

2011년도
문화방송 경영평가
보고서



차 례

경영평가의 개요 및 개황	1
1. 경영평가 근거와 목적	1
2. 경영평가단 구성과 운영기간	1
1) 경영평가단	1
2) 운영기간	2
3. 평가방법 및 평가항목	2
1) 평가방법	2
2) 평가항목	2
4. 평가 추진일정	3
5. 2010년도 경영평가 지적사항 및 조치결과	4
1) 방송부문	4
2) 경영부문	9
3) 재무·회계부문	14
4) 기술부문	17
6. MBC 경영 개황	19
1) 미션과 비전 및 업무목표	19
2) 기본업무	19
3) 조직현황(2011. 12월말 현재)	20
4) 자본 및 주주 현황	23
5) 재무 현황	23
6) 방송 현황	24
7) 보유 부동산현황	25
8) 방송 제원과 계통	26
9) 방송 제작시설현황	27
10) 방송망현황	28
제1장 경영평가 결과 요약	
I. 방송부문	29
1. 방송정책의 적절성	29

1) 방송정책 및 운영목표 설정의 적절성	29
2) 공익성 구현노력	29
3) 방문진 경영지침 이행정도	30
2. 편성정책 운영 평가	31
1) 편성정책의 합리성	31
2) 편성운영의 적절성	33
3) 외주관리의 합리성	34
3. 제작관리 평가	35
1) 제작관리의 합리성	35
2) 프로그램 품질제고	36
3) 보도기능의 향상	37
4. 수용자 관리	38
1) 시청자 제도 및 시청자 서비스	38
2) 시청자 불만처리 및 시청자 평가프로그램 운영	38
3) 방송심의 제재	38
II. 경영부문	39
1. 전략경영	39
1) 미션과 비전의 합리성	39
2) 경영전략 및 목표설정 타당성과 실행성과	40
2. 조직구조 및 인적자원 관리	41
1) 조직관리의 합리성	41
2) 인사관리의 합리성	42
3) 보상체계의 적절성	42
3. 콘텐츠관리	43
1) 콘텐츠 마케팅의 적절성(전략평가)	43
2) 콘텐츠 사업의 평가	44
III. 재무·회계부문	45
1. 내부 프로세스 관리	45
1) 내부통제기능의 합리성	45
2) 정보시스템의 운영실태	45
3) 예산편성 및 운영의 적절성	46
2. 재무성과	47
1) 수익 및 비용구조 개선	47

2) 재무관리의 합리성	48
3) 재무지표 개선도	48
3. 이해자 관리	49
1) 관계회사의 효율적 관리	49
2) 직원만족도 제고	49
3) 채널이미지 및 사회공헌도	50
IV. 기술부문	51
1. 방송기술향상	51
1) 기술정책의 적절성	51
2) 방송기술의 향상정도	52
2. 뉴미디어환경대응 평가	53
1) 방송환경 변화의 대응	53
2) 방송통신융합 대비 정도	54
3. 시설·장비의 운영관리 평가	54
1) 시설 및 장비 운영의 효율성	54
2) 방송망관리 및 시스템의 개선	55
제2장 방송부문	57
1. 방송정책의 적절성	57
1) 방송정책 및 운영목표 설정의 적절성	57
2) 공익성 구현노력	61
3) 방문진 경영지침 이행정도	73
2. 편성정책 운영 평가	74
1) 편성 정책의 합리성	75
2) 편성운영의 적절성	98
3) 외주관리의 합리성	107
3. 제작관리 평가	113
1) 제작관리의 합리성	114
2) 프로그램 품질제고	122
3) 보도기능의 향상	141
4. 수용자 관리	151
1) 시청자 제도 및 시청자 서비스	151
2) 시청자 불만처리 및 시청자 평가프로그램 운영	155

3) 언론중재 및 소송	158
4) 방송심의 제재	159

제3장 경영부문 163

1. 전략경영	163
1) 미션과 비전의 합리성	164
2) 경영 전략 및 목표 설정의 타당성과 실행성과	169
2. 조직구조 및 인적자원 관리	178
1) 조직관리의 합리성	178
2) 인사관리의 합리성	183
3) 보상체계의 적절성	192
4) 노사관계의 안정화	196
3. 콘텐츠 관리	197
1) 콘텐츠 마케팅의 적절성(전략평가)	198
2) 콘텐츠 사업의 평가	206
3) 콘텐츠 수출 실적 평가	207

제4장 재무·회계부문 211

1. 내부 프로세스 관리	212
1) 내부통제기능의 합리성	212
2) 정보시스템의 운영실태	215
3) 예산편성 및 운영의 적절성	219
2. 재무성과	223
1) 수익 및 비용구조 개선	223
2) 재무관리의 합리성	227
3) 재무지표 개선도	229
3. 이해관계자 관리	233
1) 관계회사의 효율적 관리	233
2) 직원만족도 제고	240
3) 채널 이미지 및 사회공헌도	240

제5장 기술부문 251

1. 방송기술 향상 평가	254
---------------------	-----

1) 기술정책의 적절성	254
2) 방송기술의 향상 정도	263
2. 뉴미디어 환경 대응 평가	273
1) 방송환경 변화의 대응	273
2) 방송통신융합 대비 정도	279
3. 시설·장비의 운영관리 평가	280
1) 시설 및 장비 운영의 효율성	280
2) 방송망관리 및 시스템의 개선	283
제6장 총평	289
1. 방송부문	289
2. 경영부문	295
3. 재무·회계부문	297
4. 기술부문 총평	300

표 차 례

〈표 2-1〉 MBC의 연도별 경영목표와 성과 비교	57
〈표 2-2〉 2011년 운영방침	61
〈표 2-3〉 방송3사 보도제작국 프로그램의 포맷별 시청률 비교	62
〈표 2-4〉 시사교양국과 보도국 프로그램의 2011년 방송 아이템	63
〈표 2-5〉 소외계층 대상 프로그램 블록편성 목록	64
〈표 2-6〉 나눔 캠페인을 위한 특집 프로그램 편성 목록 (2011년)	66
〈표 2-7〉 소수 계층을 위한 프로그램 편성 비율 (2011년)	68
〈표 2-8〉 MBC TV프로그램에 대한 방송통신심의위원회의 방송언어 관련 심의규제 사례	70
〈표 2-9〉 각 부서별 기본업무	76
〈표 2-10〉 2011년 편성 관련 주요 회의	77
〈표 2-11〉 2011년 월별 편성 지표	78
〈표 2-12〉 2008~2011년 지상파 3사의 연간 평균 시청률 및 점유율	80
〈표 2-13〉 MBC 5월 개편 전후 시청률 변동 상황	81
〈표 2-14〉 MBC 5월 개편 이후 주요 신설·이동 프로그램 시청률 변화	81
〈표 2-15〉 MBC 평일 오후 5시대의 정보·문화존(zone)	83
〈표 2-16〉 MBC 11월 개편 전후 시청률 변동 상황	83
〈표 2-17〉 MBC 11월 개편 프로그램 시청률 변동 상황	83
〈표 2-18〉 장르별 프로그램 편성 비율의 변화 (2008-2011년)	84
〈표 2-19〉 2011년 세부 장르별 프로그램 편성 비율	86
〈표 2-20〉 2011년도 프로그램 장르별 본방송과 재방송 비율	86
〈표 2-21〉 로컬 MBC네트워크 제작 본사 방영 TV 프로그램 목록	87
〈표 2-22〉 권역별 공동제작 프로그램 현황	91
〈표 2-23〉 폐쇄자막 편성 비율	93
〈표 2-24〉 화면해설방송 편성비율	94
〈표 2-25〉 2011년 MBC 연중캠페인	95
〈표 2-26〉 2011년도 MBC주요 창사 특집 프로그램	96
〈표 2-27〉 한류 특집 및 기타 특별 기획 프로그램	97
〈표 2-28〉 표준제작시간 위반현황	99
〈표 2-29〉 표준제작시간 위반 사례	99

〈표 2-30〉 2011년 MBC 재해보도 현황	101
〈표 2-31〉 2011년도 시청률 상위 20위 프로그램	102
〈표 2-32〉 2011년도 드라마 시청률 상위 20위 프로그램	103
〈표 2-33〉 2011년도 예능 시청률 상위 20위 프로그램	104
〈표 2-34〉 2011년도 시사/교양 시청률 상위 20위 프로그램	105
〈표 2-35〉 외주제작 프로그램 편성비율 추이	107
〈표 2-36〉 2011년 외주제작 프로그램 편성비율	108
〈표 2-37〉 드라마의 외주제작 비율 세부 내역	109
〈표 2-38〉 2011년 온라인 외주제작 공모 실적	110
〈표 2-39〉 외주제작 프로그램 목표대비 시청률 성과	111
〈표 2-40〉 우수 외주제작사 수상 내역 (2011년)	112
〈표 2-41〉 드라마 장르별 프로그램 실적 및 평가	114
〈표 2-42〉 예능 장르별 프로그램 실적 및 평가	115
〈표 2-43〉 시사/교양 장르별 프로그램 실적 및 평가	116
〈표 2-44〉 2011년 MBC 제작부문 주요 프로그램 수상실적	117
〈표 2-45〉 내·외부 평가제도	119
〈표 2-46〉 MBC 라디오 매체별 청취점유율	120
〈표 2-47〉 라디오 부문 청취율 상위 20위 프로그램	121
〈표 2-48〉 2011년 MBC 라디오 프로그램의 장르별 편성비율 (표준FM 기준)	122
〈표 2-49〉 2010년도 2011년도 장르별 QI평점 상위 프로그램 비교	123
〈표 2-50〉 QI 조사 채널별 포트폴리오 분석표	124
〈표 2-51〉 뉴스 프로그램 QI평점 비교 결과	125
〈표 2-52〉 QI 조사 생활교양 장르 프로그램	127
〈표 2-53〉 2011년 QI 조사 시사교양 장르 프로그램	130
〈표 2-54〉 2011년 QI 드라마 장르 프로그램	131
〈표 2-55〉 2011년 QI 오락 장르 프로그램	133
〈표 2-56〉 각 장르별 신설 프로그램 현황 및 성과	138
〈표 2-57〉 디지털 프로그램 편성비율	141
〈표 2-58〉 지상파3사 주요뉴스 프로그램 연평균 시청률 및 점유율	142
〈표 2-59〉 뉴스투데이 시청률 비교	142
〈표 2-60〉 일반 TV뉴스 프로그램 시청률 (단위: %)	143
〈표 2-61〉 시청자 참여 및 시청자 제보의 정규 뉴스 프로그램 활용 사례	144
〈표 2-62〉 2011년 영상제보의 뉴스 활용 후 보상한 사례	144

〈표 2-63〉 2011년 QI조사 방송3사 메인 뉴스의 공정성과 신뢰성	148
〈표 2-64〉 2011년 뉴스 장르 부문의 채널 인지도	148
〈표 2-65〉 2011년 뉴스 장르 부문의 월별 KI지수 결과	149
〈표 2-66〉 2011년 MBC 논설위원의 분야별 TV 및 라디오 논평	150
〈표 2-67〉 2011년 10.26 서울시장 재보궐선거 개표방송 시청률 비교	150
〈표 2-68〉 2011년 MBC 웹 리서치 클럽 설문조사	152
〈표 2-69〉 2011년 MBC 시청자 행사	152
〈표 2-70〉 연도별 시청자위원회 지적사항	153
〈표 2-71〉 2011년 MBC 시청자위원회 월별 지적사항	154
〈표 2-72〉 인터넷 접수 시청자 의견에 대한 처리현황	155
〈표 2-73〉 2011년 시청자 의견(MBC에 바란다) 내용 분포	156
〈표 2-74〉 시청자 전화 의견 처리 현황	157
〈표 2-75〉 외부기관 접수 시청자 불만처리 현황	157
〈표 2-76〉 2011년 MBC에 대한 언론중재 처리 현황	158
〈표 2-77〉 연도별 MBC 소송현황	158
〈표 2-78〉 2011년 MBC의 방송통신심의위원회 심의 제재 사유(권고 제외)	159
〈표 2-79〉 지상파 방송 3사 제재 및 권고 현황	160
〈표 2-80〉 MBC 방송 프로그램의 심의 제재 사례	161
〈표 3-1〉 2011년 MBC의 미션과 비전	165
〈표 3-2〉 최근 4년간 지상파 방송사의 시청률(점유율)	173
〈표 3-3〉 종편 4사 시청율	174
〈표 3-4〉 MBC 손익계산서 (목표대비)	175
〈표 3-5〉 본사 광고판매 실적	176
〈표 3-6〉 MBC의 사회공헌활동	177
〈표 3-7〉 직급별 인원 현황	179
〈표 3-8〉 방송사별 종사자 세부 현황	180
〈표 3-9〉 2011년 MBC 주요 조직 개편 내용	182
〈표 3-10〉 계약직 및 파견근로자 인력 추이	185
〈표 3-11〉 여성인력 고용현황	186
〈표 3-12〉 직급별 여성 고용현황	186
〈표 3-13〉 장애인 및 여성 고용 비율	187
〈표 3-14〉 2011년 인센티브 지급 현황	188
〈표 3-15〉 승진제도 내용	189

〈표 3-16〉 호봉제 운영현황 (2011.12.31. 기준)	189
〈표 3-17〉 최근 5년간 승진인원 및 승진률	190
〈표 3-18〉 매출액 및 교육비 추이	190
〈표 3-19〉 2011년 주요 교육과정	191
〈표 3-20〉 해외직무연수 운영 현황	191
〈표 3-21〉 직능별 급여체계	192
〈표 3-22〉 직능별 인건비 현황	193
〈표 3-23〉 연도별 임금피크제 대상 인원 및 비용절감액	193
〈표 3-24〉 임금피크 삭감률 변경내용	194
〈표 3-25〉 2011년 MBC 직급제 및 호봉제 개선(안)	194
〈표 3-26〉 복리후생 현황	195
〈표 3-27〉 노사협의회 및 공정방송협의회 개최 현황	196
〈표 3-28〉 연간 외주제작 현황	201
〈표 3-29〉 드라마 외주 제작 비율	202
〈표 3-30〉 최근 4년간 지상파 방송사의 시청률(점유율)	203
〈표 3-31〉 FM 신규DJ 프로그램 대비 동시간대 SBS 라인업	203
〈표 3-32〉 2011년 글로벌 사업본부 매출 성과	207
〈표 3-33〉 국가별 수출 실적 2007~2011	209
〈표 3-34〉 프로그램 장르별 해외판매 실적 2007~2011	209
〈표 4-1〉 감사추진 실적	213
〈표 4-2〉 일상감사추진 실적	214
〈표 4-3〉 감사조치 결과현황	214
〈표 4-4〉 2011년 MBC 중점운영계획	219
〈표 4-5〉 2011년 예산편성 및 조정	220
〈표 4-6〉 2012년도 예산편성 일정	221
〈표 4-7〉 2011년 예산 대비 실적 비교	222
〈표 4-8〉 2011년 투자예산 대비 실적 비교	223
〈표 4-9〉 매출수익 원천별 구성금액 변화	224
〈표 4-10〉 매출수익 원천별 구성비율 변화	224
〈표 4-11〉 글로벌사업본부 2011년 매출 실적	225
〈표 4-12〉 비용 항목별 변동	226
〈표 4-13〉 자금운용 현황	228
〈표 4-14〉 2011년 재무상태표	229

〈표 4-15〉 2011년 손익계산서	230
〈표 4-16〉 경쟁사 대비 매출액 및 영업이익 증감 비교	231
〈표 4-17〉 매출액 영업이익률 비교	232
〈표 4-18〉 안정성지표 비교	232
〈표 4-19〉 2011년 MBC 계열회사 권역별 공동제작 프로그램 현황	234
〈표 4-20〉 2011년 MBCNET 플랫폼 확보 현황	235
〈표 4-21〉 MBCNET 2011년 요약영업손익	235
〈표 4-22〉 MBCNET 2011년 영업수익 내역	236
〈표 4-23〉 MBC 관계회사 재무구조(2005년-2010년)	237
〈표 4-24〉 MBC 관계회사 손익구조(2005년-2010년)	238
〈표 4-25〉 2010년 본사와 자회사간 거래실적	239
〈표 4-26〉 브랜드 자산 평가 항목	241
〈표 4-27〉 브랜드 자산 평가	242
〈표 4-28〉 2011년 채널별 브랜드 자산 평균, 순위와 타겟 시청률 비교	243
〈표 4-29〉 2010년 채널별 브랜드 자산 평균, 순위와 타겟 시청률 비교	244
〈표 4-30〉 장르별 채널 인지도	245
〈표 4-31〉 2011년 모금사업 추진 내역	246
〈표 4-32〉 2011년 편성제작물을 통한 연중 캠페인	246
〈표 4-33〉 2011년 특집 프로그램 활용을 통한 나눔 캠페인	247
〈표 4-34〉 창사 50주년 특집 프로그램	248
〈표 4-35〉 2011년 MBC 기부금 지출 내역	249
〈표 5-1〉 MBC 기술부문의 평가 영역, 평가 기준 및 평가 지표	253
〈표 5-2〉 디지털본부의 2011년 책정 예산 및 투자 실적	256
〈표 5-3〉 2011년 방송장비 구매 현황	259
〈표 5-4〉 2011년 기술품질 평가회의 운영 및 내용	260
〈표 5-5〉 차세대 통합방송시스템의 구축 현황	264
〈표 5-6〉 2011년도 기술연구개발비	265
〈표 5-7〉 2011년도 기술연구개발 주요내용	265
〈표 5-8〉 2011년도 기술연구개발 주요 실적	270
〈표 5-9〉 2011년도 기술연구 관련 주요 실적	270
〈표 5-10〉 2011년 뉴미디어 세미나 및 방송기술 워크숍 참석 현황	271
〈표 5-11〉 2011년 기술 부문 외부위탁교육 현황	271
〈표 5-12〉 2011년 방송협회 디지털방송전문인력 양성 교육 참가 실적	272

〈표 5-13〉 2011년도 디지털화 투자 실적 및 디지털 전환 비율(장비부문)	275
〈표 5-14〉 년도별 시설별 DTV 전환 투자실적	276
〈표 5-15〉 2011년 여의도 NPS 규모	277
〈표 5-16〉 2011년 일산 NPS 규모	277
〈표 5-17〉 2011년 뉴스 NPS 증설 내용 및 현황(2011년 11월 기준)	277
〈표 5-18〉 차세대 방송시스템 구축 내역 및 추진 상황	278
〈표 5-19〉 2011년 방송시설 투자 계획 대비 실적	281
〈표 5-20〉 년차별 방송장비 및 시설 투자액	281
〈표 5-21〉 2011년 방송시설 가동률(시간 계산)	282
〈표 5-22〉 2011년도 방송시설 가동률(일 계산)	283
〈표 5-23〉 2011년 방송 송출 관련 사고일지 및 내용	284
〈표 5-24〉 미디어 유형별 가시청률 (인구대비, 전국)	286
〈표 5-25〉 2012년 상반기 경기지역 DTVT 구축 계획	287

그림차례

〈그림 2-1〉 2011년 운영방침	60
〈그림 2-2〉 MBC 상시개편체계	78
〈그림 2-3〉 라디오본부 목표 및 운영방침	120
〈그림 2-4〉 2011년 QI 조사 뉴스 장르 포트폴리오 분석표 (분류기준: QI 76.5점, 점유율 18.2%)	126
〈그림 2-5〉 QI 조사 생활교양 장르 포트폴리오 분석표	129
〈그림 2-6〉 QI 조사 시사교양 장르 포트폴리오 분석표 (분류기준: QI 76.5점, 점유율 18.2%)	130
〈그림 2-7〉 2011년 QI 드라마 장르 포트폴리오 분석표 (분류기준: QI 65.7점, 점유율 18.5)	133
〈그림 2-8〉 2011년 QI 오락 장르 포트폴리오 분석표 (분류기준: QI 65.7점, 점유율 18.5)	136
〈그림 2-9〉 시청자 서비스 제도 현황	151
〈그림 3-1〉 MBC라디오 채널별 합산 점유율 추이	174
〈그림 3-2〉 채널별 QI 평점 비교	177
〈그림 3-3〉 2011년 말 기준 MBC의 조직 구조	181
〈그림 4-1〉 MBC와 2위 채널의 브랜드 자산 평가 비교	241

경영평가의 개요 및 개황



경영평가의 개요 및 개황

1. 경영평가 근거와 목적

방송문화진흥회(이하 진흥회)는 「방송문화진흥회법」 제10조에 의거하여 문화방송(이하 MBC)의 경영평가를 지난 2001년부터 매년 실시하고 있다. 본 경영평가는 공영방송 MBC의 경영환경 개선과 공적 책임 실현에 기여하고자 실시하고 있으며, 궁극적으로는 MBC가 민주적이며 건전한 방송문화의 진흥과 공공복지 향상에 이바지할 수 있도록 함을 목적으로 한다.

2. 경영평가단 구성과 운영기간

1) 경영평가단

진흥회 이사회는 3명의 이사로 구성된 ‘MBC 경영평가소위원회(이하 소위원회)’를 설치·운영하였다. 이사회의 위임을 받은 소위원회는 방송, 경영, 재무·회계, 기술 각 분야의 외부전문가 4명을 위촉하여 MBC경영평가단(이하 평가단)을 구성하였으며, 경영평가 단장은 소위원회 위원장인 진흥회 이사가 겸임하여 운영하였다. 경영평가를 위한 실무 자료 분석 및 평가 제반 업무는 진흥회 정책지원팀에서 담당하였다. 소위원회와 평가단의 구성은 다음과 같다.

■ MBC 경영평가소위원회

- 위원장 정상모(진흥회 이사)
- 위원 차기환(진흥회 이사), 김광동(진흥회 이사)
- 간사 최창영(진흥회 사무처장)

■ MBC경영평가단

- 단장 정상모 (진흥회 이사)
- 평가위원 강남준(방송부문, 서울대학교 교수)
 안재현(경영부문, 카이스트 교수)
 김동희(재무·회계부문, 딜로이트 안진회계법인 상무/회계사)
 김용한(기술부문, 서울시립대학교 교수)
- 간사 안오기(진흥회 정책지원팀장)

2) 운영기간

- MBC 경영평가소위원회 : 2011. 11. 23 ~ 2012. 7. 30
- MBC 경영평가단 : 2011. 12. 30 ~ 2012. 7. 30

3. 평가방법 및 평가항목

1) 평가방법

MBC 경영평가는 2006년 진흥회에서 연구한 「문화방송 경영평가 모델 구축 연구」에서 도출된 평가모델을 기본으로 진행되고 있으며, 평가의 합리성과 타당성을 높이기 위하여 정량평가를 기초로 한 데이터 분석과 이에 대한 정성평가를 병행하는 형태로 진행되고 있다.

2011년도는 경영평가 진행 기간 중의 장기간 파업으로 인하여 평가자료 제출이 원활하지 못한 측면이 있었으나 각 부문별 기본 자료와 제출된 자료를 바탕으로 전년 대비 당해 연도 실적을 근거로 정량평가를 수행하였다. 파업 진행중에도 MBC의 각 부문별 관리자 대상으로 심층면접방식의 실사평가를 실시하여 제도 운영 및 시스템에 대한 정성 평가를 수행하였으며, 이를 토대로 경영평가위원과 경영평가소위원회가 도출한 각 부문별 평가항목 및 지표를 측정하여 평가의 객관성을 제고하고자 하였다.

MBC 경영평가 범위는 2011년 각 부문별 활동과 성과를 대상으로 ‘방송부문’, ‘경영부문’, ‘재무·회계’, ‘기술부문’으로 구분하여 평가를 진행하였다. MBC 경영평가는 ‘MBC 기본운영계획 보고’에서 제시한 목표 및 방침과 ‘MBC 결산보고서’, ‘MBC 감사보고서’ 등을 통해 확인된 실적을 바탕으로 평가하였다. 이밖에 경영평가단이 MBC에 요청하고 접수한 각종 자료와 ‘현장 실사평가’를 통해 수집한 인터뷰 자료를 평가에 활용하였다. 아울러 경영평가결과의 반영도와 실효성을 높이기 위해 2010년 경영평가에서 지적된 사항에 대한 MBC의 조치 계획과 추진 실적을 평가하였다.

2) 평가항목

평가항목은 「문화방송 경영평가 모델 구축 연구」에서 도출된 평가 항목 및 지표를 기본으로 설정하였으며, 진흥회의 ‘2011년도 MBC 경영지침’ 및 ‘MBC 업무관련 이사회 지적사항’ 등을 고려하여 평가 항목 및 지표를 보완하였다. 세부적인 평가 항목과 지표 설정은 소위원회와 평가단의 협의를 통해 이루어졌으며, 각 부문별 주요 평가항목은 다음과 같다.

■ 방송 부문

- 방송정책 및 운영목표 설정의 적절성
- 공익성 구현 노력 : 민주적 여론형성, 소외계층 배려, 공익성 및 윤리의식 제고 등
- 방문진 경영지침 이행정도
- 편성정책·운영 : 편성정책의 합리성, 적절성, 외주관리의 합리성 등
- 제작관리 : 제작관리의 합리성, 프로그램 품질제고 등
- 사용자 관리 : 시청자제도, 청자 서비스, 시청자 불만처리 및 평가프로그램 운영 등

■ 경영 부문

- 전략경영 : 미션과 비전의 합리성, 경영전략 및 목표 설정의 타당성
- 조직구조 및 인적자원관리 : 조직의 합리성, 인사관리의 합리성, 보상체계 적절성 등
- 콘텐츠 관리 : 마케팅의 적절성, 콘텐츠 사업의 성과 등

■ 재무·회계 부문

- 내부프로세스 관리 : 내부통제기능의 합리성, 정보시스템의 운영실태 등
- 재무성과 : 수익 및 비용구조의 개선, 재무관리의 합리성 등
- 이해관계자 관리 : 관계회사의 효율적 관리, 채널이미지 및 사회공헌도 등

■ 기술 부문

- 방송기술 정책 및 향상 정도 : 기술정책의 적절성, 방송기술의 향상정도
- 뉴미디어 환경대응 : 방송환경 변화의 대응, 방송통신융합 대비정도
- 시설·장비의 운영관리 : 시설, 장비 운영의 효율성, 방송망 관리, 시스템의 개선 등

4. 평가 추진일정

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| • 2011년 11월 23일 | 경영평가소위원회 구성 |
| • 2011년 12월 21일 | 경영평가소위원회 1차회의 개최(위원장 위촉) |
| • 2011년 12월 30일 | 경영평가단 위촉 및 계약체결 |
| • 2012년 1월 11일 | 경영평가 소위원회, 평가단 1차합동회의 개최 |
| • 2012년 2월 15일 | MBC 현장실사 실시 |
| • 2012년 2월 20일 | 경영평가 소위원회, 평가단 2차합동회의 개최 |
| • 2012년 2월 22일 | 경영평가 중간보고 이사회 보고 |
| • 2012년 4월 13일 | 경영평가단 최종보고서(초안)제출 |
| • 2012년 4월 이후 | 파업 추이에 따라 추가진행여부를 검토함 |
| • 2012년 6월 20일 | 방문진 이사회 7월내 경영평가 완료를 결정함 |
| • 2012년 7월 10일 | 경영평가 소위원회, 평가단 3차합동회의 개최 |
| • 2012년 7월 10일 | 경영평가 소위원회 최종 심의 |
| • 2012년 7월 11일 | 방문진 이사회 심의·의결 |
| • 2012년 7월 30일 | 경영평가 결과발표회 개최 |

5. 2010년도 경영평가 지적사항 및 조치결과

1) 방송부문

지적사항	조치계획	조치결과
<p>다양한 시청층을 끌어들이고 정보의 다양성을 추구하기 위한 차별화된 편성전략 필요(형식과 포맷)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 본사는 뉴스매거진 형식의 프로그램, 주간 와이드 정보프로그램 등 새로운 포맷을 개발하여 사회이슈와 실속 생활정보를 시청자에게 효과적으로 전달하려는 노력을 계속해왔으며 향후에도 제작현업국과의 협력을 통해 새롭고 차별화된 형식의 프로그램들을 개발하겠음 	<ul style="list-style-type: none"> • 기존 평일 저녁시간대에 방영되던 <6시뉴스매거진>과 <MBC파워매거진>외에 금요일 저녁 시간대에 <생방송금요와이드>를 신설함으로써 시청자들의 정보 욕구를 충실히 반영하고자 함. 더불어 <6시뉴스매거진> 뉴스 후반부의 정보코너들을 새롭게 단장함으로써 시청자들의 호응을 얻음. • 리얼다큐와 의학정보프로그램의 접목을 시도한 <메디컬 스토리 닥터스>를 월요일 저녁시간대에 신규 편성함. 과거 <닥터스>가 리얼 다크에 무게중심을 두었던 반면, <메디컬 스토리 닥터스>는 다크 뿐만 아니라 시간대 타깃 시청층을 고려하여 의학정보의 전달에 보다 충실하도록 포맷과 전달방식에서의 변화를 꾀함.
<p>어린이, 청소년 등 미래 시청자에 대한 우호적 채널 이미지 제고를 위한 편성전략 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 평일 낮 시간대에 어린이들이 흥미를 가지고 볼 수 있는 다양한 장르의 해외 어린이 프로그램 편성 예정 • 외주제작국과 편성콘텐츠부에서 새로운 형식의 어린이 교육프로그램을 개발 중 	<ul style="list-style-type: none"> • 평일 낮 시간대에 어린이들이 흥미를 가지고 볼 수 있는 다양한 장르의 해외 어린이 프로그램 편성 <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ 3월 부분조정 시 <키즈어드벤처> 편성 (총 40편) <ul style="list-style-type: none"> - 원제 : Serious / 제작 : BBC - 내용 : 12-15세 아이들이 사막과 정글, 북극, 아마존 등 야생 환경에서 숙식하며 자연을 체험하는 리얼다큐 성장 프로그램 Ⓢ 9월 부분조정 시 <키즈어드벤처 - 여기가 어디야> 편성 (총 39편) <ul style="list-style-type: none"> - 원제 : Are We There Yet? / 제작 : National Geographic - 내용 : 어린이들이 세계를 여행하면서 현지의 역사와 문화 등을 체험하는 여행프로그램 • 새로운 형식의 어린이 교육프로그램을 개발 <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ 9월 부분조정 시 <우리 아이 뇌를 깨우는

지적사항	조치계획	조치결과
		101가지 비밀> 편성 - 본사 외주제작국 제작 - 내용 : 신비로운 뇌 이야기를 쉽고 재미있게 풀어보고, 아이들의 뇌를 발달시킬 수 있는 방법을 알아보는 프로그램 ▶ 편성콘텐츠부 MBC 만화동산<마법천자문> 편성 (9/5-12/20) - 내용 : 만화를 소재로 한 어린이 한자교육 프로그램 ▶ 편성콘텐츠부 MBC 만화동산<안녕토토비> 편성 (7/20-) - 내용 : 5-7세 대상 유아교육 시트콤 애니메이션
지속적으로 채널경쟁력이 하락하는 장기적 부진의 위험을 타개하기 위한 편성전략 필요	<ul style="list-style-type: none"> • 본사는 장기적인 부진을 타개하기 위해 2010년도 11월개편 시 주말 핵심시간대에서 큰 폭의 편성틀 변경을 시행하였고, 그 결과 주말연속극·주말특별기획 드라마 및 주말 <뉴스데스크>의 시청률이 크게 상승하며 본사 채널경쟁력이 1위로 올라섬(전년도 3위) • 향후 종편 출범에 대비하여 가을개편 시 취약시간대를 보완하고 방송환경 변화에 대비한 중장기 편성전략을 마련할 예정임 	<ul style="list-style-type: none"> • 본사는 주말 편성틀 변화가 자리잡으며 주말 밤 시간대 시청률이 큰 폭으로 상승한 가운데, 주요 드라마·예능 등 경쟁력 기간 프로그램들이 시청률 호조를 보이며 2011년 전시간대와 핵심시간대 1위를 동시 석권함. • 종편 출범 등 경쟁채널 증가에 대응해 콘텐츠 공급원을 다양화하기 위해 지역사 제작물 편성 및 공동제작을 확대하는 한편, MBC 그룹 제작 역량 활용을 위하여 편성콘텐츠부 업무를 재편함. • 경쟁력을 갖춘 신규 포맷 프로그램을 지속적으로 개발하기 위해 토요일 밤 12시대에 파일럿 전용 슬롯인 <MBC 통>을 신설함. 향후 현업국과 연계하여 기획안을 상시 공모하고, <MBC 통> 편성을 통해 충분한 포맷 검증은 거친 후 정규 편성에 반영함으로써 킬러 콘텐츠를 안정적으로 개발할 계획임. • 앞으로도 변화하는 시청자 트렌드에 대한 조사연구를 강화하는 한편, 수시개편을 통해 취약시간대에 대한 보완을 지속해나갈 예정임.
주시청시간대 새로운 장르 프로그램기	<ul style="list-style-type: none"> • 본사는 작년 말과 올해에 걸쳐 <위대한 탄생>, <댄싱 위드 더 스타>, 	<ul style="list-style-type: none"> • 한국에서는 처음으로 시도되는 스포츠 댄스 경연 프로그램 <댄싱위드더스타>를 편성하여 금요일 밤 시간대 1위를

지적사항	조치계획	조치결과
<p>획 편성 필요</p>	<p><우리들의 일밤 - 나는 가수다>, <신입사원> 등 오디션 서바이벌 프로그램을 론칭하여 방송 트렌드를 주도함</p> <ul style="list-style-type: none"> 향후 크리에이티브센터, 제작현업국, 자회사 등과의 협력을 통해 킬러콘텐츠의 육성을 집중 지원할 예정이며 프로그램 개발에 필요한 국내외 트렌드 조사 및 포맷 연구도 계획 중임 	<p>기록하였으며, 기성 가수들이 경연을 펼치는 파격적인 형식의 프로그램인 <우리들의 일밤-나는 가수다>를 기획·제작하여 오디션 프로그램의 새로운 트렌드를 창출함.</p> <ul style="list-style-type: none"> 인간의 양면성을 집중 조명한 <로얄 패밀리>, 최고의 한류스타와 한물간 아이돌 여가수라는 독특한 설정의 <최고의 사랑> 등으로 드라마 소재를 다양화함으로써 시청자들에게 큰 호응을 얻음.
<p>표준제작시간 위반 사례 증가, 개선필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> 표준제작시간 준수를 위해 TV은행규정을 엄격히 적용, 상반기에는 2회 제작시간 초과 프로그램의 리스트를 마련해 해당 제작진에게 사무연락을 발송 하는 등 제작시간 준수를 촉구하였으며, 향후에도 지속적으로 관리할 예정임.(시간초과 3회 누적 시 경위서를 제출하거나 인사위원회에 회부하여 책임을 묻는 운영규정 있음) 참고로, 타사와의 치열한 경쟁구도로 표준제작시간 조정이 필요한 일부 프로그램의 경우는 편성과 현업간의 긴밀한 협의를 통해 표준제작시간을 탄력적으로 운영하고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 표준제작시간 준수를 위해 제작시간 초과 프로그램 제작진에게 사무연락을 발송하는 등 제작시간 준수를 촉구하고 지속적으로 관리하였음. 그 결과, 2011년에는 표준제작시간 위반 사례가 전년대비 감소함(2010년 15건 ⇒ 2011년 11건). 타사와의 치열한 경쟁구도로 표준제작시간 조정이 필요한 일부 프로그램의 경우는 편성과 현업간의 긴밀한 협의를 통해 표준제작시간을 탄력적으로 운영하고 있음.
<p>드라마 경쟁력 강화를 위한 자체 기획력 강화와 외주 관리 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> 역량있는 작가, 원작, 기획의 확보를 위한 지속적 노력 <ul style="list-style-type: none"> 김이영, 김사경, 조은정 작가 등과 계약 	<ul style="list-style-type: none"> 역량있는 작가, 원작, 기획의 확보를 위한 지속적 노력 <ul style="list-style-type: none"> 황진영, 오상희, 배유미, 최희라, 김지수, 이환경, 정해리, 최윤정, 황주하 작가와 전속계약 체결 완료.

