매도가능 금융자산이 153억원으로 현금 및 현금성 자산이 대부분을 차지한다. 자금이 2012년말 3,076억원, 2013년말 2,117억원, 2014년말 1,690억원으로 연도별 자금이 지속적으로 감소하고 있다.

현금흐름표 상에 영업 활동 현금흐름이 2012년 711억원, 2013년 969억원이었는데 2014년에는 350억원으로 급감했다. 이는 당기순이익이 2013년, 2012년에 비하여 급격히 하락했기 때문이다. 당기순이익 급감은 앞서 언급한 대로 중계권료 상승(400억)과 신사옥 이전으로 인한 감가상각비 증가 (230억)로 중계권료는 4년에 한번씩 크게 발생하고, 감가상각비는 현금 유출이 없는 비용이므로 운전 자본은 상당 기간동안 안정적 패턴을 유지할 것으로 보인다. 3년 후부터 발생할 인력의 자연 감소로 인한 인건비 절감까지 고려한다면 자금흐름의 안정성은 더욱 공고해질 것이다.

〈표 5-23〉 자금운용 현황

(단위 : 백만원)

계정과목	운용형태	2014년말 기준	2013년말 기준
현금 및 현금성자산	현금	-	1
	당좌예금	375	531
	보통예금, F/B	202	48
	MMT	142,600	160,800
	소계	143,177	161,380
단기금융상품	환매조건부채권	-	-
	기타펀드상품	10,000	29,687
	소계	10,000	29,687
장기금융상품	당좌개설보증금	3	3
	만기보유채권	451	451
	소계	454	454
매도가능증권	시장성지분증권	15,357	20,267
총계		168,988	211,788

〈표 5-24〉 현금흐름표 요약

(단위, 백만원)

과 목	2014사업연도	2013사업연도	2012사업연도
I. 영업활동 현금흐름	34,987	96,881	71,128
II. 투자활동 현금흐름	(53,090)	(171,881)	129,289
III. 재무활동 현금흐름	(100)	(100)	(100)
IV. 현금의 증감 (I+II+III)	(18,203)	(75,100)	200,317
V. 기초의 현금	161,380	236,481	36,164
VI. 기말의 현금	143,177	161,381	236,481

(2) 자산개발과 활용

MBC는 자산개발과 활용을 수익구조 다변화의 한 방안으로 추진하고 있다. 이를 위해 상암동 신사옥에는 여러 음식점 등을 입주시켜 임대 사업을 시작했다. 양주 문화 동산의 경우에는 제작시설 대체부지 확보방안을 보고하였고 매각대행사 선정방안 수립 중에 있으며, 일산 드림센터는 로비와 전시공간 등에 대한 추가 임대 매장을 검토하였다. 용인 드라마아는 입장 수익과 의상체험, 매점, 자판기 오픈 세트 등에 대한 임대와 캠핑장 등을 운영하고 있다.

5) 성장성 및 수익성

재무비율은 방송 3사의 성장성부터 비교하였다. 성장성 비율은 과거 2년간 경영평가에서 찾을 수 없어 매출액 성장율과 총자산 성장율을 산출하여 KBS와 SBS와 비교했다. 2015년도 경영평가에서는 좀더 다양한 지표를 개발할 수 있을 것이다.

매출액은 전년대비 1.61% 감소했다. KBS도 0.17% 감소했으나 SBS는 12.45%나 증가했다. SBS의 매출액 증가율이 높은 것은 2014년 월드컵과 동계올림픽 때문이다. 2014년 매출액에 MBC, KBS, 온라인 포털 등으로부터 중계권료를 받은 금액 857억원이 포함되어 있고 이 금액은 다시 SBS가 FIFA와 올림픽위원회에 납부하기 때문에 비용으로 계상한다. 이를 감안하여 차감하면 SBS의 매출액은 7,100억원이 되어 전년과 거의 같은 금액이다.

총자산 성장률은 0.3%이었는데 KBS는 5.59%나 감소하였고, SBS도 0.23% 감소했다. 총자산이 증가한 주 원인은 자회사의 순자기 자본 증가로 인한 지분법투자주식의 증가다. 지상파 3사는 총자산 규모는 매우 다르다. MBC는 약 2조원, KBS는 1조 3천억원, 그리고 SBS는 8천억원에 불과하다. 이러한 차이는 문화방송과 계열사간 지분 구조와 관계가 있다. MBC는 계열사에 대한 지분을 계열사에 따라 51%에서 100%를 소유하고 있고 이를 지분법 회계 처리로 투자자산으로 인식하여 총자산에 포함시키고 있다. 그 금액이 2014년말에 8,829억원이다. 하지만 KBS는 계열사 대신 총국이 모두 한 회사로 되어 있는데 지역총국의 자산 규모는 2014년말 현재 2,014억원이다.

