2017년 제1차 임시이사회 회의록

Ⅰ. 회의개요

□ 일 시 : 2017년 1월 16일(목) 14:00~18:30

□ 장 소 : 본회 회의실

□ 참석자 : 고영주 이사장; 권혁철, 김광동, 김원배, 유기철, 유의선, 이완기, 이인철, 최강욱 이사; 한균태 감사(이상 10명)

□ 불참자 : 없음

Ⅱ. 회의결과

□ 보고사항

○ 2017년도 MBC 상반기 업무보고(일부 공개) [MBC 임원]

- 사장 인사말, 전사 총괄(부사장), 미래전략본부, 미디어사업본부, 방송인프라본부, 편성제작본부의 보고를 청취, 접수함.

"위 사실을 확인하여 출석한 각 이사와 감사는 서명·날인한다."

2017년 1월 16일

의장 고영주	이사 권혁철
이사 김광동	이사 김원배
이사 유기철	이사 유의선
이사 이완기	이사 이인철
이사 최강욱	감사 한균태

Ⅲ. 회의내용

1. 성원 보고

2. 개회 선언

- 금일 안건 중 사장 인사말은 공개하고 그 외 안건은 사안에 따라 공개 혹은 비공개하기로 결정함.

3. 보고 사항 : 2017년도 MBC 상반기 업무보고(1일차)

가. 사장 인사말(공개)

○ 주요 내용

- 보고자 : 안광한 MBC 사장
- 인사말 주요 내용

지난해 경영 결과를 방송 분야와 경영 분야로 나누어서 간략하게 설명하겠음. 방송 부문을 보면 지상파 전체가 시청률 면에서 소폭이지만 장기 하락 추세를 벗어나지 못한 한 해였음. 문화방송은 작년 4/4분기에 시청률이 크게 하락한 바가 있으나 연 평균 전체 시청률로는 6.3% 로 2위를 차지하였고, 핵심시간대 시청률은 9.2%로 1위를 달성하였음.

분야별로 드라마 쪽에서는 <옥중화>와 <결혼계약>이 상대적으로 호평을 받았고, <W>와 <쇼핑왕 루이>는 국내의 젊은 이용자층에서 큰 호응을 받았음. 예능은 <무한도전>과 <라디오 스타>, <복면가왕>과 같은 브랜드 프로그램이 강세를 보이며, 시청률 우위를 유지하는데 많은 기여를 하였음. 뉴스는 자체 조사를 통해서 개선방안을 마련하던 중에 11월부터 최순실 사건의 영향으로 인해 시청률이 하락을 했음. 사회적 관심도에 비해 초반에 뉴스 방송량이 상대적으로 적었고,

또 오보를 방지하고 선정적인 보도 경쟁을 자제하고자 하는 뉴스의 기조가 시청률 측면에서는 불리하게 작용한 것으로 생각됨.

3/4분기까지 잘 유지되어 오던 시청률이 11월부터 새로 시작한 드라마가 전반적인 약세로 돌아서고, 여기에 보도의 시청률 하락이 겹쳐지면서 전체 시청률이 약세로 전환된 것은 매우 아쉬운 점임.

다음은 경영 부문임. 2016년은 2000년 이후에 유례없는 지상파 광고시장의 축소 상황에서 이에 극복을 위한 다방면의 노력과 제작비를 제외한 비용절감 노력을 병행했음. 전년 대비 약 720억원에 이르는 광고매출 하락과 514억원의 감가상각비 부담 등 1,200억원이 넘는 매출 감소요인 속에서 임직원들이 여러 분야에서 함께 노력한 덕분에 경영실적이 목표에는 미달했으나 지상파 3사 중에서는 상대적으로 양호한 결과를 나타낼 것으로 추정하고 있음.

IPTV 등 재송신료 협상의 성공적인 마무리와 해외 유통수익 확대 노력 그리고 SMR 등 뉴미디어 관련 매출의 확대와 연말 광고 매출의 소폭 회복으로 결과적으로는 약 20억원 가량의 영업이익을 기록할 것으로 예상하고 있음.

2017년 방송 및 경영 계획을 보고하겠음.

큰 목표는 작년도 4/4분기에 떨어진 경쟁력의 회복과 유통력이 있는 콘텐츠의 제작 그리고 UHD 기반의 신성장동력 토대 확보임. 방송 분야는 경쟁력 있는 콘텐츠의 지속적인 확보가 가장 큰 과제임.

보도·시사 부문임. 보도는 시청률 제고를 위해서 더 많은 노력을 해 나갈 것임. 대선과 개헌이라는 큰 사안에 대한 이슈 발굴과 검증, 심층정보 제공이 제대로 이루어질 수 있도록 역량을 집중해 나갈 것임. 문화방송은 조기승계에 대비해 선거기획단을 1월 9일자로 구성하였으며, 또 평일 오후 시간대에 종합뉴스 프로그램의 신설을 검토하고 있음. 보도와 시사는 기획 개념과 심층성 강화에 주안점을 두겠음. 앞으로도 선정적 보도 경쟁은 지양하고 중립성과 공정성의 원칙을 고수하면서 민주적인 여론 형성을 위해 노력하는 과정을 통해 시청자들의 신뢰와 공감대를 형성해 나가도록 하겠음. 드라마는 2049 시청층을 타깃으로 장편 드라마보다도 유통 가치를 고려하여 미니시리즈의 경쟁력 확보에 더 큰 비중을 두겠음. 신작 확보와 신인연기자 발굴 등에 더 큰 관심을 기울여 창의적이고 화제성 있는 작품을 확보하고, 제작비의 선택과 집중효과를 살려나가도록 하겠

음. 예능도 외부 연예기획사가 주도하는 예능 비즈니스의 재편 흐름 속에서 핵심 인력의 유출을 방지하기 위한 성과 보상을 강화하고 시즌제를 포함한 운영 개선안을 마련하겠음. 새로운 킬러콘텐츠의 부강을 위해서 상시 파일럿 제작 체제를 도입하고 인력도 지속적으로 확충해 나가겠음. 교양 부문은 생활 속의 니즈와 공감형 소재 발굴로서 시청자들의 더 높은 정보 가치를 제공하고, 다큐멘터리는 해외배급사 및 방송사와의 공동제작을 계속 추진하여 업무 범주와 프로그램 스케일을 유지해 나가겠음. 편성은 목표시청률을 가구시청률에서 핵심시간대 시청률로 전환하고, 킬러콘텐츠의 영향력 극대화를 목표로 제작과 유통의 체계가 연계되도록 마케팅 기능을 강화해 나가겠음. 라디오는 수도권 남부의 청취지역 확대와 모바일 유통채널의 다변화를 통해서 영향력을 확대하고, 또 매체력을 강화해 나가겠음.

금년은 UHD TV 방송이 개국하는 해임. UHD TV는 DTV와 달리 지상파방송이 미래의 명운을 걸고 적극적으로 노력해서 얻어낸 성과물임. 지금은 UHD 방송의 체계와 시험방송의 제대로 된 검증에 필요한 시간을 확보하기 위해 본방송 시기 조정을 정책당국과 협의 중에 있음. 스마트TV 기반해서 UHD 지상파방송을 홈포털화 하여 다양한 서비스와 수익모델이 구현되는 신성장동력으로 키워나가겠음. 유통시장의 정비와 수익 확대도 2017년의 주요 과제로 하겠음. 글로벌 OTT사업인 KCP 사업의 본격화와 SMR 시장의 지배력 확대, 그리고 pooq 서비스의 3.0 서비스 도입을 통해 미래성장 동력 확보를 위한 사업을 꾸준히 진행해 나가겠음. 중국시장이 규제로 묶여 있지만 동남아시아와 미주에 OTT 플랫폼 구축사업을 본격화함으로써 본사의 콘텐츠와 다양한 문화권에서 유통될 수 있도록 하여 수익기반을 강화해 나가겠음. 대기업의 자본 투입이 이루어지고 있는 국내 콘텐츠시장은 계속해서 산업화 수직 계열화의 길을 갈 것으로 예상하고 있음. 이 같은 콘텐츠 시장과 유통 환경의 변화에 발맞추어서 회사도 조직과 인력을 미래 구도에 맞게 조정하고 준비해 나갈 것임. 지역사와 자회사는 지금까지와 마찬가지로 대표가 포괄적인 경영 권한을 가지고 자율적으로 운영하되, 경영 결과에 대해서 평가하도록 하겠음. 다만, 지역사는 변화하는 환경 속에서 주체적인 역할 수행이 가능한 규모를 갖추기 위해 지속적으로 광역화 추진을 유도하고, 자회사는 기능과 역할이 그룹 전체의 콘텐츠 유통전략과 조화를 이룰 수 있도록 구조개선

을 추진하겠음. 여의도 사옥부지는 작년 11월에 있었던 방문진의 개발 계획 승인 이후 공동개발 사업자 선정을 위한 후속 절차를 진행 중에 있음. 회사의 주요자산인 여의도 부지와 용인 대장금파크의 개발은 안정적이고 지속가능한 수익원이 될 수 있도록 긴 안목에서 추진해 나가겠음.

