www.fbc.or.kr

2015년도
문화방송 경영평가 보고서



방송문화진흥회

차 례

제1장 경영평가 개요 및 개황

Ⅰ. 경영평가 개요

1. 경영평가 근거와 목적 ····· 1
2. 경영평가단 구성과 운영기간 ····· 1
3. 평가 방법과 평가 항목 ····· 2
4. 추진 경과 ····· 4
5. 2014년도 경영평가 지적사항 및 조치결과 ····· 5

Ⅱ. 문화방송 경영 개황

1. 미션과 비전 및 경영목표 ····· 15
2. 기본 업무 ····· 15
3. 조직현황(2015.12.31. 현재) ····· 16
4. 주주 현황 ····· 18
5. 재무 현황 ····· 19
6. 방송 현황 ····· 20
7. 방송 제원과 계통 ····· 21
8. 방송 제작 시설 현황 ····· 22
9. 방송망 현황 ····· 23

제2장 경영평가 결과 요약

Ⅰ. 방송Ⅰ 분야(편성·제작) ····· 25

1. 편성의 공익성 구현 ····· 25
2. 편성정책의 합리성 및 운영의 적절성 ····· 25
3. 제작관리의 합리성 ····· 27
4. 프로그램 품질 제고 ····· 28

Ⅱ. 방송Ⅱ 분야(보도·시사) ····· 29

1. 방송 정책과 운영 목표의 적절성 ····· 29
2. 보도·시사 프로그램의 공영성 ····· 29
3. 보도시사의 질적 향상 ····· 29

4. 보도 시사의 기능 향상 ····· 30
5. 시청자 제도와 서비스 ····· 31

Ⅲ. 경영 분야 ····· 32
1. 전략경영의 타당성과 실효성 ····· 32
2. 조직구조 및 인적자원 관리 ····· 33
3. 콘텐츠 및 사업 관리의 합리성 ····· 34

Ⅳ. 기술 분야 ····· 35
1. 방송 기술의 향상 ····· 35
2. 뉴미디어 환경 대응 평가 ····· 36
3. 시설·장비의 운영관리 ····· 37

Ⅴ. 재무·회계 분야 ····· 38
1. 내부프로세스 관리의 효율성, 합리성 ····· 38
2. 재무성과 ····· 39
3. 이해자 관리 ····· 40

제3장 분야별 평가 결과

Ⅰ. 방송1 분야(편성 · 제작) ····· 43
1. 편성의 공익성 구현 ····· 43
2. 편성정책의 합리성 및 운영의 적절성 ····· 53
3. 제작관리의 합리성 ····· 75
4. 프로그램 품질 제고 ····· 93

Ⅱ. 방송 Ⅱ 분야(보도 · 시사) ····· 116
1. 방송 정책과 운영 목표의 적절성 ····· 116
2. 보도/시사프로그램의 공영성 ····· 118
3. 보도시사의 질적 향상 ····· 125
4. 보도시사의 기능 향상 ····· 133
5. 시청자 제도와 서비스 ····· 139

Ⅲ. 경영 분야 ····· 152
1. 전략 경영의 타당성과 실효성 ····· 152
2. 조직 구조 및 인적 자원 관리 ····· 161
3. 콘텐츠 및 사업 관리의 합리성 ····· 172

Ⅳ. 기술 분야 ····· 178
1. 방송 기술의 향상 ····· 180
2. 뉴미디어 환경 대응 평가 ····· 204
3. 시설·장비의 운영관리 ····· 212
Ⅴ. 재무 · 회계분야 ····· 227
1. 내부 프로세스 관리의 효율성, 합리성 ····· 227
2. 재무성과 ····· 239
3. 이해자 관리 ····· 261

표 차 례

〈표 1-1〉 MBC 윤리강령 ····· 44
〈표 1-2〉 2015년 민족문화 관련 프로그램 편성 현황 ····· 45
〈표 1-3〉 2014년~15년 폐쇄 자막 방송 편성 비율 ····· 47
〈표 1-4〉 2014년~15년 화면 해설 방송 편성 비율 ····· 48
〈표 1-5〉 소수 계층 편성 비율 ····· 49
〈표 1-6〉 2015년 나눔 캠페인 ····· 50
〈표 1-7〉 2015년 QI 조사 개선 내용 ····· 52
〈표 1-8〉 KI 시청자평가지수 조사 한계분석 연구 요약 ····· 53
〈표 1-9〉 2014년, 2015년 채널별 시청률 및 점유율 ····· 54
〈표 1-10〉 2014-15년 지상파 3사의 평균 시청률 및 점유율 ····· 55
〈표 1-11〉 2015년 부분 조정의 주요 내용 ····· 57
〈표 1-12〉 2015년 월별 편성지표 ····· 58
〈표 1-13〉 2014년, 2015년 장르별 편성 비율 ····· 60
〈표 1-14〉 2015년 장르별 편성비율 ····· 61
〈표 1-15〉 2014년, 2015년 장르별 편성비율 ····· 62
〈표 1-16〉 계열사 제작 방영 프로그램 목록(TV) ····· 63
〈표 1-17〉 권역별 공동제작 프로그램 현황 ····· 66
〈표 1-18〉 권역 외 공동제작 프로그램 현황 ····· 67
〈표 1-19〉 2015년 표준제작시간 위반 현황 ····· 68
〈표 1-20〉 2015년도 시청률 상위 20위 프로그램 ····· 70
〈표 1-21〉 2015년도 드라마 시청률 상위 20위 프로그램 ····· 71
〈표 1-22〉 2015년도 예능부문 시청률 상위 20위 프로그램 ····· 72
〈표 1-23〉 2014년도 시사교양부문 시청률 상위 20위 프로그램 ····· 73
〈표 1-24〉 MBC QI 조사 개요 ····· 74
〈표 1-25〉 외주제작 프로그램 편성비율 추이 ····· 75
〈표 1-26〉 2015년 외주제작 프로그램 편성비율 ····· 76
〈표 1-27〉 2013-15년 드라마 외주제작비율 세부내역 ····· 77
〈표 1-28〉 외주제작 프로그램 목표대비 시청률 -시사/교양 ····· 79
〈표 1-29〉 2015년도 드라마 장르별 프로그램 실적 및 평가 ····· 80
〈표 1-30〉 2015년도 예능 프로그램 실적 및 평가 ····· 81
〈표 1-31〉 2015년 드라마 시청률 ····· 83

〈표 1-32〉 2015년 장르별 주요 프로그램 외부 수상 실적 ····· 86
〈표 1-33〉 2015년 장르별 주요 프로그램 내부 수상 실적 ····· 91
〈표 1-34〉 내 외부 평가제도 ····· 92
〈표 1-35〉 2014년, 2015년 장르별 채널인지도 및 순위 ····· 94
〈표 1-36〉 2014년 2차, 2015년 장르별 QI 평점 상위 프로그램 ····· 95
〈표 1-37〉 2014년-2015년 채널별 포트폴리오 분석 ····· 97
〈표 1-38〉 2015년 드라마 QI 평점 비교 ····· 98
〈표 1-39〉 2015년 오락 QI 평점 비교(상위 20위만) ····· 99
〈표 1-40〉 2015년 생활교양 QI 평점 비교(상위 40위) ····· 101
〈표 1-41〉 2015년 MBC 주요 캠페인 ····· 103
〈표 1-42〉 창사 54주년 특별기획 프로그램 및 행사 ····· 104
〈표 1-43〉 그 외 주요기획 관련 프로그램 및 특별생방송 ····· 105
〈표 1-44〉 스포츠 중계 ····· 106
〈표 1-45〉 특집을 통한 '광복 70주년' 및 '한류의 중심' 캠페인 ····· 107
〈표 1-46〉 장르별 신설 프로그램 현황 및 성과 ····· 110
〈표 1-47〉 2015 트랜드랩 활동 내용 ····· 111
〈표 1-48〉 2014-15 라디오 점유청취율 ····· 113
〈표 1-49〉 2015년도 라디오 청취점유율 상위 20위 프로그램 ····· 113
〈표 1-50〉 MBC라디오 공개방송 ····· 114
〈표 1-51〉 라디오 방송의 공적 기능 수행을 위한 사회공헌 활동 ····· 115
〈표 2-1〉 2015년 MBC 방송목표 ····· 116
〈표 2-2〉 2015년 MBC 보도시사 부문 운영목표 ····· 117
〈표 2-3〉 매체합산 여론영향력 점유율(2015년) ····· 119
〈표 2-4〉 지난 5년간 지상파 방송3사 메인 뉴스 시청률 비교 ····· 119
〈표 2-5〉 2014-2015년 〈MBC 뉴스데스크〉 연령대별 시청률 비교 ····· 120
〈표 2-6〉 2014-2015년 〈MBC 뉴스투데이〉의 연령대별 시청률비교 ····· 121
〈표 2-7〉 지난 5년간 지상파 방송 3사 아침 뉴스 시청률 ····· 121
〈표 2-8〉 지난 3년간 MBC 주요 시사프로그램 시청률 비교 ····· 122
〈표 2-9〉 2014-2015년 MBC PD수첩 연령대별 시청률 비교 ····· 122
〈표 2-10〉 시사프로그램의 시청률 및 목표대비 달성도 ····· 122
〈표 2-11〉 2015년 뉴스 장르 프로그램 QI 평점, 시청률, 점유율 비교 ····· 127
〈표 2-12〉 뉴스 및 시사교양 프로그램의 QI 평점 비교 ····· 128
〈표 2-13〉 지상파 3사 메인 뉴스 프로그램의 QI, 점유율 변화 추이 ····· 128
〈표 2-14〉 2015년 뉴스장르 포트폴리오 분석 ····· 129

〈표 2-15〉 2015년 시사교양 프로그램 QI 평점, 점유율 비교 ····· 130
〈표 2-16〉 시사교양 프로그램의 QI, 점유율 변화 추이(2008~2015) ····· 131
〈표 2-17〉 2015년 시사교양 프로그램 포트폴리오 분석 ····· 131
〈표 2-18〉 2015년 시청자위원회 현황 ····· 139
〈표 2-19〉 2015년 시청자주권위원회 민원 처리 현황 ····· 141
〈표 2-20〉 2015년 시청자주권위원회 주요 결정 내용 ····· 141
〈표 2-21〉 시청자 인터넷 의견 영역별 접수 현황〈MBC에 바란다〉 ····· 144
〈표 2-22〉 시청자 인터넷 의견 처리 현황 ····· 144
〈표 2-23〉 시청자 전화 의견 처리 현황 ····· 144
〈표 2-24〉 외부기관 접수 시청자 불만처리 사항 ····· 145
〈표 2-25〉 2015년 방송통신심의위원회 법정 제재 건수 및 감점 현황 ····· 146
〈표 2-26〉 2015년 방송통신심의위원회 법정제재 사항 ····· 146
〈표 2-27〉 2015년 방송통신심의위원회 심의제재 사유 ····· 147
〈표 2-28〉 최근 3년간 MBC의 언론중재위원회 중재 현황 ····· 148
〈표 2-29〉 2015년 MBC TV의 방송프로그램 관련 주요 소송 현황 ····· 149
〈표 2-30〉 2015년 MBC의 프로그램 모니터 및 자율심의시스템 ····· 151
〈표 2-31〉 2015년 MBC의 프로그램 자율심의 현황 ····· 151
〈표 3-1〉 2015년 MBC의 미션, 비전과 경영목표 ····· 154
〈표 3-2〉 MBC의 시간대별 평균 시청률 ····· 156
〈표 3-3〉 최근 8년간 지상파 방송사의 시청률(점유율) ····· 157
〈표 3-4〉 2015년 매출 현황 ····· 158
〈표 3-5〉 직위별 인력구조 ····· 161
〈표 3-6〉 최근 5년간 계약직 및 파견근로자 인력 추이 ····· 162
〈표 3-7〉 2015년 직무 교육 ····· 166
〈표 3-8〉 최근 3년 간 매출액 및 교육비 추이 ····· 167
〈표 3-9〉 해외직무연수 운영 현황 ····· 167
〈표 3-10〉 호봉제 및 연봉제 운영 현황 ····· 168
〈표 3-11〉 임금피크제 운영현황(2015년 1월 1일 기준) ····· 169
〈표 3-12〉 여성 고용 인력 현황 ····· 170
〈표 3-13〉 정규직과 비정규직 직원 수 ····· 170
〈표 3-14〉 장애인 고용 현황 ····· 171
〈표 3-15〉 2015년 MBC 콘텐츠 사업의 성과 ····· 174
〈표 4-1〉 차세대 제작 및 송출 시스템 도입 상황 ····· 187
〈표 4-2〉 2015년도 방송장비 구매 현황 ····· 188

〈표 4-3〉 2015년도 장비구매 집행 세부 내역 ····· 188
〈표 4-4〉 최근 3년간 장비 구매 현황 ····· 189
〈표 4-5〉 2014/2015년도 시설투자, 신기술, 연구 및 IT투자 ····· 190
〈표 4-6〉 기술품질 평가회의 ····· 191
〈표 4-7〉 최근 3년간 연구개발비 집행 및 연구 성과 등 ····· 195
〈표 4-8〉 2015년도 기술연구·개발 주요 내용 ····· 196
〈표 4-9〉 기술연구 개발 주요 실적 ····· 197
〈표 4-10〉 최근 3년 연구인력 최종학력 현황 ····· 197
〈표 4-11〉 기술연구 관련 주요 실적 ····· 198
〈표 4-12〉 제작 및 기술인력 연령대비 분포 ····· 199
〈표 4-13〉 최근 3년간 신규 인력 수급 현황 ····· 199
〈표 4-14〉 기술 교육 추진 실적 ····· 200
〈표 4-15〉 최근 3년 방송기술 해외 교류 현황 ····· 203
〈표 4-16〉 UHD 투자 계획 ····· 205
〈표 4-17〉 연도별 투자 계획 ····· 205
〈표 4-18〉 OTT 기반 구축 준비 ····· 208
〈표 4-19〉 실시간/주문형 스트리밍 서비스 현황 ····· 208
〈표 4-20〉 차세대 통합방송 시스템의 구축 추진 현황 ····· 209
〈표 4-21〉 방송보조국 신설 및 설치계획 ····· 213
〈표 4-22〉 스튜디오 주요 장비 ····· 214
〈표 4-23〉 상암사옥 후반 제작시설 주요 장비 ····· 215
〈표 4-24〉 방송제작 시설 가동률 ····· 217
〈표 4-25〉 사용일 기준 방송시설 가동률 ····· 218
〈표 4-26〉 NPS 관리자 교육 ····· 219
〈표 4-27〉 방송용 장비 교육 ····· 219
〈표 4-28〉 방송 송출관련 사고 일지 및 내용 ····· 221
〈표 4-29〉 방송사고 요인별 분류 ····· 221
〈표 4-30〉 연도별 민원처리 유형 및 건수 (TV 수신 관련) ····· 222
〈표 4-31〉 Tapeless시스템 정착을 위한 교육 ····· 223
〈표 4-32〉 방송사고 예방 교육 ····· 224
〈표 4-33〉 대출력 송신시설 운영체계 개선사업 실적 ····· 225
〈표 5-1〉 감사추진 실적 ····· 229
〈표 5-2〉 감사결과 처리사항 ····· 229
〈표 5-3〉 일상감사 추진 실적 ····· 230

〈표 5-4〉 2015년 감사인 직무교육 실시 현황 ····· 231
〈표 5-5〉 보안사고 대응절차 수립 ····· 232
〈표 5-6〉 정보보호 투자 현황 ····· 233
〈표 5-7〉 주요시설의 시간 단가 ····· 234
〈표 5-8〉 전체 예산편성과 실적 ····· 236
〈표 5-9〉 예산대비 실적 비교표 ····· 237
〈표 5-10〉 2015년 MBC 투자예산 대비 실적 비교 ····· 238
〈표 5-11〉 UHD 관련 투자 계획 ····· 239
〈표 5-12〉 부문별 매출액 분석 ····· 240
〈표 5-13〉 광고 수익분석 ····· 241
〈표 5-14〉 간접광고 ····· 241
〈표 5-15〉 가상광고 ····· 241
〈표 5-16〉 사업자별 TV 방송광고 실적 ····· 242
〈표 5-17〉 협찬수익 ····· 243
〈표 5-18〉 콘텐츠 유통수익 ····· 243
〈표 5-19〉 부문별 비용 ····· 245
〈표 5-20〉 부문별 TV 직접제작비 ····· 246
〈표 5-21〉 제작경비 ····· 247
〈표 5-22〉 콘텐츠유통/행사경비 ····· 248
〈표 5-23〉 인건비 및 퇴직급여 ····· 249
〈표 5-24〉 감가상각비 ····· 249
〈표 5-25〉 중요 매출액, 영업비용과 최근 5개년 영업이익 추이 ····· 250
〈표 5-26〉 타 방송사 실적분석 ····· 251
〈표 5-27〉 중기 투자계획 ····· 252
〈표 5-28〉 투자예산 조정 및 편성 내역 ····· 253
〈표 5-29〉 투자예산 총괄표 ····· 254
〈표 5-30〉 방송장비 중·장기 도입계획 수립 내용 ····· 254
〈표 5-31〉 2015년 자금운용(운용형태별) ····· 255
〈표 5-32〉 현금흐름표 요약 ····· 256
〈표 5-33〉 자산개발 수익 ····· 256
〈표 5-34〉 신사업개발센터 자산개발 ····· 257
〈표 5-35〉 방송 3사의 성장성 비교 ····· 257
〈표 5-36〉 방송 3사의 수익성 비교 ····· 258
〈표 5-37〉 방송 3사의 안정성 비교 ····· 259

〈표 5-38〉 지상파 방송 3사 현금자산 ····· 259
〈표 5-39〉 재무상태표상의 자본 항목 (2015년말) ····· 260
〈표 5-40〉 상장법인 및 동종업종 자본금 비율 (2014년말 기준) ····· 261
〈표 5-41〉 자회사별 2015년 주요 업적 현황 ····· 262
〈표 5-42〉 MBC 관계회사 손익구조 ····· 263
〈표 5-43〉 MBC 관계회사 재무구조 ····· 264
〈표 5-44〉 계열사 수익성 비교 ····· 265
〈표 5-45〉 자회사 경영실적 ····· 266

그림차례

[그림 1-1] 2015년 연간 핵심시간대/2049 시청률 ····· 55
[그림 1-2] 2015년 월별 점유율 추이 ····· 69
[그림 1-3] 채널별 브랜드 자산 ····· 93
[그림 1-4] 포트폴리오 분석 ····· 96
[그림 1-5] 2014년 2차, 2015년 드라마장르 포트폴리오 분석 ····· 98
[그림 1-6] 2015년 오락 장르 포트폴리오 분석 ····· 100
[그림 1-7] 2015년 생활교양 장르 포트폴리오 분석 ····· 102
[그림 1-8] 파일럿 프로그램 상시제작시스템 ····· 110
[그림 3-1] MBC의 미션, 비전 및 핵심가치 체계 ····· 153
[그림 3-2] 최근 8년간 지상파 방송사의 시청률 추이 ····· 157
[그림 3-3] 계열사 수익과 비용 추이 ····· 160
[그림 3-4] MBC 조직 구조 ····· 163
[그림 3-5] 국내외 콘텐츠매출 추이 ····· 175
[그림 4-1] MBC의 Tapeless 제작 워크플로우 개요 ····· 183
[그림 4-2] 음향NPS 워크플로우 ····· 184
[그림 4-3] 상암 구축으로 변화된 제작 워크플로우 ····· 194
[그림 4-4] MMS 예상 송출시스템(안) ····· 207
[그림 5-1] 장르별 직접제작비 추이 ····· 247

제1장 | 경영평가 개요 및 개황

방송문화진흥회

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 방송사로 자리매김하는 한편, 지속 가능한 경영 조직으로 운영될 수 있도록 경영평가와 각종 제도를 통하여 경영에 대한 관리, 감독을 하고 있다.

2 | 경영평가단 구성과 운영기간

1) 경영평가단

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 위원장이 겸임하여 운영하고 있고, 경영평가를 위한 실무 자료 분석 및 평가 제반 업무는 진흥회 사무처에서 담당하였다. 소위원회와 평가단의 구성은 다음과 같다.

MBC 경영평가소위원회

위원장	유의선(진흥회 이사)
위원	김광동(진흥회 이사), 이완기(진흥회 이사)
간사	임무혁(진흥회 사무처장)

MBC 경영평가단

단장	유의선 (진흥회 이사)	
평가위원	최현철 (방송Ⅰ 분야,	고려대학교 교수)
	윤영철 (방송Ⅱ 분야,	연세대학교 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 : 2015. 11. ~ 2016. 6.
MBC 경영평가단 : 2015. 12. ~ 2016. 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.

2015년도 경영평가는 각 분야별로 작성한 기본 자료와 추가로 접수한 자료를 바탕으로 전년 대비 당해 연도 실적을 근거로 평가를 수행하였다. MBC의 각 분야별 관리자와 실무자를 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 2015년 각 분야별 경영 활동과 성과를 대상으로 방송Ⅰ분야(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 2014년도 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 변경으로 설정하였으며, 금번에도 방송문화진흥회의 공정

한 방송을 통한 신뢰 강화 등의 내용을 포함한 2015년도 문화방송 경영지침, 2015년 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

2015년 11월 19일	경영평가소위원회 1차 회의 개최 (유의선 위원장 호선)
2015년 12월 3일	경영평가소위원회 2차 회의 개최 (경영평가단 구성)
2016년 1월 18일	경영평가 소위원회, 평가단 1차 합동회의 개최(계약 체결 등)
2016년 2월 17-29일	경영평가단 문화방송 현장 실사
2016년 4월 20일	경영평가단, 보고서 제출
2016년 5월 9일	문화방송, 의견 수렴과 사실 여부 검토
2016년 5월 18일	경영평가단, 보고서 1차 보완
2016년 6월 15일	경영평가단, 보고서 2차 보완
2016년 6월 22일	경영평가소위원회 4차 회의 개최 (이사회 상정안 검토, 승인)
2016년 7월 4일	진흥회 이사회의 경영평가 결과와 공표 승인
2016년 7월 5일	문화방송 경영진 대상 경영평가 발표회 개최

5 | 2014년도 경영평가 지적사항 및 조치결과

1. 방송I분야(편성 · 제작)

평가 항목	지적 사항	조치 결과
편성의 공익성 구현	윤리강령에 따른 윤리위원회, 윤리강령 준수 교육 등의 제도가 실시되지 않음	- 2005년 '윤리강령'을 제정 대내외에 공표하면서, 이를 운영하기 위한 연관 규정으로 '윤리위원회 운영규정'을 제정하였음. 하지만 윤리위원회는 한번도 개최된 사실이 없어 사실상 사문화된 제도임. 특히 기존의 윤리위원회 운영규정에 따르면 노조가 직원에 대한 징계요구 등을 할 수 있는데 이는 경영진의 고유한 권한인 인사권을 침해하는 내용임. 이같은 문제점을 인식해 2016년 1월 1일자로 윤리강령 중 윤리위원회 운영규정을 폐지하였음 - 윤리 위반 사항에 대한 처리 등은 감사국 산하 상설기구인 ''MBC클린센터' 및 '인사위원회'를 통해 처리하고 있으며 회사는 윤리준수에 대해 엄격한 잣대를 적용하여 직원의 윤리의식 고취를 위해 노력하였음. - 윤리강령준수 교육은 신규 입사자를 대상으로 시행하고 있으며, 입사와 함께 윤리강령 준수 서약을 통해 준수 의무를 각인시키고 있음.
편성 정책의 합리성과 운영의 적절성	인지도가 생긴 프로그램의 경쟁력을 유지하면서, 새로운 킬러 콘텐츠의 개발이 필요함	○ 인지도 확보 프로그램 경쟁력 관리 - 인지도가 생긴 정규물 경쟁력 관리를 위해, 심층 분석을 상시 수행하고 이를 제작진과 공유 • 올해 신규 편성된 〈일밤-복면가왕〉, 〈마이리틀텔레비전〉, 〈능력자들〉, 〈위대한유산〉에 대해 시청층 분석보고서 및 제작 관련 아이디어 제공 • 특히 〈일밤-복면가왕〉의 경우, 20대 대학생 패널로 구성된 '트렌드랩'을 통해 섭외 가수, 선곡 리스트 등에 대한 의견을 취합해 제작진에 전달하여 반영토록 함 ○ 신규 킬러 콘텐츠 개발 강화 - 해외포맷 정보 및 타사 주요 콘텐츠 동향 등을 전사적으로 공유하여 신규 프로그램 기획 및 아이디어 창출에 활용토록 함 • 최신 포맷 정보 공유를 위해 〈해외 포맷 동향 설명회〉 개최 (5월,12월)

<table>
<tr><th>평가 항목</th><th>지적 사항</th><th>조치 결과</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>
• 매월 포맷 정보지 〈월간콘텐츠랩〉 발간, 매주 지상파 · 종편 · tvN 등의 신규 콘텐츠 정보를 담은 〈한눈에 보는 주간동향〉 발간
• 모바일 콘텐츠 정보지 〈아이콘〉 발간 : 제작진에 신속 · 편리하게 포맷 제공
• 2015년 콘텐츠랩 시설 이용실적 : 연간 9032명, 주간 173명
– 2049 겨냥한 파일럿 개발로 화제성 · 수익성을 제고
• 전략시청층인 2049 시청층을 타깃으로한 파일럿을 집중 개발하여 채널 경쟁력 뿐 아니라 화제성 및 수익성(VOD판매 등)을 강화
• 올해 설 · 추석 연휴 간 파일럿 집중 테스트를 거쳐 시청률 · 화제성이 높았던 〈일밤-복면가왕〉 · 〈마이리틀텔레비전〉(4월), 〈능력자들〉(11월)을 정규화하여 성공적으로 안착시킴.
– 신규 콘텐츠(파일럿 · 특집물 등) 집중모니터 분석 실시, 최적시간대 발굴하여 콘텐츠 가치를 제고
• 설특집 〈복면가왕〉 · 〈마이리틀텔레비전〉, 추석특집 〈능력자들〉의 방영 후 각 프로그램 시청률과 시청층 분포, 화제성 분석을 통해 성공 가능성을 검증하고, 집중 모니터를 통한 장단점 분석을 병행하여 정규 포맷화시 이를 반영함.
</td></tr>
<tr><td></td><td>자체 조사 뿐만 아니라 외부 평가에서도 좋은 평가를 받을 수 있도록 다차원적인 속성을 만족시키는 노력을 기울이기 바람</td><td>
• 프로그램 품질평가(QI) 개선 및 시청자 심층조사 실시
– 프로그램 품질평가(QI)의 객관성과 정확도를 높이기 위해, 2015년 하반기(10월) 조사에서는 표집, 평가문항, 면접방식, 평가 프로그램 선정 등 전 과정에 걸쳐 조사방식 개선을 진행하였음.
<table>
<tr><th>구분</th><th>내용</th><th>비고</th></tr>
<tr><td>조사 표본</td><td>13~69세 3,169명
– 1일 30분 이상 TV시청자</td><td>KI 조사방식 반영
–기존 15–69세, 1,500명</td></tr>
<tr><td>조사 대상</td><td>8월 31일~9월 27일(총4주) 방영프로그램
– 종편채널별 6개(총24개) 프로그램 추가
– 지상파 낮 시간대 프로그램 추가</td><td>2014년 방문진 경영평가 의견을 반영
– 종편프로그램 및 지상파 낮 프로그램 추가</td></tr>
<tr><td>조사 지역</td><td>서울, 경기 및 전국 6개 광역시</td><td>KI 조사방식 반영 – 울산 추가</td></tr>
<tr><td>조사 방식</td><td>태블릿을 이용한 개별 면접조사(CAPI)</td><td>기존 종이설문 방식</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

평가 항목	지적 사항	조치 결과
		- 또한, QI 점수와 함께 2049시청률, VOD점유율, 화제성지수 등 다양한 데이터 활용하여 집중관리 대상 프로그램을 선별, 심층적인 시청자 반응조사를 실시하여 개선 방향 도출 노력 ○ 외부평가결과 분석 지속 - 정부 부처와 외부 연구기관에서 진행하는 관련 조사 검토 및 함의 도출을 계속해옴. - 특히 방송통신위원회에서 방송법에 의거, 매년 실시하는 「KI 시청자평가지수조사(이하 KI조사)」는 그 결과가 방송평가에 반영된다는 점에서 조사 결과를 주시해왔음. 그 과정에서 본사는 KI조사의 조사방식과 활용상의 중대한 문제가 있음을 발견하고 이에 대해 적극 대응하였음. • 문제점 1. [조사단계] 현재 KI조사는 조사업체의 보유 패널을 대상으로 1년에 4회 실시되고 있음. 조사업체인 ㈜마크로밀엠브레인은 2010년부터 6년간 연속 KI조사업체로 선정되어 조사를 담당해왔는데, 본사 검토 결과 온라인 조사단계의 관리가 부실한 것으로 나타남. • 문제점 2. [프로그램 평가] 프로그램 품질 평가임에도 불구하고 객관적인 프로그램 품질 평가가 아닌, 시청자의 주관적 만족도를 측정하는데 그치고 있으며, 실제 응답자들이 시청 프로그램에 대해 평가하는 점수도 6-7점(11점 척도)에 몰려 평가항목의 변별력이 낮은것으로 드러남. • 문제점 3. [채널 평가] 상이한 개념(예: 공정성과 흥미성)을 동일 항목으로 묶어서 전체 채널 점수로 발표하는 오류를 범하고 있음. • 문제점 4. [활용] 현행 KI조사는 프로그램 별로 응답자 수와 응답자의 구성이 상이하여 채널 간 순위 제시에 한계가 있음(※ 특히 종합편성채널의 경우 지상파채널에 비해 조사대상 프로그램 수(방영프로그램 수)가 훨씬 적어 KI지수가 상대적으로 높을 가능성이 큼). KI조사의 기본 목적은 방송평가 반영에 있으나, 대외 공표 과정에서 이런 조사의 한계를 분명히 밝히지 않아, 조사 의미가 왜곡된 채 타사의 홍보에 활용되는 빌미를 제공하고 있어 본사는 이에 대해 강력 대응함. - 또한 편성국에서는 한국조사연구학회에 KI조사의 한계와 개선

평가 항목	지적 사항	조치 결과
		방향에 대한 연구용역을 의뢰하여 〈KI 시청자평가지수 조사 한계분석 연구〉 보고서를 완료하였으며(7월), 방송통신위원회와 주무연구기관인 정보통신정책연구원(KISDI)에 보고서를 전달(9월)함. – 이후 방통위와 정보통신정책연구원은 현행 KI조사의 문제점을 인식하고 이의 전반적인 개선방안을 마련 중임. ※ 한국조사연구학회에서 작성한 〈KI 시청자평가지수 조사 한계분석 연구〉 결과 요약 ☞ 통계청 국가통계 품질진단 매뉴얼(2014년)에 따른 진단 결과, KI 조사의 품질은 62점(100점 만점)으로 '주의' 등급 – 통계작성의 핵심부문인 '통계설계' '자료수집' '자료입력 및 처리'와 핵심차원인 '비교성' '정확성'이 특히 취약 – 패널 대표성 부족: 인터넷 패널 조사는 자발적 이용자 성향으로 인해 일반 TV시청자에 대한 대표성이 낮음. 특히 자원자 패널로 구성, 평가 프로그램 개수에 따라 보상이 차등 지급되는 등 한계가 있음. – 품질보다는 만족도 평가에 그치고 있으며, 장르 관계없이 2개 문항으로 평가해 장르별 시청자 만족도요인 반영 불가 ☞ 채널의 일부 프로그램을 시청한 사람이 채널 전체의 성과를 평가할 수 있도록 설계되어 있으며, 지상파 채널과 종편 채널은 프로그램 평가 회수의 현격한 차이로 직접비교 불가(지상파 170만 vs 종편 57만) ○ 이와는 별도로, 외부 평가에서도 좋은 평가를 받을 수 있도록 프로그램의 품질 제고 노력을 기울이겠음. – 시청자의 관심사와 트렌드를 반영한 프로그램, 아이템 기획 – 저조한 평가를 받은 프로그램들에 대해서는 자체 품질 개선 노력 경주

2. 방송II분야(보도 · 시사)

평가 항목	지적 사항	조치 결과
보도 시사 프로그램의 공영성	뉴스와 시사 프로그램은 파업 전의 시청률을 회복하지 못하고 있으므로 이에 대한 혁신과 대책이 필요함	- 시청률과 공영방송의 위상 회복을 위해 '시청자 맞춤형 뉴스'를 추구함 - 4.29 국회의원 재 · 보궐선거와 국사 교과서 편파성 논란, 개혁입법 파행, 민노총 시위 등 각종 정치적 사안들을 보도하며 특정 세력의 주장에 치우지지 않고 균형과 공정성을 견지함 - 2015년 한 해 동안 '대입 자기소개서 · 추천서 표절 성행' '한국해양 미세 플라스틱 오염 심각' '떡볶이 1위 기업 식중독균 제품 2년간 유통' '서울 모 고등학교 교사들의 여교사 · 여학생 집단 성추행' '친부와 계모에게 학대당한 11세 소녀 탈출' 등 50여 건의 주요 단독기사들을 발굴해 보도 - 2015년 11월 뉴스데스크를 이상현 배현진 앵커, 뉴스투데이를 박재훈 김소영 앵커 체제로 바꾸면서 홍보 스팟을 만들어 시청자들에게 차별화된 MBC뉴스를 홍보
보도 시사의 질적 향상	심층성과 정확성 등 저널리즘의 기본 원칙을 충실하게 수행하는 질적 경쟁력을 보완하기 바람	- 인터넷 등 각종 신매체를 통한 뉴스 소비 경향 확대와 종편들의 시사 편중에 따른 24시간 다채널 뉴스 보도의 환경 속에서 MBC 뉴스의 차별화를 위해 '보도의 심층성' 강화가 필요하다는 보도국 구성원들의 인식을 강화 - 뉴스데스크의 뉴스플러스 리포트 등 뉴스 집중제와 뉴스 블록제를 일관성 있게 추진함 - 2015년 11월부터 뉴스데스크에 6분 분량의 '앵커의 눈' 코너를 신설해 지상파 메인뉴스 중 가장 깊이 있는 보도를 추구함 - 2015년 3월부터 뉴스투데이에 '이슈 투데이' 코너를 신설해 아침 뉴스에도 심층 보도를 강화함 - 기자의 전문성 강화를 위해 순환보직 관행을 탈피하고 각 기자들이 담당 분야에서 지식과 경험을 축적할 수 있도록 인사정책을 추진 - 보도국 팩트체크팀의 지적사항을 즉시 기자와 각 부서 데스크들에게 전달 되도록 해 오보를 사전에 방지하도록 운영함
시청자 제도와 서비스	방송 심의 제재가 줄고 있지만 아직 방송3사 중에 최다 감점을 받고 있어 이에 대한 개선이 필요함	- 속보성보다 정확성을 우선하고 이해집단 간 균형과 정치적 중립을 지키도록 끊임없이 노력해 2014년에 9건이었던(2013년 13건) 방송통신심의위원회의 제재가 2015년에는 6건으로 크게 줄었고, 2014년 7건이었던 (2013년 2건) MBC 보도 대상 소송 제기도 2015년 6건으로 줄었으며 그 중 1건은 소송취하 1건은 1심에서 MBC의 승소 판결이 내려졌음.

평가 항목	지적 사항	조치 결과
		- 다만 2014년에 13건이었던 (2013년 18건) 언론중재 신청은 2015년 16건으로 다시 늘었는데, 이는 언론중재 제도의 간편성에 대한 홍보와 국민의 권리의식이 높아진 때문이기도 하지만 MBC가 취재 대상자의 권익 보호에 아직도 미흡한 점이 있다는 결과로 받아들이며 더욱 노력하겠음

3. 경영 분야

평가 항목	지적 사항	조치 결과
전략 경영의 타당성과 실효성	미션을 쉽게 공감할 수 있는 함축적인 한 마디로 먼저 표시한 후 세 가지의 구체적인 내용을 제시하면 명확하고도 강하게 전달할 수 있을 것임	- Special, Smart, Strong, Smile을 달성하는 “Super MBC” 구현! 이라는 비전 체계도 초안을 바탕으로 회사의 비전을 명확하고 강하게 전달 할 수 있게 작업을 진행하고 있음 - '콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹'이라는 비전을 토대로 '영향력 1위 콘텐츠 리더', '뉴미디어플랫폼 확보', '그룹경쟁력 강화', '창의/열정의 일 중심 조직'이라는 세부 목표를 설정하였음 - 이를 달성하기 위한 미션으로 'Special Contents', 'Smart Distribution', 'Strong Diversification', 'Smile Work'라고 함축적인 한마디로 표현했고, 구체적인 내용을 제시하였음
조직 구조 및 인적자원 관리	연봉제 등 이원적인 급여 체계의 부작용 해소 방안 등을 세심하게 마련할 필요가 있음	- 보수제도 운영 원칙의 일관성 유지 보수체계가 호봉제와 연봉제로 이원화되어 있으나 ‘성과와 보상의 연계 강화’ 원칙을 일관성 있게 유지하도록 하였으며, 연봉제 직원에게는 성과 평가 결과에 따라 기본급의 인상과 인센티브 지급에 차등을 두고 호봉제 직원에게도 평가 결과에 따라 인센티브를 차등적으로 지급함으로써 조직 전체에 성과주의 문화를 정착시키고 있음 - 호봉제 직원의 연봉제 전환 기회 부여 호봉제 직원에게도 연봉제로 전환할 수 있는 기회를 부여하기 위하여 사규를 개정함. 호봉제를 적용받던 직원이 연봉제로 보수체계 전환을 희망할 경우 신청을 통하여 연봉제로 전환하며, 기존 연봉제 적용 직원과 동일한 기준으로 보수를 책정하고 지급함

평가 항목	지적 사항	조치 결과
		– 평가 공정성 확보 수시성과 관리 강화, 평가자 교육 강화 등의 방법을 통하여 평가의 공정성과 합리성을 제고하고 있으며, 공정성이 확보된 평가결과를 보수와 연계함으로써 이원화된 보수체계에 대한 불안감을 해소하고 내부 수용성을 강화하기 위하여 노력하고 있음
	노사 제도의 합리적 운영으로 단체협약 쟁점부터 해소하도록 노력해 나가기 바람	◦ 노사협의회 – 회사요청으로 분기별 3회 개최 및 1월 중 2015년 4분기 노사협 개최 예정 – 노사협의회 적극 운영을 통한 노사간극 해소 및 쟁점사항 해소 노력 ◦ 단체교섭 – 회사는 '언론노동조합MBC본부'(이하 1노조)와 6월 22일 단체교섭 상견례를 진행하고, 이후 노동조합과의 단체협약 체결을 위해 관련법에 따라 단체교섭을 성실히 이행하여 무단협 상태가 해소될 수 있도록 최선을 다함 – 그러나, 2015년 7월 24일 예정되었던 단체협약 초도회의가 교섭위원선정 문제로 1노조의 일방적인 취소 이후 개최되지 못 함 – 기존에도 단협 시 각종 경영권 침해소지 조항을 주장하여 단협 체결이 어려웠음에도, 최선을 다해 교섭을 진행코자 하는 회사의 의지와는 상관없이 교섭위원선정 문제로 2015년에도 단체협약 분과회의 진행이 불가한 상황으로, 타 노조인 'MBC공정방송노동조합'(이하 2노조) 및 'MBC노동조합'(이하 3노조) 소속 조합원들의 의견은 고려되지 않고 지속적으로 무단협 상태가 될 상황에 처함 – 이에, 회사는 근로조건향상과 건전한 노사관계 확립을 위해 1노조만이 아닌 2,3노조와도 교섭을 시행하여 과거 노사관행을 탈피하고 조속한 단체협약 체결을 이루기 위해 각 노조와 개별교섭을 결정하였으며, 각 노조와 단체 협약 체결을 위해 최선을 다하고자 함 – 개별교섭 결정 이후 3노조와 2015년 12월 30일 임금협약을 체결하였으며, 임협관련 9차 회의(2016.1.4.)까지 임금협상 교섭방식(공통협상, 개별협상)으로 이견이 있던 1노조와도 2016년 1월 7일부터 각 사별 임금협상을 개시하여 1월 15일 임금협약을 체결하였고, 이후 2노조와도 체결을 완료함

평가 항목	지적 사항	조치 결과
		※ 공통협상 : 문화방송 및 17개 계열사의 기본급 인상률을 동일하게 적용하고, 상여금 등 기타항목만 각 사별로 별도로 협의하는 방식 개별협상 : 임금협상과 관련한 모든 사항을 각 사별로 협의하는 방식 - (개별교섭 개요) 사업장내 복수노조 존재 시 회사는 단체교섭의 혼란을 피하기 위해 대표노조와 교섭을 요청할 수 있으며 이 경우 자율적 대표노조로 교섭창구 단일화가 됨. 단, 노조가 요구하고 회사 동의 시 회사는 노조별로 개별교섭 가능 - (개별교섭 경과) 2015년 11월 11일 2노조가 교섭요구를 한 이후 노동조합 간 자율적인 대표노동조합 결정이 어려움을 겪는 상황에서 12월 3일 3노조, 12월 11일 2노조가 회사에 개별교섭을 신청하고, 회사가 개별교섭에 응함

4. 기술 분야

평가 항목	지적 사항	조치 결과
방송 기술의 향상	경쟁력 확보를 위하여 젊은 인력 양성과 이를 전문인으로 키우려는 의지와 조치가 필요함	- 영역별 전문가 육성을 위하여 정기적인 인사발령과 직무 상향 시행 - 전문성 강화 : 2015년 국내외 전문교육이수 39건, 직무별 자체세미나 35건 실시
뉴 미디어 환경 대응 평가	다양한 매체의 출현으로 경쟁력이 떨어지지 않도록 미래 방송서비스 구축에 노력해 주기 바람	◎ 온라인 및 모바일 뉴스 시스템 개선 - 온라인 뉴스 콘텐츠의 양방향성 강화 - 개인화 및 소셜 공유를 통해 콘텐츠 소비자 중심의 서비스 기반 마련 - 웨어러블 디바이스 지원을 통해 신규 뉴미디어 디바이스에 대응 ◎ 실시간 시청자 방송 참여 시스템 개발 - 추석 특집 방송에 적용(시청자 참여 신청 및 실시간 투표) - 향후 유사한 프로그램 제작 시 적용할 수 있는 기반 마련

평가 항목	지적 사항	조치 결과
		◦ UHD 표준화 활동 참여 및 서비스 모델 개발 – 차세대방송표준포럼 UHDTV 분과위원회에 적극 참여하여, 미국 방식 지상파 UHD 송수신표준 초안 제작 – 차세대방송에 적용될 것으로 예상되는 주요 서비스의 기반기술을 제조사/연구기관과 공동 기고를 통해 국내 UHD 표준안에 반영 – UHD 본방송 시 다양한 시청자 서비스 제공 토대 구축 – 차세대 IP기반 송출/송신시스템을 개발 및 구축 진행 ◦ 미래 방송 서비스 기술 습득 – UHD실무팀과 VR추진팀을 구성하여 테스트 및 시연용 콘텐츠 제작
시설·장비의 운영 관리	지속적으로 사고 방지 노력과 대처 능력의 향상이 계속 필요함	◦ 신사옥 NPS 안정화 – 전문 엔지니어의 24시간 교대 근무 체계 마련 및 운영 – 소프트웨어 버전 업그레이드 및 패치 주기적 실시 – 사용자 교육과 보안 장치 보강을 통해 보안 강화 ◦ 방송사고 최소화 – 생방송 제작 분야 사고유형별 사전 점검 및 장애조치 매뉴얼 마련 – 관리자(부서장 및 기술감독) 주관 하에 주기적인 사고 조치 훈련 실시 – 마이크 사용법 등에 대한 출연자 교육 병행 – 매월 정기정파 시 비상조치 매뉴얼에 의거 주요장비 정밀 점검과 사고 조치훈련 실시 의무화(송신소, 주조정실(TV, 라디오))

5. 재무 · 회계분야

평가 항목	지적 사항	조치 결과
내부 프로세스 관리의 효율성, 합리성	내부회계관리제도를 엄밀하게 재검토하는 것이 바람직할 것으로 보임	◎ 내부회계관리시스템이 체계적이고 합리적인 평가를 할 수 있도록 2015년 하반기에 회사 업무 프로세스를 전면 분석하여 기존 통제활동을 보완 및 추가 하였으며, 이를 바탕으로 업무기술서에 변경사항을 반영함 ◎ 신규 및 변경 부서 등 조직 개편과 업무프로세스 개선 시 신규시스템에서 관리자가 쉽게 반영할 수 있도록 시스템을 구축하였고 설계 및 운영자가 평가를 쉽게 할 수 있도록 사용자 편의성을 증대함
	예산 설정 과정에서 경영 기조와 목표, 지침에 예산이 어떻게 상응하는지를 설명할 수 있어야 자원이 적재적소에 효율적으로 집행되는지를 알 수 있음	◎ 예산편성 지침 준비 단계 – 2015년부터는 차년도 업무운영계획 작성지침에 포함된 경영환경 전망, 경영 기조 및 경영목표, 본부별 중점 주요 계획 등을 사전에 확인 및 점검하여 예산편성 예산 편성 목표 및 기조에 반영하고, 이를 바탕으로 예산편성 지침을 수립하고 배포함 ◎ 예산 편성 단계 – 시기가 달랐던 업무운영계획 수립과 예산편성 시기를 2015년부터는 같은 시기에 진행함으로써 상호 연계성을 높이고, 예산 조정 및 확정 단계에서 차년도 업무운영계획에 포함된 본부별 중점 업무계획(예산 포함)이 차년도 각 본부별 부서 예산에 합리적으로 반영되어 있는지를 확인 및 조정한 후 임원회의 보고 및 이사회 승인을 거쳐 최종예산을 확정함
이해자 관리	계열사 광역화를 추진함에 있어 지역성이 훼손되지 않은 방안을 동시에 모색하기 바람	◎ 2015년 중 청주MBC와 충주MBC의 합병을 추진하였음. 합병 추진 과정에서 지역성이 훼손되지 않도록 기제출한 조치계획에서 밝힌 내용들이 합병계획에 충분히 반영될 수 있도록 조치하였음 – 복수 연주소 유지 – 합병에 관한 노사합의서 기 체결, 지역사회 의견 수렴 중 – 구성원 의견 수렴을 통해 제작/사업/경영 시너지를 확보할 수 있는 합병계획 마련 및 구체적 실행방안 논의 중

II. 문화방송 경영 개황

1 | 미션과 비전 및 경영목표

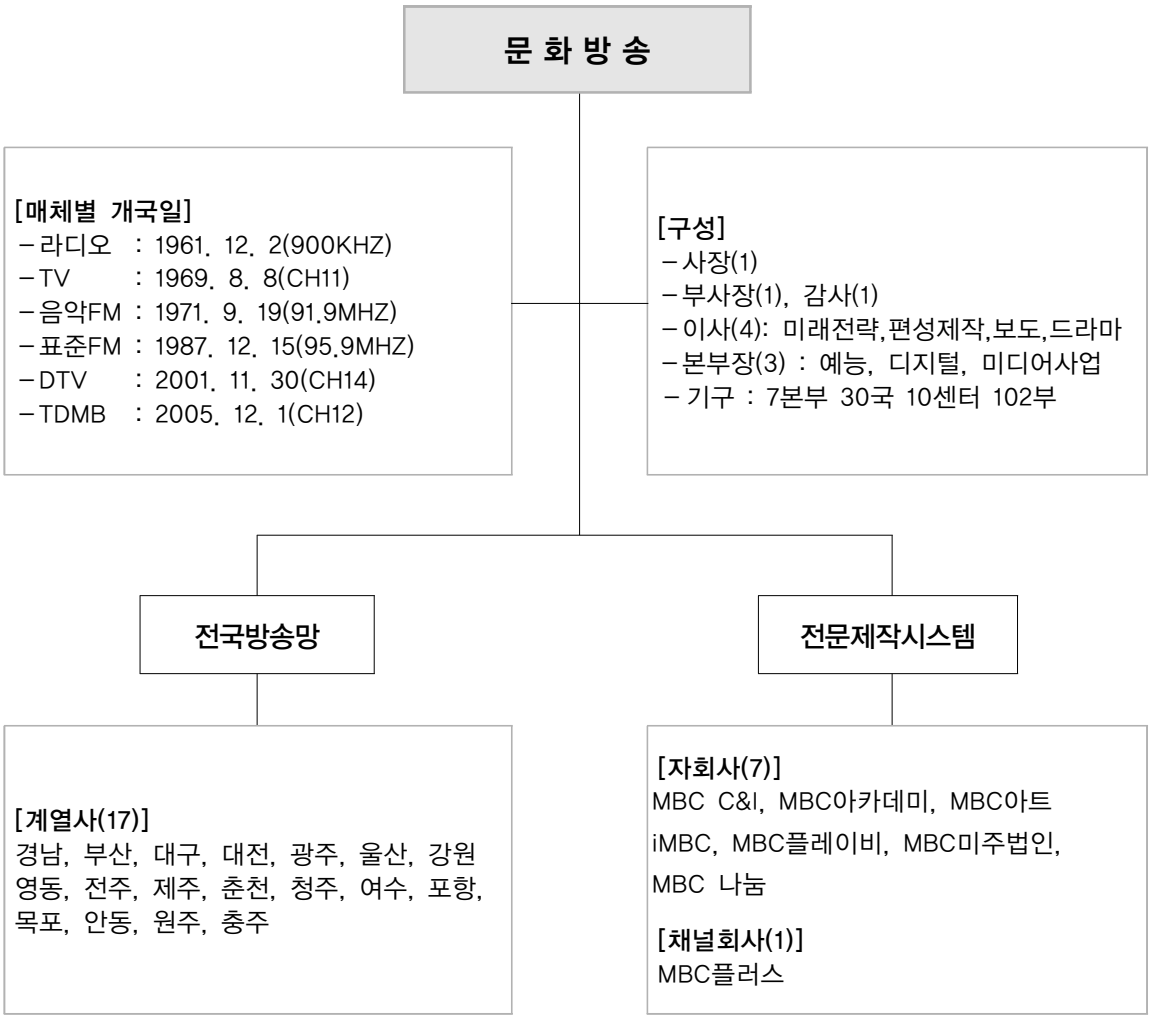
미션		◦ MBC는 창의적 콘텐츠로 시청자의 삶을 풍요롭게 한다. ◦ MBC는 바르고 유익한 정보를 제공하여 시청자의 신뢰를 받는다. ◦ MBC는 한국적 가치와 문화가 담긴 콘텐츠로 세계문화와 소통한다.
비전		콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹
경영목표	핵심목표	◦ 연간 시청률 1위 달성 : 시청률 7.7%(점유율 16%) ◦ 영업 흑자 달성 : 매출 목표 8,150억(영업이익 6억)
	중점추진과제	– 채널 경쟁력 1위 달성 – 새로운 수익 기반 구축 – 신 조직문화 구축 – 미래 방송 환경 대응 강화 – 경영수지 흑자 달성

2 | 기본 업무

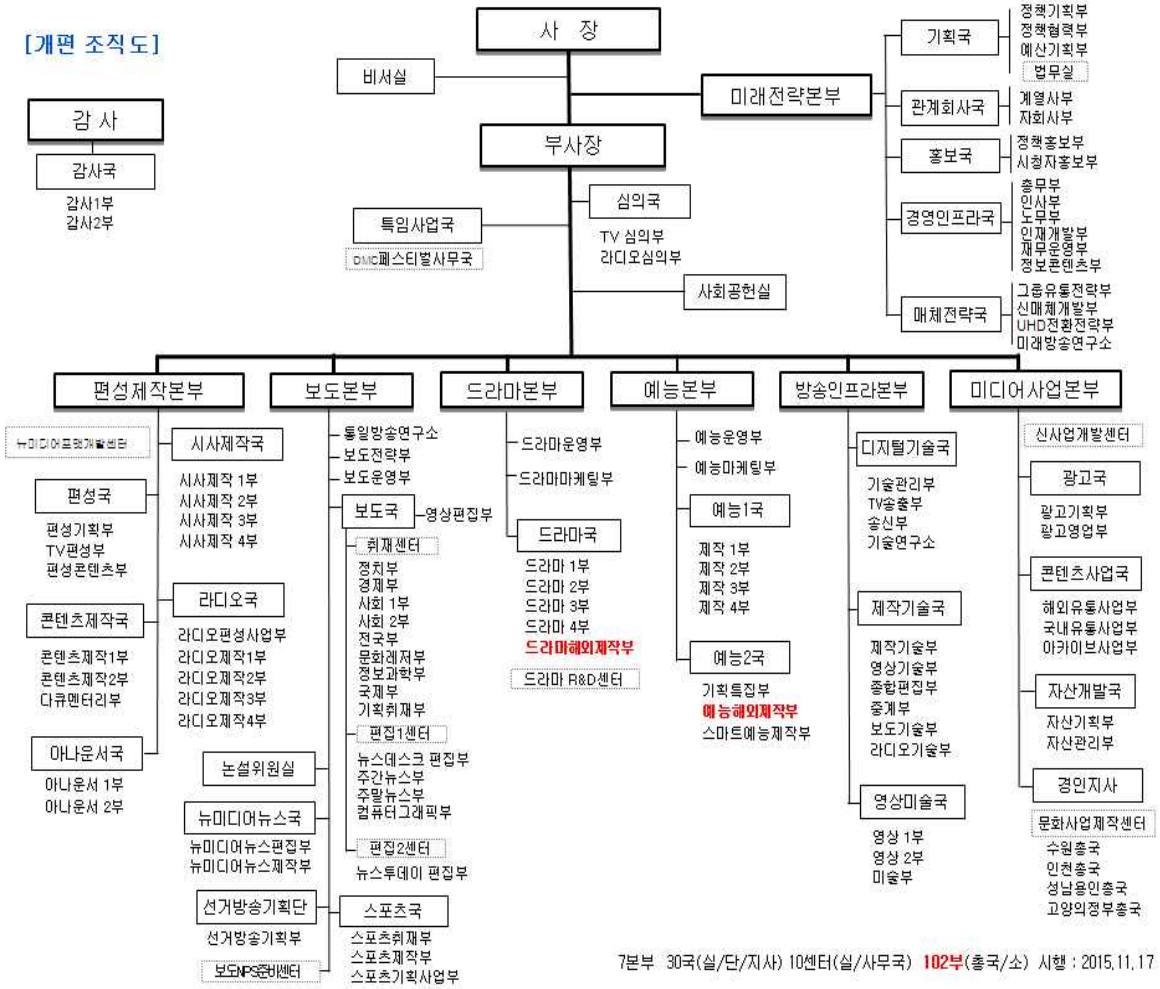
방송 사업 및 문화 서비스업
광고 사업
영화 · 음반 · 출판 및 뉴미디어 관련 사업 및 관광사업
부동산 및 기계 · 장비 임대업
전기 각항에 수반되는 일체의 부대사업

3 | 조직현황(2015.12.31. 현재)

1) 구성



2) 조직 : 7본부 30국(실/단/지사) 10센터(실) 102부(총국/소)



3) 인원 현황

가) 총인원 현황

구 분	인 원 수('15년 12월 31일)	인 원 수('14년 12월 31일)
임 원	7	7
직 원	1,510	1,548
계 약 직	202	149
총	1,719	1,704

나) 직위별 현황

구 분	인 원		비 고
	2015년 12월 31일	14년 12월 31일	
임 원	7(0)	7(1)	
국 장	34(3)	33(1)	
부 국 장	31(1)	30(3)	* 괄호안은 여성
부 장	94(11)	92(12)	
미보직 사원	1,351(254)	1,393(248)	
계 약 직	202(93)	149(56)	
계	1,719(362)	1,704(321)	

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

제54기 2015년 12월 31일 현재
제53기 2014년 12월 31일 현재

(단위 : 억원)

과 목	제54(당)기	제53(전)기
Ⅰ. 유동 자산	4,637	3,463
(1) 당좌 자산	4,612	3,442
(2) 재고 자산	25	21
Ⅱ. 비유동 자산	16,851	16,992
(1) 투자자산	9,595	9,182
(2) 유형자산	7,146	7,699
(3) 무형자산 기타	110	111
자산 총계	21,488	20,455
Ⅰ. 유동 부채	1,835	1,827
Ⅱ. 비유동 부채	1,163	883
부채 총계	2,998	2,710
Ⅰ. 자본금	10	10
Ⅱ. 자본잉여금	2,843	2,846
Ⅲ. 이익잉여금	15,596	14,872
Ⅳ. 자본조정 등	41	17
자 본 총계	18,490	17,745
부채와 자본총계	21,488	20,445

2) 손익계산서

제54기 2015년 1월 1일부터 12월 31일까지
제53기 2014년 1월 1일부터 12월 31일까지

(단위 : 억원)

계 정	제54기 (2015년)	제53기 (2014년)
1. 매출액	8,498	8,024
2. 매출원가	6,733	6,822
3. 매출총이익	1,765	1,202
4. 판매비와관리비	1,651	1,472
5. 영업이익	114	−270
6. 영업외수익	770	549
7. 영업외비용	90	155
8. 법인세비용차감전 순이익	794	124
9. 법인세비용	72	13
10. 당기순이익	723	111

6 | 방송 현황

1) 주간 편성 내용별 구성비

구 분	보 도	교 양	오 락
T V	20.0%	37.8%	42.2%
라디오	13.8%	68.4%	17.8%

2) 전국 로컬 구성비(2015년말 기준)

구 분	전 국	로 컬	계(100%)
TV (주간)	38.5% (3,635분)	61.5% (5,815분)	100%
AM(표준FM) (일간)	82.7% (1,195분)	17.3% (245분)	100%
FM (일간)	74.7% (1,075분)	25.3% (365분)	100%

3) 매체별 시청취율과 점유율

구 분	2015년 시청율	2014년 시청율	2015년 점유율	2014년 점유율
T V	7.2%	7.4%	16.1%	15.5%
표준 FM	-	-	22.3%	23.8%
음악 FM	-	-	13.1%	11.6%

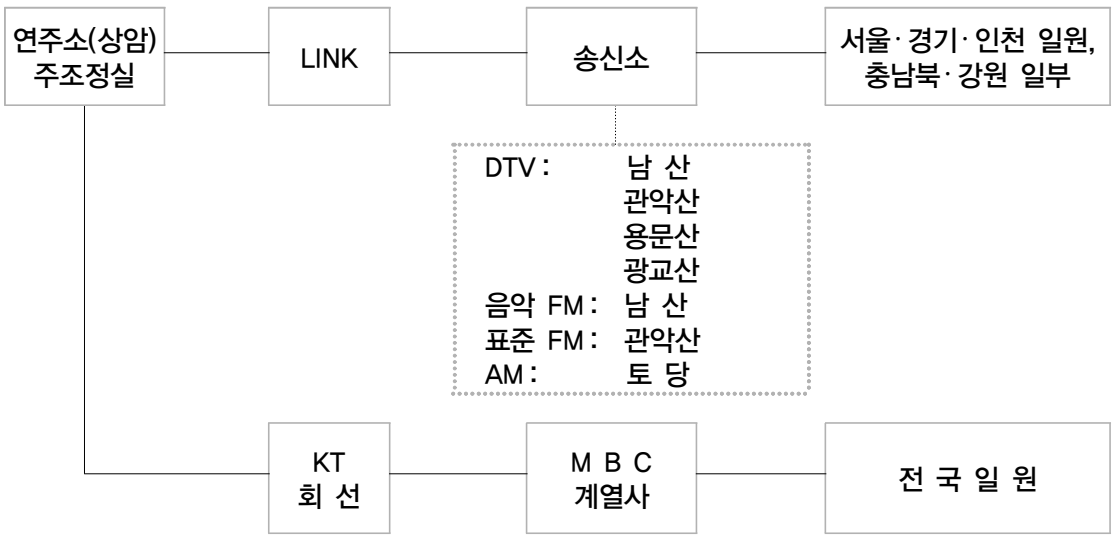
* TV - TNmS수도권 전시간대(평일 06:00-11:00, 17:00-24:00 / 주말 6:00-25:00)
  표준FM · 음악FM - 한국리서치 MRS 라디오청취율 조사

7 | 방송 제원과 계통

1) 방송 제원

구 분	주 파 수	출 력	송 신 소
DTV	UHF CH14	2.5KW	관 악 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 악 산
		2KW	남 산
		1KW	용 문 산
		1KW	계 양 산
		1KW	광 교 산
A M	900KHz	50KW	토 당
음악 FM	91.9MHz	10KW	남 산
표준 FM	95.9MHz	10KW	관 악 산

2) 방송 계통



8 | 방송 제작 시설 현황

소재	매체	시설 구분	수량	면적(평)	비 고
상암	TV	주조정실	1	165	- 회선조정실, 기계실 포함
		부조정실	8	432	- A~E,매직(6개), 뉴스센터(2개)
		뉴스 스튜디오	3	410	- 뉴스센터 A/B, 오픈스튜디오
		A 스튜디오 B 스튜디오 C 스튜디오 D 스튜디오 E 스튜디오 매직 스튜디오	1 1 1 1 1 1	308 241 205 339 100 116	- D스튜디오 : 공개홀
		제작 편집실	132	347	- 종합편집실(6), NLE실(103), Craft NLE(4), 색재현실(4), 특수영상 제작실(4), 편성편집실(7), NPS-CG실(4)
		보도 편집실	37	175	- 보도편집(31), 보도인제스트실 (1), 보도제작(4), 스포츠 취재 및 제작 편집실(1)
		헬기	1	-	- Bell 412EP
		중계차	8	-	- 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 주조정실
		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	2	-	- AM, FM
양주	TV	제작 A스튜디오 제작 B스튜디오 다목적 스튜디오	1 1 1	245 196 361	- 부조기능 없음
		부대시설	각 1	296	- 분장실, 세트작업장
		야외촬영장	1	7,600	
용인	TV	1 스튜디오 2 스튜디오	1 1	600 600	- 부조기능 없음
일산	TV	Dr1 스튜디오 Dr2 스튜디오 Dr3 스튜디오 Dr5 스튜디오 Dr6 스튜디오	1 1 1 1 1	298 290 310 330 545	- Dr2 스튜디오는 부조기능 없음 - Dr4 스튜디오는 자회사에 영구 임대 - Dr6 : 공개홀
		녹음 스튜디오	1	100	

9 | 방송망 현황

2015. 12 기준

매 체 (시설수)	시설 구분	시 설 수	지 역	가시청율 (커버리지 기준)
DTV (204)	방 송 국	20	문화방송과 MBC 계열사	95%
	방송보조국 (기간국급)	13	남산·용문산 · 광교산 ·대룡산·망운산· 태기산· 함백산· 흑성산· 원효봉· 노고단· 일월산· 감악산 · 삼매봉	
	방송보조국 (간이국급)	171	문화방송 14, 계열사 157	
DMB (57)	방 송 국	7	문화방송과 6개 권역 대표사	91% (MBC : 93.5%)
	방송보조국 (기간국급)	24	수도권 4, 충청 4, 강원 5, 경남 4, 경북 2, 전라 4, 제주 1	
	방송보조국 (간이국급)	26	수도권 9, 계열사 17	
AM (20)	방 송 국	20	문화방송과 MBC 계열사	87.2%
음악 FM (28)	방 송 국	20	문화방송과 MBC 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 MBC 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

- 윤리 강령 중 윤리위원회 운영 규정을 폐지하고 대신 윤리강령 준수 교육은 신규 입사를 대상으로 실시하고 윤리강령 준수 서약을 통해 의무를 주지시키고 있음. 그 외에 공정성위원회, 클린센터, 윤리 의식을 제고하는 지식 포럼 등의 제도가 있음

2) 민족문화 창달과 우리말 사용

- 〈대한민국 3부작〉, 〈통일전망대〉, 〈우리말 나들이〉, 〈우리가락 우리문화〉, 〈제33회 전주 대사습놀이 학생전국대회〉 등을 편성하여 우리 전통 문화 계승 발전에 이바지했지만, 보다 다양한 전통 문화를 발굴하여 전달하려고 노력할 필요가 있음

3) 사회적 소수자 내지 소외계층에 대한 배려

- 방송통신위원회가 제시하는 폐쇄자막방송, 화면해설방송, 수화통역방송 편성비율 기준은 모두 달성하였으나 어린이 청소년 프로그램은 전년보다 편성량이 감소하였음. 소외 계층 관련 프로그램은 전년보다 증가하였지만 계속 나눔의 가치를 우리 사회 저변으로 확대하는 선도적인 역할을 하기를 기대함

4) 경영지침 이행 정도

- 공영성 구현과 채널 이미지 제고를 위해 노력하였고, 콘텐츠 기획 역량 강화, 그룹 유통 전략 추진, 뉴미디어 플랫폼 사업을 활성하였으며, 2014년 경영평가 결과와 관련 프로그램 품질 평가 개선에도 노력하였음

2 | 편성정책의 합리성 및 운영의 적절성

1) 방송정책과 편성 목표의 일관성

- 목표 시청률에는 미치지 못했으나 시청률, 점유율에서 1위를 하여 양적 측면에서 채널 경쟁

력을 회복하였고, 질적 측면에서도 브랜드 자산 평가에서 1위를 유지하였으나 QI조사에서 2위로 하락하여 향후 품질 평가에서 좋은 결과가 나오기 위한 방안 수립이 필요함

2) 편성목표의 실질적 반영과 제도 운영

- 주말 드라마, 주말 예능의 강세로 경쟁력 1위를 달성했으며, 3번의 부분 조정과 1번의 일부 조정으로 급변하는 미디어 환경 변화에 순발력있게 대응했음. 또한 다양한 장르의 프로그램을 다양한 계층까지 포괄하는 개편을 단행했다는 점에서 긍정적이며, 편성과 관련한 다양한 회의와 제도를 운영하였음

3) 편성의 다양성과 균형성

- 2015년 MBC 장르별 편성비율을 보면, 보도 20.0%, 교양 37.8%, 오락 42.2%로 보도와 오락은 전년 대비 감소(보도 0.3%p, 오락 3.1%p)한 반면, 교양은 3.5%p 증가했는데 교양의 증가는 고무적임. 주시청시간대 오락프로그램 편성비율은 전년과 동일함
- 2015년 본방송 비율은 80.8%, 재방송 비율은 19.2%로 전년보다 본방송 비율이 0.7%p 증가함
- 2015년 계열사에서 제작하여 전국 네트워크로 방송된 로컬 프로그램은 188편, 방영 시간은 10,070분으로 2014년에 비해 증가하였음

4) 편성의 정시성

- 표준제작시간을 위반한 사례는 19건으로 점차 감소 추세에 있으며 10분 이상 위반한 사례는 2건이었으나 상당히 안정적인 정시 편성이 이루어지고 있었음

5) 채널 시청점유율

- 주말 드라마 강세 덕분에 시청률 상위 20위 안에 9개 프로그램을 포진시켜 가장 많은 수가 포함된 방송사가 되었음
- 부문별로 드라마, 예능은 상당히 선전했으며, 특히 예능은 〈복면가왕〉, 〈나 혼자 산다〉, 〈마이리틀텔레비전〉 등 트렌드를 반영한 기획으로 화제성을 불러일으킴. 시사교양은 타사에 비해 저조한 상태이나 회복세를 보이고 있음

6) 프로그램 만족도

- QI지수의 객관성과 타당성을 높이기 위해 상당한 변화가 있었으나 결과에 있어 2위를 하였고 KI 결과는 전년보다 0.5점 하락하여 7.02점이었음. KI 조사에 나타난 조사 방식과 설계상의 문제를 MBC가 계속 문제 제기와 보완을 요구하는 상태임

3 | 제작관리의 합리성

1) 외주정책의 적절성

- 2015년 순수 외주 프로그램 42.1%, 자회사 외주 프로그램 7.3%로 총 49.4%가 외주제작 프로그램으로 편성하여 전년 대비 3.84%p 증가함
- 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
- 장수 프로그램의 노후화 방지를 위해 자체 포맷 개편과 수시로 기획안을 공모하여 경쟁력있는 기획안을 확보하고자 했으며, 외주 제작 프로그램의 공영성과 효율성을 제고하려고 하였음

3) 제작관리의 합리성과 효율성

- 프로그램별 목표시청률을 설정하여 분기별로 달성도를 관리하였으며 드라마 경쟁력를 위해 시청자와 경쟁사 분석에 많은 노력을 기울인 점은 긍정적으로 평가함. 예능 부문 목표 시청률 달성도 상승은 간판 예능과 신설 예능의 시청률 상승에서 비롯되었으며 정규 프로그램의 경쟁력 유지와 신규 프로그램 개발을 지속해야 함
- 드라마는 〈드라마해외제작부〉 신설, 〈퐁당퐁당 러브〉 웹드라마를 제작하여 시장에 신규 진입, 드라마별 손익 분석, 간접 광고 등으로 수익성 향상을 도모하였음
- 예능은 〈무한도전〉 등 주요 예능의 경쟁력을 유지한다는 목표를 달성했고, 〈복면가왕〉, 〈마리텔〉 등 높은 화제성, 킬러 콘텐츠 개발에도 성공했으며 부가 사업 활성화도 달성한 것으로 평가함
- 교양은 실적 개선과 함께 사회 의제 설정과 생활 밀착형 아이템 개발, 다양한 수상 등의 성과를 보여주었음

4) 내·외부 평가시스템의 적절성

- 모니터, 공정성위원회, 심의, 시상을 통한 평가, 각종 회의 등을 실시하였음

4 | 프로그램 품질 제고

1) 프로그램 질적 성과와 주요 기획 프로그램의 성과

- 2015년 QI조사는 종편까지 확대, 조사 지역 확대(울산광역시 추가), 조사 인원 확대로 많은 부분을 개선하였음. 채널 브랜드 자산은 2011년까지 1위를 유지하다 2012년에 2위, 2013년부터 1위를 유지하였음. 각 장르별 채널 인지도는 드라마는 MBC, 뉴스와 시사/교양은 KBS1, 오락은 SBS, 생활교양은 KBS2라는 응답이 높음
- 기본과 원칙이라는 키워드로 캠페인을 전개하여 시청자들의 긍정적인 반응을 이끌었고, '용인 대장금파크', 'DMC 페스티벌' 등의 한류 체험의 장 제공과 함께 〈한류의 중심 MBC〉라는 캠페인을 통해 한류 확산에 기여하였음. 또, 다양한 특집을 편성하여 공영방송사로서의 사회적 역할을 다하기 위해 노력하였음

2) 프로그램 완성도와 창의성 제고 노력

- 킬러 콘텐츠 발굴, 환경 변화에 다각적인 대응 방안 모색, 목표 시청률 관리, 국내외 우수 포맷과 20대 트렌드 연구 실시 등의 노력으로 방송 트렌드를 선도하고 문제 의식을 담아낸 신규 교양 포맷(〈갑을 소통 프로젝트 48시간〉, 〈빅프렌드〉 등)을 제작함

3) 영상 제작 기술 능력 강화

- 최상의 영상제작 구축을 위하여 프로그램 전담제, 모니터링을 통한 프로그램 책임 관리, 제작 노하우 축적과 더불어 각종 특수 촬영 장비의 전문 교육, 인력 양성을 통한 영상 품질 향상을 지속함

4) 라디오

- 라디오는 점유청취율 조사가 실시된 이래 지속적인 연간 청취율 1위를 이어나가고 있으며 상위 20개 프로그램에 7개가 포함됨. 라디오는 다른 매체보다 충성도가 높아 채널 브랜드에도 긍정적인 영향을 미치므로 매체의 중요성에 대한 인식을 공유하고 새롭고도 선제적인 편성 정책을 마련해야 함

II. 방송 II 분야(보도·시사)

1 | 방송 정책과 운영 목표의 적절성

- 경영 전략은 시의적절하나 뉴스의 영향력과 신뢰도 제고에 기여할 구체적인 전술 방안이 포함되지 않았음. 공익적 가치 추구와 관련된 구체적인 전략도 제시할 필요가 있으며 모바일 영역을 적극적으로 확대하겠다는 것을 내세울 필요가 있음

2 | 보도·시사 프로그램의 공영성

1) 민주적 여론형성 기여

- MBC가 여론 형성 기여도를 제고하기 위해서는 인터넷 영역의 영향력이 확대되는 만큼 이에 대한 투자와 혁신적인 전략이 시급함

2) 국제 시사/보도와 남북 협력 관계

- 한일 수교 50주년 기념 차원에서 후지TV와 뉴스 공동 제작하는 성과를 거두었음
- 통일방송연구소는 북한 방송 수신 시스템 안정, 데이터베이스 분류 개선, 모니터 요원의 전문성 심화 등에 노력하였음

3) 경영지침 이행 정도

- 보도 신뢰성 향상을 위해 팩트체크팀 운영, 자체 교육 강화, 자문 변호사 등을 두었고, 신규 플랫폼을 적극 활용하였으며, 뉴스 아카이브 정책을 수립하여 빅데이터 시대에 대비함

3 | 보도시사의 질적 향상

1) 주요 보도시사 기획프로그램의 평가

- 〈시사매거진2580〉은 동시간대 경쟁 프로그램보다 앞서 경쟁력을 보였으나 신규 시청자층의 유입을 겨냥한 아이템의 다양화나 모바일 활용 전략 등이 필요함. 〈PD수첩〉은 새로운 트렌

드이면서 수준 높은 탐사 프로그램을 제작하고 한편으로 권력 감시와 사회 비판 기능을 강화하여 시청자의 재유입을 이끌어야 함.

2) 위기 대응 능력과 재난/재해보도

- 메르스 사태 이외에 대형 위기나 재난/재해가 별로 없었으나 재난/재해 대비 스팟 총 765회 방영 등으로 재난 상황에 대처하였음

3) 보도/시사 프로그램의 질적 성과

- 〈MBC 뉴스투데이〉는 1사분면(QI 평점의 중앙값과 점유율 평균 초과)에, 〈MBC 뉴스데스크〉는 3사분면(QI 평점의 중앙값 초과, 점유율 평균 미만)에 있으나, 〈MBC 이브닝뉴스〉, 〈MBC 정오뉴스〉는 4사분면(QI 평점의 중앙값과 점유율 평균 미만)에 분류됨. 〈MBC 뉴스데스크〉를 1사분면에 이동시키기 위해 시청률 상승을 어떻게 실현시킬 것인가를 살펴야 함
- 〈100분토론〉,〈시사매거진 2580〉,〈PD수첩〉은 3사분면에 놓여있는데 부분적이거나 점진적인 개선보다는 리스크를 감수하더라도 새로운 패러다임이나 포맷을 도입하는 창발적 접근을 채택할 필요가 있음

4) 보도/시사 프로그램의 완성도와 창의성

- 뉴스 집중제 등을 도입하여 보도의 깊이를 심화시키고 완성도를 제고했다는 점은 긍정적으로 평가할 만하며, 〈엠빅뉴스〉를 신설한 것도 조직의 창의성 제고에 기여한 것으로 보임. 이외에 2014년에는 주목할 만한 수상작이 없었으나 2015년에는 내외부 수상 실적이 있었음

4 | 보도 시사의 기능 향상

1) 취재보도 방식의 개선

- CMS 도입 작업 진행중이며, 뉴미디어뉴스국 체제로 개편하여 디지털 및 모바일 시대에 대비하는 모습을 보여주었으며, 시사 프로그램의 제작 과정에서도 개선 노력을 발견할 수 있었음

2) 보도 시사의 공정성, 신뢰성

- 팩트체크팀 운영과 함께 시사프로그램에서도 방송 강령과 제작 준칙을 지켜 정파적 쏠림이 없게 노력했으며 '공정성위원회'를 운영하여 공정성 준수에 세심한 주의를 기울여야 한다는 경각심을 주고 있음

3) 보도 시사의 심층성, 전문성

- 지상파 방송은 심층성과 전문성에 기초한 고품질 뉴스 콘텐츠로 경쟁력을 확보해야 하는데 뉴스 집중제, 뉴스 블록제, 앵커의 눈 등으로 심층성을 강화하였으며 논설위원의 전문성을 활용하였으나 전문 기자 보강은 여전히 과제로 남았음

4) 보도 시사의 의제 설정 기능

- 〈뉴스데스크〉는 나눔이 행복입니다 등의 의제를 선정하였고, 〈PD수첩〉은 시청자의 생활과 밀접한 관련이 있으면서 공익성있는 의제를 설정하였는데 모두 적절하고 시의성있는 의제였음

5) 보도 시사의 사회 감시 기능

- 거대 권력에 대한 감시를 수행했다고 볼 수 있는 아이템이 충분하지 않아 젊은 층의 호응을 받을 수 있는 사회 감시 기능을 한층 강화할 필요가 있음

6) 보도 시사의 조직 운영

- 경쟁사에 비해 온라인 및 모바일에 대한 투자나 조직 개편이 뒤늦어 온라인 뉴스 이용 점유율은 3개 사 중 가장 낮음. 검증받은 경력직 채용으로 조직 운영의 효율화를 실현할 수 있음

5 | 시청자 제도와 서비스

1) 시청자 관련 제도와 서비스 운영

- 시청자위원회는 예능 65건, 시상교양 57건, 드라마 54건, 보도 41건 등의 총 268건을 제안하였으며 개진된 의견에 관하여 해명 또는 프로그램을 통해 사실 관계를 설명하였음
- 시청자주권위원회는 26건의 민원을 접수, 처리하였으며 시청자 의견 처리 게시판을 통해 1,487건을 접수하였는데 시청자 지적, 항의 의견 감소로 전년보다 $\frac{1}{3}$ 수준으로 줄어든 것임. 전화로 70,835건의 의견을 접수받아 답변 또는 부서 통보로 해결하였음

2) 방송심의 제재, 언론중재 및 소송 대처

- 방송통신심의위원회로부터 33건의 권고 또는 법정 제재를 받았으며, 이중 TV 27건, 라디오 6건임. 사유로는 윤리성, 어린이 · 청소년 수용 수준 위배가 각각 7건으로 가장 많았으며, 객관성과 공정성에서는 제재 사유가 없었음
- 언론중재 청구는 모두 31건으로 모두 TV에 해당됨
- 소송은 모두 106건으로 TV 46건, 노무 34건, 기타 26건임

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 제시되었고 장기적인 전략 경영의 의지가 잘 나타나 상당히 설득력이 높고 전 세계 시장으로의 확장의 의지를 표명한 것이라 할 수 있음
- 핵심 가치는 '창의, 개방, 책임, 봉사'에서 '창의, 융합, 소통, 혁신'으로 변경하여 디지털 시대의 흐름을 적절히 반영한 것으로 평가
- 이를 조직 구성원들과 공유하기 위해 정기 간행물을 통한 회사의 정책 방향 공유, 연수, 각종 행사를 통해 꾸준히 하고 있음

2) 경영 목표의 구체성과 실현 가능성

- 경영 목표는 시청률 1위 달성 및 영업흑자 달성으로 매우 구체적으로 나타냈으며, 핵심 목표와 중점 추진 과제로 구분하여 명확히 인식할 수 있음.

3) 당해 연도 경영목표의 달성 정도

- 시청률 1위의 목표는 전시간대 1위, 핵심시간대 1위, 2049시청률 1위로 달성했으며 이는 편성의 수시 조정을 통한 채널 경쟁력 제고에 힘입은 바 크다고 평가할 수 있으나 지상파 방송사의 전반적인 시청률은 하락하고 있음. 영업이익 흑자 달성 목표도 실현하였음

4) 경영지침 이행 정도

- 경영지침을 이행하기 위해 캠페인 활동 강화, 조직 신설, 프로그램 제작 등을 통하여 구체적으로 추진하였다고 평가할 수 있음

2 | 조직구조 및 인적자원 관리

1) 인력 정원과 업무 분장의 적정성

- 직원은 정년 퇴직 등으로 전년 대비 38명이 감소한 1,510명이나 비정규직은 81명이 증가하여 전체적으로 43명이 증가하였음
- 비정규직 활용 실태 조사 등으로 인력 관리를 강화하였으나 장기적으로 직무 분석을 통하여 적합한 고용 형태와 인력 관리 방안을 도출해야 함
- 직종 분석에서 관리행정직 비율이 전년 대비 증가하였는데 이 부분에 대한 분석을 실시해 볼 필요가 있음

2) 조직구조의 합리적 관리와 성과

- 조직 개편은 2차례 이루어져 전년보다 1개 국, 2개 센터, 3개 부가 증가함. 개편은 뉴미디어 대응 방송 서비스 강화와 성장 동력 구축에 초점을 맞추었음. 혼합형 조직에서 나타나기 쉬운 단점을 차단하기 위해 노력해야 하며, 토탈 마케팅 관점에서 유통과 정책을 통합한 책임 경영 시스템으로 개편하는 것도 검토할 필요가 있음

3) 인적자원 관리제도의 효율적 운영과 유지

- 채용 방법과 형태를 다각화하였고 개방형 인재 채용을 가속화하고 정착시키는 한 해였다고 평가할 수 있으나 보완이 필요하며 글로벌 미디어 그룹으로 성장하기 위해 직원들의 역량 강화를 위한 투자를 강화해 나가야 함

4) 급여체계 및 능력, 성과 보상체계의 적절성

- 급여 체계는 호봉제와 연봉제 두가지 체계로 운영하였으나 성과와 보상의 연계 강화를 원칙으로 일관성있는 운영을 위해 노력하고 있으며 수시 성과 관리의 활용으로 성과 중심의 조직 문화 구축에 기여하고 있음
- 임금피크제는 2005년부터 노사 합의로 선제적으로 도입하여 운영 중이며 회사 내 고용을 유지하여 축적된 경험과 노하우를 활용할 수 있는 동시에 신규 채용을 지속할 수 있도록 기여하고 있음

5) 여성 및 장애인 고용과 근로자 복지 제도의 효율적 관리

- 비율은 전체 직원의 17.7%로 전년보다 소폭 상승했으나 다른 산업에 비해 낮은 편이며 부장 직위 이상의 여성 비율도 9%로 낮아 지속적인 개선이 요구되며 여성 인력 증가에 따른 조직

문화 개선 등을 강화할 필요가 있음

- 장애인 고용비율은 법정 의무비율에 미달하나 전년 대비 0.1%p가 증가하였음. 보다 적극적인 자세가 필요함

6) 노사제도의 합리적 운영

- 3차례 노사협의회를 개최하기도 했으나 단체 교섭은 부진함. 노사제도의 합리적 운영으로 단체협약 쟁점부터 해소하도록 노력해야 함

3 | 콘텐츠 및 사업 관리의 합리성

1) 콘텐츠 마케팅의 적절성(전략평가)

- 광고 외에 콘텐츠를 상품으로 거래하는 이중상품시장에 입각한 콘텐츠 유통전략으로의 진화를 택한 것은 환경 변화에 시의적절하게 적응한 것으로 평가하며 스마트미디어콘텐츠 설립을 통한 모바일 콘텐츠 시장 진출 등이 있었는데 유저들의 참여가 활발한 플랫폼 모델을 추진해 나가야 할 것임

2) 콘텐츠 사업의 성과

- 콘텐츠 사업 성과는 2,916억 원으로 전년에 비해 288억원이 늘었으며 이는 광고 총량제, VOD 가격 인상, 클립 유통 등에 기인하였음

3) 해외 사업 성과

- 중국 시장 성장으로 해외 시장 성장률이 더 높아지고 있으며, 국가별 차별화에 의한 해외 사업 성과를 지속적으로 성장시키는 전략을 취해야 함

4) 채널 스테이션 이미지 및 사회공헌도

- 프로그램, 캠페인, 문화 행사 등에서 회사의 이미지 고양과 함께 사회 공헌 활동을 진행하고 있지만 최고 경영층은 장기적으로 역점을 두고 시행할 공헌이 무엇인지 전략적으로 결정해야 하며 이는 경영 목표와 핵심 과제와도 연결되어야 함

Ⅳ. 기술 분야

1 | 방송 기술의 향상

1) 중단기 기술정책의 타당성 및 경영목표 연계성

- 기술 분야의 목표는 ▸ 차세대 방송 대응력 확보 및 지상파 플랫폼 강화, ▸ 뉴미디어 방송 서비스 강화 및 신규 개발, ▸ 상암 신사옥 방송시스템의 안정적 정착 및 방송 인프라 개선, ▸ 콘텐츠 제작기술 경쟁력 강화, ▸ 제작 프로세스의 개선 및 방송장비 투자비용 절감이었으며 이러한 설정은 적절히 잘 된 것으로 보임

2) 방송기술 변화의 대응

- 기술 변화에 대응하기 위해 프로그램 제작 효율성 제고, 파일 기반 Post Production 워크플로우 적용, CG 등에 신기술 적용, VR/홀로그램 등 미래형 콘텐츠 제작 관련 기술 변화에 적극적으로 대응했고 성과도 우수하였음

3) 방송투자의 효율성과 적합성

- 최소 비용으로 미래 지향적 방송 제작 시스템을 구축하기 위하여 노력하는 등 안정화를 위한 비용 절감 노력과 기존 장비의 재활용 노력은 높이 살만함

4) 방송 품질 향상 관련 제도의 적절성

- 프로그램 품질 평가회 운용으로 품질에 많은 개선이 이루어졌으며 외주 프로그램 품질 평가회가 정착된 것은 품질 개선을 위한 좋은 발상임. 방송 품질 향상 제도의 적절성은 우수함

5) 방송 기술 시스템의 개선

- Full Tapeless 시스템에 부합하는 워크플로우 개선, Craft NLE 색 재현, 야외 촬영 등에 있어 새로운 제작 기법 도입으로 사용자 요구 사항과 편의성을 고려한 방송 시스템을 구축하였음

6) 기술연구, 개발에 대한 투자 및 기술인력 양성

- 개발에 치중하여 일반 연구와 관련한 특허나 연구는 미흡함. 뉴미디어 등 신기술 분야로 확

대할 필요가 있으며 기술연구개발비는 전년과 비교하면 다소 늘었음
- 사내 NPS 검색/대출/작업 모니터링 DAMS 웹 2.0의 고도화 개발을 진행하였으며, 해외 채널 사업 등의 PIP 사업 시스템을 구축하였음
- 방송 IT 교육을 지속적으로 실시하여 방송 IT 장비 운용과 개발 능력을 향상시켜야 하며 경쟁력 확보를 위하여 젊은 인력 양성과 이를 전문인으로 키우려는 의지와 조치가 필요함

2 | 뉴미디어 환경 대응 평가

1) 미래 방송서비스 구축

- UHDTV 전송과 시스템 표준 초안 개발을 하였으며 부가서비스와 콘텐츠 보호 표준 개발을 추진하고 있음
- MMS와 관련하여 허가가 나면 즉시 시스템을 구축할 계획을 갖고 있으며 TV주조정실 공간은 이미 확보해 두었음
- 디지털라디오는 오디오 코덱 표준 초안을 마련하였고 양방향 서비스를 위한 부가 서비스와 매체 링크 방송 표준화에 착수하였는데 정책 수립과 관련한 구체적인 진행은 없는 상태임
- 3DTV 투자는 거의 진행하지 않고 있으나 다시 주목받을 가능성이 있어 관련 기술 추이를 주목하고 있음

2) 방송기술 관리시스템의 적절성

- 제작 시스템의 안정적 운용을 위해 체계적 반복 교육을 실시하였음. 신규 NPS 교육으로 워크플로어 업무 적응에 차질이 없도록 하였음

3) 서비스 개선 및 뉴미디어 수용환경 개선

- DMB, 인터넷을 통한 B2B 서비스, 모바일 콘텐츠 전송 자동화 시스템 개발, 콘텐츠 제공 자동화 시스템에 중점을 두어 IP 기반 방송 플랫폼을 지속적으로 확장하였음. 다만 DMB는 열악해지는 수익 구조를 감안하여 고화질 DMB 투자에 대해서는 충분히 검토해야 하며 스마트미디어 분야는 점차 확대하는 추세여서 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 IP 송출 시스템 등의 인프라 구축, 지상파 직접 수신 인프라 구축, MMS 실험방송 시스템 구축은 반드시 필요하며 시의적절하다고 보며 이러한 구축 방향을 MBC가 잘 이해하고 있음

2) 제작시설 활용의 효율성

- 보유한 제작 시설의 사용 일을 기준으로 할 때, 높은 가동률 수용에 대한 적절한 조치가 필요함

3) 제작 장비의 유지·보수와 교체

- 최근 방송 장비는 IT 기반이라서 유지 보수보다는 안정적 운용과 모니터링의 중요성이 커지는 만큼 전문 인력을 집중 배치하였고 부서별로 유지 보수 담당자를 지정하여 이들에 대한 교육을 잘 시키고 있다고 평가함

4) 방송망의 안정성, 효율성 제고

- 송출 서버 오작동에 대비하여 백업 서버를 추가로 운영하고 있고, APC 관련 기술 개발로 새로운 방송 환경에 대응하고 있는 것으로 판단함

5) 방송사고 대처능력의 개선

- 방송 사고를 최대한 줄이기 위한 비상 조치와 교육 등의 제도는 우수해 보이나 지속적인 사고 방지 노력과 대처 능력의 향상이 계속 필요함

6) 송출시스템 및 송수신 품질향상, 개선실적

- 대출력 송신시설 운영체계 개선과 관련하여 신호 전송용 링크 보강공사, 관악산 송신소 낙뢰보호기 노후 교체 공사 등이 이루어졌음

Ⅴ. 재무·회계 분야

1 | 내부프로세스 관리의 효율성, 합리성

1) 내부통제정책의 타당성

- 내부통제와 관련한 내외부 보고서를 살펴보면 내부회계관리제도는 효과적으로 설계하고 양호하게 운영하고 있으며 PWC에서 내부회계관리제도에 대한 재검토를 실시하여 제도의 미비점을 보완함. 앞으로는 외부 재무보고의 신뢰성 확보를 목적으로 한 내부회계관리제도를 벗어나 효율적이고 효과적인 기업 운영과 법규 준수 목적의 내부통제제도의 구축도 마련해야 함. 또한 현재 중소기업 규정에 따른 내부회계관리제도를 운용하고 있으나 앞으로는 상장 대기업에 적용되는 규정을 따라서 제도를 설계 운영해야 할 것임

2) 감사제도의 합리성 및 감사결과 수용정도

- 정기, 정책, 경영감사는 예년과 큰 변동없이 실시하였음. 2016년부터 새로운 감사정보 시스템을 운용하고, 상세한 감사조서를 작성할 예정이라 감사 품질이 향상될 것으로 기대함
- 일부 관계사가 이사회 승인을 받지 않은 상여금, 수당을 지급한 것 등은 재발하지 않게 조치해야 함
- 전문성 있는 감사인원을 증원해야 하고, 감사 전문성을 높이기 위한 교육을 늘려야 함

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
- 2015년부터 정보 보호에 대한 정책적 노력이 증가하고 있고, 투자도 했음. 국내 통신, 방송 대기업의 모범적인 정보 보안 정책을 벤치마킹하여 정보 보안에 대한 장기적인 정책을 마련하는 것이 바람직할 것임

4) 원가분석 및 관리의 효율성

- 2015년부터 TV 제작시설 표준단가표를 작성하여 TV 프로그램 원가를 산정하는 시스템을 가동하고 있음. 앞으로 프로그램별 성과 평가나 의사 결정에 활용할 수 있는 방안을 마련할 수 있을 것임

5) 예산과 경영/투자계획의 연계성

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

6) 예산편성 및 운영, 집행의 합리성

- 2015년 예산 대비 실적이 양호함. 비용에서 직접제작비와 제작경비가 감소했으나, 인건비와 일반경비는 증가하여 대조를 보임. 앞으로 차세대 방송 리더십 확보와 신성장 동력 확보를 위하여 체계적인 투자 예산을 편성하고 집행하여, 예산 편성과 집행의 상호 관련성을 향상시켜야 함.