지적사항	조치계획	조치결과
	<ul style="list-style-type: none"> - 일본 드라마 리메이크권 계약 - 여왕의 교실 - 연속극, 미니시리즈 극본공모로 참신하고 우수한 극본 및 작가 확보 - 미니시리즈 내부 공모를 통한 미니 2편 개발 진행중 - 단막 내부 공모 당선작 <심야병원> 제작 준비중 - 미니 연속극 공모 당선작 <당신 참 예쁘다> 아침드라마로 방송중 • 기획의 시점을 앞당겨 완성도와 다양성 및 사업성 확보 - 미니시리즈 <최고의 사랑>으로 성과 도출 • 우수 연출자에 대한 인센티브(해외연수) 적극 부여 • 시의성 있는 기획 및 제작을 위해 우수작가 계약 및 스타캐스팅을 위한 과감한 예산 투여 • 외주심사제도의 내실화 및 투명성 제고 <ul style="list-style-type: none"> - 드라마1국에 접수되는 모든 외주드라마를 지체없이 심사프로세스에 회부 - 드라마1국 자체 1차 심사 및 편성국, 글로벌사업본부, 광고국이 참여하는 '외주심사위원회'를 통해 우수하고 사업성 	<ul style="list-style-type: none"> - 일본 드라마 리메이크권 계약체결 완료 : 여왕의 교실 - 극본공모 당선작 드라마화 - 아침드라마 당선참예쁘다(오상희작가) - 극본공모 당선작가를 메인드라마 보조작가로 활용(계백, 나도꽃) - 극본공모 당선작가를 단막극의 메인작가로 활용(심야병원) • 기획의 시점을 앞당겨 완성도와 다양성 및 사업성 확보 <ul style="list-style-type: none"> - 자체제작 미니시리즈 <최고의 사랑>으로 성과 도출 - 2011년 상반기 최고 화제작 - 수목드라마 동시간대 시청율 1위(평균 18.43%) - 기획을 통한 간접광고 본격실시, 제작백서 발간, 제작노하우 사내 공유(설명회 개최) 등 기존 제작관행에 일대 변화를 기함 • 우수 연출자에 대한 인센티브(해외연수) 적극 부여 <ul style="list-style-type: none"> - 성과보상률 상향(기획조정실 협의, 드라마 보상률 상향) - 2011년 제작된 드라마 연출, 조연출 등 제작인력 24명(영상미술국 연수자 제외)에 대해 드라마본부장 지정으로 중기(3개월 이상) 또는 단기 해외연수 실시 • 시의성 있는 기획 및 제작을 위해 우수작가 계약 및 스타캐스팅을 위한 과감한 예산 투여 <ul style="list-style-type: none"> - 최완규, 김영현/박상연 작가 전속계약 체결 완료 - 장영철 작가 외주사와 3자 계약을 통해 선점 - 연기자 김태희, 송승헌(마이프린세스), 차승원(최고의사랑), 김남주(역전의여왕), 이서진(계백), 최지우(지고는못살아) 캐스팅하여 드라마 시청율 제고 • 외주심사제도의 내실화 및 투명성 제고

지적사항	조치계획	조치결과
	<p>있는 기획안 확보</p> <ul style="list-style-type: none"> - 우수한 경쟁력 및 성과를 보인 주요 외주사와의 상시적 우호관계 유지로 우수 기획안 및 극본의 본사 우선유치에 힘쓰고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> - 2011년 드라마선정관리절차 내규 제정하여 외주드라마 선정 및 관리에 필요한 기본사항 절차를 규정 - 동 내규에 따라 드라마1국에 접수되는 모든 외주드라마를 지체없이 심사프로세스에 회부 - 드라마1국 자체 1차 심사 및 편성국, 글로벌사업본부, 광고국이 참여하는 '외주심사위원회'를 통해 우수하고 사업성 있는 기획안을 공정하고 투명한 절차에 따라 확보 - 우수한 경쟁력 및 성과를 보인 주요 외주사와의 상시적 우호관계 유지로 우수 기획안 및 극본의 본사 우선유치에 힘쓰고 있음 - 외주 드라마 성공한 기획 증가 (2010년 대비) <ul style="list-style-type: none"> * 2010년 외주드라마(25편) 중 시청율 15% 이상 드라마 5편 (20%) * 2011년 외주드라마(22편) 중 시청율 15% 이상 드라마 9편 (41%)
<p>정규 교양프로그램 경쟁력 약화 분석 및 편성전략 수립 필요(시청율과 QI 모두 저조)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2010년 QI 조사 대상이었던 5개의 정규 교양프로그램 : <후플러스>, <찾아라! 맛있는 TV>, <MBC 100분토론>, <TV특종 놀라운 세상>, <공감 특별한 세상> • <후플러스>는 2010년 11월개편 시 폐지됨 • <찾아라! 맛있는 TV>는 현재 동시간대 시청점유율 1위를 기록 중임 • <MBC 100분토론>은 제작진을 교체하여 현재 개선작업 중이며, <TV특종 놀라운 세상>, <공감 특별한 세상>은 	<ul style="list-style-type: none"> • 본사 2011년 QI 조사 대상 정규 교양 프로그램 <맛있는TV>, <불만제로>, <MBC스페셜>, <공감특별한세상>, <오늘아침>, <그날>, <경제매거진M>, <시사매거진> • <경제매거진M>, <그날>, <불만제로>는 QI 교양 중간값보다 높은 점수를 받음 • <오늘아침>과 <시사매거진>은 2010년 대비 시청률이 상승하였으며, 나머지 프로그램 시청률은 2010년과 유사한 수준이거나 정체를 보이고 있음. 이는 본사 정규 교양프로그램의 포맷 노후화와 시간대 경쟁 및 편성환경의 변동에 따른 것으로 포맷 개선과 프로그램 품질관리를 위해 제작진과 업무협의를 강화하고 있음 • 시청률이 저조했던 <공감특별한세상>은 11월 개편시 타깃층에 적합한 평일 저녁 5시대로 이동하고, <TV특종놀라운세상>은 시간대 시청층 분석 및 제작진 협의를 통해

지적사항	조치계획	조치결과
	<p>가을개편 전까지 집중 점검하여 개선방안을 수립할 예정임</p> <ul style="list-style-type: none"> 이 외에도 정규 교양프로그램의 시청률 개선을 위해 시사교양국과 외주제작국에서 지속적인 투자 예정 	<p>개선을 시도하고 있음</p> <ul style="list-style-type: none"> 특히 5월 개편에서 생활정보 와이드 프로그램 <금요와이드>를 신설, 본사의 취약시간대였던 초저녁 시간대의 경쟁력을 제고하고, 해당 시간대 타깃층에 맞는 아이템들을 꾸준히 개발하고 있음 (신설 2분기 시청률: 4.2% → 4분기 5.7%로 상승 중)
<p>BIG 4프로그램 청취율 하락 추세로 청취층 분석과 새로운 포맷 개발 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> Big 4 프로그램(여성시대, 싱글빙글쇼, 두시만세, 지금은 라디오 시대)에서 이탈하고 있는 30대들의 Life Style, 주요 관심사, 선호하는 노래 등을 파악하기 위해 Focus Group Interview를 올 여름에 실시하겠음. FGI 조사 결과를 바탕으로, 변화한 청취자 구성, 청취 환경변화에 대응해 포맷 및 진행자 변경하겠음. 	<ul style="list-style-type: none"> BIG4 프로그램 청취 성향을 다각도로 조사하기 위해, 2011년부터 HRC(한국리서치)미디어 리서치를 기존 갤럽 조사에 이어 추가로 도입, 편성 전략 수립에 반영하기 시작함. 그 결과 여성시대 경우 청취층 확대에 일정부분 성공하여 청취율 소폭 상승했으며, 두시만세의 경우 진행자를 교체함. 2012년에도 노후화 조짐이나, 청취율 상승이 없을 시, 오래된 DJ라 할지라도 포맷 변경 및 교체 검토 대상으로 올릴 예정임. 특히 싱글빙글쇼나, 두시만세의 경우 지속적인 편성 전략의 관심프로그램으로 둘 예정임.

2) 경영부문

지적사항	조치계획	조치결과
<p>2009년 설정된 미션과 비전이 체계적으로 세부계획까지 적용이 되었는지 재점검하고 지속적 관리가 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2009년 구체화된 회사의 미션인 ‘방송 콘텐츠를 통해 공익 실현’에 따라 회사의 공적 책무와 역할을 다하기 위한 경영 목표를 수립하여 2011년 경영 계획에 반영하고 있음. 2011년 업무운영계획 수립시 1년간의 경영기조를 미션과 비전에 하부 개념으로 설정하여, 미션 - 비전 - 경영기조 - 경영목표 - 행동가치 와 같이 수직적인 	<ul style="list-style-type: none"> 2011년 업무운영계획 수립시 1년간의 경영기조를 미션과 비전에 하부 개념으로 설정하여, 미션 - 비전 - 경영기조 - 경영목표 - 행동가치 와 같이 수직적인 하부개념을 수립하여 추진하였음. 특히, 회사의 미션과 비전과 달리 매해 수립하는 경영기조는 “1등 탈환, 끈질긴 실천”과 같이 구성원들이 쉽게 수용하고 실천할 수 있는 구체적인 목표와 내용을 제시하여 회사의 미션과 비전이

지적사항	조치계획	조치결과
	<p>하부계획을 수립하여 추진하고 있음.</p> <ul style="list-style-type: none"> 특히, 회사의 미션과 비전과 달리 매해 수립하는 경영기조는 “1등 탈환, 끈질긴 실천”과 같이 구성원들이 쉽게 수용하고 실천할 수 있는 구체적인 목표와 내용을 제시하여 회사의 미션과 비전이 구성원의 개별 업무 모두에 자연스럽게 적용되도록 하였으며, 이에 따른 세부 실천 목표로 “채널 경쟁력 1등 달성”, “경영목표 달성”, “시청자 만족”과 같이 방송, 재무/경영, 공익적 관점에서 세부 실천목표를 설정하고 이에 맞춰 수행하고 있음. 	<p>구성원의 개별 업무 모두에 자연스럽게 적용되도록 하였으며, 이에 따른 세부 실천 목표로 “채널 경쟁력 1등 달성”, “경영목표 달성”, “시청자 만족”과 같이 방송, 재무/경영, 공익적 관점에서 세부 실천목표를 설정하고 이에 맞춰 수행하였음.</p> <ul style="list-style-type: none"> 그 결과로 2011년도 시청률 8.2%(점유율 17.5%)를 달성하여 2011년도 채널 전체 1위로 도약하였음.
<p>- 역 피라미드형 인력구조와 인력 노후화 대책 마련 필요</p> <p>- 장기적인 인력 운용 계획 수립 필요(조직운영 전략 포함)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 조직 전반을 회사의 비전에 맞게 콘텐츠 중심으로 역량을 집중하도록 개편하였으며, 이러한 조직 체계를 바탕으로 단순한 인력 감축이나 축소가 아닌, 효율과 성과를 기반으로 한 업무 프로세스 정비를 수행하고 있음. 중장기인력계획에 의거하여 신입채용을 최소화하여 자연적 인력구조 개편을 지향하고 있으나, 신입채용의 최소화만으로는 조직의 연령 노후화를 해결하기 어려운 단점이 있음. 2009년 수립한 ‘중장기인력계획’을 기본으로 운용하되, 채용 총원 관리 등 계획적인 인력 관리를 통해 인력 노후화와 역피라미드형 	<ul style="list-style-type: none"> 조직 전반을 회사의 비전에 맞게 콘텐츠 중심으로 역량을 집중하도록 개편하였으며, 콘텐츠 유통 시장의 성장에 따라 콘텐츠 사업 분야에 기존 인력을 집중함으로써 전체 인력 생산성 향상 효과를 달성하였음. 이러한 조직 체계를 바탕으로 단순한 인력 감축이나 축소가 아닌, 효율과 성과를 기반으로 한 업무 프로세스 정비를 수행하고 있음. 중장기인력계획에 의거하여 신입채용을 최소화하여 자연적 인력구조 개편을 지향하고 있으나, 신입채용의 최소화만으로는 조직의 연령 노후화를 해결하기 어려운 단점이 있음. 성과지향적인 인사시스템을 정착시키기 위해 부장급 이상 성과급제에 도입에 대한 노사협의를

지적사항	조치계획	조치결과
	<p>인력구조의 개선을 포함한 장기적 인력 운용 계획을 보완하여 시행하겠음.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 효율과 성과 중심의 업무가 원활하게 돌아가도록 저성과자 재교육 및 퇴출 시스템을 검토, 연구하여 역피라미드형 인력구조의 비효율성, 저성과 구조를 극복하기 위해 노력하겠음. 	<p>진행하였으며 저성과자 성과 향상을 위한 프로그램을 가동시켰음.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 인력구조의 효율성을 제고하기 위하여 2009년에 수립한 중장기 인력계획에 따라 신규 채용을 진행하고 있으며 안식년 휴직 제도를 보완하여 사원의 재충전 기회로 활용하고 있음.
<p>단체협약 타결 등 노사관계 정상화</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 현재 단체협약 개정을 위한 단체교섭을 진행 중이며, 체결된 단체 협약을 바탕으로 상상의 노사관계를 구축하겠음 	<ul style="list-style-type: none"> • 단체교섭 체결로 노사관계 기본규범 정립과 원칙에 따른 노사관계 형성 <ul style="list-style-type: none"> - 단체협약 체결 (2011.10.17.) ⇨ 유효기간 1년, 자동연장규정 폐지 - 공정방송 실현을 위한 제도적 장치 보완 : 본부장 의견조사 허용 등 • 노사 현안 관련 합의 (2011.9.15.) <ul style="list-style-type: none"> - 본사의 개인평가·리더십평가 규정 개정 및 지역MBC 현안 문제 관련 한시적 ‘노사협의체’ 운영
<p>부서장 평가에 대한 패널티 부과에서 기준을 명확히하고 세분화 하여 공정성 확보 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 리더십 평가는 전략적 사고, 리더십, 인재육성, 커뮤니케이션 등 6개의 평가요소로 보직자의 관리역량을 평가하는 것으로, 평가 결과는 평가점수에 따라 상, 중, 하, 3개 등급으로 구분되어 있음. 리더십 평가의 목적이 관리능력 향상 및 인사관리의 공정성 확보에 있어 ‘하’ 등급에 대한 별도의 패널티는 없으나, 보직 임용 시 참고하고 있음. 	<ul style="list-style-type: none"> • 부서장 평가에 대한 패널티 부과 기준을 명확히 하기 위해 사규를 개정하여, 부서장들의 관리역량을 전략적 사고, 리더십, 인재육성, 커뮤니케이션 등 6개 평가요소로 평가하고 그 점수에 따라 상, 중, 하, 3개 등급으로 구분하여, 2회 연속 ‘下’ 등급을 받는 경우 평가결과 확정 이후 1년간 보직에서 배제하기로 하였음. (2012년 1월1일자 시행)
<p>우수 여성인력 선발과 육성 개선 필요/ 적극적인</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 최근 여성의 사회적 진출과 여권 신장에 맞추어 신입·경력사원 채용에 여성 지원자 및 입사자의 비율이 	<ul style="list-style-type: none"> • 최근 여성의 사회적 진출과 여권 신장에 맞추어 신입·경력사원 채용시 여성 입사자의 비율이 꾸준히 증가하고 있으며, 2011년도

지적사항	조치계획	조치결과
<p>장애인 채용 환경 조성 필요</p>	<p>꾸준히 증가하고 있음 (2010년도 신입사원 공개채용 결과 남 9명, 여 7명). 여성보직자의 비율 역시 2008년 7%에서 2011년 현재 10%로 증가하였음. 신입·경력 채용 시 장애인 지원자에게 가점을 부여하고 있으나 실제 입사율이 낮아 2011년도에 장애인 특별채용을 통해 2명의 직원을 선발하였음. 회사는 장애인 채용률을 높일 수 있도록 꾸준히 노력하겠음.</p>	<p>신입사원 14명 중 여성이 7명에 달함. 여성보직자의 비율 역시 2008년 7%에서 2011년 현재 10%로 증가하였음. 장애인 채용의 경우 신입·경력 채용 시 장애인 지원자에게 가점을 부여하고 있으며, 더 나아가 2011년도에는 장애인 특별채용을 통해 2명의 직원을 선발하였음.</p>
<p>인사고과 최하등급자 교육프로그램 발령외 처리방안 보완 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> 성과하위자에 대해서는 부서장 면담을 거쳐 업무조정, 직무교육 등을 실시해 업무능력 향상의 기회를 부여하고 있으며, 최하등급이 누적된 직원은 인사위원회 심의를 거쳐 저성과자로 관리하고자 함. 저성과자를 대상으로 하는 성과향상 프로그램을 하반기부터 실시할 예정이며, 직무교육 후 새로운 부서에 배치하는 안 등을 검토 중에 있음. 	<ul style="list-style-type: none"> 2011년 9월 R등급(C최하등급) 부여에 대한 노사합의를 도출했으며, 최하등급을 3회 누적해 받은 성과하위자 1명을 대상으로 12주간 전문교육기관에 보내 인성, 직무교육 등의 성과향상 교육 실시하여, 교육 종료 후 본인 및 부서장 면담을 통해 새로운 부서로 인사발령하였음.
<p>연공서열 중심 승진제도로 인한 역량의 하향 평준화 우려</p>	<ul style="list-style-type: none"> 승진대상자는 최근 2년간의 역량평가점수(70%), 상사평가점수(20%) 및 최근 3년간의 교육이수점수(10%)를 합산하여 선정되므로 연공서열이 반영되기 어려우며, 연공서열은 승진자격 부여 시 기준이 되는 '해당직급에서의 재급년수'에만 반영되고 있음. 	<ul style="list-style-type: none"> 승진대상자는 최근 2년간의 역량평가점수(70%), 상사평가점수(20%) 및 최근 3년간의 교육이수점수(10%)를 합산하여 선정되므로 연공서열이 반영되기 어려우며, 연공서열에 해당하는 '해당직급에서의 재급년수'는 승진자격 부여의 기준으로만 사용되고 있음.
<p>호봉제 중심 임금체계의 변화 검토 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> 호봉제 중심의 임금체계를 보완하기 위해 개인평가 결과를 바탕으로 우수성과 	<ul style="list-style-type: none"> 호봉제 중심의 임금체계를 보완하기 위해 개인평가 결과에 따라 S, T 등급자에게 평가 인센티브를

지적사항	조치계획	조치결과
	<p>인센티브를 지급하고 있으며, 프로그램 단위의 평가를 통해 우수프로그램 제작자에 대해 성과효율보상을 실시하고 있음.</p>	<p>지급하고 있으며, S등급을 받은 우수 성과자에 대해서 해외연수도 보내주고 있음. 앞으로 부장급 이상에게 성과급제를 도입하고 저성과자를 선별해, 지속 관리하는 성과 지향 인사시스템이 정착되면, 호봉제 중심의 임금체계도 개선될 것으로 예상됨.</p>
<p>임금 피크제의 선별적 적용 검토 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 임금피크제는 성과주의 차원에서 노조와 합의된 사항으로 성과인센티브 강화와 함께 적용된 제도이므로 임금피크 대상자의 업무생산성 및 조직충성도 향상을 위한 방안은 별도의 인사제도로 보완하겠습니다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 임금피크제는 성과주의 차원에서 노조와 합의된 사항으로 성과인센티브 강화와 함께 적용된 제도여서 개인별 임금피크제의 선별적 적용은 검토하고 있지 않으나 부장급 이상에게 성과급제가 도입되면 자연스럽게 임금피크제가 보완될 것으로 예상됨.
<p>드라마 중심의 해외 판매로 인하여 드라마 약세시 회사 전체 타격이 없도록 다른 장르의 경쟁력과 판매실적 관리 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 해외 채널 사업 진출, K-POP 해외 공연, 국내 배우 해외 캐스팅 대행 등 해외 매출 수익원을 다변화하고 있음. • 또한 <우리 결혼했어요 2> DVD 발매, <나는 가수다> 포맷 판매 추진, <쇼 음악중심> 해외 판매 등 예능 프로그램의 부가 수입원을 적극 개발하고 있음. 	<ul style="list-style-type: none"> • 해외 채널 사업 진출, K-POP 해외 공연, 국내 배우 해외 캐스팅 대행 등 해외 매출 수익원을 다변화하고 있음. • 또한 <우리 결혼했어요 2> DVD 발매, <나는 가수다> 포맷 판매 추진, <쇼 음악중심> 해외 판매 등 예능 프로그램의 부가 수입원을 적극 개발하고 있음. ◎ 지적사항 조치 실적 <ul style="list-style-type: none"> - K-POP 해외 공연 매출 : 70억 달성 - 국내 배우 해외 캐스팅 대행 사업 : 50억 매출 - 베트남 SCTV 타임 슬롯 운영 개시 - 구글 유튜브와 콘텐츠 유통 협약 체결 : 3년간 최소 33억 매출 확보 - <나는 가수다>, <위대한 탄생> 등 음원 매출 : 58억 달성 - <무한도전> 부가 사업(사진전, 달력, 캐릭터 등) : 32억 달성

3) 재무·회계부문

지적사항	조치계획	조치결과
<p>감사 매뉴얼 제정 추가 작업 및 완료 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> 매뉴얼 작성, 감사국 자체 및 외부교육 실시예정 	<p>현재 매뉴얼 작성 작업 진행중</p>
<p>원가시스템의 조직성과 평가 연계의 구성원 의견수렴 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> 격변하는 외부 경영환경에 능동적으로 대처하기 위해서 <원가 및 경영정보시스템> 구축 중이며, 신규로 개발되는 시스템에는 콘텐츠 2차유통수익 및 간접비의 프로그램별 배분을 확대하여 조직별, 프로그램별 재무성과 산출의 적시성, 정확성, 접근성을 높일 계획임. 재무성과에 근거하여 성과효율보상, 전략적 재원투자 등의 경영의사결정 지원하도록 원가시스템을 구축하겠음. 조직성과 평가제도 도입시에는 원가시스템의 재무성과 자료 뿐만 아니라 프로그램 경쟁력, 질적평가, 인력운용 효율성 등 다양한 지표를 반영하겠음. 경쟁력을 유지하기 위한 조직성과 평가제도 도입시, 조직평가 도입 기업의 벤치마킹은 물론 제도 도입 사내 설명회/ 각부서 의견수렴 등을 거쳐 평가제도 도입을 추진토록 하겠음. 	<ul style="list-style-type: none"> 격변하는 외부 경영환경에 능동적으로 대처하기 위해서 <신예산성과시스템>, <원가정보시스템> 구축 중이며, 콘텐츠 2차유통수익 및 간접비의 프로그램별 배분을 확대하여 조직별, 프로그램별 재무성과 산출의 적시성, 정확성, 접근성을 높이는 방향으로 시스템을 신규 개발하고 있음. 원가시스템 개발 과정에 현업 부서로부터의 의견 수렴 기간을 갖고 업무 플로우 및 간접비 배분에 대한 현업의 의견을 적극 수렴하여 프로그램을 개발하겠음. 조직성과 평가제도 도입을 위해 기획조정본부 및 임원진의 의견을 수렴한 결과, 간접비 배분 및 정성적 지표의 양적 평가 기준에 대한 합의 도출이 조직 문화 상 시기상조라고 판단되어, 향후, 원가시스템 선구적으로 간접비 배분에 대한 공감대가 형성된 이후 조직 성과 평가를 재논의 하기로 하고 도입 연기를 결정하였음.
<p>- 신사옥 건립 관련 설계변경의 필요성 검토 관리 및 시공사 주의깊은 관리감독 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> 본사는 2011년 3월 현대산업개발과 신사옥 건설 본공사 계약을 2,219억에 체결하면서 예정 금액인 2,790억 대비하여 571억을 절감하였음. (총 건설비 예정액 5,402억에서 4,795억으로 감소) 	<ul style="list-style-type: none"> 본사는 2011년 3월 현대산업개발과 신사옥 건설 본공사 계약을 2,219억에 체결하면서 예정 금액인 2,790억 대비하여 571억을 절감하였음. (총 건설비 예정액 5,402억에서 4,795억으로 감소)

지적사항	조치계획	조치결과
<p>- 신사옥 건설비 증액과 방송장비 단가 인상 가능성 추가 검토 투자예산 반영 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 경영평가에서 지적한 바, 방송장비 관련 예산 887억은 실제 각 부서의 요구 반영 및 구입시점 가격인상으로 상당히 증가할 가능성이 높고, 수요변화에 따른 설계변경 등으로 건설비 증가가능성이 있다고 보여지므로, 이러한 증가가능성을 염두에 둔 자금조달 및 투자계획을 세우도록 하겠음. 	<ul style="list-style-type: none"> • 신사옥 설계변경은 동등이상의 성능을 발휘하면서도 공사비를 절감하는 종류거나, 설계오류에 의한 것 또는 설계변경으로 유지보수의 편의를 도모하는 것 등과 같이 당사의 필요 및 판단에 의해서만 실시하고 있으며, 시공사가 의도하여 이루어지는 설계변경은 거의 없음. 또한, 시공사의 요구에 의하여 이루어지는 설계변경은 낮은 낙찰률을 적용해야 하기 때문에 시공사 입장에서는 편법 설계변경을 통해서 얻어지는 이득이 없도록 공사계약이 체결되어 있음. • 시공사 관리감독 감독은 공정·품질·원가·안전·환경 등에 주안점을 두고 있으며, 특히, 감리용역을 CM형식으로 발주하여 감리회사로 하여금 보다 더 주인의식을 가지고 일할 수 있도록 하였음. 또한 각 공종별로 MBC감독들이 직접 감독을 병행함으로써 이중의 안전장치를 마련하여 실행하고 있음.
	<ul style="list-style-type: none"> • 방송사옥과 같이 설계와 공사 난이도가 높은 현장에서는 설계내용과 실제 시공이 일치하지 않는 경우가 발생하여 부분적인 설계변경은 불가피한 측면이 있음. 그러나 본 신사옥 건설에 있어서는 비용이나 공기 절감을 전제로 한 새로운 공법 적용, 안전이나 불일치 부분의 현장 시정, 물량의 정산 등 꼭 필요한 사항에 대해서만 최소한의 설계변경이 진행될 예정이며 도급사의 편법적인 	<ul style="list-style-type: none"> • 경영평가에서 지적한 바, 방송장비 비용이 각 부서의 요구 반영 및 구입시점 가격인상으로 상당히 증가할 가능성이 높고, 수요변화에 따른 설계변경 등으로 건설비 증가가능성이 있다고 보여지므로, 이러한 건설비 증가 가능성을 염두에 두고 여타의 투자안을 심사, 억제하면서 자금을 운용 중에 있음. 또한 방송센터 매각 우선 협상자로 지정된 상대방과 예정안대로 협상이 원활히 진행될 시, 신사옥 건설을 위한 자금 운용의 폭이 더 넓어질 것임.

지적사항	조치계획	조치결과
	<p>설계변경 요구는 철저히 차단할 예정임.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 신사옥 건설과정에서 건설비의 증액부분 발생도 극히 최소한의 범위내로 엄격 관리하여 당초 추정된 신사옥 전체 사업비 내에서 커버함으로써 추가 부담이 발생치 않도록 할 예정임. • 신사옥에 투입될 방송장비는 물가상승으로 인한 구매단가 상승의 가능성은 상존하나 과거 대량구매시의 예산절감 사례에 비추어 대량발주를 통해 공급업체간 가격 경쟁을 적극 유도하면 물가상승을 감안해도 가격인하를 기대할 수 있고, 당초 구매계획을 면밀히 검토하여 구매시기를 조정하거나 기존 장비의 재활용률을 높이는 등 다각적 노력을 통해 가급적 현재 추정하고 있는 방송장비 예산 내에서 집행이 이루어 질 수 있도록 최선을 다할 예정임. 	<ul style="list-style-type: none"> • 전년도의 건설사업비 예산은 2,790억원이었으나 건설사간의 경쟁을 유도하여 건설사업비 예산을 2,289억원으로 조정하여 약500억원의 사업비예산을 절감하였으며, 오히려 저가 공사계약에 의한 부실공사를 방지하기 위해 품질관리에 만전을 기하고 있음. • 방송장비는 환율 및 물가 상승, 사용자 요구에 의한 방송장비 수요의 증가 등 장비 투자예산의 증액이 필요할 가능성이 있으나, 효율적인 방송시스템을 설계하고 기존장비 재활용 방안을 마련하여 발주 물량의 통합으로 단가인하를 유도하는 등 2012년 말부터 시작될 방송장비 구매 시에 예산 상승을 최소화할 수 있는 방안을 계속 검토하고 있음.
<ul style="list-style-type: none"> - 자금 운용능력 제고를 위한 세밀한 단기자금수지계획 수립 필요 - 자금조달을 위한 대안 및 조건 평상시 검토, 일정 주기 점검 필요 	<ul style="list-style-type: none"> • 자금내규에 따라 예산자료를 기초로 연간 자금 운용계획을 수립중이며 월간 자금 변동내역을 반영하여 수정된 자금 운용계획으로 자금을 집행하고 있음. • 기획예산부의 장기자금예측자료로 자금조달 여부를 주기적으로 파악하고 있으며, 주기적인 조달이자율 검토 및 자금조달 매뉴얼을 준비하고 있음. 	<ul style="list-style-type: none"> • 예산자료와 신사옥자금계획 등을 고려하여 연초에 연간 및 월간 운용계획을 수립함. 수립한 계획과 실제 집행된 내역을 월별로 비교하여 변동사항을 운용계획에 반영하고, 자금상황을 일별로 확인하여 단기자금 규모가 적절한 수준이 유지될 수 있도록 단기자금계획을 수립하여 운용하였음.