안타깝게도 올해 또 다시 대선을 치르는 정치적 환경 속에서 시대에 편승해 회사를 흔들고 흠집 내려는 시도가 5년 전의 상황과 똑같이 펼쳐지고 있음. 문화방송이 일 중심의 분위기 속에서 미래를 준비하고 경영환경을 개선하려는 노력이 좋은 결실을 거둘 수 있도록 많은 지도·편달을 부탁드림.

- 질의응답 주요 내용

• 임기가 얼마 안 남았음. 최근에 우리 사회에 일어났었던 국정농단사건, 박근혜·최순실 게이트 사건, 전대미문의 엄청난 사건과 관련해서 MBC가 상당히 경쟁력을 상실했고 뉴스 경쟁력 상실은 이 사안이 도래하면서 두드러지게 나타났다고 생각함. 그와 관련해서 다른 타사들이 적극적으로 반응하는 것에 대해서 사장은 보도 경쟁을 자제한다는 표현을 썼는데 그 말에 나는 결코 동의할 수 없음.

MBC 중계차가 로고를 붙이지 못하고 방송을 하고 있는 상황이고, MBC 기자가 취재 현장에 욕을 먹고 쫓겨나는 상황이 있었음. 작년 10월 24일에 태블릿 보도를 JTBC가 하고 나서 다른 언론매체들도 그동안에 하지 못했던 최순실 게이트 관련 사건을 경쟁적으로 보도했음. 뉴스가 지나치게 흥분하고 중심이 흔들려서 안 된다는 것은 공감하지만 그런 방식으로 이해하고 있는 것은 납득하기가 어려움.

이 전대미문의 사건은 그동안 언론들이 취재해서 보도할 수 있었음에도 불구하고 자제하고 있었고, 정보를 입수했음에도 불구하고 권력의 눈치를 보느라고 제대로 보도하지 못했음. 국민의 알권리라는 차원에서 봤을 때 이것은 굉장히 잘못된 행태이고, 일부 신문과 방송이 용기 있게 이 보도를 해서 다른 언론매체들도 따라가기 시작했음. 그래서 진실들이 많이 부각됐고 진상이 상당히 많이 규명됐다고 생각함. 그것이 언론의 몫이라고 생각함.

그 과정에서 MBC는 가장 늦게 특별팀을 구성했고, 구성된 특별팀도 나중에 다 없애버렸고, MBC만 단독 보도를 못하는 상황이 몇 달 동안 계속됐음. 그럼에

도 불구하고 MBC가 무엇을 했는지 이해를 못하겠음.

KBS는 보도본부장을 교체했고, SBS는 사장과 보도본부장을 교체했음. SBS의 사장은 세 차례 사과를 했음. 이런 식으로 각오를 다지고 있는 상황인데 우리 보도책임자들은 중심을 잘 잡고 있다는 안이하고 무책임한 발언을 하고 있음. 이것은 보도 경쟁을 자제할 문제로 보이지 않음. 지금까지 언론이 하지 못했던 부분들을 과감하고 용기 있게 비판하고 보도하는 자세가 있었어야 함.

지난 13일 방송학회 세미나에서도 MBC가 주요 뉴스를 기피하고 있다는 이야기가 나왔음. 신뢰할만한 정보를 시청자들에게 알려주는 것이 방송의 역할인데 MBC는 그것을 인식하지 못하고 있다고 함. 뉴스 시청률이 2%대까지 떨어진 상황에 대해서 전혀 반성이 없고 대안도 없는데 이것이 무슨 방송인지? MBC는 언론기능이 없는 것 같음.

지난 1월 4일에 막내기자들이 동영상을 만들어서 배포한 것을 가지고 보도책임자들은 경위서 작성을 요구했음. 그 막내기자들은 경위서 작성은 책임자들이 해야 한다고 이야기하고 있음. 그것에 대해서 회사는 앞으로 어떻게 할 것인지 고민해야 함.

최근에 사장 개인과 관련된 보도가 잇따랐음. ‘정윤회 씨의 그림자’에 대해서 명확한 해명이 있어야 할 것이고, 회사 내부에서 나름대로 조사가 있어야 함. 작년 연초부터 백종문 녹취록 사건이 터졌는데 그것에 대해서 아무런 조치도 취하지 않았음. 사람들을 사찰하고 감시하는 프로그램을 만든 행위가 대법원에서 불법행위로 판결이 났는데도 아무런 조치도 취하고 있지 않음. 동행명령장이 발부됐는데 특정 지역사 사장은 도망 다니고, 특정 간부는 회사에 없다고 거짓말을 했음에도 아무런 조치도 취하고 있지 않음. 이렇게 해서 어떻게 회사가 직원들을 규율할 수 있겠는지? 사장이 추구하는 가치가 도대체 무엇인지? 기본과 원칙을 3년 동안 그것을 주장해 왔는데 이런 것이 기본과 원칙인지 묻고 싶음.

MBC의 전통과 역량은 사람으로 인해서 나오는데 그 사람들을 다 내쫓고 4년 동안 신입사원 채용을 안 하고 있음.

이런 부분에 대한 경영진들의 진지한 고민과 앞으로 올 차기 경영진에게 무엇이라고 이야기할 것인가, 그 경험담을 이야기하는 자리가 되었으면 함.

• 2014년 3월 안광한 사장이 한 취임사를 여전히 데스크 옆에 비치해 놓고 있음. 가장 중요한 문제는 MBC가 일하는 조직으로서 거듭나는 것임. 국민에게 서비스하는 콘텐츠를 만들고, 문화산업을 키워내고, MBC라는 조직이 다양성을 중심으로 한 중립적이고 사회적 가치에 필요한 보도를 하는 것이 기본 핵심임. 그런 부분과 관련해서 안광한 사장이 일 중심의 조직문화를 만드는데 지난 3년간 노력했고, 헌신했다고 기억함.

과잉된 정치의식을 반영해 내기 위한 조직의 해체, 균열이라고 하는 것이 MBC가 맞이한 가장 커다란 해악이고 MBC 위상의 추락이라고 보인다는 점에 대해 전적으로 동의함. 그럼에도 불구하고 아직도 10%~15%의 구성원들은 여전히 정치활동과 정치의식과 정치적 연대, 정치 행사 위주로 자기 보도, 자기 행위, 시위를 추진해 나가고 표현하고, 그것을 통해서 여러 가지 정치적 활동과 입신을 하는 것으로 보임.

과거 모든 선거에서 MBC는 관여했음. 2002년 대선, 2012년 대선, 2016년 총선, 1992년 대선에 한 번도 예외 없이 파업에 돌입했음. 지금도 그 준비를 하고 있다고 나는 확신함. 더 이상 MBC라는 공영방송이 그런 정치에 휘둘리고, 정치를 지원하고, 정치활동에 관여하고도 존재할 수 있느냐에 대해 매우 회의적임.

올해 또 다시 정치 대선이 다가오고 있고, 그와 관련해서 또 다른 활동과 움직임이 있다고 알고 있음. 공영방송의 구성원으로서 정치활동에 관심 있고 정치하는 쪽과 연대하는 것에 대해서는 단호하게 조치해 주고 더 이상 MBC가 그 길을 가지 않도록 해 줄 것을 당부함.

지금은 왜곡된 언론구조 속에서 온 국민이 갈 길을 밝히지 못하고 혼미스러운 상황임. 이런 왜곡된 언론구조 속에서 과감하고 용기 있는 길을 MBC가 갔으면 좋겠음.

‘최순실 재산이 10조원이다’, ‘박 대통령과 비행기를 동승했다’, ‘있지도 않은 아들이 청와대에 근무한다’, ‘통일 대박론은 최순실의 것이다’ 이 왜곡된 언론구조가 온 국민과 나라를 휩쓰는데 과연 MBC는 무엇을 바로 잡고 무슨 길을 가고 국민들이 더 이상 이런 혼란 속으로 휩쓸려가지 않게 하기 위해서 무엇을 했는가를 생각해 봄. 그런 면에서 MBC가 공영방송으로서 정치적 중

립과 균형감을 가지고 국민들에게 서비스하고 봉사해야 할 길은 아직도 멀고 험하다는 생각을 하게 되고, 그런 측면에서 여러 가지 조직적 역량이나 사물이나 사건을 보는 폭넓은 시각에 대해서 구성원들과 함께 확장되고 올바로 정립될 수 있도록 힘써 주기 바람.

- 지금 보고사항이고 사장이 인사말씀을 하고 자세한 보고는 각 분야별로 하는 사항인데, 여기에서 정견 발표식으로 의견을 이야기하는 자리는 아닌 것 같음. 인사말 정도로 끝내고 자세한 부분은 보고사항에서 이야기를 듣는 것이 좋겠음. 어차피 마지막에 사장의 최종 말씀이 있을 테니까 그때 당부사항을 해도 되니 그런 식으로 진행했으면 좋겠음.
- 어떻게 MBC 경영진을 빼고 나머지 구성원을 전부 정치적으로 보는지? 그런 부분은 대단히 부적절함.