또한 MBC는 2000년에 자산재평가를 실시하여 재평가차익을 1,654억원 계상하였으나 KBS는 재평가를 실시한 적이 없기 때문에 자산 규모가 과소평가되어 있을 가능성이 높다. 한편, SBS 지역 네트워크는 MBC와 달리 독립되어 있다.

〈표 5-25〉 방송 3사 성장성 비교

(단위: 억원)

구분	MBC			KBS			SBS		
	2014년	2013년	전년대비 증감	2014년	2013년	전년대비 증감	2014년	2013년	전년대비 증감
매출	8,024	8,155	-1.61%	14,963	14,989	-0.17%	7,957	7,976	12.45%
총자산	20,455	20,383	0.3%	12,853	13,615	-5.59%	7,996	8,015	-0.23%

방송 3사의 수익성을 비교해보았다. 매출액 대비 수익성은 방송 3사가 상당히 유사하다. 매출원가율(84%~87%), 판매관리비율(16%~18%), 영업비용율(101%~103%)의 수준이다. 그러나 SBS와 비교하면 매출원가율이 근소하게 높고 판매관리비율은 낮으며, 영업비용율은 높다. 이 결과, 영업이익률은 SBS -1.82%이나 MBC는 -3.37%로 상대적으로 정상적인 수익성이 낮다. 비경상적 수익(영업외손익)까지 고려한 매출액 대비 당기순이익률은 MBC가 1.39%로 KBS(0.23%), SBS(-0.84%)보다 월등히 높다. 재무비용은 SBS가 MBC에 비해 정상적인 수익성이 높으나 비경상적인 수익성까지 포함된 전체 수익성은 MBC가 높은 것으로 파악된다. 판매관리비율면에서도 SBS보다 더 효율적이다. 판매관리비율이 MBC는 18.27%인데 KBS는 16.08%로서 2%이상 차이가 난다.

〈표 5-26〉 방송 3사 수익성 비교

(단위 : 백만원)

구분	MBC	KBS	SBS	SBS ⁴²⁾
매출액	802,439	1,496,335	795,687	709,987
매출원가	682,897	1,301,201	669,322	583,622
매출총이익	119,541	195,134	126,365	126,365
판매관리비	146,575	240,655	139,283	139,283
영업이익	(27,033)	(45,521)	(12,918)	(12,918)
당기순이익	11,131	(3,426)	(5,945)	(5,945)
매출액대비 매출원가율	85.10%	86.96%	84.12%	82.20%
매출액대비 판매관리비율	18.27%	16.08%	17.51%	19.62%
매출액대비 영업비용율	103.37%	103.04%	101.62%	101.82%
매출액대비 영업이익률	-3.37%	-3.04%	-1.62%	-1.82%
매출액대비 당기순이익률	1.39%	0.23%	-0.75%	-0.84%

42) 3사 비교 목적상 SBS중계권료 857억원을 매출과 매출원가에서 차감

6) 안정성

안정성은 지상파 3사의 유동비율, 부채비율, 금융부채비율을 비교하여 평가하였다.

〈표 5-27〉 지상파 방송 3사 안정성 비교

구분	MBC		KBS		SBS	
	2014년	2013년	2014년	2013년	2014년	2013년
유동비율	189.5%	226.9%	80.8%	65.9%	153.6%	219.0%
부채비율	15.3%	15.3%	99.2%	103.9%	47.6%	42.3%
금융부채비율	0.0%	0.0%	17.3%	32.1%	32.1%	23.1%

단기부채 지급능력을 나타내는 유동비율은 KBS나 SBS와 비교할 때 뚜렷하게 높다. 2014년에 MBC는 189.5%이나 KBS는 80.8%, SBS는 153.6%에 불과하다. 그만큼 MBC의 자금여력이 높고 단기부채 상환능력이 높은 것이다.

장기부채 상환능력을 나타내는 부채비율도 MBC가 KBS나 SBS에 비하여 뚜렷하게 양호하다. MBC는 15.3%이지만 KBS는 99.2%, SBS는 47.6%이다. 금융부채비율면에서는 MBC가 금융부채를 사용하지 않아 비율 자체의 의미가 없다. MBC는 너무 안정적인 경영환경에서 운영되는 것이 아닌가 하는 생각도 든다. 효율적인 재무구조가 어떤 것일지 분석해보는 것도 의미 있는 조사가 될 것이다.