2 | 재무성과

1) 수익구조의 다각화

- 2015년 매출액은 전년에 비하여 광고수익, 콘텐츠수익, 협찬수익 모두 증가함. 장기적으로 광고 수익에 비하여 비광고 수익이 빠르게 증가하고 있고, 콘텐츠 수익을 중심으로 수익 구조도 다각화되고 있으며, 해외 유통 수익도 증가하고 있음
- 콘텐츠 경쟁력을 높이고 해외 공동 제작 강화 등 해외시장 개척에 노력하면 수익 구조의 다각화가 더 향상될 것임. MBC의 비전과 경영지침에서도 강조하는 것으로 경영자나 실무진도 큰 노력을 하는 것으로 평가함

2) 비용구조의 건전성

- 직접제작비는 전년대비 103억원 감소한 2,425억원이었으며, 제작경비는 476억원 감소한 633억원. 제작경비 감소 원인은 스포츠 관련 중계권과 중계경비의 감소임
- 일반경비와 인건비는 점차 증가하고 있음. 인건비 및 퇴직급여는 전체 비용에서 차지하는 비중은 낮아지는 추세나 아직도 큰 비중을 차지하므로 이를 개선하려는 노력이 필요함

3) 투자관리의 적절성

- 신사옥 준공과 사옥 이전에 대한 투자가 어느 정도 종료되었고, 2016년부터 UHD 방송에 대한 투자, 해외시장 개척과 신성장 동력 확보 등에 대한 투자가 시작될 것으로 예상함

4) 자산(자금)관리의 적절성

- 자금 여력은 2015년의 경영성과로 향상됨.
- 자산 개발과 활용을 위해 신사옥에 임대 사업을 하고 있고, 기타 자산에 대해서도 각종 방안을 강구하고 있음

5) 성장성 및 수익성

- 성장성 지표인 매출액성장률은 지상파 방송사 중 가장 높음. 총자산증가율은 KBS보다는 높지만 SBS보다는 낮음
- 매출액순이익율은 지상파 방송사 중 가장 높음. 매출액 영업이익율은 KBS보다는 높지만 SBS보다는 낮음

6) 안정성

- 유동비율은 다른 지상파 방송사에 비해 높고, 부채비율도 타사에 비해 양호함. 앞으로의 수익만 확보된다면 안정성 면에서 걱정없어 보임
- 현금성자산도 안정적이나, 저금리 상황에서 현금성자산의 효율적인 관리 방안도 마련해야 할 것임
- 재무 구조는 자본금 비중 총자본에 비하여 0.054%로 아주 낮음. 일반 대기업이나 다른 방송사와 매우 다른 자본구조를 보이고 있음. 자본금 증대를 위하여 오래 전에 적립해놓은 자산재평가적립금의 자본 전입을 고려할 수 있음. 참고로 총자본에 대한 자본금 비중은 KBS가 32%, SBS 16.9%이며 상장법인 전체는 8.6%임

3 | 이해자 관리

1) 관계회사의 경영 독립성과 경영 실적

- MBC의 관계회사는 지분, 거래 관계, 경영 평가 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 있음. 자회사는 종합적인 미래 발전 전략을 수립함. 또한 개별 자회사의 자생력 강화를 위한 발전 방안도 모색하고 있음
- 계열사와 자회사는 전년 대비 수익이 증가했으나 수익 대비 순이익과 ROE는 감소했음. 재무 구조는 안정적임

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 있음.
- 계열사 광역화를 추진하고 있는데 지역성을 훼손하지 않는 방안을 동시에 모색해야 할 것임

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 매우 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

방송사업자의 제반 의무를 제시하는 방송법에서 방송 공정성과 공익성에 대한 책임은 제6조에 명시되어 있다. 편성의 공익성 관련 조항은 앞서 경영평가에서도 여러 차례 기술되어 있지만 공익성의 중요한 근거가 되는 만큼 다시 한번 언급하면 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 국제 친선의 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 언어순화에 힘써야 한다.'

방송법에서 요구하는 편성의 공익성 중에서 본 경영평가에서는 '공익성과 윤리의식 제고를 위한 내부 자율제도', '민족문화 창달과 우리말 사용', '사회적 소수자와 소외계층에 대한 배려'와 '경영지침 이행 정도'의 4개 항목으로 살펴보고자 한다.

1) 공익성과 윤리의식 제고를 위한 내부 자율제도

MBC는 방송의 공익성과 윤리의식 제고를 위해 내부 자율제도를 여러 가지 운영하고 있는데 그 제도들이 실효성있게 운영되는지를 살펴본다. 우선 윤리위원회 운영과 관련하여 MBC는 윤리의식 향상을 위하여 2005년 9월에 윤리강령과 윤리강령 시행기준을 마련하고, 노사 동수의 윤리위원회를 운영하여 왔다. 윤리강령 시행기준에 따라 윤리위원회는 MBC 임직원의 윤리강령 준수를 위한 교육을 매년 1회 이상 실시해야 하며 윤리위원회 위원장은 포상과 징계를 건의할 수 있다. 그런데 2013년부터 윤리위원회를 개최하지 않아 윤리강령 저촉 행위 발생이나 해결에 대한 평가가 없어 왔다. 결국 윤리위원회 관련 규정은 사실상 사문화된 상태에서 기존 윤리위원회가 직원에 대한 징계를 요구 등을 할 수 있는데 이를 경영진은 경영진의 고유 권한인 인사권을 침해하는 내용으로 판단하여 2016년 1월 1일자로 윤리강령 중 윤리위원회 운영규정을 폐지하였다. 대신 윤리강령 준수 교육은 신규 입사자를 대상으로 시행하고 있으며, 입사와 함께 윤리강령 준수 서약을 통해 준수 의무를 주지시키고 있다. 윤리 위반 사항에 대한 처리 등은 감사국 산하 상설기구인 'MBC클린센터'와 '인사위원회'에서 처리하고 있으며 회사는 윤리 준수에 대해 엄격한 잣대를 적용하여 임직원의 윤리의식 고취를 위해 노력하였다.

〈표 1-1〉 MBC 윤리강령

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 사건 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.

한편 2013년부터는 심의국 주관으로 '공정성위원회'를 구성하여 월 1회 회의를 개최하고 있다. 프로그램의 전 영역에 걸쳐 논의하는 기존의 시청자위원회와는 달리 공정성위원회는 TV와 라디오의 보도/시사 프로그램에 초점을 맞추기 때문에 프로그램의 공정성과 객관성을 보다 심도있게 논의 할 수 있다. 이러한 노력으로 보도/시사 프로그램에서 제기될 수 있는 공정성과 관련한 문제를 해소할 수 있다. 물론 공정성위원회가 보도/시사 프로그램의 공정성을 전적으로 보장하지는 않지만 MBC 스스로 보도/시사 프로그램의 공정성 문제를 외부 전문가들과 논의하는

과정에서 보도/시사 프로그램의 질적 제고를 꾀하려는 시도는 높이 평가할 만하다.

그 밖의 내부 제도로는 임직원의 비위, 성희롱 사례, 부적절한 행위나 요구로 피해를 입은 사람들이 직접 제보할 수 있는 〈MBC 클린센터〉를 운영하며 임직원을 대상으로 윤리 의식을 제고할 다양한 지식 포럼을 운영하였다. 〈MBC 클린센터〉는 홈페이지 〈클린센터〉, 전용 전화(02-789-0062), 우편으로 제보(익명 또는 무기명 가능) 등 다양한 방법으로 접근할 수 있다. 제보 내용 중 비리 또는 중대 사안은 감사국이 직접 특감 등을 통해 처리하고 있다. 2015년 실적을 보면, 인터넷 제보 58건, 전화/우편/직접 방문 제보 11건 등을 접수하여 처리하였다.

2) 민족문화 창달과 우리말 사용

방송법 제 6조 ⑥항과 ⑧항에 근거하여 민족문화 창달, 표준말 사용, 언어순화에 대한 평가를 하고자 한다.

2015년에도 민족문화를 알리는 프로그램을 많이 편성하였다. 〈MBC 다큐스페셜〉, 〈MBC 네크워크 특선〉, 〈MBC 다큐프라임〉 등에서 민족문화를 알리는 다큐멘터리를 방영했는데, 특히 광복 70년 신년특집 다큐멘터리 〈대한민국〉(3부작, 1부 '아버지가 세운 나라', 2부 '어머니가 지은 나라', 3부 '자식들이 만들어 갈 나라')은 월요일 밤 11시대에 편성하여 시청자들의 좋은 평가를 받았으며, 제 15회 대한민국 국회대상 콘텐츠 보도시사상(다큐부문)을 수상하기도 했다.

〈표 1-2〉 2015년 민족문화 관련 프로그램 편성 현황

월일	프로그램	주제
1월	MBC네트워크특선	서라벌, 천년 왕궁을 찾아서
1월	MBC 다큐프라임	한지, 새로운 천년을 꿈꾸다
1월	MBC 다큐프라임	추사 김정희, 19세기 지식 한류를 열다
4월	MBC네트워크특선	힐링로드 경주
6월	MBC네트워크특선	인류 최초의 sign 암각화
8월	MBC네트워크특선	백제의 美, 그 영원한 생명력
8월	광복70년 기념 아리랑 대축제	
10월	특집다큐 올라 아르헨티나!	한글, 어디까지 가있니
10월	MBC 다큐프라임	조선의 유토피아 십승지를 가다
11월	창사기념 특집 다큐멘터리 아리랑	
11월	MBC 다큐프라임	태권도의 재발견
11월	MBC네트워크특선	구텐베르크, 고려를 훔치다

MBC는 북한 전문 프로그램인 〈통일전망대〉를 주 1회 정규 편성하고 있는데 전체적으로 북한 관련 프로그램 방영 편수는 2015년에도 전년에 비해 거의 차이가 없었다.

또한 부적절한 방송언어 사용을 최소화하고, 제대로 된 우리말 사용을 위한 노력과 관련하여 2015년에는 매일 평일 오전과 오후에 아나운서국에서 제작, 방영하는 정규방송인 〈우리말 나들이〉 특집방송(1-5월)을 통해 '공공언어 순화, 청소년 언어순화, 인터넷 방송 언어 개선'을 주제로 청소년 언어 순화 프로젝트를 시행하고, 시청자가 참여하는 우리말 오남용 사례와 관련한 〈우리말 암행어사 출두야〉를 제작하는 등 올바른 언어 사용에 앞장섰다.

문화체육관광부와의 협조 아래(협찬 3억원 유치) 〈MBC 아나운서 낭송회〉(5월), 〈우리말 사랑 노래 공모전〉(응모작 204편) 등을 통해 아름다운 우리말을 전파하는 사회적, 공익적인 책임을 수행하였다. 그리고 한글날 특집 다큐 〈올라 아르헨티나! 한글 어디까지 가있니〉는 방송통신심의위원회가 시상하는 '바른 언어 특별상'을 수상했다.

MBC는 국악 프로그램도 지속적으로 편성하여 민족문화 창달에 기여하고 있는데, 〈우리가락 우리문화〉를 정규 편성했고, 〈제41회 전주대사습놀이 전국대회〉, 〈제33회 전주 대사습놀이 학생 전국대회〉(6월)를 특별 편성하였다. 그 외에도 〈MBC네트워크특선 서라벌, 천년 왕궁을 찾아서〉(1월), 〈MBC네트워크 특선 백제의 美, 그 영원한 생명력〉(8월), 〈광복70년 기념 아리랑 대축제〉, 특집다큐 〈올라 아르헨티나! 한글, 어디까지 가있니〉, 〈창사기념 특집 다큐멘터리 아리랑〉, 〈MBC 다큐프라임 태권도의 재발견〉, 〈MBC네트워크특선 구텐베르크, 고려를 훔치다〉(11월) 등을 편성하여 우리 전통 문화 계승 발전에 이바지했지만 그럼에도 불구하고 보다 다양한 전통 문화를 발굴하여 전달하는 노력은 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 소외계층에 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. 2015년에 MBC는 사회적 소수자와 소외 계층을 배려하기 위하여 얼마나 노력했는지를 살펴보겠다.

(1) 소외 계층과 다문화 가정 대상 프로그램

2015년에도 MBC는 장애인 또는 다문화 가정의 방송 접근권을 확대하기 위하여 노력하였다. 평일 낮과 새벽 시간에 소외 계층과 다문화 가정 대상 프로그램을 편성하였고, 이들의 방송 접근권을 확대하기 위해 화면 해설 방송, 자막 방송, 수화 방송 등을 제공했다.

소외 계층과 다문화 가정에 대한 관심을 촉구하기 위하여 편성한 정규 프로그램은 〈함께 사는 세상 희망 프로젝트 나누면 행복〉이 있다. 소외 계층을 위한 프로그램은 정규 방송뿐만 아니라 수시로 재방송을 편성하여 가능한 한 많은 소외계층이 시청할 수 있도록 배려하였다. 특집 프로그램으로 〈특집 다큐멘터리 '농어촌 희망 오케스트라, 꿈을 연주하다'〉(9월), 〈특집 다큐 특

별한 도전 신고합니다〉, 〈푸드뱅크 콘서트〉(10월), 〈아름다운 동행〉(11월), 〈자선 콘서트 MBC와 좋은 친구들〉(11월), 〈특집 다큐 고맙습니다 작은 도서관〉(12월), 〈사랑의 난방비 10주년 특집 방송〉(12월) 등 소외 계층 배려와 사회 통합을 위한 프로그램을 적극적으로 편성하여 공영방송으로서의 역할과 책임을 수행하였다. 또한 〈나의 기부 가장 착한 선물〉,〈글로벌 나눔 프로젝트 체인지, 편지 그리고 기적〉 등의 연말연시 소외 계층 돕기 캠페인 전개, 모금 생방송 편성도 실시하였다. 이것은 정규 방송 1편, 특별 방송 9편으로 2014년에 비해 증가한 것으로 나타났다.

소외 계층의 방송 접근권 확대를 위한 화면 해설 방송(DVS) 확대에 노력하여 [월화 특별기획], [수목 미니시리즈], [주말 연속극] 등 주요 드라마 재방송과 〈함께 사는 세상 희망 프로젝트 나누면 행복〉 등 정규물에 적용하였다. 또한 〈이브닝 뉴스〉, 〈생활 뉴스〉, 〈정오 뉴스〉, 〈뉴스24〉 등 정규 뉴스 및 수시 편성하는 〈뉴스특보〉 등도 수화 제작을 원칙으로 하였다.

소외 계층의 방송 접근권을 확대하기 위하여 제시된 폐쇄 자막 방송, 화면 해설 방송, 수화 통역 방송의 편성 비율도 방송통신위원회에서 제시하는 기준을 모두 달성했다. 2015년 문화방송은 폐쇄 자막 100%, 화면 해설 방송 12.1%, 수화 통역 방송 5.4% 등인데 참고로 방송통신위원회가 제시한 기준은 폐쇄 자막 100%, 화면 해설 방송 10%, 수화 통역 방송 5%였다. 또한 사회적 약자인 을의 입장을 이해하고 배려하자는 취지에서 파일럿 프로그램인 〈갑을소통 프로젝트 48시간〉 2부작을 제작하였다.

〈표 1-3〉 2014년~15년 폐쇄 자막 방송 편성 비율

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
보도	2015	1,604분	281분	1,905분	299분	100분	399분	84,765분	14,610분	99,375분	15,570분	5,200분	20,770분
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	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%
교양	2015	2,872분	729분	3,600분	227분	00분	227분	149,905분	37,865분	187,770분	11,820분	00분	11,820분
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	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%
오락	2015	2,277분	1,750분	4,027분	688분	500분	1,188분	118,845분	90,990분	209,835분	35,895분	26,000분	61,895분
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	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%
전체	2015	6,773분	2,759분	9,532분	1,213분	600분	1,813분	353,515분	143,465분	496,980분	63,285분	31,200분	94,485분
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	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%

MBC는 방송통신위원회가 소외 계층을 위해 제시한 목표를 달성했을 뿐만 아니라 화면 해설 방송의 경우 2014년의 10.0%에서 2015년에 12.1%로 증가하였는데 이것은 평일과 주말 모두 증가한 것이다. 장르별로 보면, 보도, 교양, 오락 모든 장르에서 2014년에 비해 늘었는데 교양 장르는 7.4%로 2014년의 3.7%에 비해 두 배 가량 증가한 것으로 나타났다. 다른 장르에 비해 교양 장르의 화면 해설 방송의 비율이 낮았는데 이를 개선하겠다는 노력이 돋보였다. 향후에도 계속해서 화면 해설 방송 편성비율을 늘리는 한편, 시간대와 장르별로 균형을 맞추면서 소외계층에 대한 접근성을 높여야 할 것이다.

〈표 1-4〉 2014년~15년 화면 해설 방송 편성 비율

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
보도	2015	**332분**	**00분**	**332분**	**0**	**0**	**0**	**17,290분**	**00분**	**17,290분**	**0**	**0**	**0**
		20.4%	**0.0%**	**17.4%**	**0.0%**	**0.0%**	**0.0%**	**20.4%**	**0.0%**	**17.4%**	**0.0%**	**0.0%**	**0.0%**
	2014	330	0	330	0	0	0	17,250	0	17,250	0	0	0
		19.3%	0.0%	16.4%	0.0%	0.0%	0.0%	19.3%	0.0%	16.4%	0.0%	0.0%	0.0%
교양	2015	**215분**	**53분**	**268분**	**0**	**0**	**0**	**11,190분**	**2,750분**	**13,940분**	**0**	**0**	**0**
		7.5%	**7.3%**	**7.4%**	**0.0%**	**0.0%**	**0.0%**	**7.5%**	**7.3%**	**7.4%**	**0.0%**	**0.0%**	**0.0%**
	2014	86	39	125	2	0	2	4,490	2,025	6,515	85	0	85
		3.1%	6.4%	3.7%	1.0%	0.0%	1.0%	3.1%	6.4%	3.7%	0.8%	0.0%	0.8%
오락	2015	**329분**	**230분**	**559분**	**0**	**0**	**0**	**17,145분**	**11,955분**	**29,100분**	**0**	**0**	**0**
		14.4%	**13.1%**	**13.9%**	**0.0%**	**0.0%**	**0.0%**	**14.4%**	**13.1%**	**13.9%**	**0.0%**	**0.0%**	**0.0%**
	2014	318	215	533	0	0	0	16,610	11,160	27,770	0	0	0
		12.1%	11.5%	11.9%	0.0%	0.0%	0.0%	12.1%	11.5%	11.9%	0.0%	0.0%	0.0%
전체	2015	**875분**	**283분**	**1157분**	**0**	**0**	**0**	**45,625분**	**14,705분**	**60,330분**	**0**	**0**	**0**
		12.9%	**10.2%**	**12.1%**	**0.0%**	**0.0%**	**0.0%**	**12.9%**	**10.2%**	**12.1%**	**0.0%**	**0.0%**	**0.0%**
	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%	0.1%	10.3%	9.1%	10%	0.1%	0.0%	0.09%

(2) 어린이와 청소년 프로그램

2015년 어린이 프로그램(13세 미만 프로그램)의 연간 편성 비율은 5.9%로 2013년 이래 지속적으로 감소(2013년 7.4%, 2014년 6.8%)하고 있다. 평일, 주말의 연간 편성비율을 살펴보면, 평일 어린이 프로그램 편성비율은 7.8%, 주말은 1.3%로 나왔다. 2014년도에 비해 평일은 0.6%p 증가하였으나, 주말은 5.9%에서 4.6%p나 줄어들었다. 이것은 주말에 방영된 〈일밤-아빠 어디가〉의 종영에 따른 것으로 보인다. 따라서 주시청시간대도 1.1%로 2014년의 6.0%에 비해 상당히 줄어들게 된다. 평일의 주편성시간대 편성비율은 0%이고 주말에는 3.3%로 나타나는데 향후 어린이 프로그램의 편성에 대해서도 관심을 가져야 할 것이다.[1)]

2015년에 편성된 어린이 프로그램을 보면 교육프로그램을 주로 많이 편성하였다. 〈드림 주니어〉, 〈동물 가족 체험기 와일드 패밀리〉, 〈꾸러기 식사 교실〉, 〈똑? 똑! 키즈 스쿨〉 등을 정규 편성되었는데 이것은 2014년과 유사하다. 교육부의 지원을 받아 제작한 〈드림 주니어〉, 어린이 부가 사업을 추진하는 〈내 품에 라바와 친구들〉 등 어린이 프로그램에 대해서도 지속적 관심을 기울이며 신규 콘텐츠 개발을 추진하였다. 〈숲속 마을 붕붕붕2〉, 〈아하! 동물탐험대〉, 〈싸이걸스〉 등 해외 교육물을 '헬로키즈 존'으로 통합하여 운용하였다.

만화는 〈내 사랑 뚱〉, 〈아웅다웅 동화나라〉, 〈과학 마술단〉, 〈보글 쿡 원정대〉, 〈바다의 금동이〉, 〈보름달 공장〉, 〈타스의 풀이풀이 사자성어〉, 〈꼬마돌 도도〉, 〈마법천자문〉, 〈프리파라〉 등을 편성하였고, 특집 방송으로 〈2015 서덕출 창작동요제〉(5월)를 편성하였다. 이 외에도 라디오 프로그램에서는 〈여성시대〉에서 연중 기획으로 '행복한 어린이가 행복한 대한민국을 만듭니다'를 방송하였다.

청소년 프로그램(13세 이상 19세 미만 프로그램)의 연간 편성 비율이 2014년에 비해 소폭 감소하였다. 2013년 5.6%에서 2014년 7.4%로 증가하였으나 2015년에는 7.1%로 약간 줄어들었다. 평일과 주말의 연간 편성비율을 보면 평일에는 4.3%로 2014년의 5.9%에 비하여 소폭 감소했으나, 주말에는 14.0%로 2014년의 12.5%에 비하여 다소 증가했음을 알 수 있다. 또 주시청시간대의 편성 비율로 보면 2014년의 9.2%에 비해 감소한 8.3%로 편성하였음을 알 수 있다. 평일은 5.1%로 2014년의 7.3%에 비해 줄었으나, 주말은 14.9%로 2014년의 13.1%에 비해 다소 증가한 성과를 나타냈다.

〈표 1-5〉 소수 계층 편성 비율

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
어린이	2015	**531분**	**36분**	**567분**	**0분**	**20분**	**20분**	**27,670분**	**1,870분**	**29,540분**	**0분**	**1,040분**	**1,040분**
		7.8%	**1.3%**	**5.9%**	**0.0%**	**3.3%**	**1.1%**	**7.8%**	**1.3%**	**5.9%**	**0.0%**	**3.3%**	**1.1%**
	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%
청소년	2015	**291분**	**386분**	**676분**	**62분**	**90분**	**152분**	**15,150분**	**20,030분**	**35,180분**	**3,225분**	**4,645분**	**7,870분**
		4.3%	**14.0%**	**7.1%**	**5.1%**	**14.9%**	**8.3%**	**4.3%**	**14.0%**	**7.1%**	**5.1%**	**14.9%**	**8.3%**
	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%
전체	2015	**6,773분**	**2,759분**	**9,532분**	**1,213분**	**600분**	**1,813분**	**353,515분**	**143,465분**	**496,980분**	**63,285분**	**31,200분**	**94,485분**
		100%	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
	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%

1) 2015년 방송평가(2014년 프로그램 대상)에서는 3사 중 MBC만 유일하게 어린이 편성비율 만점 기준인 8%를 상회하여 만점을 받았으며, 2015년 어린이 비율도 방송평가 기준인 8%를 상회하기 때문에 만점이 예상된다. 경영평가의 어린이 프로그램 편성비율(전체 방송 시간 중 13세 미만 프로그램의 편성시간)과 방송평가의 어린이 프로그램 편성비율(7-22시 방송시간 중 어린이 대상 프로그램의 편성시간)의 기준과 산식이 상이한데 향후 경영평가 또한 방송평가와 같은 기준이 적용될 필요가 있다고 생각한다.

(3) 나눔 캠페인을 통한 사회적 기여

2015년에도 MBC는 기존의 사회 공헌 사업을 계승하는 동시에 방송 프로그램을 강화하여 사회적인 역할을 수행했다. 2011년에 사회공헌기업 〈MBC나눔〉을 설립하여 연중 나눔 행사와 다양한 특집을 진행하고 사회적인 약자와 소외계층을 지원하는 등 사회적 책임을 다했다는 긍정적 평가를 받은 바 있는데 2015년에는 기존의 프로젝트를 안정적으로 수행하면서 신규 사업을 추가 개발하였다. 특히, 글로벌 나눔 사업을 확대하였다.

글로벌 프로젝트로는 〈아프리카 어린이 돕기 희망의 손을 잡아주세요〉(1월), 〈네팔 지진 피해 돕기 특별 생방송-희망 더하기〉(5월), 〈지구촌 어린이 돕기 희망 더하기-에티오피아편〉(10월), 옥스팜 공동 기획 〈LOVE 챌린지〉(6월), 굿네이버스 공동기획 〈체인지, 편지 그리고 기적〉(12월) 등이 있다.

국내 나눔 프로젝트로는 〈어린이에게 새 생명을〉 (5월), 〈2015 세계 식량의 날 기념 MBC 맛있는 나눔, 푸드뱅크 콘서트〉 (10월), 〈2015 아름다운 동행〉 (11월), 〈2015 행복 나눔 김장 대축제〉 (11월), 〈MBC 희망 프로젝트 더불어 행복한 대한민국〉 (11월) 등이 있으며, 다양한 기부 방법을 홍보하고 '누구나 기부에 동참할 수 있다'는 인식 변화와 적극적 기부 참여를 유도하는 것을 목적으로 하여 〈함께 사는 세상 희망프로젝트-나누면 행복〉을 정규 프로그램으로 편성하였다.

종합하면 MBC는 2015년에 사회 공헌, 기부, 나눔 관련 특집 프로그램과 캠페인을 통해 기존에 실행하던 주요 캠페인을 공고히 하는 한편 새로운 캠페인 전개를 통하여 나눔의 계층을 다양화했다는 점에서 공영방송의 사회적 책무를 다하는데 노력했다고 할 수 있다. 또한 국내외 열악한 환경 속에서 도움이 필요한 곳에 온정의 손길을 건넬 수 있는 다양한 모금 방송과 특집을 편성하여 봉사와 나눔을 실천하는 공영방송사로서의 사회적인 역할을 위해 노력한 한해였다고 평가할 수 있다. 앞으로도 공영방송 MBC가 방송 프로그램과 캠페인을 통해 나눔의 가치를 우리 사회의 저변으로 확대하는데 선도적인 역할을 해주기를 기대하는 바다.

〈표 1-6〉 2015년 나눔 캠페인

방송 일시	내용
1/21(수) 오후 1:00-2:25	2015 아프리카 어린이 돕기 희망의 손을 잡아주세요
5/5(화) 오전 11:40-1:40	2015 어린이에게 새 생명을 (Live)
5/13(수) 오후 3:40-5:00	MBC 네팔지진 피해돕기 특별생방송 희망 더하기
6/11(목) 오후 5:55-7:15	MBC 글로벌 나눔 프로젝트 LOVE 챌린지
9/4(금) 오후 1:30-2:30	MBC 나눔특집다큐 농어촌 희망 오케스트라 꿈을 연주하다
10/2(금) 오후 3:40-5:00	MBC 청년일자리 특별생방송 함께만드는 내일(Live)
10/8(목) 오후 1:30-2:30	MBC 나눔특집 다큐 특별한 도전 신고합니다

10/23(금) 낮 12:20–1:30	2015 세계 식량의 날 기념 MBC 맛있는 나눔, 푸드뱅크 콘서트
10/30(금) 밤 1:15–2:25	2015 지구촌 어린이돕기 희망더하기 에티오피아편
11/12(목) 오후 12:20–13:25	2015 아름다운 동행
11/19(목) 오후 12:20–1:30	2015 행복나눔 김장 대축제 (Live)
11/26(목) 오전5:10–6:00	MBC 희망프로젝트 더불어 행복한 대한민국
12/4(금) 오후 1:30–2:30	특집다큐 고맙습니다 작은도서관
12/10(목) 오후 1:00–3:00	MBC특별생방송 나의 기부 가장 착한 선물 (Live)
12/11(금) 밤 1:00–2:10	MBC글로벌 나눔 프로젝트 체인지, 편지 그리고 기적

4) 방송문화진흥회 경영지침 이행정도

2015년 방송문화진흥회의 경영지침은 ① 공영방송의 정체성 확립과 조직의 비전 수립 ② 기획·제작 및 유통역량의 강화, ③ 미래지향적 경영전략 수립·시행 ④ 핵심역량 강화를 위한 조직문화의 혁신 등이다. 여기서는 이러한 경영지침 중에서 방송에 관한 이행 정도를 평가하기로 한다.

(1) 공영방송의 정체성 확립과 조직의 비전 수립

첫째, 공영성 구현과 채널 이미지를 제고하기 위하여 노력하였다. 연중 캠페인 〈기본과 원칙을 지키는 사회, MBC가 함께 합니다〉를 진행하였고 한국의 다양한 현안에 대한 공익적 가치를 실현하기 위해 〈광복70년 특집 다큐 대한민국〉, 〈DMZ평화콘서트〉 등의 광복 70주년 특집물을 편성하였다. 〈아프리카 어린이 돕기-희망의 손을 잡아주세요〉, 〈어린이에게 새 생명을〉 등의 소외 계층에 대한 배려와 나눔 프로그램을 편성하였다.

둘째, 고품격 시사 · 교양 프로그램을 제작하였다. 〈시사매거진2580〉, 〈경제매거진M〉등 서민생활 밀착형 프로그램을 방송하였고 〈10주년 휴먼다큐 사랑〉 5부작, UHD 특집 다큐 〈천개의 얼굴, 화장〉 등의 고품격 다큐멘터리를 제작하였다.

(2) 기획·제작 및 유통역량의 강화

첫째, 콘텐츠 기획 역량을 강화하였다. 이를 위해 파일럿 개발을 활성화하여 신규 킬러 콘텐츠와 취약 시간대에 관한 대안을 모색하였다. 〈복면가왕〉, 〈마이리틀텔레비전〉을 성공적으로 론칭하였으며, 수시 공모나 MBC플러스, 외주사로 파일럿 제작 경로를 다양화하였다.

둘째, 콘텐츠랩을 통한 국내외의 포맷 분석을 강화하였다. MIPTV 해외마켓 포맷동향 설명회 개최(5/26, 12/22), 국내외 신규 포맷 종합정보지인 〈월간 콘텐츠랩〉 발행, 모바일 콘텐츠 정보지 〈아이콘〉 발행, 〈무한도전〉, 〈복면가왕〉, 〈마이리틀텔레비전〉 해외 유통용 포맷 미니 바이블을 제작하여 콘텐츠의 글로벌 유통을 지원하였다.

셋째, 그룹 유통 전략을 추진하였다. 온라인/모바일 VOD(Video on Demand) 가격 전략 수

립을 추진하였고, 콘텐츠 저작권 보호를 위한 조직 신설로 저작권 업무시스템을 강화하였다.

넷째, 뉴미디어 플랫폼 사업을 활성화했다. pooq 플랫폼을 업그레이드하고 콘텐츠를 확장했으며, SMR(Smart Media Rep)을 통하여 온라인 광고 서비스를 확대했고 신규 수익원 발굴을 위한 모바일 전용 콘텐츠 전문 자회사(SMC)를 설립(12월)하였다.

기획, 제작, 유통 역량의 강화와 더불어 MBC는 외부 기관에서 주관하는 조사에서도 좋은 평가를 받을 수 있도록 많은 노력을 기울이라는 2014년도 경영평가의 의견을 받아 프로그램 품질평가(QI) 개선과 시청자 심층 조사를 내부에서 진행하였다. 프로그램 품질평가(QI)의 객관성과 정확도를 높이기 위해 표집, 평가 문항, 면접 방식, 평가 프로그램 선정 등 조사 방식에 대한 전반적인 개선을 시도하였다. 조사표본, 조사대상, 조사지역을 확대하고 면대면 조사방식을 유지하여 실제 조사의 신뢰도를 높이는 것이 개선의 주요 골자였으며, 이는 전년도 경영평가에서 KI 조사와 QI 조사결과의 차이가 어떤 요인에서 기인하는가를 확인하기 위함이었다.

〈표 1-7〉 2015년 QI 조사 개선 내용

구분	내용	비고
조사표본	13~69세 3,169명 1일 30분 이상 TV시청자	KI 조사방식 반영 - 기존 15-69세, 1,500명
조사대상	8월 31일~9월 27일(총4주) 방영프로그램 - 종편채널별 6개(총24개) 프로그램 추가 지상파 낮 시간대 프로그램 추가	2014년 방문진 경영평가 의견을 반영 - 종편 프로그램과 지상파 낮 프로그램 추가
조사지역	서울, 경기 및 전국 6개 광역시	KI 조사방식 반영 - 울산 추가
조사방식	태블릿을 이용한 개별 면접조사(CAPI)	기존 종이설문 방식

2049 시청률, VOD 점유율, 화제성 지수 등 다양한 데이터를 활용하여 시청자 반응에 대한 면밀한 관찰과 조사를 지속하였고 집중 관리 대상 프로그램을 선별, 개선 방향을 도출하였다.

한편, 외부 조사와 평가에 대한 분석과 검토를 실시하였다. 정보통신정책연구원이 실시한 〈2015년 한국미디어패널조사〉에서 MBC는 가장 '선호하는 TV 방송채널'로 선정되었다. MBC는 조사대상 채널 중 1위(80.5%, 복수응답)를 차지했으며 KBS2(79.9%), SBS(76.5%), KBS1(73.6%)이 그 뒤를 이었다.

앞서 언급한 정보통신정책연구원이 주관하는 KI와 QI의 결과 차이를 분석할 필요가 있다는 2014년도 경영평가에 따라 이를 검토하였는데 현행 KI 조사는 조사 방식, 프로그램과 채널에 대한 평가 체계, 평가 결과의 활용에서의 문제점을 확인하였다.

KI조사와 QI조사 결과 차이의 원인 분석을 위해 한국조사연구학회에 KI조사에 대한 전반적인 평가를 의뢰하여 〈KI 시청자평가지수 조사 한계분석 연구〉를 완료하여(7월), 방통위와 정보통신정책연구원에 해당 보고서를 전달하였고(9월), 이후 해당 기관에서는 전반적인 개선방안을 마련중이다.

〈표 1-8〉 KI 시청자평가지수 조사 한계분석 연구 요약

(한국조사연구학회 작성)

- 통계청 국가통계 품질진단 매뉴얼(2014년)에 따른 진단 결과, KI 조사의 품질은 62점(100점 만점)으로 '주의' 등급
  - 통계 작성의 핵심인 '통계설계' '자료수집' '자료입력와 처리'와 핵심 차원인 '비교성' '정확성'이 특히 취약
  - 패널 대표성 부족: 인터넷 패널 조사는 자발적 이용자 성향으로 인해 일반 TV시청자에 대한 대표성이 낮음. 특히 자원자 패널로 구성, 평가 프로그램 개수에 따라 보상이 차등 지급되는 등 한계가 있음.
  - 품질보다는 만족도 평가에 그치고 있으며, 장르 관계없이 2개 문항으로 평가해 장르별 시청자 만족도요인 반영 불가
- 채널의 일부 프로그램을 시청한 사람이 채널 전체의 성과를 평가할 수 있도록 설계되어 있으며, 지상파 채널과 종편 채널은 프로그램 평가 회수의 현격한 차이로 직접비교 불가 (지상파 170만 vs 종편 57만)

2 | 편성정책의 합리성 및 운영의 적절성

1) 방송정책과 편성 목표의 일관성

2015년 MBC의 방송 목표는 '트렌드를 선도하는 창의적 콘텐츠 개발로 경쟁력 1위 탈환'이다. 이를 위해 편성제작본부가 설정한 업무운영 목표는 '2015년 채널시청률 1위 달성', '콘텐츠 기획 역량 강화', '방송 생태계 변화에 적극 대응', '한국 사회의 다양한 현안에 대한 공익적 가치 실현' 등이다. 이러한 목표를 달성하기 위해 편성제작본부가 제시한 주요 현안은 ① 평일 경쟁력 및 2049 콘텐츠 강화, ② 신규 콘텐츠 기획 · 개발 강화로 트렌드 선도, ③ 시청률 외 콘텐츠 가치 다면적 측정체계 구축, ④ 한류 중심 채널로서의 이미지 제고 및 채널 브랜드 관리, ⑤ 사회적 의제를 선도할 특집물 · 고품격 시사교양 프로그램 제작, ⑥ 방송환경 및 콘텐츠 소비행태 변화에 따른 중장기 편성전략 수립, ⑦ 라디오 청취층 다변화 및 커버리지 확대 통한 청취점유율 1위 유지, ⑧아나운서 인력관리 강화를 통한 효과적인 진행자 육성 등이다.

목표에 대한 성과를 우선 채널 경쟁력 측면에서 살펴보았다. 2012년에 MBC가 채널 경쟁력을 잃고 4위였지만 2013년에는 2위로 올라섰고 2014년 지상파 4채널 중 2위를 지속하였다가 2015년에 시청률과 점유율에서 1위가 되었다. 2015년 목표 시청률은 7.7%, 점유율은 16%였는데, 실제 시청률은 7.2%로 목표 시청률 대비 94%였지만, 점유율은 16.1%로 초과 달성하였다. 전시간대와 핵심시간대 시청률도 10.6%로 1위였으며, 2049 시청률도 2.4%로 1위였다. 시청률과 점유율 등 양적 측면에서 전년대비 채널경쟁력이 회복세를 보였다고 할 수 있다.

〈표 1-9〉 2014년, 2015년 채널별 시청률 및 점유율

2014년			
순위	채널	시청률(%)	점유율(%)
1 위	KBS1	7.7	16.2
2 위	**MBC**	**7.4**	**15.5**
3 위	KBS2	6.6	13.9
4 위	SBS	6.5	13.7

2015년			
순위	채널	시청률(%)	점유율(%)
1 위	**MBC**	**7.2**	**16.1**
2 위	KBS1	6.8	15.0
3 위	SBS	5.9	13.2
4 위	KBS2	5.6	12.4

출처 : 'TNmS 수도권 기준'

질적 측면에서도 성과를 보였다. MBC 자체 조사인 QI 품질평가 조사 결과를 보면, MBC는 2006년부터 2011년까지 브랜드자산 1위의 자리를 유지해왔으나 2012년에는 2위로 떨어졌고, 2013년에 다시 1위가 되었다. 2014년에도 브랜드 자산 평가에서는 1차 조사 때와 2차 조사 때 모두 MBC가 1위, 2015년 조사에서도 1위를 차지하여 2013년 이래 3년 연속 1위를 유지하고 있다.

하지만 프로그램 품질을 평가하는 QI 평점에서는 아쉬운 점이 있다. 2014년 QI 1차 조사는 MBC 프로그램의 QI 평점이 75.7점으로 KBS1(76.1점)에 이어 2위로 2013년에 비해 한 단계 떨어졌다. 2차 조사에서는 75.8점으로 소폭 상승하여 75.7점의 KBS1에 근소한 차이로 앞서 1위를 하였다. 2015년 조사에서는 다시 75.5점으로 KBS1(75.9점)에 이어 2위로 하락하였으므로 품질 평가에서 좋은 결과를 얻기 위한 방안도 수립해야 할 것이다.

2) 편성목표의 실질적 반영과 제도 운영

(1) 편성목표의 실질적 반영

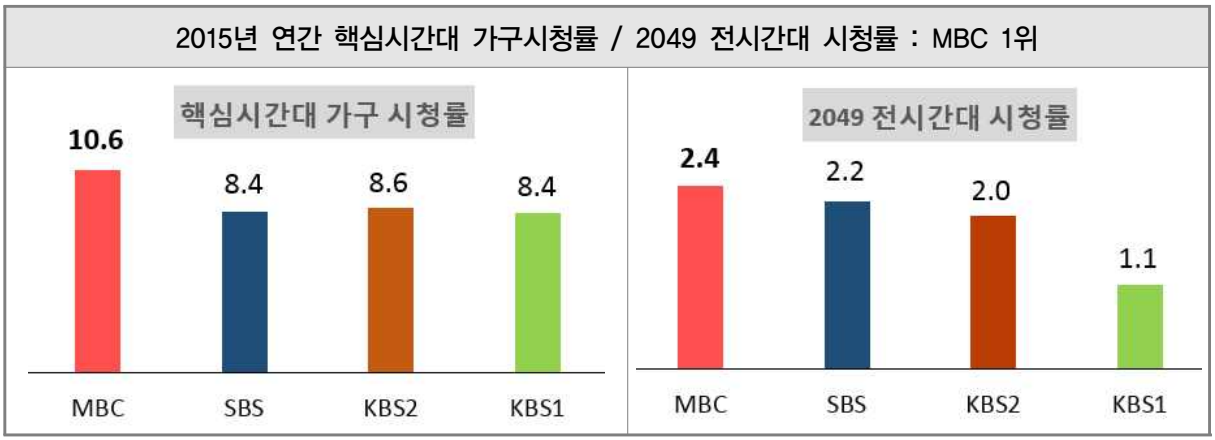
2015년 편성 목표인 '트렌드를 선도하는 창의적 콘텐츠 개발로 경쟁력 1위 탈환'이 실제 이루어졌는지를 평가해 보았다. 2015년 MBC 시청률 7.7%, 점유율 16.0%로 지상파 4개 채널 중 1위가 목표였는데 실제 시청률 7.2%, 점유율 16.1%로 1위를 차지했다. 이러한 성적표는 경쟁력 1위 탈환을 달성하였다는데 큰 의의가 있다. 2015년 MBC의 시청률 상승에는 주말드라마와 주말 예능 프로그램 강세가 주요 요인으로 작용하였다.

〈표 1-10〉 2014-15년 지상파 3사의 평균 시청률 및 점유율

	연평균 시청률 (점유율)		상반기		하반기	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
MBC	7.2%(16)	7.4%(16)	7.7%(16)	7.3%(15)	6.8%(16)	7.4%(16)
SBS	5.9%(13)	6.5%(14)	6.1%(13)	7.0%(15)	5.8%(14)	6.1%(13)
KBS2	5.6%(12)	6.6%(14)	6.1%(13)	6.7%(14)	5.1%(12)	6.6%(14)
KBS1	6.8%(15)	7.7%(16)	7.4%(16)	8.0%(17)	6.2%(14)	7.4%(16)

출처 : 'TNmS 수도권기준'

앞서 언급한대로 2015년 MBC는 전체 시청률 1위와 더불어 채널 경쟁력의 근간을 이루는 핵심시간대 시청률도 1위를 기록하였다. 아침극과 일일 특별 기획 교체의 영향을 받은 6월의 2위를 제외하고는 매월 1위를 기록하여 연간 1위를 차지하였다. 특히 〈전설의 마녀〉, 〈여자를 울려〉, 〈내 딸 금사월〉 등 주말극과 〈무한도전〉, 〈일밤〉 등 주말 예능 프로그램들이 압도적으로 주말 경쟁력을 견인하였다. KBS1은 일일극과 메인뉴스의 견고한 경쟁력을 유지했으나 MBC 주말 강세에 밀려 6월을 제외하고는 2위에 정체하였다. SBS는 〈용팔이〉, 〈육룡이 나르샤〉 등 주중 일부 드라마가 경쟁력을 이끌었으나, 주말 부진을 만회하지 못하고 3위에 머물렀고, KBS2는 주말극 외 경쟁력을 견인할 프로그램들의 부재로 3월 이후 최하위를 지속하였다.



*핵심시간대 : 평일 19:00-24:00 / 주말 17:00-24:00

[그림 1-1] 2015년 연간 핵심시간대/2049 시청률

MBC는 급변하는 편성 환경에 발빠르게 대응하기 위해 2015년에 3번의 부분 조정과 1번의 일부 조정을 시행하였다. 2014년과 달리 정기 개편은 시행하지 않았다.

개편 내용을 구체적으로 살펴보면, 1월 부분 조정은 대형 예능 버라이어티 신설과 이동을 통해 평일 밤 시간대의 경쟁력을 강화하는 내용이었다. 이를 위하여 금요일 10시대에 〈나는 가수다 3〉를 신설하였다. 이 시간대의 〈띠동갑내기 과외하기〉는 목요일 11시대로 이동하면서 〈헬로 이방인〉을 폐지하였다. 1월 부분 조정의 성과를 보면, 〈나는 가수다 3〉 신설로 금요일 밤 시간대의 경쟁력과 화제성을 개선하였고, 음원 유통 수익 창출 등 수익 모델도 강화하였다. 〈띠동갑내기 과외하기〉를 이동하여 예능적인 재미와 교양적 내용이 결합된 새로운 콘셉트의 장르 시간대로 개척을 시도하였다.

4월 부분 조정의 주요 내용은 신규 포맷의 편성을 통한 킬러 콘텐츠 육성으로, 토요일 밤11시대 〈마이리틀텔레비전〉을 신설하고, 일요일 오후 5시대 〈일밤 1부-복면가왕〉을 신설하였다. 취약 시간대 프로그램 경쟁력 강화를 위해 목요일 밤 11시대 〈띠동갑내기과외하기〉를 폐지하고 〈경찰청사람들 2015〉를 신설하였다. 금요일 밤 10시대는 〈나는가수다3〉 시즌 종료로 〈세바퀴〉를 이동, 편성하였다. 4월 부분 조정에 대한 평가에 대해 평가한다면 〈일밤 1부-복면가왕〉 신설로 신선한 포맷을 발굴, 일요버라이어티의 경쟁력과 화제성을 강화하는 한편, 트렌드를 주도하는 방송사로 선도적인 역할을 수행하였다고 할 수 있다. 또 토요일 밤의 〈마이리틀텔레비전〉은 젊은 세대를 중심으로 저변을 확대해 온 인터넷 방송 문화를 지상파 방송과 참신하게 결합하여 주말 밤 시간대 TV에서 이탈해있던 젊은 시청층을 재발굴하고 본사의 채널 화제성과 유통수익을 강화할 수 있었다. 목요일에 신설된 〈경찰청사람들 2015〉은 트렌드를 반영한 새로운 교양 포맷의 가능성을 실험하는 계기가 되었다.

8월 일부 조정은 어린이 프로그램 신설이 주요 내용이다. 영어 교육 프로그램인 〈내 품에 라바와 친구들〉을 화요일 낮 2시대에 신설하였고, 글로벌 직업체험 프로그램인 〈드림주니어〉를 금요일 낮 3시대에 신설하였다. 또한 예능 프로그램의 시간을 조정하였는데, 금요일 밤10시 〈세바퀴〉, 금요일 밤11시 〈나 혼자 산다〉, 토요일 밤11시 〈마이리틀텔레비전〉을 각각 5분씩 확대하였다.

8월의 일부 조정은 교육부 지원을 받아 제작한 〈드림주니어〉, 어린이 부가사업을 목표로 한 〈내 품에 라바와 친구들〉 등 어린이 프로그램에 대해서 지속적 관심을 기울이며 신규 콘텐츠 개발을 추진한데 의의가 있다. 또 기존의 예능 프로그램에 대한 편성 시간 조정을 통해 와이드 편성 전략으로 주말 밤의 예능 프로그램 시청흐름을 강화하고 광고 수익 확대를 도모하였다.

11월 부분 조정의 주요 내용은 우수 추석 파일럿 정규화로 주말화된 금요일 밤과 평일 취약 시간대(목 밤11시대) 경쟁력 개선이다. 이를 위해 금요일 밤에 〈리얼스토리눈〉과 〈세바퀴〉를 폐지하고, 〈능력자들〉(90분)을 신설하였다. 금요일 밤11시로 〈나 혼자 산다〉를 전진 배치하여 연속 시청 흐름을 강화하였다. 목요일 밤 11시대에는 〈경찰청사람들 2015〉를 폐지하고 〈위대한 유산〉을 신설하였다. 금요일 밤 11시에 〈나 혼자 산다〉 전국 릴레이 지정으로 핵심 콘텐츠의 노출도를 높이고, MBC 네트워크 경쟁력을 개선하였다.

이밖에, 중소기업 제품의 판로 개척을 지원하는 〈옆집의 CEO들〉을 금요일 저녁 6시대에 신설하여 공영성을 구현하고자 하였고, 〈능력자들〉은 이른바 '덕후 문화'를 지상파 방송에 도입하

여 개인의 전문적인 지식을 나누고 교양을 증진하는 참신한 기획과 웰메이드 콘텐츠로 호평받았다. 또한 〈위대한 유산〉은 부모와 자식 간의 진정한 의미를 되새기는 공익적 내용으로, 기존 자극적인 소재의 예능 프로그램이 인기를 얻고 있는 목요일 밤에 따뜻한 감동과 무공해 재미를 선사했다.

MBC 부분 조정은 기대한 만큼의 성과로 이어졌다고 볼 수 있다. 특히 4월 부분 조정을 통해 〈복면가왕〉과 〈마이리틀텔레비전〉을 신설해 새로운 예능 트렌드를 선도했고, 11월에는 〈능력자들〉을 신설하여 시청 주도권 확보를 위하여 노력하였다. 이처럼 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 있다.

게다가 개편 목적이 시청률 제고를 통해 채널의 경쟁력을 향상시키는 것에만 국한될 수는 없고 프로그램 다양성을 통하여 방송의 공적 역할을 수행하는 측면도 고려해야 한다. 또 시기별로 필요한 편성 조정 수요를 파악하고 시청 흐름 개선과 지속적 신규 콘텐츠 개발을 독려할 필요가 있다. 그런 점에서 2015년 MBC 개편은 다양한 프로그램을 통해 여러 계층을 포괄할 수 있는 폭넓은 개편을 단행했다는 점에서는 긍정적으로 평가할 수 있다.

〈표 1-11〉 2015년 부분 조정의 주요 내용

시행	주요 내용
1월	◦ **신규 콘텐츠 신설** – 〈나는 가수다3〉 신설 ◦ **시간이동** – <띠동갑내기 과외하기> 요일 이동
4월	◦ **신규 콘텐츠 정규화** – <복면가왕>, <마이리틀텔레비전> 정규화
8월	◦ **경쟁력 및 수익성 관리 차원의 편성 시간 확대** – <세바퀴>, <나 혼자 산다>, <마이리틀텔레비전> 등 각 5분
11월	◦ **(금) 밤 시간대 활성화 시도** – <능력자들(신설)>+ <나혼자산다> 와이드 블록 편성 ◦ **평일 밤 11시대 경쟁력 개선 노력** – <위대한 유산> 정규화

(2) 편성관련 제도 운영

MBC 편성 관련 제도와 회의로는 개편 관련 회의, 본·계열사 편성책임자 회의, 주례 편성 회의, 프로그램 전략 회의 등이 있다.

개편 관련 회의는 연간 편성 계획을 수립하고 개편을 효과적, 통합적으로 하기 위한 비상설

기구인 〈편성전략위원회〉를 중심으로 운영하며 위원장은 부사장이, 부위원장은 편성제작본부장이 맡는다.

본·계열사 편성책임자회의는 MBC 편성책임자와 계열사 편성책임자간의 편성 현안을 논의하는 자리인데 'MBC 네트워크 경쟁력 강화 방안'을 주제로 10월에 개최하였다.

주례 편성 회의는 월요일마다 정례적으로 운영하는데 각 국에서 총 19명이 참석한다. 주례 편성 회의에서는 주 · 월간 주요 편성, 운행 조정 사항을 협의하고, 계기성 특집, 즉 올림픽, 월드컵 등 전사적 지원과 협력이 필요한 대형 이벤트나 설·추석연휴 등에 관한 특집 편성과 홍보 전략을 논의한다. 또 예산·광고 측면에서 편성 사항을 검토하여 제작 효율성 향상 방안을 논의하고, 심의 제재에 관한 정보와 주의 사항을 제작과 공유하여 심의 제재를 사전에 예방하기도 한다. 이를 통하여 프로그램의 경쟁력과 편성 효율성을 높이고 동시에 현업과 지원 부서간 원활한 의견 교환으로 협업 시스템을 공고히 하는데 기여한다.

〈표 1-12〉 2015년 월별 편성지표

월	편 성 지 표
1	• 2015 MBC 주요기획, 2015 MBC 캠페인 점검과 홍보 • 신년 특집물 홍보와 편성 (<신년특집 생방송 대한민국을 찾습니다> 등) • 신규 드라마, 예능, 대형 다큐를 위한 홍보와 편성 운행 계획 수립 (수목극<킬미힐미>, 일일극<불굴의 차여사>, 예능<띠동갑내기 과외하기>, <나는 가수다>, 다큐<대한민국 3부작> 등)
2	• 설 연휴 편성계획 수립과 실행 (<아이돌 육상 선수권 대회>, <복면가왕>, <마이리틀텔레비전>, <토요일 토요일은 무도다> 등)
3	• 3.1절 기념식 편성 • 신규 드라마, 교양물 홍보와 편성 운행 계획 수립 (<수목극<앵그리맘>, 주말극<여왕의 꽃> 등)
4	• 2015 메이저리그 중계 • 신규 드라마와 예능 홍보, 편성 운행 계획 수립 (월화극<화정>, 예능<일밤-복면가왕>, <마이리틀텔레비전> 등) • 4·29 재보궐선거 관련 편성 (<뉴스특보>,하단 자막 등)
5	• 가정의 달 기획을 통한 공영성 제고 (<어린이에게 새 생명을>, <휴먼다큐 사랑 10주년> 등) • 메이저리그 중계방송 • 신규 드라마, 예능물 홍보와 편성운행계획 수립 (수목극<맨도롱또똣>, 아침극<이브의 사랑>,일일극<딱 너 같은 딸> 등)

6	• 제60회 현충일 추념식 편성과 호국보훈의 달 특집을 통한 공영성 제고 • 메르스 관련 뉴스특보와 관련 프로그램 편성 • 신규 드라마, 교양물 집중 홍보 (일일극<위대한 조강지처>,교양<경찰청 사람들 2015>) • 2015 메이저리그 중계방송 (강정호 선발경기,추신수 출전경기)
7	• 태풍, 수해 대비 상시 재난·재해방송 체제 유지(<뉴스특보-9호태풍 찬홈> 등) • 신규 드라마 홍보와 편성 운행 계획 수립 (수목극<밤을 걷는 선비>) • 7·30 재보궐선거 개표 방송 : 개표 현황 하단 자막 운용 • 메이저리그 중계방송 • 2015 브리티시 여자 오픈 골프 중계 (박인비 커리어 그랜드슬램 달성)
8	• 광복절 특집 편성 (<제70주년 광복절 경축식>, <광복70주년 특집다큐-세계와 함께 코리아(2부작)>, <DMZ평화콘서트> 등) • 남북 고위급 접촉 관련, 뉴스 특보와 비상방송 체제 유지 • 태풍,수해 대비 상시 재난·재해방송 체제 유지 • <2015 세계 육상 선수권 대회>(Live 및 하이라이트)
9	• 광고총량제 시행에 따른 편성 운행 계획 수립 • DMC 페스티벌 주간 편성 계획 수립과 집중 홍보 (<K-POP 슈퍼콘서트>,<제10회 서울 드라마 어워즈> 및 출품작 등) • 추석연휴 특집 편성 계획 수립과 시행 (<어게인>,<듀엣가요제 8+>,<잉여들의 히치하이킹>,<위대한 유산>,<능력자들>,<비긴 어게인> 등) • 새 드라마 집중 홍보(주말극<엄마>, <내딸,금사월>, 수목극<그녀는 예뻤다>)
10	• 프로야구 포스트시즌, 메이저리그 디비전시리즈 성공적 중계 • 새 드라마 홍보와 경쟁력 강화 방안(월화극<화려한 유혹>,<전설의 마녀>등)
11	• 신규 드라마 홍보와 편성 운행 계획 수립 (아침극<내일도 승리>,수목극<달콤살벌 패밀리> 등) • 故 김영삼 前 대통령 서거관련 뉴스특보와 국가장 중계, 다큐<거산(巨山), 역사속에 잠들다)> 편성 • 창사 특집 <챔피언스 트로피 골프> 중계
12	• 창사 특집 UHD 제작물 집중 홍보 (드라마<퐁당퐁당 러브>,다큐<화장>,<위대한 한끼-프롤로그> 등) • 신규 드라마 홍보와 편성 운행 계획 수립 (일일극<최고의 연인>,교양<옆집의 CEO들>) • 연말 시상식 편성 (<방송연예대상>,<연기대상>,<가요대제전>) • 연말 연시 소외계층 돕기 캠페인 전개, 모금 생방송 편성 (<나의 기부 가장 착한 선물>, <글로벌나눔 프로젝트 체인지, 편지 그리고 기적> 등)

〈프로그램 전략회의〉는 장기 편성으로 포맷이나 아이템이 오래되어서 이미지 개선이 필요한 프로그램과 목표 시청층 설정, 포맷 안정화가 필요한 신설 프로그램을 대상으로 해당 시간대의 시청층 특성과 경쟁 상황을 분석하여 현업 제작진과 협의하는 회의다. 2015년에도 다양한 프로그램을 대상으로 프로그램 평가와 개선회의를 진행하였다.

3) 편성의 다양성과 균형성

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 의무라고 규정한 바 있다.

(1) 장르별 편성비율

2015년 장르별 편성비율을 보면, 보도 20.0%, 교양 37.8%, 오락 42.2%로 보도는 전년 대비 0.3%p 소폭 하락, 오락도 전년 대비 3.1%p 줄어든 반면, 교양은 3.5%p 증가하였다. 보도 프로그램은 2013년부터 지속적으로 20% 수준을 유지하고 있다. 오락 프로그램의 감소만큼 교양 프로그램이 증가했는데 교양 프로그램의 증가는 고무적인 일이라고 할 수 있다.

〈표 1-13〉 2014년, 2015년 장르별 편성 비율

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
TV	2015	99,375	20.0%	187,835	37.8%	209,835	42.2%	20,770	22.0%	11,835	12.5%	61,895	65.5%
	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%
라디오	2015	1204.2	13.8%	5994.8	68.4%	1560.8	17.8%	-	-	-	-	-	-
	2014	1201.6	13.7%	5998.8	68.5%	1559.6	17.8%	-	-	-	-	-	-

한편 주시청시간대 편성 비율을 보면 보도 장르는 22.0%, 교양은 12.5%, 오락은 65.5%로 전 시간대와 비교할 때, 오락 프로그램의 편성비율이 높다는 것을 알 수 있다. 이는 2014년도의 주시청시간대 오락 프로그램 편성비율과 동일하다. 다만, 2014년에 비해 보도 프로그램이 0.9%p 감소한 반면, 교양 프로그램은 0.9%p 증가한 것으로 나타났다. 주시청시간의 오락 프로그램 비중이 큰 것은 오래되었는데 주시청시간대의 오락 프로그램 편중은 해마다 시행되는 방송통신위원회의 '방송평가'에서 감점 대상이 된다. 주시청시간대의 인접한 밤 11시대의 요일별 7개 슬롯 중 3개 슬롯을 시사교양 장르(〈MBC스페셜〉, 〈PD수첩〉, 〈시사매거진2580〉)로 편성하였는데 이는 타사에 비해 높은 비중이다.

2015년 프로그램 편성 비율을 세부적으로 살펴보면, 스포츠 프로그램의 편성비율이 줄어든 것으로 나타났다. 2014년도에는 소치 동계올림픽, 브라질 월드컵, 인천 아시아게임 등 스포츠 행사가 많아 편성 비율이 10.5%로 늘어났지만, 2015년에는 4.1% 수준으로 감소하였으며, 이는 2013년의 6.4%보다도 낮은 수준이다. 반면 드라마와 음악쇼 프로그램의 편성비율이 소폭 증가했다.

2014년 스포츠 프로그램의 편성 증가로 줄어든 학습/교양, 음악/쇼, 어린이/만화 장르들이 회복세를 보였지만, 대담/토론, 영화는 2014년에 비해서도 약간 줄어들었다. 특히 코미디는 2013년 2.7%에서 2015년에 1.8%로 줄었다.

주시청시간대 세부 장르별 편성 비율에서 드라마와 뉴스 비중은 여전히 높은 편이다. 2015년도 주시청시간대 드라마 편성비율은 47.6%다. 이것은 2014년 스포츠 이벤트로 다소 감소한 비율이 늘어난 것이다. 뉴스는 22.0%로 2014년에 비해 0.9%p 감소했지만 그래도 드라마 다음으로 높다. 2013년도 21.5%에 비해서도 높게 나타났다. 반면, 음악/쇼의 장르는 2013년 13.1%, 2014년 10.5%, 2015년 9.9%로 소폭이지만 지속적으로 감소하는 경향을 보이고 있다.

〈표 1-14〉 2015년 장르별 편성비율

		뉴스	다큐	스포츠	대담/토론	드라마	영화	음악/쇼	어린이/만화	퀴즈/게임	코미디	시트콤	학습/교양	총계
봄 (1-6월)	2015	19.3%	5.0%	4.2%	2.1%	20.2%	0.2%	12.1%	5.7%	1.2%	1.8%	0.0%	28.3%	100.0%
	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%
가을 (7-12월)	2015	19.5%	4.9%	4.0%	2.0%	20.6%	0.1%	12.7%	5.4%	0.7%	1.8%	0.0%	28.2%	100.0%
	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%
주시청	2015	22.0%	0.1%	1.5%	0.0%	47.6%	0.1%	9.9%	0.0%	1.6%	4.9%	0.0%	12.4%	100.0%
	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%
전체	2015	19.4%	5.0%	4.1%	2.0%	20.4%	0.1%	12.4%	5.6%	1.0%	1.8%	0.0%	28.2%	100.0%
	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%

(2) 본방송, 재방송 비율

2015년 본방송 비율은 80.8%, 재방송 비율은 19.2%로 2014년에 비해 본방송 비율은 0.7%p 증가한 반면, 재방송 비율은 0.7%p 감소한 것으로 나왔다.

장르별로 보면 보도의 본방송 비율은 99.6%로 거의 100%에 근접하게 나왔으며, 2014년에 비해 0.2% 증가하였다. 오락의 68.9%가 본방송으로 편성되고 교양은 본방송 비율이 74.8%로 나타났다. 2014년과 비교하면, 오락의 본 방송 비율은 2014년의 76.2%에서 2015년의 68.9%로 다소 감소한 반면, 교양은 2014년 73.7%에서 2015년에 74.8%로 증가하였다. 즉 2015년과 2014년을 비교해 보면 오락의 본방송 비율은 감소했고, 교양의 본방송 비율이 증가한 것이다. 재방송은 그 반대로 오락이 증가하고 교양이 감소하였다. 한편 주시청시간대는 2015년은 본방

송 비율이 99.6%, 재방송 비율이 0.4%로 본방송 비율이 압도적으로 높았는데 이는 2014년과 동일하다.

〈표 1-15〉 2014년, 2015년 장르별 편성비율

프로그램 장르	연간방송시간(시간)/편성비율(%)							
	본방송				재방송			
	시간		비율		시간		비율	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
보도	**98,930분**	104,295분	**99.6%**	99.4%	**445분**	665분	**0.4%**	0.6%
오락	**144,525분**	178,375분	**68.9%**	76.2%	**65,310분**	55,640분	**31.1%**	23.8%
교양	**140,535분**	130,650분	**74.8%**	73.7%	**47,300분**	46,575분	**25.2%**	26.3%
주시청	**94,145분**	94,295분	**99.6%**	99.6%	**355분**	385분	**0.4%**	0.4%
전체	**478,135분**	516,200분	**80.8%**	80.1%	**113,410분**	102,880분	**19.2%**	19.9%

(3) 지역성 반영

지역방송 프로그램 활성화를 위한 편성 여부를 평가해 본다. MBC는 2015년에도 계열사 우수 프로그램의 전국 릴레이와 계열사 주관 행사의 편성으로 본계열사간 협력을 강화하였다. 프로그램 다양성 확보와 계열사의 제작 의욕을 고취하기 위해 〈MBC네트워크 특선〉에 계열사의 다큐멘터리를 편성하였다. 이외에 〈어부의 만찬〉, 〈어영차 바다야〉, 〈우리가락 우리문화〉등 계열사 프로그램의 전국 방송을 위한 고정 편성을 다수 운용하였다. 또 계열사 특집 프로그램을 수시로 편성했는데, 2015년에는 〈2015 서덕출 창작동요제〉 (5월), 〈부처님 오신 날 특집 강신주의 해탈 프로젝트〉 (5월), 〈제 33회 전주 대사습놀이 학생 전국 대회〉 (6월), 〈지방 자치 20년 특별 기획 우리들의 행복한 지방 자치〉 (8월), 〈특별 생방송 2015 국제 농업 박람회〉 (10월) 등을 편성하였다. 또 계열사 프로그램의 품질 향상과 제작 역량 제고를 위해 매년 계열사 작품 경연대회를 실시하여 전국 방송의 기회를 제공하고 있다.

계열사 제작 프로그램이 해당 지역뿐만 아니라 전국 또는 다른 지역에서도 방송할 기회를 확대해야 계열사의 자체 제작 능력을 강화하고 제작진의 사기를 높여 장기적으로 MBC 계열사들의 경쟁력을 높일 수 있을 것이다. 1년 동안 계열사가 제작하여 전국 네트워크로 방송한 프로그램은 188편이고 방영시간은 10,070분이었다. 2014년에는 176편의 로컬 프로그램을 9,390분 방영한 바 있어 로컬 프로그램 편성비율이 증가한 것을 확인할 수 있다.

〈표 1-16〉 계열사 제작 방영 프로그램 목록(TV)

네트워크	프로그램명	방송일자	방송시간(분)
MBC 강원영동	MBC 네트워크 특선	03-26, 04-16, 04-23, 11-05	55분
MBC 경남	MBC 네트워크 특선	06-25	55분
광주 MBC	우리가락 우리문화	01-03, 01-10, 01-17, 02-07, 02-14, 02-21 03-07, 03-14, 03-21, 04-04, 04-11, 04-18 05-02, 05-09, 06-13, 06-20, 07-04, 07-18 08-01, 08-08, 09-05, 09-12, 09-19, 12-19 12-05, 12-12	60분
	특별생방송 2015 국제농업박람회	10-16	50분
	MBC 네트워크 특선	07-23, 12-13	55분
대구 MBC	MBC 네트워크 특선	03-12, 05-07, 11-15	55분
대전 MBC	앙코르 3.1절 특집다큐멘터리 아버지의 일기장	03-01	60분
	MBC 네트워크특선	08-06, 10-01, 11-22, 05-21	55분
목포 MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야	01-04, 01-11, 01-18, 01-25, 02-01, 02-08 02-15, 02-21, 03-01, 03-08, 03-15, 03-22 03-29, 04-05, 04-12, 04-19	50분
	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야(재)	02-23	50분
	MBC 네트워크 특선	05-14	55분
		07-02	55분

네트워크	프로그램명	방송일자	방송시간(분)
부산 MBC	MBC 네트워크 특선 어부의 만찬	01-05, 01-12, 01-19, 01-27, 02-03, 02-10 02-17, 02-24, 03-03, 03-10, 03-17, 03-24 03-31, 04-07, 04-14, 04-21, 04-28, 05-05 05-12, 05-19, 05-26, 06-02, 06-09, 06-16 06-23, 06-30, 07-07, 07-14, 07-21, 07-28 08-04, 08-11, 08-18, 09-01, 09-08, 09-15 09-22, 09-29, 10-06, 11-24, 12-01, 12-08 12-15, 12-22, 12-29, 10-13, 10-20	50분
	MBC 네트워크 특선	02-12, 02-26, 12-06	55분
	MBC 네트워크특선 스페셜	10-27, 11-03, 11-10, 11-17	50분
안동 MBC	MBC 네트워크 특선	03-05	55분
여수 MBC	MBC 네트워크 특선	03-19, 11-29	55분
	지방자치 20년 특별기획 우리들의 행복한 지방자치	08-13	55분
울산 MBC	MBC 네트워크 특선	01-12, 01-19, 06-04, 10-08, 12-27	55분
		4-27, 05-04, 05-11, 05-18, 05-25, 06-01 06-08, 06-15, 06-22, 06-29, 07-06, 07-13 07-20, 07-27, 08-03, 08-10, 08-31, 09-07 09-14, 09-21, 09-28, 10-05, 10-12, 10-19 11-02, 11-13, 11-20 11-27, 12-04, 12-11 12-18, 12-25, 10-26	50분

네트워크	프로그램명	방송일자	방송시간(분)
	MBC 네트워크특선 스페셜	08-17, 08-24	50분
	2015 서덕출 창작동요제	05-01	70분
	부처님오신날특집 강신주의 해탈 프로젝트	05-25	60분
원주 MBC	MBC 네트워크 특선	06-11, 07-09 08-20	55분
전주 MBC	제33회 전주 대사습놀이 학생전국대회 1부	06-24	75분
	제33회 전주 대사습놀이 학생전국대회 2부	06-24	85분
	우리가락 우리문화	05-30, 06-06, 07-11, 08-15, 10-03, 10-17 11-07, 11-14, 11-21	60분
	MBC 네트워크 특선	07-16, 10-15	55분
제주 MBC	MBC 네트워크 특선	02-05, 04-02	55분
청주 MBC	MBC 네트워크 특선	01-29, 06-18 10-22	55분
춘천 MBC	앙코르 현충일 특집다큐멘터리 DMZ 아리랑	06-05	55분
춘천M,원주M, MBC 강원영동	MBC 네트워크특선	12-20	55분
포항 MBC	MBC 네트워크 특선	04-30, 05-28, 09-10, 01-05	55분

계열사가 권역별 공동 제작하여 방송하는 프로그램들이 많다. 또 특정 권역에 국한하지 않고 권역이 다른 계열사들이 공동 제작하는 경우도 늘고 있으며, 장르도 보도나 교양 외에 오락까지 확대하고 있는 점도 긍정적인 변화라 하겠다.

MBC는 전국 네트워크의 경쟁력을 강화하기 위해 문화방송과 계열사간 상시 네트워크 연락 체계를 마련하고 있다. 이는 급변하는 방송 환경에 적극적으로 대응하여 다매체 다채널 시대에 주도권 확보와 경쟁력을 강화하기 위한 전략적인 선택이다. 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 업무에서도 상시 네트워크 연락 체계를 활용하여 긴급 편성 현황에 대해 긴밀한 상호 연락 아래 유기적으로 대처했던 것으로 평가할 수 있다.

〈표 1-17〉 권역별 공동제작 프로그램 현황

권역	프로그램	유형	공동제작 참여계열사
호남	어영차 바다야	교양	광주, 목포, 여수
	여기 이 사람		
	문화콘서트 난장	오락	광주, 목포, 여수
	뉴스데스크 광주전남	보도	광주, 목포, 여수
	새정치민주연합 당대표 경선후보 토론		
경북	떴다! 우리동네	교양	대구, 안동, 포항
경남	주말 뉴스데스크	보도	경남, 울산
	공간다큐 그곳	교양	부산, 울산, 경남
충청	MBC뉴스투데이	보도	청주, 충주
	MBC생활뉴스		
	MBC이브닝뉴스		
	MBC뉴스데스크		
	전국시대	교양	청주, 충주
	충북시사토론 창		
	파워매거진 충북		
	프라임 인터뷰		
강원	뉴스투데이 강원	보도	춘천, 원주
	생방송 강원365	교양	강원영동, 원주 춘천
	맛깔세상	교양	강원영동, 원주
	다큐+감성		
	다큐 나는 산다		

〈표 1-18〉 권역 외 공동제작 프로그램 현황

유형	프로그램	공동제작 참여계열사
보도	희망대토론	광주, 안동, 대구, 포항
교양	생방송 전국시대	강원영동, 경남, 대구, 부산, 안동, 원주, 전주, 제주, 목포, 춘천, 충주, 포항
오락	MBC TV특강	강원영동, 대구, 대전, 목포, 안동, 여수, 전주, 청주, 춘천, 충주, 포항
	공간다큐 그곳	경남, 대구, 부산, 전주, 제주
	어영차 바다야	목포, 광주, 울산, 전주, 여수, 포항, 청주, 충주
	테마기행 길	광주, 대구, 부산, 울산, 전주, 제주, 청주, 춘천, 대전
	그리운 이름 고향	대구, 부산, 전주, 제주, 춘천, 대전
	어부의 만찬	광주, 목포
	허참의 토크 앤 조이	목포, 충주
	달빛 아래 징검다리	대구, 광주
	사람, 산	여수, 목포, 포항, 울산
	가요베스트	강원영동, 경남, 광주, 대구, 목포, 부산, 여수, 울산, 원주, 전주, 청주, 안동, 충주, 포항, 대전
	문화콘서트난장	광주, 목포, 여수, 안동

(4) 편성의 정시성

편성의 정시성은 시청자와의 약속 이행이라는 측면에서 중요하다. 그러나 현실적으로 긴급 뉴스 특별 편성, 표준 제작시간 위반, 타방송사와의 대응편성으로 인한 지연 등이 발생한다. 여기서는 표준 제작시간 위반사례를 중심으로 편성의 정시성을 살펴보겠다.

2015년 표준제작시간 위반 건수는 19건으로 2013년 21건, 2014년 20건에서 점차 감소하고 있다. 〈박근혜 대통령 신년기자회견〉, 〈새정치민주연합 당대표 경선 토론〉, 〈제 1차 정당정책 토론회〉, 〈5·18 민주화 운동 기념식〉, 〈국군의 날 기념식〉 등 국가적인 사안의 중요성을 감안한 중계방송이라 통제가 어려운 5건을 제외하면 표준 제작 시간을 위반한 건수는 14건이다. 2014년의 16건에 비해 2건 줄어들었다.

이렇게 표준 제작 시간을 위반한 19건 중에서 10분 이상 위반한 사례가 2건, 5분 이상은 4건, 5분 미만은 13건이다. 2014년의 경우에는 10분 이상 위반한 사례가 0건, 5분 이상은 7건, 5분 미만은 13건이었다. 2015년에는 10분 이상 위반 사례가 늘었으나, 5분 이상 사례는 그 이상 줄어들어 전반적으로는 상당히 안정적으로 정시 편성되었다고 말할 수 있다. 표준 제작 시간을

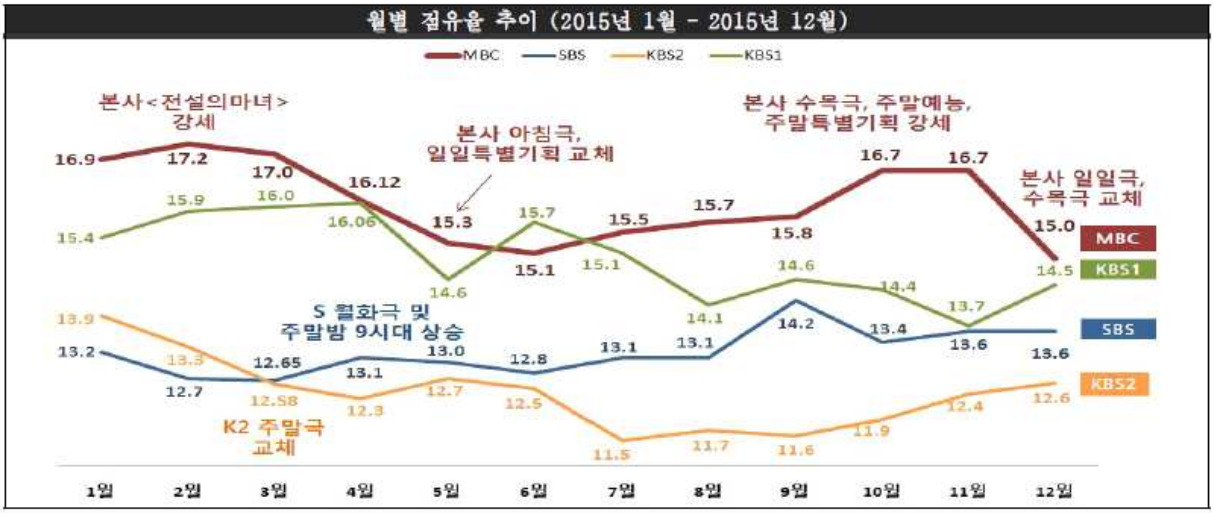
위반한 프로그램 중 정규 프로그램은 〈라디오스타〉, 〈MBC 다큐프라임〉, 〈스포츠매거진〉 (2회) 3개 프로그램의 4회에 불과했으며 모두 5분 이내다. 나머지 15개 프로그램은 특집물이었다.

〈표 1-19〉 2015년 표준제작시간 위반 현황

날짜	프로그램명	제작시간 (오차)	후속 프로그램 시작 지연			비고
			편성시간	시작시간	오차	
01.12	박근혜대통령 신년 기자회견	+8′33″	11:30	11:38:21	+8′21″	국가적 사안
01.14	라디오스타	−4′01″	24:35	24:24:38	−10′22″	
01.29	새정치민주연합 당대표 경선 토론	−3′38″	15:25	15:23:04	−1′56″	국가적 사안
03.19	MBC네트워크특선 유쾌한 두남자, 갈비브라더스의 한식열전	−3′51″	26:05	25:57:40	−2′20″	
03.23	제1차 정당정책 토론회	+5′12″	12:00	12:02:47	+2′47″	국가적 사안
04.17	MBC다큐프라임 대한민국 키 성장 보고서	−3′41″	26:05	26:04:23	−0′37″	
05.18	제35주년 5.18민주화운동 기념식	−4′03″	10:30	10:26:02	−3′58″	국가적 사안
05.23	스포츠매거진	−3′01″	26:35	26:30:41	−4′19″	
06.27	스포츠매거진	−4′13″	26:35	26:32:50	−2′10″	
07.01	MBC글로벌나눔 프로젝트 LOVE 챌린지	−4′39″	26:35	26:22:29	−12′31″	
07.17	부천 국제 판타스틱 영화제 2015	+4′31″	26:10	26:13:26	+3′26″	
08.20	아시아프리즘 마이 선샤인	−3′03″	−	−	−	
09.05	2015 DMC페스티벌 K-POP 슈퍼콘서트	−9′02″	25:45	25:34:07	−10′53″	
09.09	2015 DMC페스티벌 드라마뮤직 슈퍼콘서트	−3′51″	26:30	26:20:27	−9′33″	
09.11	2015 DMC페스티벌 특별생방송 여러분의 선택! 복면가왕	+13′29″	23:15	23:27:00	+12′00″	
10.01	건군 제67주년 국군의날 기념식	−3′36″	11:05	11:01:10	−3′50″	국가적 사안
11.23	김영삼 전대통령 추모특집 거산, 역사 속에 잠들다	−3′03″	24:10	24:07:40	−2′20″	
12.29	2015 MBC 방송연예대상	+12′07″	24:25	24:39:09	+14′09″	
12.30	2015 MBC 연기대상	+7′24″	24:25	24:32:38	+7′38″	

5) 채널 시청점유율

앞서 언급한 바와 같이 2015년 MBC의 채널경쟁력이 회복되었다고 할 수 있다. 2011년 시청률, 점유율 1위에서 2012년 4위로 추락하였으나 2013년과 2014년 2위가 되었고 2015년에는 1위로 올라섰다. 2013년과 2014년 모두 1위였던 KBS를 제치고 MBC가 시청률 1위를 한 것이다.



[그림 1-2] 2015년 월별 점유율 추이

2015년 점유율 1위를 할 수 있었던 원인은 2014년부터 이어진 주말 드라마의 강세 덕분이다. 시청률 상위 20위를 보면, 〈전설의 마녀〉가 시청률 32%, 점유율 46.4%로 전체 2위를 차지하였으며, 〈장미빛 연인들〉이 4위를 기록하는 등 총 9개의 프로그램이 상위 20위 안에 들어갔다. 20위에 포함된 MBC 프로그램 9개 중에서 드라마가 8개로 이 중에서 주말저녁 드라마가 모두 5개였다. 상위 20위 안에 들어간 MBC 프로그램이 2013년에 6개, 2014년에는 8개였는데, 2015년에는 9개로 증가세를 보이고 있다. 2015년 시청률 상위 20위안에 들어간 프로그램은 드라마 8개, 예능 프로그램 1개다. 드라마는 〈전설의 마녀〉와 〈장미빛 연인들〉에 이어 〈내딸 금사월〉(21.2%) 8위, 〈여자를 울려〉(20.2%) 10위, 〈무한도전〉(17.5%) 14위, 〈여왕의 꽃〉(17.3%) 15위, 〈소원을 말해봐〉(16.9%) 16위, 〈압구정 백야〉(16.4%) 18위, 〈폭풍의 여자〉(15.3%) 20위를 기록하였다.

시청률 상위 20위 프로그램을 각 채널별로 보면 MBC가 9개로 가장 많고, KBS2 4개, KBS1 3개, SBS 4개로 나타났다. 2014년에는 KBS2가 상위 20위 안에 7개 랭크되었으나 2015년 들어 4개로 줄어들었으며, SBS는 〈용팔이〉, 〈청담동스캔들〉 등 드라마의 인기에 힘입으며 전년도 2개에서 4개로 늘어났다.

2014년에 KBS2 시청률이 높았지만, 드라마 부진과 〈개그콘서트〉의 인기 하락으로 2015년에는 4개 프로그램만이 20위 권에 진입하였다. 20위권의 드라마 장르 집중은 2014년보다 더 두

드러졌다. 2014년에는 드라마가 16개였지만, 2015년에는 드라마가 18개로 늘어났다. 유일하게 20위권에 포함된 비드라마는 예능 프로그램인 〈무한도전〉과 스포츠 중계인 〈세기의 대결 메이웨더 vs. 파퀴야오〉뿐이다. 여전히 드라마가 다른 장르에 비하여 시청률이 높게 나오고 있으며, 드라마 편중 현상이 강함을 알 수 있었다.

〈표 1-20〉 2015년도 시청률 상위 20위 프로그램

순위	프로그램	채널	시청률	점유율	순위	프로그램	채널	시청률	점유율
1	가족끼리왜이래	KBS2	40.4	53.9	11	용팔이	SBS	19.1	32.7
2	전설의마녀	MBC	32	46.4	12	세기의대결메이웨더 VS파퀴아오(생)	SBS	18.1	36
3	당신만이내사랑	KBS1	25.6	38.6	13	달콤한비밀	KBS2	18.1	28.3
4	장미빛연인들	MBC	24.8	33.8	14	무한도전	MBC	17.5	30.3
5	파랑새의집	KBS2	24.4	36.2	15	여왕의꽃	MBC	17.3	27.7
6	부탁해요엄마	KBS2	22.3	34.9	16	소원을말해봐	MBC	16.9	25.2
7	청담동스캔들	SBS	21.9	43	17	우리집꿀단지	KBS1	16.5	28.7
8	내딸금사월	MBC	21.2	36.3	18	압구정백야	MBC	16.4	24.2
9	가족을지켜라	KBS1	21	34.3	19	피노키오	SBS	15.7	25
10	여자를울려	MBC	20.2	29.3	20	폭풍의여자	MBC	15.3	34.3

이어서 각 장르별 시청점유율을 살펴보기로 한다.

(1) 드라마 부문

드라마 부문 시청률 상위 20위 프로그램을 보면, MBC가 9개로 가장 많고, KBS2는 5개, KBS1은 3개, SBS는 3개로 나타났다. MBC는 2013년과 2014년 각각 8개에 이어 2015년에 9개로 꾸준히 드라마 장르에서 우위를 유지하고 있음을 알 수 있다. SBS는 2013년 8개에서 2014년 1개로 급격히 줄지만, 2015년에는 3개로 다소 회복하고 있다. 반면, KBS2는 2014년 7개에서 3개로, KBS1도 2014년 4개에서 3개로 줄었다. 드라마 시청률 상위 20위에서 KBS 드라마가 2014년 11개에서 2015년은 6개로 줄어들었음을 알 수 있다.

MBC 주말 드라마의 강세는 2015년에도 이어졌다. 2014년 20위권 안에 들어간 MBC 드라마 8개 중에서 6개가 주말 드라마였는데, 2015년의 9개 중 6개로 나타났다. 그 외 〈소원을 말해봐〉, 〈압구정 백야〉는 주중 저녁 드라마며, 〈폭풍의 여자〉는 아침 드라마다. 2014년에 이어 2015년에도 월화와 수목 드라마는 상대적 약세를 보였는데 2016년에는 MBC의 강세를 기대해 본다.

〈표 1-21〉 2015년도 드라마 시청률 상위 20위 프로그램

순위	프로그램	채널	시청률	점유율	순위	프로그램	채널	시청률	점유율
1	가족끼리 왜이래	KBS2	40.4	53.9	11	용팔이	SBS	19.1	32.7
2	전설의 마녀	MBC	32	46.4	12	달콤한 비밀	KBS2	18.1	28.3
3	당신만이내사랑	KBS1	25.6	38.6	13	여왕의 꽃	MBC	17.3	27.7
4	장밋빛 연인들	MBC	24.8	33.8	14	소원을 말해봐	MBC	16.9	25.2
5	파랑새의집	KBS2	24.4	36.2	15	우리집 꿀단지	KBS1	16.5	28.7
6	부탁해요엄마	KBS2	22.3	34.9	16	압구정백야	MBC	16.4	24.2
7	청담동스캔들	SBS	21.9	43	17	피노키오	SBS	15.7	25
8	내딸 금사월	MBC	21.2	36.3	18	폭풍의여자	MBC	15.3	34.3
9	가족을지켜라	KBS1	21	34.3	19	엄마	MBC	15.2	23.4
10	여자를 울려	MBC	20.2	29.3	20	프로듀사	KBS2	14.3	21.5

(2) 예능 부문

예능 부문 시청률 상위 20위 프로그램을 살펴보면, MBC와 KBS1이 각각 6개로 가장 많았고, SBS가 5개, KBS2가 3개로 나타났다. 2013년과 2014년에 강세를 보였던 SBS예능 프로그램 경쟁력이 약화된 반면 MBC는 2013년과 2014년에 5개 프로그램이 예능 부문 시청률 20위에 포함되었고 2015년에는 6개가 포함되어 경쟁력의 상승세를 보이고 있다.

2015년 예능 부문 시청률에서 20위 안에 포함된 프로그램을 살펴보면, 〈무한도전〉이 시청률 17.5%로 1위를 차지하였다. 2013년과 2014년 모두 3위였는데 2015년에는 예능 부문 1위를 차지했다. 다음은 〈일밤〉이 13.1%로 5위였는데 시청률은 2014년과 동일하지만 순위는 4위에서 한 단계 낮아졌다. 〈나 혼자 산다〉는 2014년 17위에서 2015년에 10위로 7단계 상승하였다. 반면, 〈황금어장 라디오스타〉는 2015년에 20위로 2014년에 비해 5단계 하락하였다.

새로이 20위권에 진입한 MBC 프로그램은 2개다. 특히 〈마이리틀텔레비전〉은 8.5% 시청률로 13위에 진입하였고, 장수 프로그램 중 하나인 〈신비한TV 서프라이즈〉도 7.6%로 18위에 진입하였다.

MBC 예능은 10주년을 맞은 〈무한도전〉의 경쟁력이 살아나면서 다른 프로그램에도 활력을 불어넣었다. 상반기 '토토가'와 하반기 '영동고속도로 가요제' 등의 다양한 특집 프로그램이 화제를 불러 모았으며, '자선경매쇼 무도드림'은 〈신비한TV 서프라이즈〉, 〈마이리틀텔레비전〉 등에 무한도전 출연진이 출연하여 시청자의 관심을 높였다. 한편, 새로운 포맷인 〈마이리틀텔레비전〉

의 인기도 주목할 만하다. 이는 시대 변화를 잘 반영하는 새로운 킬러 콘텐츠의 개발이 중요함을 보여주는 사례다. KBS2와 SBS 연예정보 프로그램은 2014년에는 20위권 안에 있었지만, 2015년에는 20위권에 진입하지 못하였다.

SBS는 2014년에 이어 2015년에도 〈정글의 법칙〉, 〈스타킹〉, 〈스타주니어쇼 붕어빵〉, 〈TV동물농장〉이 인기를 이어갔지만, 예능 시청률 20위 안에 포함되었던 〈도전 1000곡〉, 〈스타주니어쇼 붕어빵〉이 폐지되고 후속 프로그램이 시청자의 관심을 끌지 못하면서 하락세를 보이고 있다. KBS2도 〈개그콘서트〉의 인기 하락(2014년 1위에서 2015년 4위)이 두드러지게 나타났다.

결국 예능의 간판 프로그램인 〈무한도전〉이 경쟁력을 유지하고 〈일밤〉의 새 코너인 〈복면가왕〉의 인기와 화제가 주목할 만하였으며, 신규 프로그램인 〈마이리틀텔레비전〉과 〈나 혼자 산다〉가 트렌드를 반영하고 선도하는 프로그램으로 평가받았다는 점에서 예능부문의 시청률 성과는 상당히 좋아졌다고 할 수 있다. 앞으로도 인지도있는 프로그램의 경쟁력을 유지하면서, 새로운 킬러 콘텐츠의 개발을 지속해가야 할 것이다.

〈표 1-22〉 2015년도 예능부문 시청률 상위 20위 프로그램

순위	프로그램	채널	시청률	점유율	순위	프로그램	채널	시청률	점유율
1	무한도전	MBC	17.5	30.3	11	백년손님 자기야	SBS	8.8	21.9
2	해피선데이	KBS2	14.3	23.9	12	불후의명곡2 전설을노래하다	KBS2	8.8	15.4
3	김병만의정글의법칙	SBS	13.4	22.5	13	마이리틀텔레비전	MBC	8.5	19.1
4	개그콘서트	KBS2	13.3	19.7	14	도전골든벨	KBS1	8.5	12.9
5	일밤	MBC	13.1	22	15	인순이의토크드라마 그대가 꽃	KBS1	8.0	13
6	전국노래자랑	KBS1	11.7	25.7	16	엄마의탄생	KBS1	8.0	13.4
7	가요무대	KBS1	11.2	18.3	17	스타킹	SBS	7.7	13.2
8	TV동물농장	SBS	11.1	23.8	18	신비한TV서프라이즈	MBC	7.6	17.0
9	일요일이좋다	SBS	9.2	15.5	19	이웃집찰스	KBS1	7.4	12.8
10	나혼자산다	MBC	9.1	20.2	20	황금어장 라디오스타	MBC	7.4	18.5

(3) 시사/교양 부문

시사/교양 부문 시청률 상위 20위 프로그램을 살펴보면, KBS1이 12개로 가장 많고, SBS 5개, MBC 3개, KBS2는 0개로 나타났다. 시사/교양 부문에서의 KBS1의 압도적인 영향력을 확인할 수 있었지만, 숫자상으로는 2014년의 15개에서 3개 줄어들었음을 알 수 있다. MBC와 SBS가 각각 2014년도에 비하여 2개씩 증가한 반면, KBS2는 20위권에 1개의 프로그램도 진입시키지 못하였다.

MBC는 시사교양 장르에서 지속적 약세를 보였으나 2015년에는 3개 프로그램이 20위권에 진

입하였다.

2014년 시사교양 부문 시청률 11위였던 〈리얼스토리 눈〉은 2015년에는 4위(9.5%)로 7단계 상승하였고, 〈생방송 오늘아침〉과 〈시사매거진 2580〉이 19위와 20위로 새롭게 진입하였다. 2014년 시사/교양 프로그램의 약화로 공영방송으로서의 역할에 대해 우려가 제기된 바 있으나, 시청자의 눈높이에서 관심사를 집중적으로 다룬 결과라고 할 수 있다.

전통적으로 MBC 시사/교양의 간판 프로그램이던 〈PD 수첩〉, 〈시사매거진2580〉은 2014년에 20위권 밖으로 밀려났지만, 2015년에는 〈시사매거진 2580〉이 새롭게 진입하고 SBS의 〈그것이 알고 싶다〉가 2014년 14위에서 11위로 상승하는 등 시사고발 프로그램에 대한 인기가 다소 회복하고 있는 듯하다.

2014년에 이어 2015년에도 SBS가 시사/교양 부문 시청률 1, 2위를 모두 차지했다. 〈순간포착 세상에 이런 일이〉가 시청률 12.3%로 1위, 〈궁금한 이야기 Y〉는 10.6%로 2위였다. KBS1는 〈인간극장〉이 2014년에 이어 2015년에도 3위를 차지했다.

SBS는 시사/교양 부문 시청률 상위 20위 안에 5개의 프로그램이 들어갔고, 1, 2위를 비롯하여 5개 프로그램이 모두 11위 이내로 좋은 성과를 보여주었다.