  사장은 지금 MBC의 여러 가지 복잡한 상황이 불순한 의도로 흔들기를 하는 것으로 인식하고 있는 것 같음. 사장이 하는 일마다 시끄러우니까 많이 힘들 것 같은데 내가 보기에는 정통성이 빈약해서 그런 것임. 사장이 내 탓이오 정신으로 나에게 문제는 없었는가를 되돌아보고 일을 처리하면 실마리가 풀릴 것이라고 봄.

  요즘 정윤회 만남설이 이슈인데 사장은 한 번도 안 만났다는 이야기인지? 이해는 하지만 대응은 잘못되어 있음. 정공법으로 나가야 하는데 왜 자사 뉴스에 단정적으로 아니라고 보도하는지? 지금 MBC 보도본부에서 사장이 안 만났다는 증거를 잡은 것은 아니지 않은지? 그 부분은 어떻게 생각하는지? 그래서 더 의혹이 커졌다고 봄.

  MBC 보도에는 지금으로서는 밝혀진 것이 없기 때문에 이런 의혹이 있었고 거기에 대해서 당사자인 안광한 사장은 아니라고 이야기했다는 것 까지만 나와야 하는 것임. 그 뉴스만 보면 MBC가 바로 안광한 사장인 것으로 되어 있음. 균형적으로 보도해야 함.

  MBC 사원들은 MBC에 다닌다고 말을 못하고 있음. 지금 전임 사장들도 어디 모임에 가서 MBC 사장을 했다고 말을 못한다고 함. 듣기 싫어도 이런 것에 대한 현실인식을 제대로 하고 일을 처리해야 하는 것임. 지금 자세가 안 되어 있음. 겸손한 자세를 가지라고 이야기한 것임.

- (보고자) 회사 성명 이상도 이하도 없고 거기에 대해서는 더 드릴 말씀이 없음. 여기에 대해서는 분명히 말씀드렸고, 이것은 회사와 사장과 회사 콘텐츠 이미지, 그리고 뉴스 이미지에도 영향을 미치는 사안이기 때문에 회사의 사안임. 그리고 만났다면 그 언론사에서 밝히면 됨. 그래서 회사 입장을 표명해 주고 진상을 규명해 달라고 요청한 것인데 그러고 나서도 대답이 없음. TV조선이 떳떳하고 사실이면 왜 못 밝히는지? 취재윤리나 법적으로도 허위 제보자는 보호받을 수 없음.

  다 잘하고 있다는 것이 아니라 그런 식으로 말씀하면 안 됨. 업무보고와 관련된 범위를 넘어서서 자꾸 전체적으로 공격하려고 하고 있음. 회사가 다 잘하는 것은 아니고, 개선하고 보완할 점도 있지만 그렇다고 해서 모든 것을 그런 식으로 이야기해서 사람을 공격하는 것임. 어떤 일이든 공과가 있음.
- 절차상으로 인사말은 인사말로 끝내고 보고사항에서 질문하는 자리가 됐으면 함. 이것이 청문회도 아니고 자기 경력관리를 위해서 대외에 공표하는 것은 좋지만 이사회가 이런 식으로 악용되어서는 안 됨. 정리해주면 좋겠음.
- 경력관리를 위해서 회의 방해하는 것은 자제해주기 바람. 그간 업무보고에서 관행이라는 것이 있음. 사장이 처음에 지나간 1년을 회고하고 앞으로 1년을 준비하는 자리가 되고 거기에서 당연히 그간 1년에 대한 현상을 진단하는 이사들의 발언이 있고, 당부가 있고, 질문이 있었음.

  지금 사장이 보여주는 태도 자체가 오늘날 MBC가 처해 있는 현실을 그대로 입증하고 있는 것임. 똑같은 이야기를 해도 여권 추천 이사가 물어보면 이런 식의 태도를 보이지 않고, 본인이 듣기에 비판적인 이야기를 하면 바로 정치적으로 나를 공격한다면서 굉장히 불쾌한 태도를 보임. 그것 자체가 사장으로서 한쪽에 치우쳐 있다는 것을 본인이 스스로 입증하고 있는 것임.

  계속 똑같은 이야기가 반복되고 있는 데도 시정이 안 되고 있기 때문에 현상을 이야기하는 것인데 어떤 특정세력이 나를 지원하고 보호해 줄 것이라고 생각하는 것인지 그런 식의 일방적인 태도를 보이는 것은 사장으로서 어른스럽지 못한 자세라고 생각함.

  만 3년을 돌아보고 임기를 마쳐가는 사장 입장에서는 그간 스스로 경영책임을 진 총수로서 회사에 있는 동안 본인이 제일 남기고 싶은 이야기, 하고 싶었던

일, 해낸 일에 대해서 즐겁게 이야기하는 자리가 됐으면 좋았을 것임. 어차피 안광한이라는 이름은 MBC 역사에 남게 되어 있음. 그러면 안광한 사장의 시대는 어떤 평가를 받을 것인가에 대해서 막중한 책임감을 가져야 하고 그런 책임감과 관련해서 방문진 이사회도 무관하지 않기 때문에 이런 이야기를 할 수밖에 없는 것임.

사장이 이 자리에 와서 늘 '기본과 원칙'을 강조했는데 아쉬운 점은 다른 사장들에 비해서 방문진에 오는 것을 굉장히 꺼려했고 스스로 와서 자발적으로 보고한 적도 별로 없는 것 같음. 3년간의 성과로서 공영방송이 지향해야 할 기본적인 방향, 국민의 신뢰, 시민들의 믿음, 기본과 원칙을 주장하지만 그간 MBC가 보인 모습은 법적 책임도 철저히 회피하고, 경영진으로서 당연히 져야 될 도덕적인 책임에 대해서도 외면하고, 어떤 국가기관에서 불러도 응하지 않고, 본인의 책임에 대해서 자세히 설명하지도 않고, 구성원들은 구성원대로 공영방송이 아니라 청와대 방송이다, 이것을 그만 하겠다, 도저히 못하겠다고 울부짖는 와중에 여전히 눈을 부라리면서 5년 전과 똑같은 상황으로 혼란을 불러일으키려고 한다고 함. MBC가 그간에 보여준 모습, 지금 잃고 있는 신뢰, 나타나고 있는 뉴스 시청률 이런 것들이 그간의 현상을 다 보여주고 있는 것임.

일반적인 비정치적인 사건에 있어서도 당직실에 제보 전화조차 오지 않는다, 회사 스스로 특별취재반을 만들어 놓고도 제보도 없고 취재도 안 돼서 해체하는 이 현실들에 대해서는 흉금을 터놓고 솔직하게 인정할 것은 인정하고 넘어가야 하는 것임. 그래야 사람들로부터 최소한의 이해를 구할 수 있고 신뢰를 회복할 수 있는 것임.

광장에 여러 종류의 사람들이 있음. 광장에서 성조기를 펴들고 대통령의 보위를 외치고 있는 자칭 애국세력들의 입장에서 볼 때는 MBC가 본인들이 가장 선호하는 방송이라고 여러 차례 이야기함. 그런데 MBC가 그간에 배출한 언론인들이 다른 곳에서 활약하면서 여러 성과를 올리고 시청률을 끌어올린 것을 보면서 지금 남아 있는 사람들의 MBC의 현실이라는 것이 상대적으로 비교될 수밖에 없는 것임.

그것들이 여러 가지 신뢰도 조사나 시청률이나 각종 객관적인 지표조사들을

통해서, 또 여론 지도층이나 학회들이나 기자, 언론인들의 평가를 통해서 MBC의 채널 이미지가 지금 손상될 대로 손상되어 있고 그것이 제대로 극복되거나 회복된 바도 전혀 없다는 것임.

경영진에 대한 비판은 모두 정치적인 것으로 몰아가고, 본인들이 행하는 행동에 대한 정치적인 부분에 대해서는 다 매도라고 받아들이고 정치적으로 편파적인 모습을 보이고 있으면서 반성하지 않고 있음.

다른 회사와 단순하게 비교해 봐도 MBC의 현실이 너무 참담함. 역사가 분명히 냉정하게 판단할 것임. 그런 차원에서 지난 3년에 관한 책임을 가감 없이 진솔하게 밝히는 것이 필요함. 지금이라도 과거 부사장 재임 시절부터 수많은 사람들에게 징계를 남발하고 그 징계가 법적으로 무효라고 판결받았음에도 불구하고 한 번도 미안해하거나 책임을 지지 않는 모습에 대해서 진솔한 사과를 해주기 바람. MBC의 현실에 자랑하거나 영원히 남길 것이 뭐가 있는지 말해주기 바람.

- (보고자) 아무리 업무보고 자리이고 의견을 이야기하더라도 너무 일방적으로 매도하면서 이야기하는 것임. 평가 자리는 나중에 있음.