〈표 5-28〉 지상파 방송 3사 현금자산

(단위 : 억원)

구분	MBC		KBS		SBS	
	2014년	2013년	2014년	2013년	2014년	2013년
현금및금융자산	1,432	1,614	48	16	1,607	1,008
유동부채	1,827	1,768	2,939	3,708	2,486	1,766

지상파 3사의 현금 및 금융자산을 보면 MBC의 안정성은 더욱 뚜렷해진다. 삼삼동 신축 이후에도 2014년말 현재 금융자산이 1,432억원으로 총 유동부채의 78%에 달한다. 그에 비해 SBS와 KBS는 유동성 면에서 더 취약해 보인다.

MBC는 재무구조 면에서 매우 안정적인 위치에 있고, 현금 자산도 넉넉하다. 앞으로의 수익성만 안정된다면 안정성 면에서는 걱정이 없을 것이다. 앞으로 방송총량제, 중간 광고 등이 허용되는 회계연도부터 수익성도 다소 향상될 것으로 예측된다.

3 이해자 관리

MBC 관계회사는 계열사와 자회사로 나누어진다. 계열사는 부산문화방송(주), 대구문화방송(주), 광주문화방송(주), 대전문화방송(주) 등 18사(社)가 운영되고 있고, 자회사는 iMBC, C&I, 플러스미디어, 플레이비 등등이다. 계열사와 자회사는 상당한 비중을 차지하고 있다. 계열사와 자회사를 합하면 문화방송 매출액보다 크다. 그러나 계열사와 자회사의 매출도 감소하는 반면 제작비용 등의 비용은 점차 상승하고 있어 장기적으로 지속가능한 성장에 상당한 문제점을 보이고 있다.

이러한 문제점 등으로 2014년에는 그룹차원의 경영전략기능을 강화하기 위하여 기존의 관계회사부를 관계회사국으로 승격하고 산하에 계열사부와 자회사부를 신설했다. 그리고 회사는 가장 큰 경영전략 방안으로 계열사 합병을 통한 광역화를 꾀하고 있지만 광역화의 단점은 계열사로 갖추어야 할 지역성을 훼손할 수 있는 한계가 있으므로 이에 대한 보완책 마련이 필요하다. 자회사도 방송환경의 변화에 맞추어 새로운 비전과 전략 수립이 필요할 때로 보인다.

1) 관계회사의 경영 독립성과 경영 실적

MBC의 관계회사는 지분, 거래관계, 경영평가 등으로 문화방송과 연관된다. 그러나 각 법인이 독립되어 있고 영업의 특수성으로 경영 자율성을 보장하고 있다. MBC는 공식적인 또는 비공식적인 경영협의체를 통하여 관계회사 경영에 관여하기보다는 경영평가제도를 통해 관계회사의 경영전략과 방향을 유도하고 있으며, 특히 계열사의 경우 자회사와 비교할 때 더욱 경영자율성을 보장하고 있다.

(1) 관계회사의 경쟁력 강화와 독립성

계열사의 경쟁력 강화 노력의 대표적인 것은 광역화 작업으로 권역별 진행사항은 다음과 같다.

- 경남권 : 진주MBC와 창원MBC가 통합하여 MBC경남 출범(2011.9)
- 강원영동권 : 방통위의 강릉,삼척MBC의 합병 승인으로 MBC강원영동 출범(2015. 1)
- 강원영서권 : 춘천,원주MBC의 광역화 추진준비단 구성 (2014.11)
- 충북권 : 청주,충주MBC 광역화추진TF 구성(2014. 5)
- 전남권 : 광주,여수,목포MBC 광역화 추진단 구성 (2014. 1)

그리고 계열사의 계속되는 수익성 악화로 경영실적 개선 목표설정을 위하여 청

주MBC와 대구MBC는 외부의 경영진단을 받았다. 또 비상경영의 일환으로 9개사가 명예퇴직을 실시하고, 송출직 대상 도급화로 업무개선을 꾀했으며, 연차휴가 촉진제를 시행했다.