4) 기술부문

지적사항	조치계획	조치결과
<p>중편채널, 디지털전환 완료 등 환경변화에 전사적 대응 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 내년 말로 예정된 디지털 전환을 계기로 지상파 방송의 플랫폼 경쟁력을 회복하는 것이 가장 시급함. • 디지털TV 방송망 확충을 위해 최대한 노력하겠으며 방송협회, DTV KOREA 등과 긴밀히 협력하여 직접 수신환경 개선 사업을 지속적으로 추진하겠음. 	<ul style="list-style-type: none"> • 디지털전환 관련 DTV방송보조국 구축으로 플랫폼 경쟁력 강화 <ul style="list-style-type: none"> - DTV 방송보조국 구축(인천, 강화, 응암, 성북, 광명) - DTV 방송보조국 허가신청(성남, 동두천, 포천, 광교) - 소출력중계기 구축 계획 수립(본,계열사 20개소) • 자체 송신시설 구축 <ul style="list-style-type: none"> - 용문산중계소 건물 신축, 광명중계소 방송철탑 신축 • 수신환경 개선 시범사업 <ul style="list-style-type: none"> - 방송4사 합동(2억원 조성, MBC 4천만원 부담) - 수도권(9,985가구), 제주권(1,402가구) 공동주택 공시청설비 개선
<p>단기, 단편적 일회성 교육 편중 개선 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 디지털 전환 후 포스트 HD 시대에 대비하여 3DTV, UHDTV 관련 기술 교육을 장기적으로 실시하겠음. • 특히, MBC가 차세대 방송에서도 주도권을 장악하는 데에 도움이 되도록 모바일TV, 스마트TV 등 뉴미디어와 관련된 중장기 교육을 집중 실시하겠음. • 교육이 일회성 교육으로 그치지 않고 실제 업무에 도움이 될 수 있도록 커리큘럼을 관리하고 이수 후에는 전달교육을 실시하여 교육결과를 공유토록 하겠음. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3DTV, UHDTV, 스마트TV 등 신기술 및 뉴미디어 교육 집중(연중) <ul style="list-style-type: none"> - 3DTV 방송워크숍, 스마트TV 기술세미나, 포럼 등 참석 - 3DTV, UDTV, 스마트TV 전문가를 본사로 초청, 세미나 실시 - 스마트TV 포럼에 가입하여 스마트IT 시대 경쟁력 확보 • 보도기술부 IT 교육시스템 구축(2011.4분기) <ul style="list-style-type: none"> - 현업 근무자들의 NLE 교육을 위한 실습 환경을 갖추고, 상시 교육을 통해 상암신사옥 Tapeless 시스템에 대비 • 뉴미디어 교육을 통해 전문성 제고 <ul style="list-style-type: none"> - 뉴미디어 관련 정부 정책 수립 및 대응 - 교육 후 전달교육을 통해 정보를 공유

지적사항	조치계획	조치결과
<p>NPS 용량부족 문제 등 해결 노력 필요, 지상파 종일 방송 대비 송출시스템 확대 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2011년도 상반기에 뉴스와 시사교양 NPS를 각각 증설하여 스토리지와 NLE를 확충하였으며 여의도의 NPS 용량 부족문제를 상당 부분 해결하였음. • 하반기에는 일산의 NPS를 증설할 계획이며 증설이 완료되면 용량 부족문제는 거의 해결될 것으로 예상됨. • 또한 종일방송에 대비하여 방송을 더욱 안정적으로 송출하기 위해 송출 서버의 완벽한 이중화를 상반기에 완료하였음. • 하반기에는 송출 서버의 파일을 검사할 수 있는 시스템을 도입하여 송출의 안정성을 더욱 높이겠음. 	<ul style="list-style-type: none"> • NPS 증설 <ul style="list-style-type: none"> ◉ 2011년 상반기 보강 실적 <ul style="list-style-type: none"> - 스토리지 : 보도NPS(32TB), 여의도제작NPS(192TB) 증설 - NLE 편집실 : 보도NPS(4실), 여의도제작NPS(14실), 일산제작NPS(6실) ◉ 2011년 하반기 보강(2012년 2월) <ul style="list-style-type: none"> - 스토리지 : 일산제작NPS(150TB) 증설 목표 - NLE 편집실 : 일산제작NPS(16실) 증설 목표 • 송출서버의 완벽한 이중화 <ul style="list-style-type: none"> - 메인 비디오서버 송출의 100% 백업 가능(2011년 3월) - 현 TV APC와 연동, 자동으로 운행스케줄 수신, 클립 전송되어 비상시 독립적인 백업 송출 가능 - TV주조정실 송출의 안정성 확보 및 VTR 백업 업무를 제거하여 업무의 효율성 향상
<p>ENG/NLE 편집실 확보 시급, 신사옥 이전 전까지 일산, 여의도 방송시설 재배치 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 상반기에 21실의 편집실을 증설하였으며 하반기에도 일부 편집실을 더 증설하면 편집실 부족 문제는 거의 해결될 것으로 보임. • 또, 편집실 이외의 장소에서도 프로그램 소재와 편집결과를 확인하고 간단한 편집작업을 수행할 수 있는 'Preview 장비'를 사무실, 회의실 등에 설치하여 편집실에서 이루어지던 작업을 분산시킬 예정임. • 그리고 일부 프로그램의 편집과 재방송 편집은 종합편집실이 아닌 부조정실에 배정함으로써 방송시설 재배치 효과를 거두고 있음. 	<ul style="list-style-type: none"> • NLE 편집실 증설 <ul style="list-style-type: none"> - 상반기 21실, 하반기 16실 편집실 증설(2012년 2월 목표), 편집실 부족문제 해결 예상 • Preview 단말 설치로 편집실 작업 분산 <ul style="list-style-type: none"> - 여의도 시사교양 사무실등에 Preview 단말 설치로 편집실 여유, 일산은 2012년 Apple NPS 시스템 구축 완료 후 단말 설치 예정 • 방송시설 재배치 효과 <ul style="list-style-type: none"> - '공감 스페셜', '늘 푸른 인생', '재능무한대' 등 일부 프로그램과 재방송 편집은 종합편집실이 아닌 부조정실 시설을 배정

6. MBC 경영 개황

1) 미션과 비전 및 업무목표

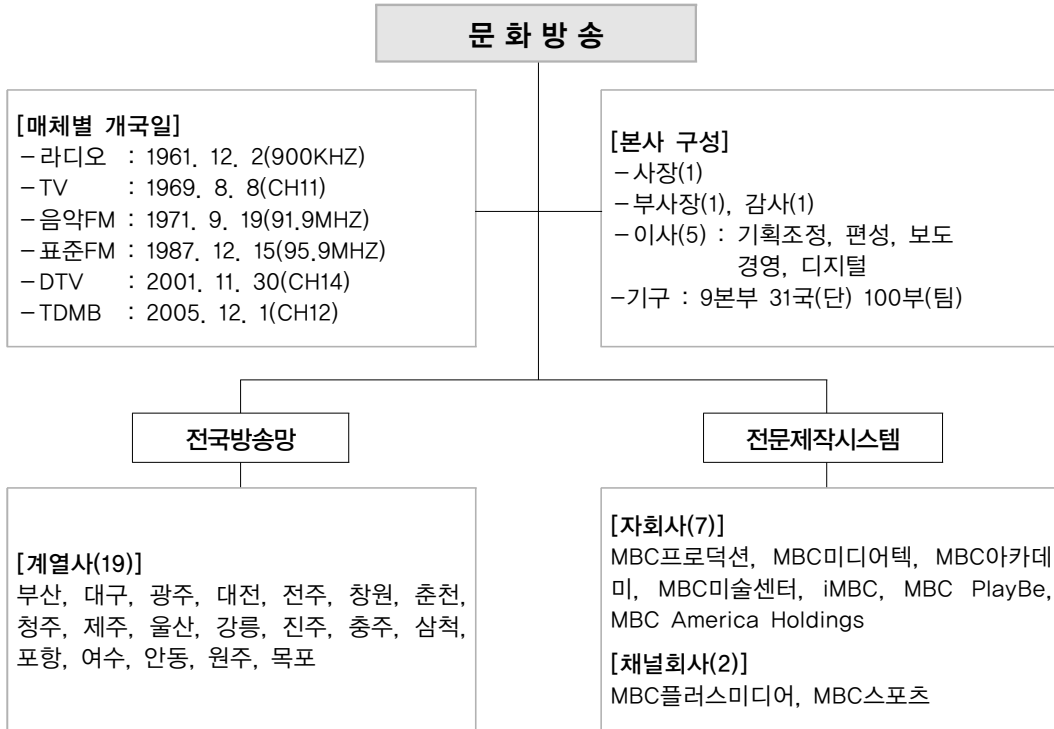
<p>미션</p>	<p style="text-align: center;">방송콘텐츠를 통해 공익실현</p> <p>“공정하고 정확한 정보와 다양한 오락을 제공해 국민의 보편적 삶의 질을 높이고 건전한 여론형성, 사회발전, 통합에 기여 우리 문화를 선도하는 역할을 한다.”</p>
<p>비전</p>	<p style="text-align: center;">콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹</p> <p>“최고의 콘텐츠를 제작해 가장 많은 사람들이 MBC의 콘텐츠를 보고, 유익한 정보와 재미로 삶의 질을 높이는 것을 목표로 삼는다”</p> <ul style="list-style-type: none"> - 수익 최적화 - 콘텐츠와 뉴미디어 특화 - 시청자 중심주의
<p>2011년 경영목표</p>	<p style="text-align: center;">1등 탈환</p> <ul style="list-style-type: none"> - 시청률 8.4% 달성을 통한 경쟁력 1위 탈환 - 매출액, 영업이익 등 재무적 경영목표 달성 - KI 프로그램 공정성 지수 1위, 언론재단 매체 신뢰도 1위, “나눔” 실천 등의 고객 만족

2) 기본업무

- 방송사업 및 문화서비스업
- 광고사업
- 영화·음반·출판 및 뉴미디어 관련 사업
- 관광사업
- 부동산 및 기계·장비 임대업
- 전기 각항에 수반되는 일체의 부대사업

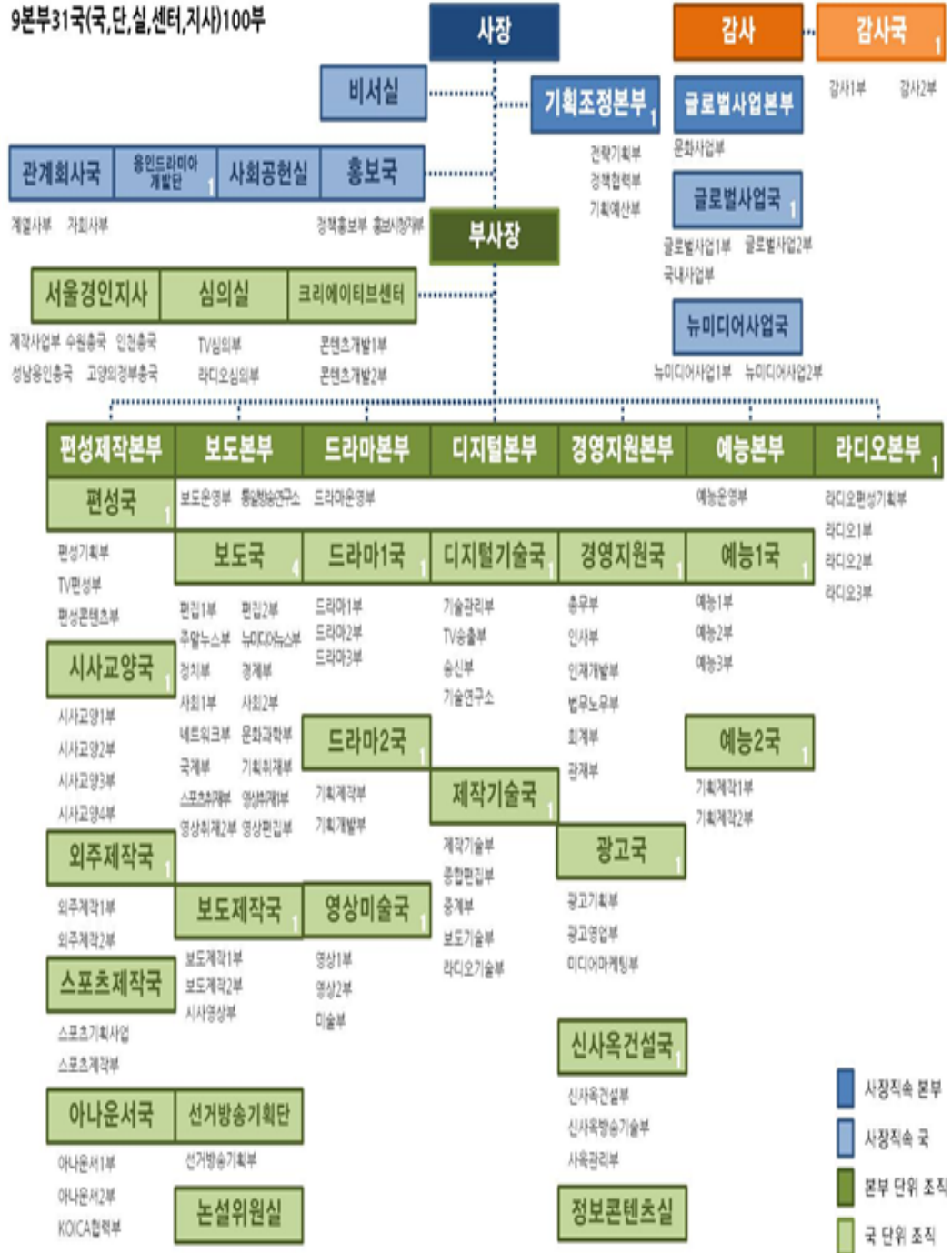
3) 조직현황(2011. 12월말 현재)

(1) 구성



(2) 조직 : 9본부 31국(단/실/지사) 100부(소/총국)

9본부31국(국, 단, 실, 센터, 지사)100부



■ 사장직속 본부
■ 사장직속 국
■ 본부 단위 조직
■ 국 단위 조직

(3) 인원현황

(가) 총인원 현황

구 분	인 원 수('11년말)	인 원 수('10년말)	인 원 수('09년말)
임 원	8	8	4
직 원	1567	1,585	1,577
계 약 직	32	19	33

(나) 직급별 현황

구 분	인 원			비 고
	'11년말	'10년말	'09년말	
임 원	8(0)	8(0)	4(0)	* 괄호안은 여성 • 파견·해외 연수·휴직자 포함
국 장	45(0)	32(0)	18(0)	
부 국 장	155(10)	147(11)	117(7)	
부 장	197(19)	209(19)	202(9)	
부장대우	166(13)	178(13)	193(23)	
차 장	185(21)	175(23)	168(15)	
차장대우	261(33)	251(31)	241(25)	
사 원	558(146)	593(137)	638(143)	
계 약 직	32(14)	19(8)	33(12)	
계	1,607(256)	1,612(242)	1,614(234)	

(다) 소속별 현황

구 분	인 원	비 고
임 원	8	
사장직속	44	
부사장직속	41	
감사국	15	
기획조정본부	33	
편성제작본부	193	
보도본부	395	
디지털본부	293	
경영지원본부	205	
글로벌사업본부	57	
드라마본부	199	
예능본부	77	
라디오본부	47	
계	1,607	

4) 자본 및 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) 대차대조표

제50기 2011년 12월 31일 현재

제49기 2010년 12월 31일 현재

과 목	제50기(당기)	제49기(전기)
I. 유동 자산	5,305	4,213
(1) 당좌 자산	5,288	4,199
1. 현금과 예금 등	2,598	2,329
2. 매출채권	2,323	1,622
3. 선급금 등	367	248
(2) 재고 자산	17	14
II. 비 유동 자산	13,984	12,962
(1) 투자자산	8,954	8,089
(2) 유형자산	4,896	4,778
(3) 무형자산 기타	134	95
자산 총계	19,289	17,176
I. 유동부채	1,647	1,030
II. 고정부채	907	762
부채 총계	2,554	1,792
I. 자본금	10	10
II. 자본잉여금	2,813	2,818
III. 이익잉여금	13,700	12,530
IV. 자본조정 등	212	26
자 본 총계	16,735	15,384
부채와 자본총계	19,289	17,176

(2) 손익계산서

제50기 2011년 12월 31일 현재

제49기 2010년 12월 31일 현재

계 정	제50기 (2011년)	제49기 (2010년)
1.매출액	891,010	742,933
2.매출원가	620,456	514,033
3.매출총이익	270,554	228,900
4.판매비와관리비	196,525	168,383
5.영업이익	74,029	60,517
6.영업외수익	85,368	65,595
7.영업외비용	18,667	8,015
8.경상이익	140,729	118,097
9.특별이익	-	-
10.특별손실	-	-
11. 법인세비용차감	140,729	118,097
12. 법인세비용	23,302	20,554
13. 당기순이익	117,427	97,543

6) 방송 현황

(1) 1일 방송시간

매 체	구 분	1일 방송시간	
T V	평 일	월	06:00 ~ 익일 01:25
		화	06:00 ~ 익일 01:25
		수	06:00 ~ 익일 01:25
목		06:00 ~ 익일 01:50	
금		06:00 ~ 익일 02:30	
	토요일	20시간 05분	06:00 ~ 익일 02:05
	일요일	20시간 30분	06:00 ~ 익일 02:30
A M	매 일	24시간(종일)	종 일 방 송
F M	매 일	24시간(종일)	종 일 방 송

주) 주간 TV 방송시간 8,350분 / 주) 2011년 12월 기본 편성기준

(2) 주간 편성 내용별 구성비

구 분	보 도	교 양	오 락
T V	20.3%	35.3%	44.5%
A M(표준FM)	15.3%	68.3%	16.4%
F M	-	66.5%	33.5%

주) 외주프로그램 TV 편성비율 : 49.8% (자회사외주 6.9 %, 총 외주시간 중 13.8%)

주) 2011년 12월 기본 편성기준

(3) 주간 전국 로컬 구성비

구 분	전 국	로 컬	계(100%)
T V	1) 37.8%	1) 62.2%	100%
	(3,155분)	(5,195분)	
	2) 82.3%	2) 17.7%	
	(6,872분)	(1,478분)	
A M(표준FM)	83.6% (8,425분)	16.4% (1,655분)	100%
F M	74.7% (7,525분)	25.3% (2,555분)	100%

주) 2011년 12월 기본 편성기준.

주) TV의 1) 기본강제 릴레이비율(방송시간) / 2) 실제 지역사 주간 릴레이비율(방송시간)

7) 보유 부동산현황

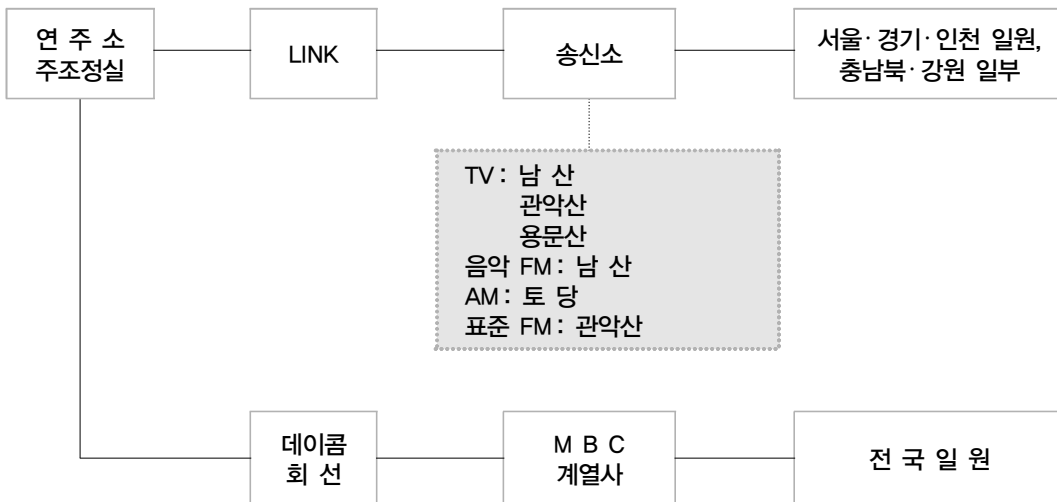
부 동 산	사 용 용 도	면 적 (평)		취 득 일
		부 지	건 물	
방송센터	본사 사옥	5,383	18,401	'73.11
일산 드림센터	제작센터	5,000	23,727	'94. 4
양주문화동산	제작단지, 연수	50,805	5,914	'82. 6
토당 R 송신소	라디오 송신소	27,194	296	'90.12
용인문화동산	제작단지	843,858	4,125	'87.12
용문산 송신소	TV 중계소		155	'87.12
TV 관악중계소	TV 중계소	-	97	'86. 8

8) 방송 제원과 계통

(1) 방송 제원

구 분	주 파 수	출 력	송 신 소
T V	아날로그	VHF CH11	남 산
		UHF CH41	관 약 산
		UHF CH38	용 문 산
	DTV	VHF CH14	관 약 산
		UHF CH61	남 산
		UHF CH60	용 문 산
지상파 DMB	VHF CH12-A	2KW	관 약 산
	VHF CH12-A	2KW	남 산
	VHF CH12-A	1KW	용 문 산
A M	900KHz	50KW	토 당
음악 FM	91.9MHz	10KW	남 산
표준 FM	95.9MHz	10KW	관 약 산

(2) 방송 계통



9) 방송 제작시설현황

소재	매체	시 설 구 분	수량	면적(평)	비 고
여의도	TV	주 조정실	2	182	• 통합(Analog/Digital) 주조(81평) DMB 주조(50평) 회선조정실(51평)
		부 조정실	6	344	• A~D ST(4개), 센터(2개), 5.1 HD부조(1개)
		뉴스 스튜디오	2	236	• 뉴스센터 A/B, 5.1 HD부조 별도운용
		제작 A스튜디오	1	291	다목적 공개홀
		B 스튜디오(매직)	1	197	
		C스튜디오	1	270	
		D스튜디오	1	330	
		편집실	62	≒350	• 종합편집(2), 제작 NLE실(22), 보도/제작인제스트실(2), 보도 ENG실(20), 보도제작 ENG실(4), 스포츠 제작ENG실(4), 스포츠 취재 ENG실(4), 편성편집실 및 방송준비실(4)
		헬기	1		
		중계차	10	-	• Audio Van(1) 포함
C G 실	2	54	• 제작CG/보도CG		
더빙실	3	92	• 입체음향 더빙실 포함		
라디오		주 조	1	40	• AM·FM·DMB 주조정실
		부 조	7	79	• AM뉴스부조(14.1)FM부조(14.1) 1부조(9.3) 2부조(9.3) 4부조(7.6) 5부조(10.6) 9부조(7.2)
		스튜디오	13	136	• 1ST, 2ST, 3ST, 4ST, 5ST, 6ST, 7ST, 8ST, 9ST, DJ1, DJ2, NEWS1, NEWS2
		중계차	3	-	• AM, FM
의정부	TV	제작 A스튜디오	1	245	-
		제작 B스튜디오	1	196	
		다목적 스튜디오	1	361	
		부조·편집실 세트작업장	각 1	300	-
		야외촬영장	1	7,600	
일산	TV	제작 Dr1 스튜디오	1	298	• Dr6 : 공개홀 • Dr2 : 스튜디오는 부조기능 없음
		Dr2 스튜디오	1	290	
		Dr3 스튜디오	1	310	
		Dr4 스튜디오	1	270	
		Dr5 스튜디오	1	331	
		Dr6 스튜디오	1	570	
		녹음 스튜디오	1	100	
		편집실	64	≒300	• Craft NLE(5), Proxy NLE(48), 색제현(3), 종합편집(4), 영상효과(4)
		CG실	1	100	• 제작 CG
		더빙실	5	220	• 간이더빙실 포함(1)

10) 방송망현황

2011.12 기준

매 체 (시설수)	시설 구분	시설수	지 역	가시청율 (커버리지 기준)
ATV (203)	방 송 국	20	본사 및 18개 계열사	96%
	방송보조국 (기간국급)	11	관악산·용문산·일월산·노고단·흑성산· 원효봉·감악산·화악산·삼매봉·태기산· 함백산	
	방송보조국 (간이국급)	172	수도권 15, 강원 33, 충북 16, 충남 3, 전북11, 전남 25, 경북 28, 경남 39 (부산포함) 제주 2	
DTV (90)	방 송 국	20	본사 및 18개 계열사	92%
	방송보조국 (기간국급)	11	남산·용문산·일월산·노고단·흑성산· 원효봉·감악산·화악산·삼매봉·태기산· 함백산	
	방송보조국 (간이국급)	59	본사 8, 계열사 51	
DMB (42)	방 송 국	7	본사 및 6개 권역 대표사	88% (본사:93.7%)
	방송보조국 (기간국급)	17	수도권 3, 충청 4, 강원 3, 경남 3, 전라 3, 제주 1	
	방송보조국 (간이국급)	18	수도권 12, 계열사 6	
AM (20)	방 송 국	20	본사 및 18개 계열사	96%
음악 FM (28)	방 송 국	20	본사 및 18개 계열사	96%
	기 간 국	5	노고단·삼매봉·봉황산·감악산, 현종산	
	간이중계소	3	홍천, 철원, 울릉	
표준 FM (36)	방 송 국	20	본사 및 18개 계열사	97.6%
	기 간 국	7	모악산, 감악산, 견월악, 태기산, 봉황산, 현종산, 원효봉	
	간이중계소	9	홍천, 철원, 금적산, 제천, 단양, 금악, 영월, 평창, 울릉	

제1장 경영평가 결과 요약



I. 방송부문

1. 방송정책의 적절성

1) 방송정책 및 운영목표 설정의 적절성

(1) 연간목표

2011년도 연간목표로 '채널경쟁력 1위 탈환(점유율 17.6%, 시청률 8.4%)', '매출 7,509억 원 및 영업이익 110억 원', '공정성 및 신뢰도 1위 달성'을 설정하였음

- 채널경쟁력은 <나는 가수다>, <스타오디션 위대한 탄생> 등 킬러콘텐츠의 연이은 성공과 <최고의 사랑> 등 드라마의 호조로 점유율 17.5%, 시청률 8.2%로 목표에 근접한 성과를 달성하였다고 평가함
- QI조사결과 모든 장르에 걸쳐 MBC의 점유율과 QI평점이 전년에 비해 향상되었으나, 그 중에서 오락 장르의 성과가 가장 크게 기여하였음. 하지만 KI조사의 공정성 항목에서 지속적으로 우위를 차지했던 MBC가 2011년에는 작년 대비 하락세를 보였음 (2010년 3.42점→2011년 3.35점).

(2) 운영방침

- 2011년도 창사 50주년을 맞이하여 '50년의 사랑, 나눔의 MBC' 달성을 위해 MBC는 ①고품질 프로그램의 제작 및 편성 ②사회공헌기업 <MBC나눔>과 함께하는 '나눔' 캠페인 ③한류의 세계화 및 스마트 MBC 등 세 가지의 구체적인 전략을 제시하였음

2) 공익성 구현노력

(1) 민주적 여론형성과 사회적 의제설정

- 지난 2010년 경영평가에서 시사교양 및 보도제작국 프로그램이 정치적인 이슈 및 사회 고발적 성격의 논점으로 수렴된다는 점에서 프로그램 간 차별화의 필요성을 지적한 바 있는데, 2011년에 방송되었던 프로그램의 주제들을 검토한 결과 <PD수첩>, <시사매거진2580>, <100분토론> 세 프로그램이 각각의 특성을 살려 차별화한 노력이 보였다고 평가됨

(2) 사회적 소수자 및 소외계층에 대한 배려

- 공영성의 강화를 위해 평일 낮시간대에 소외계층 대상 프로그램의 블록편성이 보다

확대 실시될 수 있도록 제작 과정 뿐 아니라 편성에도 보다 세심한 관심을 기울일 필요가 있음

- 방송통신위원회가 2012년도부터 지상파 방송사업자의 장애인방송 편성 비율의 목표치를 자막 100%, 화면 해설 10%, 수화통역 5%로 제시했다는 점을 감안하여 방송접근권에 대한 방침이 낮방송 이외의 시간대에까지 확대 실시할 필요가 있음
- 어린이 프로그램의 편성비율이 상당히 높아졌으나 어린이들이 미래의 주요 시청층으로 성장한다는 점을 고려하면 이들에게 MBC의 채널 이미지를 우호적으로 각인시킬 수 있는 보다 장기적인 편성 전략이 필요하다고 판단됨

(3) 민족정체성과 우리말 사용

- 2011년도에도 MBC TV프로그램에 대한 심의제재 사례 52건 중 14건이 ‘방송언어’와 관련되어 부적절한 방송언어의 사용이 가장 높은 빈도를 보인 규제사유로 나타났다음
- 예능프로그램 PD, 작가, 출연자 대상의 방송언어 교육과 청소년 언어지키기를 통한 청소년 보호 심의를 강화한 것은 긍정적으로 평가함
- 대북관련 12월 김정일 사망발표 이후 미국과 중국 등 관련국들의 움직임과 함께 북한 내부 관련 소식 등을 약 일주일간 집중적으로 보도함으로써 한반도를 둘러싼 이슈와 역학 관계의 변화 등에 관한 여론의 관심이 증폭된 상황에서 신속하게 대처했다고 평가함

3) 방문진 경영지침 이행정도

- ‘경영 혁신과 책임 경영 및 선진적 노사관계의 정립’을 위하여 poq등 디지털 서비스 확장을 통한 N-Screen 시대 대비, 프로그램 공헌 이익에 따른 보상 제도 시행 등 효율적인 평가 및 보상 체계를 마련한 것으로 평가되며, 2011년 9월 단협 체결을 통해 화해와 신뢰 관계로 노사 관계를 구축하고자 노력하였음
- ‘콘텐츠 경쟁력 강화’ 측면에서 자체제작능력 향상을 위한 드라마국 조직의 개편, 제작 경비 집중 투자 등 재정적인 투자 뿐 아니라, 다양한 유통 경로에 맞는 새로운 콘텐츠들과 새로운 프로그램 포맷을 개발하는 등 콘텐츠 개발 면에서도 큰 성과를 거두었음
- ‘공영성 강화와 공적 책임실현’을 위하여 KOICA와의 제휴를 통한 인류 공영 기여, 공영존(월-금 12시-1시)에 공익적 프로그램 집중편성, 자원봉사 희망프로젝트 - 나누면 행복’을 방송함으로써 공영성을 강화하고자 노력한 것으로 평가함

2. 편성정책 운영 평가

1) 편성정책의 합리성

(1) 방송정책과 편성 목표의 일관성

2011년 채널경쟁력 1위 확보 및 MBC위상 제고를 목표로 공익성과 경쟁력을 갖춘 '시청자 중심 방송'으로서의 MBC 이미지 구축, 미디어환경 변화와 경쟁심화에 대비한 선제적 대응편성 및 유연성 확보, 공영 방송으로서의 사회적 책무 수행 등의 세 가지를 운영 방침으로 제시하였음

- 2010년도 QI조사결과와 비교할 때 시청률과 질이 높은 프로그램 비율이 증가하였고 시청률도 낮고 질도 낮은 프로그램이 크게 감소한 것으로 나타났으며 브랜드 자산 측정결과 1위를 유지하는 등 성과를 이루었다고 분석됨
- 2011년도 '채널경쟁력 강화'라는 목표를 달성했다는 점에는 의심의 여지가 없지만, 공영방송으로서의 '공익성' 면에서는 KI 및 QI조사 결과를 볼 때 시청자들의 평가가 엇갈리고 있는 것으로 볼 수 있음

(2) 편성관련 제도 운영

MBC는 개편 관련 회의, 주례 편성 회의, 편성 조정 회의 등을 운영하고 있으며, 개편 관련 회의는 봄과 가을 개편에 대비하는 '편성전략위원회'를 중심으로 운영되고 있음

- 정기적인 편성조정사항을 논의하는 편성조정회의를 격주 간격으로 운영함으로써 방송의 효율적인 운용에 기여하고 있는 것으로 나타났으며, 특집기획과 편성을 통해 공영성을 제고하고 신규프로그램을 통한 경쟁력 확보를 도모하였다고 평가함

(3) 편성목표의 실질적 반영

- 채널경쟁력 1위 확보를 위하여 종합편성채널 도입등 환경변화에 대응하는 저성과 프로그램 대체, 심야시간대 경쟁체제 전환 등 편성 전략을 도입하였으며, MBC 본계열사가 함께 기획 제작하는 프로그램을 시도하고, <스타오디션 위대한 탄생>등 킬러콘텐츠로 경쟁력의 주도권을 확보하였음
- 2011년도 두차례의 정기 개편 결과 주말 편성 틀의 변화가 자리 잡으면서 주말 밤 시간대의 시청률이 큰 폭으로 상승하였고, 주요 드라마 및 예능 등의 경쟁력 기간 프로그램들이 시청률 호조를 보이고 있어 앞으로는 취약시간대를 중심으로 한 수시 개편이나 창사 50주년 특집 프로그램, 채널 공영성 강화 프로그램의 편성에 주력하는 전략이 채널 경쟁력을 유지하는데 보다 효과적일 것으로 평가됨

(4) 편성의 다양성과 균형성

- 주 시청시간대 드라마와 뉴스장르의 편중관련하여 뉴스장르 편중은 다소 완화된 반면 드라마는 도리어 심해진 상황으로, 방송 3사가 모두 보이고 있는 드라마의 편중은 편성의 다양성과 균형성을 해치는 가장 큰 요인으로 지적할 수 있음
- <스타오디션 위대한 탄생>, <나는 가수다>와 같은 프로그램의 개발 및 편성으로 음악/쇼 장르의 편성 비율이 비해 크게 증가하였고 성공을 거두었으나, 향후 공영방송으로서 대중문화의 질을 높이기 위해 기존의 포맷에 변화를 주고 장르의 통합을 시도하는 등 보다 창의적이고 다양한 편성 전략을 구사해야할 것임

(5) 지역방송 편성

2011년도 현재 지역계열사 18개사와 지역 네트워크를 구축하고 있으며, 지역 MBC에서 제작하여 전국 네트워크로 방영된 로컬 프로그램은 총 4,730분으로 총 방송시간 354,355분의 약 1.3%에 해당됨

- 지역 MBC에서 자체 제작한 프로그램이 전국 방송될 경우, 방송통신위원회의 ‘방송평가’에서도 가중치를 인정받는다는 것을 고려하여 좀 더 적극적으로 지역사의 제작경쟁력을 유도하고 우수 프로그램의 적극적인 발굴 및 편성이 요구됨
- 지역사 제작물중 방영된 프로그램들이 특집물에 치중된 상황에서 광주 MBC에서 제작되는 <우리가락 우리문화>가 지난해에 이어 월 1회씩 정규 교양 프로그램으로 편성되어 지속적으로 방송되고 있는 것은 긍정적인 성과라고 평가함
- 울산MBC가 제작에 참여한 드라마 <욕망의 불꽃>, MBC C&I가 제작하는 <댄싱 위드 더 스타> 등 MBC가 제작 주체를 다변화함으로써 보다 다양하고 풍부한 콘텐츠를 개발하는데 성공하였으며 MBC 그룹 전체의 제작 역량을 효율적으로 활용했다고 평가됨

(6) 소외계층의 접근권 보장

- 시각장애인을 위한 화면해설 방송은 주시청 편성 시간대의 경우에는 2009년도부터 2011년도까지 0%대에 그치고 있어 소외 계층을 위한 방송 접근권 확대에 보다 주의를 기울여야 할 것으로 보임

(7) 연중 캠페인 및 주요 기획 프로그램 평가

- 2011년 연중캠페인은 ‘편성제작물을 통한 연중 홍보’와 ‘특집프로그램 활용을 통한 캠페인 장려’ 방식으로 진행되었으며, ‘상생과 나눔’을 키워드로 ‘나눔’문화의 확산을 위한 연중 캠페인을 적극적으로 제작하여 편성하였음
- ‘글로벌 MBC의 원년 2011’이라는 키워드를 가지고 ‘문화한류’의 세계화를 위하여 방

- 록·도쿄·니가타·시드니 등 4차례에 걸쳐 <K-POP 콘서트>를 개최하였고 유럽·남미·아프리카 등 전세계 K-POP 팬들의 댄스 경연을 담은 <커버댄스 페스티벌! K-POP 로드쇼 40120> 방송하여 ‘한류를 선도하는 MBC’의 이미지를 공고히 한 것으로 평가됨
- 창사주간에는 「창사주간 베스트」 존(zone)을 통해 <아마존의 눈물> 시리즈, <무한도전 조정특집>, <앙코르 휴먼다큐 사랑>, <네트워크 걸작선>, <MBC플러스 걸작선> 등 시청자들에게 가장 많은 사랑을 받으며 화제가 되었던 콘텐츠를 집중 방송함으로써 본사의 위상과 이미지를 제고하는데 주력한 것으로 나타났음
- 하지만 MBC의 입장을 표명하는 시사 프로그램들은 자체 제작을 통해 공영방송으로서의 시각을 담아낼 수 있어야 함에도 불구하고 <천안함 1주기 특별생방송 그날 이후>과 같은 특집 프로그램이 외주로 제작되었다는 점은 방송의 공정성 면에서 우려할 사안으로 평가됨

2) 편성운영의 적절성

(1) 편성의 적시성

- 표준제작시간 위반현황을 보면 정규 방송 프로그램보다는 정규 방송 프로그램의 스페셜 편 혹은 특집 기획 프로그램들이 위반 사례로 지목되었는데 이는 불가피한 제작 시간의 증가에 기인한 것으로 판단되며, 2011년도에는 기존의 위반 사례들을 거울삼아 표준제작시간 준수를 위해 지속적으로 관리한 결과로 평가됨
- 하지만 표준제작시간 위반함으로 후속 프로그램의 방송이 지연되는 결과를 초래하여 타사의 <특선 영화>나 <힐링캠프 기쁘지 아니한가> 등과 같은 인기 프로그램에 시청률을 빼앗기는 경우가 발생할 수 있어 지속적으로 관리해야할 항목으로 판단됨

(2) 위기대응능력과 재난/재해보도의 수행

- 일본 대지진(3월), 중부지방 집중호우(6,7월), 전국 정전사태(9월), 김정일 사망(12월) 등 위기 상황과 재난,재해 상황의 발생빈도가 높았음에도 불구하고 신속하고 충실하게 보도함으로써 공영방송으로서의 책임을 다한 것으로 평가됨