〈표 1-23〉 2014년도 시사교양부문 시청률 상위 20위 프로그램

순위	프로그램	채널	시청률	점유율	순위	프로그램	채널	시청률	점유율
1	순간포착 세상에이런일이	SBS	12.3	19.1	11	그것이 알고 싶다	SBS	7.7	16.5
2	궁금한 이야기Y	SBS	10.6	16.6	12	남북의창	KBS1	7.7	21
3	인간극장<KBS1>	KBS1	9.9	23.6	13	똑똑한 소비자 리포트	KBS1	7.6	13.1
4	리얼스토리눈	MBC	9.5	14.9	14	러브인아시아	KBS1	7.5	15.1
5	생활의달인	SBS	9.1	14.1	15	아침마당	KBS1	7.2	17.2
6	한국인의밥상	KBS1	9	15.6	16	TV쇼 진품명품	KBS1	6.6	14.7
7	6시내고향	KBS1	8.7	20.4	17	생로병사의비밀	KBS1	6.5	11
8	시니어토크쇼 황금연못	KBS1	8.7	20.5	18	사람과사람들	KBS1	6.5	11.8
9	잘먹고잘사는법식사 하셨어요	SBS	8.5	20.1	19	생방송오늘아침	MBC	6.5	15.6
10	걸어서세계속으로	KBS1	7.8	18.0	20	시사매거진2580	MBC	6.4	15.0

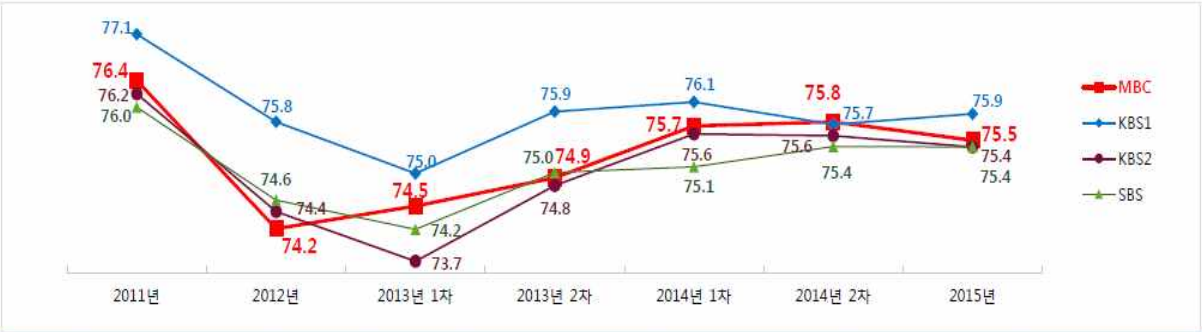
6) 프로그램 만족도

프로그램에 대한 만족도를 확인할 수 있는 방법은 MBC 자체적으로 실시하고 있는 QI가 있다. 품질평가지수인 QI(Quality Index)는 프로그램 단위의 질을 나타내는 지수로, 장르 공통 문항과 장르를 특정한 문항들로 척도를 구성하여 평가 결과의 타당도와 신뢰도를 담보할 수 있도록 설계하였다.

QI의 객관성과 타당성을 높이기 위해 2015년 조사에 상당한 변화를 주었으며, 그 내용은 앞서 살펴본 바 있다. 2015년 QI 조사 설계의 주요 내용은 〈표 1-24〉과 같다.

〈표 1-24〉 MBC QI 조사 개요

조사 대상	하루 평균 30분 이상 TV를 시청하는 만 13~69세 시청자 3,169명
조사 지역	서울 · 경기 및 전국 6개 광역시(인천,부산,대전,대구,광주,울산)
조사 방법	구조화된 설문과 태블릿을 이용한 면접조사 방법(CAPI)
조사 기간	2015년 10월 5일 ~ 10월 18일(총 14일간 진행)
조사 기관	NICE R&C㈜
표집 방식	(지역) 군집표본추출 →(성·연령별) 할당표집 ※ 군집표본추출: 모집단을 지역별로 나누고, 일정 수의 소집단을 무작위적으로 표본추출 한 다음, 추출된 소집단의 구성원들을 조사하는 방법
응답 방식	응답자는 2015년 8월 31일(월) ~ 9월 27일(일)(총 4주) 방영 프로그램의 시청 여부에 답한 후, 시청 프로그램만 평가
QI평점 계산방식	장르별 4~5개 문항을 7점 척도로 측정, 100점 만점으로 환산



채널		2011년	2012년	2013년 1차	2013년 2차	2014년 1차	2014년 2차	2015년	'14 2차 대비 QI증감
MBC	QI평점 (편차: 최대값-최소값)	76.4 (7.7)	74.2 (13.1)	74.5 (9.7)	74.9 (7.7)	75.7 (8.6)	75.8 (6.6)	75.5 (10.1)	▼0.25
KBS1	QI평점 (편차: 최대값-최소값)	77.1 (6.4)	75.8 (9.2)	75.0 (8.4)	75.9 (8.7)	76.1 (7.0)	75.7 (9.3)	75.9 (10.3)	▲0.17
KBS2	QI평점 (편차: 최대값-최소값)	76.2 (7.8)	74.4 (12.5)	73.7 (8.1)	74.8 (7.4)	75.6 (6.6)	75.6 (9.0)	75.4 (9.5)	▼0.18
SBS	QI평점 (편차: 최대값-최소값)	76.0 (5.6)	74.6 (8.9)	74.2 (6.9)	75.0 (6.6)	75.1 (8.2)	75.4 (8.6)	75.4 (8.1)	-

2014년 2차 조사 결과에 비해 2015년 MBC의 QI 점수는 0.25점 하락하여 KBS1에 이어 2위였다. 2014년 2차 조사에서 근소한 차이로 1위였는데 이를 이어가지 못한 것으로 보인다.

방송통신위원회와 정보통신정책연구원(KISDI)의 2015년 KI조사 결과에 따르면 MBC는 7.02점으로 전년도 대비 0.5점 하락한 것으로 나타났다. 그러나 앞서 언급한 바와 같이 MBC는 현행 KI 조사의 조사 방식과 조사 설계에 대한 문제 제기와 보완 조치를 요구하고 있으나 현재 조사 업체만 변경되었을 뿐 충분한 개선 조치는 이루어지지 않고 있다.

3 | 제작관리의 합리성

정부는 다채널 환경에서 콘텐츠산업을 육성하고 양질의 프로그램 개발, 지상파 방송사의 수직적 통합 체계를 개선한다는 취지에서 외주제작 정책을 펼치고 있다. 방송사 입장에서는 비대칭 규제와 외주제작물의 품질에 대한 불만이 높고, 콘텐츠협력사는 제작비와 방송시간대에 대한 불만이 크다. 따라서 방송사가 외주를 얼마나 합리적으로 관리하느냐가 중요한 문제라 하겠다.

1) 외주정책의 적절성

다채널 환경에서 방송사와 콘텐츠협력사가 공생하려면 방송사의 외주 정책을 합리적으로 수행해야 한다. 이에 콘텐츠산업 육성과 품질 좋은 프로그램 제공을 위해 MBC가 편성 측면에서 추구하는 외주전략의 타당성과 제도적 노력을 평가하고자 한다.

MBC 외주제작 프로그램의 편성비율은 2012년까지 매년 증가하다 2013년과 2014년에는 감소하는 추세를 보였지만, 2015년에는 다시 증가한 것으로 나타났다. MBC의 외주제작 편성비율은 2007년 39.9%부터 계속 증가하여 2012년에는 51.1%, 2013년에는 50.0%로 MBC에서 방영되는 프로그램의 절반 이상이 외주 제작되었다.

2014년에는 45.6%로 감소하였지만 2015년에 49.4%로 증가하여 2013년 수준에 근접하고 있다. 2015년 외주제작 프로그램의 구성 비율을 보면 순수 외주제작 프로그램이 42.1%, 자회사 외주 프로그램이 7.3%다. 외주제작 프로그램을 많이 편성하면 자체제작 역량을 키울 수 없는 점을 고려하면 외주제작 편성비율이 줄어드는 현상이 바람직하다고 할 수 있는데 2015년에는 다시 증가한 것이다.

〈표 1-25〉 외주제작 프로그램 편성비율 추이

(단위: %)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
순수 외주	36.1	31.8	33.7	37.2	40.7	42.6	42.0	38.7	42.1
자회사 외주	3.8	7.3	7.7	7.0	6.9	8.5	8.0	6.9	7.3
계	39.9	39.1	41.4	44.2	47.6	51.1	50.0	45.6	49.4

한편 외주제작 프로그램 편성비율을 장르별로 살펴보면, 2015년 MBC 프로그램의 편성비율은 교양 부문의 외주제작 비율이 전체 편성 프로그램 중 73.8%로 가장 높았으며, 오락 부문 외주제작 프로그램 편성비율은 51%였다. 교양 부문의 외주제작 프로그램 편성비율은 2014년의 72.3%에 비해 소폭 상승하였다. 반면, 오락 부문 외주제작비율은 2014년의 45.8%에 비해서 다소 상승하였다. 2013년의 54.3%에 비해 낮은 수준이지만, 2014년에 비해서는 상승한 것을 알 수 있다.

시간대별로 비교해 보면, 주시청시간대의 외주 제작 프로그램 편성비율은 51.6%로 2014년의 64.9%와 비교하면 대폭 감소하였음을 알 수 있다. 경쟁력 있는 시간대의 프로그램의 자체제작 비율이 증가하였다는 점에서 바람직하다.

정책적으로 외주제작 비율 의무가 확대되었지만, 외주가 늘어나면 자체제작 역량이 떨어질 수밖에 없고, 그렇게 되면 채널의 경쟁력도 떨어진다는 점을 고려하면 주시청시간대와 주요 장르는 외주제작 프로그램 편성비율을 줄여나가는 전략이 필요해 보인다.

〈표 1-26〉 2015년 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	0.0%	122,315분	65.1%	87,125분	41.5%	48,725분	51.6%	209,440분	42.1%
자회사외주	0분	0.0%	16,390분	8.7%	19,965분	9.5%	15분	0.0%	36,355분	7.3%
소계	0분	0.0%	138,705분	73.8%	107,090분	51%	48,740분	51.6%	245,795분	49.4%
국내구매	0분	0.0%	110분	0.1%	1,715분	0.8%	60분	0.1%	1,825분	0.4%
국외구매	0분	0.0%	9,060분	4.8%	3,005분	1.4%	0분	0.0%	12,065분	2.4%
소계	0분	0.0%	9,170분	4.9%	4,720분	2.2%	60분	0.1%	13,890분	2.8%
총계	0분	0.0%	147,875분	78.7%	111,810분	53.2%	48,800분	51.7%	259,685분	52.2%

한편 외주제작 비중이 큰 부분은 드라마 장르다. 2015년 MBC 드라마 제작의 85.2%가 외주제작으로 이루어졌다. 2012년도 드라마 외주제작 프로그램 편성비율은 70.8%였는데, 2013년 80.6%로 크게 올랐고, 2014년에도 79.3%였다.

드라마는 타 장르와 비교하면 외주제작 비율이 월등히 높은데 이것이 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 드라마의 자체제작 역량을 키워나가는 전략이 필요하다.

드라마 외주제작 비율을 세부적으로 살펴보면, 2014년 기준으로 일일 아침드라마, 주말기획드라마는 100% 외주로 제작되었다. 일일 아침드라마는 2012년부터 100% 외주로 제작되어 왔

고, 주말기획 드라마는 2012년까지만 해도 외주제작 비율이 40.4%로 2편 중 1편 이상은 자체 제작되었다. 그러나 2015년에는 100% 외주로 제작되었다.

2014년에는 수목드라마도 외주로 100% 제작되었으나, 2015년에는 84.2%로 낮아졌다. 월화 드라마는 2013년 100% 외주로 제작되었으나 2014년에는 83%만 외주 제작하였는데 2015년에는 96.8%로 외주 제작 비율이 증가하였다. 일일저녁드라마와 주말저녁 드라마는 각각 77.8%와 62%로 비교적 낮은 외주 제작 비율을 보이고 있다. 드라마 외주제작 비율은 비용의 측면보다는 제작인력 양성이라는 차원에서 접근할 필요가 있다.

〈표 1-27〉 2013-15년 드라마 외주제작비율 세부내역

구분	2015년도			2014년도			2013년도		
	총시간	외주	비율	총시간	외주	비율	총시간	외주	비율
일일아침	10,440	10,440	100.0%	9,720	9,720	100%	10,360	10,360	100.0%
일일저녁	28,980	22,540	77.8%	23,680	11,960	50.5%	21,055	11,430	54.3%
월화	13,525	13,095	96.8%	13,885	11,520	83.0%	15,430	15,430	100.0%
수목미니	15,430	12,960	84.0%	15,310	15,310	100%	15,690	12,950	82.5%
주말저녁	14,440	8,960	62.0%	13,930	13,930	100%	15,010	15,010	100.0%
주말기획	15,415	15,415	100.0%	14,185	9,840	69.4%	16,255	11,170	68.7%
특집	160	-	0.0%	80	-	0%	305	155	50.8%
단막극	-	-	-	730	-	0%	800	-	0.0%
기타	3,160	3,085	100%	1,525	1,525	100%	-	-	
계	101,550	86,495	85.2%	93,045	73,805	79.3%	94,905	76,505	80.6%

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 품질관리로 콘텐츠 협력사와 더 나은 파트너십을 꾀하고 있다. 2015년 MBC 외주제작 정규 프로그램은 총 69편이며, 87개 제작사(MBC관계사 19개사, 외주사 68개사)가 프로그램을 제공하였다. 2014년의 경우에는 총 80편이었으며, 93개 제작사(MBC관계사 20개사, 외주사 73개사)가 프로그램을 제공하였다.

콘텐츠제작국은 외주제작 프로그램의 성과를 높이기 위해 기존 프로그램의 품질 관리뿐만 아니라 지속적인 프로그램 개발에 주력하고 콘텐츠 협력사 선정과 관리에 있어 합리성과 효율성을 제고하기 위해 노력하였다. 외주제작 프로그램의 품질관리를 위하여 첫째, 장수 프로그램의 노후화를 막기 위하여 신규 코너를 개발하고 자체 포맷 개편을 진행하였다. 이를 위해 〈찾아라!

맛있는TV〉는 새 MC를 투입하고 포맷 일부분을 개편하였다. 둘째, 콘텐츠 협력사를 대상으로 기획안을 수시 공모하고 있으며, 이를 통해 파트너십을 강화하여 고품질의 콘텐츠를 확보하고자 하였다. 셋째, 외주 제작 프로그램의 공영성과 효율성을 제고하고자 하였다. 이를 위해 공익적인 목적의 MBC 특별 생방송과 특집다큐멘터리를 기획 · 제작하고, 적극적인 협찬 유치를 통해 외주 제작 프로그램의 효율성을 제고하였다.

2015년 외주제작 공모 실적을 보면, 장르별 프로그램 기획안 공모와 주요 시간대 정규 프로그램 개선을 위한 기획안 공모가 있었다. 먼저 장르별 프로그램 기획안 공모를 살펴보면, '갑을' 문제를 소재로 파일럿 프로그램의 공모를 시행하였으며 심사를 통해 제작사를 선정하고, 3월 30일과 4월 6일 2회에 걸쳐 〈MBC 다큐스페셜-갑을 소통프로젝트 48시간〉을 제작 방송하였다. 수중 문화재 발굴과 보존의 가치를 다루는 다큐멘터리 공모를 실시하였으며, 심사를 통해 제작사를 선정하여 8월 31일 〈MBC 다큐스페셜- 최초 발굴, 조선의 보물선〉을 제작 방송하였다. 또 광복 70주년 특집 프로그램 공모와 광복 70주년 특집 음악프로그램의 공모를 실시하였다.

또한 주요 시간대 정규 프로그램 개선을 목표로 〈휴먼다큐 사람이 좋다〉의 개선 기획안을 공모하여 4개사, 5편의 기획안을 접수했으며, 1, 2차 심사를 거쳐 제작사를 선정한 바 있다.

목표 대비 시청률을 중심으로 2015년 외주제작 프로그램의 전반적인 성과를 분석할 경우, 장르별로 다소 차이를 보였다. 먼저 비드라마 프로그램 가운데 〈이슈를 말한다〉, 〈위대한 유산〉, 〈MBC다큐 스페셜〉을 제외하고는 모두 80% 이상의 달성도를 보여주었다. 〈리얼스토리 눈〉은 목표 대비 시청률 달성도가 119%로 초과 달성하였다. 다음으로 〈휴먼다큐 사람이 좋다〉는 97%, 〈신비한 TV 서프라이즈〉는 95%, 〈기분 좋은 날〉은 92%, 〈해피 타임〉은 90%의 높은 목표 시청률 달성도를 기록했다. 4분기에 시작된 〈위대한 유산〉은 39%로 목표 달성률이 가장 낮았으며, 연간 방송된 프로그램 중에서는 〈이슈를 말한다〉가 55%로 2014년에 이어 가장 낮은 목표 시청률 달성도를 보였다.

드라마는 〈전설의 마녀〉, 〈킬미힐미〉, 〈폭풍의 여자〉, 〈소원을 말해봐〉 4개 프로그램이 작품별 목표 달성도 이상의 성과를 보여주었다. 이외 〈빛나거나 미치거나〉, 〈맨도롱또똣〉, 〈장미빛 연인들〉, 〈여왕의 꽃〉도 90% 이상의 목표달성도를 보여주었다. 반면 50% 이하인 드라마도 있었는데, 〈달콤살벌 패밀리〉가 41%의 달성도로 외주제작 프로그램 중에서 가장 낮은 달성도를 나타냈다. 〈불굴의 차여사〉, 〈최고의 연인〉, 〈화려한 유혹〉, 〈밤을 걷는 선비〉도 50%대의 상대적으로 낮은 달성도를 보였다.

이외에도 외주제작 프로그램의 공영성을 확보하기 위해 간접광고, 자막 오류 등 심의규정 위반을 중심으로 평가관리 제도를 운영하고 있다.

〈표 1-28〉 외주제작 프로그램 목표대비 시청률 -시사/교양

프로그램명	1분기 시청률	2분기 시청률	3분기 시청률	4분기 시청률	연평균 시청률	목표 시청률	달성도
신비한 TV 서프라이즈	8.5	7.2	7.6	7.1	7.6	8.0	95%
해피타임	7.9	7.6	7.1	6.3	7.2	8.0	90%
출발! 비디오 여행	6.8	5.9	5.9	6	6.2	7.5	83%
리얼스토리 눈	11.1	9.2	8.7	9.1	9.5	8.0	119%
MBC 다큐스페셜	4.3	4.0	3.5	3.7	3.8	6.5	58%
휴먼다큐 사람이 좋다	7.7	6.5	5.6	5.3	6.3	6.5	97%
찾아라! 맛있는 TV	5.8	5	4.5	4.2	4.9	6.0	82%
기분 좋은 날	5.6	4.4	4.3	4.1	4.6	5.0	92%
이슈를 말한다	2.1	2.6	2.2	2.1	2.2	4.0	55%
위대한 유산	-	-	-	2.7	2.7	7.0	39%

3) 제작관리의 합리성과 효율성

여기서는 목표를 실천 가능하게 설정하였는지 그리고 제작관리를 얼마나 효율적으로 하였는지를 평가하고자 한다.

(1) 제작관리의 합리성

MBC는 프로그램별 성과관리 차원에서 목표 시청률 제도를 운영하고 있으며, 연초에 각 제작주체와 협의하여 프로그램별로 '목표 시청률'을 설정하고 분기별로 달성도를 관리하고 있다. 목표에 미달하는 프로그램은 집중적으로 모니터하거나 시청자 분석을 통하여 경쟁력 향상을 지원하고 있다. 2015년 MBC 프로그램의 제작관리, 운영과 관련 프로그램별 목표시청률에 대한 달성도를 분기별로 살펴보았다.

가) 드라마 부문

드라마는 채널 경쟁력의 핵심이기 때문에 드라마 시청률은 방송사 전체의 경쟁력 강화와 많은 연관이 있다. 드라마 각 슬롯별 시청률을 살펴보면, 주말연속극의 목표 시청률은 15.0%인데 연평균 시청률이 19.9%로 나와 초과 달성(133%)했다. 주말특별기획도 목표시청률은 17.0%였는데, 연평균 시청률이 21.4%로 126%의 달성도를 보였으며, 아침드라마의 경우 99%의 달성도를 보여 거의 100%에 근접한 시청률을 기록했다. 다음으로 일일특별기획(밤 9시대)이 89%의 달성도를 보였다.

반면, 가장 달성도가 낮은 시간대는 월화드라마로 목표는 18.0%였는데 10.7%의 시청률로 달

성도가 59%였다. 2014년의 달성도가 97%였으니 큰 폭으로 하락했음을 알 수 있다. 저녁 7시에 방영되는 일일드라마도 목표 시청률 14.0%에 미치지 못하는 10.0%가 나와 71%의 달성도를 보였다. 수목드라마의 경우 목표 시청률 13.0%에 미치지 못하는 10.5%의 시청률을 보여 목표 시청률 대비 달성도는 81%였다. 저녁 일일연속극과 수목시간대 드라마의 경쟁력 하락은 2015년만의 일은 아니다. 2011년부터 2015년까지 저녁 일일연속극과 수목드라마의 달성도가 가장 낮았다. 보통 달성도가 60%대에 머물렀는데, 그나마 2014년 들어 달성도가 70~80%대로 올라갔고 2015년도 이 정도의 수준이지만 여전히 목표를 달성하지 못하고 있다.

MBC는 이러한 문제점을 인식하고 드라마의 경쟁력 제고를 위하여 시청자와 경쟁사에 대한 분석을 실시하고 시청률 상승을 위한 전략을 마련하기 위해 많은 노력을 기울이고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있다.

〈표 1-29〉 2015년도 드라마 장르별 프로그램 실적 및 평가

	1분기 시청률	2분기 시청률	3분기 시청률	4분기 시청률	연평균 시청률	목표 시청률	달성도
아침드라마	15.0	13.7	12.4	10.7	12.9	13.0	99%
일일연속극 (저녁7시대)	10.8	9.2	9.7	10.4	10.0	14.0	71%
일일특별기획 (밤9시대)	16.5	13.7	9.8	9.8	12.5	14.0	89%
월화드라마	13.2	11.5	9.1	8.8	10.7	18.0	59%
수목드라마	13.0	10.0	8.2	11.2	10.5	13.0	81%
주말연속극	24.5	20.1	19.5	15.4	19.9	15.0	133%
주말특별기획	29.3	16.0	17.6	22.7	21.4	17.0	126%

나) 예능 부문

예능 부문 프로그램의 목표 시청률 대비 달성도는 2014년에 비해 향상하였다. 목표 달성도 100% 이상의 프로그램 수가 2014년 1개에서 2015년 3개로 증가하였으며, 목표 달성도 60% 이하 프로그램 수는 2014년 5개에서 2015년 1개로 줄었다.

이렇게 예능 부문 달성도 상승은 간판 예능 프로그램과 신설 예능 프로그램의 시청률 상승에서 비롯되었다. 간판 예능 프로그램인 〈무한도전〉의 시청률 달성도가 120%로 2014년의 93%에 비해 급격하게 상승하였다. 2015년 연평균 시청률 10.2%로 목표 대비 120%의 달성도를 보였다. 〈나 혼자 산다〉도 목표 시청률 대비 125%를 달성하면서 선전하였다. 〈일밤〉은 2014년에는 목표 시청률 대비 달성도가 81%였으나 2015년에는 87%로 다소 회복세를 보였다. 그러나 대표 예능 프로그램으로 그 역할을 다하기 위해서는 아직은 미흡한 감이 있다. 신설된 〈마이 리틀 텔

레비전〉도 목표 시청률을 109% 달성하였다. 또 다른 신설 프로그램인 〈위대한 유산〉은 4분기에 편성하였으나 목표 달성률이 39%에 불과하였고 이는 폐지로 이어졌다. 〈섹션TV 연예통신〉은 2014년 91%에서 2014년 95%로 상승했고, 〈황금어장 라디오스타〉는 2014년과 동일한 82%였으며, 〈우리 결혼했어요〉는 2014년 78%에서 77%로 아주 약간 하락하였다. 반면, 〈쇼 음악중심〉은 2014년 82%에서 2015년 70%로 하락 폭이 큰 편이다.

앞서도 언급한 바와 같이 예능 부문의 지속적인 경쟁력 제고를 위해서는 정규 프로그램의 경쟁력을 유지하면서 신규 프로그램 개발을 지속해 나가야 할 것이다.

〈표 1-30〉 2015년도 예능 프로그램 실적 및 평가

프로그램명	1분기 시청률	2분기 시청률	3분기 시청률	4분기 시청률	연평균 시청률	목표 시청률	달성도
일밤	11.6	12.0	14.5	14.4	13.1	15.0	87%
무한도전*	10.9	9.2	11.3	9.3	10.2	8.5	120%
라디오스타	8.3	7.2	6.9	7.1	7.4	9.0	82%
우리결혼했어요*	3.3	2.4	2.7	2.4	2.7	3.5	77%
섹션TV 연예통신	6.3	5.9	5.6	4.8	5.7	6.0	95%
나 혼자 산다*	5.9	5.4	4.4	4.5	5.0	4.0	125%
마이 리틀 텔레비전*	3.9	4.7	5.6	4.3	4.9	4.5	109%
쇼! 음악중심*	1.5	1.3	1.3	1.2	1.4	2.0	70%
위대한 유산	–	–	–	2.7	2.7	7.0	39%

* 무한도전, 우리 결혼했어요, 나혼자산다, 마이리틀텔레비전, 쇼음악중심 목표 시청률은 2049 기준임

(2) 제작관리의 효율성

가) 드라마 본부

2015년 드라마 본부의 경영목표는 첫째 드라마 종합 시청률 1위 수성과 히트작의 생산, 둘째 급변하는 드라마 제작 환경에 대한 시의적절한 대응 방안의 모색, 셋째 안정적인 자체 기획과 제작 기반 조성, 넷째 드라마 수익성 향상 도모다. 이러한 목표를 달성하기 위하여 히트작을 제작하고, 재원의 내부 의존도를 줄이기 위한 재원 조달 방안을 수립하고, 극본 공모 활성화를 통한 우수 작가 발굴, 오디션 진행을 통한 신인 연기자 발굴, R&D센터를 통한 PD 중심의 기획 기능 회복 도모 등 구체적인 운영 방침을 세웠다.

드라마 편성이 다른 방송사에 비해 적은 KBS1를 제외하면 MBC는 주말 특별기획 드라마, 아침드라마, 일일기획드라마에서 1위를 차지했고, 월화드라마, 수목드라마, 주말드라마에서는 2위를, 저녁 일일연속극에서 3위를 차지했다. 일일 특별기획 드라마는 타사 경쟁 드라마가 없었다.

주말 특별기획 드라마 평균 시청률은 21.4%로 2위를 차지한 SBS의 5.3%보다 평균 16.4%p 앞섰다. 이는 2015년 주말 특별기획 드라마 시간대 강세를 이어나갔음을 알려준다. MBC 주말 특별기획 드라마의 경쟁력을 유지시켜 준 드라마는 〈전설의 마녀〉인데 평균 시청률 32.0%로 2015년 MBC 드라마 중에서 가장 높은 시청률을 보였다. 〈전설의 마녀〉 다음으로 인기를 모은 주말 특별기획 드라마는 〈내 딸 금사월〉(21.2%)과 〈여왕의 꽃〉(17.3%)을 들 수 있을 것이다. 주말시간대 경쟁력을 공고히 했다는데 의의가 있다.

아침드라마는 2014년에 0.1%p 차이로 SBS에 이어 2위였는데, 2015년에는 1위를 차지하였다. 비록 0.4%p의 근소한 차이지만, 경쟁이 치열한 아침드라마에서 1위를 탈환하였다는데 의의가 크다.

비록 2위였지만, 주말 드라마의 선전도 돋보이는 2015년이었다. KBS2가 드라마를 방영하는 주말 저녁 8시대에 다른 방송사는 대부분 뉴스를 방영한다. 이 시간대에 시청자가 볼 수 있는 드라마는 KBS2의 주말드라마 밖에 없다. 그러다보니 KBS2의 주말드라마는 기본적으로 20% 이상의 높은 시청률을 보인다. 이런 편성 요인을 고려할 때, 주말드라마를 직접 KBS2와 비교하는 것은 무리가 있다. 그럼에도 불구하고 2015년 밤 9시대 방영되는 MBC 주말드라마 평균 시청률은 19.9%로 SBS 주말드라마 평균 시청률 3.1%보다 6배 이상 높게 나왔다. 이들 시청률은 〈장미빛 연인들〉(24.8%), 〈여자를 울려〉(20.2%), 〈엄마〉(15.2%) 등이다.

월화드라마는 2014년의 상승세를 이어가지 못했다. 2014년의 월화드라마 〈기황후〉가 평균 시청률 28.4%로 경쟁력을 유지한 반면, 2015년에는 높은 시청률의 드라마가 없었다. 평균 시청률 10.7%로 1위인 SBS의 11.9%와 아주 큰 차이는 없지만, 전반적으로 월화드라마 시청률이 부진한 편으로 〈오만과 편견〉(11.7%), 〈빛나거나 미치거나〉(13.5%), 〈화정〉(10.2%), 〈화려한 유혹〉(8.8%) 등으로 나타났다.

수목드라마는 2014년에 이어 2위를 유지했다. 수목드라마 평균 시청률은 10.5%로 월화드라마와 비슷하다. 1위인 SBS와는 0.8%p 차이로 나타났다. 〈그녀는 예뻤다〉(14.2%)와 〈킬미힐미〉(12.8%)가 선전했지만, 〈달콤살벌 패밀리〉(6.1%) 등으로 1위를 하지 못했다. 반면, SBS는 〈피노키오〉(15.8%)와 〈용팔이〉(19.1%) 등의 인기에 힘입어 1위를 유지할 수 있었다.

MBC는 2016년에 월화와 수목드라마 경쟁력 제고 방안에 대해 심도 깊은 노력을 한다 하니 보다 나은 좋은 결과를 예상할 수 있을 것이다.

둘째, 급변하는 드라마 제작 환경에 대한 시의적절한 대응 방안의 모색인데 11월에 〈드라마 해외제작부〉를 신설하여 중국을 포함한 적극적인 해외 시장 진출을 모색하였으며, 〈퐁당퐁당 러브〉와 같은 웹드라마를 제작하여 시장에 신규 진입하였다.

셋째, 안정적 자체 기획과 제작 기반 조성과 관련하여 먼저 드라마별 손익을 분석하였다. 프로그램 단위 제작 결과 보고와 드라마 손익 월차보고 정례화로 작품 성과에 대한 피드백을 강

화하여 시장 상황 변화에 시의적절하고 능동적으로 대응하였고 프로그램의 경제성을 제고하는데 참고 자료로 사용하고 있었다.

또 박경수(미니 20부), 은주영(연속극 100부), 허성희(미니 16부) 등 우수 작가와 전속 계약을 체결하고, 신인작가 극본 공모를 실시하여 미니 1편, 일일연속극 3편을 선정하는 한편 2014년 극본 공모 당선작인 박경수 작가의 〈앵그리맘〉과 고은경 작가의 〈이브의 사랑〉을 편성하였다.

넷째, 드라마의 수익성을 향상을 도모하고자 하였다. 제작 재원 확보를 위해 전략적인 협찬과 적극적인 간접 광고을 실시하여 간접광고 81.4억원, 협찬광고 118.4억원을 달성하여 전년대비 18.2억원을 증대하였다. 그밖에 2016년 수목드라마 〈탑스타 서방님〉은 부산시와 협찬 유치를 협의중이며 적극적 프로듀싱을 통한 제작비와 기획관리 강화로 〈여자를 울려(자체)〉, 〈그녀는 예뻤다(외주)〉 등의 수익성을 제고하였다.

〈표 1-31〉 2015년 드라마 시청률

구 분	MBC		KBS2		SBS	
	평균 시청률	순위	평균 시청률	순위	평균 시청률	순위
월화드라마	10.7	2	6.4	3	11.9	1
수목드라마	10.5	2	7.7	3	11.3	1
주말드라마	19.9	2	25.7	1	3.3	3
주말특별기획	21.4	1	미편성		5.3	2
아침드라마	12.9	1	9.8	3	12.5	2
일일연속극	10.0	3	14.2	1	11.9	2
일일특별기획	12.5	1	미편성		미편성	

※ 출처 : TNmS 수도권 기준

나) 예능 본부

예능본부는 2015년 연간 업무 운영 목표를 '주요 예능 프로그램의 경쟁력 유지, 강화', '예능 트렌드를 주도하는 킬러 콘텐츠 개발(2049 타겟 프로그램 개발, 밤 11시대 프로그램 개발에 집중 노력)', '간접 광고 활성화'로 정했다. 목표를 달성하기 위해 신규 예능 프로그램을 기획, 개발, 제작하는데 많은 노력을 기울였다.

우선 '주요 예능 프로그램의 경쟁력 유지'는 목표를 달성한 것으로 평가할 수 있다. 간판 예능 프로그램인 〈무한도전〉은 2015년에 화제성 뿐만 아니라 시청률에서도 독보적인 1위를 차지하였다. 전체 프로그램 시청률 14위, 예능 프로그램 시청률 1위였으며 콘텐츠 파워지수도 1위(화제성+참여도+몰입도)를 기록하며 10년째 최고 프로그램으로서의 입지를 공고히 하고 있다.

독신 가구의 증가라는 시대적 트렌드를 반영한 〈나 혼자 산다〉은 매회 많은 화제를 불러일으키며 시청률과 화제성에서 동시간대 1위를 달성하였다. 〈황금어장 라디오스타〉는 2015년에도 광고주가 선호하는 2049 시청층의 사랑받는 프로그램으로 자리매김했고, 〈우리 결혼했어요〉도 새로운 커플을 지속적으로 영입하여 꾸준한 경쟁력을 유지하여 광고 소비층에 맞는 아이템 개발로 수익원을 창출하고 있다.

예능 프로그램은 시청률만큼 화제성도 중요한데, 2015년 MBC를 대표하는 이들 예능 프로그램들은 모두 높은 화제성을 보이며 프로그램 경쟁력을 유지하고 있다고 평가할 수 있다.

두 번째 목표인 예능 트렌드를 주도하는 킬러 콘텐츠 개발에도 성공한 것으로 보인다. 2014년에 밤 11시대 2049 시청층을 겨냥한 〈별바라기〉, 〈헬로 이방인〉, 〈7인의 식객〉, 〈4남1녀〉, 〈글로벌 홈스테이 집으로〉 등은 기대에 미치지 못하는 시청률로 조기 종영해 아쉬움이 컸는데 2015년 〈마이리틀텔레비전〉, 〈복면가왕(일밤)〉, 〈능력자들〉 등의 새로운 프로그램이 화제성과 시청률 모두 좋은 성과를 거두었다. 즉, 참신한 포맷을 성공적으로 론칭하여 예능 명가의 위상을 드높이고 젊은 시청층을 유입시켰다고 평가할 수 있다.

가장 주목할 만한 프로그램은 〈마이리틀텔레비전〉이다. 현존하는 예능 프로그램 중 가장 트렌디한 콘텐츠로 화제를 끌며 성공적으로 안착하였다. 화제 인물 발굴과 재조명으로 히트상품 제조기의 역할을 톡톡히 수행하고 있다. 〈복면가왕〉의 성공적 편성으로 〈일밤〉은 동시간대 1위였다. 〈능력자들〉 역시 독특한 소재와 인물 소개로 화제를 불러일으키면서 2049층 시청률의 상승세를 보이고 있다.

결국 예능본부는 기존 간판 프로그램의 경쟁력 유지와 새로운 예능 프로그램의 포맷 개발 모두에서 좋은 성적을 거두었다고 평가할 수 있다. 성공한 예능 프로그램이 시대적인 흐름을 프로그램에 담아낼 경우 성공한다는 점을 고려하면, 시청자가 궁금해 하고 관심있어 하는 부분이 무엇인가에 대한 지속적인 고민이 필요해 보인다.

다음으로 콘텐츠 부가사업 활성화를 통한 수익 증대, 뉴미디어에 기반한 수익 모델 창출, 새로운 패러다임의 해외 시장 개척의 목표는 결국 수익 창출이라는 큰 목표로 수렴할 수 있는데, 2015년 예능 프로그램은 이러한 목표도 달성한 것으로 볼 수 있다. 가상 광고, 간접 광고, 협찬 유치 외에 〈무한도전 EXPO〉 개최 등 콘텐츠 부가사업 실시로 실적을 강화하였다. 또 중국 찬싱과 〈무한도전〉을 공동 제작하여 CCTV에 방송하는 등 해외 사업 다양화를 모색하였다. 향후에도 지속적으로 수익 확대와 함께 새로운 수익원을 발굴해 나갔으면 한다.

다) 교양 프로그램

과거 MBC 시사 교양 프로그램은 시사제작국, 교양제작국, 콘텐츠제작국에서 담당해 왔다. 2014년 10월 조직 개편으로 시사제작국은 유지되고, 교양제작국은 외주 프로그램 관리 기능이 더해져 콘텐츠제작국으로 확대 개편되었다. 교양 프로그램에 오락적인 요소를 가미해야 하는 시대적 트렌드를 반영한 조직개편으로 여겨진다. 2015년의 성과를 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 시사교양 프로그램의 실적을 개선하였다. 〈시사매거진2580〉(6.0% → 6.4%), 〈리얼스토리 눈〉(8.9 → 9.5%), 〈경제매거진M〉(5.4% → 5.7%), 〈휴먼다큐 사람이 좋다〉(6.1% → 6.3%), 〈기분좋은날〉(4.4% → 4.6%)로 시청률이 높아졌다. 또한 2014년에 시사교양 부문 시청률 상위 20위 안에 〈리얼스토리 눈〉만 포함되었지만, 2015년에는 〈리얼스토리 눈〉, 〈생방송 오늘아침〉, 〈시사매거진2580〉 3개로 증가하였다.

둘째, 사회 의제 설정과 생활 밀착형 아이템을 개발하였다. 〈100분 토론〉은 정통 토론 프로그램으로 시의성이 있는 의제 설정과 소통 기능을 수행하였고, 〈시사토크 이슈를 말한다〉는 시사 이슈의 '중심' 인물을 섭외하는 포맷으로 전면 개편하였다. 〈경제매거진M〉은 'Y리포트'를 통하여 소비자 불만 해소와 권익을 향상시켰으며, 〈생방송 오늘아침〉과 〈생방송 오늘저녁〉은 오전과 오후를 여는 띠 프로그램으로 의식주 정보, 인간 관계 회복 아이템을 지속적으로 발굴하였다.

셋째, 고품격 중장기 특집 다큐멘터리를 제작, 방송하였다. 영국 파이오니어사와 공동 기획으로 UHD 특집 다큐 〈천 개의 얼굴, 화장〉 2부작(12월)을 제작하였으며, 중국 상해TV와 공동으로 창사 특집 다큐 〈위대한 한 끼〉 프롤로그(12월)를 제작하였다.

넷째, 시사교양 프로그램 편성을 확대하였다. 교양 편성 시간은 2014년 177,225 시간에서 2015년의 187,835 시간으로 증가하였다.

다섯째, 교양프로그램의 지속적인 확대, 발전을 추진하였다. 기존의 〈불만제로 UP〉과 〈원더풀 금요일〉은 각각 〈경제매거진〉, 〈생방송 오늘저녁〉으로 통합 · 확대하였고(14년 11월~), 교양 프로그램의 새로운 포맷 개발을 위하여 〈어디서든 살아보기〉, 〈빅프렌드〉(2부작) 등의 파일럿 프로그램을 지속적으로 제작하였다. 〈휴먼다큐 사람이 좋다〉는 주인공을 연예인에만 한정하지 않고 '무기항 요트 단독 세계일주'에 나선 김승진 선장 등 시청자들에게 감동을 주는 일반인 주인공과 시의적 아이템 발굴에 노력하였다.

〈리얼스토리 눈〉은 시사 · 사건 영역에 함몰되지 않고 다양한 서민의 애환과 삶을 조명하는 휴먼 아이템을 발굴하면서 품질 유지가 가능한 포맷 개선 방안을 모색하였다. 〈기분 좋은 날〉은 연예인 위주의 섭외를 벗어나 실생활 정보 교양 프로그램으로 변화를 꾀했다. 건강과 요리 관련 소재를 꾸준히 개발해왔으며, 특히 의학 전문의, 요리 연구가와 같은 전문직 종사자 혹은 생활의 달인 등 일반인 출연자를 발굴했다. 그 결과 종합 교양 정보 토크쇼 중에서 동시간대 1위를 달성하였다. 〈옆집의 CEO들〉은 서로 다른 경제 관념을 가진 연예인 출연자 9명이 3명씩 팀을 이루어 동거 생활을 하면서, 돈의 진정한 의미를 깨닫고 불황 극복의 지혜를 배우는 생활 밀착형 신규 포맷의 프로그램이다. 〈위대한 유산〉은 부모가 평생을 바친 일터에 자식이 동반 출근하면서 겪는 일들을 리얼하게 담아낸 장르 융합 포맷의 프로그램이다. 이 밖에도 다양한 수상 실적은 교양프로그램의 성과를 보여준다.

〈표 1-32〉 2015년 장르별 주요 프로그램 외부 수상 실적

	프로그램명	성명	수상내용	주관기관	수상일
시사교양	광복 70주년 특집 다큐 '진실'	김현경 이순곤 신성훈	이 달의 좋은 프로그램 상 (8월)	방송통신심의위원회	2015.10.27
	광복70주년 MBC 국민대토론회	강미영	2015 한국조사보도상	(사)한국조사 연구학회	2015.11.20
	광복70년 신년특집다큐 '대한민국' 3부작	김학영	제15회 대한민국 국회대상 콘텐츠보도시사상(다큐부문)	대한민국 국회	2016.01.26
	기후의 반란	김진만 박상준 김종우	이 달의 좋은 프로그램 상(12월)	방송통신심의위원회	2015.02.24
	MBC 다큐프라임 미래의 삶, 친환경 소비로 바꾸다	유정형	제9회 KBCSD 언론상	지속가능발전 기업협의회	2015.03.27
	MBC 다큐스페셜 '올라! 아르헨티나, 한글, 어디까지 가있니'	김진만 이창수	바른 방송언어 특별상(하반기)	방송통신심의 위원회	2015.12.17
	곤충, 위대한 본능	김진만	뉴욕페스티벌 금상	뉴욕페스티벌	2015.04.14
	1974 영등포의 두 아기, 그 후	임남희	휴스턴 국제영화제 다큐멘터리부문 금상	휴스턴국제 영화제	2015.04.18
	위대한 한끼	김진만 조준묵	밴프상 본선진출	밴프월드미디어 페스티벌	2016.6 발표
	최초발굴 조선의 보물선	이동희	휴스턴 국제영화제 다큐멘터리부문 은상	휴스턴국제 영화제	2016.04.16
	PD수첩 스크린을 훔치는 완벽한 방법	박상일 김형윤 조준	이 달의 좋은 프로그램 상 (2월)	방송통신심의위원회	2015.04.28
	PD수첩 아이가 있는 나라 1,2부	1부김형윤, 조준 2부조윤미, 조진영	양성평등미디어상 방송부문 우수상	한국양성평등교육 진흥원	2015.12.09
	휴먼다큐 사랑	이모현	올해의 부부상	세계부부의날 위원회	2015.05.21

	프로그램명	성명	수상내용	주관기관	수상일
	휴먼다큐 사랑	김진만 이모현 김동희	이 달의 좋은 프로그램 상 (5월)	방송통신심의위원회	2015.07.22
	우리말 나들이 안녕! 우리말	이주연 최대현	바른 방송언어 특별상 (상반기)	방송통신심의위원회	2015.06.23
라디오	이진우의 손에 잡히는 경제	유경민 주승규	제 42회 한국방송대상 작품상(생활정보R)	한국방송협회	2015.09.03
드라마	기황후	한희	휴스턴국제영화제 TV시리즈 드라마부문 심사위원 특별상	휴스턴국제영화제	2015.04.18
	기황후	주성우 한희	2015 방송통신위원회 방송대상 한류부문 우수상	방송통신위원회	2015.04.20
	그녀는 예뻤다	노형식 이진석	한국방송촬영감독연합회 그리메상 드라마부문 우수작품상	한국방송촬영감독 연합회	2015.12.10
	빛나거나 미치거나	김형근 홍성욱	한국방송촬영감독연합회 드라마부문 촬영상	한국방송촬영 감독연합회	2015.04.07
	앵그리맘	김선기	한국방송촬영감독연합회 그리메상 드라마부문 베스트촬영감독상	한국방송촬영 감독연합회	2015.07.15
	원녀일기	김지현	아시안TV어워즈 단편드라마 최우수상	싱가포르 Contineo Media	2015.12.03
	킬미, 힐미	김진만 김대진	제 10회 서울드라마어워즈 한류드라마부문 최우수작품상	서울드라마어워즈 조직위원회	2015.09.10
예능	나 혼자 산다	전진수 최행호	휴스턴 국제영화제 TV예능부문 동상	휴스턴국제영화제	2015.04.18
	나 혼자 산다	전진수 최행호 문경태	캐나다관광청 공로상	캐나다관광청	2015.12.08
	마이리틀텔레비전	이재석	이 달의 PD상	한국PD연합회	2015.12.01
	마이리틀텔레비전	박진경	2015 대한민국콘텐츠 대상 방송영상산업발전유공 예능부문 국무총리표창	문화체육관광부	2015.12.08

	프로그램명	성명	수상내용	주관기관	수상일
	마이리틀텔레비전	박진경	이 달의 PD상	한국PD연합회	2015.09.10
	마이리틀텔레비전	박정규	2015 대한민국 올해의 브랜드 대상 특별상	한국소비자 브랜드위원회	2015.10.03
	마이리틀텔레비전	이재석 박진경	2015 대한민국 올해의 브랜드 대상 특별상	한국소비자 브랜드위원회	2015.10.06
	마이리틀텔레비전	박정규 이재석 박진경	ABU TV예능부문 최우수상	ABU	2015.10.31
	무한도전	김구산 김태호 박창훈 조욱형 강성아	제 42회 한국방송대상 대상	한국방송협회	2015.09.03
	무한도전	김태호 조욱형 박창훈 강성아	국제앰네스티 언론상 특별상 <배달의 무도 - 하시마섬의 비밀>	국제앰네스티 한국지부	2015.12.01
	미스터리 음악쇼 복면가왕	서창만 민철기 노시용	제 42회 한국방송대상 작품상 (연예오락TV)	한국방송협회	2015.09.03
	미스터리 음악쇼 복면가왕	서창만 민철기 노시용	2015방송비평상	한국방송비평학회	2015.12.16
	미스터리 음악쇼 복면가왕	서창만 노시용 민철기	2015 대한민국 올해의 브랜드 대상	한국소비자 브랜드위원회	2015.10.03
	미스터리 음악쇼 복면가왕	서창만 노시용 민철기	광고주가 뽑은 좋은 프로그램 상	한국광고주협회	2015.10.22
	진짜 사나이 시즌2 '유해발굴 감식단'	서창만 김민종 최민근 허항	이 달의 좋은 프로그램 상 (6월)	방송통신심의위원회	2015.08.27
	진짜 사나이	최민근	감사장	육군부사관학교	2015.11.24.

	프로그램명	성명	수상내용	주관기관	수상일
라디오	배철수의 음악캠프 25주년 특별생방송 'LIVE IS LIFE'	김정관 정찬형 강희구	이 달의 좋은 프로그램 상 (3월)	방송통신심의위원회	2015.05.27
	배철수의 음악캠프	김정관 정찬형 강희구	제 42회 한국방송대상 작품상(음악구성 R)	한국방송협회	2015.09.03
	지금은 라디오시대	황종현 김현수	제 42회 한국방송대상 작품상(사회공익R)	한국방송협회	2015.09.03
	두시의데이트 특집 "걸어서 걸어서"	남태정 정영선	한국PD대상 라디오	한국PD연합회	2015. 03. 12
		기술연구소 (방송IT팀) 정규창 김상환 김정훈 이용성 김형철 연제남 김현섭	2015 방송통신위원회 방송대상 방송기술상	방송통신위원회	2015.04.20
		한봉근	한국음악상	한국음악협회	2015.01.30
		김형근	국회미래창조과학방송통신 위원회장 표창장 (국가발전에 기여한 공이 크므로 표창함)	방송통신위원회장	2015.12.10
		민철기	올해의 PD상	여의도클럽	2015.12.11
		최대현	문화체육관광부 장관표창 언어문화개선 업무유공(우리한글에 대한 애정과 언어문화개선에 대한 가치)	문화체육관광부	2015.12.16
		한명석	2015공정사회발전대상 (언론공헌 방송부문)	교육문화체육관광위원회	2015.12.23.
		신용우	미래창조과학부장관 표창 (UHD산업발전에 기여)	미래창조과학부	2015.12.29.
		양영욱	표창장(56보병사단장)	육군보병 제56사단	2015.12.30.
		김유호	표창장(방송광고 발전에 기여)	방송통신위원회	2015.12.31.
		안준호	방송통신위원회위원장 표창장 (방송기술발전 및 주파수 관리 기여 공로)	방송통신위원회 위원장	2015.12.31

	프로그램명	성명	수상내용	주관기관	수상일
		이동희	베스트글로벌프로젝트 미래연대기 <인천다큐멘터리포트 2015>	미래연대기	2015.11.02
		최민근	감사장(육군부사관학교장_부사관 위상제고 및 대군 신뢰도 향상)	육군부사관 학교장	2015.11.24
		조희진	보건복지부장관상 <사회복지증진에 기여 - 어린이에게 새 생명을>	보건복지부장관	2015.09.01
		이종혁	제 42회 한국방송대상 개인상(카메라기자) <드론을 활용한 입체적 사건사고 리포트>	한국방송협회	2015.09.03
		최천	제 42회 한국방송대상 개인상(영상제작) <인천아시아게임-농구 국제신호 제작, 축구 국가대표 평가전 MBC 총감독>	한국방송협회	2015.09.03
		우석도 (MBC추천)	제 42회 한국방송대상 개인상(음악) <휴먼다큐 사랑>, 월드컵 축구, 올림픽 외 음악감독	한국방송협회	2015.09.03
		박찬열	제 42회 한국방송대상 개인상(방송기술) <MBC 상암신사옥 방송기반시설 설계 및 시공 외>	한국방송협회	2015.09.03
		이재용	제 42회 한국방송대상 개인상(아나운서) <대한민국을 찾습니다>, <그건 이렇습니다 이재용입니다> 외	한국방송협회	2015.09.03
		김성주 (MBC 추천)	제 42회 한국방송대상 개인상(TV진행자) <미스터리 음악쇼 복면가왕>	한국방송협회	2015.09.03
		이재은	아나운서대상(라디오 진행상)	아나운서연합회	2015.12.05
		이주연	한국어문상 말글사랑부문	한국어문기자협회	2015.11.18

〈표 1-33〉 2015년 장르별 주요 프로그램 내부 수상 실적

프로그램명	성명	수상내용	주관기관	수상일	장르
이브닝 뉴스	이진희 성지영	2015 프로그램 제작상 우수 프로그램상	심의국	2015.12.01.	뉴스
뉴스데스크 – 기본과 원칙을 지키는 사회		2015 3/4분기 MBC 프로그램상 버금상	심의국	2015.10.21.	
무한도전	전진수 김태호 박창훈 외	2015 프로그램 제작상 최우수 프로그램상	심의국	2015.12.01	예능
일밤 '복면가왕'	서창만 민철기 노시용	2015 프로그램 제작상 우수 프로그램상	심의국	2015.12.01.	
마이 리틀 텔레비전	박진경 이재석	2015 3/4분기 MBC 프로그램상 으뜸상	심의국	2015.10.21	
미스터리 음악쇼 복면가왕	노시용 민철기	2015 2/4분기 MBC 프로그램상 으뜸상	심의국	2015.07.23	
전설의 마녀	주성우	2015 프로그램 제작상 우수 프로그램상	심의국	2015.12.01	드라마
킬미힐미	김진만	2015 1/4분기 MBC 프로그램상 으뜸상	심의국	2015.04.24	
PD수첩 대한민국 국가유공자의 자격	정재우 김호성	2015 2/4분기 MBC 프로그램상 버금상	심의국	2015.07.23	교양
시사매거진2580 "누가 나를 수술했나?"	강나림 외	2015 MBC 올해의 프로그램 우수상	MBC	2015.04.19	
시사매거진2580 "장기밀매의 표적이 된 소년" "옆집인지, 옆방인지.."	장인수 외 민병호 외	시사제작국 작품상	MBC	2015.12.20	
시사매거진2580 '누가 나를 수술했나?'	성장경 송록필 강나림	2015 프로그램 제작상 우수 프로그램상	심의국	2015.12.01.	
휴먼다큐 사랑	김진만 이모현 김동희	2015 프로그램 제작상 우수 프로그램상	심의국	2015.12.01.	
휴먼다큐 사랑	이모현 김동희	2015 2/4분기 MBC 프로그램상 버금상	심의국	2015.07.23.	
리얼스토리 눈	이현숙 손현동 김경희	2015 프로그램 제작상 우수 프로그램상	심의국	2015.12.01.	

프로그램명	성명	수상내용	주관기관	수상일	장르
박인비 특집 'Queen Bee 여왕에서 여제로'	백창범 송민근 이광희	2015 프로그램 제작상 우수 프로그램상	심의국	2015.12.01.	
굿모닝 FM 전현무입니다	송명석 유천	2015 3/4분기 MBC 프로그램상 버금상	심의국	2015.10.21	라디오
여성시대	이한재 서미란	2015 프로그램 제작상 우수 프로그램상	심의국	2015.12.01.	
굿모닝 FM 전현무입니다	송명석 강철	2015 프로그램 제작상 우수 프로그램상	심의국	2015.12.01.	
배철수의 음악캠프 'LIVE IS LIFE'	강희구 정찬형	2015 1/4분기 MBC 프로그램상 버금상	심의국	2015.04.24.	
스포츠 특선 위닝샷, 투구의 비밀	김상민	2015 1/4분기 MBC 프로그램상 버금상	심의국	2015.04.24	스포츠

4) 내외부 평가시스템의 적절성

프로그램 품질을 제고하기 위해 방송통신심의위원회 등의 외부 규제기관을 통해 평가받으며, 내부에서도 자율 규제 시스템을 운영하고 있다. MBC는 모니터를 비롯한 공정성위원회 운영 등을 통해 정기적으로 평가받고 있으며, 사전 심의를 통해서 내부 자율 규제시스템을 운영하였고, 방송연기대상 등 프로그램에 대한 시상을 통하여 품질 향상 의욕을 고취시키고 있다. 또 본계열사의 심의홍보 책임자 회의를 실시하였다.

〈표 1-34〉 내 외부 평가제도

분야	업무	주기	특기사항
모니터	TV, 라디오 프로그램 모니터 및 일일보고서 작성	매일	• TV : 11명, 라디오 : 8명 • 분기별 모니터 간담회 개최
심의	TV, 라디오, DMB 프로그램 사전 심의	매일	• TV, 라디오 : 심의위원 14명 • DMB : 심의위원 1명 (중복)
평가	MBC 프로그램상	분기별	• TV, 라디오 프로그램을 대상으로 우수작을 1~2편 선정, 시상하여 프로그램의 품질향상과 제작의욕을 고취시킴. • 2015년도 수상작 총 12편
포상	MBC 프로그램제작상	연 1회(창사)	• 제작진 독려 및 프로그램 질적 향상 도모
행정	본·계열사 심의책임자 회의	연 1회	• 2015년도에는 MBC에서 개최

4 | 프로그램 품질 제고

1) 프로그램의 질적 성과(QI 평점)와 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 전화 조사를 실시하였고, 2011년부터는 하루 평균 30분 이상 TV를 시청하는 만 15세~69세의 일반 시청자를 대상으로 하는 면접 조사 방식으로 바꾸었다. 2015년 조사는 2014년 조사의 많은 부분을 개선하였다. 우선 조사대상을 기존의 지상파 4채널 주요프로그램(150개 내외)에서 지상파 4채널 모든 프로그램 + 종편 4채널의 메인 뉴스와 시청률 상위 각 5개로 확대하였다. 이에 2015년 조사는 지상파 4채널과 종합편성 4채널의 총 218개 프로그램을 대상으로 하였으며 실제 분석 프로그램 수는 191개였다.

다음으로 조사 지역을 기존의 서울 · 경기 + 5개 광역시에서 서울 · 경기 + 6개 광역시(울산 추가)로 확대했으며, 조사 인원도 기존의 1,500명에서 3,169명으로 확대하였다. 2015년 조사는 10월 5일부터 18일까지 총 14일동안 진행하였다. 채널별 프로그램 수는 MBC 43개, KBS1 48개, KBS2 38개, SBS 39개, TV조선 5개, JTBC 6개, 채널A 6개, MBN 6개였으며, 장르별 프로그램 수는 뉴스 22개, 드라마 20개, 오락 64개, 시사교양 15개, 생활교양 70개였다.

먼저 채널 브랜드 자산을 알아보았다. 채널별 브랜드 자산은 채널에 대한 시청자들의 인식, 평가, 선택에 대한 6개 문항을 통해 측정한다.

문항은 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('○○채널 프로그램은 다른 방송에 비해 볼 만하다', '나는 같은 내용이 방송된다고 해도 ○○채널을 선택하겠다')을 각각 2문항씩 모두 6개로 구성되며 브랜드 자산 평가는 각 문항별로 '전혀 그렇지 않다'부터 '매우 그렇다'에 이르기까지 7점 척도로 측정한 후 평균값을 100점 만점으로 환산하였다.

그 결과 MBC는 2011년까지 5년간 브랜드 자산 1위 자리를 유지하다 2012년에 2위였다가 2013년 1차 조사부터는 다시 1위를 유지하고 있다.



[그림 1-3] 채널별 브랜드 자산

이어 각 장르별 채널 인지도를 살펴보면, 드라마는 MBC, 뉴스와 시사/교양은 KBS1, 오락은 SBS, 생활교양은 KBS2라는 응답이 높았다. 이는 2014년 결과와 유사하다. MBC는 2011년 드라마 장르에서 인지도 1위를 한 이후, 2012년과 2013년 그리고 2014년 2차 조사, 2015년 조사 모두에서 드라마 장르에서 채널인지도 1위를 유지하고 있다. 2014년 1차 조사에서 드라마 장르 채널 인지도 1위 자리를 잠시 SBS에 넘겼다가 2차 조사에서 다시 1위로 돌아왔다.

특히 2015년 조사에서는 드라마 장르 채널 인지도에서 2위를 차지한 SBS와 격차가 약 10점 가까이 차이가 나는 것으로 나타났다. 그러나 드라마 이외 뉴스와 오락 그리고 생활정보 장르는 2014년과 마찬가지로 장르별 채널 인지도 2위였다. 시사교양 장르는 2014년 2차 조사부터 계속하여 3위에 머무르고 있다.

〈표 1-35〉 2014년, 2015년 장르별 채널인지도 및 순위

	MBC		KBS1		KBS2		SBS		기타 채널 (종편 포함)		특별히 없음	
	2014년2차	2015년	2014년2차	2015년	2014년2차	2015년	2014년2차	2015년	2014년2차	2015년	2014년2차	2015년
'드라마'하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	40.3 (1위)	40.5 (1위)	4.7 (4위)	4.2 (4위)	18.7 (3위)	16.4 (3위)	33.4 (2위)	30.7 (2위)	0.5	2.4	2.4	5.6
'뉴스'하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	29.2 (2위)	29.0 (2위)	40.2 (1위)	37.9 (1위)	7.1 (4위)	6.7 (4위)	13.2 (3위)	10.8 (3위)	5.7	8.8	4.7	6.9
'오락'하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	28.5 (2위)	31.9 (2위)	3.3 (4위)	3.4 (4위)	21.1 (3위)	22.2 (3위)	43.2 (1위)	32.6 (1위)	1.5	4.5	2.5	5.3
'시사교양'하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	23.5 (3위)	17.8 (3위)	33.3 (1위)	28.5 (1위)	24.1 (2위)	21.0 (2위)	12.4 (4위)	12.9 (4위)	2.9	10.1	3.7	9.6
'생활교양'하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	26.6 (2위)	24.1 (2위)	17.7 (3위)	17.1 (3위)	32.4 (1위)	26.0 (1위)	15.7 (4위)	14.9 (4위)	2.9	8.6	4.6	9.2

다음은 QI 평점이 상위인 프로그램들을 살펴보기로 한다. 2015년 조사에서 〈화정〉이 QI 평점 79.1점으로 드라마 전체 1위를 차지하였으며, 〈그녀는 예뻤다〉는 QI 평점 78.8점으로 4위를 차지하였다. 〈내 딸 금사월〉도 QI 평점 77.5점으로 6위를 차지하여 드라마 장르에서 좋은 평가를 받은 점이 눈에 띈다.

오락 장르는 〈무한도전〉 1위, 〈일밤: 복면가왕〉 2위로 나타났다. 특히 〈무한도전〉은 QI 평점이 81점으로 오락장르 1위일 뿐만 아니라 전체 프로그램 중에서도 1위를 차지했다. 〈일밤: 복면가왕〉 역시 QI 평점이 80.3점으로 오락 장르 2위지만, 전체 프로그램 중에서도 〈무한도전〉에 이어 2위를 차지했다. 2014년 2차 조사에서 〈무한도전〉 4위, 〈일밤 : 진짜사나이〉가 10위 권 밖으로 밀려났던 것에 비하면 괄목한 만한 성장이라고 할 수 있다.

생활교양 장르는 2014년도에 〈불만제로UP〉(2014년 10월 폐지)이 3위였지만, 2015년에는 10위권에 포함된 MBC 프로그램이 없었다. 〈리얼스토리 눈〉이 14위로 가장 높았다.

시사/교양은 2014년 2차 조사에서 MBC 〈PD 수첩〉 2위, 〈100분 토론〉이 5위를 차지하였는데 2015년 조사에서 〈100분 토론〉이 3위로 2단계 상승한 반면, 〈PD 수첩〉은 4위로 2순위 하락하였다. 〈100분 토론〉과 〈PD수첩〉 모두 2014년 2차 조사에 비해 QI 점수는 상승하였다는 점에서 고무적이다.

〈표 1-36〉 2014년 2차, 2015년 장르별 QI 평점 상위 프로그램

	2014년 2차	2015년
뉴스	<KBS 뉴스광장>(KBS1) <KBS 뉴스9>(KBS1) <KBS 뉴스7>(KBS1) <MBC 뉴스투데이>(MBC) <MBC 뉴스데스크>(MBC)	<KBS 뉴스9>(KBS1) <KBS 뉴스광장>(KBS1) <MBC 뉴스데스크>(MBC) <JTBC 뉴스룸>(JTBC) <MBC 뉴스투데이>(MBC)
드라마	<왔다! 장보리>(MBC) <가족끼리 왜 이래>(KBS2) <비밀의 문>(SBS) <마마>(MBC) <오만과 편견>(MBC)	<화정>(MBC) <장사의 신>(KBS2) <용팔이>(SBS) <그녀는 예뻤다>(MBC) <미세스캅>(SBS)
오락	<콘서트7080>(KBS1) <해피선데이: 슈퍼맨이 돌아왔다>(KBS2) <불후의 명곡>(KBS2) <무한도전>(MBC) <놀라운 대회 스타킹>(SBS)	<무한도전>(MBC) <일밤: 복면가왕>(MBC) <백종원의 3대 천왕>(SBS) <해피선데이: 슈퍼맨이 돌아왔다>(KBS2) <전국노래자랑>(KBS1)
시사교양	<그것이 알고 싶다>(SBS) <PD수첩>(MBC) <추적 60분>(KBS2) <생방송 심야토론>(KBS1) <100분 토론>(MBC)	<생방송 심야토론>(KBS1) <그것이 알고 싶다>(SBS) <100분 토론>(MBC) <PD수첩>(MBC) <추적 60분>(KBS2)
생활교양	<생로병사의 비밀>(KBS1) <위기탈출 넘버원>(KBS2) <불만제로UP>(MBC) <똑똑한 소비자리포트>(KBS1) <무엇이든 물어보세요>(KBS1)	<생로병사의 비밀>(KBS1) <똑똑한 소비자리포트>(KBS1) <우리말 겨루기>(KBS1) <위기탈출 넘버원>(KBS2) <아침마당>(KBS1)

*현행 프로그램 품질평가(QI)는 특정 프로그램을 시청한 사람들만의 응답을 기초로 하여 프로그램별 응답자가 다르며 응답자 수도 상이함.

포트폴리오 분석을 해보면 다음과 같다. QI 조사에서 프로그램의 내용 평가와 시청 점유율을 판단하여 실질적인 프로그램 경쟁력을 볼 수 있는 것이 포트폴리오 분석이다. 포트폴리오 분석에는 QI 점수를 Y축으로, 시간대 시청 점유율(이하 점유율)을 X축으로 하여 채널별, 장르별 그리고 개별 프로그램의 경쟁력 수준을 식별할 수 있게 제시한 것이다.

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



[그림 1-4] 포트폴리오 분석

2015년 QI 조사에서 지상파 4채널의 168개 프로그램에 대하여 포트폴리오 분석을 시행하였다. 2014년 조사에 비하여 포트폴리오 분석 대상 프로그램이 30개 이상 증가하였다. QI 조사의 채널별 포트폴리오 분석 결과를 보면 MBC는 2015년 조사에서 전체 43개 프로그램 중 QI와 점유율 모두 높은 1사분면에 총 10개 (23.3%) 프로그램이 위치하여 4개 채널 중 2위였다. 2014년도 2차 조사에서 38개 중 11개 프로그램(29.9%)이 1사분면에 위치하면서 1위를 차지하였는데, 2015년 조사에서는 2위로 하락했다. 그렇지만, 2015년에는 2사분면에 15개 프로그램(34.9%)이 위치하면서 2014년의 9개 프로그램(23.7%)에 비하여 증가하였다. QI와 점유율 모두 낮은 4분사면에 해당하는 프로그램의 비중은 2014년에 비해 감소하였다. 1위는 39개 중에서 12개(30.8%) 프로그램이 1사분면에 위치한 SBS였다.

이에 반해 KBS1은 2014년 2차와 2015년 조사에서 QI와 점유율이 모두 낮은 4사분면에 속하는 프로그램이 37.5%와 36.8%로 2014년 1차 조사 이래 경쟁력이 하락하고 있음을 보여주고 있다.

SBS는 2014년 2차 조사에서 30개 프로그램 중 13개 프로그램이 4사분면에 위치해 43.3%를 나타냈지만, 2015년에는 4분면에 해당하는 프로그램의 수가 10개(25.6%)로 상당히 줄어들어 경쟁력이 2014년에 비해 2015년에 회복하고 있음을 알 수 있다.

〈표 1-37〉 2014년-2015년 채널별 포트폴리오 분석

◆◆ 2014년 2차 채널별 포트폴리오 분석

		포트폴리오 분포				
		1분면	2분면	3분면	4분면	Total
		QI▲, 점유율▲	QI▼, 점유율▲	QI▲, 점유율▼	QI▼, 점유율▼	
MBC	프로그램 수	11	9	9	9	38
	구성비	28.9%	23.7%	23.7%	23.7%	100.0%
KBS1	프로그램 수	8	4	12	14	38
	구성비	21.1%	10.5%	31.6%	36.8%	100.0%
KBS2	프로그램 수	7	6	6	11	30
	구성비	23.3%	20.0%	20.0%	36.7%	100.0%
SBS	프로그램 수	9	2	6	13	30
	구성비	30.0%	6.7%	20.0%	43.3%	100.0%
Total	프로그램 수	35	21	33	47	136
	구성비	25.7%	15.4%	24.3%	34.6%	100.0%

* 2014년 2차 분류기준: QI 75.7점(중앙값), 점유율 14.6%(평균)

◆◆ 2015년 채널별 포트폴리오 분석

		포트폴리오 분포				
		1분면	2분면	3분면	4분면	Total
		QI▲, 점유율▲	QI▼, 점유율▲	QI▲, 점유율▼	QI▼, 점유율▼	
MBC	프로그램 수	10	15	9	9	43
	구성비	23.3%▼	34.9%▲	20.9%▼	20.9%▼	100.0%
KBS1	프로그램 수	8	2	20	18	48
	구성비	16.7%▼	4.2%▼	41.7%▲	37.5%▲	100.0%
KBS2	프로그램 수	8	3	13	14	38
	구성비	21.1%▼	7.9%▼	34.2%▲	36.8%▲	100.0%
SBS	프로그램 수	12	13	4	10	39
	구성비	30.8%▲	33.3%▲	10.3%▼	25.6%▼	100.0%
Total	프로그램 수	38	33	46	51	168
	구성비	22.6%▼	19.6%▲	27.4%▲	30.4%▼	100.0%

* 2015년 분류기준: QI 75.5점(중앙값), 점유율 12.3%(평균)

가) 드라마

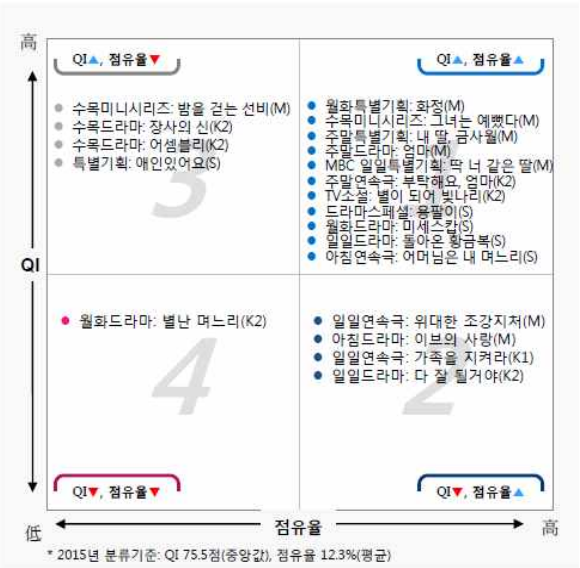
2015년 드라마 장르 QI 평점은 76.6점으로 2014년의 75.3점에 비해 1.3점 상승했다. MBC 월화특별기획 〈화정〉이 79.1점으로 가장 높았고, 이어 KBS2 수목드라마 〈장사의 신〉(79.0점), SBS 드라마스페셜(수목) 〈용팔이〉(79.0점), MBC 수목미니시리즈 〈그녀는 예뻤다〉(78.7점), SBS 월화드라마 〈미세스캅〉(77.8점)의 순으로 집계되었다. 이외에 주말특별기획 〈내 딸 금사월〉(77.5점)이 6위로 2015년에 드라마 QI 상위 10위안에 들어온 MBC 드라마는 4개였다.

2014년 2차 조사 때 10위 안에 들어온 드라마가 6편인 것과 비교하면 줄었지만 2014년 1차 조사 때 10위 안에 들어온 드라마가 3편이었던 것에 비해 좋은 평가를 받았다고 볼 수 있으며, 드라마 1위가 계속 MBC 드라마라는 점도 주목할 만한 대목이다. QI 평점이 낮은 MBC 드라마는 일일연속극 〈위대한 조강지처〉(75.4점), 아침드라마 〈이브의 사랑〉(73.9점)으로 20개 드라마 중에서 각각 17위와 20위였다.

드라마 장르 포트폴리오 분석을 보면, 드라마 장르 총 20편 중에서 1사분면에 11편, 2사분면에 4편, 3사분면에 4편, 4사분면에 1편이 들어갔다. 2015년 MBC드라마는 2014년 2차 조사에 이어 1사분면에 속한 프로그램이 가장 많았다. 반면에 2014년 2차 조사에서는 1개 프로그램이 점유율과 QI 평점 모두 중간값 이하인 4분면에 속했지만, 2015년 조사에서는 4분면에 속한 프로그램은 없으므로 전반적으로 2014년과 비교하면 좋은 성과를 거두었다고 할 수 있다. 또 QI 평점과 점유율 모두 높은 1사분면에 포함된 11편의 드라마를 보면 MBC가 5편으로 가장 많고 SBS는 4개, KBS2는 2개가 포진했다.

〈표 1-38〉 2015년 드라마 QI 평점 비교

No.	프로그램	채널	응답률 (%)	QI평점	QI 항목별 점수				13~69세 이상 시청률 (점유율)
					QI1	QI2	QI3	QI4	
	드라마 장르 평균		12.6	76.6	77.2	76.5	77.0	75.9	
1	월화특별기획: 화정	MBC	10.3	79.1	79.6	79.4	79.0	78.3	3.4 (13.0)
2	수목드라마: 장사의 신	KBS2	12.4	79.0	78.5	79.6	79.5	78.4	1.8 (6.8)
3	드라마스페셜: 용팔이	SBS	21.0	79.0	79.0	78.9	79.7	78.3	10.0 (37.3)
4	수목미니시리즈: 그녀는 예뻤다	MBC	18.7	78.7	79.0	78.5	78.9	78.3	3.5 (13.2)
5	월화드라마: 미세스캅	SBS	11.5	77.8	78.1	77.6	78.2	77.4	6.5 (24.9)
6	주말특별기획: 내 딸, 금사월	MBC	27.6	77.5	78.6	77.4	77.4	76.7	6.8 (24.4)
7	수목드라마: 어셈블리	KBS2	4.9	77.2	78.4	76.9	76.8	76.9	1.8 (6.6)
8	일일드라마: 돌아온 황금복	SBS	10.9	77.1	77.4	77.4	77.7	76.1	4.8 (24.1)
9	아침연속극: 어머님은내며느리	SBS	10.7	76.5	77.5	76.1	77.3	75.2	5.0 (33.6)
10	주말연속극: 부탁해요, 엄마	KBS2	21.2	76.5	77.0	75.8	77.1	76.1	9.0 (30.8)
	드라마 장르 평균		12.6	76.6	77.2	76.5	77.0	75.9	
11	TV소설: 별이 되어 빛나리	KBS2	8.2	76.3	77.1	76.0	76.4	75.4	3.0 (22.3)
12	수목미니시리즈: 밤을 걷는 선비	MBC	6.9	76.1	75.8	75.5	77.4	75.7	3.1 (11.5)
13	주말드라마: 엄마	MBC	18.2	75.8	76.3	75.9	76.1	75.0	5.8 (19.2)
11	MBC일일특별기획: 딱 너 같은 딸	MBC	10.3	75.7	76.3	76.0	75.6	74.8	3.3 (13.0)
15	특별기획: 애인있어요	SBS	11.5	75.7	76.9	74.2	75.6	75.9	2.5 (8.9)
16	일일연속극: 가족을 지켜라	KBS1	11.6	75.5	75.7	75.7	76.1	74.4	6.9 (28.8)
17	일일연속극: 위대한 조강지처	MBC	8.6	75.4	75.8	75.3	76.0	74.3	3.7 (18.7)
18	월화드라마: 별난 며느리	KBS2	11.2	75.3	75.8	75.3	75.6	74.6	2.1 (8.2)
19	일일드라마: 다 잘 될거야	KBS2	6.0	74.5	75.3	74.6	74.4	73.8	4.0 (18.4)
20	아침드라마: 이브의 사랑	MBC	10.9	73.9	75.1	73.3	74.9	72.3	5.0 (31.8)



		포트폴리오 분포				
		1분면	2분면	3분면	4분면	Total
		QI▲, 점유율▲	QI▼, 점유율▲	QI▲, 점유율▼	QI▼, 점유율▼	
MBC	프로그램 수	5	2	1	-	8
	구성비	62.5%	25.0%	12.5%	-	100.0%
KBS1	프로그램 수	-	1	-	-	1
	구성비	-	100.0%	-	-	100.0%
KBS2	프로그램 수	2	1	2	1	6
	구성비	33.3%	16.7%	33.3%	16.7%	100.0%
SBS	프로그램 수	4	-	1	-	5
	구성비	80.0%	-	20.0%	-	100.0%
Total	프로그램 수	11	4	4	1	20
	구성비	55.0%	20.0%	20.0%	5.0%	100.0%

[그림 1-5] 2014년 2차, 2015년 드라마장르 포트폴리오 분석

나) 오락

2015년 오락 장르의 QI 평점은 75.6점으로 2014년 2차 조사의 76.1점에 비해 0.5점 하락하였다. 앞서 언급한 바와 같이 2015년 MBC의 〈무한도전〉이 81점으로 가장 높았으며, 〈일밤 : 복면가왕〉이 80.3점으로 2위를 차지했다. 두 프로그램은 전체 프로그램 QI 평점 1, 2위를 기록하기도 했다. 무한도전은 2014년 1차 조사 3위, 2차 조사 4위였다. SBS의 〈백종원의 3대 천왕〉(79.3점)이 3위, KBS2의 〈해피선데이: 슈퍼맨이 돌아왔다〉(79.1점)가 4위, KBS1의 〈전국노래자랑〉(79.1점)이 5위 순이다. 2014년 2차 조사에서 80.8점으로 오락장르 QI평점 1위였던 KBS1 〈콘서트7080〉은 2015년 조사에서 77.7점으로 평점이 하락했다. 〈무한도전〉과 〈일밤: 복면가왕〉의 성과는 크게 주목할 만하지만, 나머지 프로그램은 순위가 상당히 낮다. 〈쇼 음악중심〉은 76점으로 29위, 〈일밤: 진짜 사나이〉는 75.8점으로 30위였다. 이상의 4개 프로그램만이 QI오락 장르 평균 점수인 75.6점 이상인 반면, 나머지 프로그램들은 평균 이하의 점수를 기록했다. 신규 프로그램인 〈마이리틀 텔레비전〉이 75.4점으로 35위였고, 〈라디오스타〉(75.3점) 37위, 〈신비한 TV서프라이즈〉(75.2점) 38위, 〈섹션TV연예통신〉(74.4점) 45위, 〈나 혼자 산다〉(74.4점) 46위, 폐지된 〈세바퀴〉(74.3점) 48위, 〈우리 결혼했어요〉(73.9점) 52위, 〈해피타임〉(71.6점) 62위 등으로 나타났다.

종편 프로그램 중에서는 JTBC 오락프로그램이 20위권에 3개가 포함되었다. 〈냉장고를 부탁해〉(77.5점) 13위, 〈김제동의 톡투유 걱정말아요 그대〉(77.5점) 4위, 〈비정상회담〉(76.6점) 19위 등이었다.

〈표 1-39〉 2015년 오락 QI 평점 비교(상위 20위만)

No.	프로그램	채널	응답률(%)	QI평점	QI 항목별 점수				13~69세 이상 시청률 (점유율)
					QI1	QI2	QI3	QI4	
	오락 장르 평균		**12.4**	**75.6**	**76.0**	**75.6**	**76.1**	**74.9**	
1	무한도전	MBC	28.7	**81.0**	80.5	80.6	82.2	80.8	9.6 (39.9)
2	일밤: 복면가왕	MBC	37.8	**80.3**	80.1	80.2	80.8	80.1	7.1 (31.1)
3	백종원의3대천왕	SBS	15.8	**79.3**	79.4	79.3	79.3	79.0	3.5 (19.1)
4	해피선데이: 슈퍼맨이돌아왔다	KBS2	29.1	**79.1**	78.6	79.0	80.2	78.4	5.8 (25.8)
5	전국노래자랑	KBS1	17.8	**79.1**	78.5	79	79.8	79.1	3.4 (18.7)
6	뮤직뱅크	KBS2	4.5	**78.9**	78.1	78.6	78.9	80.0	1.0 (6.1)
7	개그콘서트	KBS2	31.7	**78.8**	78.4	78.5	79.4	78.7	6.5 (21.8)
8	일요일이 좋다: 런닝맨	SBS	21.4	**78.5**	77.8	78.4	79.7	78.0	4.7 (17.6)
9	가요무대	KBS1	7.2	**78.4**	78.6	79.0	77.4	78.7	2.9 (11.1)
10	불후의명곡 전설을 노래하다	KBS2	19.1	**78.3**	77.5	78.4	78.7	78.6	3.9 (16.7)

No.	프로그램	채널	응답률(%)	QI평점	QI 항목별 점수				13~69세 이상 시청률 (점유율)
					QI1	QI2	QI3	QI4	
	오락 장르 평균		**12.4**	**75.6**	**76.0**	**75.6**	**76.1**	**74.9**	
11	해피선데이: 1박 2일	KBS2	25.5	**77.9**	77.5	77.9	78.5	77.4	6.7 (24.9)
12	콘서트 7080	KBS1	8.3	**77.7**	78.0	78.2	77.4	77.1	0.7 (4.1)
13	냉장고를 부탁해	JTBC	21.6	**77.5**	78.1	77.2	78.0	76.7	3.3 (12.4)
14	김제동의 톡투유 걱정말아요 그대	JTBC	13.2	**77.5**	78.3	77.1	77.9	76.6	1.0 (3.6)
15	정글의법칙	SBS	22.4	**77.3**	77.4	77.7	77.4	76.7	6.5 (24.9)
16	문화빅뱅 더 콘서트	KBS1	1.0	**77.3**	77.8	77.3	78.8	75.3	0.3 (2.2)
17	청춘 FC 헝그리 일레븐	KBS2	5.0	**76.8**	77.4	76.5	77.5	75.9	2.9 (11.5)
18	힐링캠프-500인	SBS	13.6	**76.7**	76.8	76.7	77.0	76.0	2.4 (13.6)
19	비정상회담	JTBC	10.0	**76.6**	77.4	76.0	76.4	76.7	1.8 (9.9)
20	TV 동물농장	SBS	22.6	**76.5**	76.9	76.7	77.1	75.2	4.1 (23.4)

오락 장르 포트폴리오 분석표를 보면 2015년 오락장르 총 50개 프로그램 중에서 QI 평점과 점유율이 중간값 이상인 1사분면에 위치한 프로그램의 구성 비율은 32.7%로 가장 높았고, 2사분면과 4사분면이 각각 25.0%, 3사분면이 17.3% 순이다. 1사분면에 들어간 오락 프로그램은 17

개인데, 이중에서 MBC는 3개, KBS2는 6개, SBS는 7개, KBS1는 1개로 KBS2와 SBS 오락프로그램이 1사분면에 가장 많이 포함되었다. 2사분면에는 MBC 7개, SBS 5개 였다. 점유율과 QI 평점 모두 평균 이하인 4사분면에는 13개 프로그램이 포함되었는데, KBS1은 1개, MBC 2개, SBS 4개, KBS2 6개 순으로 KBS1 다음으로 적었다.

1사분면에 들어간 MBC 프로그램은 〈무한도전〉, 〈일밤-복면가왕〉, 〈일밤-진짜 사나이〉다. 반면 4사분면에는 〈섹션TV 연예통신〉과 〈세바퀴〉가 들어가 있다. 2사분면에 속한 프로그램은 〈마이리틀 텔레비전〉, 〈라디오스타〉, 〈신비한 TV서프라이즈〉, 〈나 혼자 산다〉, 〈출발! 비디오여행〉, 〈우리 결혼했어요〉, 〈해피타임〉 7개 프로그램이었다.



		포트폴리오 분포				
		1분면	2분면	3분면	4분면	Total
		QI▲, 점유율▲	QI▼, 점유율▲	QI▲, 점유율▼	QI▼, 점유율▼	
MBC	프로그램 수	3	7	1	2	13
	구성비	23.1%	53.8%	7.7%	15.4%	100.0%
KBS1	프로그램 수	1	-	5	1	7
	구성비	14.3%	-	71.4%	14.3%	100.0%
KBS2	프로그램 수	6	1	3	6	16
	구성비	37.5%	6.3%	18.8%	37.5%	100.0%
SBS	프로그램 수	7	5	-	4	16
	구성비	43.8%	31.3%	-	25.0%	100.0%
Total	프로그램 수	17	13	9	13	52
	구성비	32.7%	25.0%	17.3%	25.0%	100.0%

[그림 1-6] 2015년 오락 장르 포트폴리오 분석

다) 생활교양

2015년 조사에서 생활교양 프로그램 63개에 대하여 QI 평가를 하였다. 2015년 생활교양 장르의 QI 평점은 74.7점으로 2014년도 2차 조사의 75.1점보다 0.4점 하락했으며, 2014년 1차 조사(75.5점)때보다는 0.8점 하락했다.

KBS1 〈생로병사의 비밀〉은 2013년, 2014년 1,2차 조사에 이어 2015년 조사에서도 모두 1위로 나왔다. 〈생로병사의 비밀〉은 2015년 조사에서 79.5점을 받았다. 다음으로 KBS1의 〈똑똑한 소비자 리포트〉(79.5점)와 〈우리말 겨루기〉(79.4점)가 각각 2, 3위를 차지했다. 생활교양 장르에서 KBS1 강세가 여전히 두드러짐을 볼 수 있다. 상위 10위에 KBS1 프로그램이 8개며, KBS2 프로그램이 2개로 나타났다. MBC와 SBS는 하나도 진입하지 못했다. 2015년 조사에서 〈리얼스토리 눈〉이 76점으로 14위를 기록하여 MBC 프로그램 중에서 가장 좋은 성적을 보여주었다. 다음은 〈생방송 오늘아침〉(75.3점)이 27위, 〈MBC 다큐스페셜〉(74.9점)이 30위를 기록했다. 생활

교양 장르에서 MBC 프로그램은 11개가 조사되었는데, 이중 평균 이상의 QI 평점을 받은 프로그램은 4개로 2014년 2차 조사의 7개에 비해 3개나 줄어들었다.

40위 권에는 〈기분좋은 날〉(74.1점)과 〈휴먼 다큐 사람이 좋다〉(73.7점)가 위치하고 있으며, 〈통일전망대〉(71.7점), 〈시간여행 그때 그랬지〉(70.9점)가 MBC 생활교양 프로그램 중에서는 가장 낮은 평가를 받았다. 2015년 조사에서 전체 생활교양 장르 프로그램 63개 중에서 29개(46.0%)가 QI 평점과 점유율이 평균보다 낮은 4사분면에 위치하였다. 2014년 2차 조사(23개, 44.2%)에 비해 증가한 것이다. 3사분면에도 15개 프로그램(23.8%)이 포함되어 3, 4사분면에 속한 프로그램이 79.8%나 된다. 2014년 2차 조사의 77%에 비해서도 증가하였다. 반면, 1사분면에 포함된 프로그램의 비율은 7.9%(5개)로 2014년에 비해서도 상당히 감소하였다. 전체적으로 생활교양 프로그램에 대한 평가 점수와 점유율이 모두 낮아지고 있음을 알 수 있다.

MBC는 QI와 점유율 모두 높은 1사분면에 위치한 프로그램이 2014년 조사에서는 없었지만, 2015년 조사에서는 〈리얼스토리 눈〉이 포함되었다. 이는 〈리얼스토리 눈〉이 MBC의 생활정보 장르를 대표할만한 간판 프로그램으로 성장했음을 보여주는 것이다. 1사분면에 포함된 5개 프로그램 중에서 4개는 모두 KBS1의 프로그램으로 〈인간극장〉, 〈아침마당〉, 〈6시 내고향〉, 〈시니어 토크쇼 황금연못〉으로 〈시니어토크쇼 황금연못〉을 제외한 3개 프로그램은 장기간 방송으로 친숙한 프로그램들이라는 공통점이 있다.

2사분면의 14개 프로그램 중에서 MBC 프로그램은 5개였는데 이는 2014년의 2개에 비해 증가한 것이다. 3사분면의 15개 프로그램 중에서는 0개로 2014년의 4개 프로그램에서 줄어들었다. 4사분면의 29개 프로그램 중에서는 5개로 나타났는데, 이는 2014년과 동일하다.

〈표 1-40〉 2015년 생활교양 QI 평점 비교(상위 40위)

No.	프로그램	채널	응답률 (%)	QI평점	QI 항목별 점수					13~69세 이상 시청률 (점유율)
					QI1	QI2	QI3	QI4	QI5	
생활교양 장르 평균			6.4	74.7	75.8	75.4	74.3	75.0	72.8	
1	생로병사의 비밀	KBS1	14.2	79.5	80.2	80.7	78.1	78.9	79.8	2.2 (8.4)
2	똑똑한 소비자 리포트	KBS1	2.7	79.5	79.1	80.1	80.7	78.7	78.9	2.3 (10.8)
3	우리말 겨루기	KBS1	4.3	79.4	80.1	81.2	76.9	81.0	77.7	2.0 (9.1)
4	위기탈출 넘버원	KBS2	12.2	78.8	80.4	77.7	77.4	80.1	78.5	2.3 (8.9)
5	아침마당	KBS1	9.1	78.4	78.5	78.1	78.0	79.4	79.0	1.8 (13.0)
6	무엇이든물어보세요	KBS1	3.7	78.4	79.3	79.6	78.3	78.3	76.3	1.0 (10.8)
7	인간극장	KBS1	12.2	78.4	79.0	79.6	77.1	79.2	76.9	3.6 (23.0)
8	한국인의 밥상	KBS1	13.2	77.9	79.1	79.1	76.7	78.1	76.6	2.4 (11.4)
9	비타민	KBS2	17.4	77.4	77.6	77.7	76.7	77.4	77.5	1.8 (7.1)
10	6시 내고향	KBS1	6.6	76.3	77.0	76.3	76.0	76.1	76.0	2.0 (15.3)

No.	프로그램	채널	응답률 (%)	QI평점	QI 항목별 점수					13~69세 이상 시청률 (점유율)
					QI1	QI2	QI3	QI4	QI5	
생활교양 장르 평균			6.4	74.7	75.8	75.4	74.3	75.0	72.8	
11	해피투데이	SBS	3.7	76.3	76.5	78.2	76.5	75.8	74.4	1.1 (8.1)
12	시니어 토크쇼 황금연못	KBS1	2.0	76.2	77.5	76.5	77.5	74.3	75.1	2.1 (14.0)
13	2TV 저녁	KBS2	1.5	76.2	75.0	75.0	78.5	75.3	77.1	1.8 (10.5)
14	리얼 스토리 눈	MBC	13.5	76.0	77.3	76.0	76.5	76.5	73.9	3.4 (12.9)
15	걸어서 세계속으로	KBS1	6.8	76.0	77.5	77.1	75.4	76.9	72.9	2.0 (12.2)
16	동물의 왕국	KBS1	12.0	75.8	76.9	78.1	74.8	76.9	72.6	0.7 (4.5)
17	글로벌 정보쇼 세계인	KBS1	1.0	75.8	78.0	76.3	75.3	76.3	73.1	1.3 (5.1)
18	먹거리 X파일	채널A	11.8	75.8	75.9	76.3	76.0	76.3	74.6	0.8 (2.9)
19	SBS스페셜	SBS	6.6	75.7	76.1	76.0	77.9	76.3	72.0	1.3 (7.3)
20	VJ특공대	KBS2	20.5	75.6	77.2	76.3	74.4	76.2	73.8	2.3 (9.0)

No.	프로그램	채널	응답률(%)	QI평점	QI 항목별 점수					13~69세 이상 시청률(점유율)
					QI1	QI2	QI3	QI4	QI5	
생활교양 장르 평균			6.4	74.7	75.8	75.4	74.3	75.0	72.8	
21	생생정보	KBS2	8.2	75.5	75.6	75.8	75.8	75.7	74.8	1.4 (5.7)
22	생활의 달인	SBS	13.9	75.5	76.5	76.3	73.9	76.6	74.2	3.7 (14.5)
23	출발! 모닝와이드	SBS	10.0	75.5	75.9	75.8	76.7	74.9	74.2	1.6 (15.2)
24	생방송 투데이	SBS	1.4	75.5	79.6	74.8	74.1	74.8	74.1	1.6 (13.0)
25	스카우트2	KBS1	2.5	75.3	77.8	76.9	75.2	76.9	69.9	0.9 (5.4)
26	동물의 세계	KBS2	3.7	75.3	77.6	77.3	72.8	77.2	71.6	0.2 (1.9)
27	생방송오늘아침	MBC	3.2	75.3	75.7	75.2	75.2	75.9	74.3	2.1 (15.2)
28	영상앨범 산	KBS2	3.7	75.0	77.7	75.8	72.0	75.1	74.2	1.3 (11.3)
29	KBS 다큐1	KBS1	3.5	75.0	76.9	76.4	75.7	74.0	71.8	1.6 (5.9)
30	MBC 다큐스페셜	MBC	6.3	74.9	76.4	75.8	74.7	74.8	72.9	1.4 (7.4)

No.	프로그램	채널	응답률(%)	QI평점	QI 항목별 점수					13~69세 이상 시청률(점유율)
					QI1	QI2	QI3	QI4	QI5	
생활교양 장르 평균			6.4	74.7	75.8	75.4	74.3	75.0	72.8	
31	역사저널 그날	KBS1	4.6	74.9	75.4	76.8	73.9	77.1	71.4	1.6 (6.0)
32	1대 100	KBS2	11.5	74.9	76.4	76.3	72.2	76.3	73.3	2.6 (10.2)
33	우리 아이가 달라졌어요	SBS	2.9	74.9	75.3	74.7	75.6	74.9	73.8	0.6 (5.3)
34	창의인재프로젝트 생각의 집	KBS1	1.5	74.8	74.8	75.2	75.9	74.1	74.1	0.3 (1.8)
35	궁금한 일요일 장영실쇼	KBS1	2.3	74.8	74.5	75.0	73.6	75.9	75.0	0.8 (2.6)
36	순간포착 세상에 이런일이	SBS	20.3	74.7	76.6	75.8	73.9	75.8	71.2	5.3 (21.1)
37	생방송 오늘 저녁	MBC	1.7	74.5	76.7	75.2	74.8	72.6	73.0	1.3 (9.9)
38	현장르포 특종세상	MBN	6.3	74.3	75.5	74.0	75.5	73.7	72.9	1.2 (4.4)
39	궁금한 이야기Y	SBS	15.5	74.2	75.3	74.5	75.2	75.4	70.8	4.3 (16.6)
40	경찰청 사람들 2015	MBC	8.1	74.2	75.4	74.2	75.7	74.9	70.7	1.5 (7.5)

물론 생활교양 장르에서 2014년 MBC의 성과가 나쁘다고 할 수는 없지만 포트폴리오 분석에서 1사분면에 포함된 프로그램이 1개에 불과하다는 점이 여전히 문제다. 2사분면에 포함된 프로그램 증가와 3사분면 프로그램이 없다는 점도 주목할 필요가 있으며, 여전히 5개 프로그램은 4사분면에 들어가 있는 것은 주의를 요한다. 4사분면에 포함된 MBC 프로그램은 〈MBC 다큐스페셜〉, 〈생방송 오늘저녁〉, 〈경찰청 사람들 2015〉, 〈찾아라 맛있는TV〉, 〈통일전망대〉다. 이 중에서 〈MBC다큐스페셜〉와 〈찾아라 맛있는TV〉는 2014년 조사에 이어 연속해서 4사분면으로 분류되어 시청률과 품질 제고 노력이 동시에 요청된다 하겠다.