  어떤 일이든 완벽한 것이 없고, 양면성이 다 있는데 너무 일방적인 시각으로 해 온 일을 매도하는 것은 받아들일 수 없음. 평가하는 부분들은 공과가 있고 양면성도 있고 어느 시기가 지나면서 이루어질 일은 이루어질 것임. 이 시점에서 어떤 관점으로만 사람을 보고 평가하고 매도하는 것은 조심해야 함.

나. 전사 총괄 보고(일부 공개)

○ 안건 내용

- 보고자 : 권재홍 MBC 부사장
- 주요 내용

□ 2016년 업무 실적 및 평가

1. 경영 수지

❍ 본사 : 매출 8,356억, 영업이익 20억. 지상파광고시장 약세 영향

○ 관계사 : 계열사, 자회사 매출 하락. 광고매출 하락 영향

2. 시청률 : 핵심시간대 시청률 1위, 가구시청률 2위, 2049시청률 2위

3. 콘텐츠 경쟁력

○ 보도 : 뉴스의 객관성 유지, 중립적·객관적 보도 견지

○ 드라마 : <W>,<옥중화>, <결혼계약> 등 참신한 고품격드라마 제작

○ 예능 : <무한도전> 등 대표 프로그램으로 채널 경쟁력 지속 유지

○ 공적책임 강화 : 선거방송·이슈 대응, 사회공헌역량 확장, 고품격 다큐멘터리

□ 2017년 업무 계획

1. 경영 목표

○ 시청률 목표 : 핵심시간대 가구시청률 10%
(핵심시간대 : 평일 19~24시, 주말 17~24시)
2049시청률 Top20 내 8개, Top10 내 4개

○ 경영 성과 : 매출 8,357억, 영업이익 20억

2. 경영 방침

○ 안정적인 수익기반 구축, 고품질 콘텐츠 제작 통한 시장주도권 확보, 차세대 방송의 강력한 입지 확보

3. 중점추진과제

○ 편성 : 시청자 수요에 부응한 편성전략 수립

○ 제작 : 방송의 공적기능 수행 및 콘텐츠 경쟁력 강화

○ 광고·유통 : 콘텐츠 가치 극대화 통한 수익기반 확충

○ 정책 : 경영 효율화 및 인프라 개선

○ 플랫폼 리더십 강화 및 신성장동력 발굴

○ 보고 결과

- 보고 내용의 청취 및 보고 관련 세부 내용에 대한 이사회와 보고자 간 질의응답이 이루어짐.

- 질의응답 주요 내용

- 가급적이면 타임스케줄을 지켜 주면 좋겠음.
- 핵심시간대라는 시청률 개념이 언제부터인가 등장했는데 이것이 상당히 지상파에게 유리하게 하려는 의도가 보임.

  조직운영의 효율화를 보면 경력 기자와 PD만을 몇 년째 뽑다 보니까 사내에서 15년, 20년 뒤에는 전부 50대 후반 명퇴대상들만 있어서 조직의 활력이 심각하게 저해될 것이라는 이야기가 있는데 대책이 있는지?
- 킬러콘텐츠 생산체제 구축을 어떻게 할 것인지와 관련되어 있는데 인센티브제를 강화하겠다는 말을 들었음. 이것이 근본적으로는 보상체계 혹은 사내에서 경쟁체제, 자유롭게 경쟁하고 팀, PD 혹은 프로그램 제작팀들이 결정되고 기회가 주어지고, 그 기회가 열려 있고 이것이 롱런하거나 킬러콘텐츠가 된 것에 대해서는 10배, 20배의 파격적인 보상체계가 이루어지고 시스템이 매우 열려 있지 않으면 불가능하겠다는 생각을 하게 됨.

  그런 부분에서 과연 방송사나 문화산업을 연공서열제나 호봉제로 유지한다는 것이 과연 가능하겠냐? 모든 환경은 다 바뀌고 있어서 연공서열제와 호봉제 혹은 현재와 같은 인센티브 시스템으로는 유지가 불가능하다고 보이기 때문에, 정말 생각지도 않았던 만큼의 파격적인 방식의 전환이 이루어져야 함.
- 언론사로서 MBC의 여론 형성력을 지금보다 더 강화하기 위해서 낮시간대 시사현안 프로그램 신설에 대해서 관심이 많은데 온종일 뉴스를 하는 종편에 경쟁할 수 있는 차별화될 수 있는 철학이나 전략들이 있는지?
- (보고자) 3시나 4시간 낮시간대 뉴스 프로그램을 만드는 것에 대해서 이미 타사 SBS와 KBS가 할 때 우리도 같이 하자는 말도 나왔는데, 종편화되는 뉴스는 곤란하다, 공영방송으로서 지상파로서 종편을 베끼는 종편식의 그런 토크는 지양해야 하고, 어떤 식으로 고급화할 것인가, 퀄리티를 높일 것인가 하는 부분에 대해서 시간이 필요하다고 해서 보도국에 시간을 주었음. 지금은 봄철 개편을 준비하고 있고 출연자들에 대한 퀄리티를 잘 생각해야 함.
- 간판뉴스 시청률이 완전히 추락해서 시청자들에게 무시를 당하고 있고 관심도 없는 상황인데 이것에 대한 경쟁력 제고 방안을 말해주기 바람.

  연봉제, 호봉제가 어느 것이 더 좋냐, 나쁘냐에 대한 객관적인 데이터는 나와 있지 않음. 사실상 전 세계적으로 연봉제를 많이 활용하고 있지만 그것이 기

업 입장에서 굉장히 편리하기 때문에 그렇게 하는 것이고 또 한편으로는 제살 깎아먹기임. 시장이 그런 연봉제 형태로 바뀌는 것 자체가 그렇다고 봄.

MBC는 조직에 대한 충성도가 굉장히 강했음. 그런데 어느 날 갑자기 경력사원들을 연봉제로 뽑고 있는 것으로 알고 있는데 큰 성과가 없었음. 그리고 아까 인센티브를 말했는데 결국 돈에 의해서 모든 사람을 지배하고 사람의 능력을 키운다는 것은 옳지 않고 그것이 성공하리라고 생각지도 않음. 모든 사람들이 돈에 의해서 그렇게 좌지우지 되리라고 생각하지 않음. 그런 것은 좀 더 신중하게 판단하기 바람.

시청률 하락의 이유 중에 굉장히 큰 영향을 미치는 것이 보도·뉴스·시사 분야라고 봄. 부사장은 그것을 어떻게 생각하는지 말해주기 바람. 뉴스 시청률이 지상파 같은 경우에 전반적으로 많이 떨어졌음. 특히 최순실 게이트 사건이 터지면서 뉴스 시청률 비율이 굉장히 커졌는데 거기에서 MBC가 상대적으로 많이 추락을 하다 보니까 엄청난 편차가 생기는 것임.

지금 보도책임자들이 우리는 중립을 잘 지키고 있다고 이야기하고 있는데 그것은 중립의 문제가 아님.

- 그것은 상벌이 명확해야 한다는 말임. 잘하는 사람에게는 상을 주고 못하는 사람에게 징계하는 것인데 사실상 지금까지 MBC가 해 왔던 경영과정을 보면 그 상벌이 명확치가 않았음. 그런 측면이 MBC를 떠나게 만드는 것이라고 봄.
- 지상파 뉴스와 종편 뉴스는 일정 수준이 분명히 달라야 한다고 생각함. 그리고 재미나 흥미성 또는 정확하지 않은 신속성보다는 정확하고 심층적인 보도가 궁극적으로 시청자 신뢰도를 높일 수 있는 것이기 때문에 원칙적으로 저널리즘 정론을 걷는 것이 중요한데, 이런 사태적 분위기도 그렇지만 어떤 잘못된 이미지가 커져 있는 것 같음. 그것을 개선하기 위한 노력이 필요함.
- 핵심시간대 시청률이나 2049 시청률이 회사에서 경영전략을 수립하고 어떤 경영성과를 내기 위해서는 필요할 것 같은데 이것이 핵심은 아니라고 생각함. 지금 전체적으로 지상파를 둘러싼 외부환경이 많이 변하고 있음. 그러면 적어도 총괄 업무보고를 하는 부사장의 시각에서는 이런 시청률을 그냥 단순히 나열하는 것보다는 시청률 지표들을 보면 이러이러한 것들이 있고, 이 추이를 보면 이러이러한데 지금 전체적인 방송 현황이나 상황의 추이가 이렇게 바뀌

고 있기 때문에 우리는 앞으로 이런 시청률에 의하자면 이런 전략이 필요할 것 같고, 또 이런 시청률을 보자면 이렇게 환경이 바뀌니까 여기에 집중할 것 같다고 보고하는 것이 좀 더 전망이 있고 종합적인 보고가 될 것 같음. 방송사가 방송 환경이 변하면서 어차피 시청자가 고령층으로 변하고 있는데 2049 시청률이 무슨 의미가 있느냐는 것임. 그런 것들을 분석해서 알려주기 바람.