한편, 계열사의 자생력 강화를 위한 수익 확대 노력으로 여러 가지 신사업을 추진하고 있다. 예를 들면, 커피원두 유통, 극장, 레일바이크 사업 등 다양한 사업다각화에 노력하고 있다. 그런데 이러한 종류의 사업은 MBC의 주된 영업 활동과는 이질적이어서 장기적으로 MBC의 대외 이미지가 하락하지 않도록 유의할 필요가 있으며, 나아가 방송과 관련한 콘텐츠 사업에 시너지가 있도록 노력할 필요가 있다.

자회사도 자회사간 기능조정의 일환으로 MBC플러스미디어와 MBC스포츠가 합병(2014.4)하였다. 각 사는 경영 환경 급변에 따른 중장기 경영전략과 방향을 수립하고, 사별로 1-2개의 중점 신규사업을 설정하여 적극적으로 시행하도록 지원과 점검을 실시 중에 있다. 각 자회사별 중점 신규사업 선정과 추진 내용은 다음과 같다. 이는 단기 재무성과 위주의 자회사 경영 패러다임을 지속가능한 전략 경영으로 전환하고, 점차적으로 문화방송 콘텐츠와 브랜드에서 벗어나 각 사의 생존력을 높여 기업가치를 제고하기 위함이다.

〈표 5-29〉 2014 자회사 중점 신규사업 선정 현황

회 사	내 용
플러스 미디어	<ul style="list-style-type: none"> • ‘every1’ 을 유료방송 NO.1 채널로 육성 <ul style="list-style-type: none"> - 채널 커버리지 확대 (86.9% → 3년간 95%까지 확대) - 콘텐츠 투자 확대 (2020년까지 연간 2~300억 규모 투자)
C&I	<ul style="list-style-type: none"> • VOD 디지털 콘텐츠 제작 사업 <ul style="list-style-type: none"> - 중국시장을 타겟으로 웹&앱 맞춤형 드라마 및 콘텐츠 제작
iMBC	<ul style="list-style-type: none"> • 종합 콘텐츠 유통 <ul style="list-style-type: none"> - 외부 콘텐츠 적극 수급(年100억 규모의 판권투자, 펀드결성) - All-Right 확보로 다매체 유통 전개
플레이비	<ul style="list-style-type: none"> • KidZania 부산 <ul style="list-style-type: none"> - 2014.12. 건축공사 / 2015.4. 인테리어 / 2015.11. Open 예정 • KidZania GO <ul style="list-style-type: none"> - 지방 중심으로 찾아가는 키자니아를 통해 홍보 및 수익 활동 전개
미술센터	<ul style="list-style-type: none"> • 외부 방송미술 시장 진출 (종편, CATV 등) <ul style="list-style-type: none"> - 연내 30억 수주 목표, 고객 맞춤형·원스톱 미술서비스 제공
아카데미	<ul style="list-style-type: none"> • 학점은행제 설립 <ul style="list-style-type: none"> - 뮤직스쿨의 시설·강사진을 활용 ⇨ 전문대 학위 취득과정 개설
미주법인	<ul style="list-style-type: none"> • 온라인 연동 모바일 홈쇼핑 앱 런칭 <ul style="list-style-type: none"> - 온라인 홈쇼핑 사이트와 모바일 앱을 강력한 플랫폼으로 성장시킴 • 뉴 플랫폼으로의 채널 확장

(2) 관계회사의 경영실적과 재무구조

계열사 광고수익은 문화방송보다 더욱 빠르게 감소하고 있고, 2년 전부터 영업적자를 보이기 시작했다. 이에 매출 신장을 위하여 협찬광고수익의 증대와 더불어 다양한 수익 사업을 진행하고 있다. 이러한 노력으로 영업흑자를 낸 계열사는 모두 9개다. 광고수익 감소에 대비하여 계열사들은 비용절감에도 노력하고 있다. 비용절감 정책은 경영평가 점수에도 반영되고 있다.

관계회사를 계열사, 자회사, 채널사로 구분할 때 MBC 계열사의 수익성이 가장 낮다. 2012년 매출액 순이익률이 7.4%이던 것이 2014년과 2013년에 0.4%와 0.3%를 기록해서 간신히 적자를 면하고 있다. 반면 MBC 채널사는 수익성이 2012년부터 2014년까지 지속적으로 증가하고 있을 뿐만 아니라 자회사나 타 자회사보다 월등하게 높아 대조를 이루고 있다. 2014년의 순이익률은 11.2%이다.