(3) 채널 시청점유율

전체적 시청률 상위 20위 내에 MBC와 SBS가 각각 6편을 포함시켜, 작년에 MBC가 4편, SBS가 8편을 각각 포함시켰던 것을 고려해볼 때 전년도보다 우수한 성과를 거둔 것으로 파악됨

- <로열 패밀리>, <최고의 사랑> 등 수목드라마가 호조를 보였으며, 주말 연속극 <반짝 반짝 빛나는>, 주말기획 <육망의 불꽃>이 동시간대 시청률 1위를 기록하는 등 우수

- 드라마의 경쟁력이 돋보였으나 하반기에 크게 두드러진 성과를 보인 드라마는 없었음
- 예능 부문에서는 시청률 상위 20위 프로그램에 MBC가 8편이 포함되었으며, 특히 MBC의 예능 프로그램이 상위 10위 내에서 절반을 차지하였고, <스타오디션 위대한 탄생>이 1위를 차지하는 등 드라마 부문에 이어 예능 부문에서도 뚜렷한 성과를 보였음
 - 대표적 시사프로그램인 <PD수첩>이 다소 미진하고, <시사매거진 2580>만이 명성을 유지하는 상황에서 MBC가 공영방송으로서의 위상을 강화하기 위해서는 기존의 정규 시사교양 프로그램 제작 시에 보다 다양한 소재를 확보할 필요성이 요구되며, 동시에 새로운 포맷의 교양 프로그램들의 제작에 보다 세심한 주의를 기울여야 할 것임

3) 외주관리의 합리성

(1) 외주정책의 적절성

- 2011년도 순수외주 프로그램이 40.7%, 자회사외주 프로그램이 6.9%로, 총 47.6%가 외주제작 프로그램으로 편성된 것으로 나타났으며, 2008년 이후 지속적으로 순수외주 비중이 커지고 있음
- 외주 제작의 비중이 가장 큰 부분은 드라마 장르로서 2011년도에는 MBC 드라마 제작의 약 80.6%가 외주제작으로 이루어졌다. 이는 지난 2010년도의 78.0%에 비해 2.6% 증가한 수준으로 최근 2년 동안 계속 증가한 것으로 나타났음

(2) 외주 관리의 적합성과 성과

- 주제작사와의 파트너십(partnership)을 구축하기 위하여 외주프로그램 기획안 및 외주제작사 선정의 공정성과 효율성을 제고하고, 분기별로 시행하는 MBC 프로그램 수상 기회의 확대 등 우수제작사를 격려함으로써 유대감을 고취하는데 주력하였음
- 2011년도 드라마 외주제작은 전년에 비하여 감소하였으나 총 22편의 드라마 중에서 9편(41%)가 목표 시청률을 달성하여 외주 의존성은 줄인 반면 외주 프로그램의 품질은 향상된 것으로 평가됨
- 하지만 외주프로그램의 경우 목표달성도가 70-80%인 프로그램은 총 7편밖에 되지 않아 전반적으로 외주제작 프로그램의 성과가 매우 미흡한 것으로 평가되며 외주제작 프로그램의 시청률을 향상하기 위한 편성 전략 제고가 필요함

3. 제작관리 평가

1) 제작관리의 합리성

(1) 제작관리 및 운영목표의 타당성

- 2011년도 연간 달성도를 성취한 프로그램 수가 전년에 비해 줄어들었고 최고 연간 달성도 역시 더 낮아진 것으로 확인되어 2011년의 운영목표가 상대적으로 과도하게 설정된 것이 아닌가 판단됨
- 2011년도에 MBC 예능국에서 가장 낮은 연간달성도(44%)를 보인 프로그램은 <코이카의 꿈>으로 2012년도에 시즌2를 기획하고 있는 만큼 제작 및 편성에 있어 각별한 주의가 필요하며 연간달성도 60%를 기록한 <아름다운 콘서트>도 시간대를 이동함에 따라 시청률이 점차 하락하여 프로그램 편성 시간대를 적절히 조정해야 할 것으로 평가됨
- MBC의 간판 시사프로그램인 <PD수첩>은 4분기에 시청률이 5%대로 급락하면서 2011년도 65%의 낮은 연간 달성도를 보였으며, <불만제로>는 81%의 연간달성도로 명맥을 유지하였으나, 공영방송의 정체성을 보여주는 시사 고발 프로그램의 부진은 현재 MBC가 해결해야한 가장 시급한 과제 중 하나로 평가함

(2) 제작관리의 효율성

- 2011년도 주요 예능프로그램의 경쟁력 강화와 함께 공영성의 제고를 위한 특집 프로그램 개발과 K-POP 콘서트를 통한 한류 열풍의 지속에 사업의 중점을 두었으며, 종편 출범에 따른 예능 프로그램의 기초체력을 강화하고 제작 인력의 효율적 운용과 육성을 모색한 측면은 긍정적으로 평가됨
- <남극의 눈물>과 <아프리카의 눈물> 등 ‘눈물’시리즈와 <휴먼다큐 사랑>등의 다큐멘터리들이 모두 시청률 상위 5위 이내에 포함면서 MBC가 고품질 다큐멘터리 채널로서 명성을 확인하며, 공익적 가치의 창달에 기여하였다고 평가함

(3) 내·외부 평가시스템 운영과 실적

- 모니터링을 비롯한 공정성 자문위원회의 운영 등을 통해 정기적으로 외부 평가를 받고 있으며, 사전심의를 통해 내부 자율규제 시스템을 운영하였고, 방송연기대상과 프로그램에 대한 시상을 통하여 품질향상의 의욕을 고취시키도록 하고 있음

(4) 라디오

- MBC 라디오는 경쟁력을 유지하면서 사회 공헌을 위해 다양한 특집 및 이벤트를 실시하였으며, <지금은 라디오시대> ‘사랑의 손길을 기다립니다’ 기획으로 차량 40대를

포함하여 약 14억원을 지원하였고, <여성시대>는 ‘사랑의 난방비’ 사업으로 소외계층에 3억을 지원하는 등 연간 총 4억2천만원 상당을 지원하여 방송의 사회적 책임 수행에 노력한 것은 긍정적으로 평가함

- MBC 라디오는 최근 4년간 청취점유율에서 압도적인 1위를 유지하고 있지만, 단위 프로그램에서는 지난해에 이어 SBS의 <두시탈출 컬투쇼>에 뒤져 1위를 차지하지 못하였고 전년과 비교할 때 <세계는, 그리고 우리는> 및 <오늘 아침>이 20위 밖으로 밀려난 것으로 확인됨

2) 프로그램 품질제고

(1) 프로그램의 질적 성과

- QI조사 중 포트폴리오 조사결과를 분석할 때 전년대비 시청률과 품질이 모두 낮은 프로그램의 비중이 크게 낮아졌으며, 타사 채널 대비 가장 낮은 구성비를 보여 MBC 프로그램이 품질 면에서나 시청점유율 면에서 균형 있는 성장을 보인 것으로 평가할 수 있음
- QI 조사결과 뉴스 장르에서 높은 채널이미지를 확보한 것으로 판단되나 낮은 점유율을 극복하고 채널경쟁력으로 전환하기 위한 노력이 필요하다고 판단됨
- 오락 장르에서는 품질과 점유율이 모두 높은 1분면에 프로그램들이 가장 많이 밀집되어 있어 우수한 프로그램들이 많고 방송사 및 채널 간 경쟁이 매우 치열한 장르임을 확인할 수 있으며 전년대비 프로그램의 개선이 성공적으로 이루어졌다는 것을 확인할 수 있음

(2) 프로그램 완성도와 창의성 제고 노력

- 프로그램 품질 개선을 위해 시청률이 저조한 프로그램 중심의 집중 모니터를 통한 내용분석, 시청률 추이 분석을 통해 프로그램의 신설과 개편 검토 프로그램 슬롯별 경쟁력 강화를 위한 시청자 조사 및 제작진과의 회의, MBC 본사와 타사 프로그램 모니터의 비교와 종편 출범에 따른 대응방향 모색 등 다양한 노력을 기울인 것으로 나타났음
- 국내외 미디어 트렌드를 분석하고 분석 결과 및 정보가 신규 프로그램의 포맷 기획 및 획기적인 아이템의 개발에 실질적으로 반영될 수 있도록 편성기획부 내의 방송연구팀과 현업 제작진 등 팀 간의 업무 연계가 효과적으로 이루어질 수 있도록 한 노력은 높이 평가함
- 채널 간 경쟁이 치열해지고 변화된 환경이 지상파 방송사에 불리해질수록 고품질의 킬러 콘텐츠 개발은 지속되어야 하며, 이를 위해서는 핵심 제작 인력의 확충과 교육 및 연수에 아낌없는 투자가 이루어져야 할 것임

3) 보도기능의 향상

(1) 취재보도 방식의 개선정도

- 2011년도 MBC <뉴스데스크>는 시청률 11.2%를 기록하여 SBS(10.5%)를 제치고 2위로 부상함으로써 공영방송의 간판 뉴스로서 위상을 회복하는 양상을 보였으며, 이는 <뉴스플러스> 등 심층뉴스의 강화를 비롯하여, 8시 주말 <뉴스데스크>의 선전 등이 큰 힘이 된 것으로 분석됨
- 뉴스의 가치와 상관없이 시청률의 상승에 도움이 될 만한 주제들을 비중 있게 보도하는 일련의 사례들은 공영방송으로서 뉴스 프로그램이 고유의 본질적인 역할을 벗어나지 않도록 각별히 주의할 필요가 있다고 판단됨

(2) 보도의 공정성, 신뢰도, 심층성, 전문성

- 2010년도 팩트 체크 도입, 2011년도 인터뷰 체크제도를 도입하여 보다 객관적이고 정확한 사실에 기반한 공정한 보도를 할 수 있도록 하고 있으며 제도의 활성화와 내실화를 도모하여 지속하여야 할 것임
- 민족문제·기상·과학·의학 부문에서 각 1명씩 전문기자를 운용하고 있지만 보다 다양한 부문의 전문적인 보도를 위해서 환경과 에너지 부분 등 심층적으로 필요한 부문의 전문가 운영이 필요할 것으로 분석됨
- 2011년 QI조사 결과를 보면, <MBC 뉴스데스크>는 공정성 및 신뢰성 부문 평가 점수가 비록 0.7내지 0.3점 밖에 차이가 나지 않지만 <KBS 뉴스9>에 두 항목에서 모두 1위 자리를 내 주었음. 지난 2010년도에 <MBC 뉴스데스크>가 공정성과 신뢰성 부문에서 모두 1위를 차지했던 것에 비교하면, 전반적으로 MBC의 QI 평점은 상승하였음에도 불구하고 메인 뉴스의 공정성, 신뢰성 QI 점수는 하락하였음.

(3) 보도의 의제설정 및 환경감시 기능

- 총선과 대선을 대비하여 <MBC 여성토론 위드>를 신설하여 의제설정과 여론통합의 기능을 강화하고자 하였으며, 다양한 뉴스 특보와 함께 인사 청문회, 선거토론 등 국가사회적으로 주요 이슈를 적극적으로 편성하고 MBC 논설위원들의 TV논평을 활용함으로써 의제 설정에 기여하였음
- 2012년도 대선을 앞두고 다시금 시청자들의 관심이 텔레비전 뉴스에 집중될 것에 대비하여 MBC는 영상 기술적인 측면에서의 향상 뿐 아니라, 뉴스 전달의 신속성과 정확성 면에도 주의를 기울이고, 무엇보다 객관성과 공정성을 높이며 의제설정의 영향력을 강화할 수 있는 방안을 모색해야 할 것임

4. 수용자 관리

1) 시청자 제도 및 시청자 서비스

- <MBC 시청자팀>을 구성하여 운영하고 있으며, 시청자위원회, 시청자주권위원회, MBC에 바란다, 시청자행사, Studio Tour, 리서치클럽이라는 여섯 개의 하부 서비스를 운영하여 다양한 측면에서 시청자의 편의를 도모하고 요구를 수용하기 위해 노력하고 있는 것으로 평가됨
- 사회 각계 대표로 구성된 시청자위원회에서 방송프로그램에 대한 비평과 함께 MBC의 방송정책과 정체성에 대한 논의도 함께 하고 있으며, 시청자평가원 제도를 이용하여 공론장으로서의 역할을 충실히 수행하고 있는 것으로 평가됨. 특히 매월 시청자위원회와 시청자평가원의 의견과 활동을 구체적으로 게시함으로써 MBC 프로그램에 대한 시청자의 의견을 공개적으로, 그리고 적극적으로 수용하고자 하는 의지가 보임

2) 시청자 불만처리 및 시청자 평가프로그램 운영

- 2011년도 MBC 시청자주권위원회 고충처리 실적이 총 97건으로 지난 2년 동안 급격히 감소하였는데 이는 MBC가 인터넷, 전화 등을 활용한 다양한 시청자 제도를 확대 운영함으로써 시청자 불만사항이 감소하는 성과를 거둔 것이라고 볼 수 있음

3) 방송심의 제재

2011년도 MBC의 방송심의 제재는 TV 52건, 라디오 8건으로 총 60건의 심의 제재(권고 제외)를 받은 것으로 집계되었는데 이는 예년 수준을 훨씬 넘어서는 수치인 것으로 확인됨(2010년에는 TV가 17건, 라디오가 4건).

- 2011년도에 주의가 16건으로 가장 많았고, 다음은 경고가 13건, 마지막으로 중징계가 3건으로 모두 전년도보다 증가하였으며, 특히 사전심의 대상이 아닌 뉴스데스크와 라디오 생방송 프로그램의 제재건수 및 감점이 MBC 전체 감점 증가의 주요 원인이 되어 담당 제작진의 자율심의 강화와 심의교육의 필요성이 제기되었음
- 내부의 사전·사후 심의를 강화하고 심의실을 확대 개편함에 따라 심의 시스템을 개선한 결과, 4분기 들어 심의 제재가 대폭 감소했다는 자체 평가를 감안하여 향후 지속적인 개선이 이루어지고 있는지 주목해 볼 필요가 있으며, 제작진과의 소통 강화를 통해 심의 제재를 최소화해야 할 것임

Ⅱ . 경영부문

1. 전략경영

1) 미션과 비전의 합리성

(1) 미션과 비전의 적절성

‘콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹으로의 변화’라는 기초를 유지하였으며, 이를 달성하기 위하여 ‘끈질긴 실천을 통한 1위 탈환’을 2011년도 경영목표로 설정하고 세부 목표로 경쟁력 1위 탈환, 재무적 경영목표 달성, 고객 만족이라는 2011년의 연간 목표를 설정하였음

- ‘글로벌 미디어 그룹’이라는 미션은 그 당위성에도 불구하고 달성 목표보다는 방향성에 가깝다고 판단되며, 목표설정이 비현실적일 경우 기업의 비전, 미션, 경영목표와 전략이 일관성을 잃고 단기적 성과에 치중하여 장기적 발전 원동력과 방향 감각을 상실하게 됨
- 향후 실현가능하면서 도전적인 미션 설정을 위한 노력이 필요하며, 뉴미디어의 특장에 따른 방송시장 및 콘텐츠 시장의 변화에 대응할 전략방향이 미션의 설정과 맞물려 구체화되어야 함

(2) 비전의 구성원 공유 노력정도

- 비전 및 기업의 전략에 관한 소통은 워크숍, 보직교육, 반기별 업무 운영계획 등을 통해 상기시키는 방법으로 구성원들 간의 공유도를 높이기 위하여 노력하였다고 판단되며 구성원들의 비전에 대한 공유도는 일정 수준 이상을 유지하였다고 판단됨

(3) 최고경영자의 기업가정신 및 소명의식

최고경영자는 확고한 미션과 비전 하에서 중장기적 목표달성을 위해 의사결정을 내리는 위치에 있으며, 2011년 시청률 8.4% 달성을 통한 경쟁력 1위 탈환, 매출액, 영업이익 등 재무적 경영목표 달성, 고객 만족 극대화 등의 경영목표를 세워서 회사를 운영하였음

- 2011년 경영자의 운영성과를 요약한다면 1)콘텐츠의 질 향상과 채널 경쟁력 확보, 2)조직개편, 조직문화 활성화 등을 통한 경영혁신, 3)새로운 형태의 콘텐츠 개발 및 유통을 통한 신성장 동력 개발, 4) 뉴미디어 및 신기술에 대한 투자를 통한 기술 및 서비스 경쟁력 제고를 도모하였음

- 기업가 정신과 소명의식을 가지고 채널 경쟁력을 끌어 올렸으며, 글로벌본부 중심으로 하는 새로운 성장 동력을 찾는 노력을 경주하는 등 실질적 성과가 있었다는 점은 긍정적으로 평가됨

2) 경영전략 및 목표설정의 타당성과 실행성과

(1) 경영목표에 대한 비전의 반영정도

- 2011년 경영목표는 콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹으로 발전하는 비전과 좀 더 구체적인 '수익 최적화, 콘텐츠와 뉴미디어 특화, 시청자 중심주의'라는 장기 전략의 측면에서 미션-비전-장기전략-연간 경영목표의 순으로 잘 연계가 되어 있다고 판단됨

(2) 경영목표와 전략간 연계성

'끈질긴 실천을 통한 1위 탈환'을 2011년도 경영목표로 설정하고 세부 목표로 경쟁력 1위 탈환, 재무적 경영목표 달성, 고객 만족이라는 2011년의 연간 목표를 설정하고 세부전략을 수립하였음

- 공격적 콘텐츠 제작투자, 새로운 포맷 개발을 위한 시청자 맞춤형 프로그램 개발, 킬러 콘텐츠 개발을 추진하였으며, 사업다각화를 통한 콘텐츠 유통수익의 증대, 구글 등 해외 미디어그룹과의 전략적 제휴 등을 추진하여 수익의 최적화, 콘텐츠와 뉴미디어 특화라는 중장기 경영전략에 합치된 성과를 보였다고 평가함
- 사회적 기업 <MBC 나눔>을 설립하여 <다문화 정착을 위한 사랑 콘서트><1004 릴레이 희망 마라톤> 등의 다양한 공익행사를 진행하였으며, 프로그램 공영성 강화를 위해 <나눔> 실천을 방송프로그램과 연계하는 등의 추진성과는 시청자 중심주의라는 거시적 중장기 경영전략의 일환으로 적절하다고 평가됨

(3) 경영목표의 구체성 및 실현가능성

- 2011년 경영목표 설정은 수익 최적화, 콘텐츠와 뉴미디어 특화, 시청자 중심주의라는 거시적 중장기 경영전략과 관련하여 구체성과 실현가능성을 잘 갖추었다고 판단됨

(4) 당해연도 경영목표의 달성정도

1)연간시청률 8.4%, 2)본사매출 7,509억원, 영업이익 110억원 달성, 3)고객만족 달성이라는 세부적인 경영목표를 설정하였음

- 2011년 연간 시청률은 8.2%로 8.4%의 연간 목표를 달성하지 못하였으나, SBS와 KBS를 누르고 경쟁력 1위를 탈환하는 목표를 달성하였음

- 2011년도 실적을 보면 본사 매출 8,910억원, 영업이익 740억원으로 목표 대비 초과 달성을 하였으며, 이는 광고수입에서 전년 대비 14.4%가 증가한 요인이 크게 작용한 것으로 판단됨

2. 조직구조 및 인적자원 관리

1) 조직관리의 합리성

(1) 인력정원의 적정성

2011년 말 기준 정규직 총 인원은 1,393명으로 전년 1,427명 대비하여 34명이 감소한 인원이며, 사원의 숫자는 승진 등으로 인하여 전년 대비 434명에서 383명으로 그 숫자가 51명이 감소하여 2009년 34.3%, 2010년 30.0%, 2011년 28.1% 등 매년 지속적으로 감소하고 있음

- 역피라미드의 인력구조 측면에서 과감한 신규 인력충원이 필요하나 2011년에는 경력직을 포함하여 34명을 신규 채용함에 그쳐 새로운 환경 하에서의 경쟁력 확보 및 중장기적 성장을 위한 인력수급에 한계를 보여 주었음
- 인력의 자연 감소를 통한 인력구조의 문제이라는 기본전략은 급변하는 시청자 욕구 변화와 새로운 기술과 콘텐츠, 새로운 비즈니스 모델 혁신이 필요한 시점에서 적절한 것인가라는 의문이 들며 심도있는 문제의식을 바탕으로 중장기 인력계획 수립이 필요함

(2) 조직구조 개편 및 업무분장의 적절성

2011년 드라마본부, 예능본부 격상, 크리에이티브센터 신설, 스포츠제작국 격상, 글로벌 사업본부 내 뉴미디어사업국, 글로벌사업국 신설, KOICA 협력부 신설 등 콘텐츠 및 글로벌 경쟁력 강화를 위한 조직 개편을 단행하였음

- 조직구조 변화는 뉴미디어와 종편의 등장에 따른 환경변화에 대응하고, 중장기적으로 콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹으로 성장하기 위한 비전의 달성을 위한 의미 있는 조치라고 판단됨
- 지상파연합플랫폼 추진 TFT 등 특별 임무에 대한 유연한 조직운용을 실시하였으나 차출된 인력들에 적절한 보상이 이루어지고 있는지를 검토하고 제도적으로 보완할 필요가 있음

2) 인사관리의 합리성

(1) 인력구조의 효율적 운영 및 유지

- 인력 채용과 관련하여 신입사원 공개채용 이외에 다양한 채용경로를 통해 조직문화를 활성화하고 우수인력을 확보하려고 노력하였으며, 이외 채용방법, 시기, 전형방법 등에서 다양한 시도를 하였음
- 향후 2013년까지는 20명 수준, 그 이후는 30명 수준으로 신입사원을 충원할 계획이지만 보다 적극적인 미래 핵심인력의 양성과 충원에 대한 적극적 변화와 전략이 필요함

(2) 여성 및 장애인 고용기회 확대

- 여성인력은 총 256명으로 전년 대비 10명 증가하였으며 전체 15.9%를 차지하고 있고, 부장대우 이상 상위직의 비율은 남성이 39.5%인 반면 여성은 16.4%로 여성인력의 비중이 매우 낮은 상황으로 남성인력 위주의 구조를 개선할 필요가 있음
- MBC에 고용된 장애인은 총 23명으로 법정 의무 비율인 2.3%에 미달하고 있는 상황으로 장애인이 진출할 수 있는 분야에 대한 적극적 발굴을 통해 최소한 법정 비율 이상의 고용노력을 하여야 할 것임

(3) 인사고과 및 승진제도의 합리성

- 연공서열에 근간을 둔 호봉제 개념의 승진제도를 운영하고 있고, 높은 승진비율로 인하여 비보직자 부장 이상의 승진이 형식적인 것으로 받아들이는 조직문화가 있어서 직급의 인플레이션이 심하다는 부분은 문제로 지적함
- 2011년 인력교육과 관련하여 리더쉽과 해외연수에 치중하였으나 핵심역량을 좌우할 콘텐츠개발 능력, 신기술에 대한 투자, 신규비즈니스를 위한 경영능력 함양, 새로운 미디어 환경에 대한 전략적 마인드 등, 미래 지향적 교육에 대한 투자가 필요할 것으로 평가함

3) 보상체계의 적절성

(1) 급여체계의 적절성

2011년 총인건비는 퇴직금을 제외하고 1,380억원으로 전년 1,327억원 대비 43억원 상승하였고, 정규직(임원 및 업무직 포함) 1인당 평균인건비는 8,170만원으로 전년 대비 5.4% 증가하였음

- 임금피크제를 통하여 조직의 평균연령이 증가에 따른 인건비 비중 증가를 줄이고 있으나 임금피크제가 정년 연장의 수단이 되어 신규 인원 채용의 장애로 작용할 수 있다

는 점과 이에 따른 비용 증가 또한 임금피크제 시행 시 고려해야 할 점으로 지적함

(2) 능력/성과 중심의 임금체계 운영정도

- MBC가 현재의 임금체계를 성과 중심으로 급격히 전환하는 것은 어려워 보이나 조직 내의 인센티브의 결여, 그에 따른 혁신적 의지의 약화 등 문제를 노출시키고 있어 경영층이 강한 의지를 갖고 해결할 필요가 있다고 판단됨

(3) 노사관계의 안정화

- MBC는 최근 몇 년간 노사 간에 상당한 갈등을 보여 왔고 특히 2010년 4월 5일부터 5월 13일까지 39일간 파업이 진행되었으며 2012년 1월 30일부터 다시 파업에 돌입한 상황으로 노조와의 관계 정립은 MBC가 당면한 중요한 숙제임

3. 콘텐츠관리

1) 콘텐츠 마케팅의 적절성(전략평가)

(1) 콘텐츠 국내 직접판매 부문

IPTV와 디지털케이블 매출증가, 웹하드 서비스 유통단속, 〈나는 가수다〉, 〈위대한 탄생〉의 음원 판매 등 새로운 형태의 콘텐츠 개발과 유통을 통한 신성장동력을 찾는 전략을 성공적으로 실시하였음

- 지속적 성장을 위해서는 글로벌 콘텐츠를 마케팅하기 위한 인력 보강과 아울러 콘텐츠 수급에 관한 인식 전환과 전문성 강화 교육이 필요함
- 부가적 상품시장- 캐릭터, 애니메이션, 게임, 옷, 장난감, 외식업 등 다양한 사업영역에서 자회사, 제휴, 라이선싱 등의 다양한 방법으로 콘텐츠로부터 수익을 창출할 전략을 수립할 필요가 있음

(2) 콘텐츠 간접판매부문

2011년 시청률 1위를 탈환하면서 광고 판매 실적이 총 6,295억원으로 전년 5,570억 대비 13%가 증가하는 실적을 달성하였음

- 우려했던 종편의 영향력이 미미하였으며 SBS의 동계올림픽, 월드컵 특수가 사라지고 SBS 독자 미디어랩 설립에 따른 반사효과 등 외부요인이 일부 작용하였다고 판단됨
- 하지만 무엇보다도 예능과 드라마의 프로그램 경쟁력이 강화되고 전체적인 시청률 상승과 채널경쟁력 강화가 가장 큰 요인으로 작용하였으며, 적극적인 마케팅 활동도 공

정적인 요인으로 평가됨

(3) 뉴미디어시대의 유통혁신을 위한 플랫폼 전략

- IP 기반 방송서비스인 Pooq를 도입하여 아이폰, 안드로이드폰, 아이패드, 갤럭시탭 등에서 작동하는 스마트기기 용 앱 서비스를 성공적으로 시작하였으며 일일 평균 3만명 정도 사용하는 소비자 반응으로 볼때 긍정적으로 판단됨
- 스마트 TV가 삼성 등 디지털 기기사업자 뿐 아니라, 구글 애플 등 글로벌 사업자와의 경쟁이 본격화하고 있기 때문에 콘텐츠 수급에 대한 전략적 접근도 매우 중요하며 뉴미디어에 관련한 콘텐츠 제작 및 수급, 수입원 창출에 대한 장기적 전략이 매우 필요한 것으로 판단됨

2) 콘텐츠 사업의 평가

(1) 콘텐츠 사업의 평가

2011년 MBC는 경쟁력 강화와 유통 극대화를 위해 제작부서와 개발부서를 통합한 사장 직속의 크리에티브 센터를 신설하고, 글로벌사업본부 내에 글로벌 사업국과 뉴미디어 사업국을 신설하고 콘텐츠 사업을 적극 추진하여 매출 2,030억원을 달성, 전년 1,327억 대비 53%의 매우 높은 매출 성장률을 달성하였음

- 글로벌 사업본부의 2011년 성과와 해외진출을 위한 지사의 설립, 새로운 포맷 개발, 공연 등의 시도는 매우 긍정적으로 평가되며 글로벌 콘텐츠회사를 지향하는 MBC의 비전과도 적합한 전략적 방향으로 평가함

(2) 콘텐츠 수출의 평가

- 여전히 짝패, 최고의 사랑 등 드라마 중심으로 콘텐츠 수출이 이루어 졌으나 쇼-오락 장르에서 '나는 가수다'와 같은 콘텐츠 포맷 수출 성과를 이룬 점은 새로운 시도를 통해 내부 역량의 신장과 신규 수입의 창출이라는 좋은 예가 될 것으로 보며 긍정적으로 평가함

Ⅲ. 재무·회계부문

1. 내부 프로세스 관리

1) 내부통제기능의 합리성

(1) 내부통제기능의 타당성

- 회계 통제에 대한 정책은 타당하게 운영되고 있으나, 현재 운영중인 제도는 다소 완화된 방식으로 운영되고 있는 수준인 만큼, 자체적으로 내부통제 강화를 위해 도입된 사내 위원회 등 개선된 제도들을 내부회계관리제도 업무기술서에 적시성있게 반영하여 공식화하고 적절하게 운영되고 있음을 검증할 필요가 있음
- 장비투자과 관련된 부분에서도 효율성과 투명성을 제고하기 위해 투자심사회의의 개최 범위를 중요하거나 민감한 사안인 경우 투자심사위원장의 직권으로 투자심사회의를 개최할 수 있도록 확대하고 장비투자 시행부서를 기술관리부를 한정하는 등 통제 제도를 개선하였음

(2) 감사제도/방법의 합리성

- 감사인력의 감사 전문성 제고를 위하여 ‘감사업무 매뉴얼’을 제정하고자 하였으나 2011년말까지도 착수되지 못한 상황으로 MBC 내부적으로 경영개선을 위한 조치들이 경영정책 추진과정에서 후순위로 취급되고 있는 상황을 우려함

(3) 감사결과의 수용정도

- 정기감사 및 특별감사의 지적사항들은 대부분 사유가 합리적인 내용들이었고 시정조치가 필요한 사항들이었기 때문에 피감기관 및 부서에서 수용한 것으로 파악되었음

2) 정보시스템의 운영실태

(1) 경영정보시스템의 개선정도

- 원가시스템 구축 보류 및 그 과정에서 파악된 경영정보시스템의 문제점들은 근본적으로 경영정보시스템에 대한 MBC 경영진의 이해 및 관심 부족, 더 나아가 중장기적인 정책의 부재에서 비롯된 것으로 판단됨
- 경영관리시스템이 현업부서별로 분산되어 있고 통합기능이 취약한 MBC의 수준에서 정보시스템부의 해체 및 외부 위탁이 바람직한 의사결정이었는지 의문스럽고, MBC 경쟁력 강화를 위한 경영정보시스템의 중장기적인 방향에 대한 접근이 우선적으로 선

행되어야 할 것으로 판단됨

(2) 위험관리시스템의 구축 및 운용실태

내부적으로 경영정보의 통합 및 상호연계성 구축이 제대로 이루어지고 있지 못한 점을 고려하여 최고경영자의 의사결정을 지원하기 위한 기획조정본부의 Control Tower로서의 기능 강화를 과거 경영평가에서 지적한 바가 있음

- 2011년 12월 현재 기획조정본부의 조직은 축소된 반면 사장 직속 조직이 확대된 것으로 나타났으며 현행 조직구조로 볼 때, 최고경영자의 조직통제범위(Span of Control)가 매우 넓기 때문에 조직내 권한위임 및 경영역량의 집중이 제대로 이루어지고 있는지 의문이며, 기획조정본부가 조직내 Control Tower로서의 역할을 수행하고 있지 못한 것을 반증하고 있는 것으로 해석될 수 있음
- 2011년 10월 기획조정본부 소속 기획예산부에서 보고한 ‘경제위기 대응 예산 시나리오(Contingency Plan)’은 위기발생에 따른 사전 대응전략 수립 및 리스크관리 시스템 수립은 매우 긍정적인 조치라고 평가되며 MBC와 관련된 위험요소들은 대부분 기획조정본부가 총괄관리하여야 하는 위치인 만큼 리스크관리 시스템의 주체가 되어 조직 전체로 확산될 수 있도록 설계한 것은 바람직한 접근방법으로 평가됨

(3) 원가분석 및 관리의 효율성

- 기존의 예산시스템을 ‘예산성과시스템’으로 명칭을 바꾸고 성과관리에 초점을 둔 예산시스템으로 확대하여 2012년도 예산편성단계에서부터 일부 활용하고 있으나 파업으로 인하여 2011년 프로그램 평가보고서를 제공받지 못한 상황으로 2012년 경영평가에서는 ‘예산성과시스템’의 완료에 대한 점검이 필요하고 또한, 새롭게 파악된 프로그램 평가 과정에서의 문제점들이 어떻게 개선되었는지를 검토할 필요가 있음

3) 예산편성 및 운영의 적절성

(1) 예산과 경영/투자계획의 연계성

방송문화진흥회에서는 2011년 경영지침을 통하여 ① 경영혁신과 책임경영, ② 콘텐츠 경쟁력 강화, ③ 선진적 노사관계의 정립, ④ 공정성 강화 및 공적 책임 실현 등 4가지의 경영 기본방향을 제시하였음

- MBC는 방문진의 경영지침 이행을 위하여 중편대응, 전략적 재무관리, 고효율 저비용 구조로 전환, 공적책임 수행을 중점 계획을 수립하였음
- 아울러 중점계획 이행을 위하여 예산편성지침을 통해 ① 중장기적 콘텐츠 경쟁력 유

지를 위해 전략적으로 최소한의 목표영업이익 설정, ② 콘텐츠 경쟁력 회복을 위한 선택과 집중 원칙 강화, ③ 신성장동력 확보를 위한 신사업 발굴 투자, ④ 수익 창출과 관련된 투자성격 비용에 대한 과감한 예산 지원, ⑤ 상암동 신사옥 건설 재원 확보를 위한 경상지출 억제, ⑥ 고효율 저비용 구조로 경영의 틀 전환 등으로 구체화하였음

(2) 예산편성지침 및 절차의 합리성

- 2011년 예산편성부터 예산제도의 세분화를 실질적으로 추진하기 위하여 분기별 예산 편성제도를 도입하였으며, 분기별 예산제도의 정착을 유도하기 위하여 분기별 잔여 예산을 자동 이월토록 하였으나, 2012년부터는 분기단위 예산 미사용분은 예산 필요성을 재검검하고 회수조치와 예산 재분배를 실시할 계획으로 예산편성지침에서 밝히고 있음

(3) 예산운영 및 집행의 합리성

- 2011년 매출수익 8,910억 원(광고수익 6,633억 원, 부대수익 2,277억 원)으로 예산 대비 1,401억 원을 초과하여 실현함으로써 연간 목표를 달성하였으며, 비용예산에서는 예산 대비 841억 원을 초과 집행한 것으로 나타나 2011년 영업이익 목표 110억 원을 672.7% 초과하여 740억 원을 달성하였음
- 투자예산의 경우 2011년 집행률은 31% 정도이며 이는 최초 예산 편성 이후 실제 예산을 집행할 때 각 사업을 재평가하여 실제 시행여부를 판단하기 때문에 매년 투자예산의 집행률이 낮게 산정되는 것으로 이해됨