		포트폴리오 분포				
		1분면	2분면	3분면	4분면	Total
		QI▲, 점유율▲	QI▼, 점유율▲	QI▲, 점유율▼	QI▼, 점유율▼	
MBC	프로그램 수	1	5	-	5	11
	구성비	9.1%	45.5%	-	45.5%	100.0%
KBS1	프로그램 수	4	1	8	14	27
	구성비	14.8%	3.7%	29.6%	51.9%	100.0%
KBS2	프로그램 수	-	1	5	6	12
	구성비	-	8.3%	41.7%	50.0%	100.0%
SBS	프로그램 수	-	7	2	4	13
	구성비	-	53.8%	15.4%	30.8%	100.0%
Total	프로그램 수	5	14	15	29	63
	구성비	7.9%	22.2%	23.8%	46.0%	100.0%

[그림 1-7] 2015년 생활교양 장르 포트폴리오 분석

(2) 주요 기획프로그램의 성과

2015년 MBC가 기획한 주요 프로그램의 성과에 대해 알아보기로 한다. MBC는 2015-16년의 키워드를 '기본과 원칙'으로 설정하고, 〈기본과 원칙을 지키는 사회, MBC가 함께 합니다〉라는 연중 캠페인을 실시하였다. 슬로건을 효과적으로 보여줄 수 있는 스팟을 제작, 한국이 보다 성숙한 선진 사회로 나아가기 위해 지켜야 할 기본과 원칙을 짚어봄으로써 시청자들에게 긍정적인 반응을 이끌어냈다.

2015년 하반기부터는 'DMC 페스티벌'에 맞춰 〈한류의 중심 MBC〉라는 MBC의 포부를 담은 캠페인을 시작하였다. 한류를 타고 한국을 찾은 관광객들에게 '용인 대장금파크', 'DMC 페스티벌', 'MBC WORLD' 등의 체험의 장을 제공하여 기존의 '보는 한류'를 넘어 '체험하는 한류'로의 확산에 기여하고 있음을 보여주었다.

또한 2015년은 광복 70주년으로 연초부터 진행한 '〈대한민국을 찾습니다〉 사진 및 카피 공모전'의 수상작을 엮어 시리즈 ID를 제작해 시청자와 함께 광복 70년의 의미를 되새길 수 있도록 노력하였다.

〈표 1-41〉 2015년 MBC 주요 캠페인

캠페인명	방송시기	주요내용
〈2015-2016 연중캠페인〉 기본과 원칙을 지키는 사회, MBC가 함께합니다	2015년 수시방송	• 급격한 경제성장에 가려져있던 우리사회의 기본과 원칙을 바로세우고, 정상적인 과정과 민주적 절차가 중요한 사회, 국민 모두가 행복한 사회가 될 수 있도록 MBC가 함께하겠다는 대국민 캠페인
한류의 중심 MBC	2015년 수시방송	• 콘텐츠 수출로 인한 '1세대 한류'와 아이돌에 의한 '2세대 한류'를 넘어, 새로운 문화를 창조하는 '3세대 한류'의 중심에 설 MBC의 역할과 노력을 담은 캠페인
광복 70주년 대한민국을 찾습니다	2015년 8월	• 광복 70주년을 기념해 진행한 '대한민국을 찾습니다' 공모전 결과물을 엮은 시리즈 제작을 통해 시청자가 생각하는 대한민국의 모습을 보여주고 함께 광복 70주년의 의미를 되새김

광복 70주년을 맞아 지난 70년의 역사를 되돌아볼 수 있는 기획 다큐멘터리를 편성하고, 대규모 DMZ 평화콘서트를 통해 시청자와 함께 감동의 순간을 나누었다. 또한, 〈K-POP슈퍼콘서트〉, 〈여러분의 선택! 복면가왕〉, 〈나는 가수다 레전드〉 등 DMC 페스티벌 기간 동안 상암 문화광장에서 열린 이벤트를 주요 시간에 편성하여 방송과 축제가 결합된 'DMC 페스티벌'을 대대적으로 프로모션하고, MBC가 한류의 중심으로서 그 역할을 충실히 하고 있음을 보여주었다.

〈표 1-42〉 창사 54주년 특별기획 프로그램 및 행사

프로그램명	편성시간	내용
휴먼다큐 사랑 10주년	4/27(월)~6/1(월) 밤 11:15-12:25	휴먼다큐 사랑 10주년
창사54주년 특집 MBC스포츠 ING생명 챔피언스트로피 골프	11/27(금) 오후 1:20-3:55 11/28(토) 오후 2:00-3:45 11/29(일) 오후 2:00-4:00	세계 최강 골프 여제들이 펼치는 꿈의 대결. LPGA에서 세계 최고의 실력을 자랑하고 있는 대한민국 골프 여제들과 월드스타의 산실인 KLPGA의 슈퍼스타들간의 맞대결로 이목을 끎
창사 54주년 특집 MBC와 좋은 친구들	11/29(일) 밤 12:05-1:25	대한민국 곳곳에서 사회공헌 활동을 하고 있는 좋은 친구들과 나눔 스타가 함께 참여하는 쌍방향 공감 콘서트
창사기념 특집 다큐멘터리 아리랑	11/30(월) 밤 11:10-12:10	광복 70주년을 맞이해 국내 외 아리랑의 흔적을 찾아보는 여정을 통해 한민족의 정체성을 확립함
창사특집 UHD다큐 천개의 얼굴 화장	12/7(월)-12/14(월) 밤 11:15-12:15	세계 최초 화장 문명사 다큐멘터리. 인류 역사 속 화장의 원형을 찾아 나선 대장정
창사기념 UHD특집드라마 퐁당퐁당 러브	12/13(일)-12/20(일) 밤 12:05-1:25	비를 통해 조선에 떨어진 '수능포기자' 고3 여학생 단비와 조선의 왕 이도의 판타지 성장 로맨스
MBC창사특집 UHD다큐 위대한 한끼 프롤로그	12/28(월) 밤 11:10-12:10	인류의 출현 이후 음식을 구하기 위한 긴 투쟁을 벌여온 인간의 도전을 보며, 음식이 지닌 의미와 인간에게 맞는 음식이 무엇인지 생각해보는 다큐멘터리

특별기획 드라마 〈빛나거나 미치거나〉와 〈화정〉 편성으로 사극의 명가 MBC의 명성을 이어가고, 〈아프리카 어린이 돕기〉, 〈네팔 지진 돕기〉, 〈글로벌 나눔 프로젝트〉, 〈지구촌 어린이 돕기〉 등 열악한 환경 속 도움의 손길이 필요한 곳에 나눔을 실천할 수 있는 다양한 특집 프로그램을 편성해 공영방송사로서의 사회적 역할을 다하기 위해 노력하였다.

〈표 1-43〉 그 외 주요기획 관련 프로그램 및 특별생방송

방송일시	내용
1/19(월)-4/7(화) 매주 월화 밤 9:55-11:15	월화특별기획 빛나거나 미치거나
4/13(월)-9/29(화) 매주 월화 밤 9:55-11:15	월화특별기획 화정
1/20(화) 밤 11:15-12:45	MBC신년대토론 2015 대한민국, 경제를 살리자
1/21(수) 오후 1:00-2:25	2015 아프리카 어린이 돕기 희망의 손을 잡아주세요
5/2(토) 오전 8:00-8:55	특별기획 한국의 新성장동력, 중남미를 개척하다
5/5(화) 오전 11:40-1:40	2015 어린이에게 새 생명을 (Live)
5/13(수) 오후 3:40-5:00	MBC 네팔지진 피해돕기 특별생방송 희망 더하기
6/11(목) 오후 5:55-7:15	MBC 글로벌 나눔 프로젝트 LOVE 챌린지
9/4(금) 오후 1:30-2:30	MBC 나눔특집다큐 농어촌 희망 오케스트라 꿈을 연주하다
10/2(금) 오후 3:40-5:00	MBC 청년일자리 특별생방송 함께만드는 내일(Live)
10/8(목) 오후 1:30-2:30	MBC 나눔특집 다큐 특별한 도전 신고합니다
10/12(월) 밤 11:10-12:10	특집다큐 올라 아르헨티나! 한글, 어디까지 가 있니
10/23(금) 낮 12:20-1:30	2015 세계 식량의 날 기념 MBC 맛있는 나눔, 푸드뱅크 콘서트
10/30(금) 밤 1:15-2:25	2015 지구촌 어린이돕기 희망더하기 에티오피아편
11/19(목) 오후 12:20-1:30	2015 행복나눔 김장 대축제 (Live)
12/4(금) 오후 1:30-2:30	특집다큐 고맙습니다 작은도서관
12/10(목) 오후 1:00-3:00	MBC특별생방송 나의 기부 가장 착한 선물 (Live)
12/11(금) 밤 1:00-2:10	MBC글로벌 나눔 프로젝트 체인지, 편지 그리고 기적

2014년은 소치 동계올림픽, 브라질 월드컵, 인천 아시안게임 등 대형 스포츠 이벤트가 큰 이슈였다. 반면, 2015년에는 대형 스포츠 이벤트는 없었지만, 다양한 스포츠 이벤트와 비인기 종목 · 아마추어 경기 중계를 통해 생활체육의 저변 확대와 스포츠 육성에 기여하고자 하였다. 이를 위해 한국 선수들의 진출로 관심이 높아진 메이저리그 경기를 일부 생중계하였다. 또한 〈2015 전국 복싱 신인왕전- 체급별 예선〉등 비인기 종목을 적극적으로 편성하였으며, 〈제9회 MBC 꿈나무축구 윈터리그 개막전〉과 같은 체육 꿈나무 육성 경기를 중계하였다.

〈표 1-44〉 스포츠 중계

유형	내용
한국선수 출전 스포츠 이벤트	메이저 리그 - 류현진 선발 경기 : <LA다저스:텍사스 전> 시범경기(3/18) - 추신수 출전 경기 : <텍사스:LA에인절스 전>(4/15)을 포함한 정규 리그 일부, <디비전 시리즈 토론토 전>(10/9) 등 - 강정호 출전 경기 : <피츠버그:신시내티 전>(4/9)을 포함한 정규 리그 일부
	<2015 AFC 아시안컵 대회> : 1/17-1/31
	<2015 아시아 리듬체조 선수권대회-손연재 출전> : 6/10-13
비인기종목	<2015 전국복싱 신인왕전- 체급별 예선>(1/30) <가루이자와 국제컬링 챔피언십 대한민국:일본>(2/5) <2015 전국복싱 신인왕전 결승>(2/27) <서울 국제 마라톤대회>(3/15) <코리아오픈 국제탁구대회>(7/3) <2015 울산 진하 세계비치발리볼대회>(7/23) <2015 MBC배 대학농구 준결승전, 결승전>(7/30-31) <2015 의성국제컬링대회 여자부 대한민국 : 일본>(8/21) <2015 코리아 오픈 테니스 대회>(9/24)
체육 꿈나무 육성 경기	<제9회 MBC 꿈나무축구 윈터리그 개막전>(2/24) <제17회 제주도지사배 전국 주니어 골프대회>(4/10) <2015 전국 초등축구리그 개막전>(4/24) <유소년 클럽리그축구 개막전>(6/4) <코리아 주니어 오픈 국제탁구대회>(8/27) <2015 MBC배 전국 수영대회>(9/11) <2015 전국초등축구리그 왕중왕전 결승>(10/29) <제69회 전국종합탁구 선수권대회>(12/27)

또 시청자의 삶과 밀착된 다양한 특집 다큐멘터리를 통해 시청자에게 친근하게 다가가기 위해 노력하였으며, 이러한 노력으로 그동안 실추되었던 MBC의 브랜드 이미지를 회복하는데 기여했다고 본다.

〈표 1-45〉 특집을 통한 '광복 70주년' 및 '한류의 중심' 캠페인

방송일시	내용
1/1(목) 오전 8:30-9:50	• 2015 MBC신년특집 생방송 '대한민국을 찾습니다'
1/5(월)~1/19(월) *3부작 밤 11:15-12:15	• 광복 70년 신년특집 다큐멘터리 '대한민국' 1부 아버지가 세운 나라 2부 어머니가 지은 나라 3부 자식들이 만들어 갈 나라
8/10(월)-8/17(월) *2부작 밤 11:15-12:15	• 광복 70주년 특집 다큐멘터리 '세계와 함께 코리아'
8/14(금) 밤 9:30-11:15 8/15(토) 밤 12:50-2:30	• 광복 70주년 특집 '2015 DMZ평화콘서트' 1부 8천만 통일의 노래 2부 감동과 화합의 하모니
8/15(토) 오전 8:25-9:55	• 광복 70주년 MBC 국민대토론 '우리함께! 코리아'
9/5(토) 밤 11:15-1:40	• 2015 DMC페스티벌 개막특집 K-ICT와 함께하는 K-POP 슈퍼콘서트
9/9(수) 밤 12:45-2:30	• 2015 DMC페스티벌 드라마 뮤직 콘서트
9/10(목) 밤 11:15-1:35	• 2015 DMC페스티벌 서울드라마 어워즈 2015
9/11(금) 밤 8:55-11:25	• 2015 DMC페스티벌 특별생방송 '여러분의 선택! 복면가왕'
9/12(토) 오전 9:50-11:35	• 2015 DMC페스티벌 나는 가수다 레전드
9/13(일) 밤 12:05-1:50	• 2015 DMC페스티벌 파이널콘서트 '상암에서 놀자'
9/20(일) 1부 밤 12:05-1:05 2부 1:05-2:00	• 한중공동기획 2015 신한류시대 1, 2부
10/25(일) 밤 12:05-1:15	• 2015 인천 K-POP 콘서트
11/14(토) 오전 8:00-8:55	• MBC특집다큐멘터리 '유커 천만시대를 준비한다'

2) 프로그램 완성도와 창의성 제고 노력

MBC는 프로그램 완성도를 높이고 품질을 개선하기 위하여 2015년에도 노력하였다. 시청률이 저조한 프로그램을 중심으로 집중 모니터를 통한 내용 분석, 시청률 추이 분석을 통한 프로그램의 신설과 이동 등의 개편, 프로그램별 경쟁력 강화를 위한 시청자 조사와 제작진과의 회의, MBC와 타사 프로그램의 모니터 비교, 보다 정확한 시청자 조사 지수 개발 등 다양한 노력을 기울였는데 구체적인 프로그램 혁신과 경쟁력 강화 활동은 다음과 같다.

첫째, 전사적인 파일럿 공모를 통한 콘텐츠 개발 활성화로 킬러 콘텐츠를 발굴하였다. 파일럿 개발 활성화를 통하여 트렌드를 반영한 참신한 콘텐츠의 기획 · 제작을 독려하였고, 프로그램의 노후화 방지와 급박한 콘텐츠 신설 수요에 대비한 예비 프로그램과 포맷 확보를 위하여 노력하였다. 특히 설 · 추석 기간 동안 2049 시청층을 타깃으로 한 파일럿을 집중 테스트하여, 〈일밤-복면가왕〉, 〈마이리틀텔레비전〉, 〈능력자들〉 등 2049 경쟁력과 화제성, 유통 수익 측면에서 강점을 갖춘 신규물을 정규 편성에 반영하였다. 신규 콘텐츠 론칭 초반에 편성 환경, 콘텐츠 경쟁력, 화제성을 심층적으로 분석하여 제작진에 제공하는 등 신설 프로그램의 안정적인 시청률 확보와 시간대 정착을 전략적으로 지원하였다. 또 인지도를 확보한 기존 정규물에 대해서도 상시적인 모니터링을 수행하며 시청층 분석보고서와 내용/아이템 분석보고서의 작성, 프로그램 전략회의 개최 등으로 경쟁력 관리에 만전을 기하였다.

둘째, 급변하는 방송 환경에 대비한 다각적인 대응 방안을 모색하였다. 본격적인 다매체 경쟁 상황에 신속히 대응하고자 지상파 채널 뿐 아니라 종편 4채널, tvN 등 주요 케이블 채널들의 주목할 만한 프로그램 정보를 정리한 〈한눈에 보는 주간 동향〉 보고서를 매주 작성하여 경쟁 채널의 현황을 실시간 파악하고 대응 방안 모색에 활용하고 있다.

또 모바일 등을 통한 콘텐츠 클립 소비, VOD 비실시간 시청 등 새로운 시청 행태 변화를 파악하기 위하여 pooq 서비스 데이터를 분석하여 〈주간VOD 경쟁력 보고〉를 매주 작성하였고, SMR(스마트미디어렙)에서 제공받은 클립 유통 정보를 분석 · 공유하는 등 실시간 시청률을 넘어 콘텐츠에 대한 다면적 가치 측정을 위해 노력 중이다.

MBC플러스, 씨앤아이, iMBC 등 자회사와 정례 모임을 통하여 통합 편성 전략 과제를 공유하고, 그룹 내 유기적인 업무 협조를 통하여 MBC플러스에서 기획한 〈천생연분 리턴즈〉(3월)를 지상파 본방 편성 – MBC플러스 재방 편성하는 등 그룹 편성 전략 방안을 시도하였다.

셋째, 콘텐츠 경쟁력 측정과 채널 경쟁력 제고를 위한 목표 시청률을 관리하였다. 연간 채널 시청률 목표 달성을 위해 각 국별 · 프로그램별 목표 시청률을 산정하여 체계적으로 목표 시청률을 관리하였다. 연초 각 프로그램의 목표 시청률을 제작진과 협의하여 설정하고 분기별로 달성도를 관리하며, 부진할 때에는 집중 모니터 · 프로그램 전략회의 · 해당시간대 편성 환경과 시청자 분석 등을 통하여 제작진들이 목표 시청률을 달성할 수 있도록 지원하였다. 특히 트렌드에 민감하고 광고주 선호도, 화제성 생산력 등이 높은 2049 시청층 관리를 위하여 올해부터 월화 드라마와 수목미니시리즈에 대해 가구 시청률과 2049 시청률을 병행 관리하기 시작했으며, 예능 프로그램 중 〈무한도전〉, 〈나 혼자 산다〉, 〈우리 결혼했어요〉 등은 '2049 집중 관리 프로그램'으로 선정하여 젊은 시청층에 대한 소구력을 기반으로 화제성을 일으킬 수 있도록 지원하였다. 목표 시청률 달성 정도가 지극히 저조하거나 장기간 취약한 프로그램은 개편과 부분 조정에 이를 반영하고 있다.

넷째, 국내 · 외 우수 포맷과 20대 트렌드 연구 조사를 실시하였다. 국내 · 외 주목할 만한 신규 포맷 정보를 제작진에게 공유하기 위하여 〈월간 콘텐츠랩〉을 매월 발간하고, 모바일 콘텐츠 정보지인 〈아이콘〉을 발행하였다. 또 '해외 포맷 설명회'(5월, 12월)를 통해 MIPTV 등 해외 콘

텐츠 마켓에서 소개된 주요 포맷을 선정하여 제작 현업에 소개하고 프로그램 개발과 사업 등에 활용할 것을 유도하였다.

이상의 노력으로 MBC 프로그램은 첫째, 다양한 장르의 파워 콘텐츠를 개발하여 방송 트렌드를 선도하였다. 우선 굳건한 핵심 예능 프로그램과 신규 예능 콘텐츠가 조화를 이루었다. 〈무한도전〉은 10주년을 맞아 '토토가'부터 '식스맨 프로젝트', '배달의 무도'까지 재미와 의미를 함께 잡으며 명실공히 2015년을 '무도의 해'로 만들었으며, 〈라디오스타〉는 강균성, 박나래, 홍윤화, 차오루 등 새로운 예능인을 끊임없이 발굴하며 스타의 산실로 명성을 이어갔다. 〈일밤-진짜사나이〉도 여군 특집과 SSU 특집, 해병대 특집 등 연예인들의 '리얼'하고 강도높은 군대 체험기를 다루며 진한 감동과 건강한 웃음을 선사했고, '관찰 예능'의 전성기를 연 〈나 혼자 산다〉는 연예인들의 소탈한 생활기를 담으며 공감을 모았다.

2015년 선보인 신규 예능 콘텐츠 중 가장 높은 성적을 낸 〈일밤-복면가왕〉, TV와 인터넷방송을 결합한 새로운 포맷으로 '2015 대한민국 콘텐츠 대상 - 국무총리 표창'을 수상한 〈마이리틀텔레비전〉(예능 부문 일간 최고화제성지수 2위 135.2, 다음소프트 기준), 괴수 덕후, 종이 로봇 덕후, 고기 덕후 등 좋아하는 대상에 열정적으로 몰입해 한 분야의 전문가로 성장한 우리 주변 숨은 고수들의 특별한 능력을 검증하는 〈능력자들〉 등 기존 장수 예능과 신규 예능이 조화를 이루며 'MBC 예능 전성 시대'를 열었다.

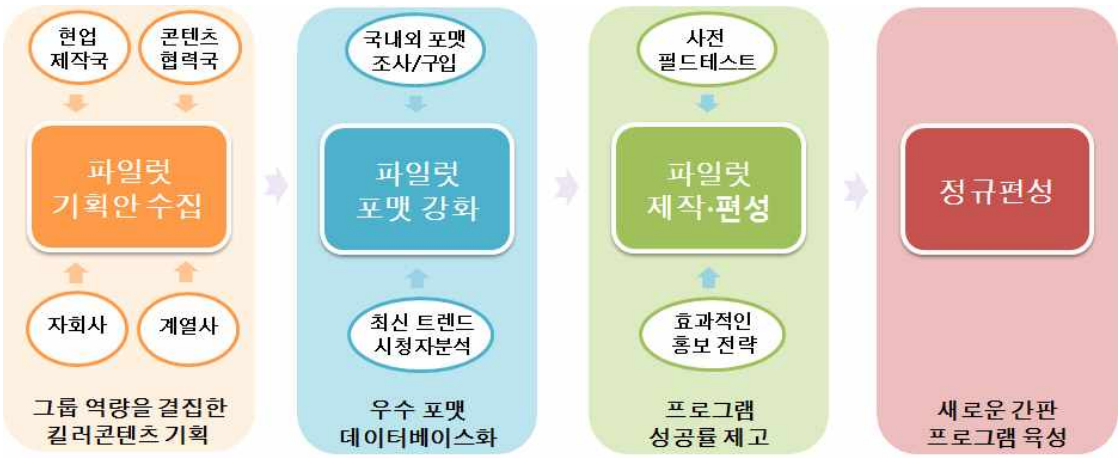
둘째, 다양한 연령층에 소구하며 '불패 신화'를 이어간 주말드라마와 화제성, 시청률을 함께 잡은 신선한 트렌디 드라마를 방영하였다. 남녀노소를 불문하고 폭넓은 세대의 공감을 모은 주말극 〈전설의 마녀〉, 〈장미빛 연인들〉, 〈여자를 울려〉, 〈내 딸 금사월〉 등이 평균 시청률 20%를 상회하며 채널 경쟁력을 견인하였다. 연기파배우 지성의 다중 인격 연기로 화제가 된 〈킬미힐미〉, 아름다운 제주도를 배경으로 풋풋한 로맨스를 그려낸 〈맨도롱또똣〉, 하반기 최고 화제작이었던 황정음 · 박서준의 로맨틱 코미디 〈그녀는 예뻤다〉까지 시청자들의 마음을 사로잡은 참신한 드라마를 꾸준히 배출하였다.

셋째, 사회적 고민과 문제 의식을 담아낸 신규 교양 포맷과 고품질 다큐멘터리를 제작하였다. 우선 새로운 형식을 실험하며 소재의 범위를 넓힌 교양 포맷을 개발하였는데, 2015년 사회적인 화두가 된 '갑을 관계'라는 주제를 '관찰 리얼리티' 포맷으로 신선하게 풀어낸 〈갑을 소통 프로젝트 '48시간'〉, 일반인 출연자와 네티즌이 실시간 소통하며 '집단 지성'의 힘으로 삶을 변화시켜가는 〈빅프렌드〉 등 과감하고 실험적인 교양 포맷 개발에 매진하였다.

또한 완성도와 품격 갖춘 고품질 다큐멘터리를 제작하였다. 10주년을 맞이한 〈휴먼다큐 사랑〉 시리즈, 209일간 단독 무기항 요트 세계 일주를 담은 〈지구를 사랑한 남자〉, 〈한글날 특집 다큐 '올라 아르헨티나! 한글, 어디까지 가 있니?'〉, UHD 특집 다큐 〈천개의 얼굴, 화장〉(2부작) 등 우리 이웃의 사연부터 전 지구적 차원의 소재까지 다큐멘터리 안에 담아냈다.

〈표 1-46〉 장르별 신설 프로그램 현황 및 성과

대분류	프로그램명	방영기간	평균시청률
예능	나는 가수다 시즌3	1/30~4/24	7.0
교양	사람, 산	4/27~	0.4
스포츠	메이저리그 다이어리	4/27~11/7	1.6
교양	경찰청 사람들 2015	4/30~10/29	4.1
예능	일밤-애니멀즈	1/25-3/29	4.4
예능	일밤-복면가왕	4/5~	14.0
예능	마이 리틀 텔레비전	4/25~	8.5
어린이	내 품에 라바와 친구들	8/11~	0.4
어린이	드림 주니어	8/28~	0.6
교양	옆집의 CEO들	12/18~	4.3
예능	위대한 유산	11/26~	3.9
교양	능력자들	11/13~	5.4



[그림 1-8] 파일럿 프로그램 상시제작시스템

2015년 〈트렌드랩〉의 활동도 주목할 만하다. 새로운 TV 콘텐츠를 적극 수용 · 소비하며 SNS 등을 통해 미디어 트렌드를 확산시키는 20대 시청층에 대한 연구를 위해 계속해서 대학생 패널로 구성된 〈트렌드랩〉을 운용하고 있다. 이를 통하여 20대 시청자의 콘텐츠 소비 성향을 리서치하고, 〈복면가왕〉, 파일럿 〈빅프렌드〉, 드라마 〈그녀는 예뻤다〉 등 다양한 콘텐츠 관련 제작 아이디어와 마케팅 전략을 현업 제작진에 제공하였다.

〈표 1-47〉 2015 트랜드랩 활동 내용

구분	과제	트렌드랩 세부 활동
MBC프로그램 및 사업 관련	<그녀는 예뻤다>(7월)	<그녀는예뻤다> 1-6회 대본 바탕으로 캐스팅 의견 등 제시
	<세바퀴>(7월)	<세바퀴> 문제점 분석 및 개선안 제시 및 토크쇼 게스트 추천
	<복면가왕>(8월)	<복면가왕> 발전방향 및 추천노래 10곡 / 추천가수 10인 제시
	<빅프렌드>(9월)	파일럿 제작을 위한 아이템 제안
	<달콤살벌패밀리>(9월)	<달콤살벌패밀리> 시놉 및 1회 대본 바탕으로 마케팅안 제시
	<DMC페스티벌>(10월)	<DMC페스티벌> 발전을 위한 프로그램 및 홍보 아이디어 제시
	<나혼자산다>(11월)	<나혼자산다> SWOT 분석을 바탕으로 아이디어 제시
FGI	(금) 밤 편성(7월) 평일 밤 11시(9월)	(금) 밤 편성 및 평일 밤 11시대 관련 FGI 실시
트렌드	'20대가 뽑은 올해의 콘텐츠3'(12월)	편성콘텐츠부 발간 콘텐츠 정보지 중 <15년 20'S PICK> 섹션 집필

또한 주목할 만한 제도가 바로 통합시청지수(CAMI(Cross-Platform Audience Measurement Index)다. 다양한 경로와 이용 방식을 통해 주요 콘텐츠를 시청한 누적 시청자 수를 측정하여 콘텐츠 경쟁력을 평가하는 자체 개발 지수다. 조사 대상은 MBC 핵심 시간대(14개 슬롯) 예능 및 드라마의 매월 1주차 방영분이며, 활용 데이터는 ① TV 실시간(본방/재방) 시청자 수, ② PC/모바일 기반 실시간 시청자 수, ③ PC/모바일 기반 비실시간 시청자 수(다시보기)다. 통합 시청지수의 산정은 ① 조사 대상 프로그램 방영분의 플랫폼 단위 실시간, 비실시간 누적 시청자 수를 산정한 후 ② 프로그램별 통합 시청자수를 집계하는 과정을 거친다.

MBC에서 자체 개발한 통합 시청 지수(CAMI)의 이점은 다음과 같다. 첫째, 주요 프로그램에 대한 종합적이며 정확한 가치를 평가할 수 있다. 시청률만으로 확인할 수 없었던 숨은 시청층의 발견으로 프로그램 가치 평가의 정확도를 높일 수 있다. 〈무한도전〉 〈복면가왕〉 〈그녀는 예뻤다〉 〈여자를 울려〉 〈내 딸 금사월〉 등은 회당 평균 누적 시청자수 1,000만 명을 넘는다. 특히 〈무한도전〉은 실시간/비실시간 시청(VOD) 포함 하반기 회당 누적 시청자수에서 최고 1,447만 명을 기록한 바 있다.

둘째, 프로그램에 대한 다면 평가지표로서의 의미를 갖는다. 플랫폼과 시청 방식에 따라 시청자들의 세분화와 분극화가 동시에 진행되고 있고 이는 선호 콘텐츠의 분화를 야기하고 있다.

CAMI는 다양한 플랫폼과 시청 행태를 고루 망라한 지표이므로 이러한 변화 추이를 파악하는데 유리하다. 이를 토대로 TV 본방 사수 프로그램과 非TV(N스크린) 본방 사수 프로그램이 차별적이라는 점을 확인한 것이 대표적인 사례라 하겠다.

요약하면 MBC는 2015년 콘텐츠의 경쟁력을 확보하기 위해 다양한 시청자 조사를 실시했고, 콘텐츠 R&D 시스템을 운영하기 시작했다. 시청 행태 변화에 대응하기 위한 중장기 편성 전략의 하나로 '통합 시청 지수(CAMI)'를 평가와 홍보 자료로 활용하였다. 이외에 콘텐츠랩 운영, 소셜미디어 화제성 분석 등 다양한 편성 전략을 시도한 해라고 할 수 있다. 이러한 노력들이 콘텐츠 경쟁력을 높여 2015년은 그 어느 때보다도 성과가 많은 한 해라고 평가할 수 있다.

3) 영상 제작 기술 능력 강화

영상 제작 기술 수준은 방송 환경의 변화를 가장 잘 반영하는 측면이 있다. 기술이 발전하면서 우수한 품질의 영상을 제공하는 것이 또 다른 차원의 수용자 복지 향상에 기여하는 것이 되었다. 디지털 방송의 본격화에 따라 수용자들은 보다 고품질의 디지털 영상을 원하고 있다. 고품질의 영상 제작 기술은 기술 쪽 뿐만 아니라 제작 쪽에서도 노력할 부분이 많다.

디지털 프로그램 편성 비율은 2015년 현재 100%다. 2013년까지만 해도 평균 디지털 프로그램 편성비율은 98.9%였는데, 2014년부터 모든 장르, 모든 시간대에 디지털 프로그램이 100% 편성되고 있다.

최상의 영상 제작 시스템을 구축하기 위해 프로그램 전담제와 모니터링을 통한 프로그램 책임 관리와 제작 노하우를 축적하였다. UHD, 3D 입체 영상, VFX 프로그램밍 등의 R&D팀을 활성화하고 CG 소스의 자산화를 위한 백업과 CG 자료 검색 시스템을 구축한 바 있다. 한편 드라마 노후 장비를 교체하고 4K급 신장비의 다양한 활용으로 최고의 영상 제작 경쟁력에서 우위를 확보하였고, 각종 특수 촬영 장비(3D 카메라, 스테디캠, 지미집, 수중 카메라, 헬기 촬영 등)의 전문 교육과 인력 양성을 통한 영상품질 향상과 제작비 절감을 지속하고 있다.

4) 라디오 편성과 운용

라디오는 점유 청취율 조사가 실시된 이래 지속적인 연간 청취율 1위를 이어나가고 있다. 2015년 라디오 점유청취율은 35.7%로 2위인 SBS 라디오(27.3%)에 비하여 큰 격차를 보였다. 2014년 35.4%에 비해서 소폭 상승한 것으로 나타났다. MBC 채널별 점유 청취율을 보면, 2015년에는 MBC 표준FM은 22.4%로 SBS 파워FM(23.3%)에 이어 2위를 차지하였다. FM4U는 13.3%로 MBC가 전체 점유 청취율 1위를 차지하는데 크게 기여하였다. MBC 라디오 프로그램이 외부 기관으로부터 여러 의미있는 상을 수상하기도 하였다.

〈표 1-48〉 2014-15 라디오 점유청취율

순위	방송사	채널	점유청취율 (%)			
			2014		2015	
1위	MBC	MBC 표준FM	23.8	35.3	22.4	35.7 (+0.4)
		MBC FM4U	11.5		13.3	
2위	SBS	SBS 파워 FM	23.7	27.9	23.3	27.3 (-0.6)
		SBS 러브 FM(AM)	4.2		4.0	
3위	KBS	KBS 2FM	12.4	23.6	11.7	22.4 (-1.2)
		KBS 제2라디오	3.8		3.9	
		KBS 제1라디오	4.4		4.1	
		KBS 제1FM	3.0		2.7	
4위	CBS	CBS 음악FM	13.8	16.0	13.9	15.5 (-0.5)
		CBS 표준FM(AM)	2.2		1.6	

※2014, 2015 한국리서치 점유청취율 조사 기준

2015년 라디오 부문 청취율 상위 20위 프로그램에 MBC는 7개 프로그램이 올라 가장 많은 비중을 차지했지만 2013년, 2014년과 대비해서는 1개 프로그램이 줄었다. 청취율 10위 안에도 5개 프로그램이 들어갔다. 10위 안에 이름을 올린 프로그램은 〈최유라 조영남의 지금은 라디오 시대〉(2위), 〈양희은, 서경석의 여성시대〉(3위), 〈굿모닝 FM 전현무입니다(4위), 〈강석, 김혜영의 싱글벙글쇼〉(5위), 〈박준형 정경미의 두시 만세〉(8위)였다.

〈신동호의 시선 집중〉은 2014년에는 10위였는데, 2015년에는 19위로 밀려난 반면 신규로 〈굿모닝 FM 전현무입니다〉가 10위권에 진입했다. 〈최유라 조영남의 지금은 라디오 시대〉(2위), 〈양희은, 서경석의 여성시대〉(3위)는 2014년과는 동일한 순위였다. 1위는 SBS의 〈두시탈출 컬투쇼〉였으며, SBS는 10위권 안에 4개, 20위권 안에는 6개의 이름을 올렸다.

〈표 1-49〉 2015년도 라디오 청취점유율 상위 20위 프로그램

순위	프로그램	채널	점유율	순위	프로그램	채널	점유율
1	두시탈출 컬투쇼	SBS-FM	12.9	11	박승화의 가요속으로	CBS-음악	4.75
2	최유라 조영남의 지금은라디오시대	MBC-표준	7.62	12	한동준의 FM팝스	CBS-음악	4.57
3	양희은 서경석의 여성시대	MBC-표준	7.5	13	최화정의 파워타임	SBS-FM	4.55
4	굿모닝FM 전현무입니다	MBC-FM	6.55	14	강석우의 아름다운 당신에게	CBS-음악	4.45
5	강석 김혜영의 싱글벙글쇼	MBC-표준	5.85	15	배미향의 저녁스케치	CBS-음악	4.27
6	황정민의 FM대행진	KBS-2FM	5.6	15	아름다운 이 아침 김창완입니다	SBS-FM	4.25

7	김창렬의 올드스쿨	SBS-FM	5.23	17	김용신의 그대와여는아침	CBS-음악	4.1
8	박준형 정경미의 두시만세	MBC-표준	5.15	18	김필원의 12시에 만납시다	CBS-음악	4.05
9	박소현의 러브게임	SBS-FM	4.97	19	신동호의 시선집중	MBC-표준	3.85
10	호란의 파워FM	SBS-FM	4.8	20	김상철의 세계는 우리는	MBC-표준	3.6

MBC 라디오는 매체 경쟁력을 더욱 높이기 위하여 많은 노력을 하고 있었다. 우선 '한국리서치'가 격월로 실시하는 '라디오 이용 행태 조사 결과'를 꾸준히 검토, 분석하여 청취 행태 변화에 대응하는 편성 전략을 수립하고 있고, 공개 방송 강화를 통한 청취자와의 접점을 확대하고 있다.

〈표 1-50〉 MBC라디오 공개방송

구분	프로그램	
골든마우스홀 공개방송	'라이브 MBC 화음'	
	음악캠프	25주년 공개방송 'Live is Life'
	꿈꾸는라디오	힙합콘서트
	FM데이트	발렌타인데이 특집 공개방송
	별이 빛나는 밤에	내 인생의 멘토 공개방송
	정오의 희망곡	벚꽃번개 공개방송
상암 문화광장 공개방송	골든디스크	런치타임 콘서트
	DMC 페스티벌	라디오 DJ 콘서트

채널 경쟁력 강화와 청취 환경 변화 대응과 관련하여 〈여성시대〉(서경석), 〈별이 빛나는 밤에〉(백지영), 〈달빛 낙원〉(박정아), 〈FM데이트〉(박지윤), 〈꿈꾸는 라디오〉(테이) 등에 새로운 진행자를 영입하여 젊은 청취자를 유인하고, 프로그램 노후화에 대처하여 점진적인 변화를 추진하였다. "LIVE MBC 화음"으로 공개 방송 정례화와 포털사이트를 통한 라디오 콘텐츠 확산(공개방송 동시접속, 관련 영상, 홍보페이지 뷰 등 총 330만 이상)에 노력하였다. 사옥 내 공개방송 실시는 상암동 랜드마크化에 기여하고 있다.

라디오를 대체할 새로운 매체들이 등장하면서 라디오의 매체 경쟁력이 많이 떨어진 것도 사실이다. 이렇게 라디오 청취 수요가 감소하지만, 라디오를 청취하는 사람은 다른 매체보다 충성도가 더 높다. 따라서 라디오 청취률을 높이는 것은 결국 MBC 채널 브랜드에도 긍정적 영향을 미칠 수 있으므로 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.

또한 인터넷이나 앱 등 젊은 층을 끌어들이는 것이 더욱 중요하다. 라디오 콘텐츠는 스마트

기기 등 각종 디지털 디바이스를 통한 유통 경로의 확장과 더불어 여전히 지속된다. 방송사의 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 통해 실시간과 다시듣기 서비스를 이용할 수 있는데 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.

한편, MBC라디오는 방송의 공적 기능 수행을 위한 사회 공헌 활동도 활발하게 유지하고 있었다.

〈표 1-51〉 라디오 방송의 공적 기능 수행을 위한 사회공헌 활동

주요 내용	프로그램	
함께 사는 세상	공익캠페인	'잠깐만', '환경캠페인', '우리말나들이', '세상은 커다란 학교입니다'
	연중기획	<여성시대> '행복한 어린이가 행복한 대한민국을 만듭니다'
광복 70주년 특집	'조각난 기억, 희미한 진실' 2부작	
독서문화 확산	<굿모닝FM> 북콘서트 특집 '책으로 나누는 세상' <라디오 북클럽> 인문독서아카데미 강연 방송	
학교 폭력 예방	<꿈꾸는라디오> '학교를 부탁해'	

II. 방송 II 분야(보도 · 시사)

1 | 방송 정책과 운영 목표의 적절성

1) 2015년 방송 전반의 목표

2015년 방송 전반에 걸친 운영 목표는 '콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹'으로 2014년과 크게 다르지 않은 비전을 내걸었다. 이 목표를 달성하기 위한 경영 기조로는 '혁신을 통한 미래 준비', '시청가치 제고와 시청자 영토 확장', '기본과 원칙에 입각한 경영'을 내세웠다. 방송 매체 환경의 지속적이면서도 급격한 변화에 능동적으로 적응하기 위한 혁신 전략은 상시적으로 필요하며, 종합 편성 및 보도 전문 채널의 등장으로 인해 시청률 확보를 위한 경쟁 구도가 더욱 치열해짐에 따른 대응 전략 수립과 조직의 안정적 운영이 절실하다는 차원에서 이상의 3가지 경영 전략은 시의적절한 것으로 보인다.

〈표 2-1〉 2015년 MBC 방송목표

방송목표	콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹 트렌드 선도하는 창의적 콘텐츠 개발로 경쟁력 1위 탈환	
세부 사항	• 시청률 및 점유율 1위 시청률 7.7% 점유율 16% • 뉴스 영향력, 신뢰도 1위	• 채널경쟁력 1위 달성 • 새로운 수익기반 구축 • 신조직 문화 구축 • 미래방송환경 대응 강화

MBC는 2015년 방송 목표를 시청률 및 점유율에서 1위 달성으로 삼았으며, 뉴스 부문에서는 영향력과 신뢰도 차원에서 1위를 목표로 삼았다. 결국 채널 경쟁력을 1위로 유지하겠다는 포부를 밝힌 것인데, 이를 실현하기 위한 구체적인 전략으로는 새로운 수익 기반 구축, 신조직 문화 구축, 그리고 미래 방송 환경 대응 강화의 기치를 내세웠다. 새로운 수익 기반 구축을 위해서는 콘텐츠 기반의 새로운 수익을 개발하고 디지털과 모바일 중심으로 새롭게 변화하는 콘텐츠 이용 환경 변화에 대응하는 유통 플랫폼을 활용할 것을 천명했다. 신조직 문화 구축을 위해서는 전문성을 강화하는 데 기여하는 교육 프로그램을 지속적으로 개발하고 연봉제를 안정적으로 운영함으로써 성과주의 문화를 안착하겠다는 방침을 채택했다.

미래방송환경 대응 강화란 주파수 확보를 통한 UHD 방송 환경에 철저히 대비하고 지속적으로 혁신적 방송 기술을 적극적으로 도입하겠다는 전략을 의미한다. 이상의 전략이 2015년 방송 목표인 영향력, 신뢰도 1위 달성을 위한 필요 조건인 것은 분명해 보인다. 방송 기술과 경영 환경 변화에 적극적으로 대응하여 시청률 1위의 영향력을 확보하겠다는 전략도 타당해 보인다. 그

런데 이런 전략이 어떻게 뉴스의 영향력과 신뢰도 제고에 기여할 수 있는지에 대한 구체적인 전술 방안이 포함되어 있지 않다. 기술 환경 변화에 대한 신속하고 적절한 대응과 전문성 심화 그리고 경영 합리화를 통해 조직의 역량과 기반을 강화할 수는 있는데, 이 기반 위에서 신뢰도를 향상시키는 보도 및 시사 프로그램을 제작하여 시청자들로부터 믿음과 사랑을 이끌어내기 위해서는 공영방송의 핵심 덕목인 공익적 가치 추구와 관련된 구체적인 전략도 제시할 필요가 있다. 케이블 방송의 약진과 인터넷 매체의 확산으로 인해 치열해진 경쟁 상황에 제대로 적응하여 경영 성과를 극대화하는 한편, 공영방송으로서의 지위를 반영하는 비전도 염두에 두는 것이 좋겠다.

2) 보도/시사 분야의 운영목표

2015년도 보도/시사 분야의 운영 목표는 뉴스 경쟁력의 강화, 기획 보도를 통한 정보 제공과 공동체 가치 함양, 한일 수교 50주년 기념 공동 제작 성과 극대화, 온라인과 모바일 영역에서의 뉴스 공급 확대 등이다.

〈표 2-2〉 2015년 MBC 보도시사 부문 운영목표

뉴스의 경쟁력 강화	• 뉴스데스크 시청률 목표 평일 10%, 주말 8% • 심층적이고 분석적인 보도를 통한 뉴스 경쟁력 강화 • 수시 경력기자 채용을 통한 우수인력 확보 • 상암 신사옥 이전과 함께 도입된 최신 장비·기술의 정착
기획 보도를 통한 정보 제공과 공동체 가치 함양	• 각종 기획물의 제작 보도
'한일 수교 50주년' 기념 한일 뉴스 공동제작	• 일본 후지TV와 '한일 수교 50주년' 뉴스 공동제작 사업 추진
MBC뉴스의 온라인과 모바일 공급	• MBC 뉴스 홈페이지와 공식 SNS 페이지 관리 • 외부 유통을 통한 수익 창출 • 뉴미디어용 뉴스콘텐츠 제작 유통

〈표 2-2〉의 보도/시사 부문 운영 목표를 달성하기 위한 전략적 지침으로 우선 〈MBC뉴스데스크〉의 목표 시청률을 평일 10%, 주말 8%로 제시했는데, 이는 2014년의 목표 시청률과 동일한 수치다. 또한 심층 보도와 기획 보도를 강조하겠다는 운영 지침은 온라인과 모바일 뉴스가 초속보성에 입각한 숏폼(short-form)의 간결한 뉴스에 초점을 맞추는 성향을 고려해볼 때 전통적인 지상파 TV가 경쟁력 우위를 확보할 수 있는 적절한 방향이라고 하겠다. 일본 후지TV와의 '한일 수교 50주년' 공동 제작 사업도 양국 간의 지속적인 방송 협력 및 교류를 정착시킬 수 있는 계기가 될 것이며, 극동 아시아라는 권역 수준의 방송 시장을 더욱 적극적이고 효율적으로 활용함으로써 로컬과 글로벌 시장을 연결하는 교두보를 확보한다는 점에서 주목할 만하다.

한편 수시 경력 기자 채용을 통한 우수 인력 확보 전략도 능력을 이미 검증받은 기자를 선발

하고 기수 문화의 경직성을 극복하는 데 도움을 줄 수 있다는 점에서 뉴스 취재 역량을 강화하기 위한 노력으로 평가할 수 있다. 온라인과 모바일을 통한 뉴스 공급 영역 확대라는 지침은 뉴스 생태계의 변화에 신속하고 능동적으로 대응하겠다는 의지의 표현이다. 특히 모바일을 통한 뉴스 공급이란 목표는 스마트폰의 확산으로 말미암아 모바일 기기를 통해 뉴스를 이용하는 경향이 급속도로 증가하고 있는 최근의 추세를 적절히 반영하고 있다. 향후 모바일 기기를 뉴스 유통과 소비의 디바이스로만 활용할 것이 아니라, 뉴스 취재 및 제작 과정에서 기자들과 시청자들이 협업하는 과정에서도 소통과 자료 및 경험의 수집을 위한 유용한 도구로 이용할 방안과 관련된 목표를 설정하여 모바일 영역을 더욱 적극적으로 확대하겠다는 것을 내세울 필요가 있다.

2 | 보도/시사프로그램의 공영성

1) 민주적 여론형성 기여

언론의 존재 이유 가운데 가장 으뜸은 민주주의의 작동을 위해 필수적인 민주적 여론형성에 기여해야 한다는 점이다. 방송 저널리즘의 기본 사명은 따라서 공공 문제에 관한 풍부한 정보와 다양한 의견을 시청자들에게 공표함으로써 공론장(public sphere)을 구축하고 시청자들이 식견을 갖춘 시민(well-informed citizen)으로 거듭나서 공공 문제에 대한 여론을 형성할 수 있도록 도와주는 것이다. 대중이 뉴스를 이용할 때 가장 크게 의존하고 있어 여론 형성에 큰 영향력을 미치는 텔레비전 방송의 보도/시사 프로그램의 역할이 중요하다.

최근 이용률이 급증하고 있는 인터넷 뉴스는 속보성 혹은 단발성 기사가 주종을 이루어 '어떤 일이 일어났는지'를 신속하게 전달하는 장점이 있지만, '왜 그런 일이 일어났는지' 또는 '어떤 정책 및 대책이 필요한지'에 관한 심층적 정보를 전달하는 데에는 취약점을 노출하고 있다. 따라서 전통 매체 영역에서 가장 영향력이 큰 텔레비전 방송의 보도/시사 프로그램 여론 형성 기능이 여전히 중요하다고 하겠다. 여론 형성에 얼마나 영향을 미치는가를 알아보기 위해서는 일차적으로 얼마나 많은 시청자들이 보도 관련 프로그램을 시청하는지 분석해보는 작업이 필요하다. 아무리 좋은 프로그램을 내보낸다고 하더라도 시청자들이 이용하지 않는다면 그것이 여론 형성에 미치는 기여도는 미미할 수밖에 없기 때문이다.

(1) 보도/시사 프로그램이 여론 형성에 미치는 영향력 점유율

아래 〈표 2-3〉은 개인 기준 TV 시청률, 라디오 청취 데이터 그리고 인터넷 이용 시간 데이터를 기초로 주요 방송 보도 매체(케이블TV 포함)가 여론 형성에 미치는 영향력 점유율을 산정한 것이다. 이 여론 영향력 점유율은 여론집중도조사위원회(2016년 1월 발표)가 4대 매체 부문의 이용 점유율을 각 매체 부문의 가중치를 고려하여 합산한 것으로 신문, 방송, 인터넷 사이트

를 망라한 모든 보도 매체가 여론에 미치는 영향력을 100%로 놓았을 때 개별 매체가 지니고 있는 상대적 영향력의 크기를 의미한다. 일단 매체 합산 여론 영향력 점유율 면에서 MBC는 7.6%로 KBS(17.5%)보다 뒤쳐져 있는 것으로 나타났다. 매체 부문별 이용 점유율로 살펴보면, 텔레비전 방송에서는 KBS에 비해 뒤떨어졌지만 라디오에서는 약 15% 차이로 앞선 것으로 나타났다.

또한 인터넷 뉴스 이용 점유율에서는 KBS의 1.7%보다 적은 1.2%를 기록하고 있다. 이는 MBC 뉴스 및 시사 프로그램이 인터넷을 통해 이용되는 정도가 KBS보다 낮다는 사실을 보여주는 객관적 지표다. 이 지표는 인터넷 사이트 방문자와 체류시간을 동시에 반영한 것이기 때문에 각 방송사가 발표하는 순 방문자나 페이지뷰 숫자보다 더욱 정확하게 여론 형성에 미치는 영향력을 측정한 것이다. 따라서 최근 인터넷 영역이 여론 형성에 미치는 영향력 비중이 점차 더욱 확대되고 이에 따라 인터넷 분야의 가중치가 점차 커지는 상황을 고려해 볼 때, MBC의 여론 형성 기여도를 제고하기 위해서는 보도 및 시사 콘텐츠를 인터넷을 통해 더욱 활발하게 유통시키기 위한 적극적인 투자와 혁신적인 전략이 시급히 필요하다고 하겠다.

〈표 2-3〉 매체합산 여론영향력 점유율 (2015년)**

매체	4대 매체부문의 매체별 이용점유율				매체합산 여론영향력 점유율
	신문 (10.1)*	텔레비전방송 (54.2)*	라디오 방송 (2.9)*	인터넷뉴스 (32.7)*	
KBS	–	29.9	25.3	1.7	17.5
MBC	–	11.2	40.2	1.2	7.6

* ( ) 안의 수치는 해당 매체부문의 2015년 영향력 가중치(%)를 나타낸다.
** 여론집중도 조사보고서(제2기 여론집중도조사위원회, 2015) 80쪽의 도표를 재구성한 것임.
*** KBS 텔레비전 방송 점유율은 KBS1과 KBS2의 점유율을 합한 것임.

(2) 보도/시사 프로그램의 시청률

보도/시사와 관련된 다양한 저널리즘 프로그램 가운데, 방송사의 간판 뉴스프로그램이라고 할 수 있는 저녁 메인 뉴스의 시청률은 아래 표에서 보는 바와 같다.

〈표 2-4〉 지난 5년간 지상파 방송3사 메인 뉴스[2] 시청률 비교

(단위: %)

구분	2011년	2012년	2013년	2014년	2015년
MBC	9.5	6.8	8.1	7.5	7.5
KBS1	17.7	17.9	16.9	16.7	14.6
SBS	9.7	11.3	9.5	8.4	8.1
3사 합계	36.9	36.0	34.5	32.6	30.2

2) MBC: 뉴스데스크, KBS1: 뉴스9, SBS: 8시뉴스

위의 지난 5년간 지상파 방송 3사 메인뉴스 시청률 비교에서 보듯이, MBC는 2012년 파업 이후 2013년에 8%대로 진입했다가 2014년에 7.5%로 하락하여 2015년에도 여전히 7.5%에 머물러 있다. 즉, 7.5% 수준에서 현상 유지 상태다. 그런데 경쟁사인 KBS1과 SBS가 2012년 이후 2015년까지 하락세를 면치 못하고 있는 반면 MBC가 현상 유지하고 있음을 볼 때, 이는 MBC만의 문제라기보다는 뉴스 소비 시장에서 지상파 TV 뉴스가 차지하는 비중이 한계 상황에 봉착했음을 암시해 준다. 다시 말해서 종편과 보도 전문 케이블 채널이 보도/시사 프로그램을 집중적으로 편성하고 있으므로 방송 뉴스 시청자들이 분산되고 있으며 2-30대의 시청자들은 더욱 빠른 속도로 핵심 이용 매체를 텔레비전 TV에서 인터넷으로 바꾸고 있으므로, 지상파 방송 뉴스의 시청률을 상승시키기 쉽지 않은 상황이다. 이런 상황은 지난 5년간 지상파 3사 메인 뉴스의 시청률 합계가 지속적으로 하락하고 있음을 보아도 알 수 있다. 이렇게 볼 때 SBS와의 격차를 2014년 0.9%에서 2015년 0.6%로 좁힌 것은 나름대로 의미 있는 성과라고 하겠다.

〈표 2-5〉 2014-2015년 〈MBC 뉴스데스크〉 연령대별 시청률 비교

구분	2014년	2015년
4-9세	2.4	1.6
10대	1.6	1.3
20대	1.3	1.1
30대	2.6	2.2
40대	3.5	3.6
50대	4.7	4.6
60대 이상	4.7	4.9

〈MBC 뉴스데스크〉 2015년 시청률이 2014년 시청률과 동일하게 나와 일견 변화가 없어 보이지만 연령대별 개인 시청률 추이를 살펴보면 의미 있는 분석이 가능하다. 구체적으로 말해서 10대에서 30대까지의 시청률은 소폭 감소한 반면, 40대에서 60대까지의 시청률이 소폭 증가하여 만들어진 상쇄 효과로 전체 시청률에는 변화가 없다는 것이다. 즉, 〈MBC 뉴스데스크〉는 저연령층의 시청자는 빠져나가고 고연령층의 시청자가 유입되었다. 이는 저연령층이 점차 지상파 TV 뉴스를 외면하고 있는 일반적 시청 행태 추이를 반영하는 것이기도 하겠지만, 아래 〈표 2-6〉에서 보듯이 아침 뉴스인 〈MBC 뉴스투데이〉의 2014년-2015년 비교에서 10-30대 연령층 시청자의 감소가 〈MBC 뉴스데스크〉만큼 뚜렷하게 드러나지 않고 있다는 점에서 볼 때, 〈MBC 뉴스데스크〉의 주 시청자층의 고령화 현상이 더욱 심화되고 있는 현상과 그 원인을 면밀하게 분석해 볼 필요가 있다.

〈표 2-6〉 2014-2015년 〈MBC 뉴스투데이〉의 연령대별 시청률비교

구분	2014년	2015년
4-9세	0.3	0.4
10대	0.2	0.2
20대	0.3	0.4
30대	0.9	0.7
40대	1.5	1.4
50대	2.3	2.5
60대 이상	2.5	2.6

한편 지상파 3사의 아침 뉴스 시청률을 비교해 보면 MBC는 2014년에 이어 2015년에도 SBS와 동일한 시청률로 동순위를 보이고 있는 것으로 드러났다. 파업 이전인 2011년에는 SBS보다 앞서 있었음을 상기해 볼 때, MBC 아침 뉴스 역시 시청률 회복이 만족스러울 정도는 아니라고 하겠다.

〈표 2-7〉 지난 5년간 지상파 방송 3사 아침 뉴스 시청률

(단위:%)

	2011년	2012년	2013년	2014년	2015년
MBC	4.8	3.3	3.8	4.4	4.1
KBS1	6.1	7.6	7.2	7.3	6.3
SBS	4.6	5.5	4.7	4.4	4.1

MBC의 주요 시사 프로그램인 〈100분 토론〉, 〈경제매거진M〉, 〈시사매거진2580〉, 〈PD수첩〉의 2015년 시청률을 연도별로 비교해 보면 〈표 2-8〉과 같다.

〈100분 토론〉은 2014년보다 수치로는 0.1% 하락했지만 현상 유지했다고 볼 수 있고, 전년보다 증가한 〈경제매거진M〉(0.3% 증가)과 〈시사매거진2580〉(0.4% 증가)은 선전했다고 볼 수 있다. 반면에 〈PD수첩〉 시청률은 2013년 이후 계속 하락하고 있으며 그 하락 폭이 점차 커지고 있음을 볼 때 원인 파악을 위한 세밀한 분석과 문제 해결을 위한 대책이 요구된다. 2015년도 〈PD수첩〉의 시청률을 연령대별로 2014년 시청률과 비교해 본 결과, 60대를 제외한 모든 연령대에서 조금씩 하락했음을 알 수 있다. (〈표 2-9〉 참조).

〈표 2-8〉 지난 3년간 MBC 주요 시사프로그램 시청률 비교

구분	100분 토론	경제매거진M	시사매거진	PD수첩
2013년	1.4	4.5	6.5	5.8
2014년	1.4	5.4	6	5.4
2015년	1.3	5.7	6.4	4.7
평균	1.4	5.2	6.3	5.3

〈표 2-9〉 2014-2015년 MBC PD수첩 연령대별 시청률 비교

구분	2014년	2015년
4-9세	1.3	0.6
10대	1	0.7
20대	0.9	0.7
30대	2.1	1.4
40대	3.2	2.4
50대	3.5	3.1
60대 이상	2.7	2.9

〈표 2-10〉이 보여주는 목표 대비 달성도도 〈시사매거진2580〉과 〈경제매거진M〉은 90% 이상을 달성한 반면, 〈PD수첩〉은 72%에 머물러 있었다. 2014년에 〈PD수첩〉 시청률은 5.4%였고 목표 달성도는 83%였는데, 2015년 〈PD수첩〉은 전년도 대비 시청률에서 0.7%, 목표 달성도에서 11% 감소한 것으로 나타났다.

〈표 2-10〉 시사프로그램의 시청률 및 목표대비 달성도

프로그램명	1분기 시청률	2분기 시청률	3분기 시청률	4분기 시청률	연평균 시청률	목표 시청률	달성도
시사매거진2580	7.5	6.1	5.5	6.3	6.4	7	91%
PD 수첩	5.3	5.1	4.2	4.1	4.7	6.5	72%
경제매거진M	6.2	5.8	5.3	5.4	5.7	6.0	95%

2) 국제 시사/보도와 남북 협력 관계

MBC는 2015년 현재 8개 지사에 11명의 특파원을 두고 있다. 미국 워싱턴에 2명, 로스앤젤레스에 1명, 도쿄 2명, 베이징 2명, 그리고 파리, 런던, 방콕에 각각 1명씩 두고 있다. 이런 특파원 파견망은 우리나라와의 국제 관계 중요성, 즉 현지의 중요 사안이 우리나라에 미치는 영향력을 고려하여 구축한 것이라 할 수 있다. 또한 모바일과 온라인을 통해 국제 뉴스의 공급을 확대하는 노력을 기울였으며, AP, AFP 그리고 로이터 등과 추가 계약했다.

MBC는 2015년 한일수교 50주년 기념의 차원에서 일본의 후지TV와 뉴스를 공동 제작하는 기회를 가졌다. 양사 간 상호 방문과 협의와 논의를 거쳐 상대사가 요청하는 내용과 형식으로 리포트를 제작하기로 최종 합의하여 〈한일 수교 당시의 찬반 주장〉, 〈한일 젊은이들의 현실〉, 〈인구 고령화 문제〉, 〈한일 갈등의 원인과 해결책〉, 〈한국과 중국의 경제 교류〉에 관해 공동제작하여 보도하는 성과를 거두었다. 주지하다시피 양국 간에는 독도 영유권, 위안부 문제 등 예민하고 논쟁적인 사안이 있음에도 불구하고, 이렇듯 어렵고 미묘한 분위기 속에서도 양국 간의 우호 관계 복원을 위해 노력했다는 점에서 시사하는 바가 적지 않다고 하겠다. 이 밖의 주목할 만한 심층 국제 보도는 '2015년 유럽을 강타한 난민 사태', '중국과 일본의 남중국해를 둘러싼 갈등', '고령화에 대응한 세계 각국의 전략', '중동의 화약고인 예멘' 등이 있다.

남북 관계에 관한 심층 보도 프로그램으로는 통일방송연구소가 제작한 〈통일전망대〉가 있다. 2015년에는 총 50회를 제작했는데, 6월 진행자와 코너를 개편한 후 시청률이 1% 내외에서 2%까지 상승하는 성과를 거뒀다. 또한 11월 부분 조정으로 화요일 오후 3시대에서 월요일 12시 20분으로 이동 배치한 후에 시청률이 2.6%로 상승한 적(12월 14일 방송분)도 있었다. 남북 관계 관련 주요 보도 소재로는 북한의 목함 지뢰 도발과 SLBM 발사, 북한 핵실험에 대한 주변국의 대응, 북한의 내부 공급 체계 붕괴 등이었다. 북한의 지속적인 도발로 말미암아 남북 간의 교류 및 화해 증진 관련 기사보다는 남북 간의 대립과 긴장이 고조되어 교류 및 협력이 난항을 겪고 있다는 보도가 많았다.

또한 통일방송연구소는 북한 관련 정보를 체계적으로 축적하는 방안의 일환으로 북한 방송 수신 시스템을 안정화하였고 데이터베이스 분류를 개선했으며, 북한 뉴스 모니터 요원의 전문성을 심화하는 등의 노력을 기울였다.

3) 방송문화진흥회가 제시한 경영지침 이행 정도

(1) 2015년 보도시사 분야 경영지침

방송문화진흥회가 MBC에 전달한 2015년 경영지침 가운데 보도시사 분야 관련된 사항은 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 시청자의 신뢰를 존중하는 공영방송으로서의 정체성을 확립하고, 정확한 정보의 전달과 치우치지 않는 잣대로 공정한 방송을 구현하며, 소외된 계층과 사회적 약자에 대한 편견을 없애고 이들을 동등한 시선으로 바라보는 프로그램을 제작함으로써 방송의 공적 책임 수행과 시청자 복지 향상에 노력해야 한다.

둘째, 보도/시사 분야도 디지털과 모바일 시대를 선도하는 혁신적인 기획 및 제작을 강화하고 유통 역량 증강에 힘써야 한다. 종합 편성 채널과 보도 전문 채널은 물론 인터넷 뉴스매체가 기존의 고정 시청자층을 잠식하고 있음을 감안하여 창의적 포맷을 개발하고 스마트폰과 태블릿 등에 최적화된 새롭고 다양한 보도 시사물을 생산하고 재가공하는 노력을 기울여야 한다.

셋째, 보도/시사 분야도 미래지향적 경영 전략의 수립과 시행이 필요하다. 포털과 소셜 미디어 그리고 각종 뉴스 큐레이션 등 뉴스 이용의 플랫폼이 다양화되어 가고 있는 상황에서 이들과 '전략적 제휴'를 통해 MBC 뉴스 및 시사 프로그램의 유통을 확대할 수 있는 방안을 적극적으로 모색해야 한다.

넷째, 핵심 역량 강화를 위한 조직 문화 혁신이 지속적으로 이루어져야 한다. 부분적으로 연봉제를 도입한 만큼 그 성과를 면밀하게 검토하고 우수한 인재들이 창의성과 도전 의식을 발휘하고 조직원 모두가 자발적으로 최선을 다하는 긍정적인 조직 문화가 형성될 수 있도록 해야 한다.

(2) 2015년 보도시사 분야 경영지침 이행

방송문화진흥회가 전달한 2015년 보도시사 분야 관련 경영지침을 이행하기 위해 MBC는 다음과 같은 조치를 취했다.

첫째, 보도/시사 관련 부서는 방송의 신뢰성, 공익성, 공정성 확보를 위해 다양한 활동을 전개했다. 오보나 부정확한 기사는 보도 신뢰성을 손상시키는 가장 중요한 요인이라는 판단 아래, 팩트체크팀을 운영하여 기사가 나가기 전에 지적 사항을 즉시 기자와 각 부서 데스크에게 전달함으로써 오보를 사전에 방지하도록 했다. 또한 공정성 유지를 위해 사회 집단 간에 이해가 충돌하거나 논란의 대상이 되는 사안에 대해서는 자체 교육의 강화와 자문 변호사 활용 그리고 허위 보도에 대한 엄정한 대응 등을 통해 보도의 균형성과 불편부당성을 지키도록 꾸준히 노력했으며 공정성위원회를 구성하여 방송의 공정성을 모니터하고 공정성 제고에 도움이 되는 자문을 받는 제도로 활용하고 있다.

둘째, 기획 및 제작 혁신과 유통 역량 증강을 위해 온라인과 모바일 전용 뉴스 콘텐츠를 확대하고 뉴스 유통 환경 변화에 따른 신규 플랫폼을 적극적으로 활용하도록 했다. 새로운 트렌드를 반영한 맞춤형 뉴스 콘텐츠를 개발하기 위해 뉴미디어뉴스국의 역량을 강화하는 다양한 혁신—'엠빅뉴스', '실험뉴스'(가칭) 등 여러 형태의 소셜미디어 연계 뉴스—을 시도했거나 기획 중에 있다.

셋째, 방송 뉴스 콘텐츠가 한번 소비되어 증발하는 것이 아니라 빅데이터의 구성 요소로 그 가치를 인정받고 있음을 감안하여, 뉴스 아카이브 정책을 수립하여 빅데이터 시대에 대비하고 있다. 빅데이터 구축을 통해 향후 더욱 활발하게 진행될 인터넷 뉴스 서비스 사업자나 검색 엔진 사이트와의 '전략적 제휴'에 대한 사전 준비 작업을 진행 중이다.

넷째, 조직 문화 혁신을 위해 경력 기자 채용 제도를 지속적으로 운영함으로써 근무 역량을 검증하고 조직의 경직성 때문에 나타나는 부작용을 최소화시키는 노력을 기울이고 있다.

3 | 보도시사의 질적 향상

1) 주요 보도시사 기획 프로그램의 평가

(1) 기획보도

기획 보도는 심층성과 전문성 차원에서 경쟁력을 확보할 수 있는 보도 유형이므로 보도의 질적 향상을 위해서 아무리 강조해도 지나치지 않은 중요한 영역이다. 2015년 한 해 동안 심층 보도가 필요한 다양한 사안을 발굴하여 현장성과 정확성을 확보한다는 원칙 아래 매주 2회 이상 집중 취재 아이템을 찾아 〈뉴스데스크〉에 배치했다. 특히 타 방송 매체와는 차별성있는 소재를 찾아내어 실상과 문제점을 정확하게 진단하고 합리적 해결책을 제시해 왔다.

2015년 진행했던 기획보도는 대략 다음의 3가지 유형으로 분류할 수 있다: a. 각종 비리와 문제점 및 제도적 허점을 지적하고 시정을 요구하는 아이템, b. 논란이 되고 있는 현장이나 쟁점이 되고 있는 현상을 깊이 있게 보도하여 여론형성에 기여하는 아이템, c. 새로운 트렌드를 포착하고 시청자들에게 의미 있고 유용한 정보를 제공하는 아이템.

특히 〈뉴스데스크〉의 각종 하위 제목에 걸맞으며 공익성과 시사성을 겸비한 다수의 아이템을 보도했는데, 예를 들면 '뉴스플러스'(무한 리필의 비밀, 배달 앱의 명암, 위장 전입 극성, 키 성장 보조제의 진실 등), '연속 기획'(은퇴 이후의 삶은 어떻게, 메르스 사태 재발을 막아라, 긴급 점검 관광 현장 등), '앵커의 눈'(중국 가전의 공습, 비싼 건강 검진, 카톡의 문어발 확장 명암 등) 등이 있다. 또한 시청자 제보를 활용한 사례로 '위험천만 자전거 캐리어', '구멍 뚫린 어린이 안전', '광역버스의 이유 있는 난폭 운전' 등이 있다. 특집 기획으로는 '광복 70년, 한일 수교 50주년'이 있었는데 한일 양국 관계의 과거, 현재, 미래 전망을 입체적이고 다각적으로 다루면서 관심 쟁점을 상호 양국의 시각으로 바라볼 기회를 제공했다.

(2) 시사프로그램

대표 시사프로그램으로 〈100분 토론〉, 〈시사매거진 2580〉 그리고 〈PD수첩〉을 들 수 있다. 〈100분 토론〉은 1999년도 출범 이후 700회를 넘기는 토론 프로그램의 대명사격으로 인정받아 왔으며, 〈시사매거진2580〉은 1994년도부터 제작하여 2016년에 1,000회를 맞이하게 된다. 또한 〈PD수첩〉은 국내 시사 프로그램 가운데 최장수 프로그램으로 이미 1,000회를 넘긴 최장수 간판 프로그램이다. 시사 프로그램은 생활밀착형 소재를 발굴하여 시청자에게 실질적으로 도움이 되는 정보를 제공하고, 사회 고발과 비판 기능을 발휘하여 사회적 의제를 설정하고 여론을 환기함으로써 민주주의의 작동에 기여하는 것에서 그 존재 이유를 찾고 있다.

〈시사매거진2580〉(2015년 시청률 6.4%)은 우선 시청률 차원에서 타 지상파 방송사의 동시간대 경쟁 프로그램(KBS1 〈취재파일K〉 2.8%)보다 크게 앞서 있어 경쟁력을 보이고 있다고 하겠다. 2015년 한 해 동안 총 49회, 144개의 아이템을 방송했으며, 사회 고발(38.2%), 시사 현안(31.3%), 인물과 트렌드(22.9%) 그리고 사건 · 사고(7.6%)의 분포를 보였다. 시사 프로그램의 기

본 역할인 사회 고발과 시사 현안에 주력하였는데, 대표적인 예로는 '누가 나를 수술했나?', '건강 기능 식품 2등급의 비밀', '장기 밀매의 표적이 된 소년', '공무집행방해입니다' 등이 있다.

2015년 수상작으로는 MBC가 자체적으로 수여한 '올해의 프로그램상 우수상'을 받은 '누가 나를 수술했나?'와 '시사제작국 작품상'인 '장기 밀매의 표적이 된 소년', '옆집인지, 옆방인지'가 있다.

개선할 점은 현재 주요 시청자 층이 40-60대 여성으로 파악되고 있어 저연령층이나 남성 시청자 층의 유입을 겨냥한 아이템의 다양화나 모바일 활용전략 등이 필요하다는 것이다.

〈PD수첩〉은 역시 시사 정보 제공과 사회 고발 기능을 수행하고 있다. 2015년 대표작으로는 선심 예산 편성과 중복 시설 투자 문제를 다룬 '예산 13조, 평창 올림픽', 대기업의 스크린 독과점 문제를 다룬 '스크린을 훔치는 완벽한 방법', 한국의 의료 체계를 문제 삼은 '메르스에 뚫린 대한민국', 특권층의 부조리를 다룬 '금수저 선생님' 등 사회 고발성 아이템이 다수 있었다. 또한 사회적 약자의 인권 문제를 환기시킨 '인천 어린이집 아동 폭행, 그 후', '발달 장애인 엄마로 산다는 것', '돌아갈 집이 없어요. 홈리스 청소년' 등이 있다. 외부기관이 수여하는 수상 실적이 없었던 2014년과는 달리, 2015년에는 '스크린을 훔치는 완벽한 방법'이 방송통신심의위원회 '이달의 좋은 프로그램상'을, '아이가 있는 나라'가 여성가족부 '양성평등 미디어상'을 수상하는 실적을 거두었다.

〈PD수첩〉의 2015년 시청률은 4.7%인데, 경쟁 프로그램인 KBS의 〈추적 60분〉(2.9%)보다는 높고 SBS의 〈그것이 알고 싶다〉(7.7%)보다는 낮은 수치다. 편성 시간대가 달라 비교의 등가성을 확보할 수 없는 상황이라 방송 3사 간의 순위 비교에 한계가 있을 수 있으나, 주목해야 할 점은 위의 지상파 방송 3사 시사프로그램 시청률이 2013년 이래 모두 하락세를 면치 못하고 있다는 것이다. 이러한 현상은 첫째, 지상파 시사프로그램의 주 시청자층의 일부가 종편이나 보도 전문 채널로 유출되었고, 둘째, 젊은 시청자층 상당수가 시사 현안을 파악하기 위해서 방송 프로그램 시청보다는 인터넷 매체나 소셜 미디어를 활용하는 경향이 늘어 발생했다고 볼 수 있다. 따라서 한편으로는 인터넷이나 모바일 플랫폼에 최적화된 새로운 트렌드이면서 수준 높은 탐사 프로그램을 제작하고, 다른 한편으로는 프로그램의 권력 감시와 사회 비판 기능을 강화함으로써 젊은 시청자층의 재유입을 이끌어내야 할 것이다.

2) 위기 대응 능력과 재난/재해 보도

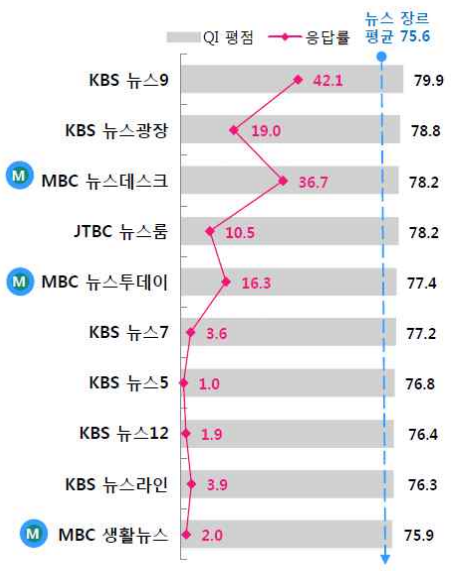
2015년에는 메르스 사태 이외에 대형 위기나 재난/재해가 별로 없었다. 2014년 개정된 재난방송 매뉴얼에 따라 천재지변과 대형 사고 발생 시 '재난방송본부' 체제로 신속히 전환하여 방송의 공익적 책무를 다할 수 있도록 대비하고 있었으며 방송통신위원회의 재난방송 온라인 시스템에 연동한 재난 발생 통보 시스템을 운영하였다. 대형 재해는 없었더라도 재난에 대한 대비 자세를 파악하기 위해서는 평상시 재난방송 시스템을 얼마나 잘 활용하고 있는지를 점검해 볼 필요가 있다.

2015년 재난 · 재해 대비 스팟 총 765회(2,312분 12초), 재난 · 재해 관련 뉴스특보 총 12건(43분), 재난 · 재해 관련 뉴스 총 630건(1,298분)을 방송했다. 〈시사매거진 2580〉과 〈PD수첩〉 그리고 〈생방송 오늘아침〉을 통해 구제역, 초미세먼지, 그리고 중동호흡기증후군에 관한 심층 보도를 내보냈다. 또한 재난 · 재해 발생 시 정규 프로그램에서 경과, 피해 상황 관련 정보를 흘림 자막으로 지속적으로 송출했다.

3) 보도시사 프로그램의 질적 성과 (QI 평점)

개별 방송프로그램의 시청 가구가 어느 정도인지를 보여주는 지표가 시청률이라면, 개별 방송프로그램이 질적으로 어느 정도의 평가를 받고 있는지를 측정한 지표가 QI 평점이다. QI를 평가잣대로 방송 보도프로그램을 비교 분석하여 상위 10위를 순서대로 배열하면 〈표 2-11〉과 같다. 〈MBC 뉴스데스크〉는 78.2점으로 〈KBS 뉴스9〉과 〈KBS 뉴스광장〉에 이어 3위를 차지했는데, 이는 2014년(5위, 76.7점)에 비해 순위나 점수 면에서 모두 향상된 수치다. 반면 〈SBS 8뉴스〉는 75.1점(16위)으로 뒤처져 전년보다도 더 큰 격차를 보였다. 〈MBC 뉴스투데이〉는 77.4점으로 5위를 차지하여 전체 평균보다 높았던 반면, 2014년에 10위로 74.4점을 기록했던 〈MBC 이브닝 뉴스〉는 2015년에 73.2점을 받아 10위권 바깥으로 밀렸다. 2014년과 비교해 볼 때 특이한 사항은 종편 뉴스 프로그램인 〈JTBC 뉴스룸〉이 78.18점으로 약진하여 〈MBC 뉴스데스크〉의 78.21점에 근접했다는 것이다. 요약하자면, 〈MBC 뉴스데스크〉는 2014년에 비해 점수와 순위 양면 모두에서 향상되었고 〈MBC 뉴스투데이〉는 2014년과 비슷한 수준을 보였으며, 〈JTBC 뉴스룸〉의 약진으로 뉴스 품질 경쟁이 더욱 치열해졌다고 하겠다.

〈표 2-11〉 2015년 뉴스 장르 프로그램 QI 평점, 시청률, 점유율 비교



No.	프로그램	채널	응답률 (%)	QI평점	QI 항목별 점수					13~69세 이상 시청률 (점유율)
					QI1	QI2	QI3	QI4	QI5	
	뉴스 장르 평균		8.7	75.6	75.9	75.5	76.3	75.4	75.0	
1	KBS 뉴스9	KBS1	42.1	**79.9**	80.9	79.7	80.5	79.3	79.1	5.0 (18.8)
2	KBS 뉴스광장	KBS1	19.0	**78.8**	79.3	78.5	79.4	78.6	78.4	2.0 (22.1)
3	MBC 뉴스데스크	MBC	36.7	**78.2**	78.6	78.4	78.6	77.6	77.8	2.9 (12.0)
4	JTBC 뉴스룸	JTBC	10.5	**78.2**	77.7	78.7	78.5	78.0	78.0	0.7 (2.7)
5	MBC 뉴스투데이	MBC	16.3	**77.4**	77.7	77.1	78.3	77.4	76.5	1.6 (19.2)
6	KBS 뉴스7	KBS1	3.6	**77.2**	76.4	76.5	79.1	76.4	77.7	2.4 (13.3)
7	KBS 뉴스5	KBS1	1.0	**76.8**	76.3	77.4	76.9	76.3	76.9	0.6 (6.8)
8	KBS 뉴스12	KBS1	1.9	**76.4**	76.0	76.2	77.9	76.0	76.2	0.9 (10.3)
9	KBS 뉴스라인	KBS1	3.9	**76.3**	76.9	76.1	77.7	75.5	75.3	1.7 (7.8)
10	MBC 생활뉴스	MBC	2.0	**75.9**	76.8	76.6	76.0	74.7	75.3	1.3 (10.6)

MBC QI 평점을 뉴스와 시사교양 장르로 구분하여 연도별로 비교 평가해보면 아래 표와 같다. 뉴스 장르의 QI 평점은 2013년 이후 2014년까지 소폭이지만 꾸준히 상승세를 보여 2012년 파업으로 인한 침체에서 점차 회복하는 경향을 보였는데, 2015년에는 전년 하반기보다 0.81점 하락한 모습을 보였다. 한편 시사교양 장르는 2013년 이후 소폭 상승세를 유지했으며 2015년에도 전년도 하반기보다 0.52점 상승하는 경향을 보인 것으로 보아 전반적인 품질은 지속적으로 향상되고 있다고 평가할 수 있다.

〈표 2-12〉 뉴스 및 시사교양 프로그램의 QI 평점 비교

채널		2011년	2012년	2013년		2014년		2015년	'14 2차 대비 QI증감
				1차	2차	1차	2차		
뉴스	QI평점 (편차: 최대값-최소값)	76.1 (4.0)	73.0 (9.3)	75.4 (6.2)	76.1 (3.9)	76.0 (4.8)	76.4 (3.7)	**75.6** **(10.1)**	▼0.81
시사교양	QI평점 (편차: 최대값-최소값)	77.0 (2.6)	75.0 (4.9)	75.8 (2.4)	75.8 (4.1)	76.5 (4.1)	76.3 (5.9)	**76.8** **(8.9)**	▲0.52

〈표 2-13〉는 지상파 3사 메인 뉴스프로그램의 QI 지수와 시청 점유율의 연도별 추이를 보여준다. 〈MBC 뉴스데스크〉는 QI 차원에서 2013년 이후 꾸준하게 상승세를 타고 있음을 알 수 있으며, 2015년의 78.2점은 2008년 이후 최고로 높은 점수로 〈SBS 8뉴스〉와의 격차를 점차 벌리고 있다는 면에서 고무적이라고 하겠다. 한편 점유율 차원에서는 지상파 3사 가운데 3위를 기록하여 아직도 파업 이전 상태로 회복되지 않았음을 보여준다. 2012년 파업 이후 2013년 소폭 상승세를 보이다가 2014년 다시 약간의 하락이 있었는데, 2015년에 다시 회복하는 추세를 보인다고 하겠다. 비록 소폭이지만 등락의 원인이 무엇인지를 찾아내어 면밀히 분석하고 점유율 향상을 위한 과감하고 혁신적인 전략을 도입할 필요가 있다.

2012년 이후 줄곧 점유율과 QI에서 1위를 지키고 있는 〈KBS 뉴스9〉의 추이에서 보듯 점유율이 하락하는 동안에 QI 점수는 오히려 상승하는 반비례 현상이 의미하는 바가 무엇인지를 살펴보아야 할 것이다. 지상파의 메인뉴스 프로그램 시청자들이 타 매체(종편, 인터넷, 포털, 소셜미디어, 뉴스앱 등)로 이탈하고 있기 때문에 프로그램의 품질이 향상된다고 해서 저절로 시청률이나 점유율이 올라가는 것이 아니라는 현실을 드러내 주고 있다고 하겠다.

〈표 2-13〉 지상파 3사 메인 뉴스 프로그램의 QI, 점유율 변화 추이

기준 대비 높음
기준 대비 낮음

항목	채널	프로그램	08년 1차	08년 2차	09년 1차	09년 2차	10년	11년	12년	13년 1차	13년 2차	14년 1차	14년 2차	15년
QI(점)	MBC	MBC 뉴스데스크	71.2	70.7	71.4	71.4	71.7	77.2	74.3	75.5	75.8	76.8	76.7	78.2
	KBS1	KBS 뉴스9	69.1	71.2	65.7	67.2	68.3	77.5	76.3	76.9	77.9	77.8	78.1	79.9
	SBS	SBS 8 뉴스	66.3	66.8	66.9	67.3	66.9	74.9	73.7	74.1	76.0	76.9	74.9	75.1
점유율(%)	MBC	MBC 뉴스데스크	15	12	14	13	13	17	8	13	12	11.8	10.8	12.0
	KBS1	KBS 뉴스9	25	28	22	26	23	23	26	26	23	20.7	19.8	18.8
	SBS	SBS 8 뉴스	14	14	13	11	16	16	15	15	15	15.1	12.0	16.4

〈표 2-14〉는 2015년 뉴스 장르 포트폴리오 분석표다. 1사분면은 QI 점수가 중앙값보다 높고 점유율은 평균보다 높은 뉴스프로그램들이 속한 영역으로, 여기에 〈MBC 뉴스투데이〉, 〈KBS 뉴스광장〉, 〈KBS 뉴스9〉 그리고 〈KBS 뉴스7〉이 포함된다. 프로그램 품질도 좋고 시청자층이 두터워 영향력이 크다는 점에서 가장 긍정적 평가를 받는 프로그램이라고 하겠다.

3사분면에는 QI 점수는 상대적으로 높으나 점유율이 전체 평균 이하인 뉴스 프로그램들이 속하는데 여기에는 〈MBC 뉴스데스크〉, 〈MBC 생활뉴스〉, 〈KBS 뉴스12〉 등이 있다. 그리고 점유율은 높은 편이지만 QI 점수가 낮게 나온 프로그램으로는 〈SBS 8뉴스〉가 있다.

마지막으로 QI 점수도 낮고 점유율도 평균 이하인 영역에 속하는, 즉 두개 모두 부정적인 평가를 받아 개선이 가장 시급하게 요구되는 프로그램들이 있는데, 〈MBC 이브닝뉴스〉와 〈MBC 정오뉴스〉가 이 유형에 분류되어 있다. 포트폴리오 분석을 통해 얻을 수 있는 전략적 지침은 간판 프로그램인 〈MBC 뉴스데스크〉를 1사분면으로 이동시키는 것이며, 다시 문제의 핵심은 시청률 상승을 어떻게 실현시킬 것인가다.

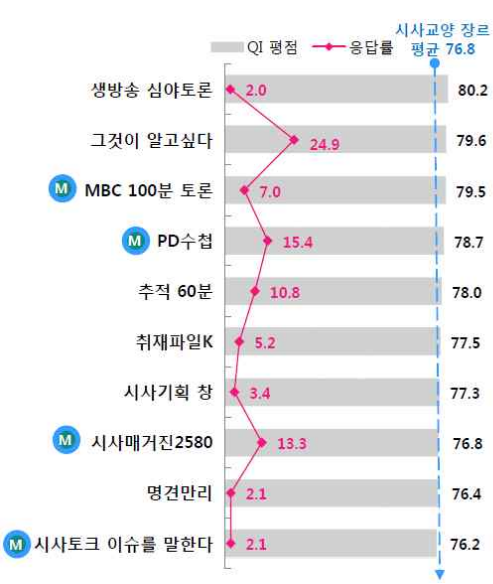
〈표 2-14〉 2015년 뉴스장르 포트폴리오 분석



2015년 방송사별 시사 프로그램의 QI 평점과 시청점유율을 비교해 본 결과, QI 평점 부문에서는 KBS의 〈생방송 심야토론〉이 1위(80.2점), SBS의 〈그것이 알고 싶다〉가 2위(79.6점), MBC의 〈100분 토론〉이 3위(79.5점), 〈PD수첩〉이 4위(78.7점)를 차지했다. 또한 MBC 〈시사매거진2580〉은 76.8점(8위)을 보였는데, 이는 KBS의 〈추적 60분〉, 〈취재파일K〉, 〈시사기획 창〉보다 낮은 수치였다.

2014년과 비교해 보면, 〈100분 토론〉은 76.8점에서 79.5점으로 2.7점 올랐고 순위도 5위에서 3위로 상승했다. 〈PD수첩〉은 2014년의 78.1점이 2015년에는 78.7점으로 소폭 올랐으나 순위는 2위에서 4위로 2단계 하락했다. 〈시사매거진2580〉 역시 평점은 2014년에 비해 1.1점 오른 76.8점을 기록했으나 순위는 6위에서 8위로 떨어졌다.

〈표 2-15〉 2015년 시사교양 프로그램 QI 평점, 점유율 비교



No.	프로그램	채널	응답률 (%)	QI평점	QI 항목별 점수					13~69세 이상 시청률 (점유율)
					QI1	QI2	QI3	QI4	QI5	
	시사교양 장르 평균		5.9	76.8	77.5	77.4	77.1	76.2	75.9	
1	생방송 심야토론	KBS1	2.0	80.2	80.2	82.3	82.8	78.6	77.0	0.3 (2.2)
2	그것이 알고싶다	SBS	24.9	79.6	78.9	79.5	81.1	79.4	78.9	3.6 (17.4)
3	100분 토론	MBC	7.0	79.5	79.4	79.7	81.8	78.3	78.1	0.3 (3.9)
4	PD수첩	MBC	15.4	78.7	79.6	78.5	79.8	78.1	77.6	1.5 (7.8)
5	추적 60분	KBS2	10.8	78.0	78.3	78.2	79.7	77.0	76.7	1.2 (6.3)
6	취재파일K	KBS1	5.2	77.5	78.4	78.3	78.0	77.0	75.9	0.9 (5.0)
7	시사기획 창	KBS1	3.4	77.3	79.0	78.5	77.1	76.0	75.7	1.1 (4.2)
8	시사매거진2580	MBC	13.3	76.8	77.6	76.0	77.3	76.9	76.1	2.0 (10.4)
9	명견만리	KBS1	2.1	76.4	77.9	77.9	76.2	75.1	74.9	1.5 (5.7)
10	시사토크 이슈를 말한다	MBC	2.1	76.2	76.3	76.3	77.3	75.3	76.0	0.8 (9.3)

〈표 2-16〉은 주요 시사 프로그램의 QI 평점과 점유율의 연도별 추이를 분석한 결과다. 우선 QI 평점을 놓고 보면, 〈PD수첩〉은 2012년 이후 지속적으로 상승하여 2015년 78.7점을 기록했다. 이는 파업 이전인 2011년의 78.1점을 상회한 점수임을 고려해 볼 때 파업에서 회복한 상황이라고 볼 수 있는데, 점유율의 차원에서는 파업 이전의 수준으로 회복하지 못했으며 2014년 2차와 비교해도 소폭 하락(8.7점에서 7.8점)한 것으로 나타났다.

QI 점수는 상승세이지만 점유율에서 그렇지 못한 현상은 〈시사매거진2580〉의 연도별 추이에서도 발견된다. 이런 추세는 비단 MBC 시사 프로그램에서뿐 아니라, KBS나 SBS의 시사 프로그램에서도 공통적으로 발견할 수 있는 상황인데, 이는 지상파 방송의 시사 프로그램 시청 점유율 저조 현상이 특정 방송사의 문제이기도 하지만 지상파 방송 전반이 새로운 방송 환경에 탄력적으로 대응하지 못한 결과임을 암시해 준다.

〈표 2-16〉 시사교양 프로그램의 QI, 점유율 변화 추이(2008~2015)

기준 대비 높음
기준 대비 낮음

항목	채널	프로그램	08년 1차	08년 2차	09년 1차	09년 2차	10년	11년	12년	13년 1차	13년 2차	14년 1차	14년 2차	15년
QI(점)	MBC	PD수첩	73.9	70.3	71.8	72.7	76.5	78.1	-	75.2	76.3	77.2	78.1	78.7
	MBC	시사매거진2580	69.9	70.6	68.3	69.6	70.6	76.2	74.4	76.2	76.5	76.0	75.7	76.8
	KBS1	취재파일K	63.8	64.4	62.4	63.4	65.2	75.4	74.8	76.0	74.1	75.2	75.6	77.5
	KBS2	추적60분	72.5	-	67.8	69.5	70.5	77.7	76.3	77.0	-	76.1	77.3	78.0
	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	79.6
점유율(%)	MBC	PD수첩	15	13	11	8	14	13	-	12	8	9.9	8.7	7.8
	MBC	시사매거진2580	11	11	9	13	13	16	11	15	11	11.5	14.5	10.4
	KBS1	취재파일K	12	11	9	8	10	9	6	7	6	8.0	3.6	5.0
	KBS2	추적60분	14	-	12	8	10	11	8	7	-	10.7	6.0	6.3
	SBS	그것이 알고 싶다	18	22	17	17	16	20	22	15	16	20.0	16.3	17.4

〈표 2-17〉은 2015년 시사교양 프로그램의 포트폴리오 분석결과로 시사프로그램을 4개의 유형으로 분류한 것이다. QI 평점과 점유율 두 측면에서 모두 선전하고 있는 프로그램은 SBS의 〈그것이 알고 싶다〉뿐이며, 이것은 2014년 분석에서도 마찬가지였다. SBS의 〈그것이 알고 싶다〉가 지닌 경쟁력에서 그 원인을 찾을 수도 있겠지만, 〈그것이 알고싶다〉가 주중에 편성된 MBC 〈PD수첩〉이나 KBS 〈추적 60분〉과는 달리 주말(토요일) 심야 시간에 편성되어 있다는 특수성이 작용한 결과일 수도 있다. 2015년 분석에서 3사분면에 포진한 〈100분 토론〉, 〈PD수첩〉, 〈시사매거진2580〉 등의 MBC 간판 시사프로그램을 1사분면으로 이동시키는 것이 당면 과제라고 볼 때, 부분적이거나 점진적인 개선보다는 리스크를 감수하더라도 새로운 패러다임이나 포맷을 도입하는 창발적 접근을 채택할 필요가 있다고 본다.