〈표 5-30〉 MBC 관계회사 손익구조

(단위 : 억원)

구분	수익	비용	세전이익	당기순이익	당기순익/수익	
MBC 계열사	2014	3,909	3,861	48	16	0.4%
	2013	3,998	3,975	23	11	0.3%
	2012	4,019	3,910	345	299	7.4%
MBC 자회사	2014	3,067	2,951	116	80	2.6%
	2013	3,297	3,149	148	105	3.2%
	2012	3,518	3,433	137	109	3.1%
MBC 채널사	2014	2,037	1,701	336	228	11.2%
	2013	2,031	1,801	230	173	8.5%
	2012	1,874	1,798	123	85	4.5%

한편 MBC 관계사(계열사, 자회사, 채널사)의 재무건전성은 매우 좋다. 계열사의 경우에 부채비율이 7.2%~8%다. 회사의 성격과 설립 시기에 따라 차이가 있겠지만 자회사는 부채비율이 38~47%로 매년 좋아지고 있다. 채널사도 부채비율이 낮은 편이다. 이렇게 건실한 재무구조는 과거 경영성과가 양호했을 때의 이익을 지속적으로 유보하여 전체적인 재무비율이 여전히 안정적인 것이다. 다른 면으로 보았을 때는 이러한 안정적인 재무구조를 바탕으로 수익성 개선을 위한 신사업을 적극적으로 시작할 수도 있을 것이다. 규모가 큰 전략적인 신사업을 구상하는 경우에는 연합하여 타인자본을 조달할 수도 있을 것이다. 지금까지는 아주 안정적인 바탕으로 경영활동을 해오고 있다.

〈표 5-31〉 MBC 관계회사 재무구조

(단위 : 억원)

구분		자산	부채	자본	부채/자본
MBC 계열사	2014	8,428	624	7,804	8%
	2013	8,352	559	7,793	7.2%
	2012	8,415	588	7,827	7.5%
MBC 자회사	2014	2,296	643	1,653	38%
	2013	2,217	642	1,575	41%
	2012	2,196	706	1,490	47%
MBC 채널사	2014	2,183	343	1,840	18.6%
	2013	2,024	310	1,714	18.1%
	2012	1,875	333	1,542	21.6%

관계회사 매출액에서 문화방송거래분이 차지하는 비중은 MBC아트와 MBC나눔을 제외하고는 크지 않다. 회사 사업의 특성상 MBC아트는 문화방송과의 거래분이 81%나 차지하고 있어 가능하다면 사업을 좀더 다양화하고, 문화방송 이외에 수익을 창출할 수 있는 사업을 모색하는 것이 좋을 것이다.

〈표 5-32〉 ‘문화방송-관계회사’의 거래실적

(단위 : 백만원)

회사	매출액	문화방송거래분	문화방송거래비율(%)
MBC C&I	141,513	38,447	27%
MBC아카데미	12,234	43	0%
MBC아트	46,175	37,521	81%
iMBC	53,062	4,871	9%
MBC플러스미디어	197,283	5,982	3%
MBC플레이비	25,751	900	3%
MBC미주법인	20,510	116	1%
MBC나눔	2,015	1,012	50%
MBC경인	356	0	0%
합계	498,899	88,892	18%

2) 관계회사 관리 및 경영평가제도의 타당성(활용도)

MBC는 관계회사별 특성을 감안하여 계열사와 자회사에 대한 경영평가제도를 이원, 운영하고 있다. 세부 평가 항목과 배점 체계는 이원화되어 있지만 계열사와 자회사에 대한 경영평가제도는 공통적으로 관계회사의 자율경영과 책임경영, 경쟁력 제고와 경영 혁신, 그리고 평가와 성과보상을 통해 경영이 개선되도록 설계되었다.

2013년 경영평가 결과에 따라 각 회사는 등급에 따라 인센티브 상여 지급이나 경영수지 개선을 위하여 각 사별로 비상경영을 실시하였다. 또 시장경쟁력 강화를 위하여 각 사별로 신규 중점사업을 발굴하고 추진하도록 했다.

2014년도의 계열사 경영평가의 주요 변경내용은 비계량평가 비중을 35%에서 25%로 감축하고, 비계량 평가항목은 축소하며(45점→25점), MBO 평가의 업무목표에 대한 객관적인 평가를 확대했다. 구체적으로는 복지기금 운용 개선 노력 부분을 신설하고, 기존 항목을 통합하여 경영수지개선노력 항목을 신설하였다. 평가항목과 배점으로는 콘텐츠 경쟁력 30점, 경영효율화 55점, 경영자 리더십 15점이다. 경영평가 변경내용으로 가장 중요한 점은 계량평가 비중을 높여서 평가를 좀더 객관화시킨 점이다.