- 인사정보시스템을 개발하고 중장기 인력 정책을 수립해서 관리하겠다고 했음. 세 차례 인력 유출의 고비마다 우리 인력정책으로 주로 했던 것이 결국 인센티브뿐이었는지? 과거 케이블로 인한 인력 유출에서도 인센티브를 대책으로 삼았는지?

  이런 3번의 고비가 예상됐던 고비인지? 우리는 예상을 못하고 있었는데 외부 환경이 바뀌어서 이렇게 된 것인지?

- 솔직히 말해서 우리 조직운영이 결코 효율적이지 못함. 역량 있는 사람들을 정견 차이든 입장 차이건 간에 한직으로 몰고, 신입사원도 안 뽑고, 주요한 보직이나 좋은 자리는 노조를 탈퇴해야 시켜준다는 식으로 자꾸 접근하면서 지금 중장기 인력정책을 수립하면 인력정책이라는 것이 결국 인센티브제도 밖에 안 됨.

  업무보고에서 외부에 비공개로 우리끼리 내밀하게 이야기할만한 무슨 획기적인 전략 같은 것은 계속 없었음. 그냥 했던 이야기를 반복하면서 금년에는 좀 더 잘해 보자는 차원밖에 안 되는 것 같음. 다른 것은 몰라도 적어도 전사총괄 보고에서는 시청률 지표나 여러 가지를 활용해서 종합적이고 장기 전망적이고 입체적인 보고가 필요함.

다. 미래전략본부 업무보고(일부 공개)

○ 안건 내용

- 보고자 : 백종문 MBC 미래전략본부장
- 주요 내용

□ 2016년 업무 실적 및 평가

❑ 방송 환경 변화 대응 강화

- 경영 수지 개선을 위한 긴축 경영 실시
- 광고 규제 개선 TF 운영, ‘청탁금지법’ 시행 대응 등

❑ 미래 성장 기반 마련

- UHD 플랫폼 기획, 新그룹웨어 구축
- 콘텐츠 경쟁력 강화 방안 마련, 조직개편 단행

❑ 그룹 유통 전략 추진

- 재송신료 인상 추진, VOD 유통환경 개선, SMR/pooq 사업 확대

❑ 성과 중심의 인사 제도 마련, 합리적 노사관계 정립

❑ 계열사 광역화 추진(MBC충북 10월 출범) 및 자회사 전략 수립

❑ 정책 홍보 강화 및 브랜드 이미지 제고

□ 2017년 업무 계획

❑ 경영수지 목표 달성 (매출액 8,357억원, 영업이익 20억원)

❑ 방송정책 대응 강화(중간광고도입, 재허가 준비(12월 만료예정))

❑ 콘텐츠 경쟁력 강화 위한 인프라 개선(중장기투자방안 마련)

❑ 성과 중심의 인사관리(우수인재 확보 및 유지)

❑ 단체협약 체결 추진 및 조직문화 개선

❑ UHD 방송환경 구축 (9월까지 시험방송 요청, ATCS 3.0 기반 준비)

❑ 플랫폼 신규사업 추진 (SMC본격화, KCP런칭, pooq3.0업데이트)

❑ 재전송 계약 추진 (CMB 등 미계약사 계약 추진)

❑ 계열사·자회사 경쟁력 강화 (광역화 지속 추진, 新발전 전략 마련)

❑ 정책·콘텐츠 홍보 강화 및 브랜드 이미지 제고

○ 보고 결과

- 보고 내용의 청취 및 보고 관련 세부 내용에 대한 이사회와 보고자 간 질의응답이 이루어짐.
- 질의응답 주요 내용

• 미래전략본부장이 공식적인 모임 말고 개인적으로 국회나 방통위원들을 접촉

하는지? 건설적인 방향에서 제언하는데 KBS와 SBS는 방통위원, 국회에는 사장, 부사장 내지 본부장이 와서 컨택을 한다고 함. 그런데 MBC는 부장들과 차장들이 왔다 갔다 한다고 하니 사람들이 기분이 좋을 리 없음. 그런 것은 조금 업그레이드시켜서 강화하는 것이 중요함.

- 지금 MBC 브랜드 이미지 제고를 보니까 해외홍보 강화, 핵심 프로그램 홍보, 사내 커뮤니케이션 이렇게 해서 제품이나 마케팅 차원에서만 이야기를 하는데 대시청자 브랜드 이미지가 있어야 할 것 같음. 예를 들어서 로고 이야기도 나왔고, 잘못된 실체나 이미지가 누적되어 있기 때문에 홍보전문가로 하여금 이미지 조사를 전문적으로 해서 어떤 것이 장점으로 부각되고 어떤 것이 약점으로 부각되는지 그 약점이 또 명료하게 드러났으면 그것을 어떻게 혁신하고 개선할 것인지 그런 것을 회사 전체, 시청자 대 시청자 전략 이미지 개선을 생각해보기 바람.

  콘텐츠 제값 받기와 관련해서 재송신 이야기가 많이 나오는데 유료방송사의 저항이 크지 않는지? 재송신이라는 것이 법적 근거는 저작인접권, 동시중계방송권임. 내가 생각해 보니까 채널별로 팔 때는 어쩔 수가 없는데 예를 들어서 콘텐츠 자체별로 저작권이 해당되지 않은 것이 있기 때문에 저작권을 팔수 없다는 법원의 판결이 있기 때문에 이것을 채널별로 팔지 않고 콘텐츠로 여기저기 OTT라든가 나가서 끼워 팔기 이런 식으로 갈 때는 저작권을 명료하게 양도를 받는다거나 해서 공중송신권이라는 개념이 있지 않은지? 그 저작권 자체 재산권으로서 그것을 가지고 판촉을 하면 훨씬 더 법적 근거도 명료하고, 재산권 보호도 훨씬 더 크게 할 수 있으니까 한번 생각해보기 바람.
- 자회사 경쟁력 확보에서 그룹 차원에서 사업구조 재편 이야기가 나왔는데 사업 부문에서 중복된 것을 한다는 측면인지, 아니면 전체적으로 자회사, 관계회사 관계에 있어서 어떤 구조 자체에서 재편한다는 취지인지?
- 청탁금지법 시행 대응으로 사규를 바꾸고 매뉴얼을 제작·배포하고 사내 홍보 교육을 하는 것이 초창기에 했던 일이고, 홍보와 교육은 지속적으로 계속 업그레이드해서 하는 것인지? 이것은 기본적으로 감사실 업무인지?
- 지난번 MBC경남에서 무슨 선물을 보내서 문제된 것을 알고 있는지? 회사 차원에서 그 뒤에 대응을 어떻게 했는지?

- 지방사 사장의 주장은 본사에 다 물어보고 협의해서 한 것인데 이렇게 될 줄 몰랐다는 것임. 확인을 안했다면 지방사가 잘못한 것이고, 확인을 했는데도 그랬다면 본사나 지방사나 똑같이 문제의식이 없는 것임. 이것이 주관부서가 명확하지 않아서 생기는 문제라면 그것도 빨리 해결해야 할 것임.
- 직접 그 일을 당하고도 어디다 무엇을 확인했기에 그런 문제가 생겼는지를 확인 안 하면 어떻게 하는지?
- 지금 명절 다가오니까 옛날처럼 관행적으로 MBC 거래업체들이나 다른 데서 선물 보낼 가능성이 높은데 그 과정에서 이런 혼선이 다시 없어야 함. 그런 차원에서 한번 짚어보라고 말하는 것이니 유념하기 바람.
- 지방MBC 간부들이 본사가 지방MBC에 광역화를 추진하고 경영 효율화를 닦달하는 것도 좋은데 본사에서 어려워하는 광고 시장만큼 지방도 광고 시장의 문제가 굉장히 심각하다고 함. 그래서 광역화 문제들도 보다 전향적으로 생각하려고 하는데 본사의 채널이미지나 뉴스 경쟁력들이 전혀 회복이 안 되니까 자기들도 죽을 맛이라고 하는 사람들이 꽤 있음. 합심해서 근본적인 해결책을 진짜로 만들었으면 좋겠음.
- 울산MBC 건 관련해서는 사실이 아니면 아닌 대로 대응하고, 사실이면 사과하고, 윤길용 울산MBC 사장이 부적절한 언행을 했으면 나름대로 경고를 한다든지 조치가 있어야 함. 그래야 회사가 무엇을 주장했을 때 신뢰가 가는 것이지, 자기에게 유리한 것은 페이퍼를 전달하고 조금만 불리하면 그냥 뭉개고 침묵하는 것이 온당한 일인지 묻고 싶음.
- 그 자체가 본인들이 다 있기 때문에 더 이상 감사할 것은 아니니까 미리 조치하는 것이 좋겠고, 장창식 부장 같은 경우에도 데리고 있다가 대리발령을 낸 것이 아니고 미디어사업본부 소속이었음.