〈표 2-17〉 2015년 시사교양 프로그램 포트폴리오 분석



4) 보도시사 프로그램의 완성도와 창의성

보도 분야에서는 뒤에서 심층성과 전문성에서 따로 설명할 뉴스 집중제와 뉴스 블록제를 도입하여 보도의 깊이를 심화시키고 보도 관점을 다각화함으로써 완성도를 제고했다는 점은 긍정적으로 평가할 만하다. 일련의 혁신적인 조치들이 부분적으로 시청률에 반영되었겠지만, 이런 시도에 대한 시청자들의 구체적인 평가가 어떤지를 과학적이고 체계적으로 파악할 수 있는 시청자 프로파일 조사를 실시하여 그 결과를 반영하여 지속적으로 보완, 발전시켜 나갈 필요가 있다.

모바일 시대의 저널리즘은 뉴스 제작 패러다임에 대한 근본적인 변화를 요구한다. 따라서 방송 보도나 시사 프로그램을 텔레비전으로만 시청하는 시대에서 스마트폰이나 태블릿 등의 모바일 기기를 통해 이용하는 시대로 전환하고 환경 변화에 창의적으로 적응해야 한다. 인터랙티브 맞춤형 뉴스, 카드 뉴스, 알고리즘 저널리즘, 데이터 저널리즘, VR 저널리즘 그리고 개방적 CMS 등의 혁신 저널리즘 기법을 어떻게 도입해야 할 것인지에 관한 전략을 확립해 놓아야 할 것이다.

이런 맥락에서 뉴미디어뉴스국에서 시도하고 있는 몇몇 혁신적 조치들이 주목을 받을 만하다. 특히 2015년 홈페이지 개편과 함께 온라인 및 모바일 전용 영상 콘텐츠인 〈엠빅뉴스〉 코너를 신설한 것은 조직의 창의성 제고에 적지 않게 기여한 것으로 보인다. 〈엠빅뉴스〉 코너에는 15초로 압축 편집한 영상 뉴스인 〈15세컨즈〉, 방송 뉴스 영상을 활용하여 만든 동영상 콘텐츠인 〈엠빅비디오〉, 화제성 이슈를 카드 뉴스 형태로 제작한 〈엠빅카드〉, 기자들의 취재 후기를 담은 〈취재플러스〉와 문화, 전시, 여행 등 호응도가 높은 문화 콘텐츠인 〈문화야 놀자〉, 화제 인물의 인터뷰 동영상인 〈엠빅 인터뷰〉, 주요 뉴스를 3장의 카드로 압축한 〈삼삼뉴스〉 등이 있다. 이렇듯 다양한 모바일 전용 콘텐츠의 품질을 향상시키는 일도 중요하지만, 이런 시도를 시청자들에게 널리 알릴 수 있는 홍보 수단을 고안하여 활용도를 높이도록 해야 할 것이다.

시사 프로그램의 완성도를 평가하는 기준의 하나는 완성도 높은 프로그램의 제작 여부인데, 수상작 선정의 핵심 기준이 작품의 완성도라는 점에서 2015년 수상 실적을 살피는 작업은 의미가 있다. 2014년에는 주목할 만한 수상작이 없었으나, 2015년에는 〈표 1-47〉 등에서 보듯 〈PD수첩〉 프로그램 '스크린을 훔치는 완벽한 방법'이 방송통신심의위원회 '이달의 좋은 프로그램상'을 받았고, 또 다른 〈PD수첩〉 프로그램인 '아이가 있는 나라'가 '양성평등 미디어상'을 수상하는 실적을 올렸다. 또한 내부 수상이긴 하지만, 〈시사매거진2580〉도 1개의 '올해의 프로그램상'과 2개의 '시사제작국 작품상'을 받았다.

4 | 보도시사의 기능 향상

1) 취재보도 방식의 개선

방송 뉴스에서 보도와 취재 환경이 빠르게 변하고 있음은 주지의 사실이다. 방송 저널리즘의 디지털화와 모바일화가 급물살을 타면서 뉴스의 취재원, 생산자, 소비자가 명확히 구분되던 시대에서 누구나 뉴스의 취재원이자, 생산자이자, 유통자이자 그리고 이용자가 될 수 있는 시대로 진입했다. 따라서 국내외를 막론하고 방송사들은 기존의 취재 및 보도 방식을 디지털 퍼스트 혹은 모바일 퍼스트 시대에 적합한 혁신적인 방식으로 전환시킴으로써 뉴스의 경쟁력을 확보해야 할 상황에 놓여 있다. 디지털 뉴스 생태계는 저널리스트로 하여금 더 적은 자원으로 더 많은 작업을 요구하고 있으며, 이런 요구에 얼마나 지혜롭게 대응하는가에 따라 저널리즘 매체가 혁신에 성공할지가 판가름난다고 하겠다. 이에 디지털 환경에 적합한 방향으로 취재 보도 방식을 바꾸어 나가는 작업이 시급하다고 하겠다.

특히 MBC는 상암동 사옥으로 이전 후, 새로운 방식을 도입하고 적용할 수 있는 분위기를 살릴 수 있으므로 이 기회를 충분히 이용하는 것이 중요하다. 이런 맥락에서 MBC는 방송 보도를 혁신적으로 바꿔나갈 CMS(Content Management System) 도입 작업을 진행 중이다. 취재기자들이 현장을 누비면서 발굴한 정보와 함께 이미 보유하고 있는 다양한 데이터를 활용하여 뉴스 콘텐츠를 제작하여 바로 송고하고 유통할 수 있는 CMS는 디지털 취재의 핵심인데, MBC가 이 CMS 도입을 적극적으로 추진하고 있음은 매우 적절한 조치라고 하겠다. 앞으로 CMS를 본격적으로 사용하면서 기존의 취재 루틴이나 조직 문화 그리고 다른 디지털 디바이스와의 호환성 등의 문제를 극복해 나가는 노력이 필요하다.

디지털 뉴스 생태계의 또 다른 특징은 뉴스 매체가 다른 뉴스 매체와의 품질 경쟁에서 앞서야 할 뿐 아니라 자사가 생산한 뉴스 콘텐츠의 유통 역량 강화에도 적극적으로 나서야 한다는 것이다. 방송사는 품질 좋은 뉴스 콘텐츠 제작뿐만 아니라 포털, 소셜미디어, 뉴스 앱 등의 디지털 뉴스중개자(Digital Intermediaries)를 통해 뉴스 콘텐츠를 효과적으로 유통, 확산시켜야 하는 과제를 안고 있다. MBC는 2015년에 '뉴미디어뉴스국' 체제로 조직을 개편하여 보다 적극적이고 공격적인 자세로 디지털 및 모바일 시대에 대비하는 모습을 보여주었다. 상암동 사옥 이전 이후 준비 기간을 거쳐 마침내 2015년 12월 뉴스 홈페이지를 전면 개편하여 웹과 앱을 통합적으로 운영할 수 있는 기술적 기반을 갖추었는데, 이로써 PC뿐 아니라 스마트폰이나 태블릿 등의 이동형 기기로 접속하여 활용할 수 있는 터전을 만들었다.

또한 업그레이드한 홈페이지를 통해 개인 맞춤형 뉴스 제공이 가능해졌고, 뉴스 큐레이션 및 공유 기능도 더욱 강화되었다. 홈페이지 관리 프로그램(ICS)으로 고품질화하여 신규 브라우저와의 호환성을 확보하고, 기존의 데이터를 정리하고 검색하는 기능을 향상시켰으며, 뉴스 NPS 구축에 대비하여 데이터 연동 및 소프트웨어 간 호환이 가능하도록 선제적으로 조치했다.

시사 프로그램의 제작 과정에서 개선 노력을 발견할 수 있었다. 〈100분 토론〉 사회자와 제작

진이 주제와 관련된 인물을 직접 인터뷰하거나 전화 연결하여 현장의 목소리를 패널에게 들려주고 이를 토대로 논의를 이끌어 가면서 대안을 모색하였는데, 이는 참신한 시도라고 하겠다. 또 사회자가 LCD 모니터를 활용해 전문 용어를 설명하고, 관련 VCR을 동원해 시청자 이해도를 높이는 방식을 도입해 주목을 끌었다. 〈시사매거진2580〉은 페이스북 계정을 신설하는 한편, 예고 동영상, 관련 기사 서비스, 완제품 링크 등을 통해 모바일 이용자 호응을 유도할 수 있는 기반을 갖추었으며, 샌드아트 및 삽화를 활용해 기사의 이해도 제고했다.

2) 보도시사의 공정성 · 신뢰성

방송 보도나 시사 프로그램은 때때로 집단 간의 이해 관계가 상충하거나 논란의 여지가 많은 쟁점 사안을 다루는 경우도 있으므로 공정성의 책무를 지켜야 한다. 그래야만 다양한 시청자들로부터 폭넓은 신뢰를 얻을 수 있음은 두말할 나위가 없다. 그런데 공정성은 조작적 정의를 내려 산술적인 기준만을 가지고 평가할 수 있는 명확하고 고정적인 개념이 아니다. 공정성은 매우 포괄적이어서 사실성, 불편부당성, 균형성 등의 인접 개념까지 포함하고 있으며, 공정성 판단 기준도 특정 사회의 구조적 성격, 시대적 상황, 구성원들의 합의 수준이나 그들이 수용하고 있는 도덕적 규범에 따라 차별성을 띠는 탄력적 개념이다.

그런데 허위 보도나 부정확한 보도로는 공정성과 신뢰성을 확보할 수 없으므로 뉴스 매체는 보도의 정확성을 지키기 위해 각별한 노력을 기울여야 할 것이다. 보도의 정확성을 기하기 위해 MBC가 도입한 제도로 앞에서 잠깐 언급한 팩트체크팀의 운영을 들 수 있다. 팩크체크팀은 〈뉴스데스크〉 기사를 분석하여 오류를 체크하는 부서로 팀장 1명, 팀원 1명 그리고 협력직 3명을 두고 있다.

2015년 〈뉴스데스크〉 기사 가운데 오류를 1,470건을 보고했으며 이는 2014년 1,076건보다 394건이 늘어난 것인데, 이 중에서 1,229건에 대한 시정 조치가 이루어져 88%의 반영률을 보이고 있다. 2015년에 보고된 오류 건수를 유형별로 분류해 보면 표기법 오류 877건, 사실 관계 오류 326건, 고유명사 오류 246건 등이었다. 인터넷과 소셜미디어와 경쟁 때문에 속보성을 중시하는 경향을 무시할 수는 없지만, 여기에 치중한 나머지 사실의 정확성을 소홀하지는 않는지를 자문해 보아야 할 것이다. 오류 건수를 획기적으로 줄일 수 있는 제도적 방안의 도입을 고려해 보아야 할 것이며, 자주 등장하는 오류를 제시하여 동일한 잘못을 최소화하는 차원의 사전 체킹을 강화하는 한편, 오류 발견 및 정정 결과를 연차 보고서로 공표하여 조직 내부에 대해 경각심을 일깨우고 조직 외부적으로는 투명성을 인정받는 방안도 생각해 볼 수 있다.

공정성 책무는 보도 기사뿐 아니라 시사 프로그램에도 요구된다. 〈100분 토론〉은 주제 선정이나 패널 구성에 있어 특정 정파나 이념에 치우치지 않도록 균형을 유지하려는 노력을 기울여 방송강령과 프로그램 제작준칙을 위반하는 사례는 없었다. 하지만 공정성이란 산술적인 균형을 맞춘다고 자동으로 보장되는 것은 아니므로, 패널 참가자들이 발언한 내용에 대한 질적 분석에 기초한 공정성 평가 작업이 이루어질 필요가 있다. 〈시사매거진2580〉은 40-60대의 여성 시청

자층을 주 타겟으로 삼고 있으므로 생활 밀착형 이슈와 관련된 고발 내용이 다수를 이루었는데, 성형 수술의 실태, 식약청 등급제도의 문제점, 장기 밀매의 병폐 등에 관한 고발성 프로그램이 반향을 일으켰다. 〈PD수첩〉 또한 방송강령과 제작준칙을 지키고 사실관계를 철저히 확인하고 정파적 쏠림이 없도록 노력했으며, 고발에만 치우치는 제작 방침에서 벗어나 다양한 소재를 다큐멘터리 형식으로 제작하기도 했다.

공정성을 자율적으로 지키려는 노력의 일환으로 MBC는 '공정성위원회'를 운영하고 있다. 매월 셋째 주 금요일 오전에 3명의 외부 위원이 보도/시사 프로그램의 공정성 준수 여부를 모니터하여 공정성을 제고할 수 있도록 '추가 반론을 둘 것' 혹은 '후속 보도를 통해 공정성을 강화할 것' 등을 지적해 준다. 공정성위원회의 지적을 전달받은 보도 담당 책임자는 편집회의에 이를 다시 전달하는 과정을 거치는데, 외부 전문가들이 정례적으로 공정성 모니터를 진행하고 그 결과를 경영진에 보고하고 있다는 사실은 제작진으로 하여금 공정성 준수에 세심한 주의를 기울여야 한다는 경각심을 일깨워 주는 효과가 있다고 하겠다.

한편 정보통신정책연구원이 발간한 2015년 시청자평가지수(KI)의 조사보고서의 채널성과지수 가운데 시사보도와 관련이 있는 신뢰성과 공정성 항목에서 MBC는 각각 3.31(신뢰성)과 3.17(공정성)로 나타났다. 이는 KBS(3.48, 3.30)와 SBS(3.42, 3.29)에 비해 약간 낮은 점수이므로 MBC는 신뢰도와 공정성 제고를 위해 노력을 지속적으로 기울일 필요가 있다.

3) 보도시사의 심층성 · 전문성

지상파 방송 매체는 인터넷 뉴스 매체와 소셜 미디어가 다량으로 쏟아내는 초속보성 숏폼(short-form) 기사에 승부를 걸기보다는 심층성과 전문성에 기초한 롱폼(long-form)의 고품질 뉴스 콘텐츠로 경쟁력을 확보해야 할 것이다. 디지털 환경의 무한 매체 시대에서도 심층성과 전문성이 여전히 중요하기 때문이다.

MBC는 2015년 메인 뉴스인 〈MBC 뉴스데스크〉의 심층성을 강화하여 뉴스의 브랜드 가치를 제고하기 위해서 다양한 혁신 전략을 도입했다. 첫째, '뉴스 집중제' 도입이다. 주요 쟁점이 되는 관련 뉴스를 3-4개 아이템을 연속적으로 묶어 자세하게 전달함으로써 시청자 이해를 돕는 한편 보도의 깊이를 심화시키자는 전략이다. 둘째, '뉴스 블록제' 도입이다. 매일 3개 정도의 쟁점 이슈를 제시하여 그 쟁점에 관한 정보를 충분히 전달하는 뉴스 포맷이다. 셋째, 〈MBC 뉴스데스크〉에 6분 분량의 '앵커의 눈' 코너를 신설해서 심층성을 강화했다. 신설된 '앵커의 눈' 제작팀은 부장대우급 1명, 차장대우급 2명, 사원급 3명 등 6명의 취재 기자와 함께 영상 취재 PD 3명으로 구성된 별도의 팀인데, 기존의 취재 부서와 공조하는 한편 자체 인력으로 연관 아이템을 보충 제작하여 보도의 심층성을 높이고자 했다. 6분간의 롱폼 기사를 고정 편성하는 것은 위험 부담이 따르는 일이나, 제작진들은 무난히 정착했다고 자체 평가하고 있다. '앵커의 눈' 코너에서 방영한 주요 아이템은 '중국 가전의 공습, 샤오미가 뭐기에', '연말 건강 검진 폭주, 검진은 황금알 산업', '이케아 상륙 1년', '대한민국은 카톡 공화국? 문어발 확장 명암' 등이 있다.

심층성 강화를 위해 이상의 3가지 전략을 도입한 이후 2015년 3월부터 11월까지 〈MBC 뉴스데스크〉의 시청률이 상승하여 심층성 강화 전략의 효과로 보았으나, 12월에는 다시 주춤해짐으로써 장기적 관점에서 효과를 측정할 필요가 있다. 아침 뉴스인 〈MBC 뉴스투데이〉는 7시대 후반부 '이슈투데이'를 신설했고 오후 11시대의 〈MBC 이브닝뉴스〉도 집중 뉴스 분석 코너인 '이브닝 이슈'를 두어 심층 보도를 위한 전방위적인 노력을 기울였다.

한편 20년 이상 취재 경험을 가진 논설위원들에게 보도 프로그램에서 해설과 논평에 참여할 길을 열어 그들의 전문성을 적극적으로 활용하고 있다. MBC는 기자의 전문성 심화를 위해 작년에 이어 순환 보직 관행을 탈피하여 취재 기자들이 담당 출입처나 분야에서 일정 기간 이상 머물면서 다양한 경험과 풍부한 지식을 축적할 수 있도록 하는 인사정책을 유지하고 있다. 자신의 전문성을 특화시킬 수 있는 분야에서 오랜 기간 동안 근무하는 정책이 유지될 경우, 전문기자를 내부에서 육성할 수 있는 장점이 있다. 현재 MBC 전문 기자는 의학 전문 기자 1명, 과학 전문 기자 2명, 북한 전문 기자 1명으로 모두 4명에 불과하다. 내부적으로도 전문 기자가 부족하다고 평가하므로 전문 기자 보강이 여전히 과제로 남아 있다. 2015년 의학 전문 기자가 〈MBC 뉴스데스크〉에 96건, 과학 전문 기자는 82건의 기사를 보도했는데, 의학, 과학 분야는 시청자들의 호응이 좋은 영역이므로 이들 분야의 전문 기자 육성에 힘써야 할 것이다.

2015년 기자들의 디지털 기술에 관한 전문성을 심어주기 위한 디지털 저널리즘 교육을 실시한 바 있는데 1차 교육(10월)에서 보도본부 대상으로 '모바일 퍼스트, 파괴와 혁신'이란 주제로 4차례 강의가 있었으며 연인원 470명이 참가했다. 2차 교육은 '디지털 콘텐츠 제작의 기본과 데이터 저널리즘'의 주제로 실시되었다.

4) 보도/시사의 의제설정 기능

언론 보도의 의제 설정 기능은 민주주의의 작동에 필수적인 건전한 여론 형성 과정에서 언론이 필수적으로 수행해야 하는 중요한 기능이다. 시청자들은 사회 내에 존재하는 수많은 의제 가운데 어떤 의제를 중요한 것으로 보는지는 언론에 의해 영향력을 받으며, 선거에 지지 후보를 결정할 때 그 후보가 주요 의제에 대해 어떤 정책 노선을 펼치는지를 파악하여 판단한다.

MBC는 2015년 한 해 동안 기획, 연속, 혹은 특집 보도를 통하여 사회의 의제 설정 기능을 수행했다. 신년 기획인 '광복 70년, 한일 수교 50년'을 통해 광복에 대한 역사적 의의를 재확인하고 한일 관계의 과거, 현재 그리고 미래를 진단해 보았다. 특히 일본 후지 TV와의 공동 제작한 시리즈물은 외교 관계자들로부터 양국이 해결해야 할 난제가 무엇이며, 양국을 둘러싼 국제환경이 어떻게 변화하는지를 진솔하고 심층적으로 보여주었다는 평가를 받았다. 또한 장기 기획물을 통해 우리 사회의 아젠다를 환기시킨 국제 보도도 있었는데, 2015년 유럽을 강타한 난민 사태의 심각성과 원인 분석, 고령화로 인한 사회 문제, 로봇 등 자동화 기술이 발달로 인한 노동문제, 남중국해를 둘러싼 중국과 일본의 갈등이 그것이다.

〈MBC 뉴스데스크〉에서는 '나눔이 행복입니다'라는 의제 선정을 통해 불우한 이웃을 돌보고

온정을 베푸는 삶의 중요성을 부각시켰고, '경제 활력, 창업으로 살린다'라는 주제의 연속 기획 보도를 통해 경제 살리기가 중요한 사회 의제임을 강조했다. 또한 '기본과 원칙'이라는 타이틀로 반복 발생하는 사회적인 병폐와 각종 인재가 기본과 원칙을 무시함에서 비롯되고 있다는 경종을 울려주는 기획도 '사고 공화국'이라는 불명예에서 탈피하기 위해서 필요한 시의적절한 의제 설정이었다.

간판 시사 프로그램인 〈PD수첩〉은 2015년에 3개 영역에 대한 의제설정에 초점을 맞추었다. 첫째, 정부의 정책 수립과 행정에 대한 비판으로 예를 들면 '식약처, 재검사는 없다?', '예산 13조, 평창올림픽', '메르스에 뚫린 대한민국', '강력범, 그들의 위험한 출소' 등이 있다. 둘째, 사회적 약자의 권익을 옹호하는 아젠다로 아동 폭행, 여성 성추행, 장애인 복지, 노인 빈곤, 홈리스 청소년 등의 이슈를 다루었다. 그리고 부당한 강자의 약자에 대한 횡포를 다룬 작품('불경기보다 갑이 무서워', '금수저 선생님', '직장 상사가 당신을 성추행한다면', '뒷돈에서 갑질까지, 홈쇼핑은 불공정 종합 세트')들이 있었는데, 이는 우리 사회가 분노하는 이른바 '갑질' 관련 아젠다다. 위의 3가지 아젠다는 모두 시청자의 생활과 밀접한 관련을 맺고 있을 뿐 아니라 공익성을 띠므로 적절하고 시의성있는 의제라고 하겠다.

5) 보도시사의 사회감시 기능

언론의 사회 감시 기능은 흔히 제4부(Fourth Estate), 혹은 파수견(Watch Dog)으로 비유된다. 따라서 방송의 보도/시사 프로그램이 감시 기능을 제대로 수행하는지에 대한 평가는 방송 저널리즘의 기본적 사명을 잘 이해하고 있는지를 따지는 것에 다름아니다.

사회의 부조리와 비리를 고발하고 비판하는 보도는 사회 감시 기능의 수행으로 이해할 수 있다. 따라서 〈MBC 뉴스데스크〉, 〈시사매거진2580〉, 〈PD수첩〉 등에서 다루었던 각종 제도적 허점이나 비리 관련 보도 및 고발성 보도의 기능이 사회에 대한 감시였다고 하겠다. 즉, MBC는 시청자의 눈높이나 관심에 초점을 맞추어 생활밀착형 소재를 집중적으로 발굴하고 이와 관련된 비리나 문제점을 드러내는 아이템을 다수 방송했다는 점에서 볼 때, 나름대로 사회감시 기능을 충실히 수행했다고 볼 수 있다. 그리고 이런 아이템들이 주 시청층인 40-60대(특히 여성) 선호하는 소재들이므로 시청률 향상에도 도움이 된다는 점에서 타당한 접근이라 볼 수 있다.

그런데 시청자들의 생활 주변에서 관찰이 가능한 생활밀착형 소재에 치중하다 보면, 감시의 대상에 한계가 있을 수 있다는 점을 고려할 필요가 있다. 즉, 관찰 가능한 행위 주체의 활동에서 비리를 찾아내는 작업도 의미있는 감시 활동이지만, 이것에만 집중하다 보면 일상 생활에서는 관찰이 어렵거나 일상 생활에 직접 혹은 가시적으로 영향을 미치지 않는 사회구조적 비리에 대한 감시 활동에는 제한이 따를 수 있다는 것이다. 다시 말해서, 생활밀착형 취재에만 집중하다 보면 보이지 않는 곳에서 은밀하게 진행되는 거대 권력의 비리를 탐지하여 고발함으로써 정치적 반향을 크게 일으키는 탐사 저널리즘 아이템을 다루기 쉽지 않다는 것이다. 공정성이나 균형성을 고려하다 보면 '강펀치'를 날리기 쉽지 않은 것도 현실이지만, 2015년에는 정치나 경제

권력 등 거대 권력에 대한 감시를 수행했다고 볼 수 있는 아이템이 충분하지 않았다고 본다.

현재 주 시청층이 40-60대인 것은 사실이지만, 이 연령대 시청자를 놓고 종편과 보도 전문 채널과의 경쟁이 계속 심화하고 있으며 이들 가운데에도 인터넷이나 소셜 미디어 쪽은 뉴스 이용 패턴을 바꾸는 경향이 가속되는 현실을 고려할 때 시청률 증가를 위해서는 20-30대 시청자층의 재유입 전략이 필요하다. 그러기 위해서 젊은층 시청자들에게 호응받을 수 있는 사회 감시 기능을 한층 강화할 필요가 있다.

6) 보도시사의 조직 운영

조직 운영의 성패는 그 조직이 환경 변화에 얼마나 잘 적응하는가에 달려 있다. 방송의 보도시사 관점에서 볼 때 가장 중요한 환경 변화는 인터넷 기능을 갖춘 모바일 디바이스가 사회 전반으로 보급됨에 따라 뉴스를 모바일 기기를 통해 소비하는 이용자층이 급격히 늘어났다는 점이다. 이렇듯 방송 뉴스 시청자들이 인터넷이나 모바일 쪽으로 이동하는 상황에 대해 획기적이고 적극적인 대응책이 필요하며, 그 출발은 조직의 개편에서 시작되어야 할 것이다.

다행스럽게도 MBC는 2015년 이른바 '모바일 퍼스트' 시대에 적응하기 위해 조직 개편의 차원에서 '뉴미디어뉴스국' 산하에 '뉴미디어뉴스편집부', '뉴미디어뉴스제작부', 뉴스사업팀'을 신설했다. 과거의 '온라인뉴스부'를 확대 개편한 것으로 뉴스 생태계의 변화에 더욱 적극적으로 대응하겠다는 의지를 표현한 것이라고 하겠다. 뉴미디어뉴스국은 온라인과 모바일에 뉴스를 공급하기 위해 뉴스 홈페이지와 공식 SNS 페이지를 관리하고, 뉴스 유통을 통해 수익을 창출하기 위해 다양한 용도의 뉴스 콘텐츠를 제작한다.

웹과 앱을 통한 온라인 뉴스 이용자는 계속 늘어나는 추세다. MBC 뉴스 앱 다운로드 수는 누적 기준으로 2015년 1월 68만 2천 회에서 2016년 1월 73만 5천 회로 증가했고, 홈페이지 방문자는 2014년 3천 7백만 명대에서 2015년 6천 3백만 명대로 크게 늘었다. 페이스북 페이지 '좋아요'도 2015년 1월 11,400에서 2016년 1월에는 30,872로 3배 가량 증가하는 성과를 보였다. 특히 취재기자용 CMS 설치가 완료, 실행되면 시너지 효과를 기대할 수 있어 더 큰 성과를 낼 것으로 전망할 수 있다.

하지만 경쟁사에 비해 MBC의 온라인 및 모바일에 대한 투자나 조직 개편은 뒤늦은 감이 있다. 2015년 12월에 공표한 여론집중도조사위원회 보고서에 따르면 지상파 3사의 온라인 뉴스 이용점유율은 SBS가 3.3%, KBS가 1.7% 그리고 MBC가 1.2%를 기록하고 있다. 이는 MBC가 더욱 적극적으로 뉴미디어뉴스 조직에 투자하고 지원해야 하는 상황임을 말해준다. 모바일 웹 및 앱 콘텐츠 기획/제작 분야에 경쟁력을 갖춘 인재를 확보하는 일이 시급하며, 데이터 저널리즘, 알고리즘 저널리즘 그리고 VR 저널리즘의 등장에 대해서도 현명하게 대처할 수 있는 전략을 수립해야 할 것이다.

보도국은 조직 전반에 성과주의 문화가 정착시키는 작업을 2015년에도 지속적으로 진행해왔다. MBC는 경력직 채용을 계속 운영하여 이미 타사에서 기사 취재와 제작 능력을 검증받은 인

재를 선발함으로써 조직 운영의 효율화와 성과의 극대화를 실현하는 기반을 구축할 수 있을 것이다. 또한 외부에서 채용한 경력직 기자에게 연봉제를 적용함으로써 조직 구성원들에게 동기를 부여하는 효과를 기대할 수 있다.

5 | 시청자 제도와 서비스

1) 시청자 관련 제도와 서비스 운영

홍보국은 시청자 권리 보호를 위하여 시청자홍보부를 운영하고 있다. 시청자홍보부는 시청자위원회, 시청자 평가원, 시청자주권위원회의 운영을 맡는다. 또한 〈MBC에 바란다〉, 웹 리서치 클럽, 제작 탐방과 같이 다양한 시청자 서비스도 함께 담당하고 있다.

(1) 시청자위원회 활동

시청자위원회는 방송법 제87조와 제88조에 따라 설치·운영하는 의무 기구다. 방송통신위원회 시행규칙에 따라, 각계 시청자를 대표할 수 있는 위원 10명을 다양한 단체로부터 추천받아 선임한다. 방송 편성과 프로그램 내용에 대한 의견 제시 또는 시정 요구, 시청자평가원 선임, 기타 시청자 권익 보호와 침해 구제에 관한 업무를 담당한다. 또한 매달 개최되는 회의에서 방송 프로그램 비평을 하고, 관계 국장과 함께 방송 정책과 정체성에 대해 논의한다.

〈표2-18〉에서 볼 수 있듯이, 시청자위원회는 2015년 총 268건의 의견 및 시정 요구 사항을 제의했다. 내용별로 살펴보면, 예능이 65건(24.3%)으로 가장 많았고, 시사교양이 57건(21.3%), 드라마가 54건(20.1%)으로 뒤를 이었다. 이외 보도 분야에서 41건(15.3%), 외주 제작에서 23건(8.6%), 편성에서 16건(6%)의 시정 요구 사항이 있었다. 2014년의 건수와 비교하면 시사교양은 105건에서 57건으로 감소한 반면 보도 분야는 25건에서 41건으로 증가했다.

의견과 시정 요구 사항에 대해서는 경영진과 관계 국장이 직접 해명하거나, 프로그램을 통해 사실 관계를 설명하였다.

〈표 2-18〉 2015년 시청자위원회 현황

	프로그램 내용에 관한 사항									방송사 관련	합계
	라디오	편성	외주 제작	보도	보도 제작	시사 교양	드라마	예능	스포츠		
1월	1	2	3	5	–	6	1	3	–	–	21
2월	–	–	2	2	–	4	3	7	3	–	21
3월	–	2	–	2	–	3	6	7	–	–	20
4월	–	–	1	2	–	5	8	2	–	–	18

5월	–	2	2	3	–	9	3	7	–	–	26
6월	2	2	2	5	–	5	3	7	3	–	29
7월	–	3	2	8	–	4	3	6	–	–	26
8월	–	2	2	2	–	5	5	5	–	–	21
9월	–	–	3	1	–	6	11	5	–	–	26
10월	–	1	3	3	–	2	6	7	–	–	22
11월	2	1	–	6	–	3	3	5	1	–	21
12월	–	1	3	2	–	5	2	4	–	–	17
합계	5	16	23	41	–	57	54	65	7	–	268

(2) 시청자 참여와 평가프로그램 운영

〈TV속의 TV〉는 1993년 첫 방송한 시청자 참여 프로그램으로, 매주 화요일 낮 12시 20분부터 60분간 방송된다. 본 프로그램에서는 방송법 제88조와 제89조에 따라 선임된 시청자평가원이 출연하여 시청자 의견을 대표로 방송하며, 시청자가 방송을 보고 느낀 점을 가감 없이 제시하는 소통 통로로 활용되고 있다.

(3) 시청자주권위원회 운영

시청자주권위원회는 시청자 권리 회복을 위해 설립된 특별위원회다. 언론 중재 및 피해 구제 등에 관한 법률 제6조는 "언론사는 사내(社內)에 언론 피해의 자율적 예방 및 구제를 위한 고충처리인을 두어야 한다"고 규정하고 있다. 시청자주권위원회는 제6조에 따라 만들어진 시청자주권보호 옴부즈맨 제도로, 초상권 침해, 명예 훼손 등 각종 인격권 침해에 관련된 민원을 담당한다. 시청자가 인격권 침해를 주장하며 문제를 제기해올 경우, 전문자문위원으로 구성된 위원회가 중재에 나서 민형사상 소송 전 단계에 문제를 해결하고 시청자 불만과 고충을 해소할 수 있도록 한다. 위원회는 사내 법률 전문가, 홍보국장, 심의위원 등으로 구성되며, 방송일로부터 60일 이내에 접수된 시청자 고충 사안을 심의 조정하는 역할을 맡고 있다. 매월 1회 정기회의를 개최하며, 사안에 따라 수시회의를 개최한다.

시청자주권위원회는 2015년 총 26건의 민원을 접수하였다. 26건 모두 해당 부서에 이첩하고, 사전 중재와 합의를 통해 원만하게 해결하였다. 2015년 시청자주권위원회 주요 결정 내용은 〈표2-20〉에서 보는 바와 같다.

〈표 2-19〉 2015년 시청자주권위원회 민원 처리 현황

처리유형		처리건수
민원접수		26
제외대상		-
심의 결정 유형	사전중재와 합의	26
	해당 부서 이첩	26
	주권위 결정	-

〈표 2-20〉 2015년 시청자주권위원회 주요 결정 내용

프로그램명	접수일	주요 내용
〈휴먼다큐 사람이 좋다〉	2015.01.05	사전에 자신의 초상 정보를 방송하지 말 것을 강조했지만, 민원인의 결혼사진 등 정보가 노출되어 항의, 제작진이 다시보기 편집 등 후속 조치를 취하며 해결.
〈리얼스토리 눈〉	2015.01.05	제보한 취지와 다르게 민원인의 사생활에 초점을 맞춰 취재하고, 취재 과정에서 담당 작가가 심하게 욕설한 점 등을 항의하며 방영 취소 요구. 제작진과 민원인이 방영 여부 및 일정에 대해 논의 등 후속 조치를 취하며 해결.
〈생방송 오늘 아침〉 '신 가족 기획'	2015.01.16	제작진의 신분을 속인 채 민원인과 인터뷰 한 장면을 몰래 촬영해 방영한 점을 항의하며 제작진의 사과 요구. 제작진이 민원인을 찾아가 사과하며 원만히 해결.
〈리얼스토리 눈〉	2015.02.16	사전 동의를 얻지 않은 채 취재하며 민원인에게 불리한 내용을 방영했다고 항의, 인터넷 다시보기 및 IPTV 방송 삭제 요구. 제작진이 후속 조치 취하며 해결.
〈리얼스토리 눈〉	2015.02.25	민원인이 본사를 방문해 해당 편 방영 취소 및 프로그램 책임자와 대면시켜주길 요청. 제작진이 민원인을 만나 내용 일부 삭제 후 방영을 약속하며 원만히 해결.
〈휴먼다큐 사람이 좋다〉	2015.03.23	민원인의 모습이 모자이크 처리 없이 방송되어 항의. 공식사과와 피해보상 요구. 제작진은 방송 실수를 인정하고 해당 프로그램 게시판에 공식 사과 및 다시보기 등 모자이크 처리하며 해결.
〈리얼스토리 눈〉	2015.03.27	민원인의 사생활이 노출되지 않게 방송되도록 요청했으나, 집 내부와 결혼사진 등이 방송되어 항의. 예고편과 다시보기 삭제 및 사과 요구. 담당PD가 인터넷 다시보기 편집 등의 후속 조치를 취하며 해결.

〈MBC 뉴스데스크〉	2015.03.28	<MBC 뉴스데스크> 주요뉴스 중, 명칭을 잘못 표기해 피해 입은 점 항의, 자막오류 시정 및 정정보도 요청. 제작진은 자막오류를 인정하며 정정보도 등 후속 조치를 취하며 해결.
〈PD수첩〉	2015.04.15	민원인의 인터뷰 영상이 사전 동의 없이 방송된 사실과 모자이크 처리가 되지 않은 점 항의. 담당PD가 이후의 절차 협의 이후 후속 조치를 취하며 해결.
〈생방송 오늘 아침〉	2015.04.16	방송고지 없이 방영된 사실과 출연료가 지연된 점을 항의하며 출연료 지급 요구. 제작진이 출연료 지급을 약속하며 해결.
〈리얼스토리 눈〉	2015.04.17	편파적인 방송임을 주장하고, CCTV 조작여부에 대해 의문을 제기하며 사과방송 및 정정보도 요구. 제작진이 촬영 관련 자료를 민원인의 메일로 보내 상황 전반을 설명하며 원만히 해결.
〈MBC 뉴스투데이〉	2015.05.04	민원인이 제품 촬영에 대해 미리 고지 받지 못했으며, 보도 내용과 방송에 노출된 제품과는 연관성이 없음을 주장, 저작권 피해로 인한 항의. 담당기자와 민원인이 의견 조율 후 후속 조치를 취하며 해결.
〈MBC 뉴스데스크〉	2015.06.03	민원인 아파트 입구·차량 번호판 등이 모자이크 처리됐지만 식별가능하고, 민원인의 목소리가 노출되어 기사 및 영상 삭제 요구. 해당 사건 담당경찰이 민원인에게 자세한 상황을 전달하며 원만히 해결.
〈리얼스토리 눈〉	2015.06.04	인터뷰가 방송될 경우 이의제기할 것을 언급하며 촬영거부 했으나 민원인의 전신 및 가게가 방송되어 항의. 제작진이 민원인에게 사과하며 해결.
〈이브닝뉴스〉	2015.06.23	메르스 발생 병원이 방송되면서, 주변에 있던 상가가 모자이크 처리 없이 노출된 점을 항의하며 제작진의 징계 조치 및 금전적 보상 요구. 담당기자와 법무팀이 후속 조치를 취하며 해결.
〈경찰청 사람들 2015〉 '사건 대 사건'	2015.07.27	실제 CCTV 영상이 방송되면서 민원인의 전신이 동의 없이 노출 되어 정신적 피해를 입었음을 주장하며 피해보상 요구. 담당PD가 민원인에게 사과전화 후, 다시보기 영상에서 모자이크 처리하며 해결.
〈생방송 오늘 아침〉 '신 가족 기획'	2015.08.04	인터뷰를 했으나 짧은 방송 분량과 모자이크 처리가 된 점에 대해 항의하며 제작진과의 전화연결 요구. 제작진이 민원인에게 직접 사과하며 원만히 해결.
〈뉴스투데이〉	2015.08.06	사전 동의 없이 민원인의 얼굴이 노출된 점을 항의하며 모자이크 처리 요구. 다시보기 편집 등의 후속 조치 취하며 해결.
〈리얼스토리 눈〉	2015.08.07	직접 인터뷰에 응했지만 방송내용이 허위사실이고 명예훼손과 인격모욕을 당했음을 주장. 정정방송 및 제작진과 전화연결 요구. 제작진이 민원인과 통화 후, 사과하며 해결.

〈뉴스데스크〉	2015.08.18	보도내용이 민원인의 업무와는 연관성이 없어 촬영 거부했지만 방송되면서 초상권피해로 인한 항의 및 사과방송 요청. 담당기자와 민원인이 의견 조율 후 후속 조치를 취하며 해결.
〈리얼스토리 눈〉	2015.09.02	방송 내용과 관련 없는 민원인의 단체사진과 사전 동의 없이 촬영한 인터뷰가 방송되어 제작진과의 전화연결 요구. 제작진이 다시보기 영상 등 편집하며 원만히 해결.
〈생방송 오늘 저녁〉	2015.10.05	민원인이 제작한 서핑 관련 동영상을 방송영상으로 무단 사용한 점 항의. 영상인들의 저작권에 대한 권리 주장. 제작진이 영상저작물의 방송사용료를 지급하며 해결.
〈리얼스토리 눈〉	2015.11.06	직접 인터뷰에 응했지만, 방송내용이 사실과 다르게 방송되어 항의하며 제작진과의 전화연결 요구. 제작진이 민원인과 의견 조율 및 중재 방안 모색하며 원만히 해결.
〈뉴스데스크〉	2015.11.30	민원인의 개인 작업실이 사전 동의 없이 방송되어, 명예훼손을 입었음을 주장. 정정보도 및 제작진과 전화연결 요구. 담당기자가 답변 메일을 발송하며 해결.
청주 MBC 〈뉴스투데이〉	2015.12.17	명확하지 않은 뉴스자막으로 피해를 입은 점을 항의하며 제작진의 사과와 정정보도 요구. 제작진이 민원인과 통화 후 뉴스 홈페이지에 게재된 기사제목을 정정하며 해결.
〈리얼스토리 눈〉	2015.12.28	콘서트에 참석한 민원인의 모습이 사전 동의 없이 방송 영상으로 사용되어 항의. 사생활 침해 및 해당 영상 삭제 요구. 다시보기 중단 후 민원인과의 통화로 원만히 해결.

(4) 시청자 불만처리

〈MBC에 바란다〉는 시청자 권익 보호를 위해 MBC가 인터넷 홈페이지에 개설한 의견 접수 게시판이다. 시청자들은 본 게시판의 Q&A란을 통해 방송을 보며 느낀 궁금증과 의견을 제시할 수 있다. 2015년에는 총 1,487건의 의견이 접수되었으며, 이는 월평균 124건에 해당하는 수치다. 무엇보다 2015년은 시청자들의 항의와 지적이 크게 감소하여, 전년도 총 4,869건이었던 의견이 약 3분의 1 수준으로 줄어들었다. 프로그램 관련 의견이 1,040건으로 가장 많았고, 다음으로 TV편성 93건, MBC 일반 75건, 기술 관련 39건이 접수되었다. 2015년 접수된 1,487건 가운데 223건은 게시판 관리자가 직접 답변하였다.

〈표 2-21〉 시청자 인터넷 의견 영역별 접수 현황 〈MBC에 바란다〉

(단위 : 건)

	편성				기술	정책		기타				
	스포츠	TV	라디오	로컬		디지털 방송	콘텐츠	프로그램	성금	미주 사업	MBC 일반	기타
전체	18	93	16	17	39	2	23	1,040	2	-	75	162
월평균	1.5	7.75	1.33	1.416	3.25	0.167	1.917	86.67	0.167	-	6.25	13.5

〈표 2-22〉 시청자 인터넷 의견 처리 현황

(단위 : 건)

	총건수	게시판답신	개인답신	삭제	기타
전체	1,487	223	-	-	1,264
월평균	123.917	18.584	-	-	105.333

전화 의견 처리 현황을 보면, 2015년 총 70,835건의 시청자 질문 및 의견이 접수되었다. 이 중 56,865건(80.3%)은 즉석에서 전화로 답변했고, 13,118건(18.5%)은 일일보고 형식으로 처리했다. 나머지 852건(1.2%)은 해당부서에 통보하여 해결했다.

〈표 2-23〉 시청자 전화 의견 처리 현황

(단위 : 건)

	즉석답변	해당부서 통보	일일보고	계
전체	56,865	852	13,118	70,835
월평균	4,738.7	71	1,093.2	5,902.9

MBC 자체 의견처리 시스템 외에, 외부 기관을 통해 접수된 시청자 의견 사항도 있었다. 2015년 한 해 동안 방송통신위원회에 총 16건의 불만 사항이 접수되었다. 영역별로는 편성 관련 사항이 7건으로 가장 많았고, 기타 사항이 5건, TV프로그램 관련 3건, 라디오 프로그램 관련 1건 접수되었다. 청와대 인터넷, 언론중재위원회, 국민고충처리위원회에서 접수된 불만처리 사항은 없었다.

〈표 2-24〉 외부기관 접수 시청자 불만처리 사항

(단위 : 건)

구분		TV프로그램	라디오 프로그램	편성	기타사항	총계
방송통신위원회	전화	-	-	-	-	-
	인터넷	3	1	7	5	16
	우편	-	-	-	-	-
	FAX	-	-	-	-	-
유관기관	청와대 인터넷	-	-	-	-	-
	언론중재위원회	-	-	-	-	-
	국민고충처리위원회	-	-	-	-	-
	기타	-	-	-	-	-
총계		-	-	-	-	-

2) 방송심의 제재, 언론중재 및 소송 대처

(1) 방송통신심의위원회 심의제재 현황

방송통신심의위원회는 방송 프로그램 적정성에 대한 사후심의를 실행하고 있다. 2015년 MBC는 TV에서 27건, 라디오에서 6건 권고 또는 법정 제재를 받아 총 33건을 기록했다. TV 법정 제재 사항을 유형별로 살펴보면, 권고 16건, 주의 6건, 경고 4건, 관계자 징계 및 경고가 1건으로 나타났다. 지난 2014년과 총계는 비슷하지만 법정 제재가 4건에서 11건으로 늘어났다. 이 11건의 법정 제재에 대해 방송통신심의위원회로부터 감점 18점을 받았다. 반면 라디오는 2015년에 6건의 권고만 받았다. 전년도 라디오에서 총 4건의 법정 제재를 받은 것과 비교하면 크게 개선된 것으로 볼 수 있다.

2015년 법정제재 건수와 감점 현황을 지상파 방송사별로 비교해 보면 아래 〈표 2-25〉과 같이 나타난다. 일단 보도 분야에 SBS는 4점, KBS는 2점 감점을 받았던 반면, MBC는 건수 없이 무감점으로 두 경쟁사보다 앞섰다는 점에서 긍정적 평가를 내릴 수 있다. 시사교양분야에서도 1건으로 2점 감점을 받았지만 경쟁사들과 비슷한 수준이었다. MBC의 경우 법정제재 건수에 비해 상대적으로 높은 18점의 감점을 받은 것은 드라마에서 집중적으로 건수와 감점이 많았기 때문이다.

〈표 2-25〉 2015년 방송통신심의위원회 법정 제재 건수 및 감점 현황

※( )은 감점

구분	드라마	예능	보도	시사/교양	라디오	합계
MBC	8(-13)	2(-3)	-	1(-2)	-	11(-18)
KBS	-	1(-2)	2(-2)	2(-3)	2(-2)	7(-9)
SBS	4(-6)	5(-7)	3(-4)	1(-1)	1(-1)	14(-19)

TV 심의 제재 사유로는 윤리성이 7건, 어린이·청소년 수용 수준 위배가 7건으로 가장 많았다. 다음으로 방송 광고 제한 위배와 폭력 묘사가 각각 3건으로 뒤를 이었고, 품위 유지 위배와 사생활 보호 침해가 각 2건으로 나타났다. 이외 방송 언어, 양성 평등, 성 표현, 비과학적 내용, 자살 묘사, 명예 훼손, 인권 침해, 어린이·청소년 출연 규정 위배가 각 1건으로 총 8건이었다. 라디오에 대한 심의제재는 없었다.

심의제재 사유를 2014년의 자료와 비교해 보면, 윤리성(0→7)과 어린이 청소년보호 수용수준(0→7) 그리고 폭력묘사(0→3)에서 눈에 띄는 증가를 보였다. 반면에 2015년에는 보도/시사프로그램과의 관련이 높은 항목인 객관성과 공정성에서는 제재 사유가 없었다.

〈표 2-26〉 2015년 방송통신심의위원회 법정제재 사항

		권고	법정 제재				총계
			주의	경고	시청자에 대한 사과	프로그램 관계자 징계	
TV	2015	16	6	4	-	1	27
	2014	22	1	1	-	2	26
	2013	21	7	4	-	4	36
라디오	2015	6	-	-	-	-	6
	2014	7	3	1	-	-	11
	2013	5	2	-	-	-	7

〈표 2-27〉 2015년 방송통신심의위원회 심의제재 사유

※( )은 2014년

사유		건수		합계
		TV	라디오	
총칙	방송의 공적책임			
간접광고	간접 광고			
	정보 전달			
	방송 광고의 제한	3(2)	(1)	3(3)
방송언어	방송 언어	1(0)		1(0)
	외국어 등			
윤리적 수준	윤리성	7(0)	(1)	7(1)
	품위유지	2(2)	(1)	2(3)
	생명의 존중			
	양성평등	1(0)		1(0)
객관성	객관성	(1)	(1)	(2)
	통계·여론조사			
공정성	공정성			
소재 및 표현기법	폭력묘사	3(0)		3(0)
	충격·혐오감			
	성표현	1(0)		1(0)
	비과학적인 내용	1(0)		1(0)
	재연기법의 사용			
	자살묘사	1(0)		1(0)
권리침해금지	사생활보호	2(0)		2(0)
	명예훼손	1(2)		1(2)
	공개금지			
	인권침해의 제한	1(0)		1(0)
어린이·청소년 보호	어린이 및 청소년의 정서함양			
	출연	1(0)		1(0)
	수용수준	7(0)		7(0)
협찬고지				
선거방송	여론조사의 보도			
	객관성			
	공정성			
	형평성			
합계		32(7)	(4)	32(11)

(2) 언론 중재와 소송 현황

언론 중재 및 피해 구제 등에 관한 법률(이하 언론중재법) 제1조에 따르면, 언론 중재 제도는 언론 보도로 인해 개인이나 기관이 명예와 권리를 침해받았을 경우 이를 조정하고 중재하기 위해 만들어졌다. 언론중재위원회는 언론중재법 제7조에 따라 분쟁을 조정하고 침해사항을 심의하기 위해 설립된 조직이다.

2015년 MBC는 언론중재위원회로부터 총 31건의 중재 청구를 받았다. 2013-2014년도와 마찬가지로 모두 TV에 해당하는 것이었으며, 라디오에 대한 중재 신청은 없었다. 총 중재 건수의 80.6%에 해당하는 25건이 명예훼손 침해에 의한 것이었으며, 기타 침해가 6건 있었다. 처리 결과로는 합의가 6건, 재판부의 중재 결정이 7건, 중재 불성립이 10건, 신청자의 중재 취하가 8건으로 나타났다.

전년도와 비교하면, 2014년 중재 건수는 27건으로 2013년에 비해 소폭 줄어들었으나 2015년 들어 다시 31건으로 오르는 양상을 보여주었다. 다만 신용 훼손 침해는 2014년에 이어 2015년에도 접수되지 않았으며, 자회사에 의한 침해도 3년 연속으로 없었다.

〈표 2-28〉 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	2015	31	25	-	6	6	7	10	-	-	8	-
	2014	27	25	-	2	6	7	7	-	-	6	1
	2013	33	25	8	-	20	2	4	-	-	7	-
라디오	2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
자회사	2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
총계	2015	31	25	-	6	6	7	10	-	-	8	-
	2014	27	25	-	2	6	7	7	-	-	6	1
	2013	33	25	8	-	20	2	4	-	-	7	-

법정 소송 현황을 살펴보면, 2015년 한 해 동안 총 106건의 소송이 진행되었다. 이 가운데 TV 프로그램 관련이 46건으로 가장 많았고, 노무 소송이 34건, 기타 26건으로 나타났다. 소송 내용별로 보면, 보도 · 시사 프로그램 관련 소송이 TV 프로그램 관련 소송의 대부분을 차지했다. 노무 부문에서는 2012년 파업 관련 소송이 여전히 진행 중이다.

〈표 2-29〉 2015년 MBC TV의 방송프로그램 관련 주요 소송 현황

계	소송 내용	소송 결과						
		배상	정정보도	반론보도	취하	당사승소	기타	계류중
제소	미○○ 본사이미지훼손 왜곡보도 정정청구(1)							2심
제소	미○○ 본사이미지훼손 왜곡보도 정정청구(2)							2심
제소	미○○ 소송 증거자료 허위제출 보도 정정청구							1심
제소	미○○ N/D에서 야당관련 뉴스를 누락한다는 보도 정정청구							2심
제소	미○○ 세월호피해구제법관련 보도 정정청구							1심
제소	미○○ N/D 성완종 보도에 대한 비판보도 정정청구							2심
제소	J○○ 방송3사 출구조사 결과 무단도용 손배 청구							2심
제소	한○○ 해고프로젝트보도 정정 및 반론 청구							1심
제소	압구정백야 재심결정등취소 청구							1심
피소	리얼스토리눈 칠곡계모 보도 손배 청구							2심
피소	PD수첩 사○○ 보도 손배 및 정정 청구							2심
피소	리얼스토리눈 이병헌 관련 보도 정정 및 손배 청구							3심
피소	주○○ 영상 무단사용 손배 청구							1심
피소	뉴스데스크 손전등 어플리케이션 보도 정정 등 청구							1심
피소	리얼스토리눈 김○○ 손배 청구							1심
피소	뉴스데스크 식파라치 보도 손배 청구							1심
피소	뉴스데스크 박○○ 아들 관련 보도 정정 및 손배 청구							1심
피소	PD수첩 로스쿨 금수저 보도 방송금지가처분					O		
피소	PD수첩 라식라섹 부작용 보도 정정보도 및 손배 청구					O		
피소	뉴스데스크 십일조 관련 보도 정정보도 및 손배 청구					O		
피소	2580 현대판 봉이김선달 보도 정정보도 및 손배 청구						조정성립종결	
피소	뉴스데스크 도가니 방지법 추진 보도 영상 손배 청구					O		
피소	자폐 초등학생 폭행보도 금지 가처분					O		
피소	2580 못믿을 중고차 보도 정정보도 및 손배 청구					O		
제소	섹션TV 실루엣 사용 재심결정등 취소 청구						패소	
피소	리얼스토리눈 엄마가도장찍던날 보도 손배 청구				O			

제소	국민TV라디오 민동기 김용민 미디어토크 MBC 이미지 훼손 보도 손배 청구						원고 일부승	
피소	세바퀴 친구 퀴즈 방송금지 가처분					O		
피소	뉴스데스크 성추행해임교수 보도 손배 청구				O			
피소	경제매거진 M 혼합간장 보도 방영금지 가처분					O		
피소	리얼스토리 눈 여군 부사관 성추행 보도 손배 청구				O			
피소	주○○ 영상물 무단 사용에 따른 저작권침해 게시물 삭제 및 게시금지 가처분				O			
피소	뉴스데스크 수원시 산하단체 정치활동 물의 보도 손배 청구						일부승	
제소	뉴스데스크 문○○ 의원 실루엣 보도 제재조치처분취소 청구						패소	
피소	뉴스데스크 고액굿 꾀는 인간문화재 제자 보도 반론보도 청구				O			
피소	뉴스데스크 로스쿨 땡땡이 보도 손배 청구						화해 권고 결정	
피소	강○○ 시합방송금지가처분				O			
피소	생방송 오늘 아침 결혼생활보도피해 손배 청구						강제 조정 결정	
피소	뉴스데스크 전기절감기 보도 손배 청구					O		
피소	뉴스데스크 북한 인공기 보도 화념 제재조치처분취소 청구					O		
피소	리얼스토리눈 서○○ 마취사고 방송금지가처분					O		
피소	무릎팍도사 안○○ 방송 손배 청구					O		
피소	뉴스데스크 광고중단운동 네티즌 모두 유죄 보도 추후보도 청구						패소	
피소	뉴스데스크 짝퉁 명품가방 보도 손배 청구						화해 권고 결정	
피소	뉴스데스크 카푸어족 보도 정정보도 및 손배 청구						화해 권고 결정	
피소	PD수첩 사과방송에 대한 정정 및 손배 청구							3심

MBC는 프로그램 자율 심의 시스템의 일환으로 모니터 요원 19명(TV 11명, 라디오 8명)이 매일 TV와 라디오 프로그램을 모니터하고 일일 보고서를 작성하고 있다. 또한 각 제작 분야에서 20년 이상 경력을 쌓아온 심의위원 14명이 TV, 라디오, DMB 프로그램을 사전 심의하고 있다. 심의국에서는 방송심의규정, 방송제작가이드라인, 방송강령, 윤리강령 등 규정 조항을 엄격하게 적용하고 있다. 그러나 심의가 너무 까다로워지면 제작 자율성과 창의성을 위축할 우려가 있으므로 명확한 가이드라인에 의해 이루어져야 할 것이다. 다만 방송통신심의위원회 법정 제재가 2014년에 비해 다소 늘어난 것에 미루어 볼 때, 사전 심의 강화, 심의 기준에 대한 회사 차원의 공유 등 시스템 개선이 필요하다고 생각된다. 또한 심의국은 연관 조직인 공정성위원회와 시청자위원회와의 소통을 더욱 긴밀히 하여 다양한 의견을 수렴하고 관계자들이 모두 동의할 수 있는 일관성 있는 기준을 적용해야 할 것이다.

〈표 2-30〉 2015년 MBC의 프로그램 모니터 및 자율심의시스템

분야	업무	주기	특기사항
모니터	TV, 라디오 프로그램 모니터 및 일일보고서 작성	매일	- TV : 11명, 라디오 : 8명 - 분기별 모니터 간담회 개최
심의	TV, 라디오, DMB 프로그램 사전 심의	매일	- TV, 라디오 : 심의위원 14명 - DMB : 심의위원 1명 (중복)

〈표 2-31〉에서 보듯이 2015년 TV프로그램 분야에서는 1,071건, 라디오 분야에서는 12,532건 심의를 실시했다.

〈표 2-31〉 2015년 MBC의 프로그램 자율심의 현황

프로그램 심의	TV	1,071
	라디오	12,532
DMB		6,519
영화심의		2
드라마 심의		1,082
가요심의		13,490
뮤직비디오심의		499

Ⅲ. 경영 분야

2015년 MBC의 경영 분야는 전략 경영의 타당성과 실효성, 조직 구조와 인적 자원 관리의 합리성, 콘텐츠와 사업 관리의 합리성 등으로 구분하여 평가하기로 한다.

1 | 전략 경영의 타당성과 실효성

전략 경영은 경쟁적 환경 속에서 조직의 목표 달성을 위해 수행해야 할 조직의 활동 영역과 내용 및 방향을 결정하는 포괄적이고 통합적인 과정이다. 전략 경영을 통하여 기업이 처한 환경을 분석하고 기업이 나아가야 할 방향의 설정과 구체적인 추진 전략을 수립하여 궁극적으로는 기업의 목적을 효과적으로 달성해 나갈 수 있게 된다. 이러한 과정을 통하여 기업의 많은 이해관계자 즉, 주주, 채권자, 종업원, 소비자, 거래처와 정부 등으로부터 신뢰와 함께 긍정적인 평가를 얻어 시장에서 기업 고유의 존재 가치를 인정받게 되고 나아가서는 지속 성장을 실현할 수 있게 된다. 이를 위해서는 기업의 미션과 비전 그리고 경영목표가 체계적으로 설정되어 있어야 하고, 최고경영자에서부터 모든 사원에 이르기까지 이를 공유할 때 보다 효과적으로 그 목적을 달성할 수 있게 된다.

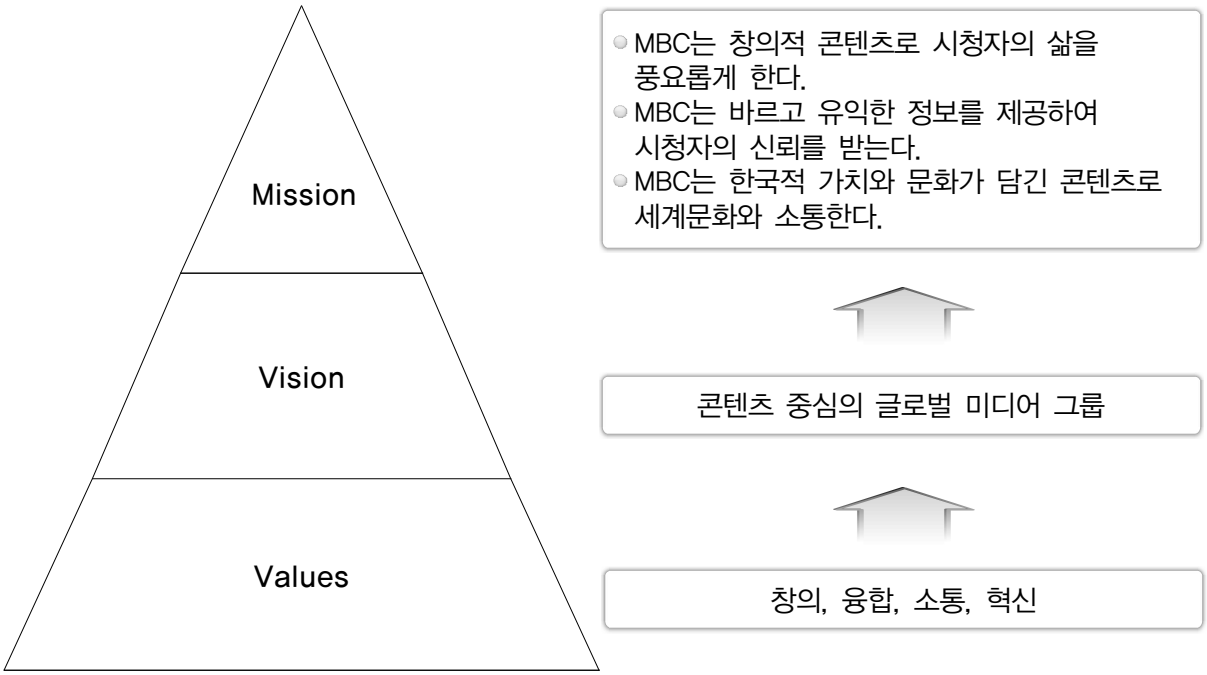
전략 경영의 타당성과 실효성 영역은 1) 미션과 비전의 적절성 및 경영 목표의 비전 반영 정도(조직 공유) 2) 경영 목표의 구체성 및 실현 가능성 3) 당해 연도 경영 목표의 달성 정도 4) 방송문화진흥회의 경영지침 이행 등으로 구분하여 평가한다.

1) 미션과 비전의 적절성 및 경영 목표의 비전 반영 정도(조직 공유)

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

조직의 미션이란 조직이 나아가야 할 방향으로서 조직이 존재하는 목적이나 이유, 존재 근거, 사명 또는 임무를 말한다. 일반적으로 조직의 미션에는 생산할 제품이나 창출할 서비스의 유형과 같은 사업영역(business domain)의 규정, 고객에 대한 태도, 그리고 어떻게 하는 것이 가치 있는 것인지 등과 같은 시장 지향성, 그리고 실현가능성 및 동기부여의 내용들이 포함된다. 미션은 통상 미션선언서(mission statement)를 통해 공표되고, 홈페이지 등을 통해 공시된다.

MBC의 경우에는 미션의 내용을 포괄하고 있는 방송강령을 홈페이지에 게시하여 시청자들에게 회사의 정체성과 방향성을 구체적으로 제시해 주고 있는 것으로 나타났다.



[그림 3-1] MBC의 미션, 비전 및 핵심가치 체계

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.

경쟁사인 KBS의 미션은 "가장 신뢰받는 창조적 미디어"이고 세계 최초의 공영 방송사인 BBC는 '정보 · 교육 · 즐거움이 있는 프로그램과 서비스를 통해 삶을 풍요롭게'를 미션으로 채택하고 있다. 그리고 이들 양사는 홈페이지에 미션을 잘 나타내고 있는데 MBC 홈페이지에는 이러한 미션을 포괄한 방송 강령을 게시하고 있으나, 이를 함축적으로 나타낼 수 있는 미션을 설정하여 게시할 필요가 있다.

미션은 일반적으로 그 조직의 목적과 사명을 누구나 공감할 수 있는 큰 방향의 함축적인 한마디로 나타내고 있다. MBC 미션도 공영 방송사로서의 목적과 사명을 누구에게나 쉽게 공감할 수 있는 함축적인 한마디 개념으로 표시하고, 동시에 위의 세 가지 구체적 내용이 계층적으로 제시될 때, 많은 이해 관계자 그룹에게 보다 명확하고 강하게 전달될 수 있을 것으로 판단된다. 따라서 세 가지 미션 내용에서 공통 분모를 추출하고 여기에다 MBC의 경영 철학이 묻어나는 함축적인 한마디의 개념으로 승화시켜 미션으로 설정하고 이를 홈페이지 등에 적절히 공시할 필요가 있다.

〈표 3-1〉은 2015년 MBC의 미션, 비전과 경영목표를 나타낸 것으로 2015년 MBC의 미션을 달성하기 위한 중장기적 목표, 즉 이루고자 하는 미래상을 보여주고 있으며, 미션을 보다 가시

적으로 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, 2015년 현재 그대로 유지하고 있다.

이 비전은 콘텐츠에 회사 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 중심으로 역량을 집중하겠다는 비전은 상당히 설득력이 높다. 그리고 글로벌 미디어그룹은 중국 등 아시아 콘텐츠 시장 내 주도권 확보와 이를 바탕으로 전 세계 시장으로의 확장의 의지를 표명한 것이라 할 수 있다.

MBC는 공영방송사로서의 사회적인 책임의 충실한 이행과 동시에 시청자들에게 차원 높은 품질의 방송 프로그램을 제공하기 위해서는 수익성도 동시에 담보되어야 하기 때문에 경영목표 설정 시에는 이러한 점이 종합적으로 고려할 필요가 있다.

그리고 핵심 가치는 2014년의 "창의, 개방, 책임, 봉사"에서 2015년에는 "창의, 융합, 소통, 혁신"으로 변경하였으며, 융합과 소통 등으로의 변경은 디지털 혁명의 시대적 흐름이 적절히 반영된 것으로 평가된다.

한편 MBC는 2014년에 상암 이전을 순조롭게 마치고 2015년을 'MBC의 변화'를 위한 원년으로 삼았다. 이를 위해 '여의도시대의 시스템을 재정비하고 10년 미래를 내다보는 상암시대 패러다임 구축'이라는 거시적 경영 기조 하에 2011년 이후 달성하지 못하고 있는 시청율 1위 달성과 상암시대를 맞아 영업이익 실현을 핵심 경영목표로 제시하였다.

〈표 3-1〉 2015년 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	**핵심목표**	• 연간 시청률 1위 달성 : 시청률 7.7%(점유율 16%) • 영업흑자 달성 : 매출 목표 8,150억(영업이익 6억)
	중점추진과제	– 채널 경쟁력 1위 달성 – 새로운 수익 기반 구축 – 신 조직문화 구축 – 미래 방송 환경 대응 강화 – 경영수지 흑자 달성

여기서 영업이익 흑자 달성의 경영 목표는 지속적인 매출 감소와 상암 신사옥 이전으로 인한 투자 등으로 2014년 270억원의 영업적자를 기록한 것을 감안하여 영업흑자 달성을 핵심 목표에 포함시킨 것이다. 이는 본격적인 상암시대 원년을 맞아 경쟁력 1위 회복이라는 분명한 목표를 제시한 것이며 또한 흑자 기조를 달성하여 지속가능한 성장을 담보하려는 경영진의 의지를 나타낸 것이라고 평가할 수 있다.

또한 2015년 중점 추진 과제로는 채널 경쟁력 1위 달성, 새로운 수익 기반 구축, 신 조직 문화 구축, 미래 방송 환경 대응 강화, 경영수지 흑자 달성을 제시하고 이를 달성하기 위한 구체적 실행 계획들을 열거하였다.

시청률 1위 달성과 새로운 수익 기반 구축(신성장 동력 기반 구축) 목표는 2014년의 경영목표를 그대로 유지하고 있으나, 2015년에는 신 조직문화 구축 및 미래 방송 환경 대응 강화를 새롭게 제시하여 새로운 상암시대를 맞아 회사 전반적인 시스템을 재정비하고 방송 환경 변화에 적극 대응하려는 의지를 나타내었다. 이로써 지속 가능한 경영환경 속에서 최고의 콘텐츠를 생산하여 궁극적으로는 글로벌미디어 그룹으로 성장하겠다는 체계화된 목표를 갖췄다고 평가할 수 있다.

한편 MBC는 비전과 경영 목표를 조직 구성원들과 공유하기 위해 다양한 노력을 하고 있는 것으로 평가되었다. 즉 그룹웨어, 사보 '주간MBC', MBC 공식 블로그 'M톡' 운영 함으로써 회사의 정책 방향을 공유하고 있으며, 보직 간부 리더십 연수와 경영전략회의와 챌린지 연수, 국별 워크숍, 신규 입사자 연수, 창사기념일, 시무식 등의 주요 행사를 통해 회사의 비전 선포식을 겸하고 있으며, 미디어 환경 변화 및 향후 전략 방향성에 대해서도 회사의 비전과 경영목표를 공유하기 위한 노력을 꾸준히 하고 있다.

그리고 회사의 비전과 경영 목표에 대한 조직 공유의 정도를 측정하고 이를 피드백하기 위하여 보직자 간부 연수와 챌린지 연수 등에서 설문조사를 실시하여 그 효과를 측정하고 있는 것으로 나타났다.

2) 경영 목표의 구체성과 실현 가능성

경영 목표는 실현하려는 바람직한 상태 내지 달성하려고 하는 성과인데, 누구나 이해할 수 있고 또 이를 달성하기 위해 노력하는 구성원들에 의해 긍정적으로 받아들여질 수 있는 실현 가능성이 있어야 하며, 또한 숫자 등의 형태로 구체적으로 표시되어야 한다. 경영 목표가 예컨대 '전사적으로 열심히 노력하여 매출액과 시장 점유율을 극대화하고 원가를 최소화하자'와 같은 구호성 목표로 표시하는 경우에는 목표로서의 가치가 없다.

이러한 점에서 볼 때 MBC의 2015년 경영목표는 시청률 1위 달성(시청률 7.7%, 점유율 16%) 및 영업흑자 달성(매출 목표 8,150억원, 영업이익 6억원)으로 매우 구체적이라고 평가할 수 있다.

또한 실현 가능성을 높이기 위해 핵심 목표와 중점 추진 과제로 구분하여 경영 목표를 설정

하고 있다. 즉, 경영 목표 중 핵심 목표는 구체적으로 계량화할 수 있는 시청률과 매출 및 영업이익으로 제시하여 구성원들로 하여금 당해 연도의 경영 목표를 명확히 인식할 수 있도록 하였다. 그리고 중점 추진 과제는 핵심 목표를 포함하여 2015년에 달성해야 할 중점 경영 목표를 나열하는 방식으로 구분하였다. 특히 경영진은 경쟁력 1위 달성이라는 기존의 목표 외에도 영업흑자 전환을 위한 전사적인 노력을 적극 주문하였으며, 이를 위해 단순한 비용 절감 보다는 새로운 수익 가능성 사업 및 신성장 발굴 사업에 최대한 지원을 통해 위기를 극복하려는 접근 방식을 보여줬다는 점을 긍정적으로 평가할 수 있다. 경영진의 이러한 적극적인 태도가 2015년 핵심 경영 목표 달성의 원동력이 되었다는 사실에 주목할 필요가 있다.

이상에서 보는 바와 같이 2015년 MBC의 경영 목표는 매우 구체적이며, 또한 실현 가능성이 높은 목표로 합리적으로 설정되었다고 평가할 수 있다.

3) 당해연도의 경영목표의 달성정도

가. 연간시청률 1위 달성 목표

〈표 3-2〉는 MBC의 시간대별 평균 시청률을 나타내고 있다. 2015년 MBC의 시청률이 전시간대 1위, 핵심시간대 1위 및 2049시청률 1위 달성으로 경영 목표를 달성하였다. 2015년의 이 같은 성과는 드라마와 주말 예능의 활약으로 전시간대 시청률 1위를 달성하였고, 채널 경쟁력의 근간을 이루는 핵심시간대 시청률까지 전체 1위를 달성하였으며, 나아가서는 2049시청률에서도 1위(전시간대 2.4% 기록)를 달성하였다. MBC가 시청율 1위의 경영 목표를 달성하였다는 점에서 중요한 의미를 찾을 수 있을 것이다. 이러한 성과는 편성의 수시 조정을 통한 채널 경쟁력 제고에 힘입은 바 크다고 평가할 수 있다.

〈표 3-2〉 MBC의 시간대별 평균 시청률

	전시간대	핵심시간대	2049시청률
2015년 평균 (1-12월)	**7.2%(16)**	**10.6%(18)**	**2.4%(17)**
2014년 평균	7.4%(16)	10.6%(18)	2.6%(17)

(TNmS 수도권, 2015.1.1.~ 12.31 전시간대 기준)

앞서의 〈표 1-9〉는 채널별 시청률 및 점유율의 추이를 나타낸 것이다. 이 표에서 나타나는 바와 같이 비록 시청률 1위의 목표는 달성하였다 하더라도 경영목표로 설정하였던 7.7%에는 0.5%p가 미달하고 있다. 이는 2014년의 시청률 7.4%보다 0.2%p가 낮은 시청률이라는 점을 주목할 필요가 있다. 2014년 시청률 1위였던 KBS1의 시청률이 7.7%에서 2015년 6.8%로 하락한 것에 비하면 매우 양호한 시청률이라고 할 수 있다. 그렇지만 [그림 3-2]에서 보는 바와 같이 2014년 보다 지상파 방송사의 전반적인 시청률이 하락하고 있는 것은 지상파 방송 전체에 대한 위기가 점차 더 현실로 다가오고 있음을 보여주고 있는 것이다. 즉 KBS1, KBS2, SBS와 MBC

를 모두 합한 방송 4사의 시청률이 2014년 27.8%에서 2015년에 25.3%로 2.5%p 하락하였고, 점유율은 58.6%에서 56.2%로 2.4%p 하락한 것은 이러한 현상을 단적으로 보여주고 있다.

〈표 3-3〉과 [그림 3-2]는 최근 8년간의 지상파 방송사의 시청률을 나타낸 것이다. 2014년 MBC 시청률과 점유율은 KBS1에 이어 2위를 유지하는데 그쳤으나, 2015년에는 MBC가 수년간 지속적인 경영목표로 설정하여 왔던 시청률 1위의 목표가 달성되었다.

〈표 3-3〉 최근 8년간 지상파 방송사의 시청률(점유율)[3)]

(단위: %)

조사기관	기간	MBC	KBS1	KBS2	SBS
TNmS	**2015년**	**7.2(16.1)**	**6.8(15.0)**	**5.6(12.4)**	**5.9(13.2)**
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)	7.4(15.9)	7.4(15.8)
닐슨	2011년	8.2(17.5)	7.6(16.3)	7.1(15.2)	7.7(16.5)
닐슨	2010년	8.0(16.7)	7.7(16.1)	8.0(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 3-2] 최근 8년간 지상파 방송사의 시청률 추이

3) 수도권 가구 기준

나) 영업흑자 달성 목표

〈표 3-4〉는 2015년 MBC의 매출현황이다. 2015년 MBC의 매출은 전년보다 5.9% 증가한 8,498억원을 달성하였고, 관계사 매출은 전년보다 3.9% 증가한 9,023억원의 성과를 달성하였다.

〈표 3-4〉 2015년 매출 현황

MBC		**매출 8,498억(전년대비 +5.9%), 영업이익 114억**
관계사	계열사	매출 3,788억(전년대비 +1.7%), 영업이익 219억
	자회사	매출 5,235억(전년대비 +5.4%), 영업이익 238억
	합계	**매출 9,023억(전년대비 +3.9%), 영업이익 457억**

시청율 1위 달성과 마찬가지로 영업이익 흑자 달성 목표도 실현하였다. 특히 감가상각비가 전년대비 297억원이나 증가하였지만, 총매출 증가와 직접제작비 및 제작경비 절감, 투자의 효율적 집행 등으로 인해 영업이익이 흑자로 전환되었는데, 그 원인을 구체적으로 분석하면 다음과 같다.

2015년 예산 편성을 2014년 대비 10% 절감한다는 목표 아래 전사적인 비용 합리화 정책을 추진하여 상암 신사옥 이전에 따른 감가상각비가 2014년의 424억보다 297억원이 증가한 2015년 721억원이었음에도 불구하고, 2014년 영업손실 270억원에서 2015년 114억원의 영업이익으로 전환하였다. 이와 함께 콘텐츠 경쟁력의 상승과 적극적인 영업 강화로 흑자로 전환하였다.

그리고 방송 광고 매출과 콘텐츠 유통 매출이 전년 대비 국내외 콘텐츠 유통 수익 증가와 VOD 가격 인상 등으로 인해 콘텐츠 유통 매출이 12.3% 증가하였고, 콘텐츠 경쟁력 향상 등으로 인해 광고 매출이 4.3% 증가하였다.

한편 2015년 광고총량제와 가상광고 확대로 인한 매출액 증대 효과는 다소 미미한 것으로 나타났다. 지상파 방송사 중 유일하게 MBC만 전년 대비 광고 수익이 4.3% 상승하였으나, 타 방송사는 오히려 광고 수익이 감소한 것에서도 짐작할 수 있을 것이다.

즉 중간 광고가 전제되지 않는 광고총량제는 대부분 방송사 내의 프로그램 이동으로 그 효과가 반감되었고, 가상광고 확대 역시 방송통신심의위원회의 규제 강화로 그 효과가 상쇄된 것으로 나타났다. 그렇지만 방송법 개정이 시간이 갈수록 그 효과가 점진적으로 나타날 것으로 판단되므로 이에 대한 전략을 잘 구사하여야 할 것으로 판단된다.

4) 방송문화진흥회 경영지침 이행정도

방송문화진흥회는 경영지침으로 ① 공영방송의 정체성 확립과 조직의 비전 수립, ② 기획 · 제작 및 유통 역량의 강화, ③미래지향적 경영 전략의 수립 · 시행, ④ 핵심 역량 강화를 위한 조직 문화의 혁신 등의 4가지를 제시하였다.

첫째, 공영방송의 정체성 확립과 조직의 비전 수립을 위해, MBC는 연중 캠페인으로 '기본과 원칙을 지키는 사회, MBC가 함께 합니다'를 진행하여 기본과 원칙의 중요성을 알리는 대국민 캠페인을 지속적으로 추진하였다. 그리고 한국 사회의 다양한 현안에 대한 공익적 가치를 실현하기 위하여 다양한 광복 70주년 특집물을 편성하였고, 또 특집 캠페인을 전개하기 위하여 '광복 70주년 특집 다큐 대한민국'과 'DMZ 평화콘서트'등을 방영하고, '아프리카 어린이 돕기-희망의 손을 잡아주세요' 및 '어린이에게 새 생명을' 등의 소외 계층 배려 및 나눔 프로그램 편성을 추진하였다. 그리고 공정한 서민 생활 밀착형 시사프로그램으로 '시사매거진 2580', '경제매거진 M', '휴먼다큐 사랑'과 UHD특집다큐 '화장, 매혹의 문명사' 등의 계기성 특집물과 고품격 시사 · 교양 프로그램을 제작하였다.

그렇지만 이와 같은 공영방송의 정체성 확립을 위한 다양한 대국민 캠페인과 프로그램의 제작 노력이 효과적으로 달성되었는지에 대한 평가와 피드백 시스템이 갖추어질 때 그 성과가 나타날 수 있는 것이므로, 이 부분에 대한 제도적 장치의 도입이 필요한 것으로 평가된다.

둘째, 기획 · 제작 및 유통 역량의 강화를 위하여 콘텐츠 기획 역량 강화, 그룹 유통 전략 추진 그리고 뉴미디어 플랫폼 사업을 활성화하였다. 여기서 콘텐츠 기획 역량 강화를 위하여 파일럿 개발 기능 활성화로 킬러 콘텐츠 육성 및 취약 시간대 대안 모색을 하였다. 이러한 프로그램으로는 '복면가왕' '마이리틀텔레비전'의 성공적 론칭을 들 수 있고, 파일럿 제작 경로의 다양화 추진을 위해 수시공모제, 플러스 · 외주사 공모 등을 추진하였다.

그리고 그룹 유통전략 추진을 위해서 온라인/모바일 VOD프라이싱 전략 수립 및 가격 인상을 하였고, 저작권 업무 시스템 강화 등의 콘텐츠 저작권 보호를 위한 조직 신설 및 전략을 추진하였다. 또한 뉴미디어 플랫폼 사업 활성화를 위해 콘텐츠 연합 플랫폼 서비스인 pooq 서비스 업그레이드 및 콘텐츠 확장, SMR(Smart Media Rep)을 통한 온라인 광고서비스 확대와 신규 수익원 발굴을 위한 모바일 전용 콘텐츠(SMC) 전문 자회사를 2015년 12월에 설립하였다.

셋째, 미래지향적 경영 전략의 수립 · 시행을 위하여 경영 환경의 변화 대응을 강화하고, 신성장 기반 구축, 해외 시장 개척, 차세대 방송 추진 가속화 및 지상파 방송 관련 정부 정책 대응 강화 등을 전략적으로 추진하였다.

여기서 경영 환경의 변화에 대한 대응력을 강화하기 위한 조치로써 2016년 업무계획 및 예산의 조기 편성으로 업무와 예산의 연계성을 강화하였고, 손익 분석 강화를 통해 효율적 자원 배분과 경영 목표 관리 강화 그리고 'UHD전환전략부'의 신설과 '뉴미디어뉴스국'의 재편을 통한 환경 변화에 적극적으로 대응하고 있다고 평가할 수 있다.

신성장 기반 구축을 위해 방송을 테마로 한 부가사업과 체험하는 한류관으로 최초의 방송테

마파크 ‘MBC월드’ 개장과 ‘대장금 테마파크’ 리뉴얼을 하였다. 이외에도 첨단 ICT 기술과 한류 콘텐츠의 융합 시도를 위해 2015년 9월에 ‘상암 DMC 페스티벌’을 개최하였다.

해외 시장 개척을 위해 중국 강소위성에 ‘나는 가수다’, 중국 호남위성에 ‘우리 결혼했어요’ 프로그램의 연출 자문과 중국 CCTV와 ‘무한도전’을 공동 제작하였다. 그리고 드라마해외제작부를 신설하여 드라마의 공동 제작을 추진하고 있다.

차세대 방송 추진을 위해 지상파 전국 UHD 방송을 위한 700MHz 대역의 방송용 주파수 확보와 지상파 중심의 UHD방송 추진으로 공익적 무료보편 서비스 강화의 기틀을 닦았다.

그리고 지상파 방송 관련 정부 정책에 적극 대응하여 광고 총량제 시행으로 광고편성의 자율성을 강화하고 가상 광고 확대 및 간접광고 허용 등 광고 규제를 일정 부분 완화하는 데 역할을 하였다고 평가할 수 있다.

이러한 노력으로 [그림 3-3]에서 보는 바와 같이 계열사의 경영 악화는 2014년 까지 계속되었으나, 2015년부터 다소 개선되고 있다. 앞으로도 경쟁력 제고를 위해서 미래 지향적 경영 전략을 수립 · 시행할 때 경영전략적인 시너지 효과를 창출하고 혁신적인 수익원의 창출과 비용 절감을 도모하여야 할 것으로 평가된다.

[그림 3-3] 계열사 수익과 비용 추이

넷째, 핵심 역량 강화를 위한 조직 문화의 혁신을 위하여 조직 경쟁력 강화를 추진하였다. 조직 경쟁력 강화를 위하여 7월부터 보직자 연봉제를 도입하였고, 수시 성과 관리 제도를 비롯한 개인 평가 제도를 개선하였다.

‘New MBC, New Challenge’ 연수와 ‘Jump to Global MBC’ 해외 벤치 마킹 연수를 실시하고, 저성과자를 대상으로 한 역량 강화 교육, 조찬 포럼, 지식 공유 포럼, 보직자 워크숍 등을 실시하였다. 또한 탄력적 인재 수급을 위해 상시 인재 등록 시스템(recruit.mbc.co.kr)을 운영하

고, 특별 인센티브제로 직원 성과 보상을 통한 동기 부여를 강화하였다.

다만 이와 같은 조직경쟁력 강화를 위한 MBC의 다양한 노력들이 효과적으로 정착되어 성과를 얻기 위해서는 객관적이고 공정한 평가 시스템이 전제되어야 하며, 그렇지 못할 경우 평가결과에 신뢰도 부족으로 불신감이 형성되어 조직 경쟁력을 약화시키는 요인으로 작용할 수도 있을 것이다. 이러한 점에서 MBC는 수시 성과관리제도 등의 개인 평가 시스템을 제도적으로 도입하여 공정한 평가를 위해 노력하고 있으나, 이러한 시스템의 객관성과 공정성에 대한 지속적인 확인과 통제를 하여야 할 것이다.

이상과 같이 MBC는 방송문화진흥회의 경영지침을 이행하기 위하여 캠페인 활동 강화, 조직 신설, 프로그램 제작 등 매우 구체적인 방법으로 추진하였다고 평가할 수 있다. 이러한 활동에 대한 방송문화진흥회로부터의 피드백이 경영평가, 상반기 업무보고 등에서 실시하고 있지만 개선할 점이 있다면 보완해 나가야 할 것이다.

2 | 조직 구조 및 인적 자원 관리

2015년 MBC의 조직 구조와 인적 자원 관리는 1)인력 정원과 업무 분장의 적정성, 2)조직 구조의 합리적 관리와 성과, 3)인적 자원 관리 제도의 효율적 운영과 유지, 4)급여 체계 및 능력, 성과 보상 체계의 적절성, 5)여성 및 장애인 고용과 근로자 복지제도의 효율적 관리 6)노사제도의 합리적 운영 등의 6개 평가 지표로 평가한다.

1) 인력 정원과 업무 분장의 적정성

인력 정원과 업무 분장의 적정성 평가영역에서는 적절한 인력 운영과 조직의 업무 배분을 통한 경영시스템의 적절성과 효율성 제고를 달성하였는지를 평가한다.

〈표 3-5〉 직위별 인력구조

(연말 기준, 단위: 명)

	임원	특보	국장	부국장	부장	미보직 사원	연봉직	업무직	총계
2015	7	1	33	31	94	1,189	19	143	1,517
2014	7	1	32	30	92	1,232	19	142	1,555
2013	5	1	36	26	102	1,264	20	141	1,595
2012	5	3	38	23	96	1,223	20	139	1,547
2011	8	3	34	24	98	1,234	20	141	1,562

〈표 3-5〉에서 보는 바와 같이 2015년 말의 전체 직원 수는 1,510명으로 2014년의 약 2.5%에 해당하는 38명이 감소하였다. 그러나 부장 직위 이상은 2014년 155명에서 2015년 159명으로 4명이 증가하여 전체 직원 중에서 부장 직위 이상이 차지하는 비중이 2014년 10.0%에서 2015년도에는 10.5%를 기록해 약 0.5%p 늘어났다. 전체 정규직 직원 수는 소폭 감소하였으나, 고액 연봉자의 상대적 증가와 경력직 직원의 채용 그리고 퇴직급여 및 복리후생비의 증가로 인건비는 증가하였다. 〈표3-6〉에서 나타난 비정규직 인원 증가도 어느 정도 원인이 될 것이다.

비정규직은 계약직과 파견근로자가 있는데, 〈표 3-6〉에서 보는 바와 같이 비정규직이 2011년 이후 지속적으로 증가하였으나, 2015년에 계약직은 53명이, 파견근로자는 28명이 증가하여 결과적으로 비정규직 81명이 증가하였다. 여기에 정규직 정원 감소 38명을 고려하면 2015년의 전체 직원의 순증가는 43명에 이른다.

〈표 3-6〉 최근 5년간 계약직 및 파견근로자 인력 추이

년도	계약직	파견근로자	합계
2015	202	474	676
2014	149	446	595
2013	134	462	596
2012	154	425	579
2011	45	411	456

한편 2015년에는 관리행정직 비율이 2014년 대비 3.8%p 증가했는데, 2014년 대비 전체 정규직 인원이 2.3%p 감소한 사실을 고려하면, 관리행정직이 크게 증가하였다고 할 수 있는데 이 부분에 대한 구조적인 분석을 실시해 볼 필요가 있는 것으로 평가된다. 실제로 2014년에는 2013년 대비 관리행정직 비율이 2.5%p 감소하고 영업홍보직이 상대적으로 증가한 바 있다.

계약직, 파견직 외에도 프로그램 제작에 직접적으로 참여하는 작가, VJ 등의 프리랜서와 차량 관리, 보안 등에 종사하는 도급직 등 다양한 형태의 비정규직 인력이 있다. 비정규 인력은 단기적으로 해결하기 어려운 난제로 장기적 관점에서 풀어야 과제라고 할 수 있다.

2015년 상반기에 비정규직 활용 실태를 조사하였고, 관련 법규와 규정에 부합하는 비정규직 인력 관리를 강화하였으나, 장기적으로는 직무 분석을 통해 해당 업무에 적합한 고용 형태와 인력 관리 방안을 도출하여 관련 법적 리스크를 최소화하려는 노력을 해야 할 것이다.

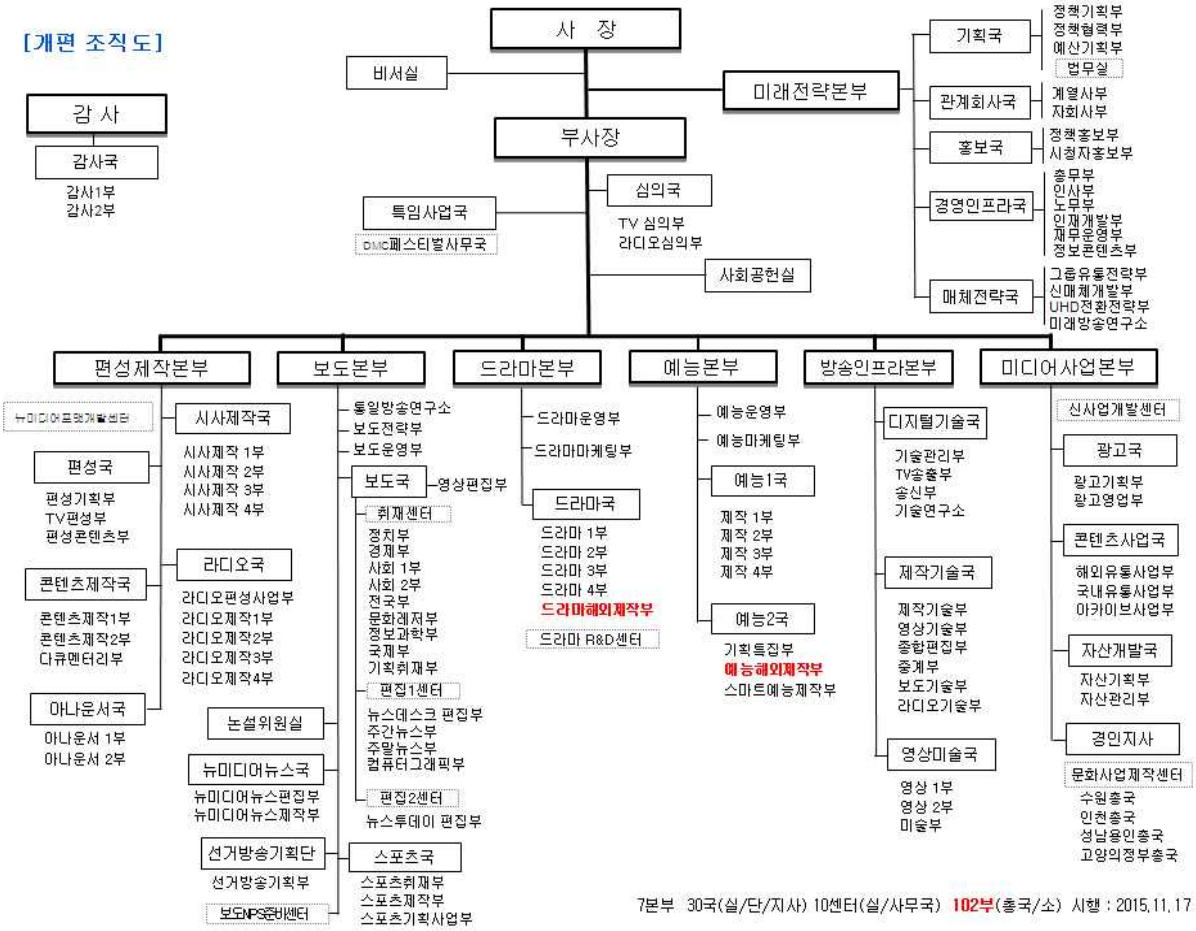
MBC는 일반직 직원에 대해 사원급부터 국장급까지 7단계의 직급체계를 운영하고 있다. 사원급에서 차장대우급으로의 승진은 재급년수 10년, 차장급 이상 승진은 해당 직급의 재급년수가 만 2년 이상인 경우 승진 자격을 부여하고 있다. 80년대에 대규모 충원된 인력의 상당수가 부

장급 이상의 고직급자들로 2018년부터 점진적으로 정년 퇴직자가 발생하여 조직의 역피라밋 구조 문제는 어느 정도 해소될 것으로 추정된다. 반면 2014년부터 도입된 경력사원 채용 방식을 지속적으로 적용할 경우 중간 계층의 과다 문제가 나타날 수 있다는 점에서 제도적인 보완이 필요한 것으로 판단된다.