2. 재무성과

1) 수익 및 비용구조 개선

(1) 수익구조의 다각화

- 광고수익이 매출총액에서 차지하는 비중이 67.1%로 전년 대비 3.6% 하락한 반면, 콘텐츠 판매의 비중이 21.1%로 전년 대비 3.0% 상승하였고 공연행사의 비중이 2.7%로 전년 대비 1.6% 상승하는 등 콘텐츠 판매 및 공연행사 관련 매출이 전년 대비 괄목할 만한 성장을 달성한 것으로 보여지며, MBC가 지속적으로 수익구조의 다각화 노력을 경주하고 있는 것으로 파악됨
- 2011년 조직개편을 통해 수익구조 다각화의 주업무를 담당하는 글로벌사업본부에 글로벌사업국과 뉴미디어사업국을 신설하여 글로벌사업의 전문화, 세분화를 추진하고 있는 것으로 파악됨

(2) 비용구조의 건전성

- 2011년 매출수익은 전년 대비 19.9% 증가하였고, 영업비용 및 영업외비용(지분법 평가손실 제외)도 비슷한 수준으로 전년 대비 20.3% 증가한 것으로 나타났음
- 제작비 및 제작/일반경비의 경우 2010년에는 전년 대비 1.4%와 7.7% 증가하였으나, 2011년에는 대외 환경변화에 따른 콘텐츠 경쟁력 회복과 자체 제작역량 복원을 위한 전략적 지출로 인하여 전년 대비 각각 28.6%, 26.7%로 크게 증가한 것으로 나타났음

2) 재무관리의 합리성

(1) 투자관리의 적절성

- 여의도 방송센터의 매각을 통해 투자소요자금의 상당부분을 해결할 계획이지만, 만약 여의도 방송센터의 매각이 계획대로 원활히 추진되지 않을 경우 무차입경영기조를 유지하기 어려운 상황이 발생할 수도 있을 것임

(2) 자산(자금)관리의 적절성

- 2011년말 MBC의 보유현금은 약 2,300억원 수준이며, ‘여의도 방송센터 매각 지연시 추정 기말현금’의 2011년말 추정 기말현금(2,020억원)보다는 더 많은 것으로 파악되지만 2012년 상반기 MBC 파업으로 인한 영업현금흐름의 감소를 감안할 경우 추정된 2012년 및 2013년말 기말현금 규모는 더 낮아질 것으로 추정되어 자금조달의 심각성을 인식하고 신속한 대응방안 마련이 필요함

3) 재무지표 개선도

(1) 성장성(기업규모 및 성과의 증대속도)

- 방송사의 특성을 고려할 때 성장성 지표는 총자산의 규모 보다는 매출액과 영업이익의 증감으로 분석하는 것이 타당할 것으로 판단되며, MBC와 SBS의 매출액은 모두 전년 대비 증가하였으나 MBC의 증가 규모가 더 큰 것으로 나타났음

(2) 수익성(이익창출능력)

- 이익창출능력을 나타내는 수익성 지표로는 매출액 대비 영업이익률이 적절한 지표로 판단되며, MBC의 영업이익률은 전년과 유사하게 8.3%의 우수한 실적을 달성하였지만, SBS의 영업이익률 11.5%에 비하여 낮은 것으로 나타났음

(3) 안정성(경기변동에 대한 기업의 대응능력)

- MBC는 재무구조측면에서 볼 때 2011년 유동비율 322.3%, 부채비율 15.3%로 매우 양호하며, 방송사 중에서 가장 안정적인 것으로 평가됨

3. 이해자관리

1) 관계회사의 효율적 관리

(1) 관계회사의 경영독립성

- 관계회사 등 그룹의 제작역량 활용 및 지역방송 계열사 네트워크 강화를 위하여 ‘MBC C&I’가 제작한 <덴싱 위드 더 스타>, ‘광주MBC’가 제작하는 <우리가락 우리문화>, ‘울산MBC’가 제작에 참여한 드라마 <육망의 불꽃>등 제작 주체 다변화를 통해 다양하고 풍부한 콘텐츠를 개발하고 MBC 그룹의 제작 역량을 효율적으로 활용하였음(파업으로 인하여 관련 자료(관계회사 재무구조 및 손익구조)를 제출받지 못하였음)
- MBC 자회사의 경우 지속가능성 제고를 위해서는 MBC 본사에 대한 매출 의존도를 낮추는 것이 필요함(파업으로 인하여 관련 자료(본사와 자회사간 거래실적)를 제출받지 못하였음)

(2) 관계회사 경영평가제도의 타당성

- 2011년 지역계열사의 경영평가제도는 ‘광고매출액 대비 제작비율’ 항목을 신설하여 콘텐츠 부문의 비중을 강화하였고, 경영시스템 부문에서 노사관계의 비중을 축소하였음
- 자회사의 경영평가는 지역방송 계열사의 경영평가와는 다르게 자회사별 목표치 설정 후 목표대비 달성도를 평가하는 목표관리(MBO ; Management By Objectives) 개념으로 접근하여 지속적인 혁신과 경쟁력 제고를 통해 회사별 생존능력을 강화하고 중장기적 발전도대 마련을 유도하기 위하여 기존의 평가제도를 일부 조정하였음(파업으로 인하여 관련 자료(2011년 관계회사 경영평가 결과)를 제출받지 못하였음)

2) 직원만족도 제고

- 2011년 조직구성원들의 만족도 제고를 위하여 보직간부 워크숍, 수석사원 전략리더십 연수, PD국내공연연수 등의 국내직무연수(약 437명)를 실시하였으며, 우수 성과자 해외연수(40명), 천지개벽연수(약 25개국, 약 450명), 무한상상연수(남이섬, 약 1,370명), 자기주도 창의연수(KTX 탑승, 약 3천명) 등의 연수를 실시하였음
- 퇴직자에 대한 서비스 강화차원에서 창사 이래 최초로 퇴직자 만남의 장 ‘2011 MBC OB 캠프’를 개최하여 퇴직사우 350명이 참가하였으며, 회사 내에 퇴직자 쉼터 ‘사우사랑’을 마련하고 명예사원증도 지급하였음

3) 채널이미지 및 사회공헌도

(1) 채널스테이션 이미지

- QI조사결과 2006년부터 2011년까지 방송채널 중에서 브랜드 자산 1위를 지속적으로 유지하고 있는 것으로 조사되었음

(2) 사회공헌활동의 성과

- 사회적 책임을 실현하기 위한 기반을 마련하고 공영방송으로서의 이미지 제고를 위하여 2011년 1월 사회적 기업인 '(주)MBC 나눔'을 설립하였으며, 이를 통해 사회적 약자 및 소외계층을 지원하기 위한 사업 개발과 '나눔'의 사회적 화두를 확산시키는 역할을 수행할 것으로 기대됨
- 사회공헌을 위한 신규사업으로 매월 1회 임직원들의 자원봉사를 추진하여 2011년에 총 7회를 실시하였으며, 사랑의 책 모으기 운동과 급여 우수리 나눔으로 저소득층 중 고생들에게 장학금을 전달하였음

IV. 기술부문

1. 방송기술향상

1) 기술정책의 적절성

(1) 중단기 기술정책 타당성 및 일관성

지상파 경쟁력 강화를 위한 디지털전환 활성화 계획을 수립하여 실행하였고, 스마트TV와 스마트 미디어를 활용한 N스크린 서비스를 제공을 위하여 노력하였으며, 차세대 방송기술인력 양성을 위하여 UHD TV, 3DTV 관련 기술교육을 실시하였음

- 실험적 UHD TV 콘텐츠 제작을 위하여 기업체 연구팀과 협력하고 있으나 차세대 방송 기술에 대한 연구와 인력교육에 더욱 투자할 필요가 있음
- 지상파 플랫폼 경쟁력을 강화하기 위하여 뉴미디어 기반 신규 서비스 활성화에도 많은 노력을 기울인 것으로 평가되나 현실적으로 인력 운용의 여유가 없는 관계로 차세대 방송 기술 인력 양성 측면은 다소 체계적이지 못한 것으로 평가함

(2) 경영목표와의 연계성

경영목표의 달성을 위하여 콘텐츠 경쟁력 강화와 지상파 경쟁력 확보, 신기술 개발에 역량을 집중하였음

- DTV 방송보조국 및 자체 송신시설을 보강하는 등 지상파 경쟁력 확보를 위한 환경개선사업을 추진하였으며, 스마트미디어 서비스용 시스템 자체개발 등 신기술 개발의 성과를 거두었음
- <나는 가수다>, <위대한 탄생> 등의 대형 프로그램에 기술지원을 위한 예능 전문 TD 코디네이터제를 실시하였고, <불만제로>, <무한도전>, <세바퀴> 등의 시사교양 및 예능프로그램의 HD 제작 전환을 완료하는 등 기술부문의 노력이 집중된 것으로 평가함

(3) 디지털 방송기술변화의 대응

3DTV 콘텐츠 제작 기술을 개발하고 제반 시설을 확충하였으며 여러 가지 3D 콘텐츠를 제작하였고 무선인터넷, 스마트폰을 활용한 서비스 개발에 노력하였음

- 3DTV 데스크포스를 구성하여 제작기술 개발과 드라마 ‘계백’ 등의 3D 콘텐츠 제작에

힘썼으며, p00q 서비스를 위한 송출시스템과 전송 프로그램을 기술연구소에서 자체적으로 개발하여 운용함으로써 비용절감을 극대화하였음

- HDTV에서 3DTV, 스마트TV로, 그리고 UHDTV로의 진화 추세에 맞게 대응하고자 노력하고 있으나, 4K급 UHD 콘텐츠 제작을 시도해 보고, UHDTV에 대해 보다 더 구체적인 중장기 계획을 수립할 필요가 있음

(4) 방송투자의 효율성과 적합성

- 지상파 방송 플랫폼의 근간인 송신설비에 대한 적극적인 투자가 필요하며, 유료방송 사업자들의 불법적인 영업 행태에 대해서도 이를 면밀히 주시하고 이를 막기 위한 대책 수립이 필요함
- 지상파DMB의 유효전송률을 1.5 배 향상시킬 수 있는 AT-DMB 상용화에도 적극적으로 참여하고 있는 점은 긍정적으로 평가되나, 지상파DMB와 스마트폰 모바일 IP 기반 AV 서비스에 대한 중장기적 비전이 확고하지 못한 점은 다소 부정적으로 평가됨

(5) 방송품질향상 관련 제도의 적절성

- 방송품질 평가회의를 통해 제작 결과물의 품질평가에서부터 프로그램 제작 워크플로우에 이르기까지 다양한 측면에서 프로그램 품질을 향상시킬 수 있는 방안을 찾고 있다는 점에서 매우 효과적인 제도라고 평가됨

2) 방송기술의 향상정도

(1) 방송기술 시스템의 개선

디지털 제작 시스템과 관련하여 3DTV 콘텐츠 제작기술 개발과 제반시설 확충, 상암동 신사옥 방송시스템 구축 등에 노력하였으며, 디지털 송출 시스템 측면에서는 p00q서비스 상용화와 타이틀, 전CM, 본내용, 후CM, 후타이틀 단위로 자동송출할 수 있게 하였음

- 2011년 연중 상암신사옥 방송시스템 기술 TF와 TV 송출 분야의 사용자위원회를 운영함으로써, 상암신사옥의 방송시스템을 미래지향적으로 구현하고 PD, 기자 등 사용자들의 의견을 적극 수렴하여 반영하고자 노력한 측면은 긍정적으로 평가함

(2) 기술 연구개발에 대한 투자

- DMB 고도화 기술을 확보하기 위해 2011년 3월부터 2012년 2월까지 'AT-DMB 상용화 테스트 지원 사업' 국책과제를 수행하였으며, 고품질의 비디오 서비스와 다채널 서비스를 위한 기술 개발을 지속적으로 추진하여 AT-DMB 상용화에 대비할 예정으로 있는 점은 긍정적으로 평가됨

- 디지털 본부 내에 특허심사위원회를 두고 특허의 실효성과 특허신청 여부를 사전에 심사하는 제도를 시행하고 있으나 최근에 특허 실적이 전혀 없었던 것은 향후 개선이 필요하다고 평가됨

(3) 방송기술 인력 양성

- IT 파견 교육, CDP(Career Development Program), 4~5년차 재교육·파견 등을 통해 방송기술 인력양성을 체계화한 점은 매우 긍정적으로 평가됨
- 인력 수급의 불균형으로 인하여 인력교육이 현업 실무에 치중되어 있는 상황으로 장기적인 인력수급계획을 수립하여 지속적인 방송기술 인력 양성을 도모할 필요가 있음

2. 뉴미디어환경대응 평가

1) 방송환경 변화의 대응

(1) 디지털방송 전환에의 대응

2011년 장비부문의 디지털화 투자 실적 및 디지털 전환은 총 153억 규모의 투자로 시설 부문 평균 86.7%의 디지털화가 달성되었음

- 디지털전환 완료 이후 중계소 추가 설치와 디지털 방송 난시청 지역 파악에 따른 방송 보조국 확충 계획을 수립하여 추진하고 있는 것은 지상파방송 수신율 향상을 위한 노력으로 긍정적으로 평가됨
- 공동주택 공시청 복원사업을 통해 직접수신율 향상을 위한 사업을 방송 4사가 공동으로 추진하고 있는 것은 긍정적으로 평가하며, 2012년 DTV KOREA를 중심으로 대대적인 공시청 설비 개선 사업을 시행할 필요가 있음

(2) 디지털 제작 시스템 구축

- 뉴스와 시사교양 NPS(Network Production System)를 증설하여 스토리지와 NLE(Non-Linear Editing system)를 확충함으로써 여의도의 NPS 용량 부족 문제를 상당 부분 해결하였으며, 일산의 NPS를 증설함으로써 용량 부족문제는 거의 해결한 것으로 평가됨
- 향후 장비의 안정적인 운영과 가동률 제고를 위해 시스템 관리에 집중하여야 하고, 삼암신사옥의 디지털제작 시스템 구축에도 많은 노력을 하여야 할 것임

(3) 방송기술관리시스템의 적절성

- 편성, 송출, 광고를 통합 관리할 수 있는 통합방송관리시스템과 스튜디오 NPS와 예능

NPS로 이루어지는 디지털제작 시스템을 구축하였고 DMC 운용과 관련하여 방송용 네트워크를 구축하는 등 방송기술 관리시스템 관리를 착실하게 수행하고 있다고 평가함

2) 방송통신융합 대비 정도

(1) 방송기술관리시스템의 적절성

◦ 방송센터 시사교양 NPS 통합과 드림센터 예능 NPS를 구축을 완료하였으며, 스마트 TV 및 미디어 게이트웨이 시스템, pooq 서비스 시스템 네트워크를 구축하고 방송용 IT시스템에 대한 보안강화를 위하여 방송센터에 10G급 IPS(침입방지시스템) 구축을 추진하는 등 차세대방송시스템 구축의 노력은 긍정적으로 평가됨

(2) 서비스 개선 및 뉴미디어 수용환경 개선

◦ 스마트TV 서비스를 상용화하였고, IP기반 방송서비스(pooq) 기술을 개발하고 상용화 하였으며, 3DTV 실험방송을 실시하는 등 긍정적 성과를 거두었으나, 향후 UHD TV 수용환경 개선에 좀 더 노력할 필요가 있음

3. 시설·장비의 운영관리 평가

1) 시설 및 장비 운영의 효율성

(1) 시설 인프라 구축의 타당성

◦ 2011년 투자 실적 중, 송출장비에는 3.6억원, 중계장비에는 1.7억원이 투입된 반면, 제작장비에는 108.7억원이 투입되어 디지털제작 환경 개선에 집중적인 투자가 이루어져야 한다는 전년도 경영평가 지적사항을 성실하게 이행한 것으로 평가됨

(2) 시설구축의 추진실적

◦ 2011년 총 161.4억원 중 108.7억원을 제작장비에 투입함으로써 ‘글로벌 콘텐츠 기업’을 지향하는 MBC의 경영 방침에 부합하는 투자가 이루어졌다고 평가됨

(3) 제작시설의 활용 효율성

2010년 경영평가에서 ENG/NLE 편집실 확보가 시급하며 신사옥으로 이전 전까지는 일산과 여의도 방송시설을 재배치하여 제작시설을 효율적으로 활용하는 것이 필요하다는 지적이 있었음

◦ 2011년 편집실을 21실 증설하여 편집실 부족 문제를 거의 해결하였으며, 프로그램 소재와 편집 결과를 확인하고 간단한 편집 작업을 수행할 수 있는 ‘Preview 장비’를 여

의도 시사교양 사무실, 회의실 등에 설치하여 업무의 효율성을 도모하였음

- 방송시설의 가동률이 너무 높은 상황으로 방송시설의 전체적으로 확충과 상암신사옥의 조속한 건립을 통하여 시설 가동률을 적절한 수준으로 하향 조정할 필요가 있음

2) 방송망관리 및 시스템의 개선

(1) 방송망의 안정성, 효율성 제고

2011년 용문산중계소 건물과 광명중계소 방송철탑을 신축하여 방송망의 안정성을 기하였으며, 방송4사 합동으로 수도권과 제주권 공동주택을 대상으로 공시청설비 개선 시범 사업을 시행하였음

- 재난방송 관련, 소방방재청과 연계하여 비상시 문자(자막), CCTV, 기타 영상물을 TV, 라디오, DMB를 통해 송출할 수 있는 시스템을 갖추고 있으며, 소방방재청과 전용회선을 갖추고 있는 측면은 매우 긍정적으로 평가됨

(2) 방송사고 대처능력의 개선

- 2011년 방송송출사고는 본사 1건, 지역사 9건 등 총 10건이 발생하였으며, 디지털본부에서 방송송출 사고를 예방할 수 있는 차세대방송시스템 구축에 힘쓰고 있어 향후 개선될 것으로 판단됨

(3) 송출시스템 및 송수신 품질 향상, 개선 실적

- DTV 수신품질을 향상시키기 위해 지속적으로 노력해 왔다고 평가되나 지상파방송의 특성상 전파의 음영지역이 많을 수밖에 없는 관계로 꾸준한 수신환경 개선노력이 필요함

제2장 방송 부문



제 2 장 방 송 부 문

1. 방송정책의 적절성

1) 방송정책 및 운영목표 설정의 적절성

(1) 연간목표

2011년도에 MBC는 효과적인 방송정책을 실시하기 위한 연간목표로서 경쟁력, 경영수지, 공정성의 세 가지 항목을 구분하였고, 구체적으로는 경쟁력 부문에서 ‘채널경쟁력 1위 탈환(점유율 17.6%, 시청률 8.4%)’이 목표치였으며, 경영수지 부문에서는 ‘매출 7,509억 원 및 영업이익 110억 원’을 목표치로 제시하였고, 고객만족 부문에서는 ‘공정성 및 신뢰도 1위 달성’으로 설정하였다.

지난 3년(2009년, 2010년, 2011년)동안 동일한 연간목표에 대한 실적을 평가한 결과, 경쟁력 부문은 하락세이던 채널경쟁력에서 1위를 탈환하는 성과를 보였고, 경영수지 부문에서는 지난 2010년에 이어 영업 이익의 초과 달성으로 경영수지를 대폭 개선한 것으로 평가된다. 특히 점유율/시청률 부분은 비록 연간 목표치에 0.1~0.2% 미달하는 결과를 나타냈으나 지상파의 전반적 시청률 하락 추세에도 불구하고 2010년 대비 상승세를 기록한 것은 주목할 만한 성과이다. 하지만 공정성 부문에서는, KI조사의 공정성 항목에서 지속적으로 우위를 차지했던 MBC가 작년 대비 하락세를 보였다(2010년 3.42점→2011년 3.35점). 질적평가지수 QI평가에서는 전체 평점이 2위로 순위가 상승했는데, 오락 장르의 상대적 성과로 인해 QI평점이 작년에 비해 향상된 것이다.

〈표 2-1〉 MBC의 연도별 경영목표와 성과 비교

구분	2011년		2010년		2009년	
	연간목표	업무실적	연간목표	업무실적	연간목표	업무실적
경쟁력	• 채널경쟁력 1위 탈환 - 점유율 17.6% - 시청률 8.4%	• 채널경쟁력 1위 - 점유율 17.5% - 시청률 8.2%	• 채널경쟁력 1위 - 점유율 18% - 시청률 8.5%	• 채널경쟁력 3위 - 점유율 16.7% - 시청률 8.03%	• 채널경쟁력 1위 유지 - 점유율 19% - 시청률 9%	• 채널경쟁력 2위 - 점유율 17.2% - 시청률 8.2%
	경영수지	매출 7,509억원 영업이익 110억원	8,922억원 696억원	7,064억원 273억원	7,430억원 590억원	6,784억원 200억원 이상
공영성	• KI 공정성 및 국민 신뢰도 1위 달성	• 브랜드자산 1위 유지, QI 2위 상승	• 국민 신뢰도 및 영향력 1위 달성	• 공정성 강화 및 의제 선점으로 영향력 확대	• 방문진 QI 1위	• 브랜드 이미지 1위

① 채널 경쟁력 부문

채널 경쟁력 부문에서 MBC의 실적은 지난 2년간 미흡하였으나, 2011년도에는 어느 정도 목표치를 달성한 것으로 나타났다. 2011년에 MBC가 설정한 목표는 채널 경쟁력 1위 탈환으로 점유율 17.6%와 시청률 8.4%였으며, 실적은 채널 경쟁력의 경우 작년 3위에서 1위로 상승하여 목표를 달성하였고, 점유율과 시청률은 각 17.5%와 8.2%로 목표치에 약간 못 미친 것으로 나타났다. 지난 2010년도 MBC 경영평가 보고서에서 연속적인 채널 경쟁력의 약화를 지적한 바와 같이 MBC는 최근까지 점유율과 시청률이 모두 지속적으로 감소세를 보여 왔으나, 올해 2011년에는 증가세로 전환하였으며, 전년 대비 연평균 시청률이 4개 채널 중 유일하게 증가한 것으로 나타났다.

이는 지난 2010년 11월 개편 이후 등장한 <스타오디션 위대한 탄생>, <우리들의 일밤-나는 가수다>, 그리고 2011년 5월 개편 이후 등장한 <스타오디션 위대한 탄생2>, <댄싱 위드 더 스타>와 같은 킬러콘텐츠들의 연이은 성공으로 주말 밤 시간대 시청률이 큰 폭으로 상승한 것이 주요 원인으로 분석된다. 뿐만 아니라, 채널 경쟁력에 가장 큰 영향을 미치는 드라마에서 <최고의 사랑>이 상반기 최고의 화제작으로 동시간대 시청률 1위를 기록하였으며, 상반기 SBS <시크릿 가든>의 압도적인 시청률에도 불구하고 <육망의 불꽃>, <내 마음이 들리니>, <애정 만만세>의 연속적인 호조로 연평균 시청률 역전에 성공했기 때문으로 평가된다.

② 경영수지(매출 및 영업이익)부문

매출 및 영업이익의 경우, MBC는 지난 2010년에 이어 2011년에도 전년대비 압도적인 성과를 보였다. 2011년도 매출 성과는 8,922억 원으로 목표 대비 1,413억 원이 초과 달성되었으며, 영업이익 성과 또한 목표 대비 586억 원이 초과 달성된 696억 원으로 경영수지 개선에 긍정적인 영향을 미쳤다.

이러한 성과는 화제성 드라마 <최고의 사랑>의 성공으로 광고 완판을 달성하고, 킬러 콘텐츠 <무한도전>의 음반 및 캐릭터 사업, <우리들의 일밤-나는 가수다>의 음원사업과 해당 포맷의 해외 수출 등을 통해 수익을 극대화했을 뿐 아니라, 적극적인 간접광고 유치노력으로 제작비 재원조달에 성공, 특수촬영 내부 인력 활용을 통한 제작비 절감 등이 중요한 요인인 것으로 평가된다. 특히 지상파 3사 DMB 중에서 MBC가 유일하게 광고 수익 상승세를 유지하며 광고 수익 총 35억 6천 2백만 원 판매로 1위를 달성한 것으로 나타났다.

③ 공영성 부문

공영성 부문의 2011년 연간목표는 KI 공정성 지수 및 국민신뢰도 1위 달성 및 '나눔' 실천이었다. 정보통신정책연구원의 2011년도 KI시청자조사에 따르면, MBC는 KI조사의 공정성 항목에서 그동안 지속적으로 우위를 차지해왔으나 2011년도에는 작년 대비 하

락세를 보인 것으로 나타났다(2010년 3.42점→2011년 3.35점). 이러한 하락세에도 불구하고 KI조사의 공정성 항목에서 MBC가 전체 채널별 순위 중 1위를 유지하는 데에는 변동이 없었지만, 2위 채널인 KBS1과의 격차가 급격히 줄어들면서 향후 순위가 역전될 지도 모르는 상황이 되었다(2010년도에는 MBC가 3.42점, KBS1이 3.23점이었으나, 2011년도에는 MBC가 3.35점, KBS1이 3.34점으로, 두 채널 간 격차가 0.19점에서 0.01점으로 감소). 특히 KI조사 공정성 부문의 월별 현황에 대한 분석 결과, 지난 2009년도와 2010년도에 계속해서 우위를 보였던 MBC는 2011년 들어 9월부터 KBS1에 밀리는 양상을 보이고 있었다(9월에 KBS1 3.35점, MBC 3.34점, 그리고 11월에 KBS1 3.38점, MBC 3.33점을 기록). 이는 2011년도에는 KI지수의 공정성 점수 전체 평균이 월별로 점차 증가하는 추세였을 뿐 아니라, MBC를 제외한 나머지 방송사들의 공정성 점수들도 모두 월별로 증가세를 기록한 것과 비교했을 때, MBC의 KI 공정성 점수의 하락세는 우려할만한 현상으로 보인다. 특히, 공정성이 가장 중요한 부문으로 평가되는 뉴스 장르를 중점적으로 봤을 때, 2011년도에는 KBS1의 KI점수가 1위(7.43점)를 기록하였고, MBC와 SBS가 각 7.22점으로 그 뒤를 이었지만, 작년 대비 뉴스 장르의 KI지수 변화를 보면, MBC만 유일하게 감소(7.34→7.22)함으로써 KBS1과 격차를 좁히지 못한 것으로 나타났다. 이러한 일련의 결과들은 2011년도에 KI 공정성 평가에서 1위를 달성하고자 했던 MBC의 연간 목표에 미치지 못하는 결과로 평가된다.

이처럼 KI조사의 공정성 평가에서 MBC가 전년도에 비해 평가점수가 떨어진 배경으로는 지난 2011년도 말 불거진 MBC 보도 부문의 공정성에 관한 논란과 관련이 있다고 본다. 불공정 보도 논란을 야기한 사안들로 ‘4.22 강원도지사 엄기영 후보’의 불법선거 운동 축소 보도, ‘반값 등록금’ 이슈의 소극적인 보도, ‘4대강 사업’에 대한 왜곡 보도, ‘KBS도청 의혹’ 축소 보도, ‘PD수첩 판결’ 왜곡 보도, ‘10.26 재보선’ 불공정 보도 등이 2012년 연초부터 뉴스제작 거부에 들어간 MBC 기자회견에 의해 지적되어 온 바 있다. 즉, 방송 3사의 메인 뉴스를 비교한 경우에도 MBC가 타 방송사에서 집중적으로 보도한 사회적으로 중요한 뉴스 아이템을 다루지 않은 사례들이 발견되었다는 것이다. 특히 작년 9월 PD수첩 보도에 대해 대법원은 “보도에 일부 허위사실이 있지만, 공익적 보도인 만큼 형사상 명예훼손 무죄”로 판결하며 정부 정책에 대한 언론의 감시와 비판기능을 인정했음에도 불구하고, MBC는 9월 5일 뉴스데스크 톱으로 사고와 리포트를 통해 “MBC가 잘못된 정보로 국민의 판단을 흐리게 했다”며 보도의 일부 오류를 사과해 불공정 사례로 MBC 기자회견에 의해 지적되었다.

하지만 ‘PD 저널’ 2012. 6. 4일자에 일부 내용이 알려진 KBS 뉴스의 공정성 평가 연구보고서에서는 KBS 뉴스의 내용분석 결과 오히려 KBS1의 9시 뉴스가 MBC나 SBS가 다루었던 중요 사회 이슈를 다루지 않아 공정성 시비에 휘말렸다고 하였다. 이 보고서는 2011년 3월부터 5월까지 매달 2주씩 총 6주 동안 KBS <뉴스 9> 아이템과 이슈를

분석하였는데 이 기간 동안 MBC <뉴스데스크>와 SBS <8 뉴스>에서 다룬 ‘고등학교 생활기록부 조작’, ‘대학생 등록금 갈등’, ‘집장촌 단속 반대 시위’ 등과 같은 아이템 70~80개는 KBS <뉴스 9>에서 보도되지 않았다. 따라서 보고서는 “뉴스의 선택과 배제는 보도국 게이트키퍼의 고유 권한이지만 이런 뉴스 아이템은 상당히 중요한 가치를 갖는다”며 “상대적으로 공공의 문제를 간과한 측면이 있고, 국민이 알아야 할 보편적인 뉴스를 전달하는 데에도 미흡했다”고 지적했다.

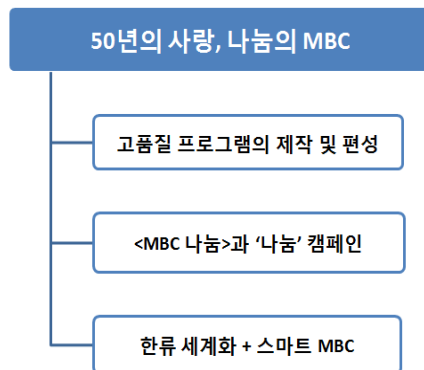
한편, QI조사의 브랜드자산 평가에서 MBC는 2005년 2차 조사 이후 2011년 현재까지 1위를 고수하고 있으며, 2위 채널과의 격차도 작년보다 커진 것으로 나타나 MBC 브랜드의 영향력이 우위에 있음을 확인할 수 있다. 특히 채널 브랜드자산에 영향을 미치는 요인에 대한 통계 분석 결과, 지역별로는 서울 및 수도권 지역 시청자, 학력별로는 고졸과 대학재학 시청자 층에서 MBC의 브랜드자산을 압도적으로 높게 평가한 것으로 나타났다.

QI조사의 전체 평점은 KBS1이 꾸준히 높은 점수를 받고 있으나, MBC가 지난 2010년 3위에서 KBS2를 제치고 2011년도에 2위로 상승하였다. 특히 MBC는 점유율과 QI 평점이 모두 높은 성공적인 프로그램의 구성 비율이 작년에 비해 약 2배 가까이 증가한 반면, 점유율과 QI평점이 모두 낮은 프로그램 구성 비율은 약 2배 가까이 감소한 것으로 나타났다. 이는 MBC의 점유율과 QI평점이 모두 작년에 비해 향상되었다는 것을 의미하며, 오락 장르의 성과가 가장 크게 기여하였고, 뉴스 장르에서도 점유율과 QI평점이 동시에 높은 프로그램이 작년에 비해 증가한 것으로 나타났다.

(2) 운영방침 및 전략

창사 50주년을 맞이하는 2011년도의 운영방침 ‘50년의 사랑, 나눔의 MBC’ 달성을 위해 MBC는 ①고품질 프로그램의 제작 및 편성 ②사회공헌기업 <MBC나눔>과 함께하는 ‘나눔’ 캠페인 ③한류의 세계화 및 스마트 MBC 등 세 가지의 구체적인 전략을 제시하였다.

〈그림 2-1〉 2011년 운영방침



MBC는 ‘콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹’이라는 비전을 가지고 2011년도에는 ‘1등 탈환, 끈질긴 실천’이라는 경영 기조 아래, ① 신바람 ② 혁신 ③ 실천 등 세 가지의 행동 가치를 설정하였고, 구체적인 운영 방침으로 1) 종편대응, 2) 전략적 재무관리, 3) 고효율·저비용 구조로 전환, 4) 공적 책임 등을 제시하였다.

〈표 2-2〉 2011년 운영방침

종편대응	<ul style="list-style-type: none"> • 콘텐츠 경쟁력 강화 • 신성장 동력 개발 및 뉴미디어 유통수익 극대화 • MBC 독자 미디어랩 준비
전략적 재무관리	<ul style="list-style-type: none"> • 본사 매출 7,509억원, 영업이익 110억원 • 시나리오 경영을 통한 안정적 재무구조 실현
고효율·저비용 구조로 전환	<ul style="list-style-type: none"> • ZERO BASE 조직개편 • 조직성과평가 및 프로그램 원가 도입 • 저성과자 퇴출 시행 • 계열사 2차 광역화 추진
공적책임 등	<ul style="list-style-type: none"> • 선진적 노사관계 정착 • 사회공헌기업 ‘MBC나눔’ 설립과 나눔문화 확산 • 대외변화 선제 대응

2) 공익성 구현노력

방송의 공정성과 공익성은 종합편성채널의 출범이라는 새로운 방송환경에 직면하며 방송에 대한 시각이 다양화되고 있는 가운데서도 가장 중요한 방송의 기능 중 하나로 사회적 합의가 이루어진 부분이다. 현행 방송법은 제 6조에서 방송의 공정성 및 공익성에 대한 책임을 밝히고 있는데, 이에 관한 구체적인 조항은 제 2항부터 8항까지로 다음과 같다: ‘② 방송은 성별, 연령, 직업, 종교, 신념, 계층, 지역, 인종 등을 이유로 방송편성에 차별을 두어서는 아니 된다. 다만, 종교의 선교에 관한 전문편성을 행하는 방송사업자가 그 방송 분야의 범위 안에서 방송을 하는 경우에는 그러하지 아니하다. ③ 방송은 국민의 윤리적, 정서적 감정을 존중하여야 하며, 국민의 기본권 옹호 및 국제 친선의 증진에 이바지하여야 한다. ④ 방송은 국민의 알권리와 표현의 자유를 보호, 신장하여야 한다. ⑤ 방송은 상대적으로 소수이거나 이익추구의 실현에 불리한 집단이나 계층의 이익을 충실하게 반영하도록 노력하여야 한다. ⑥ 방송은 지역사회에 균형있는 발전과 민족문화의 창달에 이바지하여야 한다. ⑦ 방송은 사회 교육 기능을 신장하고, 유익한 생활정보를 확산, 보급하며, 국민의 문화생활의 질적 향상에 이바지하여야 한다. ⑧ 방송

은 표준말의 보급에 이바지하여야 하며 언어순화에 힘써야 한다’ 등이다.