  유출 경위를 캐겠다는 것인데 사실인지 아닌지 조치가 먼저 된 다음에 유출 혐의를 캐고 처벌해야 함. 정윤회 사건에서도 문서 유출이 국기문란이라고 해서 오늘날 이 모양 이 꼴이 된 것임. 유출 경위 조사하더라도 감사를 빨리 해서 그것을 조치하고 나중에 처리하는 것이 일의 순서임.
- 장창식 부장은 왜 대리발령을 냈는지?
- 경남MBC 사장이 사과 상자를 돌렸는데, 돌려준 사람이야 문제가 없겠지만 보

낸 사람은 기본적으로 김영란법에 저촉이 되는 것임. 회사와 조율했다고 하지만 실제로 이것은 김영란법에 저촉되는 것임. 그것에 대한 MBC 내부 임원들의 논의가 필요할 것 같음.

장창식 부장과 관련해서 감사국 내에서 일정부분 조사를 했는데 큰 문제가 없었다는 것으로 알고 있음. 보는 사람 시각에 따라서 다를 수 있는데 그것을 가지고 대기발령을 내는 것 자체에 대해서는 이해가 안 되는 부분이 있음. 아무튼 회사 나름대로 인사위원회에서 잘 처리하리라고 믿고, 울산MBC 사장과 관련된 보도가 됐는데 그 보도된 사안에 대해서는 빠른 시간 내에 조치를 취해야 함.

- UHD 준비를 9월로 연기하는 것으로 알고 있음. 지상파 방송사의 입장은 무엇인지?
- 유럽식 수상기가 100만대 정도가 깔려 있다고 함. 어떻게 보면 정책적으로 미스가 있는 것임. 기술방식과 현재 수상기를 가지고 있는 소비자들과 서로 매칭이 안 되고 있는 상황임. 가전사들이 셋톱박스도 안 만드는 것으로 알고 있는데 그것도 해결되어야 할 문제임.

  방송통신위원회에서는 가전사 쪽과 잘 협의하겠지만 지상파 방송사도 이것을 빨리 서비스하려면 가전사 쪽과 긴밀한 협의가 있어야 함.
- UHD 문제는 항상 테크놀로지가 나오면 추진해야 하는 당위론적인 것이 국가정책 차원에서 다 있지만 사업가 입장에서는 시장에서의 서포트가 없으면 그것은 상당히 어려움. 그래서 UHD 운영하는 재원 문제, 중간광고 등등 이런 것들이 정책적으로 해결이 안 되면 굉장히 어려운 시장 형태니까 그런 것들과 같이 하고 너무 서두르지 않는 것이 좋겠음.

라. 미디어사업본부 업무보고(일부 공개)

○ 안건 내용

- 보고자 : 오정우 MBC 미디어사업본부장
- 주요 내용

□ 2016년 업무 실적 및 평가

미디어사업본부의 2016년 실적은 총 7,713억원(목표대비 93.8%)임.

광고국은 전년대비 14.8% 감소한 4,232억원의 매출(목표대비 84.4%)을 기록했음. 방송광고는 MLB 중계 토요일 정규편성, PCM(프리미엄 CM) 운영, 라디오 광고매출의 선전으로 SBS대비 203억원의 우위를 확보했으나, 지상파 광고시장 붕괴로 절대 실적이 크게 감소했음.

콘텐츠사업국은 전년대비 12.0% 증가한 3,251억원(목표대비 109.3%) 실적을 기록했음. 해외유통의 경우 일본 시장의 침체와 사드배치 결정에 따른 중국의 규제 강화에도 불구, 일본 <옥중화> 최고가 수준 판매와 중국 <더블유> 뉴미디어 권리 판매 등의 성과를 거두었음.

국내유통의 경우 재송신료 인상, SMR 클립 매출 성장 등이 매출 증가에 기여했음. 자산개발국은 임대사업과 대장금파크, MBC월드의 관람인원 증가로 137억원 매출(목표대비 101.5%, 전년대비 +5.4%)을 기록했음.

경인지사의 실적은 83억원(목표대비 96.7%, 전년대비 +38.6%)임. 총 11개의 입찰사업을 수주했고, 신설 프로그램인 전국판 <생방송 오늘저녁-원더풀 대한민국(11/11~)>으로 방송 전 약 4억원의 협찬을 유치했음.

신사업개발센터는 스케이트장 사업과 여의도 사옥 주차장 임대사업으로 9.5억원의 실적(목표대비 97.9%, 전년대비 +48.4%)을 기록했음.

□ 2017년 업무 계획

미디어사업본부의 2017년 매출 목표는 총 7,828억원임.

광고국은 방송광고 4,000억원, 직거래(캠페인협찬 및 선거) 300억원, 뉴미디어 35억원 등 총 4,335억원의 매출목표를 달성하겠음. 지상파 광고시장 위축의 난관에도 불구, 더 이상의 매출 하락을 저지하고, 매출 반등을 위해 노력하겠음. 이를 위해 사내 유관부서들과 통합마케팅 사전 기획 및 광고주 적극 제안, 광고주 대상 영업 활동 강화, 중간광고 재도입 추진 등의 노력을 다하겠음.

콘텐츠사업국은 3,237억원의 매출을 달성하겠음. 특히 해외유통의 경우

‘콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹’이라는 기치에 맞게 아시아 뿐 아니라 중동, 인도, 유럽시장을 향해 채널사업, 포맷사업 등 도전적으로 사업영역을 확대하겠음.

국내유통의 경우 통합유통정보시스템을 통해 최적의 유통방안을 수립하고, VOD, 모바일 유통매출을 증대하겠음. 자산개발국은 여의도사옥 부지 개발로 수익기반을 확보하고, 대장금파크와 MBC월드 사업을 강화하여 145억원 매출을 달성하겠음.

경인지사는 ‘월드김치페스티벌’ 등 신규사업 발굴, <파워매거진>, <생방송 오늘저녁-원더풀 대한민국>을 활용한 지자체 공동 사업 및 협찬 유치로 101.5억원 매출목표를 달성하겠음.

신사업개발센터는 2017년 MBC스케이트장 사업의 성공적 운영과 여의도 사옥 주차장 임대사업, 신규사업 개발과 추진으로 10.3억원의 매출목표를 달성하겠음.

○ **보고 결과**

- 보고 내용의 청취 및 보고 관련 세부 내용에 대한 이사회와 보고자 간 질의응답이 이루어짐.
- 질의응답 주요 내용
  - 한류 자체가 방송 외적인 요인으로 인해서 어려움을 많이 겪고 있음.
    모 지사장의 경우에 안광한 사장의 절대적인 신임을 등에 업고 여러 가지 말들이 많이 나오고 있음. 확인되지 않은 말들이 나오는데 여러 가지로 체크를 잘해서 사장 신임이 있다고 해서 설쳐 되는 일은 절대 없도록 해 주기 바람.
  - MBC플러스 PP유통이 줄었다고 했는데 MBC플러스와는 연간 계약을 하기 때문에 거기 수입이 채널 준 것과 상관없지 않은지? MBC플러스의 수입과 관련 없이 고유자산이 많기 때문에 항상 오해를 받는데 연초, 연말 이렇게 두 번씩 계약하면 분식회계의 소지가 없지 않아 있어 보임. 그래서 그것은 개선해야 함.
  - 장창식 부장이 그 본부에 소속되어 있는데 원직복귀가 된 지 얼마 안 되어 대기발령을 냈음. 대기발령을 받게 된 배경이나 이유가 무엇인지?

- MBC 차원에서 종편과 똑같이 중간광고를 해 달라고 요청을 하고 있는데 사실상 그것이 시청자들에게 거부감이 많음. 비대칭구조를 개선하는 방법에는 지상파가 중간광고를 할 수 있게 하는 방법이 있고, 종편이 중간광고를 못하게 하는 방법이 있음.

  시민사회단체 쪽에서 반발을 많이 하고 있어서 개선이 쉽지 않음. 그렇다면 양동 작전으로 할 수 있는 문제임. 특히 지상파 방송의 경우에는 콘텐츠의 퀄리티가 종편보다는 훨씬 좋으니 프로그램이 나가다가 중간에 광고가 들어가는 것에 대해서 소비자 입장에서 부담스러운 부분이 있음.
- 콘텐츠가 제 가격을 받는 것은 상당히 중요하고, 특히 시장이 크고 나름대로 역량이 있는 데에서는 분명히 그렇게 받아야 할 텐데 시장이 굉장히 작고, 나오는 것도 별로 없고 이런 데는 콘텐츠를 여러 가지 문화라든가 이미지 개선 등등 차원에서 저렴하게 아니면 그냥 줄 수 없는지?

  그리고 불법복제가 차단된다는 조건 하에 북한과 교류가 많은 조선족 동포들이 많이 사는 길림성 쪽 방송사와 제휴를 해서 공짜로 주면 그것이 북한주민들이 우리 콘텐츠를 접할 수 있을 것임.