2) 조직 구조의 합리적 관리 및 성과

조직 구조의 합리적 관리 및 성과는 조직의 합리적 구조, 자율성, 투명성을 바탕으로 한 책임경영체제의 실행 정도로 평가한다.

2015년 MBC의 조직개편은 2차례(10월 12일, 11월 17일)에 걸쳐 이루어졌으며 조직도는 아래의 [그림 3-4]와 같다. 이 그림에서 보는 바와 같이 2015년 말 현재 MBC의 조직구조는 7본부 30국(실/단/지사) 10센터(실), 102부(총국/소)로 구성되어 있는데 2014년의 7본부 29국(실/단/지사), 8센터, 99부의 조직에 비하면, 1개의 국, 2개의 센터, 3개의 부가 증가되었다.



[그림 3-4] MBC 조직 구조

두 차례 조직 개편 중에서 우선 10월 12일자의 조직 개편의 기본 방향은 환경 대응력 강화를 통한 조직 경쟁력 유지와 뉴미디어 대응 방송 서비스 강화라고 할 수 있다. 개편의 주요 내용은 ① 환경 대응력 강화를 통한 조직 경쟁력 유지, ② 뉴미디어 대응 방송서비스 강화, ③ '선거방송기획단' 설치 ④ 경인지사 제작사업부를 '문화사업제작센터'로 확대 ⑤ 경영지원국을 '경영인프라국' 개칭으로 요약할 수 있다.

먼저 환경 대응력 강화를 통한 조직 경쟁력 유지를 위해 매체전략국 내 'UHD전환전략부'를 신설하여 차세대 지상파 플랫폼 구축을 위한 전담 조직으로서의 역할을 할 수 있게 하였다. 한편 단체협약 문제와 노동 환경 대응, 노무관리 기능을 강화하기 위하여 경영인프라국 내에 '노무부'를 신설하였다. MBC의 만성적인 노사 문제를 해결하기 위한 조직 신설로 판단되지만, 노사 문제 발생 후에 대처하기 위한 사후적인 처리보다는 MBC의 노사 환경을 고려한 사전적인 대처를 하는 예방 시스템을 통해 건강한 노사 문화 정착 업무에 보다 집중할 필요가 있는 것으로 평가된다.

그리고 높아진 예능콘텐츠 위상 등을 고려하여 예능본부를 격상하였고, 보도국 '주간뉴스부' 편제를 변경하여 인력 운용 효율화와 대형 뉴스 처리 연계성 강화를 위해 '주간뉴스부'를 편집2센터에서 편집1센터로 이동하였고, 『DMC 페스티벌』 추진을 위해 특임사업국 내 부국장 단위의 조직을 신설하여 'DMC페스티벌사무국'으로 하여, DMC페스티벌 사업을 담당하게 하였다.

그리고 뉴미디어 대응 방송서비스 강화를 위해 뉴미디어뉴스국을 재편하여 뉴미디어 뉴스 환경 대응을 위한 '뉴미디어뉴스편집부'와 기존 '온라인뉴스부', '뉴스사업부'를 폐지하여 '뉴미디어뉴스제작부'를 확대 개편하였다. 그리고 예능2국 내 '스마트예능제작부'를 신설하여 뉴 플랫폼, 뉴 디바이스 맞춤 예능 콘텐츠 기획 및 제작을 주도하고 있고, '뉴미디어포맷개발센터'에 VR콘텐츠 기획 기능을 부여하였다. 한편 2016년 총선 방송을 대비하기 위하여 '선거방송기획단'을 설치하였다.

또한 문화사업 연계성 강화 및 통합 관리를 위해 기획사업부를 폐지하고 경인지사 제작사업부를 '문화사업제작센터'로 확대 개편하여 부국장 단위 조직으로 하였다. 마지막으로 경영지원국을 '경영인프라국'으로 개칭하여 경영 환경 변화를 반영한 경영자원 관리 역할을 강화하였다.

MBC는 급속한 환경 변화에 창조적으로 대응하기 위해 11월 17일자에 다시 조직을 개편하였는데, 그 방향은 드라마 해외 공동 제작 역량 강화와 해외 비즈니스 개념 확장을 통한 성장 동력 구축에 두고 있다.

구체적인 내용은 ① 드라마의 중국 시장 공략을 위한 전담 부서 신설과 드라마 프로그램의 해외 공동 제작 기획 및 시행에 있어서 중국지사와 협의하여 드라마 공동 제작 프로젝트 기획 및 수행을 효과적으로 추진하기 위해 드라마국 내 '드라마해외제작부'를 신설하였고, ② 예능2국 산하 '해외제작부'를 '예능해외제작부'로 명칭을 변경하였다.

이상에서 보는 바와 같이 2014년의 조직 구조에 비해 2015년은 외부 환경 중에서 경제적 환경과 글로벌 환경, 국가 · 정치적 환경과 기술적 환경을 비교적 충분히 반영한 개편이라고 할 수 있다. 그러나 MBC의 경쟁 환경과 종편 · CATV등으로 대표되는 대체재에 대한 환경을 고려한

조직 구조 개편이 다소 미흡하다고 본다.

2014년의 조직 개편 방향이 상암 시대를 맞아 회사의 핵심 역량에 집중하고 수익 구조 다변화를 통해 재원 기반을 안정화하고 경쟁력을 강화하는 방향이었다면, 2015년은 뉴미디어 대응 방송서비스 강화와 해외 비즈니스 개념 확장을 통한 성장 동력의 구축에 있다고 평가할 수 있다.

외견상 보도, 드라마, 예능 등 각 성과 단위별로 본부를 구성하여 책임 단위를 명확히 하는 본부장 중심의 사업부제 형식이나, 방송인프라본부 등과 같은 기능별 조직도 함께 있는 혼합형 조직 구조 형태라고 할 수 있다. 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 같이 기대할 수 있다. 여기에 기획은 미래전략본부가 담당하고, 매출은 미디어사업본부로 통합하여 사업의 추진 방향을 통일성 있게 추진하고 매출 확대를 지원한다는 강점이 있다.

반면 혼합형 조직에서 나타나기 쉬운 단점으로는 전사적 스탭 증가와 이로 인한 관리 부담의 증가, 전사적 관리 스탭 부문과 사업본부간의 갈등이 증폭될 위험이 존재할 수 있는데 MBC는 각 본부별 생산에서 유통에 이르기까지의 책임 중심점이 명확히 설정되어 있지 않아 보인다.

물론 이러한 문제를 사전에 차단하기 위하여 전사적 의사결정을 하고 있고, 실무 단위에서는 주례 편성 회의, 확대 간부회의 등의 사내 커뮤니케이션 강화와 업무 집행시 유관부서 합의, 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.

그리고 해외 비즈니스 개념을 강화하고 있으나, 제작 이전에 유통을 전략적으로 반영할 토탈 마케팅 관점에서 조직 구조를 구축하여 유통과 정책을 통합한 책임 경영 시스템으로 조직 구조를 개편하는 것도 검토해 볼 필요가 있을 것으로 평가된다.

3) 인적자원 관리제도의 효율적 운영과 유지

미디어 시장의 환경과 경영이 점차 악화되는 상황에서 MBC는 변화를 주도할 우수한 인재를 확보하기 위해 다양한 시도를 한 것으로 평가된다. 즉 2014년에 이어 2015년에도 기존의 신입사원 공개 채용 형태와 정기적인 채용을 탈피하고 채용 방법과 형태를 다각화하여 개방형 인재 채용을 가속화하고 정착시키는 해였다고 평가할 수 있다.

2015년 채용 현황을 2014년과 비교하여 요약하면, 개방형 인재 채용 실시 강화라고 볼 수 있다. 개방형 인재 채용은 다양한 분야의 창의적인 인재를 발굴하기 위해 직접적인 경력과 상관없이 잠재적인 역량을 중심으로 검증, 채용하는 제도다. 2015년에는 예능, 드라마, 라디오PD 등 다양한 직무의 경력 사원을 채용하였으며, 경력 제한도 없애고 다각도로 역량있는 우수 인재를 채용하려는 시도를 하였다. 예컨대, 라디오PD로 채용된 5명은 모두 라디오 관련 업무와 직접적인 경력은 없으나 라디오 매체에 대한 꿈과 열정을 기준으로 평가하여 채용하였다.

그러나 개방형 인재 채용시스템에 의한 경력직 채용이, 필요한 부서에 시기의 제한을 받지 않고 검증된 인적 자원을 적시에 확보할 수 있다는 장점이 있는 반면, 신입사원의 채용을 지속적으로 하지 않고 장기화 될 경우 전통적인 피라밋 구조의 조직이 가지는 순기능적인 측면과 또한 최근의 범국가적인 이슈인 청년 실업의 문제를 안게 되는 부담이 있을 수 있는 점을 고려하여 보완이 필요한 것으로 평가된다.

새로운 방송 환경과 글로벌 시장에 대응하기 위해 외국인 채용도 추진하였으며, 현재 중국 국적의 외국인 일반직 1명과 인턴 5명이 근무하고 있는데 앞으로도 계속 우수한 역량을 보유한 외국인들이 국내 최고 방송사의 실무를 경험하는 기회를 가질 수 있기 바라며, 중국, 일본, 북미, 유럽, 베트남, 인도네시아, 말레이시아 등의 다양한 문화권에서 온 인재들을 활용하는 글로벌 인턴쉽을 통해 우수 인재를 채용하는 것도 장기적인 관점에서 볼 때, 해당 국가로 진출을 통한 해외 유통 수익 구조 개선이라는 관점에서 적극적으로 검토하여야 할 것이다.

그리고 인적 자원 역량 강화를 위해 2015년에 실시한 연수와 교육 프로그램은 보직자 연수, 리더십 엣센스 연수, 조찬 포럼, 지식 공유 포럼, 역량 증진 교육 등 다섯 가지 공통 교육과 컴퓨터그래픽 교육, 카메라 교육, 구글 애널리틱스 교육 등 240여건의 직무 교육을 실시하였다. 전 사원을 대상으로 하는 조찬 포럼, 지식 공유 포럼의 지속적 실시와 특히 글로벌 인재 육성 목적으로 도입한 어학 교육은 MBC 비전인 글로벌 미디어 그룹으로 성장하기 위한 자극제로 작용한 것으로 평가된다. 2015년의 직무교육은 〈표 3-7〉과 같다.

〈표 3-7〉 2015년 직무 교육

구분	과정명	기간	인원	교육대상	교육기관(강사)
공통	차장대우급 승진자 연수	2일	30	차장대우승진자	비콘코리아 외
	조찬포럼	11회	1,679	보직자/직원	김한얼 교수 외
	지식공유포럼	12회	815	전직원	김난도 교수 외
	챌린지연수	8차	304	전직원(선발)	인사이트그룹
	보직간부 워크숍	2회	289	보직자	윤종록 원장 외
직무	웹 해킹 방어를 위한 Java 시큐어코딩	2일	23	정보콘텐츠부 외	오픈이지
	보도본부 무인헬기 촬영 직무교육	3일	6	보도국 직원	에어랩
	빅데이터 분석을 위한 파이썬, 빅파이	3일	2	보도기술부 직원	블로터아카데미
	디지널 저널리즘 교육	8일	550	보도국 직원 외	강정수 교수 외
	라디오PD MIROS 및 방송장비 운용교육	2일	15	라디오PD	사내강사
	내부감사기법 실무과정	4일	2	감사국 직원	흑자경영연구소
	영화의 모든 샷은 이유가 있어야 한다 : 영화 샷 사이즈 분석	15시간	1	드라마PD	서울영상미디어센터
	M&A 전략전문가 과정	28시간	1	신사업개발센터	MK교육센터
	모바일 마케팅 콘퍼런스	8시간	1	신매체개발부 직원	옐로 디지털마케팅그룹
	페이스북 마케팅	4시간	2	예능마케팅부 직원	패스트캠퍼스
	상기를 포함하여 총 123건, 1,252명 실시				

그리고 〈표 3-8〉에서 보는 바와 같이 2015년의 직원에 대한 교육훈련비는 2014년보다 12억원이 증가한 25.4억원이며, 매출액 대비 교육훈련비도 0.3%로 2014년에 비해 0.13%p 증가하였다. 이러한 투자가 시청률 1위의 원동력이 될 수 있었던 것으로 평가할 수 있다. 특히 미디어 시장은 변화 속도가 급속하게 이루어지기 때문에 MBC가 시청률 1위 등을 확보하면서 글로벌 미디어그룹으로 성장하기 위해서는 직원들의 역량 개발을 위한 교육비 투자를 지속적으로 강화해 나가야 할 것이다.

〈표 3-8〉 최근 3년 간 매출액 및 교육비 추이

(단위 : 천원, %)

연도	매출액	교육비	교육비 비율
2015년도	849,817,620	2,536,194	0.30%
2014년도	802,439,625	1,336,775	0.17%
2013년도	815,501,248	1,790,008	0.22%

최근 인적 자원 관리는 경영전략적 차원에서 인적 자원보다는 인적 자본(human capital)의 개념으로 보고 사람에 대한 투자와 개발의 필요성을 강조하고 있는 추세이므로 교육 훈련에 대한 투자는 인적 자본이라는 접근이 필요한 것으로 평가된다.

〈표 3-9〉 해외직무연수 운영 현황

연수명	실행 인원	주요내용
삼성언론재단 장기연수	1	재일 조선대학교, 선택과 존재의 이유
LG상남언론재단 장기연수	1	북한 김정은 리더십의 형성 과정과 북미대화에 미칠 영향 분석
관훈클럽 신영연구기금 연수	1	뉴미디어 시대의 새로운 방송뉴스 포맷 개발
삼성언론재단 중기연수	1	방송 디지털 콘텐츠 육성을 통한 방송통신 융합산업 성장전략
방문진 장기연수	1	뉴미디어 시대 지상파 콘텐츠 정책 전략 및 국제관계 분야 저널리즘
SK-한국언론학회	1	에너지 패권과 국제정치 - 셰일혁명의 현황과 전망
장기연수자 지원(2014출국)	6	장기해외연수자 교육비 지원(2014년 출국자)
CEO 지정연수	1	미국 지역의 문화 체험을 통한 예능 프로그램 기획(2주)
해외벤치마킹연수	205	중국, 일본, 대만의 방송사와 ICT기업을 방문하여 벤치마킹
해외직무연수	17	직무 역량 증진을 위한 해외연수 : 미래전략워크숍, NAB참관, VR등
계	235	

〈표 3-9〉은 해외 직무 연수 현황이다. 해외 연수는 2014년 236명에 대한 7.6억원에서 2015년에는 총 235명에 대한 7.2억원으로 2014년보다 약간 낮았다. 해외 연수는 외부 주관 장기 연수 6명을 제외하면 1개월 미만의 단기 연수다. 특히 해외 직무 연수 대부분이 해외 벤치마킹 연수이며, 비용은 전체 해외 연수비용의 91.7%에 달한다. MBC가 지속 성장하기 위해서는 미래에 대한 비전과 교육 훈련을 통한 역량 강화가 중요한 요소로 작용하므로 연수의 질을 제고하고 다양한 연수 수요를 만족시키기 위해 연수 기간의 다변화가 요구된다.

4) 급여체계 및 능력, 성과 보상체계의 적절성

MBC의 개인 평가 제도는 업적 평가와 역량 평가가 있는데, 업적 평가는 반기별 1회 실시하여 단기 성과에 대한 성과 인센티브와 연봉제 직원의 기본 연봉 인상률 조정에 반영하며, 역량 평가는 연 1회 실시하며 승진 심사에 반영하고 있다.

MBC의 급여체계는 〈표3-10〉에서와 같이 호봉제와 연봉제의 두 가지 체계로 운영하며, 2014년 7월부터 신입 직원에, 2015년부터 보직자에 연봉제를 적용하고 있다. 또한 임금피크제로 인력 운영의 효율성을 제고하고 있다.

보수 체계를 이원화하였으나 '성과와 보상의 연계 강화'를 원칙으로 일관성있는 운영을 위해 노력하고 있다. 다만 보상의 적용 방법은 연봉제와 호봉제 직원 간에 차이가 있다. 연봉제는 성과 평가 결과에 따라 기본급(누적급) 인상과 인센티브(비누적급) 지급에 차등을 두고 있고, 호봉제는 기본급 차등은 없이 평가 결과에 따른 인센티브(비누적급)만 차등 지급하고 있다. 조직 전체에 성과주의 문화를 정착시키기 위해 호봉제 직원도 본인이 희망하면 연봉제로 전환이 가능하도록 사규를 개정하였다.

〈표 3-10〉 호봉제 및 연봉제 운영 현황

구분	호봉제	연봉제	
		보직자 연봉제	일반직 연봉제
대상	일반직 직원	보직자	2014년 7월 이후 입사한 일반직 직원
인원	1,111명	169명	68명

MBC의 개인 평가 제도는 공정성과 객관성을 위하여 2013년부터 수시 성과 관리 제도를 적용하고 있다. 즉, 수시 성과 관리 제도는 피평가자와 평가자의 원활한 소통 및 정기적인 개인 업적 평가에 활용하기 위해 시행하였다. 2015년에는 이 제도의 공정성과 객관성을 더 강화하기 위해 개선하였다. 피평가자는 개인 업적과 근무 현황을 주간 단위로 상세하게 입력하고, 평가자는 월 1회 수시 평가를 진행하여 반기 평가에 오류를 최소화하도록 하였다.

개인의 구체적인 성과와 근무 태도를 기록하여 평가의 객관성과 수용성을 제고할 수 있으며,

특히 평가자는 관리자로 고성과자에게 동기를 부여하고, 저성과자에게는 상시 개인 업적과 근무 현황을 관리할 수 있도록 하였다. 또 수시 성과 관리에 대한 지침 마련으로 직원들은 본 제도를 명확히 인식하고 활용함으로써 성과 중심의 조직 문화 구축에 기여하고 있다.

근무 연수에 따른 연공에 의한 호봉제 유지는 급격하게 변화하는 경쟁 환경 하에 조직 생존에 위협 요인으로 나타날 수 있다. 타 기업에 비해 상대적으로 늦었으나 일부 연봉제를 도입하여 조직 전체의 성장과 발전을 도모하고 있다. 임금 체계 개편은 보직자부터 변화와 혁신을 이루고자 하는 의지로 볼 수 있다. 연봉제 시행에 따라 일부 문제점도 나타날 수 있겠지만 호봉제보다 조직에 순기능이 클 것이라고 판단되며, 성과주의 문화를 확산시켜 조직 경쟁력을 제고할 것으로 판단된다.

연봉제는 개인 평가 결과에 따라 연봉 수준이 달라지므로 높은 성과를 창출하는 직원에게 격려와 동기 부여가 될 수 있고, 일 중심의 조직 문화 구축에 기여할 것이다.

한편 임금피크제는 2005년부터 노사 합의로 선제적으로 도입하였으며, 2008년부터 현재와 같은 임금피크제를 운영하고 있다. 〈표 3-11〉은 2015년 1월 1일 기준 임금피크제 운영 현황이다. 만 55세 혹은 29호봉의 2년차가 되는 해의 1월1일부터 1년차 삭감률 3%를 시작으로 5년차 7%까지 매년 전년도 기본급에서 삭감하여 정년까지 임금피크제를 적용받는다. 임금피크제의 도입은 회사 내 고용을 유지하여 축적된 경험과 노하우를 활용할 수 있는 동시에 신규 채용을 지속할 수 있도록 기여하고 있다.

〈표 3-11〉 임금피크제 운영현황(2015년 1월 1일 기준)

누적연차 (삭감률)	1년차 (3%)	2년차 (3%)	3년차 (4%)	4년차 (5%)	5년 이상 (7%)	합계
인원	71	73	65	60	38	209

5) 여성 및 장애인 고용과 근로자 복지제도의 효율적 관리

〈표 3-12〉는 최근 2년간의 여성 고용 인력 현황을 나타낸 표다. 2015년의 여성 고용 인력은 269명으로 전체 1,517명 중의 여성 비율은 17.7%로 2014년 17.0%보다 소폭 상승하였다. 수적으로 4명이 증가한 것으로 나타나고 있으나, 정규직 직원 중에서 차지하는 여성 비율은 아직도 다른 산업에 비하면 낮다고 할 수 있다.

그리고 부장 직위 이상의 여성의 비율은 2014년의 10.5%에서 2015년에는 9%로 다소 하락하였으며 여성이 주요 의사 결정에 참여할 수 있는 비중 역시 다소 낮은 것으로 평가되므로 지속적인 개선이 요구된다.

〈표 3-12〉 여성 고용 인력 현황

(단위: 명)

		남녀 전체		여성		전체 중 여성고용비율	부장 이상 중 여성비율
		전체	부장 이상	전체	부장 이상		
2015	정규직	1,517	166	269	15	17.7%	9.0%
	계약직	202		93		46%	
2014	정규직	1,555	162	265	17	17.0%	10.5%
	계약직	149		56		37.6%	

직원 중 여성 비율과 또 부장 직위 이상의 여성 비율이 상대적으로 낮은 현상은 방송 산업의 특성에 기인한다고 할 수 있다. 즉 방송 기술, 제작 카메라, 카메라기자 등에서 여성 지원자 모수가 적어 신규 채용에서 여성 비율을 높이는데 어려움이 있었고 그 결과로 낮은 것이다. 그러나 향후 정년 퇴직 등으로 직원의 자연 감소가 지속적으로 발생하게 된다는 사실과 신규 채용 시 여성 인력이 증가하고 있다는 사실을 고려하면 여성 비율은 점차 늘 것으로 판단된다.

〈표 3-13〉에서 보는 바와 같이 여성의 비정규직 비율은 상대적으로 높다. 2015년의 전체 비정규직 직원은 2014년의 595명 보다 약 13.6% 증가하여 676명에 이르는데, 비정규직 중에서도 여성이 331명이며, 전체 48.96%에 달한다. 직원 중 여성 비중이 17.7%인 것에 비하면, 특히 여성의 비정규직 비율이 크게 높다고 할 수 있다. 그리고 2014년의 44.53%에 비하여도 2015년의 여성 비정규직 비율이 소폭 상승하였다.

여사원에 대한 복지 시설은 상암 사옥에 여사원 휴게실을 신설하고, 어린이집 인원을 확대하는 등 여성 인력의 복지 향상을 위해 지속적으로 노력을 계속하고 있으나, 여성 인력 증가에 따른 조직 문화 개선과 여성 리더십 교육 등 여성 관리자를 위한 지원도 강화될 필요가 있다.

〈표 3-13〉 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
2015	331	269	345	1,248	676	1,517
2014	275	265	320	1,290	595	1,555
2013	261	268	335	1,327	596	1,595
2012	259	241	320	1,306	579	1,547

다음의 〈표 3-14〉에서 보는 바와 같이 직원 중 장애인은 23명으로 2014년 대비 정규직 장애인이 1명이 증가, 전년 대비 장애인 고용비율은 0.1%p 증가하였다. 그러나 장애인 고용 분담금 신고 기준으로 볼 때 2015년 장애인 고용 비율 1.5%는 법정 의무비율 2.7%에 미달하고 있다. 대한민국 대표 공영방송사로서 장애인 고용에 적극적인 자세를 취하여 사회적 책임을 다하는 본을 보일 필요가 있다. 그리고 여기에서 그치지 않고 향후 장애인이 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 장애인 맞춤형 역량 개발과 복지제도에도 더 투자할 경우 공영방송사로서의 대국민 신뢰도를 제고할 수 있을 것으로 평가된다.

〈표 3-14〉 장애인 고용 현황

		전체직원	장애인	장애인 고용비율	법정의무비율
2015	정규직	1,517	23	1.5%	2.7%
	계약직	202	1	0.5%	
2014	정규직	1,552	22	1.4%	2.7%
	계약직	149	1	0.7%	

6) 노사제도의 합리적 운영

MBC는 2015년 11차례의 임금 교섭 회의를 통해 2016년 1월 15일에 2년만에 본부 노조와 임금 교섭이 타결되는 성과를 얻을 수 있었다. 2015년의 경영 성과를 반영한 임금으로 회사의 안이 관철되었는데, 17개 계열사를 통합한 임금 교섭에서 MBC와 각 계열사의 경영 환경에 적합한 최초의 체결이라는 점에서 중요한 의미를 찾을 수 있을 것이다. 이는 노사 공동의 목표 달성을 위한 교섭 사례와 상생 협력 파트너십 구현이라 평가할 수 있다.

그리고 MBC 노조와는 6차례의 협의를 거쳐 2015년 12월 30일에 회사와 노조가 합의했는데, 다른 구성원의 임금 인상, 복지, 회사의 미래 경영을 고려한 합리적인 임금 협약안이 도출되었다고 평가할 수 있다.

그러나 임금 교섭에 비해 단체 교섭은 부진하다. 2013년 1월 노동조합과의 단체협약이 실효된 상태인데도 불구하고 2015년 말까지 단체 협약을 체결하지 못하고 있다. 단체 교섭 외에 3차례 노사협의회를 개최하기도 했으나 현재 무단협 상황이 장기화되는 만큼 새로운 노사 갈등이 발생하지 않도록 하여야 한다. 이를 위하여 노사 제도의 합리적 운영과 노사 간 긴밀한 협조체제를 유지하여 단체 협약 쟁점 사항부터 해소할 수 있도록 노력하여야 할 것이다.

단체 협약에 따라 공정방송협의회가 구성되어 있었으나, 단체 협약 만료로 공정방송협의회 설치 근거가 없어져 실제 2015년에는 공정방송협의회가 한번도 개최된 사실이 없다. 노사 양측은 보다 획기적인 접근 전략이 필요한 것으로 판단된다.

이러한 문제점를 극복하기 위해 경영인프라국 내 '노무부'를 신설하여 노동 환경 변화 대응과 노무 관리 기능을 강화하였다는 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 이 경우에도 사후적으로 노사 문제를 해결하는 것보다는 MBC 고유의 노사 환경을 충분히 인지하여 사전적으로 대처함으로써 만성적인 노사 문제를 효과적으로 해결하는데 노력해야 할 것이다. 그리고 노무부 신설을 계기로 현재 장기화된 무단협 문제와 이로 인한 또다른 노사간의 갈등이 재발되지 않도록 역할을 수행하여야 한다.

3 | 콘텐츠 및 사업 관리의 합리성

2015년 MBC의 콘텐츠 및 사업 관리의 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)

한국콘텐츠진흥원이 2016년 2월에 발표한 '국내 콘텐츠 산업의 결산 및 전망'에 따르면, 2015년의 콘텐츠 산업 매출은 2011년 이후 지속적인 성장세에 비해 성장 폭은 다소 둔화되었으나 그래도 2014년 대비 4.8% 증가한 99.6조원으로 추정하고 있다. 이중 방송이 차지하는 비중은 16.6조원으로 전년보다 5.3% 성장한 것으로 분석하였다. 그리고 2015년의 콘텐츠 산업 수출은 2014년보다 9.3% 성장한 57억달러에 이를 것으로 추정하고 있다. 2016년의 콘텐츠 산업 매출액은 2015년 대비 5.7% 성장한 105.2조원, 수출액은 8.3% 성장한 61.8억달러로 전망하고 있다.

이처럼 콘텐츠 산업은 경기 침체 속에서도 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.

따라서 콘텐츠 마케팅의 적절성을 평가하기 위해서는 이러한 급변하는 미디어 환경 속에서 MBC가 취하고 있는 미디어 전략을 먼저 살펴보고 이를 토대로 현재의 사업 영역 평가와 향후 전략 방향의 적절성에 대해 평가하고자 한다.

과거 지상파 방송사는 'Contents / Platform / Network / Terminal(Device)'의 가치 사슬 중 콘텐츠 생산, 지상파 채널로서의 플랫폼, 그리고 본, 계열사의 송출 기능을 두루 갖춘, 수직 통합(Vertical Integration)형 사업 구조를 지니고 있었다. 이 시기에는 '이중 시장(dual market)', 즉 콘텐츠를 활용한 광고 판매 전략만으로도 수익을 얻을 수 있었다. 그러나 케이블, 위성, IPTV 등 이른바 다매체의 등장, 네트워크 기반의 온라인 플랫폼, 정부의 강력한 외주 정책이 시

행되면서, 콘텐츠, 플랫폼, 네트워크 등 가치사슬의 전 층위에서 영향력 감소 혹은 직접적 위협으로 작용하였다.

MBC는 다양한 마케팅 전략을 통한 수익 확대 즉 광고뿐만 아니라 콘텐츠 자체를 상품으로 거래하는 이중 상품 시장에 입각한 콘텐츠 유통 전략으로의 진화를 선택하였다고 볼 수 있다. 이러한 전략 변화는 '대장금'을 필두로 한 한류와 맞물리며 범아시아 지역의 한국 문화 열풍을 이끄는 데 결정적인 기여를 하였다고 평가된다.

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

다양한 유통 구조에 맞게 유통의 원칙이나 접근법이 다양하게 구사되어야 하며, 이를 통합 관리해야만 MBC 그룹의 경영 수익을 극대화 할 수 있다. 그룹 전반의 유통 전략을 만들고, 이를 구체적으로 실행하는 업무는 아주 중요한데, 사업 부서와 유기적인 관계를 통해 잘 대응하는 것으로 평가된다. 그리고 미국 지상파 방송사를 보더라도 재송신 수익이 방송사의 중요 수익 기반이 되고 있으므로 재송신 계약을 위한 전략 부서가 사업 부서보다 정책 기반의 조직에서 특화된 것은 상당히 고무적이라고 평가할 수 있다.

그러나 콘텐츠는 사용자 지향적인 관점에서 사용자의 요구를 충족시켜야 하고, 향후 뉴미디어 환경에 따른 다양한 규제의 변화가 예상되므로 정책과 유통 전략은 복합적인 검토와 대응이 있어야 할 것으로 판단된다. 따라서 대외적인 미디어 정책 업무를 보다 적극적으로 대응하는 부서가 보완될 필요가 있을 것이다. 이에 MBC는 드라마국 내에 '드라마해외전략부'를 신설하여 드라마의 중국 시장 공략과 드라마 프로그램의 해외 공동 제작 프로젝트 기획과 집행이 효과적으로 이루어지고 있다.

그리고 신매체개발부를 통해 콘텐츠 마케팅 전략을 다음과 같이 실시하고 있다. 먼저 ㈜스마트미디어렙(SMR)을 통한 온라인 동영상 광고 시장의 성공적 진출을 들 수 있다. 온라인 동영상 광고 시장에 방송사가 직접 진출하여 수익을 창출하고 플랫폼에 치우친 주도권을 가져오는 한편, 콘텐츠 소비 데이터를 확보하기 위해 2014년 SBS와 공동 출자하여 설립한 ㈜스마트미디어렙은 2015년 네이버와 카카오의 동영상 플랫폼을 통해 본격적으로 클립 유통 광고 사업을 시작했다. KBS와 VOD 클립 유통 계약을 체결하면서 국내 8개 주요 방송사를 콘텐츠 공급사로 참여시켰고, 2015년 12월에는 네이버, 카카오에 이어 곰TV까지 플랫폼을 확장했다. 2015년 월 평균 클립 조회수는 3.3억회, 연간 광고 청약은 334억원으로 이를 통해 MBC는 약 77억원의 수익을 올렸다. 또 통계 분석 시스템 'SMR wisdom'을 개발함으로써 클립 VOD 시청 행태를 분석해 이를 각 방송사에 제공하였다.

신규 콘텐츠와 신규 플랫폼을 확장하는 동시에 SMR 자체 동영상 페이지를 확보하여 네이버와 카카오에 치우친 사업 영역을 다양화하여 방송사와 연계한 온라인 콘텐츠 소비 통계와 통합 분석 시스템을 개발해 콘텐츠 기획 · 제작 · 유통에 효율적인 미디어 마케팅을 가능하게 해주는 데이터 수집, 분석 툴 제공을 추진할 필요가 있다.

다음은 ㈜콘텐츠연합플랫폼(pooq)을 통한 OTT 시장 경쟁력 강화다. 모바일, PC, 스마트TV 등 디바이스에 라이브 채널과 VOD를 제공하는 N스크린 서비스를 위해 설립된 ㈜콘텐츠연합플랫폼은 6월에 UI/UX, 화질을 개선하고 안정성을 높인 pooq 2.0을 출시했고, jTBC · 영화 · 애니메이션 콘텐츠 수급으로 콘텐츠 경쟁력을 강화했다. 또한, 프리미어 축구 온라인 독점 서비스로 인지도를 높여 B2C 유료가입자는 대폭 증가했지만 그 이전인 5월 모바일 IPTV와 제휴 계약이 종료되어 매출은 343억원으로 전년 대비 10% 증가에 머물렀다.

향후 국내 OTT 시장에서 콘텐츠 수급 경쟁이나 통신사와의 플랫폼 경쟁이 심화될 것으로 예상되나, pooq은 서비스 기능, 편의성의 고도화, 콘텐츠 라인업 강화 등 차별화된 경쟁력으로 OTT 시장의 성공적 가도를 달리는 동시에 교민 대상의 시범 서비스 실시로 해외 진출도 추진하여야 할 것으로 판단된다.

그리고 ㈜스마트미디어콘텐츠(SMC) 설립을 통한 모바일 콘텐츠 시장 진출을 들 수 있다. 온라인 · 모바일 전용 콘텐츠 성장세에 발맞추어, 특화된 콘텐츠의 제작 · 유통 · 플랫폼 사업을 수행할 목적으로 MBC 40억원, MBC플러스 5억원을 공동출자해 12월에 ㈜스마트미디어콘텐츠를 설립하였다. 다양한 스낵 콘텐츠를 생산하여 온라인 동영상 플랫폼과 SNS 상에서 바이럴을 일으키고 콘텐츠 퍼블리싱 능력을 키워나가는 동시에, 유저들의 참여가 활발한 플랫폼 모델을 추진해 나가야 할 것이다.

2) 콘텐츠 사업의 성과

〈표 3-15〉에서 보는 바와 같이 2015년 콘텐츠 사업 성과는 2,916.8억원으로 2014년보다 288.3억원 증가하여 약 10.9%의 성장률을 달성하였다. 이는 2014년의 성장률 6.5%보다 높은 실적이다. 이러한 성과는 국내외 경기 침체에도 불구하고 광고 총량제 도입과 콘텐츠 유통 가치 제고를 위한 무한도전 등의 주요 프로그램의 VOD 가격 인상, 본 · 계열사 간의 유통 구조의 합리적 개선, SMR을 통한 클립 유통으로 클립 매출 극대화 등에 기인한 바가 크다고 평가할 수 있다.

〈표 3-15〉 2015년 MBC 콘텐츠 사업의 성과

구 분	2015년			2014년 실적	전년 대비 증감률
	목표	실적	달성률		
해외유통사업	953	938	98.4	854	+9.8
국내유통사업	1,849	1,922	103.9	1,725	+11.4
기획사업	27.6	16	57.9	46	-65.2
아카이브사업	34.6	40.8	117.9	3.5	+1065.7
총 계	**2,864.2**	**2,916.8**	**101.8**	**2,628.5**	**+10.9**

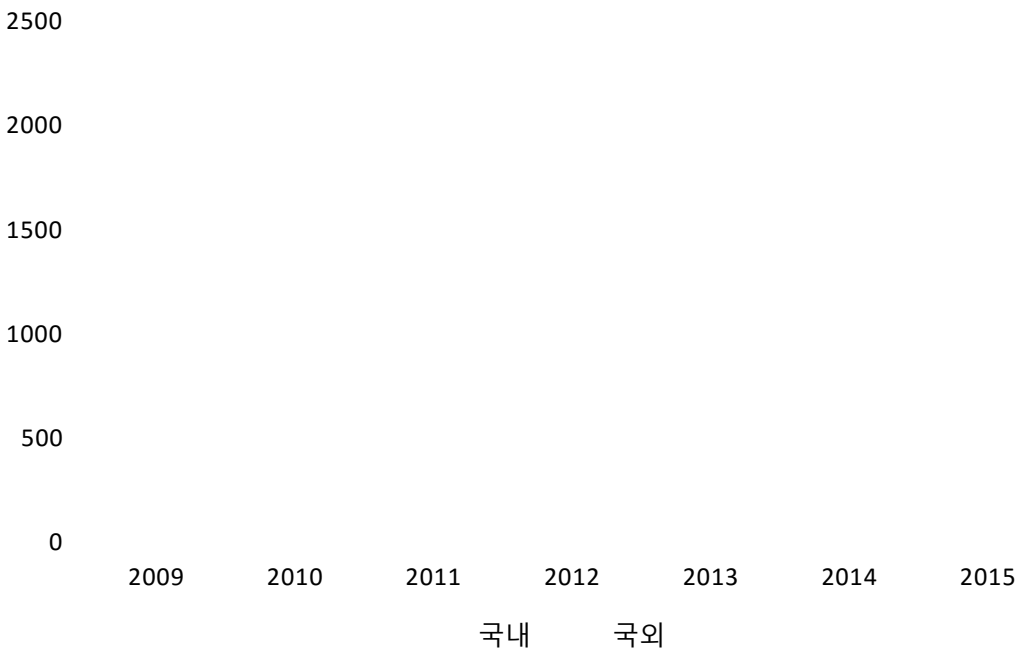
2015년의 콘텐츠 유통 수익은 해외와 국내 매출이 모두 증가하여 MBC의 전체 매출에서 차지하는 비중이 더욱 높아졌다. 해외 유통 수익은 전년 대비 84억원이 증가하여 9.8%의 증가율을 보였다. 국내 유통수익은 전년 대비 197억원 증가하여 11.4%의 증가율을 보였다.

기획사업의 주요 성과는 '바람과 함께 사라지다' 등 문화 행사 공동 주최에 의해 이루어진 것이나, 10월에 문화사업이 경인지사로 이관되는 관계로 전년 대비 65.2%로 감소하였다.

마지막으로 아카이브 사업은 전년 대비 37.3억원이 중가하여 1,065% 증가율을 보였는데 3건의 아카이브 소재 사용 계약, 아카이브 플랫폼 론칭, 유튜브 사업, 9곳의 MCN 파트너 계약 체결, 아카이브 큐레이션 클립 사업, 캄보디아 CNC-MBC 채널 론칭과 CBS 솔루션 공급 계약 체결 등에 힘입은 바 크다고 평가할 수 있다.

3) 해외사업성과 (프로그램 수출실적)

해외 콘텐츠 매출과 국내 콘텐츠 매출추이는 다음과 같이 나타난다.



[그림 3-5] 국내외 콘텐츠매출 추이

[그림 3-5]에 따르면 2009년 이후 국내 뉴미디어 시장이 급속하게 성장하면서 국내 콘텐츠 매출이 해외 콘텐츠 매출을 추월하였으나 2014년에 중국 시장이 급속하게 성장하면서 해외 시장 성장률이 더 높아지고 있다. 한국콘텐츠진흥원은 중국이 2016년에는 일본을 추월하여 세계 2위의 콘텐츠 시장으로 올라설 것으로 보고 있으며, 향후 세계 콘텐츠 시장은 완만한 경제 회복

에 따른 콘텐츠 소비 증가와 각국의 네트워크 고도화 투자에 따른 인터넷 가입자 증가로 2019년까지 연평균 5%의 안정적인 성장세를 유지할 것으로 보았다.

따라서 해외 콘텐츠 시장을 철저히 분석하여 선제 대응하여야 MBC 콘텐츠 사업 수익이 높아져 국내 광고 수익의 감소를 상쇄하고 지속 성장을 가능하게 할 것이다. 급성장하고 있는 글로벌 OTT 서비스 시장에 대한 적극적인 대응으로 PCCW, iFlix와 연간 콘텐츠 공급계약을 체결하여 신규 수익원을 확보하고 글로벌 미디어 환경 변화에 맞춰 판매 형식을 다각화하였다. 포맷, 리메이크권 등 다양한 판매와 신시장 홍보 강화로 매출 증대를 기대하고 있다.

일본의 경우, 한류 콘텐츠 편성 축소, 엔저 현상 지속에 따른 전반적인 침체 속에서도 공격적 마케팅을 진행하여 목표보다 매출액을 초과 달성하였다.

중국의 경우, 해외 드라마 전송 규제에도 불구하고 예능 포맷의 성공적인 판매와 캐스팅 사업을 성사시켰다. 예컨대 〈복면가왕〉은 포맷 판매와 제작 자문, 〈무한도전〉은 연합 제작 계약을 체결하였다. 이러한 노력으로 해외 포맷 매출의 98%를 중국에서 이루었고, 이미 제작된 중국판 예능 프로그램을 다른 국가로 재유통을 추진하는 등 환경적인 제약 조건을 극복하려는 노력을 긍정적으로 평가할 수 있다. 국가별 차별화에 의한 해외 사업의 성과를 지속적으로 성장시키는 전략을 취해야 할 것으로 평가된다.

4) 채널 스테이션 이미지 및 사회공헌도(무형자산 관리)

MBC는 채널 이미지 제고를 위해 다양한 전략적 접근을 하고 있다. 연중 캠페인 〈기본과 원칙을 지키는 사회, MBC가 함께 합니다〉를 진행하여 기본과 원칙의 중요성을 알리는 대국민 캠페인을 전개하였고, 스팟 제작에도 시의성과 공감 요소를 갖춘 아이템을 선정하고, 시리즈물로 제작해 시청자들의 지속적인 관심을 유발하고 있다. 그리고 방송을 통한 경제 활성화에 기여하고 있으며, 한류 중심 채널로서의 이미지 제고에 힘쓰고 있다. 〈2015 DMC 페스티벌〉 특집으로 〈K-POP 슈퍼 콘서트〉, 〈서울 드라마 어워즈 2015〉, 〈여러분의 선택! 복면가왕〉, 〈나는 가수다 레전드〉 등을 편성하였고, 〈한류의 중심 MBC〉라는 채널 이미지 스팟을 제작하여 한류의 중심이자 한국문화의 세계화를 선도하는 MBC의 위상을 홍보하였다.

MBC는 채널 경쟁력 강화를 위하여 다양한 장르의 파워 콘텐츠를 개발하여 방송 트렌드를 선도하였고, 사회적 고민과 문제 의식을 담아낸 신규 교양 포맷과 고품질 다큐멘터리를 제작하였다.

한편 기업의 사회적 책임과 공헌은 기업의 지속 성장을 위한 전략으로 인식되는 만큼 그 중요성이 점점 더 강조되는 추세를 반영하여 2011년에 언론사 최초의 사회공헌 전문기업 (주)MBC나눔을 설립하였다. (주)MBC나눔을 통하여 사회 공헌 프로젝트 기획·운영과 사회 공헌 방송 프로그램을 기획·제작함으로써 공영방송사로서의 사회적 책임을 성실히 수행하는 것으로 평가된다.

이외에도 글로벌 후원 프로젝트를 진행하여 전세계 소외된 사람들에 대한 관심 환기, 국내 소

외 계층(쪽방촌 주민, 다문화 가정, 탈북 청소년 등)에 대한 지속적인 지원, 나눔 프로젝트를 통한 공영성 구현과 기부 문화 확립에 기여하고 있다. 그리고 민간 기업, 사회복지공동모금회, 어린이재단, 한국사회복지협의회 등 비영리재단과 다양한 사회 공헌 네트워크를 구축하여 나눔과 관련한 방송 콘텐츠를 MBC를 통해 실현하는 사례가 증가하는 것은 매우 긍정적이라 할 수 있다.

이 외에도 2006년 이후 10년째를 맞이한 〈무한도전〉은 다양한 기획으로 대한민국 대표 예능 프로그램으로 자리잡았을 뿐만 아니라 소년 소녀 가장 등의 저소득층에 대한 꾸준한 장학금 지급은 이들에 대한 꿈의 프로그램으로 자리잡았다는 평가를 할 수 있다.

그리고 상암광장을 활용하여 지역 사회와 함께 하는 나눔 프로그램 개발에 주력함으로써, MBC의 사회 공헌 이미지 제고에 적극적으로 노력하고 있는 것으로 평가된다. 이상과 같이 MBC는 다방면에서 채널스테이션 이미지 제고와 사회적인 공헌 활동을 하고 있다.

다만 최고 경영층은 장기적으로 역점을 두고 시행할 가치가 있는 사회적인 공헌이 무엇인가를 전략적으로 결정할 필요가 있다. 왜냐하면 MBC가 비록 많은 다양한 형태의 사회적 공헌 활동을 전개하고 있으나, MBC의 경영 목표와 핵심 과제에서는 사회적 책임의 실행에 대한 내용이 다소 미흡하다고 할 수 있고, MBC 방송 목표에서도 이와 관련된 직접적인 내용을 찾기 어렵기 때문이다. 즉 장기 전략적인 관점에서 회사가 사회적 책임 수행을 위해 어떻게 공헌하여야 하는지를 분석하여 이를 토대로 MBC라고 하면 뚜렷하게 떠오르는 사회 공헌 분야를 명확히 설정하고 이를 홍보할 필요가 있다. 이러한 장기 전략적인 목표에 근거하여 부문별 사회적 공헌이나 책임을 설정하는 등의 체계적으로 노력할 때, 공영방송사로서 회사의 긍정적인 이미지를 보다 더 제고시킬 수 있을 것으로 판단된다.

IV. 기술 분야

새로운 매체 시대, 새로운 미디어 생태계에 맞는 새로운 패러다임은 미디어의 스마트화로 가시화되고 있다. 국내 미디어 환경을 보면 지상파 방송과 더불어 각종 뉴미디어들이 등장하고 있으며, 미디어와 플랫폼 발전으로 방송을 비롯한 미디어의 서비스 형태는 매우 다양하게 계속해서 진화하고 있다.

스마트화가 가속됨에 따라 미디어 자체의 경계 영역을 설정하기가 더욱 어렵게 되었다. 모든 신호 체계의 처리와 전달 기술이 융합되고 통일되는 추세로 미디어의 상이한 기존 전송 체계는 점차 통합되는 추세를 보이고 있다. 따라서 디지털 기술의 고도화는 융합형 멀티미디어 서비스로의 이행을 촉진시키고 있다. 이와 같은 미디어 생태계 변화는 스마트폰과 태블릿 PC에 이어 사물인터넷으로 차세대 방통 융합 미디어를 주도하기 위한 미디어 기업 간 경쟁으로 표면화되고 있다.

과거 방송과 통신이 분리되어 발전하던 서비스가 이제는 융합을 거쳐 새로운 서비스의 형태로 진화하고 있다. 또한 IT기술 융합으로 다양한 플랫폼이 탄생하고 있으며 멀티스크린 서비스가 주목받고 있다. 방송 미디어의 스마트화를 통해 미디어 기기 분야 역시 크게 변화하고 있으며 미디어 사업자들은 이용자가 원하는 콘텐츠와 서비스를 다양한 기기나 매체를 통해 자유롭게 제공할 수 있게 되었다.

방송과 통신의 융합은 미디어 산업계의 보편적인 현상이다. 방송과 통신이 컴퓨터를 통해 서로 융합되면서 독립된 미디어만이 가지는 영역은 이제 더 이상 존재하지 않게 되었다. 아니 자체 소멸되고 마는 것이다. 미디어의 스마트화는 음성 · 데이터 · 영상 정보를 통합하여 제공하며 이동성 · 쌍방향성 등 기존 미디어를 통합한 종합 미디어로서 그 역할이 확대되고 있다.

즉 콘텐츠 · 플랫폼 · 네트워크 · 단말기 산업도 개별 영역으로 존재하는 것이 아니라, 공존 공생의 생태계를 조성해야만 그 미래를 개척해 나갈 수 있다. 방송과 통신, 인쇄 매체의 융합은 문화와 문명 발달은 물론 의사 소통하는 방식 등 생활 전반에도 영향을 미쳐 이제는 사회 · 문화적으로도 중요한 의미를 갖는다.

또, TV 기술이 발전하면서 해상도 증가에 따른 사실감과 시야 확대에 따른 현장감을 제공하는 실감형 방송에 대한 요구가 증가하고 있으며 이에 따라 차세대방송으로 UHDTV가 주목받고 있다.

700MHz 대역 주파수 일부가 지상파 UHD 방송으로 배분된 후 방송통신위원회와 미래창조과학부는 2015년 12월 말 지상파 방송사, 가전사, 연구 기관 등과 함께 수립한 '지상파 UHD 방송 도입을 위한 정책방안'을 발표했다. 이에 의하면 지상파 UHD 본방송은 평창 동계올림픽 D-1년인 2017년 2월을 기점으로 수도권을 시작으로 시 · 도 광역권을 거쳐 기타 지역으로 확대될 예정이다. 지상파 UHD 방송은 2012년 이래 실험 방송을 실시했으나 정부가 700MHz 대역 분배안을 확정하면서 지상파방송의 UHD 방송 활성화 토대가 마련됐다.

정부는 지상파 UHD 방송 표준은 유럽식(DVB-T2) 표준과 미국식(ATSC 3.0) 표준을 비교·검토해 2016년 6월까지 결정할 계획이다. 아울러 700MHz 대역 중 UHD 방송용으로 신규 배정된 5개 채널용 주파수와 현재 HD 방송으로 쓰고 있는 채널을 조정해 UHD 전국 방송이 가능하도록 주파수를 공급한다는 방침이다.

또 UHD 방송 허가 시 방송사의 투자 계획 이행을 조건으로 부과하고 매년 이행 실적을 점검하며 지상파 방송 수신가구간 프로그램 시청 차별이 발생하지 않도록 UHD 채널과 기존 HD 채널에 동일 프로그램을 편성, 방송하도록 결정했다. UHD 프로그램의 최소 편성비율은 2017년 5% 이상으로 권고하고, 단계적으로 늘려 2027년에는 100%를 달성할 계획이다.

정부는 시청자가 편리하게 지상파 UHD 방송을 시청할 수 있게 수신환경 개선을 추진하고, 평창 동계올림픽 기간에는 UHD 방송체험관을 운영해 국내를 방문하는 해외 방송사 등에게 널리 홍보할 예정이며 이와 함께 중장기적으로 시청자의 편의 등을 고려한 IP(인터넷주소) 기반 부가서비스 활성화와 HD 이동수신 도입 여부를 검토할 계획이라고 발표했다.

UHD TV가 성공하려면 초고화질 실감 방송 콘텐츠의 원활한 수급이 전제되어야 하며 소비자들이 가격 부담없이 그러한 콘텐츠에 접근할 수 있는 경로를 만들어야 할 것이다. 향후 UHD TV 성장 속도는 콘텐츠가 변수가 될 것이라는 점에서 UHD TV도 콘텐츠 수급 현황에 따라 시장의 성숙도가 앞당겨지거나 지연될 것이다.

지상파 방송사가 준비해야 할 일은 상당히 많다. UHD 방송의 SFN 성능이 국내에서 한 번도 검증된 바가 없는 상황에서 2016년 7월에 주파수가 방송사에 할당되고 그 때부터 도입 프로세스를 통해 2016년 12월에 시설을 한다면 단 5개월 만에 시스템 설계, 입찰과 계약, 송신기 제조, 송신소 시설, 준공 검사 등이 완료되어야 하는데 고출력 송신용 RF 필터 제작에만 약 8주가 소요되는 것을 고려하면 완벽한 시스템으로 방송을 개시하기가 쉽지 않다. 철저한 대비가 필요하다.

이러한 문제들 때문에 전국의 방송 주파수 계획을 치밀하게 검토하여 지상파 UHD 도입에 필요한 기존 DTV 대역 재배치와 분배 과정에서 생길 수 있는 채널 변경에 따른 기존 각 분야의 문제점들을 해결하고 피해방지 장치가 있어야 할 것이다.

또한 지역별 도입 시기에 맞추어 시설 투자가 제대로 이뤄지는지 점검과 지원이 이뤄져야 하며 채널 재배치 과정에서 기존 HD 방송 권역이 그대로 유지되어야 하며, 이를 위해 송신 장비를 제대로 교체해야 할 것이다.

UHD 방송 도입으로 다양한 신규 서비스 도입이 가능해졌다. UHD TV는 초고화질 방송뿐만 아니라 고정형, 이동형 방송으로써 실내뿐만 아니라 이동 중에도 직접수신이 가능한 모바일 방송으로 활용도 가능하고 IP 기반의 양방향 및 맞춤형 서비스가 가능하여 다양한 부가 서비스가 활발해질 수도 있다. 아울러 다양한 콘텐츠를 원하는 시청자의 요구를 충족하기 위해 다채널 서비스 도입 기반 마련도 가능하다. MBC는 경쟁력 있는 콘텐츠를 가진 만큼 콘텐츠를 접근하고 소비하는 TV, PC 그리고 모바일 간의 경계가 사라진 상황에서 UHD 방송을 활용한 크로스 플랫폼 전략을 적극 이용할 필요가 있다.

또 다른 커다란 변화는 방송 미디어의 스마트화를 통하여 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) 서비스를 들 수 있다. OTT는 일반 인터넷망을 통해 영상 콘텐츠를 시청자에게 보내주는 서비스다. 지상파 방송이나 유료방송 플랫폼을 거치지 않아도 방송이나 영화 등을 볼 수 있어 편리하다. 인터넷 트래픽 중 동영상 콘텐츠 이용이 점차 증가하여 2017년에는 전체 트래픽의 73%를 차지할 것으로 전망되고 있다. 정보 통신 시장 조사업체 스트라베이스는 '2014년 시장 결산 및 2015년 전망 OTT 부문'보고서에서 2013년 1,490억 원이던 국내 OTT 시장 규모가 2019년에는 6,345억 원으로 4배 이상 성장할 것으로 예상했다.

이와 아울러 VR(가상현실)시대가 눈앞으로 다가왔다. VR에 대한 관심이 높아지면서 관련 시장 또한 폭발적으로 성장하고 있다. 급성장 이후에 VR 대중화의 관건은 사용자 접근성에 달렸다. 사용자 접근성을 높이는데 중요한 두 가지 키워드는 바로 '모바일'과 '중저가'다. 미국에서 열리는 '국제 방송 장비 전시회 NAB 2016'에는 새로운 VR 촬영기기와 VR 영상을 라이브로 제공하는 새로운 전문가용 VR 솔루션이 전시되었다.

시청자는 이제 지상파 방송 콘텐츠를 케이블 TV, 위성방송, IPTV 등 유료 방송 매체나 모바일 기기 등을 이용해서 방송을 시청하는가 하면 더 나아가 자신이 편한 시간에 자신이 선호하는 프로그램을 다양한 전송망과 다양한 단말기를 통해 선택적으로 시청하기 시작했다. 이러한 시청 행태의 변화를 감안해야 한다.

이런 상황에서 국내 지상파 방송의 경쟁 우위 구도 역시 최근 잇따른 매출액 감소와 시청률 저하로 적지 않게 흔들리고 있다. 이러한 때, 지상파 방송 위상을 어떻게 확보할 것인가라는 질문은 대단히 중요하다고 하겠다. 새로운 방송 환경 변화와 시청자의 시청 행태의 변화로 인하여 MBC는 다른 지상파 방송사업자와 함께 기회와 위기를 동시에 맞고 있다.

특히 MBC는 여의도에서 상암동 신사옥으로 방송 시설을 이전하였다. 2015년에는 상암동 신사옥 구축의 안정화를 위해 기술 분야 직원의 업무가 많았다. 이러한 변화 상황을 맞이하여 이번 기술 부문 경영평가에서는 MBC가 2015년에 어떤 미래 비전을 수립하였고 달성하기 위해 어떻게 대응하였는지를 여러 관점에서 평가하고자 한다. 기술 부문 평가는 크게 방송 기술 향상, 뉴미디어 환경 대응, 시설 장비의 운영 관리 등의 영역으로 나누어 실시하였다.

1 | 방송 기술의 향상

여기서는 방송 기술 향상을 위한 중단기 기술 정책, 방송 기술 변화의 대응, 이에 따르는 투자의 효율성과 적합성을 중점적으로 평가한다. 또한 방송 품질 향상을 위한 제도의 적절성과 방

송 기술 시스템 개선, 기술 연구과 개발에 대한 투자, 기술 인력 양성 등도 평가 대상이다.

1) 중단기 기술정책의 타당성 및 경영목표 연계성

여기는 문화방송의 미래 비전과 전략에 맞춘 중단기 방송 기술 정책 수립과 실질적인 경영목표 달성을 위한 연계 방안 수립 시행을 평가하는 항목이다.

MBC 비전은 〈콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 기업〉으로 경영 기조는 혁신을 통한 미래 준비, 시청 가치 제고와 시청자 영토 확장, 기본과 원칙에 입각한 경영이며, 중점 목표는 채널 경쟁력 1위 달성, 새로운 수익 기반 구축, 신 조직 문화 구축, 유료 방송 중심 정부정책 기조 변화 추진, 경영수지 흑자 달성, 관계회사 경쟁력 강화다.

이를 위한 MBC 기술 분야의 2015년 목표는 〈차세대방송 대응력 확보 및 지상파 플랫폼 강화〉, 〈뉴미디어 방송 서비스 강화 및 신규 개발〉, 〈상암 신사옥 방송시스템의 안정적 정착 및 방송 인프라 개선〉, 〈콘텐츠 제작기술 경쟁력 강화〉, 〈제작 프로세스의 개선 및 방송장비 투자 비용 절감〉이었다.

이러한 목표 아래 2015년 MBC 방송인프라본부는 지상파 방송의 미래를 좌우할 차세대 UHD 방송용 700MHz 대역 주파수를 확보하였으며, UHD 실험 방송과 관련 기술 연구, UHD 콘텐츠 제작 확대, 본계열사 UHD 방송 장비 투자 계획 수립 등 UHD 본방송 준비에 주력하였으며 디지털 아카이브 인프라 보강, 스마트미디어랩(SMR) 제공 플랫폼 구축, 온라인·모바일 뉴스시스템 개선, 실시간 시청자 참여 서비스 개발, 교통 정보 서비스(TEPG) 고도화 등 뉴미디어 방송 서비스의 강화에 노력하였다.

장비·시스템 보강과 운용 인력 교육 확대, 방송용 네트워크 보안 강화로 상암 신사옥 방송 시스템을 안정적으로 정착하였으며, TV 제작 시설 원가관리 시스템의 도입으로 시설 운용의 효율성과 생산성을 향상하였다. 또한 장비 일괄 구매와 공동 정비, 구매 업무 개선, 여의도 사옥 불용 장비 재활용으로 투자 비용을 절감하였다. 아울러 프로그램 품질평가회의, 국내외 전문 교육 및 직무별 자체 세미나를 집중 진행하여 방송 운용 인력의 전문성 강화, 사고 유형별 장비 사전 점검과 주기적인 사고 조치 훈련을 통해 방송 사고 최소화에 노력하였다.

또한, '2015 DMC 페스티벌', '서울 국제 마라톤' 등 대형 프로그램을 성공적으로 수행했으며, 광주 유니버시아드 국제 신호 제작 수주, 뉴스·스포츠 프로그램에 가상 그래픽 확대 적용, 드론·지상 이동용 카메라 등 최첨단 무선 시스템의 활용 등으로 콘텐츠 제작 기술 경쟁력을 강화하였다.

기술 관련 분야의 중단기 기술 정책 설정은 적절히 잘 된 것으로 보인다. 특히 〈상암 신사옥 방송 시스템의 안정적 정착 및 방송 인프라 개선〉은 중요하며 〈뉴미디어 방송 서비스 강화 및 신규 개발〉을 위해 이에 따르는 NPS 방송 시스템의 성공적인 구축과 안정화, 아카이브를 비롯한 방송 IT 시스템의 중단없는 서비스 이전과 성능 개선, Full Tapeless 시스템의 워크 플로우는 방송 서비스 강화를 위해 매우 중요한 정책이라고 할 수 있다.

〈차세대 방송 대응력 확보 및 지상파플랫폼 강화〉도 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 경쟁력 강화〉도 매우 타당한 정책이라고 판단된다. 그 외에 〈제작 프로세스의 개선 및 방송장비 투자비용 절감〉역시 중요한 기본 정책으로 경영 정책과 잘 부합한다고 판단된다. 그러나 MMS는 지금까지 논란이 되고 정부 허가를 득해야 되는 분야이기 때문에 현실적인 가능성을 면밀히 검토할 필요가 있을 것이다.

2) 방송기술 변화의 대응

여기에서는 급변하는 방송, 통신관련 기술 환경에서 선도적인 미디어그룹으로 자리매김 할 수 있는 기술 대응 전략과 추진실적 등을 평가하는 항목이다. 방송 기술 변화에 대응하기 위해 다음과 같은 분야에서 실질적인 노력을 하였다.

① 프로그램 제작 효율성 제고

상암, 일산의 모든 부조정실에서 파일기반 서버인 eXerver를 활용하여 제작하여 인제스트 시간을 대폭 축소하였으며 스튜디오 녹화/전송의 효율성과 이원장소(상암↔일산간) 운용 편의성을 크게 증대하였다. 후반 시설에 있어서도 HD/UHD 동시 정규 편성에 대비한 UHD 인프라 구축을 확대하였으며, 제작진 요구를 최대한 반영하여 카메라 파일 포맷별(24p, 30p 등) 워크플로우를 적용하여 유연하고 효과적인 후반 제작시스템을 구축하였고, 드라마, 예능, 시사 프로그램 각각의 제작 방식과 편성 일정을 고려하여 시스템을 배정하여 편집실 운용 효율성을 추구하였다. 심야, 주말에도 안정적인 지원을 위하여 시스템 관리자 4명이 상시 근무하고 있으며, 사전에 배정된 NLE편집실 사용이 없는 시간에 다른 프로그램 제작을 유도하여 시설 활용을 최대화하고 있었다.

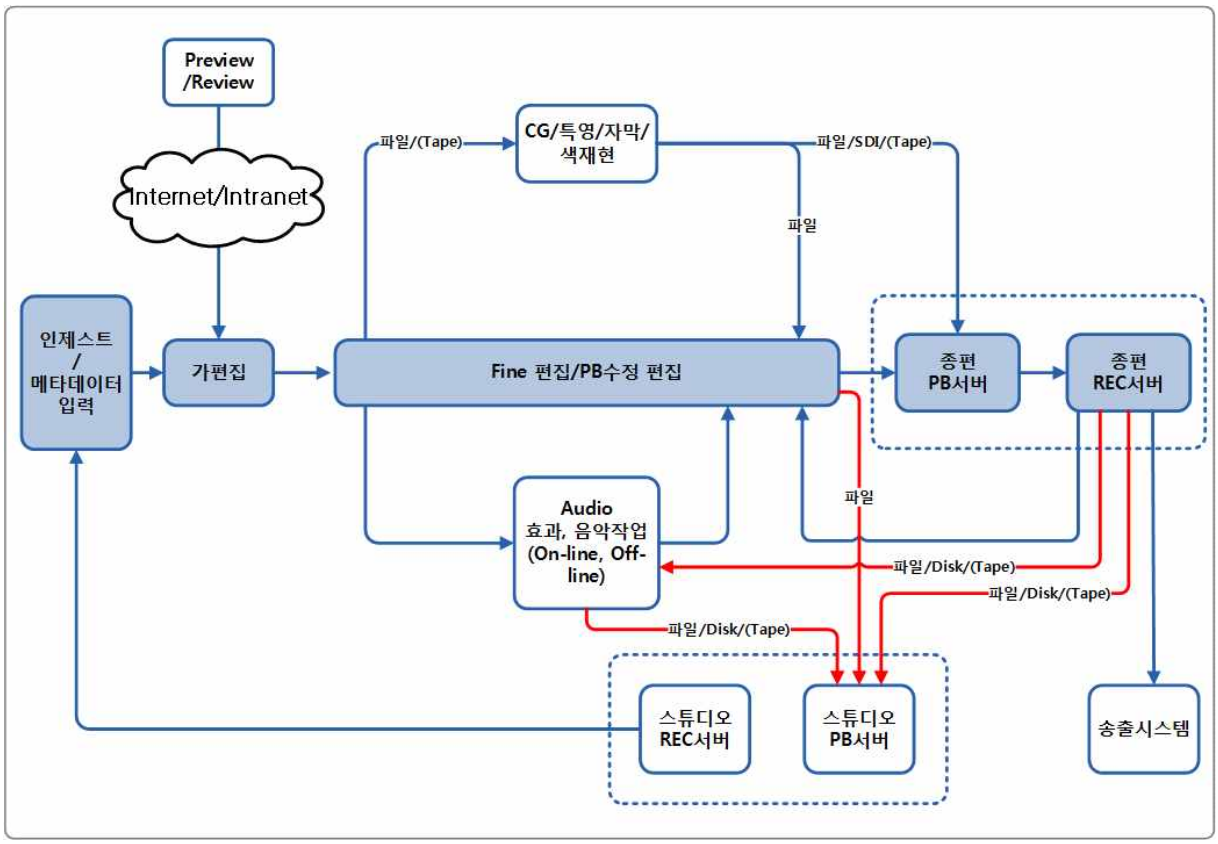
중계차와 관련하여 노후된 SNG 1호차, 중계 5호차를 폐기하여 방송 사고를 예방하였으며 중계차 가동률을 높였고, 국내 방송사 최초로 2채널 영상 전송 LTE 장비를 도입하여 보도 프로그램 제작에 활용하였으며, 2G대역 마이크로웨이브 확보로 보다 용이하게 이동 중계가 가능해졌다. 중계 현장에 소출력 DMB 서비스 등 중계현장의 특수 영상 부가서비스를 통해 새로운 제작 기술 영역 확대를 도모하였다.

라디오는 스튜디오와 중계 인력 통합으로 인력풀을 다양화하여 프로그램 특성에 맞는 전문 인력을 적극적으로 배정하였고 방송 음질 개선을 위한 TF를 구성하여 최적의 옵티모드(주조정실 최종단에 설치된 오디오마스터링 장비) 프리셋 설정과 적용으로 청취자의 음악FM 오디오 만족도를 제고하였다.

또한, 골든마우스홀과 믹스다운룸을 적극 활용하여 'Live MBC 화음'(인터넷 배포용 콘텐츠)을 고품질 오디오로 제작하여 Daum에 현장감을 극대화한 스트리밍 오디오를 제공하였다.

② 파일 기반 Post Production 워크플로우적용 사례

10Gbps급 광대역 네트워크 구축으로 전송 속도를 크게 개선하였으며, 스튜디오 녹화 파일을 공유 스토리지로 직접 전송하여 인제스트 소요 시간을 단축하고 빠른 시간 내에 편집이 가능토록 하였다. 편집 코덱을 프로그램 장르에 따라 각각의 특성에 맞도록 구분 적용하였고, 영상 편집 후 즉시 각 음향 후반작업실에서 오디오 편집이 가능토록 하였으며(Avid↔Protools), CG/특수영상/색재현 장비도 모두 파일 기반으로 연동 운용하였다.



[그림 4-1] MBC의 Tapeless 제작 워크플로우 개요

③ 음향부분 적용

'MPEG-H 3D Audio' 코덱 개발사인 독일의 Fraunhofer社와 UHD 오디오 관련기술의 공동연구개발을 진행했고, 3D Soundbar, MPEG-H 코덱 등 오디오 신기술 관련 사내외 세미나를 진행하여 저변 확대 및 활용 전략을 수립하였다. 또한, ETRI 연구실과 UHD 오디오 기술 개발 및 표준 정립 관련 실무 협의를 진행하였다.

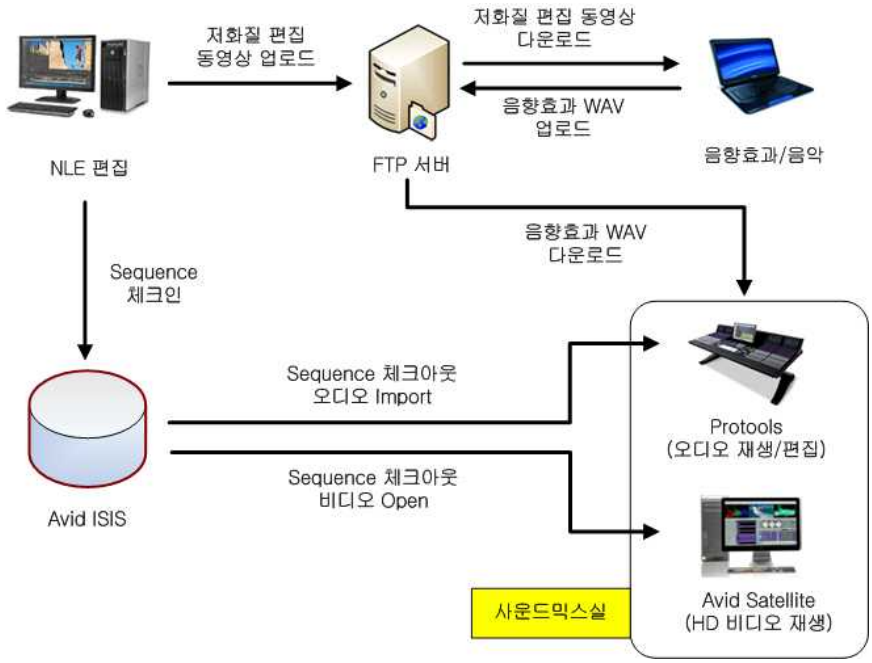
Loudness 레벨 측정과 분석 플러그인을 도입하여 2016년 5월 2일에 본격 시행 예정인 방송

음량 법안에 대비하였다. 또한, 바라보는 시각에 따라 음향의 방향성을 부여하는 360° VR 콘텐츠 연구, 가상으로 서라운드 입체 음향을 제공할 수 있는 실감 오디오 신기술 연구를 통해 미래형 콘텐츠인 VR 영상의 경쟁력을 확보하였다.

④ 색재현/특수영상실과 제작NPS(Network Production System)와의 연계

미디어스테이션, 색재현실, 특수영상제작실간 파일기반 제작 시스템 구축 완료로 화질 손실을 방지하고 업무 프로세스를 간소화하였다. 특수 영상과 색재현 시스템에서 스토리지의 공유폴더로 직접 접속 또는 다운로드 후 작업하며, 작업 결과물은 공유 폴더로 재전송하여 공유하는 것으로 구성하였다.

프로그램 장르별로 신속하고 효율적인 파일 기반 음향 제작 워크플로우를 정립하였으며, 주기적인 시스템 업그레이드와 최적화를 통해 제작 NPS와 완벽하게 호환되는 시스템을 구축하였다.



[그림 4-2] 음향NPS 워크플로우

⑤ 조명 기술 등 프로그램제작 지원 다면화 상황

방송 준비 시간 단축과 고품질 제작을 위한 조명 디자인 프로그램 활용으로 합리적인 조명 설계와 워크플로우를 구현하여 사전에 위험 요소를 제거하고 미술세트 재조정을 용이하게 하였다. 디자인 프로그램과 더불어 시뮬레이션 프로그램을 함께 운용하여 제작진과 프로그램 관련 소통을 원활히 하고, 야외 대형 프로그램 등에 적용하는 특수 조명 프로그래밍 시간을 크게 절약한 바 있으며 드라마 트렌드가 부드러운 조명의 질감과 명암 처리를 요구하므로 확산 천과

반사판을 이용한 간접 조명 기법을 활용하였다. 또한, 확산도가 높은 조명의 적극적인 사용으로 마루, 거실 같은 넓은 세트에서 위치에 상관없이 소프트한 조명을 구사할 수 있으며, 붐마이크 그림자도 용이하게 해결하여 프로그램 품질 향상과 제작시간 단축에 기여하였다. UHD 방송 도입으로 더욱 디테일한 조명과 높은 조도가 요구되는 상황에서 다양하고 심화된 조명기법 연구를 진행하고 있었다.

⑥ 촬영, CG 등에 신기술 적용

UHD 방송을 위한 디지털시네마 촬영 시스템 전환에 대응하여 UHD 촬영 기법, 디지털시네마 촬영 기법, 색 보정 등 디지털 촬영 워크플로우 교육을 집중적으로 시행하여 촬영 전문인력의 직무능력을 향상시켰다. UHD 카메라마다 촬영 단계의 워크플로우가 상이하므로 타사에 비해 다양한 기종의 UHD 카메라 자체 보유, 촬영경험 축적으로 향후 UHD 촬영 기술의 경쟁력 강화에 주력하였다. 드론 전담팀을 구성하여 교육을 통해 드론을 이용한 항공 촬영 신기술을 연구, 제작에 활용하였다.

하이퍼랩스 장비, 무인카메라, 초접사 카메라 등 특수 촬영 장비를 시험 제작하여 특수 촬영에 활용하여 독창적인 기술력 확보와 비용 절감을 실현하였고, 방송 종료된 드라마에 광고주의 상품이나 로고를 CG를 이용하여 가상의 PPL을 적용하는 방식으로 '신유형 광고'를 시험 제작한 바 있다. 향후 확대 적용을 통하여 해외 수출에 부가 수익 창출과 연결할 계획이다.

⑦ VR, 홀로그램 등 미래형 콘텐츠 제작

VR 콘텐츠제작 TF팀을 운영하여 〈복면가왕〉, 〈걸그룹 CLC 뮤직비디오〉, 〈쇼!음악중심〉, 〈ING 골프대회〉 등 VR 콘텐츠를 선도적으로 제작하였다. 또한 〈MBC WORLD〉 안에 VR체험관, 〈무한도전 엑스포〉 VR영상을 제작하여 시청자 체험을 통한 대중화에 노력하였다. 360도 VR 영상을 〈복면가왕〉, 〈다큐스페셜〉,〈맨도롱또똣〉 등 프로그램에 적용하여 화면 구성을 다양화하였다.

이처럼 프로그램 제작 효율성 제고, 파일 기반 Post Production 워크플로우 적용, 음향 부분, 촬영, 색재현 / 특수영상실과 제작NPS와의 연계, 조명 기술 등 프로그램 제작 지원 다면화, CG 등에 신기술 적용, VR/홀로그램 등 미래형 콘텐츠 제작과 관련한 전반적인 기술 변화에 적극적으로 대응했고 성과도 우수하다고 판단된다. 특히 상암 신사옥 새로운 방송 시스템을 원활하게 정착, 운영하는데 2015년에 특별히 많은 노력을 했다고 판단된다.

3) 방송투자의 효율성과 적합성

방송 경쟁력 유지를 위한 기술 전환, 신기술 도입과 이에 따른 제반 투자의 효율성과 적합성을 평가하기로 한다.

① 상암동 신사옥 방송 시스템 도입과 관련

상암 신사옥 방송 시스템 도입 시, 기존 방송 장비의 재활용률은 63% 수준으로 수명 연한이 다 되었거나 SD급으로서 더 이상 사용할 수 없는 장비 외에는 거의 모든 장비를 재활용한 바 있다. 2015년에는 신사옥 방송 시스템 안정화를 위한 장비나 시스템 보강에 주력하여 제작NPS 편집 시스템 보강, 뉴스센터 제작 프로그램의 파일 기반 제작 확대, Tapeless 음향 제작 환경 정착, TV송출용 노후 네트워크 방화벽 교체를 통한 보안 강화 등을 진행하였다.

② 기존 방송장비의 재활용

부품이 없어 더 이상 정비가 불가능한 장비 외에는 거의 모든 장비를 재활용하고 있으며, 부서에서 사용하지 않고 보유만 하고 있는 장비는 부서 간 협의를 통하여 필요한 곳에 재배치하여 신규 제품 구매를 최소화하고 장비 운용 효율을 높였다. 예시로 CG용 워크스테이션을 종합편집실 워크스테이션으로, 미술부에서 사용하던 편집 프로그램을 아나운서국 '우리말 나들이' 프로그램 편집용으로, 남산송신소에서 사용하던 디코더 장비를 용문산중계소용으로 재배치, 재활용하였다.

③ 최소의 비용으로 미래 지향적 방송·제작 시스템을 구축하기 위한 노력

증강현실(AR) 기술을 적용하여 뉴스 리포트를 다수 제작하였고, 국내 최초로 일반 통신망을 이용하는 2채널 영상 전송 LTE 중계 장비를 도입하여 공간이 협소하거나 케이블을 포설하기 힘든 중계 장소(정부종합청사 등)에 SNG 중계를 대신하여 적은 인원과 최소 비용으로 생중계 방송을 가능케 했다. 600MHz 대역의 신형 무선 마이크를 도입하여 주파수 간섭을 최소화하고 안정된 송수신을 보완하여 장소에 구애받지 않고 대형 중계 행사부터 소규모 프로그램 제작까지 적극적으로 적용하고 있었다. 앞으로 스포츠, 아이돌 육상대회 등 현장에 있는 관객들에게 소출력 DMB 부가 서비스를 통하여 다양한 현장 화면을 보여주어 최소 비용으로 MBC 이미지를 제고할 수 있는 기술을 추진 중에 있다.

④ 신규 장비 발굴과 NPS 기반 Full Tapeless 시스템 도입상황

360도 촬영 시스템을 도입하여 기존 촬영기법으로 구현할 수 없었던 현장감 있는 영상을 구현했으며 스포츠 제작용 EVS 서버 스토리지 성능을 개선하고, 촬영 파일 포맷 자동 변환 시스템을 구축하였고 스포츠 더빙실에 생방송 시스템 장비를 설치하는 등 스포츠 NPS 시스템 구축 기반을 마련하였다.

〈표 4-1〉 차세대 제작 및 송출 시스템 도입 상황

시스템명	프로젝트명	추진시기	비고
디지털 제작	상암 신사옥 제작NPS 성능 보강	2015년 10월 ~ 2015년 12월	• 제작 NPS용 Backbone 스위치 용량 증설 및 기능 보강
	제작 NPS 인제스트 DB 기능보강	2015년 7월~ 2015년 9월	• 제작 NPS 인제스트 의뢰 시스템용 DB 이중화 및 노후 부품 교체
	제작 NPS 운용실 이전 및 네트워크 확장 공사	2015년 2월~ 2015년 5월	• 신규 제작NPS 운용실 네트워크 확장 공사 및 이전
	F종합편집실 노후 VMU 교체 공사	2015년 6월~ 2015년 7월	• F종합편집실 노후 VMU 신규 구매 후 교체
	보도NPS시스템 (AVID)	2014년 6월~ 현재	• 2014년 8월 4일 상암 송출개시 후 현재까지 정상 운용 중
	MIROS 웹 버전 개발	2015년 1월~ 2015년 7월	• WEB 기반 제작단말(DAR), 진행단말(DAP) 개발 및 현업 적용
	MIROS 모바일용 앱 개발	2015년 10월~ 2015년 12월	• 안드로이드 기반 APP 개발
	듀엣가요제 모바일 참여 시스템	2015년 7월~ 2015년 9월	• 모바일 플랫폼을 통한 방송 참여 신청/조회 시스템 개발 • 스마트폰을 이용한 실시간 현장 투표/집계 시스템 개발 • 추석특집 듀엣가요제8+〉 제작에 활용
디지털 송출	UHD 실험방송 시스템 구축	연중	• DVB-T2 기반 송출, 송신시스템 구축 • ATSC 3.0 IP 기반 MMT 송출, 송신시스템 구축
	상암 신사옥 송출시스템 안정화	연중	• 주조정실 네트워크 방화벽 교체 • 광고 판매율 실시간 모니터링 시스템 구축 • 클립뱅크 시스템 업그레이드
	차세대 지상파 DMB 방송기술 개발	연중	• 고화질 DMB 신규 코덱 표준화 완료 • 고화질 DMB 인코더 개발 및 단말정합시험
	DTV 다채널 방송(MMS) 주조정실 구축 준비	연중	• 송출시스템 구축 검토 중

⑤ 효율적인 방송 장비 투자 상황

대량 구매로 인한 할인 효과를 얻기 위해 품목별 사양 조정을 실시하여 비용을 절감하고 최신 제품을 보다 저렴하게 구입하고 있었는데 이는 신사옥 방송 시스템 구축할 때 채택했던 방식으로 부서별 구매 장비 취합, 총괄구매 방식을 적용하여 비용을 절감하였고 제조사와의 지속적인 협상으로 기존 사용 장비를 반납하는 대신 신제품 구입 비용을 절감하는 보상 판매 방식을 확대하였다. VCR 및 6mm 카메라 등의 정비는 전사분을 취합하여 공동 정비 형태로 진행하여 유지보수비를 절감하였다.

⑥ 장비구매의 투명화, 효율화

방송장비 구매내역은 다음과 같다.

〈표 4-2〉 2015년도 방송장비 구매 현황

구분	품의(건)	품목(종)	구입금액
내자 (국산)	141	198	30.58억
외자 (외산)	220	645	37.40억
합계	361	843	67.98억

〈표 4-3〉 2015년도 장비구매 집행 세부 내역

(단위:억원)

기간	시설 분야	주요 내용	금액
2015년 (실적)	송신	송중계소 방송, 전원 장비 시설보강 외	7
	송출	송출장비 보강	3.3
	영상	스튜디오 영상 및 조명장비 교체/보강 외	3.9
	음향	사운드믹스실 음향장비 보강 외	3.9
	편집	제작NPS 및 종편실 장비 보강	17
	중계	중계 장비(모니터, 음향장비, 전송장비 등) 보강	3.4
	IT(NPS)	네트워크 방화벽 및 DAMS 보강 외	5.3
	라디오	무선마이크시스템 보강 외	0.3
	DMB	DMB 송신기 구입 및 링크 보강 공사	1.1
	기술연구개발	모바일 콘텐츠 서비스 기술개발, 국책과제 연구 등	9
	보도영상	영상취재장비 및 기상센터, 편집장비 보강	2.7
	제작영상	방송용 헬리캠(드론) 구입, 4K급 캠코더 및 경량 카메라 구입, 스탠다드 카메라 렌즈 보강 등	2.5
	미술/CG	특수효과 CG 소프트웨어 구입 외	1.3
	신기술	UHDTV 송출장비(IP 다중화기) 구입, UHD 비디오서버 개발용 장비 구입 등	5
	기타	전체 보강 및 본사 체험시설 개선	2.2
	소계		67.9

2015년도 장비구매를 최근 3년간 장비 구매 현황으로 비교해 보면 다음과 같다.

〈표 4-4〉 최근 3년간 장비 구매 현황

연도	구매금액(억원)	주요내용
2013년	716.15	상암 신사옥 장비 구입 등
2014년	177.37	상암 신사옥 장비 구입 등
2015년	67.98	네트워크 방화벽, DMB 송신기, VMU, 모니터, CG장비, 워크스테이션 및 서버, 방송용 스토리지 등

표에서 보듯 장비 구입은 2013년 716억원에서 2014년 177억원으로 줄어들었으며 2015년 68억원으로 다시 크게 줄었다. 2013, 2014년에 신사옥 장비 구입이 주로 이루어졌기 때문이지만 2015년에 장비 구입에 대한 확실한 절감 의지가 있었던 것으로 평가된다.

전반적으로 평가해 보면 MBC, 국내 지상파 방송사, 기타 대형 방송시설의 납품실적과 평가를 사전에 고려하여 안정성을 검증했고, 현업 근무자들의 BMT와 데모 등 다양한 장비 테스트를 실시하여 장비 적합성을 우선 평가한 뒤 후보 제품군을 선정하였고, 최종 구매는 비공개, 복수 장비 가격 경쟁을 원칙으로 진행하여 구매의 투명성을 확보했다고 본다.

⑦ 국산화 장비 구입

국산과 외산 장비를 동일한 기준으로 테스트를 실시하여 목적과 요구에 부합한 제품에 대해 동일 조건의 가격 경쟁을 통해 구매 진행하였다. 모니터, Tally 시스템, 자막기, 각종 컨버터류, 미니컨버터 등 국내에서 생산되는 방송장비 중 주요 품목은 이미 구입하여 사용하고 있었는데 국산 장비는 시스템에 맞게 조정이 가능하고 향후 유지 보수가 용이하므로 요구 기능에 적합한 국산 장비는 적극 검토하기 바란다.

⑧ 자체 개발 장비의 활용

기술연구소에서 자체 개발한 장비를 현장에 투입, 사용하여 외부 장비 도입 대비 비용 절감과 함께 신속한 유지 보수가 가능케 하였다. TV・DMB 자동 송출 설비(APC), 편성 전용 송출 시스템, 파일 기반 녹화기・편집기, 방송용 데이터센터 설비, 아카이브 시스템 등은 이미 신사옥을 구축할 때부터 사용하고 있으며 UHD용 제작 서버를 자체 개발하여 〈상암 DMC 페스티벌〉의 UHD 송출, UHD 실험 방송에서 활용하였으며, KOBA, IBC 등 국내외 전시회에도 출품하여 방송관계자의 주목을 받은 바 있다. 기존에 일산, 상암 부조정실에서 사용 중인 eXerver 업그레이드 등 다각적인 기술 지원을 강화하고 있다.

전체적인 2014년도 시설투자와 신기술 연구와 IT투자를 종합해 보면 다음과 같다.

〈표 4-5〉 2014/2015년도 시설투자, 신기술, 연구 및 IT투자

(단위:억원)

구분		시설투자				신기술	연구 및 IT 투자	기타	합계
		제작장비	송출장비	중계장비	송신장비				
2015	계획	17	3.2	7.7	35.9	4.4	2.5	0.9	68.2
	실적	31.7	3.2	3.3	8.1	5	14.4	2.2	51.3
2014	계획	355.9	0.3	1.6	30.1	25.3	13.8	14.4	413.2
	실적	114.3	5.7	4.2	15	16.8	20.6	23.6	156

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 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 2015년도 상암 신사옥 구축안정화를 위한 비용 절감 노력과 기존 장비의 재활용 노력은 높이 살만하다.

4) 방송 품질 향상 관련 제도

여기서는 프로그램의 품질에 직결되는 영상, 음향, 사후 제작 및 처리 등 관련 기술 운용과 내부 제도적 장치 운영의 적절성과 효과를 평가해보도록 하겠다.

① 프로그램 품질 평가회

프로그램 품질 평가회 확대 운용을 통해 프로그램 품질 개선을 강화하였다. 프로그램 품질 평가회는 제작기술 직군인 영상, 음향, 조명, 편집, 중계, 미술 등 관련 전문 그룹과 필요할 경우 프로그램 제작 PD가 참여하여 품질에 관한 문제를 심층 진단하는 회의로 자체 및 외주 제작 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.

프로그램 품질 평가회 개최 현황은 다음과 같이 표로 정리할 수 있다.

〈표 4-6〉 기술품질 평가회의

NO.	기술품질 평가회의	일시
1	<2014 가요대제전> 품질 평가	2015.01.23
2	주말특별기획 <여왕의 꽃> 사전제작회의	2015.03.05
3	<2015 서울국제마라톤대회> 품질 평가	2015.03.23
4	아침드라마 <폭풍의여자> 품질 평가	2015.05.27
5	<2015 DMC 페스티벌> 품질 평가	2015.09.17

① 제작기술 분야 평가회

일정	주제	강사/주관	참가자
4/20	Protool/AVID PC 백업/복구 및 사운드믹스실 비상조치 방안	이태상	사운드믹스실/정비실 근무자
4/27	사운드믹스실 음향NPS의 안정적 운용 교육	이영근	사운드믹스실/정비실 근무자
5/12	AVID 운용자 교육	AVID전문 외부 강사	사운드믹스실/정비실 근무자
9/14	디지털 오디오 콘솔 VENUE 세팅 및 운용 교육	김지욱	스튜디오 음향 근무자
9/17	Loudness 미터 개념 및 측정법	외부 강사 (K2E)	사내 음향 및 송출 담당자
9/28	Loudness 측정/보정/로깅 Plug in 운용법	외부 강사 뮤직메트로	사운드믹스실/정비실 근무자
10/2	Fraunhofer UHDTV 오디오 코덱 및 VR 오디오 기술	Fraunhofer	사내 음향 담당자
11/10	NLE 음악믹싱/마스터링	이태상	사내 음향 담당자
11/16	Fraunhofer 3D Sound bar 세미나	Fraunhofer	사내 음향 담당자
11/18	음향 DAW 연동 비디오 재생 장비 'VCUBE' 운용법 교육	외부 강사 (Sync fish)	녹음실 근무자
12/4	UHDTV 음향 신기술의 이해와 활용	이영근	방송인프라본부 간부 및 음향 담당자
12/9	VR 3D Spatial Sound 제작과 최신 Sound 제작 Trend	이영근	사운드믹스실/정비실 근무자
12/21	사운드믹스실 예비 비디오 카드 절체법 및 운용 교육	외부 강사 SMT솔루션	사운드믹스실/정비실 근무자

② 영상기술 분야 평가회

날짜	주제	강사	주요 내용
1/14	부조정실 서버 시스템	이종윤	부조정실 및 서버실 운용 개선 방안
1/13	영화속 빛 이야기	장익선	영화에서 조명을 어떻게 효과적으로 사용하는지에 대한 연구와 UHD 방송 조명은 어떤 변화와 시도가 필요한지에 대한 논의
2/24	조명 디자인의 이해	나재희	조명 관련 어떤 점을 고민하고 무엇을 공부해야 되는지에 대한 연구와 디자인 프로그램을 잘 운용하지 못하는 조명감독에 대한 대처방안 논의
3/5	스튜디오 조명 전원	오승철	스튜디오 조명 전원 사용법 및 비상시 긴급 조치사항과 대처 방법 논의
3/18	eXerver recording master 실전 활용	윤태희	서버 사용 노하우와 사용시 문제되었던 부분 공유 및 해결방안 모색
4/10	회선 구성도 및 비상 조치법	이용주	부조정실 영상신호 계통과 생방송시 비상조치법 논의
10/1	eXerver play 실전 활용	김태현	생방송시 파일 운용 방법 개선 방향 논의
10/14	스위처 & DME	김병문	스위처 및 DME 기본 교육

③ 종합편집 분야 평가회

날짜	주제	강사	주요 내용
2/10	파일기반 방송영상 이해	이승훈	파일기반 방송영상 표준 이론
3/10	파일기반 방송영상 이해	이승훈	MPEG 기술 이론
5/12	파일기반 방송영상 이해	이승훈	파일기반 영상코덱/워크프로우
8/28	파일시스템 내 영상신호 변화	김성곤	제작NPS 파일연동시 발생하는 영상신호 변화를 OS, 파일포맷, 코덱별로 정리

④ 보도기술 분야 평가회

날 짜	주제	강사	주요 내용
3/27	바코DLP 운용	최진형	바코 DLP 인증교육 주요사항 전달
3/2~3	사외영상서비스	윤도훈	AVID 사외영상 운영 검토 및 교육
4/28	HD/UD 신호	우주형	디지털 비디오 기초, 4K 신호분석
11/23	라우터 운용	최인석	비디오 라우터 설정 및 점검사항
12/16	ORAD 조치	곽민구	ORAD 운용 및 비상조치

⑤ 중계기술 분야 평가회

날 짜	주제	강사	주요 내용
1/12	신규 무선마이크도입	정인	600MHz 대역 신규 무선마이크도입이유와 사용법 논의
3/23	서울국제마라톤 중계	이석진	서울국제마라톤 중계와 관련된 각 중계지점 제작후기에 대한 토론
6/8	조정 유니버시아드대회 국제신호 제작	오영철	이동 중계차, 카타마란,드론등을 이용한 풍부한 영상 국제신호 제작 전달
6/22	방송음향 Loudness 이해	정인	방송음량규제에 관한 Loudness 이해와 적용방법 전달
7/21	입체음향 적용사례	정인	UHD 중계시 입체음향 적용 사례 전달
8/26	국제 신호 제작 이해	오영철	올림픽, 아시안게임등 해외 국제신호 제작과 주관방송사 역할 전달
12/1	UHD 중계차 제작	김선호 김택구	UHD 중계차 제작 방향 및 장비 비교분석
12/4	UHD Audio 표준안 설명	정인	UHD Audio 표준인 MPEG-H 3D 의 이해와 적용 가능성 전달
12/29	MBC-KisWe 파트너쉽	김선호	KisWe 장비 기술분석 및 활용방안

⑥ 라디오기술 분야 평가회

날짜	주제	강사	주요내용
2/5	주조근무자 대상 MIROS/APC 세미나	김승훈 이진혁	비상조치 매뉴얼 논의 AMU 긴급조치법 MIROS 시스템 개요 제작단말 트러블슈팅
4/13 4/14	라디오국 대상 MIROS 교육	김승훈	MIROS 시스템 개요 제작단말/진행단말 사용법
4/13 4/14	라디오국 AMU 교육	이진혁	Calrec AMU 이해 AMU 운영 및 긴급조치
11/2 11/3	라디오국(신입 PD) MIROS 교육	윤희석 이청재	MIROS 시스템 개요 제작단말/진행단말 사용법 제작단말 트러블슈팅
11/2 11/3	라디오국(신입/음악FM PD) AMU 교육	박규소	Calrec AMU 이해 AMU 운영 및 긴급조치

② 외주 프로그램 평가회

스튜디오에서 녹화하여 외부 편집실을 사용하는 외주 드라마나 시사 프로그램에 대하여 녹화 파일과 편집 파일 포맷을 일치시켜 상호 작업 효율성을 강화하였다. 파일 호환도 가능하게 하여 VCR Tape 전달에 비해 분실 위험을 줄이고, 포맷 변환 과정의 품질 열화를 완전히 제거하였으며 신속한 작업 시작이 가능케 했다.