이처럼 방송법에 명시된 다양한 공익성 책무 중에서 MBC의 공익성 구현 노력에 대한 평가는 주로 국민의 알권리와 관계되는 민주적 여론 형성과 사회적 의제 설정, 소외 계층에 대한 사회적 소수자 및 소외계층에 대한 배려, 우리 문화의 올바른 전달과 관련되는 민족정체성과 우리말 사용, 공익성 구현을 위한 MBC 내부의 제도적 노력을 평가하는 공익성 및 윤리의식 제고를 위한 내부자율제도 등과 같은 네 개의 항목을 중심으로 평가하였다.

(1) 민주적 여론형성과 사회적 의제 설정

방송의 가장 기본적인 공적 책임 중 하나는 국민의 알권리와 표현의 자유를 보호하여 민주적 여론을 형성하고 사회적으로 중요한 의제(agenda)를 설정함으로써 시청자에게 공론의 장을 마련해야하는 것이다. 특히 사회적 의제를 설정하고 환경을 감시하는 기능은 전통적으로 방송사의 보도 프로그램이 대부분 담당해 왔다. 민주적인 여론 형성을 위한 이러한 고전적인 기능을 담당하는 MBC의 주요 프로그램들로는 <PD수첩>을 비롯해서 <시사매거진2580>, <100분토론> 등이 있다. 이 세 프로그램들은 매주 사회적·정치적·경제적으로 다양한 이슈들을 보여줌으로써 사회적 공론의 장을 마련한다는 측면에서 사회적 의제 설정 기능을 매우 긍정적으로 맡아왔다고 볼 수 있다.

먼저 <시사매거진2580>은 지난 몇 년간 시청률이 꾸준히 상승하여 2011년도에는 연평균 시청률 10.3%와 점유율 19%로 전체 보도제작 프로그램 중에서 1위를 차지한 것으로 나타났다. 지난 2010년 보고서에서 위의 세 프로그램들이 지나치게 정치적인 이슈에 편중되어 있다고 지적한 바 있으나, <시사매거진2580>은 2011년도에 물가 및 노후문제 등 시청자와 고민을 함께 하는 참신한 기획을 시도함으로써 시청자들의 호평을 받았다. 단, QI평점은 전년대비 감소하여 다소 낮은 편에 속하며, 특히 ‘프로그램을 잘 만들었다’와 ‘공정하다’의 평가항목에서 여타 시사교양 프로그램들에 비해 낮은 점수를 받은 것으로 나타나 유의할 필요가 있겠다.

〈표 2-3〉 방송3사 보도제작국 프로그램의 포맷별 시청률 비교

MBC	KBS	SBS
시사매거진2580 (일요일)	취재파일4321 (일요일)	기자가만나는세상 현장21 (화요일)
10.3(19)	7.2(11)	5.6(9)
백분토론 (화요일)	심야토론 (토요일)	시사토론 (금요일)
2.0(8)	2.4(5)	2.0(6)
뉴스와 인터뷰 (일요일)	일요진단 (일요일)	
3.9(17)	2.9(7)	

또 2011년도에 <PD수첩>은 <로비에 흔들리는 사립학교>, <페이스웨이 프로그램을 아 십니까> 등 교육문제에 관한 획기적인 아이টে을 발굴·취재하여 큰 반향을 일으켰으며, 사회적 의제를 선도하여 건전한 여론 형성에 기여하였다고 평가된다. 전체 시사교양 프 로그램들 중에서 지난 2010년에 이어 QI 평점도 가장 높은 것으로 나타났으며, 이 중에 서 특히 ‘이 프로그램을 계속 보고 싶다’, ‘믿을 수 있다’, ‘사회적으로 중요한 내용을 다 룬다’의 평가항목에서 가장 높은 점수를 받아 의제설정 기능을 충실히 이행하고 있을 뿐만 아니라 공정성 및 신뢰성 면에서도 우수성이 입증된 MBC의 간판 프로그램 중 하 나라고 할 수 있겠다.

<100분토론>의 경우, 방송 5백회를 맞아 세트를 개선하고 화요일로 편성 변경하며 진행자를 교체한 것으로 나타났다. 이러한 개편 결과, <100분토론>이 주말시간대에 편 성된 타사의 경쟁 토론 프로그램인 KBS의 <심야토론>이나 SBS의 <시사토론>보다 높 은 연평균 점유율 8%를 기록하였으나, 시청률은 2%에 머물러 지속적인 아이টে의 개발 에 주력해야할 것으로 보인다.

〈표 2-4〉 시사교양국과 보도국 프로그램의 2011년 방송 아이টে

구분	프로그램	정치	경제	사회 (교육, 스포츠, 인물 등)
시사교양국	PD수첩	3 건	14 건	52 건
보도제작국	시사매거진2580	5 건	12 건	126 건
	100분토론	10 건	7 건	25 건

특히 지난 2010년 경영평가에서 MBC의 시사교양 및 보도제작국 프로그램 대부분이 정치적인 이슈 및 사회 고발적 성격의 논점으로 수렴된다는 점에서 프로그램 간 차별화 의 필요성을 지적한 바 있는데, 2011년에 방송되었던 세 개 프로그램의 주제들을 검토 한 결과, <PD수첩>은 여타 프로그램들에 비해 교육, 환경, 종교 등의 영역에서 일어난 사회 문제들을 이슈화하는 특성이 강했으며, <시사매거진 2580>은 우리사회의 다양한 현상을 주로 다루면서 특히, 서민과 사회적 약자의 입장을 대변하는 아이টে을 때론 고 발하고, 때론 휴머니즘적 터치로 시청자에게 전달하고자 차별화했다는 노력이 엿보였다. <100분토론>의 경우 역시 교육, 법조, 사회 등의 영역에서 발생한 각종 갈등들을 이슈 화해 토론하고 해법을 모색하는 경향이 강했지만, 유로발 세계경제로 인한 국내외 경제 위기와 부동산 침체 물가 등을 다룬 경제이슈, 그리고 서울시장 보궐선거와 재보선을 전후한 여야정치권의 첨예한 대립과 안철수 현상 등을 조명해보는 정치토론도 시의 적 절하게 편성, 보도한 것으로 평가된다.

(2) 사회적 소수자 및 소외계층에 대한 배려

방송법 제 6조에서는 방송의 사회적 소수자 및 소외계층에 대한 배려의 책무를 두고 있다. 제 2항에서는 ‘방송은 성별·연령·직업·종교·신념·계층·지역·인종 등을 이유로 방송편성에 차별을 두어서는 아니된다’고 밝히고 있고, 제 5항에서는 ‘방송은 상대적으로 소수이거나 이익추구의 실현에 불리한 집단이나 계층의 이익을 충실하게 반영하도록 노력하여야 한다’고 명시함으로써 전파라는 공공 자원을 가지고 사업을 운영하는 방송사업자는 사회의 다양한 구성원들에게 봉사할 의무를 지닌다는 것을 뒷받침하고 있다.

① 소외계층대상 프로그램 블록편성

방송소외계층이라 하면 방송을 자유롭게 이용하기 어려운 장애인, 방송의 주요 대상이 되지 못하는 어린이와 청소년, 노인, 외국인, 사회·경제적인 취약계층, 그리고 난시청 가구 등으로 분류될 수 있다. MBC는 지난해에 이어 2011년에도 이러한 소외계층을 대상으로 하는 프로그램들을 평일(월~금) 낮 12시대에 블록 편성하여 공영성을 강화하고자 했으며, 이에 해당하는 프로그램들은 <장애인 희망 프로젝트-함께 사는 세상>, <다문화 희망 프로젝트-우리는 한국인>, <자원봉사 희망 프로젝트-나누면 행복 스페셜> 등으로 소외계층에 대한 관심을 촉구하는 내용으로 제작된다.

그러나 목요일과 금요일에 방송되는 <늘 푸른 인생 스페셜>과 <그런 실버 고향이 좋다 스페셜>은 각각 매주 일요일 오전 6시 10분과 7시 20분에 방송되는 정규 프로그램의 재 방송분을 편성한 것으로서 실제적으로 소외 계층 대상 프로그램의 편성이 확대되거나 프로그램의 다양성이 증가했다고 볼 수는 없다. 게다가 목요일에 편성된 <늘 푸른 인생 스페셜>의 재 방송분은 종종 다른 프로그램으로 대체되기도 한 것으로 나타났으며, 이후에는 드라마의 재 방송분이 연달이 편성되는 경향이 보였다. 따라서 공영성의 강화를 위해 평일 낮시간대에 소외계층 대상 프로그램의 블록편성이 보다 확대 실시될 수 있도록 제작 과정 뿐 아니라 편성에도 보다 세심한 관심을 기울일 필요가 있다.

<표 2-5> 소외계층 대상 프로그램 블록편성 목록

요일별	프로그램 이름
월	<장애인 희망 프로젝트-함께 사는 세상>
화	<다문화 희망 프로젝트-우리는 한국인>
수	<자원봉사 희망 프로젝트-나누면 행복>
목	<늘 푸른 인생 스페셜>
금	<그런실버 고향이 좋다 스페셜>

그 밖에 MBC는 소외계층의 방송 접근권 확대를 위해 화면해설방송을 실시하고 있는

데, 이러한 배려가 적용된 프로그램들은 <MBC 주말특별기획 드라마 재방송>, <주말연속극 재방송>, <수목미니시리즈 재방송> 등이 있으며, 대부분의 프로그램에서 자막을 적극적으로 활용하고 있는 것으로 나타났다. 특히 <장애인 희망 프로젝트 함께 사는 세상>을 비롯하여 <MBC 뉴스>의 경우에는 수화방송을 실시함으로써 장애인의 방송 접근권을 강화하고자 하였다. 이러한 기본 방침은 평일 낮방송 시간대(12:00-16:00, 공휴일 제외)의 편성에서는 비교적 엄격하게 적용 및 실시된 것으로 평가된다.

하지만 앞으로 방송통신위원회가 2012년도부터 개정안에 따라 지상파 방송사업자의 장애인방송 편성 비율의 목표치를 자막 100%, 화면 해설 10%, 수화통역 5%로 제시했다는 점을 감안하여 이러한 방침이 낮방송 이외의 시간대에까지 확대 실시할 필요가 있을 것으로 보인다. 방송통신위원회는 일정규모 이상의 사업자가 방송의 공적책임 차원에서 장애인의 방송접근권 확대 의무부담을 원칙으로 하면서 지상파 방송의 경우 2013년까지, 유료방송사는 2015년까지 장애인 시청편의서비스를 의무화해야 한다고 고시하였다. 2011년도에는 KBS, MBC, SBS, EBS 등 지상파 4사가 92.1%~100% 폐쇄자막 방송을 편성했으며, 수화 방송은 편성비율은 0.9~8.4%, 화면해설 방송은 4.1%~8.7%에 그치고 있어 지속적으로 확대 실시해야 할 것으로 보인다.

② 특집방송을 통한 나눔, 사회공헌 및 사회적 이슈 선점

2011년도를 시작하면서 MBC는 지난 1월 전문적인 사회공헌기업 <MBC나눔>을 설립함으로써 연중 나눔 행사와 프로그램들을 진행하는 등 공영방송으로서의 이미지를 제고하고 사회적 약자 및 소외 계층을 지원하는 등 사회적 책임을 실현하기 위한 기반을 마련했다는 긍정적인 평가를 했다. 특히, 창사50주년 나눔 프로젝트 실행하기 위해 <날리자! 스트레스 페어>, <아름다운 상생 1,2>, <노블리스 오블리제와 민들레 국수집>, <세상을 바꾸는 긍정의 메시지‘그래, 맞아!’> 등의 캠페인과 더불어, 다양한 MBC 창사 50주년 특집 프로그램을 방송하였다.

2011년 ‘나눔’ 이벤트로 <1평 쪽방, 그 작은 문을 열고 만난 희망>을 통해서는 쪽방에서 살고 있는 사람들 300명을 초청하여 2박3일 간의 지방여행을 기획하고, 다문화가정 어린이 직업체험과 시각장애인 단풍축제 등 사회적 소수자와 희망을 공유하고자 하는 취지에서 <다문화 정착을 위한 사랑 콘서트> 등의 각종 행사들을 기획하였다. 또 4월 20일 장애인의 날에 맞춰 <1004 희망의 마라톤>을 주최·방송하였고, 농촌 문제에 관련하여 <5일은 도시에서, 2일은 농촌에서>를 방송하는 등 시대정신을 반영한 다양한 공익행사와 사업 개발에 주력한 것으로 나타났다. 뿐만 아니라, 2011년도 연중 캠페인 방송으로 기획한 <이젠 옆을 봅시다>의 경우 재능기부 형태로 세 편을 제작해 제작 방식에서도 나눔의 의미를 실천하고자 한 노력이 엿보였다.

〈표 2-6〉 나눔 캠페인을 위한 특집 프로그램 편성 목록 (2011년)

방송일시	내용
1/28(금) 오후 1:40-4:00	MBC 50주년 나눔 '맛있는 나눔, 1000일의 약속'
1/28(금) 오후 5:10-6:00	MBC 50주년 나눔 '우리생애 최고의 선물'
3/10(목) 오후 1:35-3:10	201 MBC 특별생방송 힘내라! 중소기업UP
3/16(수) 오후 4:10-6:00	일본대지진 MBC 특별생방송 '함께 나누는 세계'
4/14(목) 오후 5:10-6:00	MBC 창사50주년 나눔 '연변 장애인의 한국 방문기'
4/20(수) 낮 12:25-1:15	장애인의 날 특집다큐 '아담한 부부의 초콜릿 정원'
4/20(수) 오후 2:40-4:00	MBC 창사50주년 특집 '1004 릴레이 희망의 마라톤' 축하쇼 '희망나눔, 사랑더하기'
4/20(수) 오후 4:40-6:00	MBC 창사50주년 특집 '희망릴레이, 우리는 달린다'
5/5(목) 오후 4:10-6:50	창사특집 2011 MBC '어린이에게 새 생명을'
5/8(일) 낮 12:10-3:00	MBC 특별생방송 창사50주년 나눔 프로젝트 '비움과 나눔'
5/27(금) 오후 5:30-7:45	MBC 50주년 특별생방송 '어린이 재활지원 프로젝트 희망의 손잡기'
7/15(금) 오후 12:15-2:15 11/10(목) 오후 2:30-3:50	2011 맛있는 나눔 사랑의 푸드뱅크
7/18(월) 오후 5:00-6:00 11/28(월) 오후 5:00-6:00	MBC 나눔특별기획 고맙습니다, 작은도서관
7/22(금) 오후 1:05-2:15 9/30(금) 오후 1:05-3:00	2011세계산림의 해 특집 MBC나눔캠페인 '숲이 미래다'
8/11(목) 오후 2:10-3:00	창사50주년 기념 2011 MBC 1318 사랑의 열매 캠프
9/28(수) 오후 2:05-3:00	MBC 창사50주년 기념 나눔 새터민 학생들의 남도여행
10/15(토) 오후 12:10-1:55	2011 세계식량의 날 특집 MBC기아대책 나눔 캠페인 STOP HUNGER
11/15(화) 오후 1:05-1:45	MBC 창사50주년 기념 나눔 마음의 눈으로 가을을 만나다
11/25(금) 오후 2:00-2:50	MBC 나눔캠페인 '작지만 착한 기술' 케냐에 희망을 심다
12/5(월) 오후 1:45-2:55	MBC 나눔캠페인 희망콘서트
12/15(목) 오후 1:10-3:50	2011 MBC 이웃사랑 특별생방송 착한 나눔, 희망 세상
12/22(목) 오후 5:00-7:45	MBC 50주년 특별생방송 '바보 나눔 대축제'
12/25(일) 밤 11:00-1:00	창사50주년 기념 사랑콘서트 이미지와 친구들

③ 어린이 및 청소년 프로그램 편성

MBC 어린이 프로그램의 연간 편성비율은 2010년 4.3%에서 2011년 5.1%로 약간 상승하였다. 평일의 경우, 작년 5.4%에서 2011년도 7.4%로 증가한 반면, 주말은 작년 1.7%에서 2011년도에는 0.4%로 감소하였고, 주시청 시간대에는 지난 2010년에 이어 2011년도에도 편성되지 않은 것으로 나타났다.

구체적으로 살펴보면, 평일 월~수 오후 4시에는 <뽀뽀뽀 아이조아>가 지속적으로 방송되어왔고, 금요일 오후 4시30분에 <TV밥상-꾸러기 식사교실> 등이 월~목 오후 4시 30분 <만화마당> 시리즈가 2011년 하반기부터 블록 편성되었으며, 그 밖에 수요일 오후 3시 10분에 방송되던 <키즈사이언스>가 2011년 3월 중에 종료되고, 대신 하반기부터 오후 3시 5분에 <키즈어드벤처>가 편성된 것으로 나타났다. <키즈어드벤처>는 BBC에서 제작한 리얼다큐 성장 프로그램과 내셔널 지오그래픽(National Geographic)에서 제작한 여행 프로그램 등 다양한 장르의 해외 어린이 프로그램들을 정규방송으로 편성한 것으로서 시청자들의 우호적인 반응을 얻고 있다. 또 하반기에 <우리 아이 뇌를 깨우는 101가지 비밀>, <MBC만화동산-마법천자문>, <MBC만화동산-안녕토토비> 등으로 편성하는 등 새로운 형식의 어린이 교육 프로그램들을 꾸준히 개발하고자 하였다.

이러한 편성 정책으로 평일의 어린이 프로그램 편성 비율은 상당히 높아졌으나, 어린이를 대상으로 하는 전문 케이블 PP의 활약에 비해 MBC 어린이 프로그램의 주말 편성은 여전히 미흡한 것으로 나타났다. 지난 2010년 12월에 방송통신위원회에서 고시한 바에 따르면, 제4조 및 「방송법 시행령」 제57조 제3항의 신규로 편성되는 국내제작 애니메이션을 어린이들이 주로 시청하는 평일 오전 7시에서 9시, 오후 5시에서 8시, 주말 및 공휴일 오전 7시 30분부터 11시, 오후 2시부터 8시의 시간대에 편성하는 경우에는 편성시간의 100분의 150으로 인정한다고 명시하고 있다. 또 재허가 심사에 반영되는 ‘방송평가’에서도 공영성을 고려하는 평가 항목으로 ‘어린이 프로그램 편성’이 반영되어 있기 때문에 어린이 프로그램의 확대 편성은 방송평가에서도 좋은 점수를 획득하는데 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 주말 및 공휴일의 오전 및 오후 시간대에도 어린이 프로그램을 확대 편성할 필요가 있다고 판단되며, 나아가 어린이들이 미래의 주요 시청층으로 성장한다는 점을 고려하면 이들에게 MBC의 채널 이미지를 우호적으로 각인시킬 수 있는 보다 장기적인 편성 전략이 필요하다고 판단된다.

〈표 2-7〉 소수 계층을 위한 프로그램 편성 비율 (2011년)¹⁾

장르 구분	주간 편성시간 (편성비율)			주간 주시청 편성시간 (편성비율)			연간 편성시간 (편성비율)			연간 주시청 편성시간 (편성비율)		
	평일	주말	총계	평일	주말	총계	평일	주말	총계	평일	주말	총계
어린이	440	10	450	0	0	0	21,935	565	22,500	0	0	0
	7.4%	0.4%	5.1%	0.0%	0.0%	0.0%	7.4%	0.4%	5.1%	0.0%	0.0%	0.0%
청소년	48	269	316	6	80	86	2,370	15,575	17,945	300	4,655	4,955
	0.8%	11.1%	4.1%	0.5%	13.4%	5.2%	0.8%	11.1%	4.1%	0.5%	13.4%	5.2%
전체	5,965	2,419	8,384	1,200	600	1,800	297,070	140,280	437,350	59,760	34,800	94,560
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

청소년 프로그램의 경우, 어린이 프로그램의 편성 비율 변화와는 반대로 연간 평일 편성 비율은 작년 2.8%에서 2011년도에 0.8%로 줄어든 반면, 주말 편성 비율은 작년 3.9%에서 2011년도에 11.1%로 크게 증가하였다. 따라서 전체적으로 청소년 프로그램의 연간 편성 비율은 4.1%를 기록하며 작년 3.1%에 비해 약 1% 확대 편성됨으로써 지속적인 증가세인 것으로 나타났다. 단, 청소년 대상 프로그램이 주시청 시간대에 편성된 비율은 5.2%로 작년 6.3%에 비해 감소하였는데 이는 주말 주시청 시간대의 편성 비율이 작년대비 증가(2010년 0%에서 2011년 14.4%로 증가)했음에도 불구하고 평일 주시청 시간대의 편성 비율이 크게 감소(2010년 9.5%에서 2011년 0.5%로 감소)했기 때문으로 분석된다. 따라서 청소년 시청층의 프로그램 접근권이 개선될 수 있도록 지속적인 노력이 필요하다고 판단된다.

그밖에 공영 방송으로서의 책무를 성공적으로 이행하기 위해서 MBC는 장애인이나 노인 등을 포함한 사회적 소수자 및 소외 계층을 위한 프로그램 편성에도 주의를 기울여야 한다. 베이비붐 세대가 대거 은퇴하고 노인 인구가 급속도로 증가하는 추세이므로 이들 세대의 향수를 불러일으키고 문화적 공감대를 형성할 수 있는 프로그램이나 노후 생활에 관한 정보를 제공하는 프로그램 등 보다 다양한 노인을 위한 프로그램을 기획·편성할 필요가 있다고 본다. 뿐만 아니라, 장애인이나 노인 등을 위한 프로그램 이외에도 다문화가정이나 외국인 근로자 등과 같은 새로운 사회적 소외 계층을 배려할 수 있는 프로그램의 개발이 시급하고 이러한 프로그램들이 지속적으로 확대·편성되어야 할 것이다. 현재 <다문화 희망 프로젝트-우리는 한국인>가 고정적으로 매주 화요일 낮 시간대

1) 어린이 프로그램은 13세미만 프로그램, 청소년 프로그램은 13세 이상 19세미만 프로그램, 기타 소수 계층은 노인, 장애인 등 프로그램이며 폐쇄자막방송과 음성묘사방송을 포함한다.

에 정규 편성되어 있으나, 다문화 가정이 계속해서 증가하는 추세이므로 다문화 가정의 다양한 라이프스타일이 반영되는 프로그램을 기획·편성함과 동시에 다문화 가정에 대한 시청자들의 관심이 높아지고 있는 만큼 다문화 가정에 관한 양질의 프로그램을 제작하여 프로그램 접근권을 보다 향상시켜야할 필요가 있다.

(3) 민족 정체성과 우리말 사용

방송은 그 사회적 파급력으로 인해 공공의 성격이 매우 강하기 때문에 프로그램 방영 시 이러한 영향력을 염두에 두어야 한다. 또한 이러한 영향력을 바탕으로 방송은 시청자에게 공통된 국민적 정서를 고양시킴으로써 국민적 통합에 기여할 수 있으며, 공동의 사회경제적 난제에 대한 합의를 도출할 수 있도록 하는 ‘장’의 역할까지도 할 수 있다. 따라서 방송은 민족 문화 고유의 정체성을 유지하기 위한 노력을 우선적으로 실천해야 하며, 올바른 우리말의 사용과 남북방송 교류의 장 마련, 그리고 지역 특수성의 이해를 통한 사회통합의 장 마련 등이 이와 관련되어 있다. 방송법 제 6조에서도 ⑥ ‘방송은 지역사회의 균형 있는 발전과 민족문화의 창달에 이바지하여야 한다’와 ⑧ ‘방송은 표준말의 보급에 이바지하여야 하며 언어 순화에 힘써야 한다’ 등으로 제시하고 있다.

① 우리말 사용

방송의 공정성과 공익성에 관해 규정하고 있는 방송법 제6조의 제 8절에는 ‘⑧ 방송은 표준말의 보급에 이바지하여야 하며 언어순화에 힘써야 한다’는 점을 명시하고 있으며, 심의규정에 관한 방송법 제33조에서는 방송통신심의위원회가 ‘⑩ 언어순화에 관한 사항’을 심의하도록 명시하고 있다. 특히 방송심의에 관한 규정 중 제51조(방송언어)에서는 ‘① 방송은 바른말을 사용하여 국민의 바른 언어생활에 이바지하여야 한다 ② 방송언어는 원칙적으로 표준어를 사용하여야 한다 ③ 방송은 바른 언어생활을 해치는 억양, 어조 및 비속어, 은어, 유행어, 조어, 반말 등을 사용하여서는 안된다’고 규정하고 있다. 또 표준어 이외의 언어 사용에 관하여 제52조(외국어)에서는 ‘방송은 외국어를 사용할 때는 국어순화의 차원에서 신중하여야 하며, 사투리를 사용할 때는 인물의 고정유형을 조성하여서는 아니된다’고 제시하고 있다.

〈표 2-8〉 MBC TV프로그램에 대한 방송통신심의위원회의 방송언어 관련 심의규제 사례

사례1	심의의결사항	주의(2011. 6. 20)
	방송프로그램	<웃고 또 웃고>
	심의의결내용	출연자들이 “뭐하는 놈이야 인마!” 등 과도한 고성과 저속한 표현을 사용하는 장면 바른 언어생활을 해치는 비속어·은어 등을 사용하여서는 아니 된다고 규정한 심의규정에 위반됨. 또한, 일부 내용을 청소년 시청보호시간대에 재방송한 것 역시 방송이 청소년시청보호시간대에는 시청대상자의 정서 발달 과정을 고려하여야 한다고 규정한 심의규정에 위반됨.
사례2	심의의결사항	시청자에 대한 사과(2011. 6. 20)
	방송프로그램	<몽땅 내 사랑>
	심의의결내용	등장인물 간 대화 과정에서 “아, 정말 이래저래 뽀도네 정말”, “아우~저 개떡같은 놈”, “쪽팔리면 내가 할까?” 등의 저속한 표현을 반복적으로 사용하는 모습을 방송함. 이는 방송이 특정 상품 등에 관한 사항을 구체적으로 소개 또는 의도적으로 부각시키거나 관련된 명칭 등을 일부 변경하는 방법으로 광고효과를 주어서는 아니 되고, 바른 언어생활을 해치는 비속어, 은어 등을 사용하여서는 아니 되며, 어린이 및 청소년시청보호시간대에는 시청 대상자의 정서 발달 과정을 고려하여야 한다고 규정한 심의규정에 위반됨.
사례3	심의의결사항	주의 (2011.7.7)
	방송프로그램	<추억이 빛나는 밤에>
	심의의결내용	진행자와 출연자들이 대화하는 과정에서 출연자가 “내가 아침마다만 세부리고 들어가면...”, “좋은 여편네 하나 골라보시구요, 그리고 어떤 개 같은 놈인지, 이르는 놈의 새끼 그거 벼락맞아 똥질거야”라고 말하는 내용을 일부 효과음 처리하여 유사한 내용의 자막을 함께 방송하는 등 저속한 표현을 반복적으로 사용하는 내용을 방송함. 이는 방송이 바른 언어생활을 해치는 억양, 어조 및 비속어, 은어, 유행어, 조어, 반말 등을 사용해서는 아니되고 품위를 유지하여야 하며 시청자에게 예의를 지켜야 한다고 규정한 심의규정에 위반됨. 또한 청소년 시청보호 시간대에 재방송한 것은 어린이 및 청소년 시청보호 시간대에는 시청대상자의 정서 발달 과정을 고려해야 한다고 규정한 심의 규정에도 위반됨.
사례4	심의의결사항	경고(2011. 7. 7)
	방송프로그램	<미스 리플리>
	심의의결내용	극 중, 술집 주인이 “미친년, 그러다고 똥물이 떨어질 것 같애?”라고 말하며 면접관이 주인공(여성)이 자신을 유혹했다며 “미친년 아냐, 이거...미친년...”이라고 말하자, 분노한 주인공이 “나쁜 새끼”라고 말하는 내용, 그 밖에 등장인물들이 “정말 또라이도 아니고...”, “연주회는 씹어 먹어 놓고...”라고 말하는 등의 내용을 방송함. 바른 언어생활을 해치는 억양어조·비속어 등을 사용하여서는 아니 된다고 규정한 심의규정에 위반됨. 또한, 방송 내용 일부를 청소년시청보호시간대에 재방송한 것은 어린이 및 청소년시청보호시간대에는 시청대상자의 정서 발달 과정을 고려하여야 한다고 규정한 심의규정에 위반됨.

출처 : 방송통신심의위원회(2011), 방송심의사례집

방송언어사용과 관련하여 이처럼 세부적인 사항들이 규정되고 있음에도 불구하고 MBC 방송 프로그램에서 사용되는 언어에 대한 다양한 심의제재 사례들이 지속적으로 속출하고 있는 실정이다. 먼저 2007년도 경영평가에서는 무분별한 외래어의 사용과 한글 파괴현상, 출연자의 비속어 표현 등을 지적하였고, 2008년도 경영평가에서는 <황금어장>의 과도한 막말 사용에 대한 주의 조치를 지적한 바 있다. 2009년에도 잘못된 우리말 자막 범람의 문제를 지적하였으며, 2010년에도 바른 우리말 사용에 대한 주의가 필요하다고 평가하였다. 방송통신심의위원회의 2011년도 방송심의사례집에 의하면, 2011년 한 해 동안 지상파 3사의 텔레비전 방송에 대하여 총 71건의 제재 조치가, 총 80건의 ‘권고’가 의결되었는데, 제재조치의 경우, 지역 계열사를 포함한 MBC가 35건(2010년 23건)으로 가장 많았고, ‘권고’의 경우 KBS가 35건(2010년 43건)으로 가장 많았다. 특히 MBC의 경우 제재조치 및 권고 심의의결 총 건수가 66건으로 가장 많았다. 지난 2010년도와 비교했을 때, 2011년도 제재조치·권고 심의의결 총 건수는 KBS의 경우 전년에 비해 다소 줄어든(57건 → 50건)데 반해, MBC(57건 → 66건)과 SBS(33건 → 48건)는 각각 증가한 것으로 나타났다. 심의의결 유형별로는 3사 모두에서 제재조치 심의의결이 증가한 반면, ‘권고’의 경우 KBS와 MBC에 대해서는 다소 감소하고, SBS에 대해서는 증가한 것으로 나타났다. 특히 지난해에 이어 2011년도에도 MBC TV프로그램에 대한 심의제재 사례 52건 중 14건이 ‘방송언어’ 관련 심의제재에 해당되어 부적절한 방송언어의 사용이 가장 높은 빈도를 보인 규제사유로 나타났다.

부적절한 방송언어 사용으로 인한 심의 규제를 최소화하기 위한 MBC의 활동은 다소 미흡하다고 지적할 수 있다. 우리말 사용과 관련하여 2011년 MBC의 활동은 계속해서 지적되어 온 관련 기구의 축소와 함께 실질적인 활동 내역에서도 많은 부분이 축소되었다. 우리말 사용을 권장하는 취지로 지난 2003년 10월 9일에 시작했던 ‘MBC 우리말위원회’가 경영상의 이유로 2009년부터 잠정적으로 중단되었고, 인터넷 교육 프로그램 ‘우리말 대학’도 활동이 중단되었다. 2006년도에 개설된 MBC아나운서들의 웹진인 <언어운사>가 지속적으로 기능하고 있으나, 실질적으로 <언어운사>는 <우리말 나들이>프로그램의 내용을 일부 개제하는 것 외에 별도의 우리말 교육 프로그램을 운영하고 있지 않다. 평일 월~금 오후 5시 30분에 본방송이 있고 평일 월~금 오전 11시 30분에 재방송을 하는 <우리말 나들이> 프로그램만이 바른 우리말 사용을 권장 및 교육하는 유일한 프로그램이다.

MBC는 부적절한 방송언어 사용으로 인한 심의 규제를 최소화하기 위해 내부적인 규제와 교육을 강화하고 있다고 밝히고 있다. 드라마의 경우, 자체심의를 강화하여 비속어 사용에 대한 철저한 사전검증을 통해 문제가 있는 경우 수정하고 재편집하도록 조치하였고, 예능 프로그램의 경우, PD, 작가, 출연자를 대상으로 방송언어(막말, 반말, 비속어, 성희롱 등) 교육을 월 1회 실시하고 있는 것으로 나타났다. 특히 아름다운 청소년 언어

지키기' 업무협약을 실천하여 청소년에게 부정적인 영향을 끼칠 수 있는 언어 사용을 사전에 차단하고자 청소년 보호를 위한 심의를 강화한 것이 2011년도에도 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났다.

② 남북방송교류

남북방송 교류에 관해서는 22년 전통의 MBC 북한전문프로그램인 <통일전망대>가 2011년도에도 민족문제 전문기자에 의해서 매주 월요일 오후 1시 5분부터 50분간 제작 및 방송되었다. 지난 2010년도에 남북문제의 중요성을 인식하여 <통일전망대>를 10분 확대하여 50분 방송을 유지하다가 2011년 5월 50일 개편 이후 40분 방송으로 다시 축소된 것으로 나타났다. <통일전망대>는 실시간 위성으로 수신한 조선중앙TV의 이면을 분석해 북한의 오늘을 심층적이고 신속하게 보도함으로써 북한 주민의 생활상에 관한 시청자의 관심을 충족시키고 통일을 대비하여 남북한의 차이에 대한 시청자의 이해를 높이는 등 시청자의 관심을 긍정적으로 해소하고자 노력했다고 평가된다.

특히, 2011년도에는 5월 김정일의 방중과 관련하여 현지특파원 밀착 르포 등 매일 2-3개의 아이템을 보도하였고, 12월 김정일 사망발표 이후 미국과 중국 등 관련국들의 움직임과 함께 북한 내부 관련 소식 등을 약 일주일간 집중적으로 보도함으로써 한반도를 둘러싼 이슈와 역학 관계의 변화 등에 관한 여론의 관심이 증폭된 상황에서 신속하게 대처했다고 평가된다.

③ 민족문화 발전에 기여

심의규정에 관한 방송법 제 33조에서는 방송통신심의위원회가 '방송의 공정성 및 공공성'을 심의하기 위하여 '민족문화의 창달과 민족의 주체성 함양에 관한 사항'을 하나의 항목으로 심의하도록 규정하고 있다.

이에 따라 MBC는 2011년도에 <우리가락 우리문화>를 월 1회 정규 편성하여 방송하고, <전주 대사습놀이 전국대회 (6/13)>와 <전주 대사습놀이 학생전국대회 (10/18)> 및 <제 1회 대한민국 판소리 페스티벌(11/21)> 등의 국악 프로그램을 특집 편성한 것으로 나타났다. 뿐만 아니라, <2011 한글날 주간 특별생방송 소통, 한글로 통하다2 (10/7)>와 같이 민족 문화의 창달에 기여할 수 있도록 우리의 고유한 문화에 대한 특집 프로그램을 편성하였다.