  재송신료도 제 가격을 받는 것이 좋은데 계속 올릴 때 나름대로 당위론적인 명분이 필요하다고 봄. 그런데 그 명분의 하나로서 거기 일정비율을 학생들에 대한 장학금 등 공익적 차원에서 같이 변경할 수 없는지?
- 광고 목표와 관련해서 콘텐츠 사업은 우리가 마케팅을 활발히 하고 콘텐츠를 만들고 홍보를 해서 가능할지 모르겠는데 광고는 우리가 주도적으로 광고주를 만들어 올 수도 없지 않은지?
- 신시장 이야기는 작년에도 나왔던 이야기인데 어떠한지?

마. 방송인프라본부 업무보고(일부 공개)

○ 안건 내용

- 보고자 : 김성근 MBC 방송인프라본부장
- 주요 내용

□ 2016년 업무 실적 및 평가

○ UHD 방송표준을 제정하고, UHD 주조정실 및 4개 대출력 송신소를 신설하여 방송망을 구축하였으며, UHD 제작인프라 및 제작기술을 확보, UHD 본방송을 차질 없이 준비하였음.

○ 고정밀 위치정보 서비스 시스템 구축, 수익형 VR콘텐츠 제작, 제작시설 임대를 통해 방송인프라에 기반한 사업화를 모색하였음.

○ 음악FM 방송국을 남산에서 관악산으로 이전하여 수원, 용인, 안성 등 경기 남부 지역으로 방송권역을 확대하였으며,

○ 콘텐츠 통합관리 시스템과 시청자 자막참여 서비스를 개발하고, 디지털아카이브 및 NPS 시스템 등 IT 인프라 개선에 노력하였음.

○ 홀로그램, 실감오디오, VFX 등 첨단기술 구현, 드론 전담팀 운용으로 제작기술 경쟁력을 강화하였음.

○ 최신기술을 적극 도입하고 내부 인력풀을 활용하여 <제20대 국회의원 선거방송>, <2016 리우 하계올림픽>, <DMC페스티벌> 등을 성공적으로 수행하였음.

□ 2017년 업무 계획

○ UHD 본방송의 성공적인 시작과 활성화에 주력하겠습니다. 중계차, 드라마스튜디오, 후반 제작시설 등의 UHD 인프라를 적시에 구축하고, UHD 콘텐츠 제작 경쟁력을 높이겠음.

○ 또한 UHD 방송보조국 증설, 모바일 HD와 세컨드스크린 등 부가서비스를 적극 추진하여 지상파 직수율을 제고하고 플랫폼 경쟁력을 획기적으로 개선하겠음.

○ 드론 생중계, 음악 마스터링 및 VFX 전문성 강화를 통해 콘텐츠 제작 역량을 강화하겠으며, <DMC페스티벌>, <제19대 대통령 선거방송> 등의 대형 행사도 성공적으로 수행하겠음.

○ 고정밀 위치정보 서비스 및 VR 콘텐츠 제작 사업을 본격화하여 수익을 확대

하겠으며, 기타 신사업 발굴과 사업 다각화에도 노력하겠음.

○ 콘텐츠 유통정보시스템을 빅데이터와 연계시켜 사업 기획과 편성 전략 수립, 프로그램 제작에 활용할 수 있도록 하겠으며, 온라인/모바일 융합형 차세대 방송에도 대응하겠음.

○ 보고 결과

- 보고 내용의 청취 및 보고 관련 세부 내용에 대한 이사회와 보고자 간 질의응답이 이루어짐.
- 주요 질의응답 내용
  - HD모바일 방송 추진을 한다고 했는데 이것이 기존 통신망을 이용하는 것이 아니라 송신소를 이용해서 바로 모바일로 쏜다는 취지인지? 그러면 DMB는 어떻게 되는 것인지?
  - DMB는 혼자 하는 것이 아니니까 그것을 우리가 결정할 수 있는 것도 아니고 같이 해야 될 텐데 그것을 HD 모바일로 바로 바꾼다는 것이 쉽게 할 수 있는 것은 아닌 것 같고, 전체적인 것들을 다 같이 해야 할 것 같음.
  - 지상파 플랫폼을 회복해서 HD 모바일 방송을 추진한다고 했는데 이것이 무슨 뜻인지? 플랫폼이 없어졌던 것을 다시 무엇을 만든다는 것인지?
  - VR 확대가 뭐냐고 물어봤더니 부사장은 VR 전용웹을 만든다고 했는데 웹으로 하는 것이 맞는지?
  - UHD TV 안에 있던 정보통신망을 통해 웹을 TV로 볼 수 있다는 취지인지? 아니면 모바일 쪽을 이야기하는 것인지?
  - VR을 시청할 수 있는 기기나 장비 개발이 제대로 안 되면 사업 자체가 아무리 플랫폼이 유통구조가 확충된다고 하더라도 시간이 걸릴 것 같음.
  - UHD가 활성화되면 정말 VR이나 AR 같은 것들이 확산될 수 있는데 휴대폰으로 이어폰을 낀 VR은 콘텐츠 기기 측면에서 본다면 임팩트가 그렇게 크지 않을 것 같음.
  - UHD 방송을 하게 되면 스케줄이 나와 있는지? UHD가 어느 정도 정착되면 HD방송을 접어야 하는데 어떻게 되는지?
  - 헬기를 보유하고 있는데 헬기는 기름 값도 많이 들어가고, 드론으로 생중계를

하면 헬기가 불필요할 것임. 그것에 대해서 생각해 봤는지?

바. 편성제작본부 업무보고(일부 공개)

○ 안건 내용

- 보고자 : 김현종 MBC 편성제작본부장
- 주요 내용

□ 2016년 업무 실적 및 평가

❍ 채널 경쟁력 관리

◦ 2016년 전시간대 가구시청률 2위 - 6.2%(14) : 목표시청률(7.4) 84% 달성

- 핵심시간대 시청률 1위, 전시간대 2049 시청률 2위

◦ 수시 개편 통한 제작 효율성 개선

- (토)<MLB라이브2016> 신설(4-10월), <일밤> 1부/2부 분리 편성(4월)
- (금)<생방송 오늘저녁> 릴레이 전환 통해 전국 단위 협찬 유치 및 신규 수익 발굴

◦ 콘텐츠 기획 역량 강화·지원

- 해외포맷 트렌드 설명회 개최(5월,11월), 본사-NBC유니버셜 포맷공동개발(10월～)
- 수목극<W> 홍보협의체 구축 → 사전 마케팅 통한 화제성 강화 프로젝트 시행

◦ 다양한 프로그램 평가 지표 활용

- PC/모바일 비실시간 콘텐츠 소비 분석 : POOQ VOD 데이터, SMR 클립 소비
- 온라인 화제성 분석 강화 : 주간 화제성 보고, 본사 및 타사 경쟁작 화제성 분석

❍ 공영방송으로서의 공익적 역할 강화

◦ 4.13 제20대 국회의원선거 개표방송 시청률 2위 : 개표방송 전략 제시

◦ 긴급 이슈에 신속 대응 : <北, 수소폭탄 실험>, <사드 배치 지역>, <경북 경주 강진> 등

◦ 공정성·공익성 갖춘 시사·교양프로그램 제작

- <100분토론>, <PD수첩>, <시사매거진2580> 등을 통한 사회적 의제 설정
- 고품질 다큐멘터리 제작 : <UHD다큐 '위대한 한끼'>, <휴먼다큐 사랑>, <어메이징 아세안>, <미래인간 AI> 등

❍ 채널 브랜드 관리

◦ 대형 스포츠 이벤트 중계 : <리우올림픽>, <2016 챔피언스 트로피 골프> 등

◦ <2016 DMC 페스티벌> 편성(10월) : 방송과 축제 결합된 시청자참여 문화 이벤트

◦ 2016년 <TV시청자조사> 실시(6월/한국갤럽)

· '믿고 볼 수 있는 채널' 1위, '대중문화 선도채널' 1위, '뉴스연상채널' 2위/ '드라마·예능 연상채널' 1위

❍ 라디오 연간 점유청취율(33.8%) 1위 유지 : 2위권 SBS(26.9%)에 큰 격차 우위

□ 2017년 업무 계획

❍ 채널 경쟁력 1위 달성 : 핵심 콘텐츠에 집중한 채널 평가체계로 전환

◦ 채널 경쟁력 평가 : 핵심시간대 가구 시청률 + 2049 킬러콘텐츠 수 관리

◦ 프로그램 경쟁력 평가 : 2049 경쟁력 강화군(전 예능 및 주요드라마 대상) 및 가구시청률 관리군으로 이원화

❍ 공영방송으로서의 공익적 역할 수행

◦ 19대 대통령 선거 준비 : <선거방송 토론> 등을 통한 사회적 아젠다 선도

◦ 시사프로그램 통한 의제설정기능 강화 : <100분토론>, <PD수첩>, <시사매거진> 등

◦ 고품격 다큐 제작 : UHD특집<곰과 지구>(3부작), <야생의 비밀 DMZ>(3부작), <기후의 반격>(3부작)