③ 프로그램 품질의 혁신적인 관리-특수 영상과 관련된 업무

종합편집부 안에 특수영상(VFX) 수퍼바이저를 두어 관련 업무를 관장하고 있었다. 직무는 프로그램 기획 단계부터 제작 PD와의 협의, 특수 촬영, 후반 작업, 타이틀 및 예고 제작, 예산, 작업 범위와 일정 설정 등 특수 영상 관련 업무를 총괄하는 역할을 하며 4명이 다수의 프로그램을 동시 진행하였다. 향후 전문 능력 배양, UHD 특수 영상 기술 확립, 차세대 콘텐츠 제작기법 개발 등에 주력할 계획이다.

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'의 정례화가 정착된 것도 품질 개선을 위한 좋은 발상이라 생각된다.

5) 방송 기술 시스템의 개선

여기서는 프로그램 품질 향상을 위한 평가와 피드백에 따른 기술 시스템의 개선 성과를 평가한다.

① Full Tapeless 시스템에 부합하는 워크플로우

현재 제작 NPS 시스템은 스튜디오 녹화 단계부터 Tape이 아닌 자체 개발한 서버에서 녹화하고 그 파일은 네트워크로 고속 전송하여 즉시 편집할 수 있다. 종합편집실, 색재현실, 사운드 믹스실, CG실 등과의 파일 전송, 호환이 가능하여 Tape Out과 인제스트 시 발생할 수 있는 화질 열화를 방지하며, 종합 편집 작업이 끝난 완제품 방송 소재 파일을 주조정실 서버로 고속 전송하여 송출하고 있다.



[그림 4-3] 상암 구축으로 변화된 제작 워크플로우

보도 NPS 시스템은 외신, 타 방송사, 해외 지사 등 외부로부터 입력되는 신호들, ENG 카메라의 P2 Memory Card, VCR, 사외에서 제공하는 파일 등 다양한 경로를 통한 원본 소스를 인제스트하여 MBC 뉴스 소재로 자산화하고 있다. Avid 시스템으로 긴급 구축한 현재의 보도 NPS는 소재 입력, 검색과 편집만 가능한 시스템이나 향후에는 취재 지시, 데스크 확인, 기사 작성, 런다운 연동, 서버송출에 이르기까지 NRCS(News Room Computer System) 워크플로우 시스템으로 확장하여 구축할 계획이다.

② Craft NLE 색 재현, 야외 촬영 기법 등 새로운 제작기법

UHD 색 재현 기술 연구는 HDR 등 UHD 영상 품질을 극대화할 수 있는 기술을 연구하고 UHD 워크플로우에 적용을 검토하고 있었고, 속속 출시되는 UHD 카메라들의 신규 포맷들에 대한 신속한 기술적 대응으로 촬영 당시의 고품질 영상이 후반 제작에 적극 활용될 수 있도록 노력하고 있었다.

야외나 스튜디오 촬영과 관련해서는 파일 기반 UHD 시네마제작 관련 교육, UHD 영상 제작을 위한 색 보정과 DIT 교육 등을 지속적으로 실시하여 본격 UHD 전환에 대비하고 있었다. 월화드라마 〈화려한 유혹〉에 야외 촬영에 사용하던 시네마카메라를 스튜디오 촬영에 도입하여 전반적인 영상 품질 향상을 도모하였다.

2015년에 가장 큰 시스템 개선 사업은 상암 신사옥 방송 시스템 구축 안정화라 할 수 있다. 2015년에는 상암 신사옥 시스템 안정화를 위해 방송 기술 시스템 개선과 관련 큰 노력을 하여 다양한 분야에서 사용자 요구 사항과 편의성을 고려한 방송 시스템을 구축한 것으로 평가된다.

6) 기술연구, 개발에 대한 투자 및 기술인력 양성

이 분야는 새로운 기술 개발과 상용화를 위한 투자와 추진 실적을 평가하며, 기술 개발 업적 관리 및 전문 인력 양성을 위한 교육 연수 제도 등을 평가하는 항목이다.

기술연구개발비 예산 내역은 다음과 같은데 매출액(성과)은 전년과 비교하면 다소 늘어났다.

〈표 4-7〉 최근 3년간 연구개발비 집행 및 연구 성과 등

	매출액(성과)	기술연구개발비	매출액(성과)대비 연구개발비 비율	총원	1인당 연구개발비
2015	17,062,900천원	2,123,621천원	12.4%	31명	68,504천원
2014	9,810,000천원	3,804,780천원	38.8%	27명	140,918천원
2013	9,476,863천원	3,646,359천원	38.3%	27명	135,050천원

매출액(성과)은 2013, 2014년도에 비해 2015년에 급속히 늘어났는데 이는 미디어의 새로운 기술 개발이 급속히 증가하는 추세에 발맞춘 것으로 보인다. 그러나 매출액(성과) 대비 연구개발비 비율이나 1인당 연구개발비는 자체 개발 성격의 프로젝트 증가에 의한 예산 투자 감소와

개발 인력 충원으로 2013, 2014년도에 비해 줄어드는 추세다. 관련원인을 분석하는 작업이 필요한 것으로 보인다.

2015년도 기술연구 · 개발 주요 내용은 다음과 같다.

〈표 4-8〉 2015년도 기술연구 · 개발 주요 내용

프로젝트명	주요 내용	기대효과
지상파 UHDTV 시험 방송 추진	• ATSC 3.0 기반 국내형 지상파 UHD 표준화 • Advanced-EPG를 포함한 차세대 지상파 부가 서비스 연구 • DVB-T2 기반 MPLP 송출/ 송신 시스템 구축 및 시험방송 • ATSC 3.0 IP기반 MMT 송출 시스템 구축 및 송출/송신/ 수신 시스템 정합, 시험방송	• 2017년 지상파 UHD 본방송 도입을 위한 기반 기술 확보 • 모바일 HD등 미래 지상파에서 가능한 다양한 서비스에 대한 기술 가능성 검증
지상파 모바일 방송 고도화	• 고화질 DMB 방송 시스템 개발(HEVC 인코더 개발) • 고화질 DMB 신규 코덱 표준화 단말 정합 시험	• 차세대 고화질 지상파 DMB 플랫폼 마련
방송용 통합데이터 센터 구축	• TPEG 송출시스템 이중화, 모니터링 시스템 구축 • 방송 프로그램 활용 데이터센터 운용 • TPEG 신규서비스 개발, 사업 지원	• 뉴미디어, 부가 서비스 용 데이터센터 운용
FTN 기반 유무선 방송 시스템 개발	• 차세대 지상파 고용량 전송 시스템 요구사양 도출	• 지상파 방송 매체 경쟁력 강화
클라우드 기반 실감미디어 개발	• 클라우드 기반 차세대 지상파 방송 제작 시스템 요구사양서 도출	• 차세대 지상파 방송 시스템 기반 기술 확보
지상파 하이브리드 장애인 방송 기술	• 시청각 장애인용 감성 자막, 음성인식 서비스 설계	• 지상파 방송 공익성 강화
용인 대장금 파크 도슨트 앱 개발	• 스마트폰 위치기반 세트장 안내서비스	• MBC 시설 방문객 이용 편의 도모
파일기반 제작시스템 고도화	• eXerver 기반 제작시스템 성능 개선 및 기술지원 • 대외 사업화 및 기술지원	• 콘텐츠 제작시설의 안정적인 운용 • 현업 사용자들의 편의 도모
UHD비디오서버 개발	• UHD 입출력보드 개발기술 확보 • UHD 녹화/재생용 서버 프로토 타입 개발 • UHD 시험방송 등 활용	• UHD 방송 시스템 개발 기술 확보 • 시스템 구축 시 비용 절감 • 원활한 UHD 시험 환경 구축

UHD 방송콘텐츠 제작서버 개발	• UHD 서버 시험용 콘텐츠 제작 • UHD 제작서버 요구사항 분석	• UHD 비디오 서버 기반 기술 확보
인터랙티브 방송콘텐츠 제작시스템 개발	• 멀티터치스크린 콘텐츠 제작시스템 프로토타입 개발 • 모바일 콘텐츠 제작기술 연구	• 인터랙티브 및 모바일 콘텐츠 제작 역량 강화
재보선시스템 개발	• 4.29 재보선방송 포맷기획 • 방송시스템 개발, 구축 및 운용	• 뉴스 콘텐츠 경쟁력 강화
온라인 뉴스 시스템 개발	• 온라인 및 모바일 뉴스 제작관리 시스템 개선 • 통합 웹서비스 개발	• 온라인 뉴스 콘텐츠 제작 효율화 • 뉴스 콘텐츠 경쟁력 강화
실시간 모바일 방송참여시스템 개발	• 스마트폰을 통한 실시간 방송 참여 시스템 개발, 추석특집 프로그램에 활용	• 뉴미디어 플랫폼 방송 제작 활용 기반 마련
온라인콘텐츠 통합관리시스템 개발	• 온라인 전용 콘텐츠 유통 플랫폼 개발	• 온라인 전용 콘텐츠 유통 구조 개선 기반 마련
SMR 콘텐츠 제공 시스템 개발	• 스마트미디어렙(SMR) 사업 수행을 위한 '클립영상/메타' 제공 시스템 설계 및 개발	• 콘텐츠 유통 경쟁력 강화 • 신규 매출 창출

기술 연구 개발은 특히 개발에 치중하여 일반 연구는 별로 보이지 않는다. 최근 3년동안 기술연구소의 SCI급 학술지 논문 실적도 없고 특허 건수도 2015년 1건이다. 작성중인 연구 논문 1건, 세미나 발표 4건인데 논문 등 연구 개발을 위한 프로젝트보다 방송 시스템 개발 프로젝트에 많이 치중했기 때문이라 보여진다. 일반 연구 성과 확대를 위해 연구 인력의 학력 보강은 물론 연구 개발 방향을 뉴미디어 등 신기술 분야로 확대할 필요가 있다.

〈표 4-9〉 기술연구 개발 주요 실적

	특허	연구논문	세미나 발표
건수	1	1	4

〈표 4-10〉 최근 3년 연구인력 최종학력 현황

	대졸	대학원(석사)	대학원(박사)	계
2013	20	6	1	27
2014	19	7	1	27
2015	21	9	1	31

〈표 4-11〉 기술연구 관련 주요 실적

유형	내용
특허	골프거리 안내 장치 및 방법(출원번호 10-2015-0110766)
연구 논문	UHD-LDM 실험방송(작성중)
세미나 발표	MBC UHD 실험방송 현황 및 이슈(11/25, 여의도 중소기업회관) 차세대 IBB 서비스 심층기술 워크샵(11/22, 한국과학기술회관) 클라우드 기반 뉴미디어 서비스 동향 및 사례(5/14, 한국과학기술회관) IT기반 방송시스템의 설계와 구축(10/23, 캄보디아 프놈펜)

2015년에 연구 개발하여 방송시스템에 적용한 기술은 다양하고 폭넓다. 새로운 기술 개발과 상용화를 위한 투자와 추진 실적은 다음과 같다.

① 사내 NPS 검색/대출/작업 모니터링 DAMS 2.0 웹 단계 개발 상황

DAMS WEB2.0 고도화 개발을 진행하였는데 검색용 영상 화질 개선, 아카이브 자료 통계 기능 개발, 스포츠/북한 뉴스의 아카이브 수용, 내부 데이터베이스 3중화 구성 등이 그 주요 내용이다.

② 해외 채널사업 및 포털(네이버, 카카오 등) PIP 사업 시스템 구축

캄보디아(CNC-MBC), 홍콩(PCCW, 터너) 등 해외 채널사업 수행을 위한 콘텐츠 전송 시스템을 구축했으며 SMR(스마트미디어랩) 사업 수행에 필요한 동영상 클립생성과 전송 시스템을 개발하여 네이버, 카카오, 곰TV 등에 동영상 클립과 관련 메타데이터를 온라인으로 전송하고 있었다.

③ 라디오 웹 스트리밍 목적 아카이브용 트랜스코더(MP2→MP3) 개발

기존 MP2 포맷의 라디오 아카이브를 MP3 포맷으로 변경하여 온라인 스트리밍 기능과 고음질 서비스가 가능토록 했다.

④ 다국어 및 장애인용 한글 자막 아카이브/검색 개발 상황

다국어 및 장애인용 한글 자막 아카이브는 2014년에 개발하였는데 사내외에서 제작된 다국어 자막을 DAMS WEB2.0을 통해 아카이브할 수 있도록 시스템을 업그레이드하였다.

⑤ NPS 파일 아카이브 시스템 구축

제작, 보도, 스포츠 등 프로그램 제작에 필요한 방송 자료를 온라인 방식으로 아카이브하고 쉽게 대출할 수 있게 하드웨어와 소프트웨어를 개발하여 편의성과 제작 효율성을 향상시켰다.

제작 및 기술인력 연령 분포는 다음과 같다.

〈표 4-12〉 제작 및 기술인력 연령대비 분포

(2016년 3월 현재)

연령	인원
25세 미만	9
25세 이상 30세 미만	27
30세 이상 35세 미만	34
35세 이상 40세 미만	64
40세 이상 45세 미만	82
45세 이상 50세 미만	77
50세 이상 55세 미만	71
55세 이상 60세 미만	74
60세 이상	5
총 계	**443**

〈표 4-13〉 최근 3년간 신규 인력 수급 현황

구분	2013	2014	2015	계
신입	2	-	-	2
경력	2	-	5	7

기술 인력도 타 분야와 마찬가지로 4~50대가 2~30대보다 많아 교육을 통한 새로운 기술 전수에 한계가 있을 것으로 판단된다. 젊은 인력이 많아야 경쟁력 확보가 수월할 것으로 보인다. 이에 회사의 중장기 수익 개발을 위하여 2015년에 기술 관련 직원을 모두 연구 개발 경력 인력(5명)으로 선발하여 개발 역량을 보강했다. 향후 인력 수요가 발생할 때에도 신규 인력 선발과 기존 직원들의 방송 IT 교육을 지속적으로 실시하여 방송IT 장비 운용과 개발 능력을 향상시켜야 하며, 앞으로도 젊은 인력을 전문인으로 키우려는 강한 의지와 조치가 필요할 것으로 판단된다.

교육 추진 실적은 다음과 같다.

〈표 4-14〉 기술 교육 추진 실적

① 뉴미디어 세미나 및 방송기술 워크숍

NO.	교육명	인원	교육기간
1	CES 2015	1	01.07~01.13
2	방송IT와 보안	20	03.12
3	CCBN 2015	6	03.25~03.29
4	이동통신 특강	35	04.06
5	실감미디어 워크숍 (UHD and Beyond)	9	04.09~04.10
6	NAB 2015	6	04.12~04.18
7	홍콩 정보통신/전자 박람회	1	04.13~04.17
8	춘계 디지털 방송기술 워크숍	4	05.14~05.15
9	2015 KOBA 컨퍼런스	99	05.20~05.22
10	2015 스마트TV 기술 및 개발자 컨퍼런스	2	06.09
11	UHDTV 방송의 컬러 표현 세미나	25	07.10
12	글로벌 오디오 전문가 양성과정	1	07.12~07.19
13	방송 외부환경 변화에 따른 혁신 방안 세미나	20	07.15
14	VR(가상현실) 임팩트 코리아 2015	5	07.16
15	VR 컨텐츠 사운드 디자인 연구	2	08.04~08.06
16	UHDTV 해외 동향 및 검사기준 세미나	10	09.02
17	IBC 2015	2	09.10~09.17
18	MBC-FujiTV 공동기술세미나	6	10.07
19	캄보디아 현지 방송기술 교육	4	10.18~10.23
20	글로벌 방송조명 전문가 양성과정	1	10.19~10.27
21	개도국 방송환경 개선지원 사후관리	1	10.24~11.01
22	글로벌 UHD 전문가 양성과정	1	11.01~11.06
23	InterBEE 2015	3	11.18~11.21
24	지상파 UHD 표준 및 도입 검토를 위한 동향조사	1	11.30~12.06

② 방송용 장비 교육

NO.	교육명	인원	교육기간
1	바코 DLP 인증 교육	2	3.1~7
2	Avid, Premiere 비상조치 관리자 교육	2	04.09 ~ 04.27
3	Premiere 설정 및 편집 기능교육	5	04.17 ~ 04.22
4	Avid ACSR 교육	2	05.02 ~ 05.14
5	Avid, Premiere NLE 운용 교육	32	05.11 ~ 06.12
6	색재현 장비교육	2	06.01 ~ 06.03
7	GV사 종합편집용 스위처 교육	1	07.13 ~ 07.17
8	Autodesk Flame 특수영상 장비 교육	3	07.22 ~ 07.29
9	오디오 AMU 검수	1	12.14 ~ 12.20

③ 외부위탁교육

NO.	교육명	인원	교육기간
1	오실로스코프 활용 교육	1	02.26
2	LTE 표준기술 교육	3	03.16
3	클래식 레코딩 마스터 클래스	1	04.06~04.09
4	비디오테스팅 교육	1	04.15
5	색채디자인전문가 인증교육	1	05.07~06.30
6	고속 신호 전송과 문제해결을 위한, Signal Integrity 원리와 측정 및 분석 교육	1	05.27
7	빅데이터 분석을 위한 파이썬, 빅파이	2	06.24~06.26
8	Hard Training Mixing Workshop	1	07.05~07.26
9	업무에 바로 쓰는 SQL 실습	1	07.06~07.10
10	글로벌 오디오 전문가 양성과정	1	07.12~07.19
11	실시간 빅데이터 분석	1	07.20~07.24
12	게임 사운드 제작 기법	2	08.10, 08.12
13	Jimmy Douglass 마스터 클래스	1	10.10
14	웹사이트와 모바일 웹을 위한 ASP.NET MVC	1	10.19~10.23
15	업무에 바로 쓰는 네트워크 기술	1	10.19~10.21
16	글로벌 방송조명 전문가과정	1	10.19~10.27
17	프로페셔널 오디오 믹싱/마스터링	1	12.01~12.24
18	스포츠 중계 음향 테크니컬	1	12.15

④ NPS 관련 교육

NO.	교육명	인원	교육기간
1	Avid, Premiere 비상조치 관리자 교육	2	4.9~4.27
2	Premiere 설정 및 편집 기능교육	5	4.17~4.22
3	Avid, Premiere NLE 운용 교육	32	5.11~6.12
4	Davinci Resolve 사용 교육	2	6.1~6.3

⑤ 촬영 및 영상미술 관련 교육

NO.	교육명	인원	교육기간
1	Frame Forge 교육	10	01.12 ~ 01.14
2	카메라맨 Stabilizer 실습교육	1	03.30 ~ 04.01
3	카메라맨 UHD DIT 현장 솔루션교육	1	04.19 ~ 04.20
4	오토데스크 플레임 마스터클래스	1	07/25
5	차세대 방송영상 360°VR 실감콘테츠분야 전문인력 양성과정	1	08.23 ~ 08.31
6	4K HDR 제작 워크숍	2	08.25 ~ 08.28
7	드론 저널리즘 교육	1	09.21 ~ 09.23
8	카메라맨 Stabilizer 스킬업 과정	1	10.26 ~ 10.28
9	스케치업 프로그램 교육	8	10.28 ~ 10.29
10	드론 전담팀 야외현장 전문교육	6	11.02 ~ 11.03
11	오토데스크 유니버시티코리아 2015	6	11.12 ~ 11.13
12	드라마 로케이션 조명설계 교육	4	11.23 ~ 11.24
13	드론 비행자격증명서 국가자격 취득을 위한 전문교육	2	11.30 ~ 12.18

최근 3년 방송기술 해외 교류 현황은 다음과 같다.

〈표 4-15〉 최근 3년 방송기술 해외 교류 현황

① MBC-후지TV 공동기술 세미나 (정기교류)

일시	장소	참석자		교류 주제	
		MBC	후지	MBC	후지
2013.11.11. ~ 2013.11.14.	후지TV 중회의실	디지털 기술국장 외 4인	기술국장외 6인	UHDTV 현황 외 3건	스마트TV 외 3건
2014.10.30. ~ 2014.10.31	본사(상암) 대회의실	디지털 기술국장 외 8인	기술국장외 5인	신사옥 소개 외 4건	UHDTV 현황 외 4건
2015.10.06. ~ 2015.10.09	후지TV 중회의실	디지털 기술국장 외 5인	기술국장 외 10인	UHDTV 현황 외 3건	UHDTV 현황 외 4건

② 기타 비정기 교류

일시		장소	행사명
2013	09.26~10.01	필리핀, 태국	DTV 해외진출 현지 실사 (RAPA)
2014	06.01~06.07	이탈리아	Forum for Advanced Media in Europe 발표
	07.01~07.04	캄보디아	MBC 채널 신설 협의
	10.26~11.01	프랑스	Screen4All 포럼 발제
	10.8	본사(상암)	DTV 해외진출 대상국 국내 견학
2015	05.27~09.28	중국	중국판 '복면가왕' 조명자문 지원
	10.18~10.23	캄보디아	캄보디아 현지 방송기술 교육
	10.24~11.01	부탄	개도국 방송환경 개선지원 사후관리
	11.30~12.06	미국	지상파 UHD 표준 및 도입 검토를 위한 동향조사
	12.05~12.12	미국	MBC-KISWE 파트너십과 실무협의

글로벌 미디어 기업이 되려면 국내외 방송사와 교류, 세미나 참여, 국제 전시회 등의 참석을 활발히 진행할 필요가 있는데 현재 MBC는 다양한 분야의 세미나와 국제 교류 등으로 이러한 노력을 하는 것으로 판단된다. 수행 성과, 결과물에 대한 외부 평가와 현업 적용 정도, 회사 기술 정책과 연동 여부 등 기술 개발 업적에 대해 평가를 시행한 후 본부장 격려상 시상과 장단기 해외 연수를 실시하는데 앞으로도 훌륭한 업적에 대해 포상하거나 특별한 인센티브를 제공하는 것이 바람직하다고 보여진다.

2 | 뉴미디어 환경 대응 평가

1) 미래 방송서비스 구축

이 장은 다채널 방송 서비스 대비 기술 역량 강화, UHD TV, N스크린 서비스 구축과 관련된 융합형 콘텐츠 제작 기술 축적 등 미래방송 서비스 구축을 위한 노력을 평가해 보기로 한다.

UHD TV부터 살펴보면 주파수 확보와 관련한 경과는 다음과 같다.

- '15년 7월 : 국회 미방위 주파수정책소위에서 700MHz대역 합의안 도출
- '15년 7월 : 주파수심의위원회, '700MHz대역 주파수 분배안' 확정
- '15년 8월 : 주파수분배표 개정(안) 고시 발효

UHD TV 본방송 계획은 다음과 같다.

- '16년 6월 : 국내 지상파 UHD 방송표준방식 결정
- '16년 10월 ~ '17.2월 : UHD 시험방송
- '17년 2월(평창 D-1년) : 수도권 본방송 개시(본방송 1단계)
- '17년 12월 : 광역권 및 강원권 본방송 개시(본방송 2단계)
- '20년 ~ '21년 : 전국 시·군 본방송 개시(본방송 3단계)
- '27년 : HDTV 방송 종료

이에 MBC는 지상파 UHD TV 실험방송과 표준화를 추진하였는데 2014년 3월부터 UHD 실험방송을 실시하고 있으며, 유럽방식(DVB-T2) 및 미국방식(ATSC 3.0)의 UHD 고정 수신, HD 이동 수신 동시 방송 실험에 주력하였고, 지상파 UHD TV 표준화 추진을 위한 〈차세대방송표준포럼〉에 참여하여, UHD 전송과 시스템 표준 초안 개발을 완료했으며, UHD 부가서비스와 콘텐츠 보호 표준 개발을 추진하고 있다. UHD 투자 계획은 다음과 같다.

〈표 4-16〉 UHD 투자 계획

(단위:백만원)

구분 \ 연도	2016년	2017년	2018년	2019년	합 계 (16~19년)
제작/송출관련 시설	17,038	9,740	11,585	21,660	26,778
송신관련 시설	4,340	800	·	500	5,140
기타	1,600	2,050	2,700	850	3,650
계	19,054	12,590	14,285	23,010	31,644

※ 제작/송출 : DMB, 라디오, 미술CG, 보도영상, 영상, 음향, 제작영상, 편집, 중계
※ 기타 : 신기술 연구 및 IT투자 등

2019년 까지의 UHDTV 투자 계획을 년도별로 세분화하면 다음과 같다.

〈표 4-17〉 연도별 투자 계획

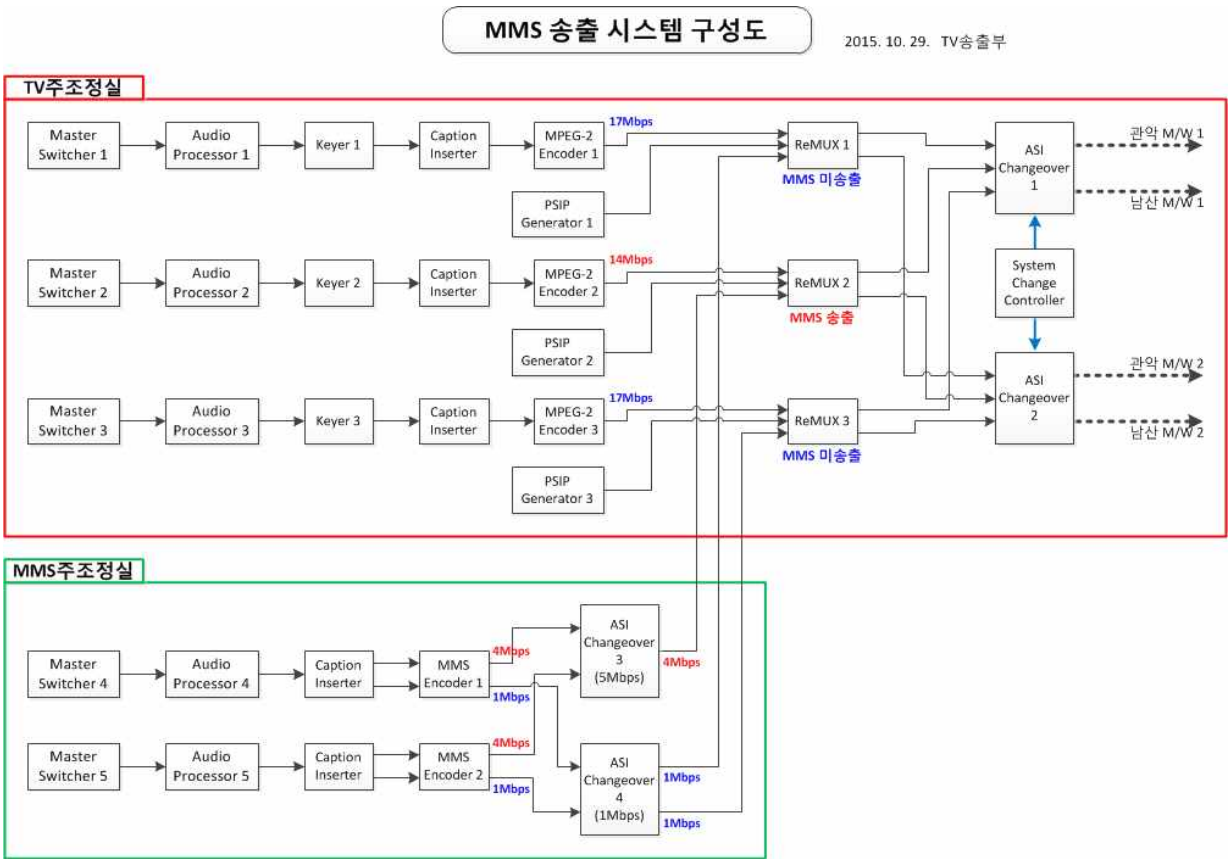
(단위:억원)

기간	분야	주요 내용	금액
2016년	송신	UHD TV 송신설비 구축, 송중계소 설비 보강 외	43.4
	편집	UHD 종편1실 및 UHD 제작NPS 구축, 색재현실 UHD 장비 보강	23.7
	중계	UHD 중계차 제작	80
	송출	UHD 송출시설 구축 외	19.8
	연구개발	UHD TV 부가서비스 및 비디오서버 개발 외	14.1
	영상	UHD 스튜디오(일산) 구축 및 4K 카메라 구입 외	48.78
	소계		**166.9**
2017년	제작	상암 C스튜디오 UHD 제작시스템 구축	50
	보도	평창올림픽 대비 뉴스센터 UHD 시스템 일부도입 및 보도 분야 UHD 장비 구입	15
	송신	UHD TV 송신설비 구축(광교, 경기 북부)	8
	편집	UHD 종편A 증설, UHD 제작NPS 보강, 특영실 및 CG실 UHD 장비 구입	20.4
	송출	회선조정실 UHD 방송장비 및 설비 보강	6
	제작영상	4K 카메라 구입	6
	연구개발	UHD 통합 아카이브 시스템 및 UHD 네트워크 구축, UHD 비디오서버 개발	20.5
	소계		**522.58**

2018년	제작	일산 D3스튜디오 및 상암 E스튜디오 UHD 제작 시스템 구축	70.55
	편집	UHD 종편C 증설, UHD 제작NPS 보강, 색재현실·특영실· CG실 UHD 장비 구입	31.8
	제작영상	4K 카메라 구입	13.5
	연구개발	UHD 통합 아카이브 시스템 및 UHD 네트워크 보강, 실감미디어 방송기술 개발 외	27
	소계		**142.85**
2019년	제작	상암 공개홀 UHD 제작시스템 구축	60
	보도	영상취재용 4K 카메라 구입, 스포츠용 UHD NPS 구축, 기상센터 UHD 장비 보강	36.5
	송신	수도권 일대 무인중계소 보강	5
	편집	UHD 종편D 증설, UHD 제작NPS 보강, 색재현실 및 CG실 UHD 장비 구입	28.8
	중계	중계1호차 UHD화	82.3
	제작영상	4K 카메라 구입	9
	연구개발	UHD 통합 아카이브 시스템 및 UHD 네트워크 보강	8.5
	소계		**230.1**

이외 MMS와 관련해서 MMS를 위한 TV주조정실 공간은 이미 확보해 두었으며, MMS 방송 설비는 MMS 허가 이후 방송 설비와 시스템을 구축할 계획이다. 2014년 2월10일부터 23일까지 MMS 실험방송 실시를 통해 동일 편성을 2주간 반복 하여 송출하여 송출 방안, 시스템 구성 등 기술적인 준비도 완료하였다.

MMS 예상 송출시스템(안)은 다음과 같다.



[그림 4-4] MMS 예상 송출시스템(안)

디지털 라디오와 관련하여 〈차세대방송표준포럼〉 디지털라디오분과에 참여하여 디지털 라디오 도입을 대비한 방식 논의과 신규 표준을 준비해오고 있었다. 최소의 대역에서 고품질 오디오를 위한 USAC 기반의 오디오 코덱 표준 초안을 마련하였고 스마트 디바이스와 결합한 양방향 서비스를 위한 부가서비스와 매체 링크 방식 표준화에 착수하였다. 디지털 라디오 추진 정책 수립은 방송통신위원회 소관이며 미래과학창조부는 기술 방식 선정을 담당하고 있다. 방송통신위원회는 디지털 라디오에 대해서 먼저 정책을 수립한 후에 기술 방식 선정 등을 진행하겠다는 입장이나 현재까지 정책 수립을 위한 구체적인 진행은 없는 상태로 보여진다.

3DTV 분야에 대한 기술 투자는 UHD에 주력하므로 3DTV 분야에 대한 투자는 거의 진행하지 않고 있으며 UHD TV처럼 대형화, 고품질화, 다기능화되면 3DTV가 다시 주목받을 가능성도 있으므로 관련 기술 추이는 주목하고 있었다.

OTT 기반 구축을 위한 준비는 다음 표와 같다.

〈표 4-18〉 OTT 기반 구축 준비

멀티 플랫폼 유통 연구 및 개발	인터넷, OTT 등 플랫폼 다변화로 인한 다양한 유통창구에 효율적인 콘텐츠 제공 방안을 연구
	페이스북 등 소셜 플랫폼에서 MBC 방송 콘텐츠를 재가공한 온라인 전용 콘텐츠를 효율적으로 유통할 수 있는 플랫폼 개발 착수
빅데이터 기반 개인화 서비스 플랫폼 개발	온라인을 통해 유통되는 콘텐츠의 효과적인 선정 및 배포를 위해 사용자와 콘텐츠 특성을 분석하여 적용하는 개인화 솔루션 도입
	수집된 데이터를 분석하여 향후 이를 활용한 부가사업 및 콘텐츠 개발에 사용할 수 있는 방안을 연구
	시청자의 성향에 맞춘 개인화된 콘텐츠 제공방안 연구

실시간/주문형 스트리밍 서비스 현황은 다음과 같다.

〈표 4-19〉 실시간/주문형 스트리밍 서비스 현황

항목	내용
POOQ IP송출	2014년 2월 MBC 송출 개시 • iMBC로부터 송출 업무를 이전해옴 • 엔코더 2대를 확보하여 2중화 송출시스템 구축 2014년 6월 송출업무 SMR 이전 • 월드컵 기간 중 대체 광고의 원활한 판매를 위해 송출 업무를 SMR로 이전 2015년 4월 상암 신사옥 송출 개시 • SMR로부터 송출 업무를 MBC로 이전 • 신사옥APC 및 SMR대체 광고시스템 적용 2015년 5월 스트리밍 화질개선 • 기존 2Mbps에서 5Mbps로 방송 화질 개선
온라인 및 모바일 뉴스 서비스	2015년 12월 온라인 및 모바일뉴스 통합 시스템 개선 완료 • PC, 모바일 통합 서비스로 관리 효율화 • 콘텐츠 저작 시스템 개선으로 온라인 콘텐츠 제작, 관리 효율화 • 실시간 인코딩 시스템 개발로 포털, 소셜 배포 시간 개선 • 사용자 통계를 기반으로 한 개인화 서비스 도입 • 웨어러블 단말 지원

차세대 통합방송 시스템의 구축 추진 현황을 종합적으로 정리하면 다음과 같다.

〈표 4-20〉 차세대 통합방송 시스템의 구축 추진 현황

시스템명	프로젝트명	추진시기	추진 상황
UHDTV 방송시스템 구축	700MHz 주파수 획득	2010.05~2015.08	• 지상파 UHD방송용, 30MHz대역폭
	UHDTV 실험방송 진행	2014.03~	• DVB-T2기반 송출, 송신시스템 구축 • ATSC 3.0 IP 기반 MMT 송출, 송신 시스템 구축
	지상파 UHDTV 표준화 추진	2015.03~	• ATSC 3.0기반 UHD 방송표준초안 개발 • 차세대방송표준포럼 활동
	지상파 UHD 본방송 및 장비투자 계획 수립	2015.08~2015.12	• 2017년 2월, UHD 본방송 시작
	UHD 비디오 서버 시스템 구축	2015.09~	• UHD 방송 제작용 서버 개발 • 실험방송 및 현업 적용으로 시스템 보완 중
제작NPS 시스템	상암 신사옥 제작NPS 성능 보강	2015.10~2015.12	• 제작NPS용 Backbone 스위치 용량 증설 및 기능 보강
	인제스트 DB 기능 보강	2015.07~2015.09	• 제작NPS 인제스트 의뢰 시스템용 DB 이중화 및 노후부품 교체
	NPS 운용실 이전 및 네트워크 확장 공사 시행	2015.02~2015.05	• 제작NPS 운용실 네트워크 확장 공사 및 이전
디지털 뉴스룸 시스템	보도NPS시스템(AVID)	2014.06~	• 2014년 8월, 상암 송출개시 후 현재까지 정상 운용 중
라디오 MIROS 고도화	MIROS 웹 버전 개발	2015.01~2015.07	• WEB 기반 제작단말(DAR), 진행 단말(DAP) 개발 및 현업 적용
	MIROS 모바일용 앱 개발	2015.10~2015.12	• 안드로이드 기반 APP 개발
디지털 아카이브 시스템 (DAMS)	아카이브 시스템 기능 보강	2015.01~2015.12	• 콘텐츠 해외 불법유통 차단시스템 구축 • 멀티엔코더 도입 • 해외 채널 사업 전용 스토리지 구축
	스마트미디어랩(SMR) 콘텐츠제공 플랫폼 구축	2015.01~2015.12	• 동영상 클립 및 메타데이터 수집 시스템 개발 • 콘텐츠 가공/전송용 운영 시스템 개발
차세대 지상파 DMB	차세대 지상파 DMB 방송기술 개발	2015.01~2015.12	• 고화질 DMB 신규 코덱 표준화 • HEVC 기반 고화질 DMB 인코더 개발 및 단말 정합시험
방송용 IT인프라 운용	방송용 네트워크 보안시스템 구축	2015.01~2015.12	• TV송출용 네트워크 보안방화벽 교체 • 지능형 보안공격 방어시스템 구축

2015년에 미래 방송 서비스를 구축하기 위해 주로 UHD TV, MMS, OTT 서비스 등 에 집중한 것으로 나타났다. 이와 더불어 디지털 라디오도 지속적인 관심을 가졌던 것으로 보인다. 반면 3DTV 분야는 줄여나가는 양상을 보였는데 적절한 움직임이라고 할 수 있겠다. MMS와 디지털 라디오 분야에 정책 방향이 어떻게 될 것인지 관심을 기울여서 볼 필요가 있을 것이다.

2) 방송기술 관리시스템의 적절성

이 장은 편성, 송출, 광고를 통합 관리할 시스템 운용과 디지털 기반의 제작 시스템(NPS) 구축 운용 등 방송 기술 관리 시스템의 효율적인 운영과 적절성에 대한 평가를 하기 위한 분야다.

신사옥 방송 시스템은 NPS(Network Production System)를 구축하였는데 그 방송 시스템, 안정적인 방송시스템 운용을 방안으로서의 벤치마킹과 교육 현황은 다음과 같다.

(1) NPS(Network Production System) 방송 시스템

① 차세대 방송서비스(4K UHD방송)를 고려한 NPS 종합편집 시스템

NPS 편집 설비 중 4K가 가능한 장비를 이용하여 UHD 동시 방송을 수행하였고 UHD TF를 자체적으로 운용하여 제작을 위한 워크플로우 테스트를 완료하였다. UHD 워크플로우에 따라 색 재현과 후반 작업을 진행하여 〈천개의 얼굴 화장〉, 〈위대한 한끼〉 등을 제작하여 UHD 실험 방송과 HD 방송으로 동시 방송했다. 2016년 UHD 제작 인프라 구축 사업을 수행하기 위한 팀을 구성하여 시스템 설계에 착수하였다.

② 스튜디오/녹음 더빙 음향 시스템 설계 및 음향 NPS 워크플로우

사운드믹스실 7개소를 Full Tapeless시스템으로 구축하였고 편집실, 녹음실과의 파일 호환을 보강하여 제작 시간을 단축하고 효율성을 강화하였다. 스튜디오에서 파일로 녹음한 후 현장에서 바로 믹싱을 하거나, 편집 시스템으로 파일을 전송하여 녹음실에서 즉각적인 믹싱이 가능토록 구성하였다. 또한, 스튜디오 및 사운드믹스실에서 PC나 노트북을 활용하여 인터넷 상에서 파일 다운로드 후 바로 실시간 재생이 가능토록 시스템을 보완하였다.

③ 서버 기반 라디오 제작 및 송출 시스템(New MIROS)

업데이트 패치와 사용자의 의견 수렴으로 안정성을 확보하고 있었다. MIROS 웹 버전으로 적용하여 개발한 단말을 활용하여 중계, 취재 현장에서의 제작 편의성을 제공하고, 사내외 구분 없이 실시간으로 MIROS 시스템과 음반기록실과 연동할 수 있게 하여 제작진의 만족도를 높였다. MIROS 모바일용 APP 개발도 완료하여 현장에서 인터뷰 녹음과 등록을 바로 할 수 있어 녹음 소재의 실시간 활용이 가능하게 되었다.

(2) 안정적인 방송시스템 운용 방안

보도NPS 안정화를 위하여 다각적인 조치를 취하고 있었는데 방송사고 최소화를 위하여 정기

점검 등에서 유형별 비상조치 훈련을 실시하였다. 장애 발생 가능성이 높은 장비는 방송 전에 점검하고 장비별 대체 장비 확보 후에 식별이 용이한 곳에 보관하여 즉각 대처 가능하게 하였다. 편집 소프트웨어 버전을 업그레이드하고, NPS 시스템 오작동 버그를 소프트웨어 패치로 해결하였다. 또한, 관리자나 운용자 교육을 강화하여 방송 사고를 사전 예방하고 장애 시에 대처 능력을 높이는데 주력했다.

신사옥 방송 시스템은 NPS(Network Production System)를 구축하였으며 더빙 음향시스템, 음향NPS 워크플로우, 제작 NPS와 연계된 단말기나 편집기와 연동시켜 편집실, 사운드 믹스실, 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 증가한 것으로 평가된다.

SD에서 HD급으로 다채널 음향 편집기의 기능을 향상시켜 모니터 환경을 개선하였고, 웹상에서 다운로드 후 즉시 재생이 가능하여 음향 편집이 바로 이루어지게 되었고 서버 기반 라디오 제작과 송출 시스템(New MIROS) 시스템도 구축하였다.

제작 시스템의 안정적인 운용을 위해 체계적인 반복 교육을 실시하였는데 신규 도입된 제작 NPS과 보도 NPS 전반에 대한 교육을 실시하고 주요 장비에 대한 사전 교육과 세미나를 실시하여 구성원이 신속하게 새로운 파일 기반 워크플로어에 적응하여 프로그램 제작에 차질이 없도록 하였다. Tapeless 시스템 교육은 AVID/Premiere의 영상 편집 교육과 Protools의 음향 편집 교육으로 구분하여 실시하고 보도 NPS 안정화를 위한 다각적인 조치와 관련 직무 전문 교육을 실시한 것은 방송기술 시스템 관리를 위한 적절한 조치로 평가된다.

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 서비스 활성화를 위하여 고화질 DMB 상용화 기반 마련을 위한 기술 개발을 추진했고, HEVC 코덱 기반의 차세대 고화질 모바일 방송 표준화를 완료했다. 또한, 고화질 모바일 방송용 인코더를 개발했다. 현재 단말 역호환성 시험, 내비게이션 적용 단말 정합 시험 등을 진행 중이다.

B2B 콘텐츠 제공 시스템을 강화하기 위해 사외 플랫폼별 영상, 메타데이터, 이미지 전송시스템을 개발하여 IPTV, 디지털케이블, 미주/동남아/기타 지역 채널사업자등이 활용하고 있다. 프로그램 내용 전체는 물론 사업자들이 필요로 하는 구간만을 선택하여 전송하는 기능을 개발했고, 외부 사업자용 콘텐츠 전송 현황을 조회할 수 있는 기능을 보강하고 고화질의 영상 송출이 가능하도록 시스템을 개선했다. 방송 종료 후에 다양한 포맷의 VOD를 동시 생성하여 전송할 수 있는 멀티포맷 인코딩 시스템을 구축하여 효율성을 향상시켰다.

모바일 콘텐츠 전송 자동화 시스템을 개발하여 SMR은 방송사로부터 동영상 클립과 부가정보를 수신하여 네이버, 다음카카오 등에 서비스하고 있으며 SMR 사업을 위해 IT 인프라를 구축하

였고, 클립 생성, 메타데이터 수집 등의 시스템을 개발하여 원활한 서비스 제공을 가능케 하여 부가 수익 창출에 기여하였다.

콘텐츠 제공 자동화 시스템과 관련하여 방송 온에어, 방송 소재, 예고편 등을 계속 아카이빙하여 비디오와 오디오 등 약 90만 시간분의 방송 콘텐츠를 저장하고 있다. 사용자들이 Web에서 소재를 검색하고 대출 요청을 하면 전송 현황을 파악할 수 있으며 사내에서 사용자가 요청한 소재는 원본 파일의 해당 구간이 NPS 시스템으로 자동 전송되고 바로 편집에 사용할 수 있다. 사외에서 요청한 소재는 원하는 포맷으로 변환되어 전송되며 IPTV/디지털케이블 VOD는 실시간 인코딩되어 방송 종료 후 해당 사업자로 전송된다.

2015년에는 DMB, 인터넷을 통한 B2B 서비스, 모바일 콘텐츠 전송 자동화 시스템 개발, 콘텐츠 제공 자동화 시스템에 중점을 두었는데 스마트 미디어 서비스 확대에 대비하여 이를 지원할 IP 기반 방송 플랫폼을 지속적으로 확장하고 있다. 고화질 모바일 환경 속의 실시간 시청 경로에서 DMB가 여전히 중요한 위치를 차지하는 것을 감안하면 고화질 제공 노력은 지속하여야 할 것이나 DMB 발전 여부는 점차 이용자의 이용이 약화되고 있다는 통계치도 있어 조심스러운 접근이 필요하다. DMB의 열악해지는 수익 구조를 감안하여 고화질 DMB 제공을 위한 투자와 비용을 어떻게 할 것인지는 충분히 검토해야 할 것으로 보인다. 반면에 스마트 미디어 분야는 점차 확대되는 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 수 있는 방송 시설 및 인프라 구축 방향에 대한 타당성 및 적절성을 평가할 것이다.

방송 시설, 인프라 구축 상황과 방향은 다음과 같다.

CG 소스 자산화를 위한 백업과 CG 검색 시스템 구축과 관련하여 아카이브 시스템에는 CG가 삽입된 고화질 원본 영상 자료가 저장되고 있으나 CG 소재 자체만을 별도로 아카이브하지 않고 있다. CG 소재인 자막, 이미지, 특수 효과 소스는 미술 제작을 담당하는 CG실의 자체 스토리지에 보관하여 CG실 내부에서만 사용되고 있었는데 향후 UHD 방송을 위해서는 고화질 CG가 요구되고, 종합편집실과 특수영상실과의 호환을 고려하여 CG소재의 아카이브를 검토 중에 있다.

뉴스센터 제작 시스템 보강과 뉴스 경쟁력 강화를 위한 방안으로는 tm포츠 메이저리그 중계 Backup용 회선과 분데스리가 리그 수신용 회선을 신규로 구축하여 안정성을 확보했다. MBC플러스와 MLB 중계 회선 구성 계획을 수립하였으며, 해외지사 망 품질 개선을 위해 상시 협력하고 있다.

기상센터 시스템의 날씨 그래픽 회선을 Main/Backup 이중으로 구성하고 중계차 생방송 그래픽 프로그램 오류를 수정하여 안정적인 방송 운용을 가능케 했다. 또한 날씨 제작용 그래픽 장비 디스크를 교체하여 안전성을 제고했다.

지상파 직접 수신 인프라 구축과 관련하여 2015년에 경기도 광주 DTV 방송보조국, 팔미도 DMB 방송보조국을 신설하여 수신 환경을 개선했고, 2016년에는 경기 북부(파주) 지역 난시청 해소를 위해 감악산에 기간국급 DTV 방송보조국을 개설할 계획이다.

〈표 4-21〉 방송보조국 신설 및 설치계획

방송보조국 명	출력	비고
광주 (경기도 광주) DTV	20W	2015년 4월
팔미도 DMB	90W	2015년 4월
감악산 (경기도 파주) DTV	2KW	2016년 설치 계획

또한 음악FM의 관악산 이전으로 방송 커버리지를 확대할 계획인데 2015년 12월, 음악FM 방송국의 관악산 이전을 위한 변경 허가를 취득하였으며, 2016년에 관악산으로의 이전을 완료할 예정이다. 남산보다 약 200m 높은 관악산 송신소로 이전하면 경기 남부 지역 방송 커버리지 확대와 수신 환경이 대폭 개선될 것으로 예상된다.

그밖에 하점 중계소의 DTVR 중계기를 교체했고 불광, 응암, 성남, 광명, 송학 DTVR 수신 설비 이중화와 파주, 포천 중계소 DTV 공중선 틸트 개선 공사, 대청도 DTVR 배전선로 이설 등 송신 인프라 보강과 수신 환경 개선을 위한 노력을 지속적으로 수행중이다.

앞서 언급한 것처럼 MMS 방송 시스템은 MMS 허가 즉시 방송시스템을 구축할 계획이며, 2014년 실험 방송을 통해 기술적인 준비를 완료했으며, MMS를 위한 TV주조정실 공간도 확보한 상태다.

2015년에 신사옥 인프라 구축 안정화를 위한 시설과 시스템 보강에 많은 예산이 투입되었다. 중요한 것은 신사옥은 MBC가 향후 수십 년을 활용할 인프라이므로 중장기적으로 효율성과 경쟁력을 확보해야 한다는 점이 예산에 반영되어야 할 것이다.

신사옥 건립 이외에도 IPTV와 유튜브, 기타 IP기반 방송 서비스 제공을 위한 IP 송출 시스템 등의 인프라 구축, 지상파 직접 수신 인프라 구축, MMS 실험 방송 시스템 구축 등은 반드시 필요한 것이고 시의 적절한 것으로 판단된다. 2015년도의 시설 인프라 구축을 보면 이러한 구축 방향을 MBC가 매우 잘 이해하고 있는 것으로 보인다.

2) 제작시설 활용의 효율성

이 장은 시설배정 절차, 기준 및 운영의 합리성과 시스템의 타당성, 편집실, 중계차 등에 대한 가동률과 이용률 실적 기준의 효율성을 평가하는 분야다.

〈표 4-22〉 스튜디오 주요 장비

구 분		주요 장비
상암	A스튜디오	VMU 시스템, 108x144 라우터 64ch 디지털 AMU, eXerver 14ch LICSTAR-4SE 조명콘솔, DIMSTAR3 딤머 설비 특수조명콘솔 GRANDMA I, 조명배턴 88기, 세트배턴 68기, 체인 호이스트 18기
	B스튜디오	VMU 시스템, 90 x 108 라우터 64ch 디지털 AMU, eXerver 10ch LICSTAR-4SE 조명콘솔, DIMSTAR3 딤머설비 조명배턴 67기, 세트배턴 55기, 체인 호이스트 15기
	C스튜디오	VMU 시스템, 128x136 라우터 48ch 디지털 AMU, eXerver 8ch LICSTAR-4SE 조명콘솔, DIMSTAR3 딤머설비 조명배턴 56기, 세트배턴 44기, 체인 호이스트 11기
	D스튜디오	VMU 시스템, 108x126 라우터, 64ch 디지털 AMU eXerver 14ch, LICSTAR-4SE 조명콘솔 DIMSTAR3 딤머설비, 특수조명콘솔 GRANDMA II, 조명배턴 79기, 세트배턴 61기, 체인 호이스트 18기
	E스튜디오	VMU 시스템, 64x64 라우터, 64ch 디지털 AMU eXerver 5ch, LICSTAR-4SE 조명콘솔 DIMSTAR3 딤머설비, 조명배턴 29기,세트배턴 27기
	매직스튜디오	VMU 시스템(2.5M/E), 64x64 라우터 eXerver 5ch, 24ch 디지털 AMU INSIGHT3 조명콘솔, DIMSTAR3 딤머설비 조명배턴 34기, 세트배턴 35기, 체인 호이스트 8기
	사운드믹스실(8실)	디지털 AMU, Effector, Equalizer 등
일산	D1스튜디오	VMU 시스템(2.5M/E), 32x32 라우터 24ch 디지털 AMU, eXerver 6ch 조명콘솔, 딤머설비, 조명배턴 105기, 세트배턴 56기
	D2스튜디오	부조정실 없음, 조명장비, 딤머설비 조명배턴 96기, 세트배턴 56기
	D3스튜디오	VMU 시스템, 32x32 라우터 24ch 디지털 AMU, eXerver 6ch 조명콘솔, 딤머설비 조명배턴 101기, 세트배턴 59기
	D5스튜디오	VMU 시스템(3M/E), 64x64 라우터 56ch 디지털 AMU, eXerver 6ch 조명장비, 딤머설비, 조명배턴 81기, 세트배턴 58기
	D6스튜디오	VMU 시스템(4M/E), 32x32 라우터 64ch 디지털 AMU, eXerver 12ch 조명콘솔, 딤머설비, 특수조명콘솔 GRANDMA I 조명배턴 105기, 세트배턴 70기

〈표 4-23〉 상암사옥 후반 제작시설 주요 장비

구분		수량	비고
종합편집실		6실	A, B, C, D, E, F
NLE 편집실	NLE (104실)	66실	Avid Media Composer
		38실	Adobe Premiere
	기타	1실	NLE Preview, VCR 1:1편집
		1실	SI개발 및 클린비디오편집
		1실	편성완제용
		1실	편집 단말/장비 정비
Craft NLE실		4실	Flame Premium 1EA, Davinci 2EA, Avid Symphony 2EA, Adobe Premiere CC 2EA
Media Station		1실	Brio Tape Ingest Server 4EA Avid File Import/Export 18EA Adobe Premiere CC 14EA (Import, Export, Transcoding) Avid Storage(Mirroring) - 340 TByte(usable) Premiere Storage - Main : 880 TByte - Backup : 1.12 PByte
특수영상제작실		4실	Flame Premium 4EA Autodesk Maya 2EA
색재현실		4실	Lustre 2EA Baselight 1EA Davinci 1EA

제작 시설 구축의 기본적인 틀은 다음과 같다.

① 수요 맞춤형 제작 시설 구축

스튜디오와 관련하여 eXerver를 모든 부조정실에 설치하여 파일 기반 녹화, 재생, 전송 시스템을 완성하였다. 일산 드림센터 제작 녹화가 끝나면 즉시 1:1 편집할 수 있도록 시스템을 구축하여 인제스트 시간을 없애 제작시간을 단축하였고, 〈화려한 유혹〉 제작에 드라마 최초로 부조정실에서 Davinci Resolve를 활용한 실시간 색 재현을 진행하여 품질을 향상시켰다.

제작 NPS는 Backbone 스위치 용량을 증설하고 DB를 이중화하는 등 기능을 보강하였고 신규 제작 NPS 운용센터 개설을 위한 네트워크 공사를 완료하였다. 제작진과 편집자 의견을 적극

반영하여 통합 관리 시스템(Dalet MAM)를 업그레이드하여 관리 기능을 강화하였다.

보도NPS는 Avid 사외 영상시스템 구축과 운용, 〈100분토론〉 Avid NLE 보강 설치, 〈통일전망대〉 SAN 스토리지 구축, 〈경제매거진〉 NAS 스토리지 교체 등 NPS 성능을 개선하였다.

음향 시스템은 웃음 더빙이 가능한 시설을 1개소에서 3개소로 확대하여 프로그램 배정의 효율성을 높였고, 드라마 Foley 녹음 시설을 모든 사운드믹스실에 설치하여 어디서나 드라마 제작이 가능하게 하여 시설별 제작 기능을 확대하였다.

중계 및 헬기와 관련 대형차 2대, 소형차 1대, SNG 4대(송출전용 1대, 취재용 1대), 오디오밴 1대, 헬기 1대 및 LTE 장비를 활용하여 외부 중계차 임차를 최소화하면서도 탄력적인 운용으로 프로그램 제작 효율을 향상시켰다.

라디오 시설은 믹스다운룸을 확보하여 공개방송과 음악방송의 후반 믹싱 작업을 수행함으로써 라디오 PD들의 고품질 제작 요청을 적극 수용하였고, 음악 프로그램 제작에 최적의 환경을 제공하는 가든 스튜디오를 확보하여 고품질 라이브 음악에 대한 청취자의 욕구를 보다 완벽하게 충족시켰다. 또한, 보이는 라디오를 진행하고, 사옥 외부에서 청취자들이 제작 과정에 참여할 수 있게 하는 등 친근한 방송으로 스테이션 이미지 상승에 기여하였다. 216석으로 밴드 공연과 생방송이 가능한 골든마우스홀을 통해 〈배철수의 음악캠프〉 25주년 특별 생방송, 〈Life is Live〉, 〈Live MBC 화음〉 등의 라디오 공개방송을 성공적으로 진행하였다.

② 제작 스튜디오의 합리적인 배정

장르별로 시설 규모에 부합되는 스튜디오 배정으로 운영 효율성을 극대화하였는데 상암 스튜디오에서는 예능과 시사 프로그램을 제작하고 일산 스튜디오에서는 대형 쇼, 드라마, 외주 프로그램을 제작하였다. 여의도 스튜디오와 일산 D6스튜디오는 드라마 ENG 제작에 적극적으로 활용하여 야외촬영 비용을 최소화하였다.

③ 적정시설가동률 유지상황

스튜디오는 시간 단위로 비정기적인 ENG 촬영을 배정하여 운영 효율성을 제고하였고 다음 촬영을 위해 세트가 설치된 스튜디오의 빈 공간을 일회성 제작에 적극적으로 활용하였다. 시설별(스튜디오, 후반시설 등)로 〈제작시설 사용일지 작성 가이드〉를 배포하여 정확한 사용 시간을 파악함으로써 시설 배정과 효율성을 지속적으로 높이고 있다.

편집실과 관련하여 편집 시간을 엄수하고 불필요한 대기, 철야 제작 업무를 최소화하여 인력과 시설 운영을 효율화하였다. 특정 요일 집중을 막고 모니터와 장비를 상시 점검하여 기술적 오류를 최소화하였다. Avid와 Premiere 두 가지 상이한 시스템의 편집실을 드라마, 예능, 시사 각각의 제작 방식과 편성 일정을 고려해서 배정하여 편집실 활용 효율성을 추구하였다. 배정된 편집실의 활용도가 낮은 시간에는 다른 프로그램 제작을 유도하여 유휴 시간을 최소화하였고 프로그램 기획 단계부터 제작진과 사전 협의로 촬영 후 최단시간 편집이 가능한 워크플로우를 적용하였다.

④ 제작시설 원가관리 시스템 도입

앞서 언급한 바와 같이 〈제작시설 사용일지 작성 가이드〉를 배포하여 프로그램별 사용시간 기록 체계를 마련하였으며 분기별, 반기별 그리고 프로그램 종영 시에 해당 프로그램의 제작 시설 사용 비용을 산정하여 예산기획부에 제출하여 간접비 산정에 기여하고 있었다.

〈표 4-24〉 방송제작 시설 가동률

시설물	가동시간 (365일 총계)		총시간①		가동률(%)②		총시간③		가동률(%)④	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
TV 스튜디오	14,454	19,227	39,420	39,420	36.7%	48.8%	18,072	17,928	80.0%	107.2%
뉴스센터	5,459	5,903	8,760	8,760	62.3%	67.3%	3,984	3,984	137.0%	148.1%
종합편집 설비	39,575	39,311	61,320	52,560	64.5%	74.8%	28,112	23,904	140.8%	164.5%

1. 총시간① = 시설물 수량×365일×12시간
2. 가동률② = 가동시간/총시간①×100
3. 총시간③ = 시설물 수량×251일(2015년 평일 수)×8시간(법정 주당 근로시간)
4. 가동률④ = 가동시간/총시간③×100

〈참고〉

1. 스튜디오 가동시간은 해당설비를 운용하는 제작기술국 인력이 제작에 투입된 시간만 계산 (세트 설치 및 철수 시간, 스튜디오 ENG 촬영시간 등은 가동시간에서 제외)
2. TV 스튜디오 개수는 부조정실이 없는 D2 스튜디오를 개수 산정에서 제외하여 총 9개소기준으로 산출(상암 A~E,/일산 D1, D3, D5, D6)
3. 종합편집 설비는 종합편집실(6실), 특수영상실(4실), 색재현실(4실) 포함하여 총 14개소 기준으로 산출
4. 시설배정과 일지작성은 자체, 외주 구분하지 않고 진행되고 있으므로 자체, 외주 구분하지 않고 가동률 산출
5. 규모가 다양한 상암 스튜디오 보유로 장르별 규모에 부합하는 배정을 통한 운영 효율화를 극대화하였으며 원가관리 시스템 도입을 통한 '제작시설 사용일지 작성 가이드'와 프로그램별 시설 사용시간 기록 체계 마련으로 부조정실을 활용하는 제작시간을 대폭 줄여 2014년 대비 시간기준 스튜디오 가동률은 낮아졌으나, 이로 인해 확보된 스튜디오에 ENG 제작을 적극 배정하여 일단위 가동률은 2014년과 비슷한 수치를 나타내고 있음
6. 여의도/일산으로 분산되어 있던 종합편집실을 상암으로 일원화하여 이동으로 인한 제작시간 낭비를 제거함으로서 프로그램 당 제작시간을 크게 절감하였으나 프로그램 편집일정의 증가로 일별 가동률은 소폭 상승하였음

〈표 4-25〉 사용일 기준 방송시설 가동률

시설물	가동률①(%)	가동률②(%)	가동률③(%)
TV 스튜디오	70.5%(70.6)	74.0%(72.4)	102.5%(103.5)
종합편집실	72.7%(68.9)	69.1%(65.5)	105.8%(101.1)

1. 가동률①=(전체 사용일/전체 가용일)×100, 전체 가용일=설비수량×365일
2. 가동률②=(평일 사용일/평일 가용일)×100, 평일 가용일=설비수량×251일
3. 가동률③=(전체 사용일/평일 가용일)×100

〈참고〉

1. TV 스튜디오의 사용일 산출에는 ENG 촬영일, 부조정실에서 진행되는 편집 작업 및 진행 생방송 일정도 포함하여 산출 (D2 스튜디오 포함, 10개 스튜디오 산정)
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
4. 365일 가동되는 뉴스센터(2개소)는 사용일 기준 가동률 산출에서 제외

보유한 제작 시설의 활용률은 2014년에 비해 2015년에 TV 스튜디오가 107.2%에서 80.0%로, 뉴스센터가 148.1%에서 137.0%로, 종합 편집 설비 가동률이 164.5%에서 140.8%로 많이 줄어들었지만 TV 스튜디오를 제외하고는 아직도 매우 높은 편이다. 사용일 기준으로 높은 가동률을 수용해야만 하는 상황을 어떻게 풀어나갈지에 대한 적절한 조치가 필요할 것으로 보인다.

3) 제작 장비의 유지·보수 및 교체

이 장은 안정적 방송제작을 위한 장비 관리 시스템과 관리지침의 적절성 효율성을 평가하는 분야다.

이를 위한 관리 및 교육은 다음과 같이 이뤄졌다.

① 고가의 제작 장비 유지·보수 담당 인력의 전문화

스튜디오와 후반 제작 시설의 VMU, 서버, AMU, Protools, Avid, 카메라 등 장비별로 전문 교육을 이수한 담당자를 지정하여 주요 장비의 유지나 보수의 전문성을 높였고, 조명 장비 관련 정비 담당자를 운용하여 수시 정비를 진행하였으며, 설비가 노후화된 일산 스튜디오 일부의 조명과 세트 배턴 시설을 보수공사하였다.

뉴스센터의 경우 3월에 정비 담당자가 바코 DLP 제조사 유지보수 교육을 받았고 뉴스센터의

최적 시스템 세팅 및 정보 공유 세미나를 부서에서 시행하였다.

라디오는 사용자 친화적인 MIROS/APC 직무 매뉴얼을 작성하여 사용자 숙련도를 향상시켰으며 부서별/장비별 정·부 담당자를 지정하여 기본적인 유지 보수 업무를 수행하였다.

② 보유 장비에 대한 유지보수 담당자 지정과 교육

각 제작 장소별 유지보수 담당자를 지정하여 장애발생시 1차로 정비를 근무자가 수행하며, 2차 정비 담당자에게 상황을 인계하여 전문 정비를 진행하는 방식으로 신속한 초기 대응과 정비업무 효율성을 높였고 근무자의 장비별 외부 교육 확대를 통해 전문성을 강화하고 전달 교육으로 구성원들의 유지보수 능력 향상에 힘썼다.

〈표 4-26〉 NPS 관리자 교육

행사명	출장지	출장기간
AVID인증 교육	미국	5.1~14
S/W 개발 보안	국내	6.16
파이썬 교육		6.24~26
Spluck Bootcamp		7.15~17

〈표 4-27〉 방송용 장비 교육

교육명	교육기간
바코 DLP 인증 교육	3.1~7
Avid, Premiere 비상조치 관리자 교육	04.09 ~ 04.27
Premiere 설정 및 편집 기능교육	04.17 ~ 04.22
Avid, Premiere NLE 운용 교육	05.11 ~ 06.12
색재현 장비교육	06.01 ~ 06.03
GV사 종합편집용 스위처 교육	07.13 ~ 07.17
Autodesk Flame 특수영상 장비 교육	07.22 ~ 07.29
스위처 & DME	10.14
eXerver 설치 교육	11.12
오디오 AMU 검수	12.14 ~ 12.20
사운드믹스실 예비 비디오카드 절체법 및 운용 교육	12.21

최근 방송 장비는 IT 기반이라서 전통적인 유지 보수보다 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 실시하는 것이 중요하다. 효율적인 시설 관리 운용을 위하여 제작 장비의 유지·보수 담당 인력 전문화와 부서별로 보유 장비에 대한 유지보수 담당자를 지정하고 담당자들을 국내외 교육을 시키는 것은 높이 평가할 수 있다.

4) 방송망의 안정성, 효율성 제고

이 장은 송출시스템의 안정성 확보를 위한 효율적인 방송망 관리와 난시청 개선 추진 성과 등을 평가하는 분야다.

이를 위한 운영 상황은 다음과 같다.

① 안정화된 파일 기반 송출 서버 운영상황

CM 순서에 따라 개별 광고를 송출하고 실시간으로 자막을 넣을 수도 있으나 안정성을 위해 CM 상단 자막이 들어가는 전CM은 자막을 올려 하나의 파일로 만들어 송출하고 있다. 자막이 들어가지 않는 SB CM, 후CM 등은 개별 광고 파일로 송출하며 송출 서버는 3중화로 구성하여 안정성을 우선하였으며, 송출 서버의 오작동을 대비하여 기술연구소에서 개발된 백업 서버(eXerver) 1대를 추가로 운영하고 있다.

② TV 자동송출시스템(APC) 관련 기술 개발

APC는 방송 스케줄에 따라 송출 시스템을 제어하고 클립 뱅크는 송출 서버에 저장되는 파일 소재를 통합 관리하는데 기술연구소에서 개발한 APC와 클립뱅크(송출서버)를 적용하여 보다 진보적인 자동 송출 시스템을 완성하였다. 클립뱅크를 통해 인제스트, Tape Out, 간이 편집, 파일 전송/확인/삭제, 제공 자막 생성, 광고 편집 등 다양한 기능 구현이 가능해졌다.

송출 시스템의 안정성 확보를 위해 안정화된 파일 기반 송출서버 운영과 APC 관련 기술 개발로 새로운 방송환경에 대응하고 있는 것으로 판단된다.

5) 방송사고 대처능력의 개선

이 장은 방송망의 효율적 관리의 일환으로 방송 사고 대처 능력과 개선 노력을 평가하는 분야다.

먼저 방송 송출 관련 사고는 다음과 같다.

〈표 4-28〉 방송 송출관련 사고 일지 및 내용

매체	일자	사고기간	프로그램	사고 내용	조치 사항
TV	2015.03.06	12:20:19 ~12:22:52 (2분 30초간)	킬미힐미 (재)	전CM 상단 자막을 “불굴의 차여사”로 송출	재발 방지를 위한 근무자 운용 교육
DMB	2015.04.16	09:32:13 ~09:32:31 (18초간)	MBC 생활뉴스	기술감독 조작실수로 송출 신호를 잘못 선택하여 광고 스틸 화면 송출	18초 후 송출신호를 원상 복구함
표준FM, 음악FM	2015.06.04	12:57:02 (약 15초)	57분 교통정보	뉴스룸 전화 연결 사전 점검으로 방송 시작 시간을 인지하지 못하여 15 초간 무변조 발생	방송사고 인지 후 바로 조치하였으나 묵음 상태가 다소 길게 진행되었음
표준FM	2015.10.20	22:05:01 (약 25초)	별이 빛나는 밤에	실제 방송은 RS1에서 진행했으나 라디오편성표 오류로 가든스튜디오로 지정하여 8 초간 무변조 후 17 초간 비상음악 송출	비상조치 매뉴얼에 의거 8 초간 기다리다 비상음악 송출, 이 후 RS1에서 방송되고 있음을 확인하고 정상 조치함

방송사고를 요인별로 분류해 보면 다음과 같다.

〈표 4-29〉 방송사고 요인별 분류

분류	매체	일자	사고 기간	프로그램	사고내용	조치사항
운용자 실수	TV	2015.03.06	12:20:19 ~12:22:52 (2분 30초간)	킬미힐미 (재)	전CM 상단자막을 “불굴의 차여사”로 송출	재발 방지를 위한 근무자 운용 교육
	DMB	2015.04.16	09:32:13 ~09:32:31 (18초간)	MBC 생활뉴스	기술감독 조작실수로 송출 신호를 잘못 선택하여 광고 스틸 화면 송출	18초 후 송출신호를 원상 복구함
	표준FM, 음악FM	2015.06.04	12:57:02 (약 15초)	57분 교통정보	뉴스룸 전화 연결 사전 점검으로 방송 시작 시간을 인지하지 못하여 15 초간 무변조 발생	방송사고 인지 후 바로 조치하였으나 묵음상태가 다소 길게 진행되었음
의사 소통 문제	표준FM	2015.10.20	22:05:01 (약 25초)	별이 빛나는 밤에	실제 방송은 RS1에서 진행했으나 라디오편성표 오류로 가든스튜디오로 지정하여 8 초간 무변조 후 17 초간 비상음악 송출	비상조치 매뉴얼에 의거 8 초간 기다리다 비상음악 송출, 이 후 RS1에서 방송되고 있음을 확인하고 정상 조치함

TV 수신 관련한 연도별 민원처리 유형 및 건수는 다음과 같다.

〈표 4-30〉 연도별 민원처리 유형 및 건수 (TV 수신 관련)

연도	유 형	건수	비 고
2013	안테나 설치, 교체, 방향 재조정	113건	
	수신레벨 낮음	19건	증폭기 미세조정, 수신기 교체 등
	공청장비 불량	57건	CATV 업체 조작 포함
	민원인 자체 해결	40건	
	DTV 컨버터 설치 및 채널 재설정	27건	ATV 보유 가구
	미완료	61건	추가 연락 두절 등
	총계	317건	
2014	안테나 설치, 교체, 방향 재조정	35건	
	수신레벨 낮음	12건	증폭기 미세조정, 수신기 교체 등
	공청장비 불량	35건	CATV 업체 조작 포함
	민원인 자체 해결	46건	
	DTV 컨버터 설치 및 채널 재설정	31건	ATV 보유 가구
	미완료	37건	추가 연락 두절 등
	총계	196건	
2015	안테나 설치, 교체, 방향 재조정	53건	
	수신레벨 낮음	38건	증폭기 미세조정, 수신기 교체 등
	공청장비 불량	27건	CATV 업체 조작 포함
	민원인 자체 해결	23건	
	DTV 컨버터 설치 및 채널 재설정	10건	ATV 보유 가구
	UHDTV 관련	5건	
	미완료	14건	추가 연락 두절 등
	총계	374건	

2013년과 2014년은 DTV 전환한지 얼마 되지 않아 아날로그 TV 시청 가구의 민원이 많은 편이었다. 민원인 자체 해결 항목은 유선 상담으로 민원인이 자체 해결했거나 MBC가 해결할 수 없는 부분의 MBC 계열사 이관이나 케이블/IPTV 업체로의 민원 이관 등이 포함되어 있다.

전반적으로 방송사고를 방지하기 위한 교육은 다음과 같이 나누어진다.

① Tapeless시스템 정착을 위한 교육

2007년부터 Tapeless 시스템을 도입하여 Tapeless 환경에 익숙해진 단계이므로 전문성을 강화하는 방향으로 NPS에 대한 사용자 교육을 수시로 진행하여 하루가 다르게 변하는 파일 기반 워크플로우에 적응할 수 있게 유도하고 있었다. 신규 인력이 투입되거나 사용 장비가 바뀌는 경우는 정비 인력을 위주로 자체 심화 교육을 진행하였다.

〈표 4-31〉 Tapeless시스템 정착을 위한 교육

항목	일자	내용
파일기반 방송영상 이해	2.10	파일기반 방송영상 표준 이론
eXerver DDR Player	3.12	VPB 파일기반 송출운용 방안교육
Avid, Premiere 비상조치 관리자 교육	04.09 ~ 04.27	NLE 편집기 비상조치 관리자 교육
Premiere 설정 및 편집 기능교육	04.17 ~ 04.22	NLE 편집기 설정 및 편집 교육
Avid, Premiere NLE 운용 교육	05.11 ~ 06.12	NLE 편집기 운용 교육
AVID 운용	5.12	AVID 운용자 교육
eXerver 녹화 파일 전송	7.30	스튜디오/제작MAM 전송워크플로우 개선
eXerver 시스템 관리 교육	9.9 ~ 9.13	운용 소프트웨어 설치 및 환경설정, 신규버전 업그레이드 방법, 기본적인 HW 및 SW 장애 대처 방법 등
eXerver 설치 2차 운영교육	11.12	기본 사용자 운영 교육 하드웨어 설치 사용자 환경설정

② 비상상황 대처능력 교육 및 방송사고, 안전사고 예방을 위한 교육

TV 주조정실, DMB 주조정실, 회선조정실별 근무자들의 비상 조치 훈련을 매월 초 정파 시간에 시행하였고, 비상 조치에 대한 세미나를 주기적으로 실시하여 비상상황 대처능력 향상에 노력하였다. 제작기술국 등도 지속적으로 방송 사고 예방 교육을 실시하고 있으며 2015년 진행 실적은 아래와 같다.

〈표 4-32〉 방송사고 예방 교육

① 방송 기술

일정	주제	강사	참가자
4/20	Protool/AVID PC 백업/복구 사운드믹스실 비상조치 방안	이태상	사운드믹스실/정비실 근무자
4/27	사운드믹스실 음향NPS 안정적 운용 교육	이영근	사운드믹스실/정비실 근무자
9/14	디지털 오디오 콘솔의 비상조치 교육	김지욱	스튜디오 음향 근무자
12/21	사운드믹스실 예비 비디오 카드 절체법 및 운용 교육	외부 강사 SMT솔루션	사운드믹스실/정비실 근무자

② 영상기술

날짜	주제	강사	주요 내용
1/14	부조정실 서버 시스템 비상조치 방안	이종윤	부조정실, 서버실 비상조치 및 운용 개선 방안 연구
3/5	스튜디오 조명 전원	오승철	스튜디오 조명 전원 사용법 및 비상시 긴급 조치사항과 대처 방법 논의
4/10	회선 구성도 및 비상 조치법	이용주	부조정실 영상신호 계통과 생방송시 비상 조치법 논의
10/1	eXerver play 활용	김태현	생방송시 파일 운용 방법 및 비상조치법 연구
10/14	스위처 & DME	김병문	스위처, DME 기본 교육 및 비상조치법 논의

③ 보도 기술

날 짜	주제	강사	주요 내용
3/27	바코DLP 운용	최진형	바코 DLP 운용 전달 교육 및 장애 조치 바안
11/23	라우터 운용	최인석	비디오 라우터 설정, 점검사항 및 비상조치법 논의
12/16	ORAD 조치	곽민구	ORAD 운용 및 비상조치

④ 라디오 기술

날짜	주제	강사	주요내용
2/5	주조근무자 대상 MIROS/APC 세미나	김승훈 이진혁	비상조치 매뉴얼, AMU 긴급조치법 MIROS 시스템 개요 및 제작단말 트러블슈팅
4/13 4/14	라디오국 대상 MIROS 교육	김승훈	MIROS 시스템 개요 제작단말/진행단말 사용 및 비상조치
4/13 4/14	라디오국 AMU 교육	이진혁	Calrec AMU 이해 AMU 운영 및 긴급조치
11/2 11/3	라디오국(신입 PD) MIROS 교육	윤희석 이청재	MIROS 시스템 개요 제작단말/진행단말 사용법 제작단말 트러블슈팅
11/2 11/3	라디오국(신입/음악FM PD) AMU 교육	박규소	Calrec AMU 이해 AMU 운영 및 긴급조치

전반적으로 방송 사고를 최대한 줄이기 위한 비상 조치와 교육 등의 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.

지상파 직접수신 환경 조성을 위한 노력은 앞서 살펴본 바와 같고, 대출력 송신시설 운영체계 개선사업 실적은 다음과 같다.

〈표 4-33〉 대출력 송신시설 운영체계 개선사업 실적

국소	개선 사항	비 고
관악산	관악산↔광교산↔안성/ DMB 신호전송용 링크 보강공사	철탑내 DMB 링크를 50m→30m로 이동, 운용/점검 안정성 강화
	관악산 AM Link 및 남산 R-중계 Link용 안테나 철거공사	관악 : 900MHz 반납 철거 남산 : 사용빈도 적은 안테나철거
	관악산송신소 전원설비용 낙뢰보호기 노후 교체공사	보강 및 노후교체
남산	남산송신소 DMB송신기 수냉식 실외기용 방풍 구조물 교체공사	노후교체

	남산송신소 송신기실 에어컨 구입 및 노후교체공사	노후교체
	남산송신소 Radio 중계링크용 안테나/부수장치 철거공사	사용 빈도적은 안테나철거
용문산	용문산중계소 DMB송신기 1대 교체공사	노후교체
	용문산중계소 비상발전기 및 무정전 절체 스위치 노후교체공사	구건물->신건물로 이전 및 노후교체
관악산/남산	관악산/남산(송) 발전기실 흡기/배기설비 노후 교체공사	노후교체
관악산/용문산	관악산/용문산 UPS노후 부품 교체 및 정밀점검 실시	장비수명 연장
토당	토당송신소 철탑 도장공사	지선형 철탑 3기 (115, 83, 20m)
	토당송신소 지선형 철탑 기초보강 및 지선교체 공사	22년 경과 노후 교체
	토당송신소 급전선 통로구간 차량높이 제한게이트 설치공사	급전선 통로구간 안전성 강화
	토당송신소 송신장비 무정전 전원장치용 배터리 노후교체공사	4년주기 교체
남산/ 관악산/토당	남산/관악산/토당송신소 발전기 주요노후 부품 교체	장비수명 연장 노후교체

전반적으로 송출시스템 및 송수신 품질향상을 위한 개선노력이 눈에 띈다.

V. 재무 · 회계분야

1 | 내부 프로세스 관리의 효율성, 합리성

2015년 MBC는 '콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹'을 비전으로 설정하고, '혁신을 통한 미래 준비, 시청가치 제고와 시청자 영토 확장, 기본과 원칙에 입각한 경영'을 3대 경영 기조로 삼았다. 이러한 목표를 달성하기 위해서는 전사적으로 내부 프로세스를 효율적이고 합리적으로 관리해야 한다. 재무·회계분야의 경영평가는 먼저 내부통제정책, 감사제도, 경영정보시스템 운영, 원가관리, 예산/투자계획의 연계성, 예산편성과 운영의 합리성 및 집행의 합리성을 살펴본다.

1) 내부통제의 타당성

내부통제제도란 회사의 모든 활동이 관련 법규, 감독 규정, 내부 정책과 절차를 준수하고, 재무 정보의 신뢰성을 확보하여 회사가 정확한 회계 정보 작성과 보고 체계를 잘 유지할 수 있는 제도와 절차를 말한다. 내부통제제도의 효과적인 구축과 운영을 위하여 MBC는 「주식회사의 외부감사에 관한 법률」에 따라 내부회계관리제도를 운영하고 있다. 내부회계관리제도는 자체 감사에서도 평가하고 외부 감사인이 검토하도록 규정되어 있다.

2014년 경영평가에서는 내부회계관리제도의 재검토를 요청하였다. MBC는 이에 대한 조치로 2015년에 삼일회계법인(PWC)에게 용역을 주고 내부회계관리제도의 자문을 받았고, 7명의 인원이 약 6주간의 용역을 수행했다. 용역 결과로 인한 내부통제의 변경 내역은 다음과 같다.

① 내부통제 프로세스 변경 - 신규 프로세스를 추가하고 중복 프로세스를 삭제
② 조직 개편 사항 반영 - 부서 신설과 폐지, 부서명 변경을 반영
③ 통제 활동 수의 조정 - 부서별로 중복되는 통제 활동을 조정하고, 검증 대상인 주요 통제 활동을 조정
④ 통제 활동 추가 보완 - 최초 구축 시점 이후 추가로 수행되는 업무 관련 통제 활동 보완
⑤ 내부회계관리제도 시스템 변경 - 사용이 편리하고 수정이 쉬우며 유지관리비 부담이 적은 시스템으로 변경
⑥ 부서 특이 사항 반영 - 신규 사업 등 각 부서별로 변경된 업무절차를 반영

PWC는 주로 자금, 신사업, 인사 부문에 내부회계관리제도에 필요한 통제 활동을 보완했다. 예를 들면, 자금 부문에서 출납 담당자 업무와 권한이 집중되어 출납 정보 업무 절차와 접근 권한에 대하여 통제 활동이 보완되어야 한다고 지적했다. 인사 부문에서는 퇴사시, 퇴사 희망자의 의사 표시만으로 퇴사 절차가 종료됨에 따라 회사 자산 및 중요 정보 누설 등의 위험이 존재하

므로 퇴사시 회사 자산(노트북, 법인카드 등)의 반납, 신분증 반납, 보안 서약, 아이디 삭제 등의 절차를 수행한 후 퇴사가 완료되도록 하는 인사부장의 승인 절차와 매뉴얼화가 추가로 필요함을 지적했다.

경영평가자는 MBC 내부에서 작성한 내부회계관리제도 조직별 평가 결과 보고서와 외부 회계법인이 검토한 내부회계관리제도 검토보고서를 입수하여 확인하였다.내부평가 결과 보고서에 의하면 내부회계관리제도는 전반적으로 중요성의 관점에서 효과적으로 설계되고 운영된다고 평가했다. 설계 평가에서 평가 대상 62개, 운영 평가에서 평가 대상 134개를 모두 양호하게 평가했다. 외부 회계법인 보고서는 삼정회계법인의 '독립된 감사인의 내부회계관리제도 검토보고서'를 입수하여 검토 결과를 확인하였다.

이에 본 평가자는 MBC 회계와 재무 보고를 위한 내부회계관리제도는 규정에 따라서 양호하게 설계되어 운영되고 있다고 판단한다. 특히 2015년에 삼일회계법인으로부터 내부회계관리제도 개선에 관한 용역을 받아 통제 프로세스 변경, 조직 개편 사항 변경, 통제 활동 수의 조정 등 통제 활동을 확인하고 보완하여 내부 통제가 한층 개선되었다고 본다.

MBC는 상장법인이 아니므로 내부회계관리제도 모범규준[4] 제5장 '중소기업에 대한 적용'의 규정에 따라 내부회계관리제도를 운영하고 있으며, 운영 실태에 관한 보고 내용을 매년 외부감사인인 회계법인으로부터 검토받아 감사보고서에 공시하고 있다. 2013년에 내부회계관리제도 모범규준이 변경되어 비상장법인은 과거보다 더 축소된 형태로도 운영이 가능하다.

그런데 MBC는 2015년 내부회계관리제도 재구축시 삼일회계법인과 함께 다수의 상장사나 공공기관을 벤치마킹하여 대기업 수준으로 통제 활동의 개수와 평가 절차 등을 설계하였다. 다만 운영 평가와 관련하여 일부 중소기업 방식(자체평가 수행하고 이를 독립된 위치에 있는 자에 의해 검증하는 방식)을 채택하고 있다.

2013년, 2014년에 이어 2015년도 내부통제제도 평가가 내부회계관리제도 목적에 따라 주로 회계와 재무 보고를 위한 내부 통제에 초점을 두므로 2016년 이후에는 회계와 재무 보고 이외 영역에서 작동하여야 하는 내부통제제도도 확인하고 이에 대해서도 평가하는 것을 고려해 볼 필요가 있다.

2) 감사제도의 합리성 및 감사결과 수용정도

MBC 내부 감사는 정기감사, 정책감사(테마감사), 특별감사, 확인감사, 결산감사 등으로 분류된다. 2015년 감사 실적으로는 정기감사 21회, 특별감사 3회, 테마감사와 결산감사 그리고 확인감사가 각 1회씩이다. 아래 표에서 괄호 안의 수는 전년도 감사 실적이다. 2014년과 비교하면 정기감사 횟수가 6회 증가한 것 외에 큰 변동은 없었다.

4) 한국상장회사협의회 내의 상설기구인 내부회계관리제도운영위원회가 2005년에 제정한 규준

〈표 5-1〉 감사추진 실적

감사 수행건수	정기감사	특별감사	테마감사	결산감사
문화방송	10	3	1	1
계열사	7			
자회사	4			
계	21(15)	3(4)	1(1)	1(1)

2015년 정기감사에서는 주로 계열사와 자회사의 승인받지 않은 특별상여금 편법지급, 보직자 직무수당 신설 등을 지적하였는데 이는 기관장이나 부서장의 잘못된 업무 처리 절차다. 예를 들어 청주MBC, 제주MBC, 춘천MBC는 이사회의 승인 없이 특별상여금을 편법으로 지급하고 있었다. 또한 iMBC, MBC아카데미, MBC플레이비도 정당한 절차를 거치지 않고 상여와 급여를 지급하여 기관 경고를 요구하였다. 한두 회사에서 이러한 잘못이 있었다면 이를 조치하면 되겠지만 다수의 관계사에서 동일한 잘못이 있으므로 앞으로도 관계사 감사에서 반드시 재확인해야 할 것이다.

그리고 정기감사에서 법인카드의 사용 행태가 지적되어 이에 대한 전반적 조사도 필요하고, 법인카드의 부적절한 사용을 카드 사용시에 시스템 내에서 바로 확인할 수 있도록 하는 조치도 필요할 것이다.

정책감사는 상암 신사옥 건설 과정을 살펴보았는데, 2014년 경영평가에서 언급된 내용이 재지적되었다. 즉 UEC 도입 검토와 포기 및 그에 따른 설계와 공사의 지연, 수차례에 걸친 일관성 없는 신사옥 컨셉 수정과 그에 따른 방송 시설과 업무 공간 배정의 변경 등이 기획 단계부터 발생하였고, 공사비는 총액에서는 큰 변동이 없었으나 최저가 입찰에 따른 공사비 등의 절감 폭만큼 방송 장비와 정보 시스템에 추가 지출되었음이 지적되었다. 이는 해당 금액만큼 예산을 절감할 수 없었다고 해석해야 한다.

감사 결과의 처리사항은 〈표 5-2〉와 같다. 특기할 것은 전년에는 없었던 회사에 대한 제재 요구가 14건이 있었다. 이 조치는 주로 이사회의 승인을 받지 않은 특별상여 또는 급여를 지급한 건에 대한 것이다. 그밖에 징계는 20회이고 변상/회수는 33회다. 전년도의 징계는 30건이고 변상/회수는 17건이었으므로 징계는 다소 감소했고 변상/회수는 증가한 수치다.

〈표 5-2〉 감사결과 처리사항

구분	징계	변상/회수	개선/시정	주의	권고
정기감사	20	33	412	107	188
정책(테마)감사	–	–	30	5	20
특별감사	–	–	6	1	1
계	20	33	448	113	209

이러한 감사 업무와 더불어 감사국은 업무의 상시 모니터링을 위한 일상감사를 실시하고 있다. 일상감사는 사전적, 예방적 컨설팅 감사 기능을 강화하고 회사 업무의 모니터링으로 경영목표 달성의 효율성을 높이기 위한 것이다.

〈표 5-3〉 일상감사 추진 실적

구분	품의사항	제작제안서 · 기획서	계
일상감사 수행건수	1,298	635	1,933

감사국은 2016년 중점 추진 사업의 하나로 감사정보시스템을 새로 구축하고자 한다. 이 시스템이 도입되면 감사보고서를 DB화 할 수 있고, 감사인의 전문성 향상, 감사보고서의 품질 향상과 균질화에 도움이 될 것이다. 이와 더불어 감사국은 현장에서 감사 결과에 대한 감사 조서를 작성할 예정이라고 한다. 감사 시스템 도입과 더불어 감사인들이 감사 조서를 작성하면 감사품질이 한단계 더 높아질 것이다.

새로 도입할 감사시스템의 구체적인 내용은 다음과 같다.

- 감사보고서 DB화 : 기존 보고서 활용도 증진 및 품질 유지
- 감사 이력 관리시스템 도입 : 효율적 일정관리 및 감사 진행사항 모니터링
- 감사 노하우 기록 및 공유 : 직원 숙련도 향상, 전문성 강화, 효과적/효율적 감사방안 수립
- 감사관련 각종 서식 제공 : 업무효율성 증대, 품질 유지
- 감사업무 매뉴얼 DB화 : 업무효율성 향상 및 편의성 증진
- MBC와 관계회사 이사회/재무 데이터 열람 : 모니터링 기능 강화 및 리스크 기반 감사를 위한 사전 리스크 평가

2014년 경영평가에서 감사국 인원 충원이 필요하고 내부감사인의 전문성 함양이 필요하다고 지적했다. 2014년의 감사국 인원은 17명이었으나 2015년에도 인원이 동일하다. 참고로 KBS 감사 인력은 27명이다. 2016년에는 공인회계사 자격이 있는 신입 직원을 2명 보충할 계획이라고 한다.

감사 인력의 전문성을 높이기 위해서는 한국감사협회, 흑자경영연구소 등 외부 전문기관에서 직무교육과 감사국 자체 교육을 받도록 하고 있으나 충분하지 않은 것으로 보인다. 다음 〈표 5-4〉는 2015년 감사인 직무 교육 실시 현황을 나타내고 있다. 교육에 투입되는 많은 인원들이 하루나 이틀 정도의 교육을 받는데 이러한 교육으로는 직무숙련도와 전문성을 향상시키기 어렵다. 전문 감사 교육기관에서 한달 이상의 교육 프로그램을 활용하여 전문성을 높이는 것이 필요하다.

〈표 5-4〉 2015년 감사인 직무교육 실시 현황

과정명	참석(명)	교육기관	기간
계약서 작성의 법률포인트	2	크레듀	1개월
경비지출증명의 세무실무전략	1	크레듀	1개월
감사결과 수용도 제고방안 감사과정에 대한 평가 효율적, 효과적인 감사방안	18	자체 워크샵	1일
기업 손실의 또 다른 이름, 부정과 부패	2	한국감사협회	1일
내부감사이의 회계, 재무, 세무감사 실무	2	한국감사협회	1일
개인정보보호 강화를 위한 보안감사 기법	2	한국감사협회	1일
2015 방송콘텐츠 저작권 실무 교육과정	3	한국언론진흥재단	2일
내부감사기법 실무과정	1	흑자경영연구소	3일
기업경영법률 핵심포인트	2	크레듀	1개월
감사인터뷰 스킬 향상과정	1	흑자경영연구소	1일
효율적 감사를 위한 감사계획 수립방안	18	자체 워크샵	1일
세법개론(부가가치세)	1	위너스 경영	1개월
연인원	53		

3) 경영정보시스템과 위험관리시스템의 구축과 운영실태

경영정보시스템 통합은 현대 경영에서 필수적인 것으로 인식되고 있다. 하지만 MBC는 투입 비용 대비 효과를 고려하여 통합 시스템을 아직 운영하지 않고, 대신 현업부서의 필요에 따라서 개별적으로 개발된 여러 시스템을 유기적으로 연결하여 업무를 처리하고 있다. 통합시스템을 운영하지 않는 이유는 다음과 같다.