그밖에 지역방송 편성에 관해서는 다음 2장의 (5)지역방송 편성 항목에서 다루도록 하겠다.

(4) 공익성 및 윤리의식 제고를 위한 내부자율제도

MBC는 공익성 및 윤리의식 제고를 위해 그동안 자체적으로 방송 강령과 윤리 강령을 운영해왔다. 2009년에는 기존에 있었던 강령과 준칙들을 일관된 체계로 통합하고, 심화시켜 구체적인 지침으로 만든 명문화된 <MBC 방송제작 가이드라인>을 발간하였는데,

이후 관련 준칙의 새로운 개정이 없이 TV제작진행비 지급 기준, 예산관리규정, 위임전결 규정, 여비규정 등의 사내 규정을 비롯하여 연기자, 작가, 성우 등 각종 직능 단체와의 협상 계약 및 미술 등 각종 용역 공급 계약, 그리고 협찬 및 간접광고에 대한 제작비 전용 기준 품의 등 각 사안 별로 명시된 기준에 따라 제작비를 집행하도록 하였다.

3) 방문진 경영지침 이행정도

① 경영 혁신과 책임 경영 및 선진적 노사관계의 정립

MBC는 효율적인 조직으로서 외부 환경 변화에 유연하게 대처하기 위해 2011년 2월, 5월, 9월에 경영 상황 및 환경에 적응하도록 수시로 조직개편을 추진하였으며, 필요에 따라 조직개편 없이 업무 중심의 단위 조직을 쉽게 조직하고 해산할 수 있도록 ‘팀 운영 제도’를 신설하여 운영한 것으로 나타났다. 부문별로는 일괄적인 신입 채용 구조에서 필요한 업무에 적합한 경력직 직원 채용을 병행함으로써 기존 신입 공채의 한계를 극복하여 적재적소에 맞는 인력 배치를 통한 조직의 역량을 극대화하고자 하였다.

또한 제2한류 확장을 위한 K-POP 해외 공연 및 관련 프로그램을 개발하고 <나는 가수다> 프로그램 연계한 음원 사업 등 프로그램 연계형 사업을 개발하며 키즈파크, 캐릭터 사업 등 대형 프로젝트 사업에 투자 및 개발하는 등 새로운 사업 영역을 창출함으로써 수익의 다변화를 꾀하였다고 평가된다. 뿐만 아니라 실시간 인터넷 방송 서비스인 ‘pooq’ 서비스를 개시하고 방송 3사의 공동 콘텐츠 플랫폼 사업을 준비하는 등 디지털 서비스를 확장함으로써 스마트폰 보급에 따른 N-Screen 시대에 적극적으로 대비하였다.

상암동 신사옥 개발과 여의도 사옥 매각에 따른 중장기 자금 운용 계획 등을 수립 및 실천하고, 콘텐츠 제작 투자 등 향후 대형 프로젝트 추진에 따른 자금 부담을 경감하기 위한 각종 예산 정책 및 시나리오 플랜을 수립하는 등 전략적인 현금의 흐름을 계획한 것으로 나타났다. 또 단위 조직의 경영책임과 권한 범위의 구체화를 위해 예산 평가 시스템을 개발하고 모호한 공적 사항에 대해 일상적인 보상을 하는 기존 체계 외에 회사 수익에 명확하게 기여하는 자에 대한 개인 인센티브 제도를 병행하여 보상이 회사 수익에 직결되도록 개선하였고, 프로그램 공헌 이익에 따른 프로그램 보상 제도를 시행하여 방송 프로그램 제작에 이익 효율성의 개념을 도입함으로써 조직 단위별 경영책임과 권한의 평가 및 보상 체계를 마련한 것으로 평가된다. 또한 MBC는 보다 근본적으로 2011년 9월의 단협 체결을 통해 대립 구도의 노사 관계에서 화해와 신뢰 관계로 변화하는 선진적인 노사관계를 구축하고자 한 것으로 평가된다.

② 콘텐츠 경쟁력 강화

방송사 경쟁력의 가장 큰 원천이라고 할 수 있는 방송 콘텐츠를 강화하기 위해서 MBC는 2011년도에 자체 제작 역량을 제고하고자 하였다. 먼저 자체 제작 강화를 위해 기존 드라마 제작 조직인 드라마국을 별도의 조직인 드라마 1국과 드라마 2국으로 구분

하여 개편하였다. 상반기에는 자체 제작한 드라마 <최고의 사랑>이 AGB 수도권 기준으로 평균 시청률 18.43%를 달성하면서 광고 및 2차 유통 등에서 연달아 성공하였고 하반기에도 자체 제작 드라마를 증편하는 등 투자를 강화하였다. 특히 2011년 상반기 기준으로 제작비를 전년대비 22% 가량 증액하는 등 제작비와 제작경비를 집중적으로 투자하고, 간접광고와 협찬 등 제도 개선에 따른 외부 자금 유입 방안을 적극적으로 검토하는 등 공격적인 콘텐츠 투자를 감행한 것으로 나타났다.

조직의 개편 및 재정적인 투자 뿐 아니라, 다양한 유통 경로에 맞는 새로운 콘텐츠들과 새로운 프로그램 포맷을 개발하는 등 콘텐츠 개발 면에서도 큰 성과를 거두었다. <나는 가수다>, <댄싱 위드 더 스타>, <커버댄스 페스티벌 K-POP 로드쇼 40120> 등 독창적인 포맷의 프로그램을 개발함으로써 콘텐츠의 브랜드화를 통해 경쟁력을 극대화한 것으로 평가된다. 뿐만 아니라, <나는 가수다>의 경우, 음원 사업을 포함하여 간접광고와 협찬 등을 통해 연계 사업을 피하였고, <무한도전>의 경우에는 음원 사업과 사진·전시·디자인 등과의 연계 사업을 추진하여 수익을 창출하는 등 다른 분야와의 연계 사업을 도모하여 성과를 거둔 것으로 나타났다. MBC의 인터넷 방송 서비스인 'pooq', 그리고 웹하드 등 새로운 유통 경로 개발한 것은 스마트폰과 아이패드 등의 사용이 보편화되는 멀티플랫폼 시대에 신속하게 대처한 것으로 평가할 수 있다.

③ 공영성 강화 및 공적 책임 실현

2011년도에 MBC는 자체적으로 사회공헌기업인 '나눔'을 창사하여 연변 장애인 행사(3월), 쪽방 행사(5월), 다문화 가정 행사(6월), 시각장애인 단풍 행사(10월) 등 다양한 행사를 진행하고, '나눔'관련 캠페인과 프로그램을 제작하여 방송하는 등 각종 공익사업에도 적극적으로 기여한 것으로 나타났다.

대외적으로는 7월에 KOICA와의 제휴를 통해 각종 국제 협력 관련 업무를 공동으로 진행하고, 프로그램의 공동 제작과 국제 방송 원조, 해외 봉사 네트워크 구축, 그리고 '나눔' 캠페인의 공조 등으로 이어지도록 꾸준히 노력하였다. <KOICA의 꿈>이라는 프로그램의 공동 제작으로 국제협력홍보에 기여하고 국제봉사단을 조직하는 등의 글로벌 인류 공영에 기여했다는 평가를 받는다.

편성 면에서는 평일 월~금요일 12시에서 1시 사이에 '공영 존(zone)'을 두고 공익적 프로그램을 집중 편성하였으며, 수요일 심야 시간에는 정규 편성으로 '자원봉사 희망프로젝트 - 나누면 행복'을 방송함으로써 공영성을 강화하고자 노력한 것으로 보인다.

2. 편성정책 운영 평가

편성은 각 프로그램의 전략적인 배열을 통해 방송사가 목표로 하는 시청자를 확보하고 채널 경쟁력과 채널 이미지를 구축할 수 있다는 점에서 방송사의 두뇌 역할을 하는

중요한 부문이다. 또한 시청자들의 입장에서는 편성 정책을 통해 해당 방송사가 지향하는 이념 및 방송 철학을 알 수 있으며, 보이지 않는 방송사 간의 편성 경쟁 행위에 따라 시청을 결정하기도 한다. 따라서 편성 정책은 개별 프로그램을 조화롭게 시청자에게 제시함으로써 프로그램이 소구하는 목표 시청자에게 접근할 수 있도록 하기 때문에 편성 정책과 운영을 평가하는 것은 방송 경영 평가에서 매우 중요하다고 볼 수 있다.

편성 정책과 운영을 평가하기 위해서 1) 편성 정책의 합리성, 2) 편성 운영의 적절성, 3) 외주관리의 합리성 등 세 가지 영역에 대해 구체적으로 살펴보았다.

1) 편성 정책의 합리성

편성 정책의 합리성 평가는 실현 가능한 편성 목표의 설정 여부와 이를 위한 노력이 어떻게 이루어졌는지를 통해 평가할 수 있다. 2011년도 MBC의 편성 정책의 합리성을 평가하기 위해서 구체적으로 방송정책과 편성 목표의 일관성, 편성 관련 운영 제도, 편성 목표의 실질적 반영, 편성의 다양성과 균형성, 지역방송 편성, 소외계층 접근권 보장, 연중 캠페인 및 주요 기획 프로그램 평가 등을 살펴보았다.

(1) 방송 정책과 편성 목표의 일관성

2011년도에 MBC 편성본부가 설정한 목표는 ‘채널경쟁력 1위 확보 및 MBC의 위상 제고’였다. 이를 위해 MBC 편성본부는 공익성과 경쟁력을 갖춘 ‘시청자 중심 방송’으로서의 MBC 이미지 구축, 미디어환경 변화와 경쟁심화에 대비한 선제적 대응편성 및 유연성 확보, 공영 방송으로서의 사회적 책무 수행 등의 세 가지를 운영 방침으로 제시하였다. 이는 회사가 2011년 연간 목표로 내세운 ‘1등 탈환, 끈질긴 실천’과도 일치하는 바이다.

업무운영목표로는 ‘채널경쟁력 1위 확보’와 ‘창사 50주년을 맞이한 본사 위상 제고’, ‘나눔 캠페인 전개 등을 통한 공영방송 역할 수행’, ‘종합편성PP 출범에 대한 대응 강화’, ‘외주 및 스포츠 프로그램의 경쟁력·수익성 제고’ 등의 5가지 항목을 내세우고 있다.

편성본부에서 편성 목표의 달성을 위해 2011년의 주요 현안으로 제시한 사항은 1) 핵심시간대 경쟁력 개선을 통한 연간시청률 1위 달성, 2) 채널선호도 1위의 유지, 3) 국가적·사회적 의제 선도 및 다채로운 창사50주년 특집 편성, 4) 고품격 프로그램 제작을 통한 사 이미지 및 신뢰도 제고, 5) 체계적인 위기관리시스템 정착, 6) 다채널시대에 대응할 MBC 그룹 콘텐츠 통합관리 조직 확보, 7) 핵심 콘텐츠 기획·개발 강화로 트렌드 주도, 8) 아나운서 인력관리 강화를 통한 효과적인 진행자 육성 등이다.

MBC는 2007년도에는 ‘디지털, 일류 방송 구현’, 2008년도에는 ‘글로벌, 일류 공영방송 구현’, 2009년도에는 ‘수익성, 공영방송 구현’, 2010년도에는 ‘채널경쟁력, 공익성 제고’라는 키워드를 내세웠으며, 2011년도에는 ‘50년의 사랑, 나눔의 MBC’라는 키워드를 제시하고 있다.

〈표 2-9〉 각 부서별 기본업무

부서명	기본업무
편성기획부	<ol style="list-style-type: none"> 1. 중장기 및 연간 TV 편성정책 수립 2. TV 기본편성 개편 및 부분조정 3. TV 프로그램 기획 및 제안제도 운영 4. TV 프로그램 평가, 분석 5. 본사 콘텐츠 수급정책 수립 6. 시청행태, 채널이미지 조사(방문진QI 등 유관기관 합동연구 포함) 7. TV 시청률조사, 시청자 및 트렌드 분석 8. “방송과 커뮤니케이션” 발간 등 학술연구 업무 9. 국내외 방송·편성 관련 자료수집 및 분석 10. 편성국 프로그램 제작비 청구 및 검토 11. 영화사용료(방영권료) 지급 및 통관업무 12. 편성 데이터베이스 관리 13. 편성국내 일반 사무
TV 편성부	<ol style="list-style-type: none"> 1. TV 프로그램 편성(월간·주간·일일편성) 및 운행 2. 프로그램 PR, 이어서, ID, 캠페인, 스팟 제작 및 협찬스팟 방송 관리 3. 특집 프로그램 예산의 관리 및 운용 4. 방송용 테이프의 보관 및 운용관리 5. 계열사와의 편성운행 조정 연락 및 협의(로컬할애 관리) 6. 장애인방송(자막방송, 화면해설방송) 관리 7. 뉴미디어 채널 종합편성정책 수립 8. DMB-TV, IPTV 등 뉴미디어 채널의 편성 및 운행 9. 뉴미디어 채널의 프로그램 기획 및 제작 10. 뉴미디어 시청률조사 관련 업무
편성콘텐츠부	<ol style="list-style-type: none"> 1. 본사편성 지역계열사 및 자회사 프로그램 관리 2. 지역계열사 및 자회사 콘텐츠 관련 협의회 운용 3. 콘텐츠 재가공 특집프로그램 기획 및 제작 4. 프로그램 포맷 등 해외콘텐츠 동향 조사 5. 뉴미디어 콘텐츠 개발 6. 비상시 대비 편성일시 미확정 대체편성용 프로그램 외주제작 관리 7. 국내외 영화 및 해외 프로그램 선정·구입 업무 8. 해외 프로그램 외주제작(더빙·완제) 관리 및 소재 관리

이러한 키워드를 중심으로 하여 그동안 편성 본부에서 실행한 편성 정책들에 관한 평가 내용을 요약하면, 2007년도에는 경쟁력 유지 및 강화에 주력한 반면에 공익성과 공영방송 구현에 소홀했다는 평가를 받았고, 2008년도에는 전반기에는 공영성 강화에 중점을 두었으나, 후반기에는 경쟁력 강화에 중점을 두고 있어 편성의 일관성 측면에서 미비점이 있다고 지적받았다. 2009년도에는 실질적인 규제 시스템 구축 노력이 부족하다는 지적과 함께 경쟁력에 집중한 편성정책을 펼치다보니 공영성 강화를 위한 전략에서는 다소 부족하다는 지적이 있었으며, 2010년도에는 공익성과 채널경쟁력이 모두 목

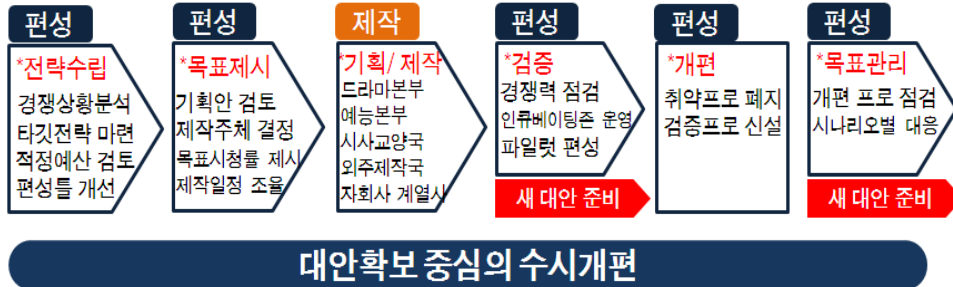
표치에 미흡하였던 것으로 평가된다. 2011년도에는 채널경쟁력의 면에서는 목표를 달성한 것으로 평가되지만 공익성의 면에서는 KI조사 및 QI조사의 결과를 종합해 볼 때 양면성이 발견되었다. 즉, 2011년도의 QI지수 분석결과에서도 나타나듯이 MBC의 QI평점은 지난 2010년에 비해 증가했고 QI평점의 순위도 방송 3사 4채널 중 2위를 차지하여 작년 3위에서 한 계단 상승한 것으로 나타났으며, 2011년도 브랜드 자산 측정 결과 MBC가 모든 항목에서 가장 높은 QI점수를 얻어 가장 긍정적인 성과를 거둔 것으로 평가된다. 뿐만 아니라, 지난 2010년도 QI조사 결과에 비해 시청률도 높고 질도 높다고 평가된 프로그램의 구성 비율은 증가한 반면, 시청률도 낮고 질도 낮다고 평가된 프로그램의 구성 비율은 크게 감소한 것으로 나타났다. 하지만 KI조사 결과, 전년 대비 KI점수가 타 방송사에 비해 MBC만 하락한 것으로 나타났고, KI 순위 역시 4위를 탈피하지 못한 것으로 나타나 주의가 요구된다. 특히 2011년도에 MBC는 KI조사 중에서도 공익성의 항목에서 3.28점을 기록하여 KBS1(3.35점)에 1위 자리를 빼앗겼으며, 공정성 항목에서는 1위를 유지했지만 타 방송사들과는 반대로 작년 대비 하락세를 보여 1위의 자리를 내어줄 위험을 안고 있다. 따라서 MBC는 2011년도에 ‘채널경쟁력 강화’라는 목표를 달성했다는 점에는 의심의 여지가 없지만, 공영방송으로서의 ‘공익성’ 면에서는 시청자들의 평가가 엇갈리고 있는 것으로 볼 수 있겠다.

(2) 편성 관련 제도 운영

〈표 2-10〉 2011년 편성 관련 주요 회의

회의	구분	검토 내용
개편 관련회의	5월 부분조정 대비 편성전략위원회	<ul style="list-style-type: none"> • 평일 초저녁 시간대 경쟁력 강화 • 창사50주년 특집 편성 및 MBC그룹 성장동력 확보 • 주말 취약시간대 경쟁력 강화 및 심야시간대 프로그램 이동
	11월 가을개편대비 편성전략 위원회	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심시간대 경쟁력 강화를 통한 무한경쟁 상황 선제 대응 • 평일 저녁시간대 개선 및 MBC그룹 제작역량 강화 • 공영성 프로그램 신설을 통한 채널 이미지 제고
	개편 관련 현업 국장 전략회의 수시개최	
주례편성회의	주1회 정례 실시 (매주 월요일)	<ul style="list-style-type: none"> • 주간 및 월간 주요 편성 조정사항 협의 • 제작국의 편성관련 의견 수렴 및 편성 측과 사전조율을 유도해 신규/특집 프로그램의 경쟁력을 제고하고, 편성 효율성을 높임 • 제작 현업국과 지원국 간 의견교환을 통해 편성 관련 지원 및 협업 시스템을 공고히 함
편성조정회의	격주 간격으로 비정례 실시 (격주 수요일)	<ul style="list-style-type: none"> • 주례편성회의보다 장기적인 편성사안 논의 및 세부 편성 조정 • 각종 계기성 특집 및 연말, 설·추석연휴 등에 대비한 특집 전략 논의를 통해 경쟁력을 견인함

〈그림 2-2〉 MBC 상시개편체계



편성은 특정 부서의 일방적 업무로 진행될 수 있는 것이 아니라 프로그램 제작 부문과의 상호협조와 조율을 통해서 궁극적으로 조직의 목표 달성을 이룰 수 있기 때문에 관련 제도의 운영이 필수적이라고 할 수 있다. MBC는 편성과 관련하여 개편 관련 회의, 주례 편성 회의, 편성 조성 회의 등을 운영하고 있다. 개편 관련 회의는 해마다 두 차례 각각 봄 개편과 가을 개편에 대비하는 ‘편성전략위원회’를 중심으로 운영되며, 개편 방향과 편성안을 논의한다. 지난 2010년에는 파업 관계로 개최되지 못하고 부분조정 대비 편성전략위원회로 대체된 바 있는 봄 개편대비 편성 전략위원회가 2011년도에는 ‘중편 대비 취약 시간대 보장 및 MBC그룹 성장 동력 확보’를 목표로 하여 5월 30일에 개최되었다.

〈표 2-11〉 2011년 월별 편성 지표

월	편성지표
1월	<ul style="list-style-type: none"> 창사50주년 주요기획, 2011 MBC 캠페인 점검 및 홍보 신규 드라마 및 예능물 경쟁력 강화 (수목극<마이프린세스>, 예능물<추억이 빛나는 밤에> 등)
2월	<ul style="list-style-type: none"> 설 연휴편성 전략 수립 신규 드라마 경쟁력 강화 (월화극<짝패>, 주말극<반짝반짝 빛나는> 등)
3월	<ul style="list-style-type: none"> 3/11 일본 대지진 사태에 따른 긴급편성체제 유지 예능 <우리들의 일밤> 신규 코너 홍보 및 경쟁력 제고 (<나는 가수다>, <신입사원>) 신규 드라마 경쟁력 강화 (수목극<로열패밀리>, 일일극<남자를 믿었네> 등)
4월	<ul style="list-style-type: none"> K-POP 태국 콘서트 편성 신규 드라마 경쟁력 강화 (주말극<내 마음이 들리니>, 아침극<당신 참 예쁘다> 등)
5월	<ul style="list-style-type: none"> <휴먼다큐 사랑> 등 가정의 달 특별기획을 통한 공영성 제고 신규 드라마 경쟁력 강화 (수목극<최고의 사랑> 등)

월	편성지표
6월	<ul style="list-style-type: none"> • 영화<바시르와 왈츠를>, <6.25 특선다큐> 등 호국보훈의 달 특집 통한 공영성 제고 • 신규 드라마 및 예능물 경쟁력 강화 (월화극<미스 리플리>, 일일극<불굴의 며느리>, 예능물<댄싱 위드 더 스타> 등) • 태풍·수해대비 상시 재난방송 시스템 유지 (태풍 메아리 등)
7월	<ul style="list-style-type: none"> • 평창 동계올림픽 유치 관련 특보체제 유지 및 관련 특집물 편성 • 지상파 4사 디지털 전환 홍보 및 특별생방송 편성 • 태풍·수해대비 상시 재난방송 시스템 유지 (7.27 중부지방 폭우 등)
8월	<ul style="list-style-type: none"> • 창사50주년 특별기획 DMZ 평화콘서트 편성 • 태풍·수해대비 상시 재난방송 시스템 유지 (태풍 무이파 등) • 세계7대 자연경관 제주도 선정을 위한 홍보 지원 및 특별생방송 편성
9월	<ul style="list-style-type: none"> • 추석 연휴편성 전략 수립 • 2014 브라질 월드컵 아시아 3차 예선전 중계
10월	<ul style="list-style-type: none"> • 서울시장 보궐선거 관련 방송으로 공영성 제고 • MBC 경남 출범 홍보 및 축하 생방송 편성 • 2011 프로야구 포스트시즌 경기 성공적 중계
11월	<ul style="list-style-type: none"> • 신규 드라마 경쟁력 강화 (수목극<나도,꽃>, 일일극<오늘만 같아라> 등)
12월	<ul style="list-style-type: none"> • 김정일 사망으로 인한 긴급특보체제 유지 • 창사주간 특집편성을 통한 경쟁력 및 공영성 동시 확보 • 연말연시 소외계층 돕기 캠페인 및 특별생방송 편성

편성전략위원회와 함께 방송 환경의 급격한 변화에 대비하여 채널 경쟁력 강화를 위한 전력이 요구되면서 관련 제작국의 현업 국장이 참석하는 ‘개편 관련현업 국장 전략 회의’도 수시로 개최하고 있다.

주례편성회의는 매주 월요일에 실시되는 정례 편성회의로 이를 통해 향후 3주간의 주요 편성 조정사항을 논의하고, 제작 현업국과 지원국 간의 의견 차를 수시로 조율할 수 있도록 제도를 마련하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 주례 편성회의보다 정기적인 편성조정사항을 논의하는 편성조정회의를 격주 간격으로 운영함으로써 방송의 효율적인 운용에 기여하고 있는 것으로 나타났다.

2011년 월별 편성지표를 통해 나타난 MBC의 연간 편성 지향점은, 지난 2010년과 마찬가지로 ‘경쟁력’과 ‘공영성’의 제고였다. 주로 특집 기획이나 특집 편성을 통해 공영성을 제고하고, 신규 프로그램을 통해서도 경쟁력을 확보하도록 하였다.

(3) 편성 목표의 실질적 반영

MBC의 2011년도 편성목표는 지난해와 마찬가지로 채널경쟁력 1위 회복과 방송의 공적 기능에 대한 체계적 수행이 가장 중요하게 여겨지고 있으며, 이에 전년도와 차별화된 목표로 미디어 환경 변화와 경쟁 심화에 선제적 대응을 강화하는 것이 추가되었다.

먼저 채널 경쟁력 측면에서 MBC는 2011년 연간 평균 8.2%의 시청률로 방송3사 4개 채널 중 1위를 기록하여 3년 만에 채널경쟁력 1위를 탈환하였다. 세부적으로는 MBC의 상반기 평균 시청률이 8.5%였는데 비해 하반기에는 평균 시청률이 8.0%로 다소 감소하였으나, 상·하반기 통틀어 타 방송사에 비해 가장 높은 평균 시청률을 기록한 것으로 나타났다. 이는 2010년도 방송평가에서 지속적인 채널 경쟁력의 하락으로 장기적인 부진의 위험을 안고 있다고 지적한 바에 따라 적절한 조치를 취한 결과로 평가된다.

〈표 2-12〉 2008~2011년 지상파 3사의 연간 평균 시청률 및 점유율

기간	MBC	SBS	KBS1	KBS2
2011년	8.2%(17.5) 1위	7.7%(16.5) 2위	7.6%(16.3) 3위	7.1%(15.2) 4위
2011년 하반기	8.0%(17.2) 1위	7.6%(16.2) 3위	7.7%(16.5) 2위	7.3%(15.5) 4위
2011년 상반기	8.5%(17.9) 1위	8.0%(16.8) 2위	7.6%(16.0) 3위	7.0%(14.8) 4위
2010년	8.03%(16.7) 3위	9.0%(18.6) 1위	7.7%(16.1) 4위	8.04%(16.7) 2위
2009년	8.2%(17.2) 2위	8.4%(17.7) 1위	6.9%(14.5) 4위	7.9%(16.6) 3위
2008년	8.3%(17.7) 1위	8.1%(17.3) 2위	7.6%(16.4) 3위	7.2%(15.5) 4위

* 2008, 2009년 TNmS 수도권 기준, 2010, 2011년 AGB닐슨 수도권 기준, %

MBC의 시청률의 상승 및 채널 경쟁력 회복에 기여한 몇 가지 요인들을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 종합편성채널이 출범하는 2011년도의 방송 환경 변화에 대응하여 MBC는 단계적인 편성 방안을 시행해왔다. 지난 2010년도에는 7월에 있었던 부분조정을 통해 취약 프로그램을 교체하였고 2단계에 속하는 11월 개편을 통해서 편성 틀을 재검토하고 1단계 편성 틀을 조정하는 것으로 기틀을 마련하였다. 이어 3단계에 해당하는 2011년도 봄 개편에서는 저(低)성과 프로그램을 대체하고 심야시간대를 경쟁체제로 전환하고자 하였으며, 4단계인 가을 개편 시에는 실제 종편채널의 편성 형태를 감안한 대응 편성에 주력한 것으로 나타났다.

MBC가 2011년도에 경쟁력 제고를 위해 노력한 편성 사항을 보면, 먼저 5월 봄 개편에서는 종편 출범을 앞두고 경쟁력 취약시간대를 보강하고 핵심시간대 주도권을 지속적으로 이어가는데 역점을 두고 경쟁력 침체 슬롯 프로그램을 교체하는 대신 방송 트렌드를 선도하는 킬러 예능 콘텐츠의 편성을 시도하였다. MBC그룹 전체 콘텐츠 역량을 강화하는 차원에서 계열사와 본사가 함께 기획·제작하는 프로그램을 시도했을 뿐 아니라, 글

로별 콘텐츠 사업에 박차를 가하고자 <쇼! 음악중심> 등 기존 음악 프로그램을 강화한 것으로 나타났다. 특히 금요일 밤 10시대에는 큰 화제를 불러일으키며 첫 번째 시즌을 성공적으로 마친 <스타오디션 위대한 탄생>에 이어 <댄싱 위드 더 스타>를 편성함으로써 시간대 경쟁력 주도권을 확보하고 오디션 및 서바이벌 프로그램의 붐을 선도한 것으로 평가된다. 한편, 평일 초저녁 시간대에는 정보 와이드 프로그램인 <생방송 금요와이드>와 <당신이 국가대표입니다> 등을 신설해 해당 시간대의 주요 시청층인 주부 시청자들을 공략함으로써 장기적인 경쟁력 침체를 해소하고자 하였다. 그 결과 단기간에 뚜렷한 시청률 개선을 보이지는 못했으나 <생방송 금요와이드>의 경우 동절기에 접어들며 시청률 상승 추세를 보이고 있어, 향후 시청률이 저조하고 광고 판매가 부진한 평일 초저녁시간대 와이드 프로그램의 편성 가능성을 타진하는 계기가 되었다고 볼 수 있다.

〈표 2-13〉 MBC 5월 개편 전후 시청률 변동 상황

본사 개편 시간대 기준	개편 후 6주간	개편 전 6주 평균
MBC	5.5%(13.1) ↓	5.6%(13.5)

〈표 2-14〉 MBC 5월 개편 이후 주요 신설·이동 프로그램 시청률 변화

	프로그램	시간대	개편 후	개편 전 동시간대/프로그램 평균
편성틀 변경	<생방송 금요와이드>(신설)	금 18:20-19:45	4.1%(10)↑	3.5%(8) *<과워매거진>+<공감>
	<드라마특선>(이동)	월-목 17:00-18:00	2.4%(8)↑	1.8%(6) *<창작만화>+<요일별재방>
	<MBC과워매거진> (이동)	금 17:00-18:00	1.6%(6) -	1.5%(5) *<TV밥상>+<비교체험스페셜>
프로 그램 슬롯 교체	<댄싱위드더스타> (신설)	금 21:55-23:05	16.2%(27)↓	24.5%(37) *<위대한탄생>
	<타임>(신설)	목 23:05-24:00	4.4%(8)↓	6.4%(12) *<추억이빛나는밤에>
	<사소한도전>(신설)	일 09:25-10:45	3.4%(7)↓	6.4%(13) *<꽃다발>
	<당신이국가대표입니다> (신설)	월 18:50-19:45	3.6%(8)↓	5.0%(11) *<미라클>
	<공감특별한세상>(이동)	목 18:50-19:45	4.1%(9) -	4.1%(9) *<7일간의기적>
	<세상의모든여행>(신설)	토 24:10-25:05	5.1%(14)↑	4.4%(12) *<비교체험여행기>
	<아름다운콘서트>(이동)	일 24:40-25:40	2.2%(10)↑	1.9%(8) *<언더커버보스 스페셜>
<황금어장스페셜>(이동)	토 12:10-13:00	6.2%(16)↑	3.3%(9) *<아이콘>	

※ 개편 전/후 정상 방송된 동기간 동시간대 평균을 비교 (Ex) 5주/5주, 6주/6주)

MBC는 2011년도 상반기에 6개월 연속 시청률 1위를 기록하였으나, 4월 들어 다소 침체된 경쟁력이 5월과 6월에 급격하게 반등한 것으로 나타났다. 특히 5월 개편 전 6주 동안 평균 시청률은 5.6%(점유율 13.5%), 개편 후 6주 동안의 평균 시청률은 5.5%(점유율 13.1%)로 비슷한 수준을 유지하였으나, <타임>, <사소한 도전>, <국가대표> 등 주요 신설 프로그램들의 시청률은 오히려 대부분 하락한 것으로 나타났다. 단, 편성틀을 변경한 <드라마특선>과 주말 낮 및 심야 시간을 포함하는 외곽시간대 프로그램들은 이전 대비 시청률이 상승한 것으로 나타났다. 편성틀이 변경되면서 신설된 프로그램 중 <생방송 금요와이드>는 MBC의 월~목 동시간대 프로그램들과 비슷한 수준의 경쟁력을 보였으며, 신설된 <댄싱 위드 더 스타>의 경우, 이전 프로그램 슬롯이었던 <스타오디션 위대한 탄생>과 비교했을 때 시청률이 하락하긴 했지만, 16.2%의 비교적 높은 시청률로 동시간대 1순위를 기록하였다.

한편, 11월에 실시된 가을 개편에서는 종편 대비 핵심시간대의 채널 경쟁력을 제고하면서 MBC그룹의 제작 역량을 강화하는데 중점을 두었다. 먼저 종편 출범 등 미디어빅뱅으로 인한 무한 경쟁 시대에 선제적으로 대응하고자 핵심 시간대 경쟁력 강화에 주력하였으며, 종편 주력 예상 시간대이자 30-40대 핵심 시청층의 비중이 높은 평일 밤 11시대 경쟁력을 견인할 수 있는 킬러 예능 콘텐츠를 확보하고자 하였다. 가령, 목요일 밤 11시대에 편성한 <주병진 토크콘서트>의 경우, 이전 프로그램 대비 다소 개선된 경쟁력을 보이긴 했으나, 동시간대 장기간 강세를 보여 온 KBS2의 <해피투게더>에 밀리고 있어, 현재 포맷 개편 등을 통해 자체 경쟁력을 개선하면서 파일럿 등 대체 프로그램의 준비도 함께 진행하였다.

뿐만 아니라, 창사 50주년에 걸맞는 공영성을 담보한 프로그램들을 편성하여 프리미엄 채널로서의 위상을 공고히 하는데도 힘썼다. 한국국제협력단(KOICA)과의 협력 하에 '사랑과 나눔'의 정신을 조명한 창사 50주년 특별기획 <코이카의 꿈>을 편성하였고, 2012년 대선과 총선 등 큰 선거를 앞두고 <MBC 여성토론 위드>를 신설하여 의제설정과 여론통합의 기능을 강화하고자 하였다. 봄 개편에 이어 가을 개편에서도 MBC그룹 전체 콘텐츠 역량을 강화하는 프로그램의 편성을 확대하기 위해 MBC플러스가 제작한 <MBC플러스 특선> 슬롯을 편성하고, 월 1회 편성되었던 지역사 제작 프로그램 <우리 가락 우리문화>를 향후 주간 편성 슬롯으로 확대하려는 계획 하에 월 2회로 확대 편성한 것으로 나타났다. 그리고 평일 오후 5시대에는 재방송을 폐지하고 정보·문화존(zone)을 신설하여 타사와 차별화된 편성을 선보임으로써 채널 이미지를 개선하고자 하였다. 이러한 가을 개편의 성과는 개편 전후의 시청률 변동 상황을 통해 대략적으로 살펴볼 수 있다.