❍ 채널 브랜드 관리

◦ 대형 스포츠 이벤트 편성 : 2017 MLB 중계, 2018 평창올림픽 사전 홍보·특집물 편성

◦ 공익성 특집 및 특별생방송 운영 : <지구촌 어린이돕기>, <신년특집 생방송>

등

◦ <2017 프로그램 품질평가조사>, <2017 채널이미지 및 콘텐츠 총결산조사> 실시

❍ 콘텐츠 트렌드 주도

◦ 편성국 산하 전략콘텐츠 TF 신설 → 주요기획에 대해 전사적 역량 집중 홍보

◦ 파일럿 제작 강화로 신규 콘텐츠 육성

- 파일럿 상시 개발 체제 가동 : 분기별 1회 파일럿 기획안 선정

- 2부작 이상 파일럿 추진 : 경쟁력 및 노출도 증대

◦ 트렌드 조사 및 바이럴 마케팅 진행 : 기존 20대 + 전략시청층 30-40대까지 확장

◦ 실시간·비실시간 아우르는 다각적 콘텐츠 평가 실시

❍ UHD 방송 성공적 정착

◦ UHD 개국 특집 편성 : 지상파3사 공동 <UHD개국기념식>, 특집다큐 등

◦ UHD콘텐츠 지속 확보 : 신규 UHD다큐 기획, 평창올림픽 대비 스포츠특선 중계, 리마스터링 프로그램 활용 등

○ 보고 결과

- 보고 내용의 청취 및 보고 관련 세부 내용에 대한 이사회와 보고자 간 질의응답이 이루어짐.

- 질의응답 주요 내용

• 핵심시간대가 무슨 이야기인지 알겠는데, 그러면 추가로 비핵심시간대는 몇 퍼센트, 몇 등이라는 것을 적시해야 함. 1등을 한 핵심시간만 이렇게 하니까 문제가 있음.

광고주들은 이미 우리와 다른 시청률 자료를 가지고 수십 년 전부터 다 이렇게 해왔음. 이렇게 한다고 해서 광고주에게 보탬이 되는 것이 아님. 그런데 가구시청률을 핵심시간대 시청률로 바꾸는데 광고주 이야기를 왜 하는지? 그런 이야기는 할 필요가 없음. 핵심시간대를 잡는 시청률 패턴은 광고주에게 아무런 도움이 안 됨. 예전부터 이미 다 그렇게 하고 있음.

- 예상대로 별로 특별한 내용도 없는데 또 비공개를 했음. 정교하고 결정적인 전략과 설명이 있어야 되는데 그냥 제목만 읽는 것이 무슨 전략인지? 도대체 뭐가 개선되었기에 만날 그렇게 비밀주의로 하려고 하는지?

  지상파 시청률의 합은 하락하고 있는데 tvN과 JTBC 등 기타 채널은 상승하고 있다고 했음. 왜 이렇게 되는지 면밀하게 분석이 되었는지?
- 새로운 포맷에서 tvN과 JTBC가 화제가 되고 성공하는 경우가 많이 있는 것 같음. 우리가 그런 부분에서 표가 나게 떨어지고 JTBC 뉴스와 MBC 뉴스가 역전되고 시사·교양 프로그램 <2580>이나 <PD수첩>이 <썰전>에 못 미친다는 것은 심각한 것이 아닌지?
- 지금 이렇게 됐는데 누구도 이 부분에 대해서 솔직하게 분석해서 이야기하는 사람이 없음. 만날 드라마 핑계만 대고, 핵심시청시간대 시청률을 가지고 이야기하는데 핵심시간대 시청률이라는 것이 모바일 환경이 증가하는 상황에서는 향후 큰 의미가 없을 것임.

  2049라는 것도 여기 와서 보고하기를 텔레비전 청취율이 계속 떨어지고 시청률이 떨어지고 광고 규모가 축소되는 이유가 고령층, 여성으로 시청자층이 전환되고 있기 때문에 그렇다고 했음.

  적어도 편성전략이나 회사의 장기계획의 차원에서 시청률을 언급하려면 작년에도 보고했던 CAMR 분석, 온라인 화제성 분석, 다양한 프로그램 지표를 활용해서 봤더니 이런 결과가 나와서 우리가 2016년에 편성전략을 짜거나 프로그램을 만들 때 이렇게 적용해 봤더니 이런 성과가 나왔고 단점은 이런 것이라고 이야기를 해야 뭔가 이해가 가고 본부장 입장에서도 설득력 있는 보고가 되는 것임.

  프로그램 평가지표를 활용해 보니까 어떤 점이 분석되었는지? 기업도 장·단점 분석을 하는데 이런 것을 어떻게 활용하는 것인지?
- 그것도 쭉 해 왔던 이야기임. 우리는 핵심시간대 시청률보다는 통합 지표를 나름대로 개발해서 다른 데보다 앞서서 전략을 정해 보겠다면 그것은 비밀이 될 수 있음. 여기다가 분석을 그렇게 해 놓고 핵심시간대는 여전히 중요하다고 하면 스스로 모순이라고 생각하지 않는지?
- 채널 경쟁력 관리를 한다는 것은 내부 인센티브를 위해서 한다는 것인지, 외

부 광고를 위해서 한다는 것인지? 방향이 어디를 지향하고 있는 것인지?

- 결국은 그렇게 갈 수밖에 없을 텐데 핵심시간대 시청층이 결국 핵심시간대에 머물지 않고 앞으로 계속 핵심시간대를 빠져나가서 자기 편할 때 보는 것으로 빗겨 가는데 거기에 대한 전략 없이 그것이 무슨 의미가 있느냐는 것임. 현실적으로 확실한 지표가 없기 때문에 현재로서 그것을 기반으로 전략을 수립할 수밖에 없다는 것을 이해하지만 그것은 기존부터 반복된 타성적인 전략에 불과한 것임. 어려운 상황에서 고민해 보니 그나마 이런 것이 대안일 것 같아서 여기까지 생각했다는 정도는 나와야 KBS, SBS가 긴장하는 전략이 됨.

  공정성과 공익성을 갖춘 시사·교양 프로그램을 제작하겠다고 했는데 보고 내용을 보면 우리 스스로도 초라함. 과거에 MBC는 타사에 비해서 압도적이었음. 현실을 확실하게 자각했으면 좋겠음.
- 최근에 라디오 청취율이 전반적으로 내려가고 있음. 다른 데는 팟캐스트를 쫙 뿌리는데 그것까지 합치면 과연 실질적으로 1등일지? MBC는 팟캐스트에 올라가서 화제가 되는 프로그램을 못 봤음. 그런 것도 신경쓰기 바람.
- 운영계획이라는 것이 정확히 보면 달성하고자 하는 당위론적인 목표임. 이것을 여태까지 보고자들이 계속 나열을 함. 그런데 공익적 역할이라면 이 공익적 역할을 몇 가지 세분해서 다시 말해서 달성하고자 하는 당위론적 목표를 구체화시키는 세부적인 목표가 있어야 할 것 같음. 그 세부적인 목표를 결정할 때는 아까 스와트분석을 통해서 경쟁사에 비해 우리가 이것이 떨어지고 이것이 장점이니까 이런 차원에서 몇 가지 목표를 세운다, 그것을 타임테이블 차원에서 인력이나 자금 등등 이런 식으로 해서 몇 퍼센트까지 우리가 달성하겠다, 그래야만 나중에 어느 정도 성취가 됐는지, 이 계획이 어느 정도 달성됐는지를 알 수 있을 것 같음.

  매년 나열하니까 다 좋은 말이기는 한데 어떤 구체성이라고 할까, 세부적인 전략들이 적게 나오니까, 물론 나중에 본부에 가서는 여러 가지 전략이 나오겠지만 우리가 듣기에는 그런 것도 조금 가미가 되면 훨씬 이해하는데 도움이 될 것 같음.
- 과거에 MBC 라디오 시청률이 100%에 한 40% 정도는 MBC가 청취율을 차지했음. 지금 1위를 계속 유지하고 있는 것은 자랑스럽게 이야기할 부분이 아님. 진정

한 의미에서 전략들을 방문진이 고민하게 하고, 또 그것을 방문진 이사들에게 제대로 잘 알려주려면 우리가 지금 못하고 있는 부분들을 아주 솔직하게 이야기해야 함.

지금 여기에 보면 기밀사항이라고 하는데 내가 보기에는 기밀사항은 하나도 없음. 오히려 그냥 일반적으로 홍보해야 할 사항이지, 감추고 은폐할 사항은 없음. 전부 홍보할 사항인데 이것을 기밀사항이라고 이야기하면서 분석 툴이 바뀐다고 하는데 분석 툴이야 우리만 하는 것이 아니고 다른 타사들도 다 하는 것임.

타사 편성본부장들과 모임을 정기적으로 가질 텐데 여기에서 정보공유를 안 할 부분은 거의 없을 것임. 정말 우리가 전략적으로 감추어야 될 부분들은 거의 없음. 방문진에서 기밀사항으로 보고하려면 정말 공개 안 하고 보고할만한 사항들을 가지고 와서 보고해야 할 것임.

4. 폐　　회