- ERP 도입은 막대한 초기 투자비용(100억원 이상)이 필요하다.
- 현 시스템은 자체 개발로 업무자에게 맞게 수정이 가능하지만 ERP는 그 툴에 맞추어 업무를 해야 한다.
- ERP를 도입해도 지속적으로 수정해야 하나 유지 관리가 쉽지 않다.
- ERP 툴 도입보다는 자체개발을 통해서 MBC에 적합한 모델을 개발하는 것이 바람직하다.
- 현재의 시스템은 그동안 수정, 보완하여 업무에 큰 불편이 없다.

현재 개발되어 사용하는 개별적인 시스템은 다음과 같다.

- 그룹웨어(인트라넷), 인사정보시스템, EIS, 내부통제시스템
- 예산성과시스템, 회계시스템, 제작정보시스템, 제작시설관리시스템

- 종합방송정보시스템, 편성전략/운행시스템, 시청률정보시스템,
- 광고운행시스템, TV리뷰시스템, 홍보시스템
- 종합자산관리시스템, 법무정보시스템, 저작권관리시스템

이 중에서 통합 경영 시스템과 가장 유사한 것은 EIS(임원정보시스템)다. EIS는 2013년에 약 2억원을 들여 개발한 것으로 임원과 보직자가 사용하고 있다. MBC는 2016년에 본관계사의 시스템 통합 개발을 진행하고 있고, 2017년에는 회사 업무 시스템에 대해서 ERP를 포함한 IT업무 시스템에 대한 검토를 새로 할 예정이다.

정보시스템 운영과 함께 비상시 위기 관리 대응 방안도 중요하다. 특히 해킹, 정보 유출 등 보안사고 발생시 대응 절차, 역할과 책임에 대한 기준이 규정되어야 할 것이다. MBC는 6월 1일에 사규 내에 '보안사고대응 관리지침'을 새로 제정했다. 보안사고 대응 조직은 정보보호위원회, 정보보호실무협의회, 보안사고대응팀으로 구성되어 있다. 보안 사고가 발생했을 경우의 대응 절차는 다음과 같다.

〈표 5-5〉 보안사고 대응절차 수립

대응단계	담당자	역할 및 책임
(1단계) 예방/방비	전 직원	보안사고 대응조직 및 대응체계 구축과 점검
(2단계) 탐지/신고	전 직원	사고발생/징후발견시 정보호보담당부서 신고
(3단계) 긴급조치	정보보호위원회 정보보호실무협의회 시스템운영부서	정보보호 실무협의회 소집 공격지 파악 및 사고원인 분석 자체대응 가능여부 판단 및 대처
(4단계) 로그수집/분석	보안사고 대응팀 정보보호위원회	해킹/정보유출행위자 활동, 로그수집/분석
(5단계) 대응전략 수립	정보보호위원회 보안사고 대응팀	정보보호위원회 소집 보안사고 대응수준 결정
(6단계) 사고조사/보고	보안사고 대응팀	데이터 수집/분석 및 지속적 위협요소 분석 외부기관 신고
(7단계) 보안사고 복구	보안사고 대응팀	시스템 위협요소 제거, 재설정 및 지속 모니터링
(8단계) 사후관리	정보보호담당부서	보안사고 사례전파 및 교육, 모의훈련 관련자 징계 및 재발방지 대책

MBC는 정보 보호에 대하여 상당한 정책적 노력을 기울이고 있고, 투자도 동시에 실시하는 것으로 보인다. 2013년부터 패스워드 보안 강화, 상암 신사옥 보안시스템 도입, 보안진단 강화, 모바일 보안인증/VPN 등을 실시했고, 2014년부터 주민번호 표시 제한과 암호화, 전송구간 암호화, 문서보안(문서의 암호화, 워터마킹, 화면캡쳐 방지, 로그기록), 정보보호 동의/서약서 시행, 정보보호 사규의 제정, 정보보호 교육 확대 등을 실시했다.

〈표 5-6〉 정보보호 투자 현황

상암 신사옥 보안인프라 (2013-2014년)	• 네트워크 보안 • 시스템 보안	구축 완료
상암 신사옥 이전 후 (2014-2015년 상반기)	문서보안 시스템 마련 안랩 개인정보 진단 시스템 DB 암호화 모바일 보안인증/VPV PC 워터마킹 및 화면 캡쳐 방지 시스템	구축 완료
2015년 하반기	지능형 해킹공격 대응 솔루션 마련 서버/네트워크 장비 보안 취약점 진단 솔루션	진행중

그러나 투자는 비교 대상 기업보다 적다. 예를 들어 연간 투자액을 보면 2015년 KBS가 15억원, SBS가 6억원을 투자한 반면 MBC는 5.1억원을 투자하였다. 방송사는 아니지만 KT와 같은 대기업은 연간 정보 보안 경비로 약 1,000억원을 지출하고 있다. MBC 자체 평가에 의하면 MBC가 국내 주요 기업의 정보 보호 수준에 근접해간다고 평가하고 있으나 아직 더 많은 투자를 해야 할 것으로 보인다.

4) 원가분석 및 관리의 효율성

프로그램의 성과 평가를 위해서는 프로그램별 원가를 산정하여 손익분석을 해야 한다. 프로그램의 성과평가를 위해 MBC는 프로그램별로 공헌이익(contribution margin)을 산정하여 분기별로 평가해왔다. 하지만 공헌이익 평가 방법은 프로그램에서 발생하는 직접비(변동비)만 반영하고 프로그램의 제작시설 사용과 인건비 등의 간접비를 반영하지 않아 간접비 투입이 많은 프로그램은 정확한 원가 산정이 어려웠다. 이에 MBC는 2014년 12월에 'TV 제작시설 표준단가표'를 작성하여 2015년부터 TV프로그램의 원가를 산정하는 시스템을 가동하고 있다.

간접비 산정의 기본 산식과 시설단가 산정, 인건비 단가 산정의 구조는 다음과 같다.

프로그램 외상 〈시설사용 간접비〉
= Σ (시설별) 건물 / 방송장비 / 인력 〈시간당 단가〉 × 각 시설의 회당 〈사용시간〉

시설 단가 산정

- 시설별 표준단가 = (연간 시설별 감가상각비 + 연간 유지비(전기 등 유틸리티, 조세공과, 보수유지비 등)) / 연간 표준사용시간
- 연간시설 감가상각비 산정 : 시설별 취득원가를 정액법으로 상각(방송기자재 임대 내규 준용)
- 연간유지비 : 전사 유지비용을 시설별 면적별로 안분하여 산정
- 1년 285일, 1일 9시간 적용과 최근 3년간의 실가동시간의 평균

인건비 단가 산정

- 부서별 시간당 평균 인건비 적용 (급상여, 4대 보험회사 부담분 등 모든 인건비성 항목 포함)
- 시설별 스태프 구성 : 표준화된 시설별로 부서단위의 제작 참여인력 책정
- 스태프의 범위 : 제작기술국과 영상미술국 소속인력(일용직 포함)

TV 제작시설 단가를 산정하기 위해서는, ① 개별 제작 시설에 투입된 자원을 건물, 방송장비, 인력으로 구분하고, ② 이들 자원에 대한 취득, 관리, 운용상의 모든 비용을 고려하여 단가를 산정하고 (시간단위 계상을 기본으로 함), ③ 제작 시설은 최대한 세분화하여 단가를 산정하되 규모와 용도가 대등한 시설은 이들의 평균치를 표준단가로 한다.

시설별 시간 단가는 시설 단위의 연간 총비용을 연간 기준 시간으로 나누어 산정했다. 예를 들면 다음과 같이 주요 시설의 단가를 산정하여 프로그램별 간접비 배부에 이용한다.

〈표 5-7〉 주요시설의 시간 단가

(단위, 천원)

장소	장소사용비	기계기구	인건비	종합	
				시간	일
(상암)스튜디오	451	336	670	1,457	13,333
(상암)공개홀	494	400	808	1,702	15,318
(일산)드라마스튜디오	342	290	427	1,059	9,531
ENG 촬영		17	60	77	693
종합편집실	12	48	101	161	1,449

프로그램별 원가 배분에 최적의 방법을 찾기는 어렵지만, 이러한 시도와 경험을 바탕으로 합리적인 방법을 만들어 갈 수 있다. 많은 기업이 의사 결정에 활용하기 위하여 예산을 투입하여 원가 배분에 관한 시뮬레이션 분석을 시스템적으로 접근하고 있다. 그러므로 내부 전문 인력과 외부의 용역을 빌려 배부 방법을 만들고, 이를 점차 개선한다면 합리적인 성과 평가 방법을 만들 수 있을 것이다. MBC는 프로그램별 원가 배분 결과를 이용하여 성과 평가에 이용하고 있지 않고 있다. 원가 배분 방법이 어느 정도 정착되면 이의 활용이 중요할 것이다.

5) 예산과 경영/투자 계획의 연계성

2015년의 예산편성에서 국내외 경제 전망과 내부 경영 환경을 분석한 후에 예산편성 목표를 수립했다.

국내 경제는 2015년에도 여전히 저성장을 지속되나 전년에 비해서는 소폭 개선될 것으로 전망했다. 세계 경제 전망은 개발도상국은 성장 정체가 예상되지만 미국 등 선진국을 중심으로 회

복세가 가시화될 것으로 보았다. 이러한 대외 전망을 기초로 내부 경영 환경을 분석했다. 먼저 방송광고 매출은 감소할 것으로 예측했다. 이는 국내외 경기 침체가 지속되고 경쟁 광고 시장(뉴미디어 등)의 성장으로 광고 매출이 감소할 것으로 본 것이다.

반면에 제작비는 증가할 것으로 보았다. 이는 지상파 방송사의 경쟁이 심화하고 종편과 MPP의 제작 증가로 제작 요소(작가, 배우 등) 수요가 증가하여 제작비가 상승할 것으로 예측한 것이다. 한편, 신사옥 이전에 따른 비용도 급증할 것으로 예측했다. 이는 신사옥 이전에 따른 감가상각비, 전기 등 공과금 증가가 2015년부터 본격적으로 나타나기 때문이다. 그러므로 MBC는 2015년도 2014년과 같이 적자가 날 것을 우려했다.

이러한 이유로 2015년 예산 편성 목표를 단순히 '영업수지 흑자 달성'으로 세웠고 세 가지 실행 계획을 수립하였다.

첫째, 공격적인 마케팅을 통하여 매출을 증가시킨다. 정체가 예상되는 광고매출 뿐만 아니라 콘텐츠 관련 매출도 전사적이고 공격적 마케팅을 통해 매출액을 증대시킨다.

둘째, 제작비를 포함한 모든 비용 부분에 대하여 10% 이상 비용 감축 목표를 실현한다. 제작비 예산 총액이 감소되는 만큼 전략적으로 제작비를 편성(선택과 집중)하며 배정된 제작비 외의 추가적인 제작비는 협찬 등 외부 자금을 통하여 조달한다. 그리고 기 제출된 본부별 예산 합리화 계획이 목표 감소액(10%) 미달시 예산 편성 조정 기간동안 별도로 조정한다. 또한 비상 경영 및 효율화 추진 정책에 따라 일반 경비 예산도 축소 편성한다.

셋째, 수익 가능성이 큰 사업 및 신성장 잠재력이 있는 사업에 최대한 지원한다. 광고 매출정체 및 비용증가를 상쇄할 수 있는 신성장 동력 창출을 위하여 지속적인 노력이 필요하다. 캐릭터 사업, 용인 드라미아 개발 등 전략적 사업에 대해서는 최대한 지원한다.

예산편성지침과 세부계획 아래 2015년에는 다음과 같은 전사적인 목표를 세웠다.

매출 목표 : 8,115억원 이상 (2014년 예산편성 8,828억원)
비용 한도 : 8,115억원 이하 (2014년 예산편성 9,297억원)
투자 한도 : 447억원 이하

그런데 2015년 MBC 예산편성지침에는 MBC 비전, 경영방침 그리고 경영목표가 체계적으로 반영되었는지 파악하기 어려웠다. 2014년 경영평가에서도 지적했지만, 대부분의 예산은 과거로부터 내려온 절차에 따라 설정하고 있다. 그래서 경영 기조, 중점 목표, 경영 지침이 어떻게 예산에 반영되는지를 파악하기 어렵다. 사실 방대한 예산 편성에서 하나 하나의 부문별 예산이 어떠한 역점 과제와 일대일로 대응되는 것인지를 파악할 수는 없고, 많은 예산이 고정비적인 성격을 가져 매년 반복하여 발생한다는 사실도 알지만, 금액이 크고 중요한 예산 항목은 해당 연도의 경영지침, 중점 과제와 밀접하게 연결시켜 볼 수 있어야 할 것이다. 그래야 좀더 경영 목표와 경영지침에 부합할 수 있게 예산을 편성하여 MBC의 자원을 적재적소에 효율적인 배분할 수 있을 것이다.

특히 MBC 비전과 경영지침은 같은 방향을 제시하고 있다. MBC 비전은 '콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹'이고 경영방침에는 '콘텐츠 생태계 선도'와 '차세대 방송리더십'이 있다. 경영지침도 '방송 콘텐츠의 트렌드를 선도하는 기획·제작 및 유통 역량의 강화'와 '미래지향적 경영 전략의 수립과 시행'이다. 그러므로 양 기관의 일치되는 방향을 예산에 적극 반영하여 가장 역점을 두고 장기적으로 투자해야 하는 부분에 자원을 집중해야 할 것으로 생각한다.

6) 예산편성 및 운영, 집행의 합리성

수익과 비용 예산은 모두 전년보다 낮게 편성되었다. 예산의 축소 편성은 다음 연도를 매우 좋지 않게 보았다는 것을 의미한다. 2014년에 예산 대비 실적이 매우 낮아 2015년에는 2014년 실적에 기반을 두어 예산을 편성한 것이다. 2015년 수익 편성액은 8,405억원으로 전년의 9,084억원보다는 약 679억원이 낮고, 비용 예산은 8,196억원인데 전년의 9,362억원보다 1,166억원이 낮다.

2015년의 실적은 편성액보다 상당히 증가하였다. 수익은 5.2% 증가한 8,843억원이고 비용은 3.1% 증가한 8,454억원이다. 이러한 결과는 예상보다 2015년의 경영성과가 양호하다는 것을 나타낸다. 세전이익은 편성액보다 86% 높은 389억원이다. 수익의 실적 증가는 주로 광고 수익과 콘텐츠 유통 수익 증가에 기인한다. 그리고 비용의 증가는 한국방송광고공사 수수료 증가, 콘텐츠 유통 수익 증가로 인한 외주사에 대한 배분 증가, 임금 인상, 명예퇴직으로 인한 비용 증가가 대부분이다.

2015년 예산은 비상경영으로 축소하여 편성한 것으로 보인다. 그러나 예산보다 실제 수익과 비용은 모두 증가했고, 전년보다도 양호했다. 이는 예측과 달리 2015년 광고 시장이 전년보다 성장했으며, 비상 경영으로 제작비와 경영비가 감소했기 때문이다. 정확한 예측과 분석에 기반을 둔 예산 편성이 필요하다. 일반적으로 경기가 아주 나쁘지 않은 한 예산을 축소 편성하는 경우는 매우 드물다.

〈표 5-8〉 전체 예산편성과 실적

(단위 : 억원)

구분	2015년			2015년 실적	편성 대비 실적 (증감액/편성액)	
	신청액	조정액	편성액		증감액	증감률
수익	8,324	+81	8,405	8,843	+438	+5.2%
비용	8,367	−171	8,196	8,454	+258	+3.1%
세전손익	−43	+252	209	+389	+180	+86.1%

예산을 축소 편성하였고 실적과 차이가 있어 수익과 비용별로 2015년 예산과 결산금액을 비교해보았다.

〈표 5-9〉 예산대비 실적 비교표

구분	2015결산	2015예산	예산 대비 증감액	예산 대비 달성률	2014결산	실적 대비 증감액
광고 · 협찬수익	5,292	5,089	203	104%	5,089	203
부대수익	3,206	3,061	145	105%	2,935	271
영업외수익	345	255	90	135%	178	167
수익계	8,843	8,405	438	105%	8,202	641
인건비	1,671	1,583	88	106%	1,566	105
퇴직급여	226	182	44	124%	179	47
감가상각비	721	694	27	104%	425	296
직접제작비	2,425	2,460	−35	99%	2,528	−103
제작경비	633	682	−49	93%	1,109	−476
일반경비	1,210	1,094	116	111%	1,110	100
콘텐츠행사경비	591	569	22	104%	514	77
판매수수료	887	869	18	102%	865	22
방송문화진흥자금	20	1	19	2,000%	0	19
영업외비용	70	52	18	135%	79	−9
예비비	0	10	−10	0%	0	0
비용 계	8,454	8,196	258	103%	8,375	79
영업이익	114	6	108	1,900%	−270	384
세전이익	389	359	180	186%	124	265
당기순이익	723				111	612

총수익은 8,843억원으로 예산보다 438억원이 증가했고 총비용은 예산보다 258억원 증가했다. 수익은 광고, 협찬수익과 부대수익이 비슷하게 증가했으나 영업외수익은 크게 증가했다. 비용 항목 중에서는 희망(명예)퇴직의 실시로 퇴직급여가 24% 증가했다.

비용의 차이 중에서 가장 눈여겨 볼 수 있는 것은 직접제작비와 제작경비가 감소한 것이다. 수익이 증가하면 비용도 일반적으로 증가하는데 제작비가 절대금액에서도 감소했다. 이는 전사적으로 경비 절감에 큰 신경을 썼고, 예산편성시에 제작비와 경비에서 10% 감축을 실시한 비상경영 계획이 효과를 본 것이다. 비용은 분류에 따라 금액이 차이가 나지만 자료로 제출한 '지출비용 구성 내역'에서는 전년 대비 제작비가 4%, 제작·일반경비가 17%가 감소했다고 밝혔다. 이 결과는 임원 업무활동비와 간부의 업무추진비를 삭감했고, 회의비, 활동비, 국내외 출장비를 50% 줄였으며, 비정형직 인건비까지 10% 삭감했기 때문이다. 또 제작비와 경비 예산 초과를 엄격하게 관리한 결과라고 본다. 직접제작비는 사전 결재없는 비용의 집행 및 초과 집행을 금지

했다. 비용 절감 정책은 양호한 효과를 보았다고 평가한다.

앞으로의 지속적인 성장 기반 구축이나 차세대 방송 리더십 확보 그리고 신성장 동력을 확보하기 위해서는 잘 계획된 투자예산과 집행이 필요할 것이다. 2015년 MBC 투자 예산은 〈표 5-10〉과 같다. 총 편성액은 495억원(선급비용 286억원 제외)으로 2015년 MBC 예산편성지침의 한도인 447억원을 48억 초과한 금액이다. 그리고 신성장 동력 투자안을 포함하여 구체적인 사업 계획이 있는 투자 계획에 한하여 예산을 배정하도록 하였으나 집행된 금액은 273억원(선급비용 114억원 제외)으로 편성액의 약 55.2%에 불과하다. 이는 당초의 투자한도인 447억원보다도 낮은 수준이다.

특히 방송 시설 장비 투자의 집행 비율은 13.3%에 불과하다. 특히 방송 시설 장비 투자 중 기계 기구 예산은 353억원인데 이 중에서 47억밖에 집행되지 않았다. 이는 UHD 주파수 배정에 대한 정부 결정이 늦어져 관련 투자가 2016년으로 연기되었기 때문이다.

UHD 장비 투자는 정부 정책(시기, 편성비율 등)에 따라 변동될 수 있으므로 향후 예산 편성 시 이러한 점을 비롯하여 예산 편성과 집행의 실현 가능성 측면에서 좀더 주의를 기울일 필요가 있다.

〈표 5-10〉 2015년 MBC 투자예산 대비 실적 비교

(단위 : 억원)

항목		2015년			2014년	전년실적대비증감	
		집행	편성액	집행률	집행액	증감액	증감률
방송시설 장비투자	기계기구	47	353	13.3%	64	-17	-26.6%
	제작시설	43	42	102.4%	2	+41	+2,050%
	제작비품	6	1	600.0%	4	+2	+50.0%
일반투자	보증금	15	-	-	7	+8	+114.3%
	토지	7	15	46.7%	3	+4	+133.3%
	건물	6	7	85.7%	8	-2	-25.0%
	구축물	12	3	400.0%	3	+9	+300.0%
	차량운반구	0	0	-	1	-1	-100.0%
	비품	63	23	273.9%	19	+44	+231.6%
	건설중인자산	31	1	3,100.0%	2	+29	+1,450.0%
	투자유가증권	43	50	86.0%	32	+11	+34.4%
선급비용	스포츠중계권	110	252	43.7%	29	+81	+279.3%
	영화방영권	1	9	11.1%	2	-1	-50.0%
	전속금	3	25	12.0%	6	-3	-50.0%
상암동 신사옥	건물	0	0	-	254	-253	-100.0%
	방송장비시설	0	0	100.0%	366	-366	-100.0%
투자 총계		387	781	49.6%	802	-415	-51.7%

한편, 국별 직접제작비 예산 편성과 집행은 투자예산보다는 합리적이다. 직접제작비는 비용예산에서 가장 중요한 항목이므로 국별 예산과 집행 정도를 살펴보고자 한다. 예산과 실적 차이는 금액 비중이 크지 않은 사회공헌실, 아나운서국을 제외하고는 크게 차이가 나지 않는다. 비용지출이 큰 드라마국, 라디오국, 시사제작국, 예능국, 콘텐츠제작국 등은 예산 편성과 집행이 ±10% 범위 안에 있다. 기획국에 배부된 직접제작비는 예비 예산으로 필요시에 해당국으로 이전하여 사용하고 있다.

그리고, MBC가 예정하는 대규모 투자는 UHD를 준비하는 투자안이다. 그러나 UHD 프로그램 편성 비율에 대한 고시 예상이 2016년 7월이고, 평창 동계 올림픽의 UHD 중계 여부가 IOC에서 결정하지 않아 구체적인 투자안을 마련하지 않고 있다. 2016년 경영평가에서 다루어야 할 투자 예산이라고 본다.

〈표 5-11〉 UHD 관련 투자 계획

연 도		2016	2017	2018	2019	2020
투자 계획	대표 시설명	D1	C	E, D3	상암공개홀	A
		OB#5			OB#1	SNG2
		종편/제작NPS	종편A/ 제작NPS보강	종편C/ 제작NPS보강	종편D/ 제작NPS보강	
		진행 부조	스포츠 편집			뉴스센터B/ 보도NPS
		대형 송신소	경기북부		무인 TVR	주조3중화
	금액	230억	126억	143억	230억	327억
비 고		편성비율 권고안 적용 기간(3~4년 예상)				

2 | 재무성과

2015년 재무성과는 양호하다. 연결손익계산서 상의 전체 매출액은 1조 5,009억원으로 전년의 1조 4,190억원보다 5.4% 증가했다. 앞서 〈표 3-4〉와 같이 MBC, 계열사, 자회사 모두 매출액이 증가했다. 2014년에 MBC, 계열사, 자회사 모두 매출액이 감소하여 구성원들이 경영 성과에 대하여 크게 우려했지만 2015년의 매출액 증가는 다행스런 결과다.

MBC 매출액이 전년보다 약 6% 증가한 것은 2015년 광고 시장 개선으로 전년 대비 광고 매출액이 191억원 증가한 영향이 크다. 그리고 VOD 가격 인상, 콘텐츠 사용료 인상으로 전년 대비 콘텐츠 판매 수익이 337억원 증가하였다. 특히 2014년에는 영업손실이 270억원이었으나 흑자 전환에 성공하고 영업이익을 114억원 시현했다.

계열사도 매출이 증가하고 영업이익도 나서 흑자 전환에 성공했다. 특히 17개 계열사 모두 영업이익을 올렸다. 경영 성과가 양호해진 것은 광고공사 수입이 전년 대비 224억원 큰 폭으로 증가한 영향과 2014년 명예퇴직 시행으로 이번 연도에 인건비 감소과 연차휴가 사용 촉진제도 시행 등 경영효율화에 노력한 결과다.

자회사도 매출이 전년에 비하여 증가했다. 이는 주로 MBC플러스의 수신료 증가, iMBC의 커머스 기획, 해외 유통 사업 매출 증가, MBC아트의 전시·기획 사업의 매출 증가와 관계가 있다.

1) 수익 구조의 다각화

MBC 매출은 〈표 5-12〉와 같이 크게 광고 수익과 콘텐츠 수익이 중심이고, 그 밖에 협찬 수익, 공연과 행사 수익, 기타 수익으로 나누어진다. 2014년과 비교할 때, 2015년에는 기타 수익을 제외하고는 모든 부문의 수익이 증가했다. 특히 광고 수익은 전년 대비 191억원이 증가했고 콘텐츠 수익도 338억원이 증가했다. 예산 대비해서도 약 109%로서 양호한 수익을 올렸다.

〈표 5-12〉 부문별 매출액 분석

구분		2015년	2014년	전년 대비 증감	2015년 예산	예산 추이 (달성도)
매출액	광고수익	4,651	4,460	+191	4,510	103%
	협찬수익	641	629	+12	579	111%
	콘텐츠수익	3,087	2,749	+338	2,933	105%
	(해외)	(955)	(854)	(+101)	(972)	98%
	(국내)	(2,132)	(1,895)	(+237)	(1,961)	109%
	공연/행사	58	50	+8	63	92%
	기타매출	61	136	-75	65	94%
매출액 합계		8,498	8,024	+474	8,150	104%

수익을 세부적으로 나누어 그 성격을 살펴보고 수익 다각화가 진행되는지를 분석해 보고자 한다.

(1) 광고수익 분석

앞서 언급한 대로 광고 수익 4,651억원으로 전년 대비 191억원의 증가를 보였다. 예산과 비교해도 예산의 103%다. 표에 나타나지 않았지만 광고 수익은 다른 지상파 채널과 비교해도 좋은 성적을 거두었다. KBS와 SBS는 TV 광고 수익이 감소했으나 MBC만 증가했다.

〈표 5-13〉 광고 수익분석

구분		2015년	2014년	증감	2015년 예산	예산 달성율
TV	일반	4,030	3,907	+123	3,970	102%
	간접	159	126	+33	130	122%
	가상	22	44	-22	30	72%
	소계	4,211	4,077	+134	4,130	102%
라디오	AM	295	274	+21	260	114%
	FM	133	87	+46	100	133%
	소계	428	361	+67	360	119%
DMB		12	22	-10	20	63%
합계		4,651	4,460	+191	4,510	103%

광고 수익은 TV 일반 광고가 대부분을 차지한다. 전체 광고 수익 4,651억원의 86.6%인 4,030억원이 TV 일반 광고다. 전년 대비 123억원이 증가하여 MBC 전체 매출 증가에 큰 기여를 하고 있다. 그리고 최근 새로운 수익원인 간접 광고와 가상광고는 전체 광고 수익에서 차지하는 비중이 그다지 높지 않다. 간접광고는 드라마 광고와 예능 광고 및 스포츠/교양/기타 광고로 나누어지는데 드라마 광고의 증가가 비교적 높았다.

〈표 5-14〉 간접광고

구 분	2015년	2014년	증감
드라마	82억	56억	+26억
예능	77억	64억	+13억
스포츠/교양/기타	-	6억	-6억
합 계	159억	124억	+33억

가상 광고는 시행령 개정에 따라 허용 장르가 확대되어 예능에서 +13억원 신규 발생하였으나, 대형스포츠 이벤트의 부재로 스포츠는 35억원이 감소했다.

〈표 5-15〉 가상광고

구 분	2015년	2014년	증감
스포츠	9억	44억	-35억
예능	13억	-	+13억
합 계	22억	44억	-22억

라디오 광고도 매체 자체의 경쟁력 약화로 장기간 감소 추세였으나 2015년에는 금액이 증가하여 2013년 수준을 회복했다. 특히 절대 금액은 AM이 높지만 광고 증가율은 FM이 더 높게 나타났다. 전망이 밝지 않은 DMB는 광고 수익이 감소했다.

〈표 5-16〉은 다른 사업자의 TV 광고 실적을 분석한 표다. 앞서 2015년에 지상파 3사 중 MBC만 TV 광고 수익이 증가하여 양호한 성적을 거두었다고 적었다. 그런데 다른 사업자의 TV 방송 광고 실적을 보면 낙관적인 상황은 아니다. 케이블 시장에서는 CJ E&M이 빠르게 성장하고 있다. 2015년 광고수익 성장률이 18.1%가 되어 시장 점유율을 높이고 있다. 반면 MBC플러스는 성장률이 1.6%에 불과하여 적극적인 대책이 필요하다고 본다.

종편 4사의 광고도 4,300억원에 이를 만큼 커졌다. 그런데 2015년에 종편 광고시장 전체는 38.4%의 성장을 하였는데 이중에서 JTBC가 광고 수익 성장율이 53.2%로 종편 시장 성장을 주도하고 있다. 이러한 사업자별 TV 광고 수익을 보면 MBC 광고 수익이 계속 성장할 수 있을지 의문이다. CATV와 종편에 맞서는 좀더 특단의 대책을 강구하거나 자회사를 독려하여 광고 수익을 확보할 경영전략을 세워야 할 것으로 본다.

〈표 5-16〉 사업자별 TV 방송광고 실적

(단위:억원)

구 분		15년	14년	증감	증감률
지상파	MBC 본사	4,211	4,076	+135	+3.3%
	KBS2전국	4,842	5,061	−219	−4.3%
	SBS 본사	3,989	4,082	−93	−2.3%
	MBC 계열사	1,919	1,737	+182	+10.5%
	지역 민방	1,126	1,207	−81	−6.7%
	EBS,OBS	665	657	+8	+1.2%
지상파 합계		16,752	16,820	−68	−0.4%
CATV	CJ E&M	4,545	3,848	+697	+18.1%
	MBC플러스	1,217	1,198	+19	+1.6%
	KBSN	1015	982	+33	+3.4%
	SBS미디어넷	1,199	1,154	+45	+3.9%
	기타	4,054	4,800	−746	−15.5%
케이블 계		12,030	11,982	+48	+0.4%
종편	jtbc	1,553	1,014	+539	+53.2%
	TV조선	920	690	+230	+33.3%
	채널A	880	614	+266	+43.3%
	MBN	970	805	+165	+20.5%
종편 4사 합계		4,323	3,123	+1,200	+38.4%

※ 지역MBC, 지역민방, OBS, EBS / 케이블 및 종편 광고매출은 추정치

방송사 수익은 크게 광고 수익과 비광고 수익으로도 나눌 수 있다. 광고 수익에 비해 비광고 수익의 비중이 계속 높아지는데 2015년에는 광고 수익이 4,651억원(54.7%)이고 비광고 수익은 3,847(45.3%)억원이다. 앞으로 계속 비광고 수익이 더 증가할 것으로 전망된다. 비광고수익 중 가장 큰 비중을 차지하는 것은 콘텐츠수익이며 그 다음은 협찬 수익이다.

(2) 협찬 수익

협찬 수익은 641억원으로 2014년에 비하여 12억원이 증가했다. 방송 수익보다 증가율이 높다. 협찬 수익은 캠페인 협찬과 제작 협찬으로 나누어진다. 캠페인 협찬수익은 273억원을 차지하고, 제작 협찬 수익은 368억원이다. 제작 협찬 수익은 드라마본부, 예능본부, 시사제작국, 콘텐츠제작국 등 여러 부서에서 발생하고 있었다.

〈표 5-17〉 협찬수익

(단위: 억원)

구분	2015년	2014년	증감	2015년 예산	예산 달성율
캠페인 협찬	273	274	−1	260	105%
제작 협찬	368	355	+13	319	115%
합계	641	629	+12	579	111%

(3) 콘텐츠 유통 수익

콘텐츠 유통 수익은 해외와 국내 발생분이 있는데 국내 발생분은 2,132억원이고 해외 발생분은 955억원이다. 콘텐츠 유통 수익도 전년 대비 338억원, 약 12.3% 증가했다.

해외 유통 수익은 동남아 채널과 OTT 사업자 콘텐츠 공급에 따른 공급료 증가로 약 101억원이 증가했고, 국내 유통 수익은 MBC플러스 콘텐츠 공급 계약 변경과 뉴미디어 광고시장(SMR) 성장에 따라 전년 대비 237억원의 비교적 높은 성장을 했다.

〈표 5-18〉 콘텐츠 유통수익

구분	2015년	2014년	증감	2015년 예산	예산 달성율
해외	955	854	101	972	98%
국내	2,132	1,895	+237	1,961	109%
합계	3,087	2,749	+338	2,933	105%

표로 나타내지는 않았지만 해외 유통 수익을 국가별로 나누어보면 중국과 일본이 가장 큰 시

장이다. 전체 955억원 중 중국/홍콩에서의 수익이 298억원이고 일본에서의 수익이 317억원이다.

중국에서는 해외 드라마 전송 규제에 따른 타격에도 불구하고 예능 포맷 판매와 캐스팅 사업을 성사시켜 불리한 여건에서도 전년과 유사한 수익을 올렸다. 일본에서도 정치 이슈와 엔저 지속의 시장 침체에도 불구하고 전년보다 높은 수익을 달성했다. 한편, 중국/홍콩 수익은 판매도 있지만 공동 제작이 129억원으로 수익 원천이 다양화되고 있다. 아시아 시장에서는 대만, 태국, 베트남, 싱가폴와 신시장인 이란, 이라크, 몽고, 루마니아, 터키, 카자흐스탄 등으로 시장의 다원화가 이루어졌다.

국내 유통에서는 콘텐츠 유통 가치 제고를 위하여 주요 프로그램의 VOD 가격을 인상하였고, MBC플러스와 '본사 프로그램 기여도 산정 방식'으로 계약하여 MBC와 계열사간 유통 구조를 개선하였다. 또한 SMR을 통한 클립 유통으로 클립 매출을 증대시키는 등의 노력도 있었다.

국내 유통 수익은 해외 유통 수익의 약 2배가 된다. 2015년에 2,132억원의 수익을 올렸고 전년에 비하여 12.5% 증가했다. 콘텐츠 유통수익은 상당히 당양한 채널을 통하여 발생하고 있다. 자회사, IPTV, D-CATV, 스카이라이프, 뉴미디어, 부가사업, 중계 방송권 판매, 소재 판매 등을 통하여 이루어지는데 이 중에서 가장 주된 채널은 MBC C&I와 IPTV다. IPTV는 실시간 재송신과 VOD를 통하여 수익이 발생한다. 뉴미디어도 클립 유통 광고가 증가했고 pooq 수익도 증가했다.

광고도 중요하지만 앞으로는 비광고 수익 중 콘텐츠 유통 수익이 더욱 중요해질 것이다. 이러한 이유로 MBC 비전도 '콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹'이고, 경영방침에도 '콘텐츠 생태계 선도'가 있으며, 중점 추진 과제에도 '콘텐츠 경쟁력 1위 달성'이 있다. 앞으로 이 분야에 대한 집중적인 관심과 투자가 필요하다.

(4) 공연 행사 수익과 기타 수익

그밖의 수익은 공연 행사 수익과 기타 수익이 있다. 공연 행사 수익은 전년 대비 8억원이 증가했다. 기타 수익은 네트프로 판매 수익과 방송 용역 제공으로 발생한 수익이 있으며 대장금파크 시설 사업 수익이 발생했다.

수익 구조 다각화는 급격히 이루어지지는 않지만 방송과 경제 환경 변화로 점차 다각화되고 있다. 앞으로 콘텐츠 경쟁력을 더욱 높이고, 해외와 공동 제작 강화 등 적극적으로 해외 시장 개척에 힘을 기울여야 할 것이다. 2015년 MBC 수익 구조 다각화는 경영 성과 호조로 어느 정도 좋은 성과가 있었다고 평가한다.

2) 비용구조의 건전성

2015년 전체 비용은 8,384억원이 발생했다. 전년에 비해서 90억원이 증가했고, 예산 대비로는 103%다. 수익 증가는 474억원인데 비용 증가는 90억원이므로 비용절감에 어느 정도 성공했다. 수익이 증가했는데도 직접제작비와 제작경비가 감소한 것은 경비 절감에 큰 노력을 했다는

것을 알 수 있다. 실무 부서에서는 제작비 집행의 합리화에 따른 결과라고 했다. 반면에 일반 경비와 인건비가 크게 증가하였다. 두 비용의 증가 합계액은 200억원을 초과한다. 특기할 것은 감가상각비가 전년에 비하여 크게 증가한 것이다. 이는 상암신사옥 이전으로 감가상각비가 크게 증가한 까닭이다. 전체 비용 중 가장 큰 비중을 차지하는 것은 직접제작비(28.9%)이고, 그 다음으로 인건비(19.9%), 일반경비(14.4%), 감가상각비(8.6%), 제작경비(7.5%), 콘텐츠유통/행사경비(7%)순이다. 전체적으로 제작 관련 비용 절감은 이루어졌으나 일반 경비와 인건비가 잘 통제되지 않고 있다.

〈표 5-19〉 부문별 비용

구분		2015년	2014년	전년 대비 증감	2015년 예산	예산 추이 (달성도)
영업비용	직접제작비	2,425	2,528	−103	2,460	99%
	제작경비	633	1,109	−476	682	93%
	콘텐츠유통/행사경비	591	514	+77	569	104%
	일반경비	1,210	1,109	+101	1,094	111%
	판매수수료	887	865	+22	869	102%
	인건비	1,671	1,566	+105	1,583	106%
	퇴직급여	226	179	+47	182	124%
	감가상각비	721	424	+297	694	104%
	방송문화진흥자금	20	−	+20	1	−
	예비비	−	−	−	10	−
영업비용 합계		8,384	8,294	+90	8,144	103%

(1) 직접제작비

영업비용 중에서는 직접제작비가 가장 큰 비중을 차지한다. 직접제작비 총액은 2,425억원인데 이중에서 TV 방송제작비가 2,318억원을 차지하여 95.6%의 비중을 차지한다. 방송제작비 중에서는 드라마 제작비가 가장 많고 그 다음이 예능, 콘텐츠 제작, 시사제작 경비 순이다. 비용에 대한 예산 달성율을 보면 예능, 시사제작, 편성, 보도가 100% 미만이어서, 원가가 절감된 것이 나타난다.

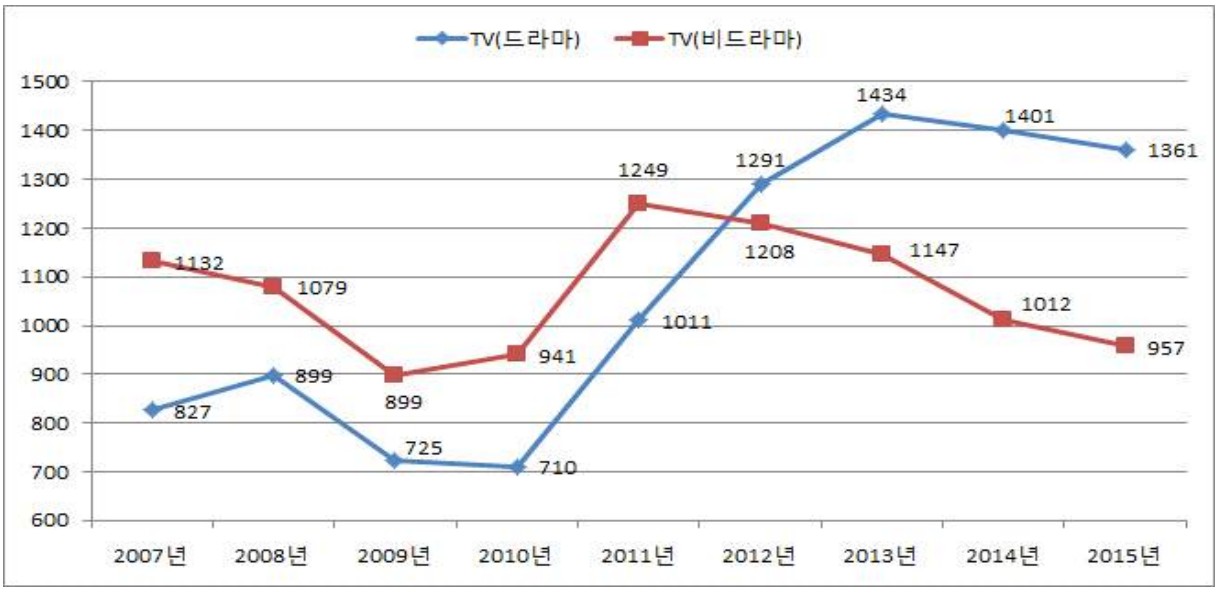
〈표 5-20〉 부문별 TV 직접제작비

부문	2015년	2014년	증감	2015년 예산	예산 달성율
드라마	1,361	1,401	-40	1,362	100%
예능	397	438	-41	404	98%
콘텐츠제작	293	309	-16	288	102%
시사제작	116	90	+26	119	97%
편성	21	23	-2	63	33%
보도	45	47	-2	55	82%
특임사업(DMC)	33	-	+33	-	100%
스포츠	22	29	-7	20	110%
미디어사업본부	9	20	-11	8	113%
사회공헌실	20	18	+2	8	250%
아나운서국	1	1	-	2	50%
교양제작	-	37	-37	-	-
개편대비예산	-	-	-	20	-
합계	2,318	2,413	-95	2,349	99%

제작비 소요가 많은 몇 부문을 보면, 드라마 부문의 직접제작비는 감소 추세다. 2013년에 1,434억원, 2014년에 1,401억원, 2015년에 1,361억원이다. 예능 부문도 일요일 코미디 프로그램 폐지, 콘서트 프로그램 감소에 따라 제작비가 감소하였다. 콘텐츠 부문은 〈여행남녀〉, 〈여성토론 위드〉, 〈도전! 발명왕〉 등 외주 프로그램 폐지에 따라 제작비가 감소했다. 반면 시사제작국은 〈생방송 오늘저녁〉 신설과 〈경제매거진 M〉의 포맷 변경 등으로 제작비가 증가했다.

직접제작비를 드라마와 비드라마 부문으로 나누어 연도별 추이를 보면 〈그림〉과 같이 TV드라마 제작비가 2010년 이후 점점 증가하는 것을 알 수 있다. 이는 종편 및 CJ 등 케이블 PP의 콘텐츠 직접 제작 증가에 따른 제작 요소(작가, 배우 등)의 수요 증가가 한 원인이다. 이에 비하여 비드라마 부문은 2011년 이후 제작비가 점차 감소한다. MBC는 예능에서 코미디와 콘서트 프로그램 폐지, 일부 외주 프로그램 폐지 등으로 비드라마 부문의 제작비가 감소했다.

(단위 : 억원)



[그림 5-1] 장르별 직접제작비 추이

(2) 제작경비

제작경비는 전년도에 비하여 큰 폭으로 줄었다. 2014년에는 1,109억원이었으나 2015년은 633억원이다. 감소한 가장 큰 이유는 2014년의 〈소치 동계올림픽〉, 〈브라질 월드컵〉, 〈인천 아시안게임〉 중계권과 제작경비 439억원이 2015년에는 발생하지 않았기 때문이다. 한편, MLB의 류현진 선수 부상으로 중계가 감소하여 광고 수익이 급감하여 손익에 나쁜 영향을 주었다. 타 항목의 금액은 크지 않지만 많은 부분에서 예산 절감이 이루어졌다. 외부 임차료, 해외지사 경비, 방영권료, 소모품, 외부용역비, 취재비, 홍보경비 등이 예산 설정보다 적게 발생했다.

〈표 5-21〉 제작경비

(단위 : 억원)

구분	2015년	2014년	증감	2015년 예산	예산 달성율
스포츠중계	255	613	-358	291	88%
제작저작권료	78	74	+4	87	90%
전속금	5	4	+1	6	83%
회선사용료	50	56	-6	53	94%
선거방송	-	27	-27	-	-
외부임차료	17	74	-57	26	65%
해외지사	32	33	-1	32	100%
방영권료	25	27	-2	29	86%

뉴스전재료	30	30	-	19	158%
소모품구입/장비유지보수	21	31	-10	23	91%
외부용역비	17	26	-9	26	65%
취재비	13	24	-11	16	81%
홍보	17	20	-3	16	106%
기타	73	70	+3	58	126%
합계	633	1,109	-476	682	93%

(3) 제작유통/행사경비

콘텐츠 유통과 행사 경비는 591억원으로 전년 514억원에 비하여 15% 증가하였다. 비목으로는 외주사 수익 배분이 가장 커서 전체 51%인 301억원이 소요되었다. 그밖에 국내 유통이 146억원, 해외 유통이 69억을 차지한다.

해외 유통 경비 중에는 중국판 〈무한도전〉 제작비, 상해법인 자문료, 상해법인 에이전시 경비, 국제 견본시장 참가 등이 포함된다. 국내 유통 경비는 전년에 비하여 71%나 크게 증가했다. 클립 유통 수익에 대한 SMR 배분이 42억원 증가했고, 음원 확대에 따라 부가 사업 경비도 증가했다.

〈표 5-22〉 콘텐츠유통/행사경비

(단위: 억원)

구분		2015년	2014년	증감	2015년 예산	예산 집행률
해외 유통	수출프로그램가공	25	30	-5	30	68%
	제작자문/공동제작	22	16	+6	51	42%
	해외지사경비	7	13	-6	5	132%
	기타	15	15	-	60	25%
	소계	69	74	-5	146	47%
국내 유통	홈페이지운영	44	42	+2	42	105%
	부가사업	47	30	+17	45	106%
	SMR 배분	42	-	+42	-	-
	기타	13	13	-	4	325%
	소계	146	85	+61	91	160%
외주사 수익배분		301	266	+35	246	122%
저작권협회 등 기타배분		22	59	-37	44	51%
행사경비		53	30	+23	42	126%
합계		591	514	+77	569	104%

(4) 일반경비

일반경비는 1,210억원으로 전년에 비하여 약 9% 증가했다. 크게 증가한 항목은 많지 않았으나 복리후생비, 희망퇴직위로금, 인력개발비 등이 증가했다. 희망퇴직위로금 등 예산에 배정된 항목이 아닌데 지출된 것이 이례적이다. 정책적 결정이나 피치 못할 경비 지출이 아닌 경우 합리적인 지출이었는지를 충분히 검토해야 할 것이다.

(5) 인건비와 퇴직급여

인건비와 퇴직 급여는 전체 영업비용 8,384억원의 22.6%인 1,897억원이다. 일반경비에 포함된 퇴직위로금 등도 합하면 23.7%로 1,993억원이다. 이는 직접제작비 다음으로 큰 비용 항목에 해당한다.

인건비 증가는 2015년 임금 협약에 따른 기본급 인상, 이에 따른 퇴직급여 증가와 성과급 지급이 반영된 결과다. 최근 사회 각계는 임금 동결, 인원 감축, 자동화 설비 등으로 인건비 비중이 높지 않은 추세로 가고 있지만 MBC는 장기 근속자 비율이 높아서 아직도 인건비 비중이 크므로 이를 개선하는 노력이 필요하다. MBC와 동일한 기준으로 KBS와 SBS와 비교하는 것도 의미 있을 것으로 생각하며, 다른 종편과도 비교하여 임금 수준의 적정성을 재검토해야 한다.

〈표 5-23〉 인건비 및 퇴직급여

구분	2015년	2014년	증감	15년 예산	예산 집행율
인건비	1,671	1,566	+105	1,583	106%
퇴직급여	226	179	+47	182	124%

(6) 감가상각비

상암 신사옥 관련 유형자산은 2014년 8월부터 감가상각을 시작했다. 따라서 2015년부터는 감가상각비가 증가하여, 2014년에 비하여 300억원 가까이 증가했다. 가장 큰 항목은 방송장비, 비품, 제작시설에 대한 감가상각비다.

〈표 5-24〉 감가상각비

(단위 : 억원)

구분	2015년	2014년	증감	2015년 예산	예산집행율
건물	145	93	+52	694	104%
구축물	23	23	-		
제작시설	121	46	+75		
방송장비	281	190	+91		
비품 등	151	72	+79		
합계	721	424	+297	694	104%

(7) 수익과 비용의 연도별 추이

〈표 5-25〉는 매출액의 중요 항목과 영업비용의 중요 항목, 그리고 영업 이익의 5개년 추이를 나타낸다. 표에서 보는 바와 같이 광고 수익은 2011년을 정점으로 감소하고 있다. 이는 지상파 방송에서 공통적으로 나타나는 현상일 것이다. 반면 콘텐츠 유통 수익은 매년 증가하고 있어 앞으로의 주 수익원이 될 것이다. MBC의 기업 비전과 경영 목표의 중심 사항이므로 이에 대한 철저한 분석과 투자가 이루어져야 할 것이다.

제작비는 2012년부터 점차 감소하고 있다. 광고 수익이 감소하여 나타나는 현상인지, 제작 단가가 낮아진 것인지, 방송 프로그램을 축소한 결과인지 분석할 필요가 있다. 반면 일반경비는 점차 증가하고 있다. 인건비는 인건비 항목에 퇴직 급여를 가산하고 일반 경비에 포함된 인건비성 비용을 합하여 추세를 보아야 할 것이다. 점차 증가하는 것으로 보이므로 일인당 인건비 추세를 재계산하고 종편이나 다른 지상파 방송과의 비교, 1인당 부가가치 또는 1인당 매출액을 계산하여 전체 방향을 파악하는 것이 필요하다.

〈표 5-25〉 중요 매출액, 영업비용과 최근 5개년 영업이익 추이

(단위 : 억원)

구분	2015년	2014년	2013년	2012년	2011년	2010년
광고수익	4,651	4,460	4,790	4,933	5,973	5,249
콘텐츠유통수익	3,087	2,749	2,601	2,174	1,938	1,346
매출액 합계	8,498	8,024	8,155	8,022	8,910	7,429
직접제작비	2,425	2,528	2,694	2,609	2,369	1,749
제작경비	633	1,109	717	867	604	590
콘텐츠유통/행사경비	591	514	558	554	609	-
일반경비	1,210	1,109	1,034	1,053	1,047	1,291
인건비	1,671	1,566	1,606	1,327	1,743	1,553
퇴직급여	226	179	215	181	204	188
영업비용 합계	8,384	8,294	7,995	7,870	8,170	6,824
영업이익	114	-270	160	152	740	605

(8) 타 방송사 실적 비교

〈표 5-26〉은 2015년 타 방송사 실적 분석을 나타낸다. 매출액은 KBS가 MBC와 유사한 금액만큼 전년보다 증가했다. 그러나 CJ E&M 매출이 급격하게 증가하고 절대 금액도 MBC 매출보다 50% 이상 많다. 또한 JTBC의 매출액도 51% 급성장하고 있다. JTBC는 장기적인 안목으로 킬러 콘텐츠 제작 환경을 마련중이라고 한다. MBC가 흑자 전환에 성공했지만 SBS 역시 흑자

로 전환했고 KBS도 적자가 크게 감소했다. CJ E&M의 경우 영업 이익이 크게 증가했고, JTBC가 영업 이익이 적자지만 매출 증가가 급격히 이루어져 가까운 시일 내에 흑자 전환도 가능할 것으로 보인다. MBC는 지상파 기업과 비교하는 관행에서 벗어나 CJ E&M 등과 성장성을 경쟁한다고 보고 새로운 경영 전략을 마련해야 할 것이다.

〈표 5-26〉 타 방송사 실적분석

(단위, 억원)

구분		MBC	SBS	KBS	CJ E&M	JTBC
매출	14년	8,024	7,957	14,963	12,327	1,306
	15년	8,498	7,726	15,462	13,473	1,970
	증감	474	−231	499	1,146	664
영업 이익	14년	−270	−129	−455	−126	−861
	15년	114	403	−211	527	−570
	증감	384	532	244	653	291

3) 투자관리의 적절성

2015년 투자는 아니나 MBC는 상암동 신사옥을 2014년 9월 1일에 신사옥 기념식을 개최하였다. 연 면적은 C1 블록 120,292.08㎡, C2 블록 29,643.73㎡이며, 스튜디오도 예능, 매직, 뉴스, 교양, 라디오 등을 갖추었고, 이밖에 공개홀, 콘텐츠 체험관 등을 건설했다. 건물뿐만 아니라 설비, 장비 면에서 최고 수준을 구비하고 있다. 2015년부터 MBC는 신사옥에서 '콘텐츠 중심의 글로벌미디어 그룹'으로 도약할 준비를 하고 있다. 2014년의 경영 기조도 '상암시대, 창의와 현신을 위한 도약'이었다. 신사옥의 총 투자금액은 4,735억원이었다. 토지는 1,119억원이고 건물은 총 2,603억원이며, 기계/제작시설/비품은 모두 1,003억원이다.

2016년 중점 추진과제와 예산 계획에서 중장기 투자가 필요한 항목을 파악할 수 있었다.

① 차세대(UHD, MMS) 방송 준비

② 적극적 해외시장 개척

- 해외 공동제작 역량 강화
- 글로벌 OTT 콘텐츠 사업 본격 진출

③ 신성장 동력 확보

- 뉴미디어 플랫폼 사업 본격화
- 한류 플랫폼 강화를 위한 지속적 수익 창출
- 수익성이 있는 신규사업에 대해서는 연중 예산 부여

④ 제작 부문 투자 확대

- 프로그램 제작 관련 예산 증액
- 드라마, 예능 프로그램 제작비 및 연구 개발 예산 확대
- 주요 이벤트(올림픽, 총선 방송)를 대비한 예산 편성

〈표 5-27〉의 중기 투자 자료에 의하면 중기 총투자는 1,238억원으로 방송 시설과 장비에 대한 투자가 242억원으로 가장 많고 신규 사업과 신성장 동력이 143억원, 구축물이 176억원이다. 그 밖에 UHD 투자가 150억원, 오프세트 건설로 68억원을 계획하고 있다. 그런데 2015년에 방송 시설과 장비 투자가 실제로 이루어진 것은 57억원이다. 이는 UHD 프로그램 편성 비율 고시가 2016년 7월로 예정되고, 평창동계 올림픽의 UHD 중계 여부에 대한 IOC 결정이 나지 않아서 본격적인 투자가 이루어지지 않았기 때문이다. 2016년 하반기에 구체적 투자 계획을 확정하여 수립할 예정이다. 구축물 등에는 27억원 계획을 하였으나 124억을 투자했다.

〈표 5-27〉 중기 투자계획

(단위: 억원)

투자안		총투자액	2015		2016
			계획	실적	
방송시설 및 장비		242	381	57	185
UHD 투자		150	0	0	150
오픈세트		68	15	39	29
일반 투자	신규사업·신성장동력	143	50	43	100
	정보시스템	37	23	10	27
	구축물 등	176	27	124	52
상암 신사옥	사옥	0	0	0	0
	방송장비시설	0	0	0	0
선급비용		422	286	114	308
합계		1,238	782	387	851

국별 투자예산 신청과 편성액은 〈표 5-28〉과 같다. 가장 투자 예산이 많이 편성된 곳은 기획국으로 정책성 투자 예산과 방송 장비 구입을 위하여 345억원을 편성하였고 이외 중계권 등을 위하여 251억원을 편성하였다. 디지털기술국은 UHD 장비 구입 등에 236억원을 신청했지만 48억원을 편성하여 이에 대한 것을 기획국에서 담당하는 것으로 추정된다. 스포츠 중계권에 대한 예산 편성은 중장기 투자 계획에 언급하지 않은 편성 예산이다. 제작기술국에서 2016년 하계 올림픽 장비 구입에 약 100억원을 신청하여 스포츠 중계에 대한 투자 예산도 상당한 금액이 소요되고 있다.

〈표 5-28〉 투자예산 조정 및 편성 내역

(단위, 백만원)

국실	개별 사업명	신청액	편성액	조정액
경영인프라국	업무 신규개발 개선 등 19건	3,944	3,393	-552
기획국	정책성 투자예산-방송장비	5,000	34,552	29,552
드라마국	사극 오픈세트 제작 등 3건	4,508	3,525	-983
디지털기술국	UHD장비구입 등 25건	23,661	4,863	-18,798
라디오국	취재용 장비	4	3	-1
매체전략국	신규 플랫폼 구축 투자비	1,504	4	-1,500
보도NPS준비센터	보도NPS구축사업 등 2건	7,168	159	-7,009
보도국	뉴스그래픽 장비 및 소프트웨어 구입 등 6건	1,285	323	-962
스포츠국	스포츠중계권	25,160	25,160	-
시사제작국	카메라, 촬영보조장비 등 4건	50	26	-24
영상미술국	CG 랜더팜 구입 등 19건	1,928	336	-1,592
자산개발국	대장금 세트장 이전 복원, 드라미아 등 10건	8,592	3,136	-5,456
제작기술국	2016 하계올림픽 장비 구입 등 18건	9,978	1,467	-8,511
콘텐츠사업국	뉴미디어서비스 개발 구축	1,198	98	-1,100
콘텐츠제작국	카메라, 스토리지 등 2건	66	6	-60
편성국	편성운행시스템개발	1,052	1,002	-50

〈표 5-29〉은 2015년 투자 집행액을 보여주고 있다. 특기할 것은 상암 신사옥 관련 방송 시설 장비 투자가 편성 대비 집행액이 크지 않다는 것이다. 이는 신사옥 이전 과정에서 많은 고가 방송 장비를 새로 구입하고 설치하였고, 아직 UHD 투자가 본격화되지 않은 까닭이다. 방송시설 투자에 많은 금액이 소요된 만큼 앞으로 품질이 좋고 시청률이 높은 프로그램을 기대해본다.

〈표 5-29〉 투자예산 총괄표

(단위: 억원)

항목		2015년			2014년	전년실적대비증감	
		집행	편성액	집행률	집행액	증감액	증감률
방송시설장비투자	기계기구	47	353	13.3%	64	−17	−26.6%
	제작시설	43	42	102.4%	2	+41	+2,050%
	제작비품	6	1	600.0%	4	+2	+50.0%
일반투자	보증금	15	−	−	7	+8	+114.3%
	토지	7	15	46.7%	3	+4	+133.3%
	건물	6	7	85.7%	8	−2	−25.0%
	구축물	12	3	400.0%	3	+9	+300.0%
	차량운반구	0	0	−	1	−1	−100.0%
	비품	63	23	273.9%	19	+44	+231.6%
	건설중인자산	31	1	3,100.0%	2	+29	+1,450.0%
	투자유가증권	43	50	86.0%	32	+11	+34.4%
선급비용	스포츠중계권	110	252	43.7%	29	+81	+279.3%
	영화방영권	1	9	11.1%	2	−1	−50.0%
	전속금	3	25	12.0%	6	−3	−50.0%
상암동 신사옥	건물	0	0	−	254	−254	−100.0%
	방송장비시설	0	0	−	366	−366	−100.0%
투자총계		387	781	49.6%	802	−415	−51.7%

방송장비의 중·장기 도입 계획은 〈표 5-30〉과 같다. 2015년에 71억원을 계획하고 68억원을 투자하였다. 그런데 계획과 실적을 보면 송신 관련 시설과 기타 부분에서 상당한 차이가 있으므로 체계적인 계획이 필요할 것으로 보인다. 투자 계획을 합리적으로 세우면 많은 투자 원가를 절감할 수 있을 것이다. 2016년에는 319억원, 2017년 164억원, 2018년 225억원 큰 투자액이 예상되므로, 2015년과 같은 계획과 실적이 차이가 나지 않도록 재확인하는 절차가 필요할 것이다.

〈표 5-30〉 방송장비 중·장기 도입계획 수립 내용

(단위: 백만원)

구분 \ 연도	2015년		2016년	2017년	2018년	2019년	계 ('16~'19년)
	계획	실적					
제작/송출관련 시설	2,799	3,833	21,533	13,605	19,815	14,350	6,632
송신관련 시설	3,594	810	7,138	800	·	500	4,404
기타 (연구개발, 아카이브, 부가서비스 등)	769	2,155	3,316	2,050	2,700	850	2,924
계	7,162	3,833	21,533	13,605	22,515	14,350	10,995

4) 자산(자금)관리의 적절성

(1) 자금관리의 적절성

2015년말 자금 운용 현황은 〈표 5-31〉과 같이 현금및현금성자산이 1,704억원, 단기금융상품 574억원, 장기금융상품 100억원 그리고 매도가능금융자산이 166억원으로 현금및현금성자산이 대부분을 차지한다. 자금의 합계액은 총 2,545억원이다. 이는 2014년 1,698억원에 비하여 847억원 증가한 금액이다. 2012년말에는 자금이 3,076억원, 2013년말에는 2,117억원이었다. 전년도 경영평가 보고서에서는 단기 자금 운영에는 어려움이 없겠지만 당기순이익이 점차 하락함에 따라서 5~6년 내에 운전 자본에 이상이 올 수 있음을 지적했다. 2015년은 영업 성적이 예상보다 양호하여 자금 사정이 좋아졌지만, 장기적인 자금 운영 계획을 세워보는 것이 필요할 것이다.

〈표 5-31〉 2015년 자금운용(운용형태별)

(단위 : 백만원)

계정과목	운용형태	2015년말 기준	2014년말 기준
현금 및 현금성자산	현금	-	-
	당좌예금	1,466	375
	보통예금, F/B	68	202
	MMT	143,900	142,600
	기업CP	5,000	-
	정기예금	20,000	-
	소계	170,434	143,177
단기금융상품	기타펀드상품	10,000	-
	채권형랩	5,000	-
	정기예금	42,000	-
	후순위사채	451	-
	소계	57,451	-
장기금융상품	당좌개설보증금	3	3
	후순위사채	-	451
	기타펀드상품	10,000	10,000
	소계	10,003	10,454
기타	시장성지분증권	16,636	15,357
총계		254,524	168,988

현금흐름표상의 영업 활동 현금 흐름은 2014년에 비하여 크게 증가했다. 영업 활동 현금 흐름은 현금 기준으로 회계 처리할 경우 기업의 경영 성과를 가장 잘 나타내는 재무 요약치다. 영업 활동 현금 흐름은 2014년에는 약 350억원이었으나 2015년에는 1,021억원이다. 이는 당기 순이익이 크게 증가했기 때문이다. 2014년의 당기순이익은 111억원이나 2015년에는 723억원이다. 이로 인하여 기말 현금 잔액도 약 273억원 증가하여 1,704억원이다. 2015년에는 현금 사정이 향상되었다.

〈표 5-32〉 현금흐름표 요약

(단위, 백만원)

과 목	2015사업연도	2014사업연도	2013사업연도
Ⅰ. 영업활동 현금흐름	102,126	34,987	96,881
Ⅱ. 투자활동 현금흐름	(74,769)	(53,090)	(171,881)
Ⅲ. 재무활동 현금흐름	(100)	(100)	(100)
Ⅳ. 현금의 증감(Ⅰ+Ⅱ+Ⅲ)	27,257	(18,203)	(75,100)
Ⅴ. 기초의 현금	143,177	161,380	236,481
Ⅵ. 기말의 현금	170,434	143,177	161,380

(2) 자산의 개발과 활용

자산 개발의 가장 큰 과제는 여의도 사옥의 활용 또는 처분 방안이다. 현재로는 여의도 사옥이 면세점 부지 선정 불발에 따라 매각을 재검토하고 있다.

〈표 5-33〉은 미디어사업본부의 자산 개발 목표와 실적이다. 상업시설과 오피스/방송시설은 실적을 초과 달성했다. 2014년 실적보다는 상당히 높다. 2014년에는 52억원이었는데 2015년은 130억원을 달성했다. 수익 창출 다양화를 위한 자산 개발 방법은 여의도 복합 개발 및 매각 추진, Tour MBC World 조성, 용인드라미아의 대장금파크 개발, 상업시설 추가 도입과 자회사 임대차 등 임대 사업 등이다.

〈표 5-33〉 자산개발 수익

(단위 : 억원, %)

구 분	2015년			2014년 실적	전년 대비 증감률
	목표	실적	달성률		
상업시설	56	62	111	28	+121
오피스/방송설비	58	60	103	15	+300
용인/양주	13	8	62	9	-11.1
총 계	127	130	102.4	52	+150

상암동 신사옥에 많은 업체들에 임대를 주어 임대 수익을 올리고 있다. 2015년 12월 현재 31개 업체에 임대하고 있다. 신사옥 임대 수익과 일산드림센터, 양주문화동산, 용인대장금파크 등 2014년의 전체 임대수익과 관리비수익은 44억이고 2015년에는 119억원이다.

기타 신사업개발센터의 자산개발로는 MBC 문화광장에 스케이트장 조성, 여의도 사옥 주차장 임대 등이 있고, 수익형 부동산 개발과 운영 등도 검토하고 있다.

〈표 5-34〉 신사업개발센터 자산개발

(단위: 억원, %)

구 분	2015년			2014년 실적	전년 대비 증감률
	목표	실적	달성률		
2014/15스케이트장	3.2	3.5	109	-	-
2015/16스케이트장	1.0	1.1	110	1.1	0.0%
여의도 주차장 임대	0.9	1.3	144	-	-
총 계	5.1	5.9	116	1.1	+436.4

5) 성장성 및 수익성

성장성은 일반적으로 매출액 성장율이나 총자산 성장율로 측정한다. 재무 비율은 그 자체만으로는 의미가 없으므로 지상파 3사를 비교하고, 또한 전년과도 비교하여 분석하기로 한다.

2015년 MBC는 KBS와 SBS보다 높은 매출액 성장률을 기록했다. 2015년 MBC의 매출액 성장률은 5.91%이나, KBS는 3.33%이고 SBS는 2.9% 감소했다. 한편 총자산에서도 MBC는 KBS보다 성장률이 높다. 2015년 SBS 총자산은 이례적으로16.68% 증가했다.

〈표 5-35〉 방송 3사의 성장성 비교

(단위: 억원)

구분	MBC			KBS			SBS		
	2015년 실적	전년대비 증감 %	2014년 실적	2015년 실적	전년대비 증감 %	2014년 실적	2015년 실적	전년대비 증감 %	2014년 실적
매출	8,498	5.91%	8,024	15,462	3.33%	14,963	7,726	-2.90%	7,957
총자산	21,488	5.05%	20,455	12,673	-1.40%	12,853	9,330	16.68%	7,996

수익성은 여러 가지 재무비율이 있지만 매출원가율, 매출액순이익율, ROA, ROE를 산정하여 지상파 3사를 비교하고 전년도와도 비교해 보고자 한다. 매출액 대비 매출원가를 나타내는 매출원가율은 SBS, MBC, KBS 순인데 매출원가율로는 SBS가 가장 저렴한 비용으로 방송 서비스를 하는 것이다. 매출액 대비 판매관리비율은 KBS가 가장 낮게 나타나고 있고 매출액 대비 영업비용은 SBS가 가장 낮다. 이러한 순위는 2014년도 경영평가 내용과 마찬가지다. 따라서 전년

과 비교해서는 큰 차이를 보이지 않는다고 말할 수 있다.

ROA와 ROE는 기업의 전체적인 수익성을 가장 잘 나타내는 재무비율로서 널리 사용된다. ROA와 ROE는 SBS가 가장 양호하다. 차이가 많이 나는 ROE는 SBS가 6.23%인데 MBC는 3.99%이다. KBS는 1.16%로 매우 낮다.

〈표 5-36〉 방송 3사의 수익성 비교

(단위: 백만원)

구분	MBC	KBS	SBS
매출액	849,818	1,546,206	772,594
매출원가	673,307	1,323,794	585,825
매출총이익	176,511	222,412	186,769
판매관리비	165,118	243,469	146,457
영업이익	11,393	(21,057)	40,311
당기순이익	72,269	7,490	34,592
매출액 대비 매출원가율	79.23%	85.62%	75.83%
매출액 대비 판매관리비율	19.43%	15.75%	18.96%
매출액 대비 영업비용율	98.66%	101.36%	94.78%
매출액 대비 영업이익율	1.34%	-1.36%	5.22%
매출액 대비 당기순이익율	8.50%	0.48%	4.48%
ROA(총자산이익율)	3.45%	0.59%	3.99%
ROE(자기자본이익율)	3.99%	1.16%	6.23%

6) 안정성

(1) 안정성 재무비율

안정성은 일반적으로 재무 건전성으로 측정한다. 따라서 유동 비율, 부채 비율, 금융부채 비율을 계산하여 지상파 3사와 또한 전년과도 비교하고자 한다.

먼저 단기부채 상환능력을 나타내는 유동 비율은 MBC가 가장 양호하다. 2014년에도 MBC가 가장 양호했다. MBC는 단기부채 상환능력이 높아 자금 여력도 좋다. 장기부채 상환능력을 나타내는 부채 비율도 MBC가 가장 양호하다. 2014년에도 MBC 부채 비율이 가장 낮았다. 마지막으로 금융부채 비율은 MBC가 0%다. 이는 이자를 지급하는 금융 부채가 없다는 의미다. 재무 안정성 면에서는 MBC가 매우 안정된 상태에서 운영되고 있다. 재무 안정성도 좋지만 효율적인 재무 구조가 어떤 것일지를 분석해보는 것도 의미 있는 조사가 될 것으로 생각한다.

〈표 5-37〉 방송 3사의 안정성 비교

구분	MBC		KBS		SBS	
	2015년	2014년	2015년	2014년	2015년	2014년
유동비율	252.65%	189.5%	114.3%	80.8%	220.3%	153.6%
부채비율	16.21%	15.3%	95.6%	99.2%	64.0%	47.6%
금융부채비율	0.0%	0.0%	7.5%	17.3%	28.4%	19.2%

안정성을 나타내는 다른 지표로 방송 3사의 현금성 자산을 비교해 보았다. 현금성 자산은 많을수록 안정성이 높다. 현금 및 현금성자산은 MBC가 가장 많이 보유하고 있다. 2015년에는 2,282억원으로 2014년에 비해 약 850억원 증가했다. 이에 반해 KBS는 여유 자금이 매우 적다. 2015년에는 94억원에 불과하다. SBS도 현금성 자산이 상당하다. 2,185억원을 소유하고 있다. 현금성 자산이 많은 것은 기업의 안정성을 나타내지만 요즘같은 저금리 경제 환경에서는 적절한 투자처를 찾기 어려우므로 효과적인 자금 관리가 어려운 한계도 있다. 현금성 자산의 효율적 관리에 대한 방안을 마련해 보는 것도 좋을 것이다.

〈표 5-38〉 지상파 방송 3사 현금자산

(단위 : 억원)

구분	MBC		KBS		SBS	
	2015년	2014년	2015년	2014년	2015년	2014년
현금및금융자산	2,282	1,432	94	48	2,185	1,607
유동부채	1,835	1,827	2,405	2,939	2,286	2,486

(2) 재무구조상 자본금 비율

MBC 재무상태표를 보면 일반 회사와 매우 다른 자본 구조를 볼 수 있다. 〈표 5-39〉와 같이 총자본이 1조 8,490억원이나 자본금은 단 10억원이다. 자본금이 총자본의 0.054%에 불과한 것이다. 법적으로는 자본금의 크기가 문제될 것은 없다. 하지만 기업의 재무 상태를 살펴보는 이해 관계자들에게는 상당히 이례적으로 보인다.

회계상 자본금이란 주주의 납입금 중 액면가에 주식 수를 곱한 금액이다. MBC의 경우 주식발행초과금이 없는 것으로 보아 자본금 10억이 전부 최초 주주의 납입금으로 볼 수 있고 이는 회계상 자본금의 정의에 부합한 재무제표의 표시라고 판단된다. 다만 유사 업종 기업과 비교 가능성 면에서는 그 비율이 매우 낮다.

〈표 5-39〉 재무상태표상의 자본 항목 (2015년말)

자 본			(단위, 백만원)
I. 자본금			1,000
보통주자본금	1,000		
II. 자본잉여금		284,259	
합병차익	295,380		
재평가적립금	165,369		
기타자본잉여금	118,594		
III. 자본조정			(5,275)
기타자본조정		(5,275)	
IV. 기타포괄손익누계액	9,427		
매도가능증권평가이익	8,095		
매도가능증권평가손실	(812)		
지분법자본변동	2,434		
부의지분법자본변동	(289)		
V. 이익잉여금			1,559,557
법정적립금	500		
임의적립금	1,486,640		
미처분이익잉여금	72,417		
자 본 총 계			1,848,969

만약 MBC 자본 구조를 일반 기업과 같이 자연스럽게 만들려면 자본금의 증대를 고려할 수 있다. 2015년말 재무상태표에 의하면 자본금 10억원, 자본잉여금 2,842억원, 이익잉여금 1조 5,595억원이다. 자본잉여금과 이익잉여금은 자본 전입이 가능하여 자본금을 증가시킬 수 있는 재원이다.

자본 전입시에는 세금 문제가 뒤따른다. 예를 들면 이익잉여금을 자본전입하면 배당이 의제되어 배당소득세를 납부해야 한다. 그런데 MBC는 재평가적립금이 1,653억원이 자본에 포함되어 있어 배당소득세 없이 저렴한 비용으로 무상증자가 가능하다. 재평가적립금은 세법의 자산재평가법에 의해서 자산재평가로 인한 평가이익을 적립해놓은 금액인데 해당 규정이 2000년 정도에 없어졌다. 그 후 대부분의 기업에서는 재평가적립금으로 무상증자를 실시하여 자본금에 편입시켰으나 MBC는 아직 자본 항목에 그대로 남아 있다. 그러므로 재평가적립금을 무상증자의 재원으로 자본금을 증대시키는 방안을 고려해볼 수 있다. 만일 MBC가 재평가 적립금을 자본 전입하면 자본금/총자본 비율은 약 9%가 된다. 다만 재평가 적립금의 자본 전입시 등록세 0.48%인 약 8억원의 세금이 발생할 것으로 판단된다.

따라서 현재와 같은 자본 구조를 유지할 것인지 아니면 다른 상장기업이나 유사업종 기업과의 비교가능성을 위하여 자본 전입을 할지에 대해서는 MBC 주주와 MBC 모두의 이익이 되는 방향으로 의사결정이 이루어져야 할 것이다.

참고로 다른 방송사와 유사업종에 종사하는 기업의 자본금/총자본의 비율은 〈표 5-40〉과 같다. MBC는 0.054%인데 비하여 SBS는 16.9%, KBS는 32%, YTN은 22.5%, CJ E&M은 12.9%이다. 상장기업 전체 평균은 8.6%다.

〈표 5-40〉 상장법인 및 동종업종 자본금 비율 (2014년말 기준)

구분	자본금	순자산	비율 (자본금/순자산)
MBC	10억	18,439억	0.05%
상장법인 전체 평균	585억	6,826억	8.6%
SBS	913억	5,403억	16.9%
KBS	2,062억	6,452억	32.0%
YTN	420억	1,867억	22.5%
CJ E&M	1,937억	15,057억	12.9%

자본금 증대로 인한 장점이자 한계로는 배당금 지급이 증가할 수도 있다. 일반적으로 배당률은 자본금 액면 총액의 몇 %로 정하기 때문에 자본금이 증가하면 배당금이 증가할 수도 있기 때문이다. 그러나 배당금은 주주총회에서 결정하며 자본금의 일정 비율로 제한하는 규정은 없다. 주주에게 배당을 실시하지 않는 기업들도 있다.

3 | 이해자 관리

MBC 관계회사는 지역방송 계열사와 자회사로 나누어진다. 지역방송 계열사는 부산문화방송(주), 대구문화방송(주), 광주문화방송(주), 대전문화방송(주) 등 17사(社)가 있고, 자회사는 iMBC, 씨앤아이, 플러스, 플레이비 등 7사(社)다. 계열사와 자회사는 상당한 비중을 차지하고 있다. 2015년 MBC 매출액은 8,497억원이고, 계열사는 MBC의 44.6%인 3,788억원, 그리고 자회사는 61.6%인 5,235억원이었다. 계열사와 자회사를 합하면 MBC 매출액보다 크다. 2015년에 계열사와 자회사의 경영 성적이 나쁘지 않았다. 계열사 매출도 증가했고 17개 계열사 모두 영업이익을 올리고 있고, 자회사도 매출액이 증가했다. 특히 MBC플러스, iMBC, 아트 등의 매출이 증가했다.

MBC는 계열회사와 자회사에 대한 그룹 차원의 경영 전략 기능을 강화하기 위하여 2014년에 기존의 관계회사부를 관계회사국으로 승격하고 산하에 계열사부와 자회사부를 신설한 바 있다.

1) 관계회사의 경영실적 및 경영독립성

MBC 관계회사는 MBC의 지분 소유, 거래 관계, 경영 평가 등으로 MBC와 관련되어 있다. 그러나 각 법인 및 영업의 특수성으로 인하여 경영의 자율성을 보장하고 있다. MBC는 공식적 또는 비공식적인 경영 협의체를 통하여 관계회사 경영에 관여하기보다는 경영 평가 제도를 통해 관계회사의 경영 전략과 방향을 유도하고 있다.

(1) 관계회사의 경쟁력 강화와 독립성

2016년 MBC의 분야별 주요 업무 계획에서 나타난 관계회사에 관한 내용은 계열사 광역화 지속 추진, 계열사와 소통 강화로 경영권 확립 지원, 계열사 UHD 효율적 전환 전략 수립 등이다.

계열사의 경쟁력 강화 노력의 가장 대표적인 정책은 지역방송 광역화 작업이다. 2015년에는 청주/충주MBC 합병에 필요한 제반 사항을 거의 완료하였다. 노사 합의, 합병 결의 주총 의결, 소수 주주 문제 등을 해결하였다. 2016년 상반기에 청주/충주MBC의 합병을 완료할 예정이다. 지금까지 진행된 광역화 작업의 결과는 경남권이 2011년 진주MBC와 창원MBC를 통합하여 MBC경남을 출범하였고, 강원영동권에서는 강릉MBC와 삼척MBC가 합병하여 2015년 1월에 MBC강원영동을 출범시켰다. 강원영서권은 춘천과 원주MBC가 광역화 절차를 진행중이며 충북권에서는 청주, 충주MBC의 광역화 완료 단계에 있다. 전남권은 광주, 여수, 목표MBC 광역화 추진단을 2014년에 구성하여 논의 중이며 경상권은 MBC경남과 울산MBC의 광역화를 진행 중에 있다.

한편, 계열사의 자생력 강화를 위한 수익 확대 노력으로 여러 가지 신규 사업을 추진하고 있다. 예를 들면, MBC강원영동의 커피 원두 유통 사업, 여수MBC의 영화관 사업, 원주MBC의 레일 바이크 사업 등 다양한 사업 다각화에 노력을 경주하고 있다.

표로 만들지는 않았지만, 자회사에 대해서는 2015년에 개최한 〈자회사 경영 전략회의〉에서 미래 발전 전략의 방향성을 고려하여 사업 부문별로 강점과 약점을 파악하고 개선할 점을 도출하는 등 많은 내용을 논의하였다.

〈표 5-41〉 자회사별 2015년 주요 업적 현황

회 사	내 용
MBC플러스	• PP산업의 경쟁 심화 속에서도 전년 대비 5.4% 매출 신장 달성 (해외 콘텐츠사업 매출 전년 대비 39% 증가) • 한중 공동제작 <슈퍼아이돌 시즌1>의 성공적 론칭 • 트렌드를 반영한 콘텐츠유형 개발(툰드라쇼, 상상고양이 등)
C&I	• 역점 추진사업으로 <주차복합빌딩> 개발사업 본격 추진 • 방송 SI사업 영역 확장 전략에 따른 "IT사업" 신규시장 진출
iMBC	• 전년 대비 매출 9.6% 신장, 영업이익 40.4% 신장 • 수서발 KTX 광고 운영 대행 사업 체결로 MBC 뉴스 및 콘텐츠 홍보에 긍정적 효과 예상 • '2015 DMC페스티벌' 공동제작, 스포츠 중계권 확보 등 MBC와 그룹시너지 효과 달성

플레이비	• 전년 대비 영업이익 4.5억원 증가 • 부산점 개장 준비(2016년 4월 목표)
아카데미	• 2015년 구조조정을 통한 경영수지 회복 노력 실시(명예퇴직, 안식년, 비용절감 시행 등)
아트	• 방송미술 인프라 활용사업 강화(한국콘텐츠진흥원 주최사업 : K-POP등) • 방송품질 향상을 위한 수석디자이너, 책임코디네이터 제도 운영
미주법인	• DTV(무료지상파 채널) 전국망 확보, MBC Drama HD채널 유료방송채널로 확장 • 중남미시장 진출 등 신규 사업영역 개척(중남미 매출 $5만→$13만)

(2) 관계회사의 경영 실적과 재무 구조

관계사는 계열사, 자회사와 채널사로 나누어 살펴보면 먼저 MBC 계열사 수익과 비용은 최근 3년간 변동은 있었지만 체계적으로 증가하거나 감소하지는 않았다. 다만 2015년에는 방송 광고 수익이 늘어 수익성이 향상되었다. 계열사 매출액순이익율이 7.9%이고 ROE는 3.9%로서 최근 3년간 가장 경영 실적이 양호하다. MBC 자회사의 수익과 비용도 연도간 변동은 있지만 체계적인 증감 변동은 없는 것으로 보이나 순이익률면에서는 점차 감소하고 있다. 매출액순이익률 뿐만 아니라 ROE도 감소하고 있다. 경영 전략을 재점검하고 수익성 제고 정책을 시작해야 할 것이다. MBC 채널사도 연도별 수익과 비용의 체계적인 증감은 없다. 그리고 2015년의 수익성은 전년도보다는 크게 하락했으나 자회사보다는 월등히 양호하다.

계열사와 자회사 그리고 채널사로 분류했을 때에는 MBC계열사의 수익성이 상대적으로 낮고 채널사의 수익성이 높다. 그런데 자회사와 채널사의 경우 3년간 수익성이 점차 하락하고 있어 수익성 제고를 위한 정책을 마련해야 할 것이다.

〈표 5-42〉 MBC 관계회사 손익구조

구분		수 익	비 용	세전이익	당기순이익	당기순이익/수익	ROE
MBC 계열사	2015	3,982	3,605	377	315	7.9%	3.9%
	2014	3,909	3,861	48	16	0.4%	0.2%
	2013	3,998	3,975	23	11	0.3%	0.1%
MBC 자회사	2015	3,138	3,069	68	44	1.4%	2.6%
	2014	3,016	2,900	116	80	2.6%	4.8%
	2013	3,297	3,149	148	105	3.2%	6.7%
MBC 채널사	2015	2,117	1,898	219	157	7.4%	7.9%
	2014	1,973	1,637	336	228	11.5%	12.4%
	2013	2,031	1,801	230	173	8.5%	10.1%

한편, MBC 관계사(계열사, 자회사, 채널사)의 재무 건전성은 매우 좋다. 〈표 5-43〉에서 나타난 것과 같이 최근 3년간 커다란 변동이 없다. 계열사의 경우 부채 비율이 7.1%~8.6%다. 회사의 성격과 설립 시기에 따라 차이가 있겠지만 자회사는 부채 비율이 38~40%인데 매년 조금씩 개선되고 있다. 채널사도 부채 비율이 낮은 편이고 2015년에는 16.3%이다. 이렇게 건실한 재무구조는 과거 경영 성과가 양호했을 때의 이익을 지속적으로 유보한 결과다. 다른 면으로 보았을 때는 안정적인 재무 구조를 바탕으로 수익성 개선을 위한 신사업을 적극적으로 시작할 수도 있을 것이다. 규모가 큰 전략적인 신사업을 구상하는 경우에는 자회사들이 연합하여 타인 자본을 조달할 수도 있다. 지금까지 MBC 관계사는 재무구조 면에서는 아주 안정적인 바탕에서 경영활동을 해오고 있다.

〈표 5-43〉 MBC 관계회사 재무구조

구분		자산	부채	자본	부채/자본
MBC 계열사	2015	8,795	698	8,097	8.6%
	2014	8,427	624	7,803	7.9%
	2013	8,352	559	7,793	7.1%
MBC 자회사	2015	2,302	611	1,691	36.1%
	2014	2,329	662	1667	39.7%
	2013	2,217	642	1,575	40.1%
MBC 채널사	2015	2,304	324	1,981	16.3%
	2014	2,183	343	1,840	18.6%
	2013	2,024	310	1,714	18.1%

〈표 5-44〉는 계열사의 경영 실적으로 수익성을 나타낸 표다. 수익(매출)의 크기는 MBC경남이 492억원으로 가장 크고 그 다음이 부산MBC 419억원, 그리고 대구MBC 372억원이다. 가장 수익이 큰 MBC경남이 충주MBC의 약 4.5배에 달한다. 수익성(이익/수익)은 MBC강원영동이 15.5%로 가장 높고 그 다음이 여수MBC 14%, 그리고 대전MBC 11.8%다. 가장 낮은 계열사는 목포MBC로 4%에 불과하다. 각 계열사는 광고공사 매출 이외의 매출 증대를 위해서도 노력하고 있다. 그리고 합병 시너지를 기반으로 한 광역화 사업을 지속적으로 추진하고 영업이익이 날 수 있도록 노력하고 있다.

〈표 5-44〉 계열사 수익성 비교

구 분	수익 (백만원)	비 용 (백만원)	이익 (수익-비용)	수익성 (이익/수익)
MBC강원영동	28,907	24,430	4,477	15.5%
여수MBC	15,800	13,584	2,216	14.0%
대전MBC	28,081	24,756	3,325	11.8%
광주MBC	27,725	24,684	3,041	11.0%
울산MBC	25,123	22,475	2,648	10.5%
포항MBC	15,918	14,328	1,590	10.0%
충주MBC	11,591	10,451	1,140	9.8%
제주MBC	17,088	15,410	1,678	9.8%
청주MBC	17,308	15,640	1,668	9.6%
원주MBC	13,769	12,447	1,322	9.6%
MBC경남	49,231	44,564	4,667	9.5%
안동MBC	15,487	14,184	1,303	8.4%
춘천MBC	15,619	14,385	1,234	7.9%
전주MBC	21,485	19,939	1,546	7.2%
부산MBC	41,964	39,188	2,776	6.6%
대구MBC	37,265	34,866	2,399	6.4%
목포MBC	15,827	15,195	632	4.0%

〈표 5-45〉는 자회사의 전년 대비 경영 실적이다. 자회사별로 상당히 편차가 크다. 매출액은 아카데미를 제외한 모든 회사가 전년보다 증가하였다. 그 중에서 iMBC 증가율이 9.6%로 가장 높고 아트와 미주법인도 8%의 증가율을 기록했다. 그러나 아카데미는 18% 감소했다. 한편 영업이익은 자회사별로 상당한 차이가 있다. iMBC와 플레이비는 증가했으나 다른 자회사는 모두 상당히 수익성이 악화되었다. 특히 아트와 아카데미는 매우 하락했을 뿐만 아니라 적자 상태다. 따라서 내년에는 수익성이 향상될 수 있도록 노력을 해야 할 것이다. 자회사 전체적으로도 전년 대비 영업이익이 -36%다.

〈표 5-45〉 자회사 경영실적

(단위 : 백만원)

구 분	매출액			영업이익			영업 이익률
	금액	전년 대비		금액	전년 대비		
플러스	211,715	14,432	7.3%	18,730	-11,319	-37.7%	8.8%
씨앤아이	145,273	3,760	2.7%	2,201	-607	-21.6%	1.5%
iMBC	58,175	5,113	9.6%	1,674	482	40.4%	2.9%
아트	49,859	3,684	8.0%	-80	-534	-117.6%	-0.2%
미주법인	22,202	1,692	8.2%	1,816	-887	-32.8%	8.2%
플레이비	26,233	482	1.9%	568	451	385.5%	2.2%
아카데미	10,001	-2,233	-18.3%	-1,156	-1,226	-1,751.4%	-11.6%
계	523,458	23,269	4.7%	23,753	-11,111	-31.9%	4.5%

2) 관계회사 관리 및 경영평가제도의 타당성(활용도)

앞서 언급한 바와 같이 MBC 관계사는 지분과 거래 관계 등으로 문화방송과 연결되어 있다. 그러나 각 법인이 독립적으로 사업을 영위하고 있고 경영 자율성도 보장하고 있다. MBC는 지역 계열사에 단기, 중기, 장기적인 미션을 부여하여 그 이행여부를 점검하고, 직접 경영에 관여하기보다는 경영 평가 제도를 통하여 경영 전략과 방향을 유도하고 있다.

계열사는 재원의 80% 이상을 방송 광고에 의존하고 있다. 2015년의 경영 성적은 향상되었으나 최근 지상파 방송 광고 시장의 축소는 MBC보다 계열사에 더 많은 영향을 주고 있다. 특히 종합 편성 채널, 케이블PP, 인터넷 등 경쟁 미디어로 광고 쏠림 현상이 일어나고 있어 계열사의 광고 매출은 더욱 하락하고 있다.

이러한 상황에서 가장 바람직한 대안은 방송 광고 수익을 대체할 수익을 찾는 것이나 대부분의 계열사는 수익원을 찾지 못하고 있다. 계열사의 자체 편성 비율은 2014년에 평균 14% 수준이며, 순수 자체 제작 비율은 대부분의 회사가 8% 대에 머물고 있다.

이러한 현황을 타개하기 위해서 MBC는 전 계열사를 대상으로 광역화 전략을 택하고 있다. 지금까지 광역화에 대한 상당한 성과를 거두었고 현재는 경북 3사, 전남 3사, 울산/경남, 춘천/원주가 광역화 논의를 시작하고 있다.

MBC는 관계회사별 특성을 감안하여 계열사와 자회사에 대한 경영 평가 제도를 이원화하여 운영하고 있다. 세부 평가 항목과 배점 체계는 다르지만 계열사와 자회사에 대한 경영 평가 제도는 공통적으로 관계회사의 자율 경영, 책임 경영, 경쟁력 제고와 경영 혁신, 그리고 평가와 성과 보상을 통해 경영이 개선되도록 설계하였다.

자회사의 경영평가 지표는 2014년과 대비하여 계량점수가 10점 늘고 비계량점수가 10점 줄었다. 시장 경쟁력 부문에서 2014년의 비계량 지표인 '지속적 성장을 위한 전략적 투자'가 계량

지표인 '경쟁력 제고 및 성장 기반 확대'로 변경되었다. 좀더 객관적인 경영평가를 위한 조치로 보인다. 경영 평가 지표 중에서 재무성과(40점)와 경영자리더십(20점)의 내부 지표 구성 항목이 다소 변경되었다. 2015년에 신설된 '본사 정책 공조 및 그룹 발전 기여'지표는 자회사 경영이 전사적인 경영 전략에 부응하도록 하는 역할을 할 것이다. 그런데 자회사는 앞서 경영 실적 평가에서 나타난 것과 같이 수익성이 큰 차이가 있으며 매년 수익성이 악화되고 있다. 따라서 2015년의 영업이익 증감율(10점) 지표가 있지만, 수익성에 관한 경영 실적 지표를 좀더 강조하고 이익 관리가 필요한 분야는 이익 관리의 세부 지표를 세우는 것이 좋을 것이다.

다음은 계열사 경영 평가 지표와 변동사항이다. 계량과 비계량 점수의 비중은 전년과 동일하다. 경영지표도 큰 차이가 없다. 하지만 부문간 점수의 가중치를 변경했다. 경영 효율화가 15점 감소하고 콘텐츠 경쟁력은 5점 증가했고, 경영자 리더십은 10점 증가했다. 결국 자체 제작 프로그램 증가, 콘텐츠 경쟁력 강화와 함께 경영자가 리더십을 더욱 발휘하라는 것이다. 계열사의 경우 광역화 대상 계열사가 다수 포함되므로 자회사와 같이 '본사 정책 공조와 그룹 발전 기여'와 유사한 평가 지표를 포함하면 광역화에 대한 경영 전략에 좀더 초점을 맞출 수 있을 것이다. 광역화 대상 계열사가 아니라면 그룹 발전에 얼마나 기여하는지를 지표에 대한 점수로 가름할 수 있다. 참고로 2015년 계열사 경영 평가에서는 '경영 혁신 노력' 지표를 통해 광역화에 대한 각사의 경영 전략을 평가하였다.

3) 직원만족도 제고

MBC는 구성원 만족도와 관련한 별도 조사는 실시하지 않았으며 이번 경영평가 차원에서도 별도의 조사는 하지 않았다. 그러나 임직원들은 상암동 사옥 이전으로 인하여 사기가 매우 높았고, 방송인프라 개선과 신사옥의 쾌적성으로 구성원의 만족도가 크게 향상되었다. 직무와 관련된 교육, 직원 복지, 후생과 관련된 사항은 앞에서 살펴본 바 있어 여기서는 생략하기로 한다.

2015년도
문화방송 경영평가보고서

발행처 : 방송문화진흥회
발행일 : 2016년 8월 발행

07327 서울특별시 영등포구 국제금융로 20
율촌빌딩 6층
TEL : 780-2491~3 FAX : 780-2496

디자인 : (주)디앤디자인커뮤니케이션
인 쇄 : (주)디앤디자인커뮤니케이션

비매품