자회사에 대한 경영평가제도는 큰 변화는 없었지만, 재무성과 배점을 축소(50점→40점)하고, 시장경쟁력, 그룹공헌도 평가를 강화(10점→20점)하여 지속 성장을 위한 전략적 투자와 신규 사업에 대한 평가를 강화했다. 구체적으로 하위 개설팀 부문으로 지속적 성장을 위한 전략적 투자 부문과 중점 신규 사업 실행과정과 달성도 부문을 신설하고 각각 10점씩 배점을 했다. 전제적으로는 재무성과 40점, 그룹공헌도 20점, 시장경쟁력 20점, 경영자 리더십 20점을 배점하고 있다. 이번 평가제도의 중요한 변화로는 전략적 투자와 신성장 동력 발굴을 위한 신규사업실행을 평가 항목에 포함시킨 것이다. 또한 비계량 평가항목을 축소하여(45점→25점) MBO 평가의 업무목표에 대한 객관적 평가를 확대하였다.

MBC 계열사는 재원의 80% 이상을 방송광고에 의존하고 있다. 최근 지상파 방송광고 시장의 축소는 문화방송보다 지역방송에 더 큰 영향을 준 것으로 보인다. 최근 종합편성채널, 케이블PP, 인터넷 등 경쟁 미디어로 광고 쏠림현상이 일어나고 있어 계열사의 광고매출은 점차 하락하고 있다. 하지만 방송제작비는 요소시장의 가격상승으로 인해 수익성을 악화시키고 있다.

이러한 상황에서 가장 바람직한 대안은 방송광고수익을 대체할 수익을 찾는 것이나 대부분의 계열사는 수익원을 찾지 못하고 있다. 계열사의 자체 편성 비율은 2014년에 평균 14% 수준이며, 순수 자체제작 비율은 대부분의 회사가 8% 대에 머물고 있다.

방송광고 수익 감소와 새로운 콘텐츠 제작의 어려움을 극복하지 못하면, 차선책으로 조직 축소와 경비 절감책을 선택해야 한다. 이를 위해서 MBC는 광역화사업을 추진하고 있다. 현재 지역민방은 9개 권역으로 나누어져 있으나 계열사는 더 세분화되어 있는 것

이 현실이다. 하지만 광역화는 지역방송으로서의 특성 즉, 지역성을 훼손할 수 있는 한계점을 가지고 있으므로, 이를 보완할 수 있는 적극적인 방안을 동시에 모색해야 할 것으로 보인다.

다른 한편으로는 광역화를 통한 콘텐츠 경쟁력 회복과 함께 생산성과 성과에 비례한 탄력적인 비용 구조로 개편하여 기업으로서의 독자 생존을 모색해야 할 것이다. 이를 위해서 경직된 인력 구조를 개편하고 아웃소싱 등을 적극 활용해야 할 것이다.

자회사는 다양한 목적에 따라 설립되었다. 방송콘텐츠 제작을 위하여 MBCC&I, MBC아트, MBC아카데미를 설립하였으며, 새로운 매체 등장에 따라 MBC 방송콘텐츠를 활용할 목적으로 MBC플러스미디어를, 인터넷 기반 사업을 위해 iMBC를 각각 설립하였고, 수익사업 목적으로 MBC플레이비를 설립했다. 그런데 자회사의 설립 당시와 달리 경영환경이 많이 변화했다. 따라서 자회사별 특성에 맞는 비전과 전략수립이 필요할 것이다. 예를 들면 MBC플러스미디어는 당초 케이블 채널을 통해 MBC 방송콘텐츠 재활용 목적으로 설립되었지만 종합편성채널이 등장한 상황에서 종편과 맞대응할 정도의 채널 경쟁력을 강화하는 것이 필요하다.

3) 직원 만족도 제고

MBC는 구성원 만족도와 관련한 별도 조사는 실시하지 않았으며 이번 경영평가 차원에서도 별도의 조사는 하지 않았다. 그러나 경영평가를 위하여 여러 임직원을 만났을 때⁴³⁾ 상암동 사옥 이전으로 인하여 사기가 높았고, 방송 인프라 개선과 신사옥의 쾌적성으로 조직구성원의 만족도가 크게 향상된 것으로 보여진다. 직무 교육 등은 앞에서 살펴본 바가 있어 여기서는 생략한다.

43) 2015년 1월 27일 문화방송 사옥 시설 점검과 2015년 2월 16일 현장 실사시 방문