〈표 2-15〉 MBC 평일 오후 5시대의 정보·문화존(zone)

월	화	수	목	금
MBC플러스특선	아름다운콘서트	공감특별한세상	문화사색	MBC파워매거진

개편 후 첫 주 기준으로 개편 시간대 HUT(Households Using Television)가 49.2%에서 50.8%로 소폭 상승한 가운데, MBC의 평균 시청률은 5.4%를 기록하며 개편 전 4주 평균 6.0%보다 약간 하락한 것으로 나타났다. 그러나 개별 슬롯 중에서 가장 시청률이 크게 하락한 일요버라이어티 시간대를 제외하면 MBC의 타시간대 평균 시청률은 이전 4주 평균 수준 기록하고 있으며, KBS1을 제외한 나머지 채널들이 모두 시청률이 하락세를 보였기 때문에 시청률만으로 선불리 MBC의 가을 개편이 실패했다고 판단할 수는 없다.

〈표 2-16〉 MBC 11월 개편 전후 시청률 변동 상황

본사 개편 시간대 기준	MBC	SBS	KBS2	KBS1
개편 첫 주	5.4%(10.7) ↓	8.4%(16.6) ↓	9.9%(19.4) ↓	7.3%(14.3) ↑
개편 전 4주 평균	6.0%(12.3)	8.5%(17.2)	10.1%(20.5)	6.6%(13.4)

〈표 2-17〉 MBC 11월 개편 프로그램 시청률 변동 상황

	프로그램	시간대	개편 후	개편 전 4주 평균	
프로그램 슬롯 교체	<메디컬스토리닥터스> (신설)	월 18:50-19:45	6.4%(13) ↑	5.1%(10) *<당신이국가대표입니다>	
	<고향을부탁해>(신설)	목 18:50-19:45	4.9%(9) ↓	6.3%(12) *<공감특별한세상>	
	<주병진 토크콘서트>(신설)	목 23:05-24:25	9.6%(19) ↑	5.8%(12) *<K-POP로드쇼 40120>	
	<코이카의꿈>(신설)	일 09:25-10:45	4.4% (9)	4.4%(9) *<위대한탄생스페셜>	
	<MBC플러스특선>(신설)	월-목 17:00-18:00	결방	*3주 평균 *화-목 평균 1.9%(5) ↓	2.6%(8) *<출비스페셜> +<연예플러스> +<드라마특선>
	<아름다운콘서트>(이동)		1.6% (4)		
	<공감특별한세상>(이동)		3.5% (9)		
	<문화사색>(이동)		0.6% (2)		
편성틀 변경	<MBC뉴스>+ <섹션TV연예통신>+ <우리들의일밤1,2부>	일 15:50-19:55	7.6%(13) ↓	9.1%(16) *<스포츠/재방송>+ <MBC뉴스>+<섹션TV>+ <우리들의일밤1,2부>	

※ 화살표는 개편 전 정상 방송된 4주간의 평균 점유율 대비, 동시간대 평균 점유율의 증감을 표시한 것이며, <코이카의 꿈>은 첫 회가 방송된 11월20일을 기준으로 함.

2011년 11월 MBC의 가을 개편시 신설 및 시간대 이동 등 슬롯이 교체된 프로그램은 총 8편으로 이 중에서 신설된 프로그램인 <주병진 토크콘서트>와 <메디컬스토리 닥터스>가 이전 프로그램 대비 상승한 경쟁력을 보인 반면, 신설된 <고향을 부탁해>를 비롯하여 평일 오후 5시대 프로그램은 이전 프로그램 대비 시청률이 하락한 것으로 나타났다. 또한 편성틀이 변경된 일요일 오후4시~7시대 프로그램들은 개편 첫 주 <우리들의 일밤> 시청률 하락의 영향으로 개편 전 4주 평균 대비 하락한 경쟁력을 보였다.

두 차례의 정기 개편 결과, MBC는 주말 편성 틀의 변화가 자리 잡으면서 주말 밤 시간대의 시청률이 큰 폭으로 상승하고 있는 가운데, 주요 드라마 및 예능 등의 경쟁력 기간 프로그램들이 시청률 호조를 보임에 따라 앞으로는 대규모의 개편보다 취약시간대를 중심으로 한 수시 개편이나 창사 50주년 특집 프로그램, 채널 공영성 강화 프로그램의 편성에 주력하는 전략이 채널 경쟁력을 유지하는데 보다 효과적일 것으로 평가된다.

(4) 편성의 다양성과 균형성

방송법 제69조 1항에서는 방송의 다양성과 균형성을 확보하는 것이 방송사업자의 중요한 의무라고 규정하고 있다. 방송의 다양성은 장르의 다양성, 가치의 다양성, 목표 시청자의 다양성, 편성의 다양성 등으로 세분화되며, 방송의 균형성 역시 이와 같은 선상에서 확보되는 것을 의미한다.

편성 차원에서의 다양성 및 균형성은 다양한 장르의 프로그램들이 다양한 시청 시간대에 균형 있게 분포되어 있는지, 그리고 특정 채널 혹은 채널 간에서 시청자가 선택할 수 있는 프로그램의 유형이 다양한지 등을 통해 살펴볼 수 있다.

<표 2-18> 장르별 프로그램 편성 비율의 변화 (2008-2011년)

TV	보도				교양				오락			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
전체	21.6	21.1	21.0	20.3	34.3	36.0	35.8	35.3	44.1	42.9	43.2	44.5
주시청	21.9	22.4	22.2	22.0	14.8	15.1	13.3	11.9	63.3	62.5	64.5	66.1

MBC의 장르별 프로그램 편성 비율을 보면 보도 장르는 전체 시청 시간대 편성 비율이 해마다 점차 감소하여 2011년도에는 평균 20.3%를 기록하였고, 교양 장르의 경우, 2009년도 이후로 편성 비율이 감소하는 추세이며 2011년도에는 35.3%를 기록하였다. 반면, 오락 장르의 경우에는 2009년도 이후로 편성 비율이 증가하는 추세이며 2011년도에는 전체 편성 비율이 44.5%, 주시청 시간대의 편성 비율이 66.1%를 기록한 것으로 나타났다. 방송법 제69조 3항에서는 종합편성을 행하는 방송사업자는 방송프로그램의 편성에 있어서 대통령령이 정하는 기준에 따라 보도·교양·오락에 관한 방송 프로그램을 포함하여야 하고, 그 방송 프로그램의 상호 간에 조화를 이루도록 편성하여야 한다고

밝히고 있다.

특히 주시청시간대에는 특정 방송 분야의 방송 프로그램이 편중되어서는 아니 된다는 조항이 명시되어 있어 오락 프로그램에 편성이 치우쳐 있는 점은 공영방송으로의 이미지에 부정적인 영향을 미친다. 특히 주시청 시간대 오락 프로그램의 편성 비율은 해마다 시행되는 방송통신위원회의 ‘방송평가’에서도 감점의 원인이 되기 때문에 오락 프로그램 외에 경쟁력을 확보할 수 있는 프로그램의 대안 마련이 요구된다. 방송 평가에서는 주시청시간대 오락 프로그램의 편성 비율이 60% 이상을 초과할 경우 초과되는 편성 비율에 따라 감점이 이루어진다. 1등급이 60%미만, 70% 이상이 9등급으로 설정되어 있는 2011년도 방송평가의 세부기준에 의거하여 2011년도 MBC의 주시청시간대 오락 프로그램 편성 비율(66.1%)을 평가하면, 60점 만점에서 22.5점밖에 얻지 못하고 하위권인 6등급에 해당하는 평가를 받게 되므로 시정이 요구된다.

2011년의 프로그램 편성 비율을 세부 장르별로 살펴보면 전반적으로 2010년에 비해 편성 비중이 늘어난 장르가 대담/토론, 드라마, 음악/쇼, 어린이/만화, 퀴즈/게임과 코미디인 반면, 뉴스, 다큐, 스포츠, 영화, 시트콤과 학습/교양 부문은 작년 대비 비중이 감소한 것으로 나타났다. 특히, 드라마와 코미디 및 음악/쇼 장르는 주시청 시간대에도 작년보다 편성 비율이 늘어난 반면, 뉴스와 스포츠 및 학습/교양 장르는 주시청 시간대에도 작년 대비 편성 비율이 감소한 것으로 나타났다. 이는 지난 해 방송평가에서 주시청 시간대에 드라마 장르(37.24%)와 뉴스 장르(22.18%)가 편중되어 있다는 것이 문제점으로 지적되었음을 고려하면, 2011년도에 뉴스의 편중화(22.0%)는 다소 완화된 반면, 드라마의 편중화(39.9%)는 도리어 더 심해진 것이다. 전체적으로는 학습/교양 장르의 편성 비율이 25.1%로 가장 높게 나타났고, 뉴스(19.9%)와 드라마(18.3%)가 그 뒤를 잇고 있지만, 사실상 방송의 노출 효과와 시청자들의 관여도를 고려한다면 드라마의 편중화는 편성의 다양성과 균형성을 해치는 가장 큰 요인이라고 할 수 있다. 물론 이는 비단 MBC만의 문제가 아니라 방송 3사에서 모두 나타나는 현상이지만, 프로그램 편성의 다양성은 공영 방송으로서 MBC의 정체성을 보여줄 수 있는 매우 중요한 잣대가 될 수 있다는 점에서 보다 다양한 프로그램의 편성이 요구된다.

무엇보다 2011년 MBC의 세부 장르별 프로그램 편성 비율에서 눈여겨볼 점은 <스타 오디션 위대한 탄생>이나 <나는 가수다>와 같은 프로그램의 개발 및 편성으로 음악/쇼 장르의 편성 비율이 전체적으로나 주시청 시간대로 보나 작년에 비해 크게 증가했다는 것이다. 이러한 시도는 크게 성공을 거두었고, 결과적으로 MBC가 공영방송으로서 대중문화의 질을 높이기 위해 기존의 포맷에 변화를 주고 장르의 통합을 시도하는 등 보다 창의적이고 다양한 편성 전략을 구사해야 할 적절한 시점이라는 것을 말해준다.

〈표 2-19〉 2011년 세부 장르별 프로그램 편성 비율

	뉴스	다큐	스포츠	대담/ 토론	드라마	영화	음악/쇼	어린이 /만화 /게임	퀴즈	코미디	시트콤	학습 /교양	총계
1~6월	20.2%	5.6%	2.8%	1.4%	18.6%	0.9%	12.2%	5.0%	1.4%	4.0%	2.5%	25.5%	100.0%
7~12월	19.5%	6.0%	4.3%	1.8%	18.0%	0.6%	11.8%	5.3%	1.2%	4.1%	2.6%	24.8%	100.0%
주시청	22.0%	2.4%	1.2%	0.0%	39.9%	0.0%	12.2%	0.0%	0.1%	4.9%	7.8%	9.5%	100.0%
전체	19.9%	5.8%	3.6%	1.6%	18.3%	0.8%	12.0%	5.1%	1.3%	4.0%	2.5%	25.1%	100.0%

〈표 2-20〉 2011년도 프로그램 장르별 본방송과 재방송 비율

프로그램 장르	연간방송시간(분)/편성비율(%)			
	본방송		재방송	
	시간	비율	시간	비율
보도	88,330	99.5%	425	0.5%
오락	142,815	73.5%	51,605	26.5%
교양	123,210	79.9%	30,965	20.1%
주시청	94,240	99.7%	320	0.3%
전체	354,355	81.0%	82,995	19.0%

2011년에 MBC의 본방송 비율은 81.0%, 재방송 비율은 19.0%로, 지난 2010년과 비교했을 때 재방송 비율이 줄고 본방송 비율이 증가한 것으로 나타났다. 특히 주시청 시간대에는 본방송 비율이 작년 97.08%에서 2011년도에 99.7%로 증가하여 본방송 비율이 거의 100%에 가까운 수치를 기록하였다. 재방송 비율이 가장 높은 프로그램 장르는 오락 부문이고 그 다음은 교양 부문이며, 두 장르 모두 작년 대비 재방송 비율이 줄어든 것으로 나타났다. 일반적으로 제작비 절감을 위한 편성 전략을 운용하고자 하는 목적으로 재방송이 편성되지만, 재방송 비율이 너무 많을 경우에는 브랜드 이미지나 채널 경쟁력에 타격을 줄 수 있다는 점에서 현재의 본방송 및 재방송 비율은 상당히 바람직하다고 볼 수 있다.

(5) 지역방송 편성

MBC는 지역 MBC네트워크를 구축하고 있어 공영방송으로서 지역성의 구현에 큰 역할을 하고 있다. 2011년도 현재 독립지방계열사 18개사와 지역 네트워크를 구축하고 있으며, 이중 2011년에 지역 MBC에서 제작하여 전국 네트워크로 방영된 로컬 프로그램은 총 4,730분으로 총 방송시간 354,355분의 약 1.3%에 해당한다. 이는 작년 1.0%에 비해 증가한 수치이지만, 지역 MBC에서 자체 제작한 프로그램이 전국 방송될 경우, 방송통신위원회의 ‘방송평가’에서도 가중치를 인정받는다는 것을 고려하여 좀 더 적극적으로 지역

사의 제작경쟁력을 유도하고 우수 프로그램의 적극적인 발굴 및 편성이 요구된다.

특히 종합편성채널이 방송을 시작했다는 점을 감안하면, 새로 출범한 종합편성 채널과 MBC가 차별화되는 경쟁력은 전국 규모의 방송사라는 점이므로 MBC 계열사들의 제작력을 강화하여 이들 계열사를 콘텐츠 공급원으로 활용하여야 하는 것이 필요하다. 이를 위해 소규모로 나뉘어져 있는 MBC 계열사들 간의 광역화가 전제되어야 한다는 지난 해 MBC경영평가의 지적에 따라 2011년 8월 진주·창원 MBC의 합병이 이루어졌고, 현재 강릉·삼척MBC와 충주·청주MBC 광역화에 관한 논의가 진행 중이다.

MBC의 대표적인 지역사 제작 프로그램은 <MBC 네트워크 특선>으로 이 시간대에 지역사 다큐멘터리 프로그램의 전국 릴레이 편성을 통해 프로그램의 다양성을 확보하고 지역사의 제작 의욕을 고취시키는데 기여하고 있는 것으로 평가된다. <MBC 네트워크 특선>은 이 시간대에 지역사 프로그램이 재방송을 포함하여 연간 총 43회, 2,345분이 편성되어 프로그램의 다양성을 확보하고 지역사의 제작 의욕을 고취시키고 있다. 그러나 실제 제작 프로그램 내역을 구체적으로 살펴보면 지역 MBC에서 제작하여 방송된 로컬 프로그램들은 일반적으로 평일 낮시간대에 편성된 것을 알 수 있다. 방영 시간대가 주요 시간대를 벗어나 편성되고 있다는 점에서 과연 지역 계열사 프로그램의 전국 릴레이 방송이 충분한 실효성이 있는지는 의문이다. 단, 경남 MBC에서 제작한 <고향을 부탁해>와 춘천 MBC에서 제작한 <신나군>만이 주시청 시간대 다음으로 노출 효과가 높은 A급 시간대(각 18:50~18:45와 17:10~18:00)에 편성되어 지역사의 우수 프로그램의 발전 가능성을 보여주고 있다. 또한 지역에서 제작되는 대부분의 프로그램들이 일회적인 주제의 다큐멘터리와 창사 특집 프로그램 및 지역 행사 중계에 편중되고 있는 가운데 광주 MBC에서 제작되는 <우리가라 우리문화>가 지난해에 이어 월 1회씩 정규 교양 프로그램으로 편성되어 지속적으로 방송되고 있는 것은 비교적 긍정적인 성과라고 평가할 수 있다.

〈표 2-21〉 로컬 MBC네트워크 제작 본사 방영 TV 프로그램 목록

MBC 네트워크	프로그램명	부제	방송일시		방송 시간
대구MBC	MBC네트워크특선	전통음식 세상을 만나다 : 1부, 오래된 밥상	01/03(월)	15:05	55분
대구MBC	MBC네트워크특선	전통음식 세상을 만나다 : 2부, 다가올 미래 한식을 만나다	01/10(월)	15:05	55분
춘천MBC	신나군		01/18(화)	17:10	50분
춘천MBC	MBC네트워크특선	60년만의 귀환	01/24(월)	15:05	55분
춘천MBC	신나군		01/25(화)	17:10	50분

2011년도 문화방송 경영평가 보고서

MBC 네트워크	프로그램명	부제	방송일시		방송 시간
전주MBC	MBC네트워크특선	나는 야한 밥상이 좋다	01/31(월)	15:05	55분
춘천MBC	신나군		02/01(화)	17:10	50분
부산MBC	MBC네트워크특선	0.88의 자화상	02/07(월)	15:05	55분
춘천MBC	신나군		02/08(화)	17:10	50분
여수MBC	MBC네트워크특선	생태도시, 미래를 디자인하라	02/14(월)	15:05	55분
목포MBC	MBC네트워크특선	대한민국 행복의 조건 복지, 길을 묻다	02/21(월)	15:05	55분
광주MBC	우리 가락 우리 문화		02/24(목)	13:15	60분
부산MBC	MBC네트워크특선	무연고 사회	02/28(월)	15:05	55분
제주MBC	3.1절 특선 큐멘터리	이쿠노구 아리랑	03/01(화)	10:55	55분
광주MBC	MBC네트워크특선	콩 인류를 살리다	03/07(월)	15:05	55분
창원MBC	MBC네트워크특선	마르지 않는 생명의 샘, 시노테	03/14(월)	15:05	55분
광주MBC	MBC네트워크특선	유배	03/21(월)	15:05	55분
청주MBC	MBC네트워크특선	5도2촌 행복찾기	03/28(월)	15:05	55분
광주MBC	우리 가락 우리 문화		03/31(목)	14:10	60분
대전MBC	MBC네트워크특선	나무, 크린에너지로 태어나다	04/04(월)	15:05	55분
목포MBC	MBC네트워크특선	바다 위 유전, 해상풍력	04/11(월)	15:05	55분
대구MBC	MBC네트워크특선	우리 이름 가는 길을 묻다	04/18(월)	15:05	55분
삼척MBC	MBC네트워크특선	몽골에 부는 녹색바람	04/25(월)	15:05	55분
광주MBC	우리 가락 우리 문화		04/28(목)	13:15	60분
광주MBC	MBC네트워크특선	비닐하우스 성자, 대산 김대거	05/02(월)	15:05	55분
포항MBC	특선 다큐멘터리	집은 낡았으되, 궁지로 빛나는 양동마을	05/03(화)	24:30	55분
춘천MBC	MBC네트워크특선	세 번의 눈물은 없다	05/09(월)	15:05	55분
대구MBC	부처님 오신날 특집 다큐멘터리	‘고려 초조대장경’ 1부 위대한 여정	05/10(화)	24:30	55분
대구MBC	특집 다큐멘터리	‘고려 초조대장경’ 2부 천년을 새기다	05/16(월)	15:05	55분
광주MBC	우리 가락 우리 문화		05/26(목)	13:15	60분
여수MBC	MBC네트워크특선	바다의 날 특집, 섬 : 거문도, 백도	05/30(월)	14:55	55분
춘천MBC	특선 다큐멘터리	자살, 한국사회를 말하다	06/07(화)	24:30	55분
청주MBC	MBC네트워크특선	잊혀진 길 옛 다리	06/23(목)	12:15	50분
광주MBC	우리 가락 우리 문화		06/23(목)	14:00	60분

MBC 네트워크	프로그램명	부제	방송일시	방송 시간
제주MBC	MBC네트워크특선	블루골드 물을 찾아서	07/01(금) 12:15	50분
강릉MBC	특집 다큐멘터리	2008 평창 동계올림픽 유치기원 '아름다운 도전'	07/06(수) 12:15	50분
부산MBC	MBC네트워크특선	꿀	07/08(금) 12:15	55분
진주MBC	MBC네트워크특선	섬진강	07/11(월) 14:55	55분
강릉MBC	특선다큐	2008 평창 동계올림픽 유치기념 '아름다운 도전, 국가대표'	07/12(화) 24:30	55분
삼척MBC	MBC네트워크특선	은퇴, 그 후 80,000시간	07/18(월) 14:55	55분
삼척MBC	여름특집, 산골음악회		07/19(화) 24:30	55분
원주MBC	MBC네트워크특선	2018 동계올림픽, 10년의 기다림, 10년의 도전	07/25(월) 14:55	55분
광주MBC	우리 가락 우리 문화		07/26(화) 13:55	60분
진주MBC	MBC네트워크특선 (재)	섬진강	07/29(금) 14:05	55분
창원MBC	MBC 네트워크 특선	특집대담 작가 김아타	08/01(월) 14:55	55분
춘천MBC	MBC 특선다큐멘터리	'고마워요, 아마세크날로'	08/02(화) 24:30	55분
제주MBC	세계7대자연경관선정D-100	다문화가정과 함께하는 하모니	08/08(월) 14:55	55분
목포MBC	MBC 네트워크 특선	땅은 목숨이다 - 하의도 토지항쟁 350년사(목포M)	08/22(월) 14:55	55분
광주MBC	우리가락 우리문화		08/24(수) 11:00	60분
부산MBC	포토에세이 골목		08/26(금) 13:05	45분
광주MBC	MBC 네트워크 특선	아프리카의 꼬꼬김	08/29(월) 14:55	55분
광주MBC	제38회한국방송대상 수상작	'문화콘서트 난장'	09/02(금) 12:15	50분
울산MBC	MBC 네트워크 특선	대숲예찬	09/05(월) 14:55	55분
부산MBC	MBC 네트워크 특선	참치전쟁 (1부)	09/19(월) 14:55	55분
부산MBC	MBC 네트워크 특선	참치전쟁 (2부)	09/26(월) 14:55	55분
광주MBC	우리가락 우리문화		10/05(수) 13:05	55분
부산MBC	MBC네트워크특선	'포토에세이 골목'	10/07(금) 14:15	45분
전주MBC	MBC 네트워크 특선	미식, 도시의 운명을 바꾸다	10/10(월) 14:55	55분
전주MBC	제29회 전주대사습놀이 학생 전국 대회		10/18(화) 13:05	165분

2011년도 문화방송 경영평가 보고서

MBC 네트워크	프로그램명	부제	방송일시		방송 시간
삼척MBC	MBC 가을특집	‘산골음악회’	10/21(금)	24:40	50분
목포MBC	MBC 네트워크 특선	‘F1 코리아그랑프리 - 3일간의 열전’	10/24(월)	14:55	55분
광주MBC	우리가락 우리문화		10/27(목)	13:05	60분
경남MBC	2011 아시아 팝 뮤직 콘서트		10/28(금)	13:05	60분
대구MBC	MBC 네트워크 특선	‘뮤지컬 도시의 꿈’	10/31(월)	14:55	55분
충주MBC	MBC 네트워크 특선	약초, 정서를 바꾸다	11/07(월)	14:55	55분
제주MBC	세계7대자연경관선정 기원	다문화 가정과 함께하는 하모니 (재)	11/11(금)	26:30	60분
제주MBC	<중계방송> 세계7대 자연경관 선정결과 발표		11/11(금)	27:30	60분
전주MBC	MBC 네트워크 특선	‘착한 기업, 지역의 운명을 가르다’	11/14(월)	14:55	55분
MBC경남	제1회 대한민국 관소리 페스티벌		11/21(월)	14:55	55분
광주MBC	우리가락 우리문화		11/24(목)	13:05	60분
부산MBC	창사주간스페셜	MBC네트워크걸작선 ‘참치전쟁’	11/28(월)	15:00	50분
춘천MBC	창사주간스페셜	MBC네트워크걸작선 ‘청춘병법 아미아미’	11/29(화)	14:55	55분
MBC경남	고향을 부탁해		12/01(목)	18:50	55분
MBC경남	MBC특집다큐멘터리	‘한국인의 술,막걸리’	12/04(일)	25:35	55분
대구MBC	MBC 네트워크 특선	‘특별한 답사, 동행’	12/05(월)	14:55	55분
MBC경남	고향을 부탁해		12/08(목)	18:50	55분
MBC경남	MBC 네트워크 특선	‘꿈을 쏘다, NC 다이노스’	12/12(월)	14:55	55분
광주MBC	우리가락 우리문화		12/13(화)	13:55	60분
MBC경남	고향을 부탁해		12/15(목)	18:50	55분
목포MBC	MBC 네트워크 특선	‘날아라, 드림오케스트라’	12/23(금)	14:05	55분
원주MBC	MBC 네트워크 특선	‘감자, 식량위기에 맞서다’	12/26(월)	14:55	55분
MBC경남	고향을 부탁해		12/29(목)	18:50	55분
대전MBC	MBC 네트워크 특선	백제 무령왕의 꿈-갱위강국	12/30(금)	14:05	55분
여수MBC	특집다큐멘터리	‘사랑의 정원, 순천만’	12/31(토)	07:30	60분

<MBC 네트워크특선> 외에도 ‘MBC플러스미디어’가 공동기획에 참여하고 있으며, ‘MBC C&I’가 제작한 <댄싱 위드 더 스타>, ‘MBC경남’이 제작한 <고향을 부탁해>, ‘광주MBC’가 제작하는 <우리가락 우리문화>, 그리고 ‘울산MBC’가 제작에 참여한 드라마

<육망의 불꽃>과 ‘MBC플러스미디어’의 우수콘텐츠가 방송되는 <MBC플러스특선> 등은 MBC가 제작 주체를 다변화함으로써 보다 다양하고 풍부한 콘텐츠를 개발하는데 성공하였을 뿐 아니라, MBC 그룹 전체의 제작 역량을 효율적으로 활용했다고 평가된다.

〈표 2-22〉 권역별 공동제작 프로그램 현황

권역	프로그램	유형	방송내역		1회 분량 (분)	방송시간 (분)
			요일	편성시간		
기타	울산전국바다핀수영대회 ²⁾	스포츠	일	14:10-15:05	55	55
	영남지역배드민턴최강전 ³⁾	스포츠	일	14:00-16:00	120	120
	SK텔레콤 배 아마추어 골프대회 ⁴⁾	스포츠	일	13:10-14:10	60	60
	일맥배 전국 아마추어 골프대회 ⁵⁾	스포츠	일	14:10-15:10	60	60
	민주통합당 대표후보 합동토론회 ⁶⁾	교양	목	13:15-14:55	100	100
	송암배 아마추어 골프선수권 대회 ⁷⁾	스포츠	일	14:00-16:00	120	120
	다문화가족 노래자랑 ⁸⁾	예능	토	17:10-18:30	80	80
	충북경제 성공시대 ⁹⁾	교양	토	07:55-08:45	50	1,100
	9개사 공동제작 명인 6부작 ¹⁰⁾	교양	-	18:50-19:45	55	330
	9개사 공동제작 명인 9부작(두번째)	교양	-	-	50~60	505
9개사 공동제작 TV 전국기행	교양	토	12:10-13:00	50	2,455	
경남	달팽이	교양	월	23:30-24:25	55	990
	어영차 바다야	교양	월	23:30-24:25	55	1,320
	휴먼다큐 열정	다큐멘터리	목	23:05-24:00	55	1,815
	금		23:15-24:15	650	240	
경북	도발청춘	다큐	일	16:10~17:10	60	1,015
	동아일보 2011경주국제마라톤	스포츠	일	14:20~15:05	165	165
호남 ¹¹⁾	한술밥	교양	목	18:50~19:45	55	2,530
	남도에 살고 싶네	교양	금	18:50~19:45	55	925
	얼씨구 학당	예능	토	07:55~08:45	50	2,300
	시사르포	보도	토	07:30~07:55	25	1,275
	어영차 바다야	교양	토	07:55~08:45	50	1,550
충청	I LOVE 충청도	교양	월	23:15~24:25	70	70
	2011 음성청결고추 충주청주 전국사이클대회 중계방송	스포츠	금	13:05~15:00	115	115
	2011 충청권 전망과 과제	교양	토	09:40~11:00	80	80

2) 부산, 울산

3) 부산, 경남

4) 부산, 울산, 대구, 창원

권역	프로그램	유형	방송내역		1회 분량 (분)	방송시간 (분)
			요일	편성시간		
강원	생방송 강원365	교양	월-목	11:00-12:00	60	11,135
	웰빙노래세상	오락	화	18:50-19:45	55	2,585
	아하! 행복한TV	교양	수	14:55-15:50	55	2,110
	동네방네	교양	목	18:50-19:45	55	2,640
	신나군	교양	토	08:45-09:40	55	2,750
	청학기 여자축구 중계	오락	목	14:00-15:50	110	110
전국	MBC 가요베스트	쇼/음악	일	12:10-13:10	60	2,640
	TV 전국기행	다큐멘터리	일	13:10-14:10	60	2,760
	다큐 명인	다큐멘터리	월	08:30-09:30	60	360
			월-금	08:30-09:30	60	540
	생방송 투데이	교양	월-금	18:50-19:45	55	12,540
	스페셜 전국시대	교양	일	09:25-10:45	80	1,680
목			24:00-24:25	25	100	

보다 조직적인 차원에서 MBC는 전국 네트워크 경쟁력의 강화를 위해 2011년 한 해 동안 2차례에 걸친 지역사 편성조정위원회를 개최하여 지역별 시청자 수요를 파악 함으로써 시청자 이익을 향상시키고자 노력을 기울였다. 한편, 지난 12월 일본 민방 네트워크 관리 현황을 벤치마킹하기 위한 목적으로 후지 TV, 칸사이 TV, 오카야마 TV 3개 방송사에 대한 현지 방문 조사를 실시해 MBC 지역 네트워크 관리 선진화를 위한 기초 작업을 수행한 것으로 나타났다.

권역별 공동 제작의 경우는 비교적 활발하게 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 2011년도 MBC의 권역별 공동제작 프로그램 현황을 살펴본 결과 발견된 특징은, 본사를 포함한 19개 전체 계열사가 협력하여 제작하는 형태 및 동일 권역에 매이지 않고 공동제작이 이루어지는 탈 권역화 현상이었다. 그러나 전국 릴레이 방송의 경우와 마찬가지로 대다수의 지역공동제작 프로그램의 편성시간대 역시 비(非)프라임대라는 점을 고려한다면 시청 성과 측면에서의 효율성은 떨어지는 것으로 평가된다.

단, 공동제작 프로그램 유형의 대부분이 보도와 교양으로 제한되었던 예전과는 달리,

- 5) 부산, 경남, 울산, 대구
- 6) 부산, 울산, 경남
- 7) 부산, 창원, 울산
- 8) 청주, 대전, 충주
- 9) 청주, 충주
- 10) 민방소재 9개사 공동제작: 부산, 대구, 광주, 대전, 전주, 춘천, 청주, 울산, 제주
- 11) 여수, 광주, 목포

일부 권역에서 예능, 오락, 쇼/음악 등의 다양한 장르에서 공동제작이 이루어지고 있다는 점은 긍정적인 측면으로 평가된다.

(6) 소외계층 접근권 보장

MBC는 2011년도에도 소외계층을 배려하기 위해 평일 낮방송 시간대에 소외계층에 대한 관심을 촉구하는 프로그램들을 블록 편성하였으며, 그 밖에 방송통신위원회에서 규정하고 있는 화면해설방송, 자막, 수화방송 등을 적용함으로써 장애인의 방송 접근권을 강화하기 위해 노력하였다. 하지만 이는 지난 2009년, 2010년도와 유사한 수준으로서 소외 계층을 위한 방송 접근권 강화를 위해 추가적인 노력을 기울인 것으로 보기는 어렵다고 판단된다.

〈표 2-23〉 폐쇄자막 편성 비율

구분	주간 편성시간(비율)			주간 주시청 편성시간(비율)			연간 편성시간(비율)			연간 주시청 편성시간(비율)		
	평일	주말	전체	평일	주말	전체	평일	주말	전체	평일	주말	전체
보도	1,127	259	1,386	302	98	400	56,110	15,050	71,160	15,030	5,665	20,695
	79.3%	83.5%	80.1%	100%	98.8%	99.7%	79.3%	83.5%	80.2%	100%	98.8%	99.7%
교양	2,457	503	2,961	214	10	224	122,375	29,195	151,570	10,675	575	11,250
	98.0%	99.8%	98.3%	100%	100%	100%	98.0%	99.8%	98.3%	100%	100%	100%
오락	1,760	1,379	3,140	691	485	1,176	87,655	80,005	167,660	34,400	28,145	62,545
	86.4%	86.0%	86.3%	100%	100%	100%	86.4%	86.0%	86.2%	100%	100%	100%
전체	5,344	2,142	7,486	1,207	593	1,800	266,140	124,250	390,390	60,105	34,385	94,490
	89.6%	88.6%	89.3%	100%	99.8%	99.9%	89.6%	88.6%	89.3%	100%	99.8%	99.9%

2011년도 폐쇄자막의 편성 비율은 작년과 유사한 수준에서 이루어졌다. 주간 폐쇄자막 편성 비율이 2008년도에 90.8%로 대폭 증가한 뒤에 2009년도에 91%를 달성했고, 이후 2010년도에는 89.5%, 2011년도에는 89.3%로 유사한 수준을 보이고 있다. 주간 주시청 편성비율도 2008년도에 99.7%에서 2009년도에 99.8%, 2010년 99.9%로 매년 0.1%씩 증가하였고 2011년도에도 99.9%를 유지함으로써 거의 100% 편성 비율을 보이고 있다. 따라서 전반적으로 폐쇄자막 편성을 통한 소외 계층의 프로그램 접근권 보장은 지속적으로 고려되고 있는 것으로 평가된다.

〈표 2-24〉 화면해설방송 편성비율

구분	주간 편성시간(비율)			주간 주시청 편성시간(비율)			연간 편성시간(비율)			연간 주시청 편성시간(비율)		
	평일	주말	전체	평일	주말	전체	평일	주말	전체	평일	주말	전체
보도	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
교양	18	1	19	0	0	0	880	55	935	0	0	0
	0.7%	0.2%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.2%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%
오락	276	224	500	0	0	0	13,745	13,015	26,760	0	0	0
	13.6%	14.0%	13.8%	0.0%	0.0%	0.0%	13.6%	14.0%	13.8%	0.0%	0.0%	0.0%
전체	294	225	519	0	0	0	14,625	13,070	27,695	0	0	0
	4.9%	9.3%	6.3%	0.0%	0.0%	0.0%	4.9%	9.3%	6.3%	0.0%	0.0%	0.0%

한편, 화면해설방송(Descriptive Video Service)은 음성 정보만을 접할 수밖에 없는 시각 장애인들을 위해 송출되는 화면에 대한 설명을 대사 중간에 방송하는 서비스로서 2011년에는 전체 프로그램 중 6.3%가 화면해설방송으로 제작된 것으로 나타났다. 이는 연간 전체 편성 비율이 2008년도에 5.5%에서 2009년도에는 5.9%로, 그리고 2010년도도 6.43%로 꾸준히 증가해왔으나 2011년 들어 다소 주춤한 것으로 보인다. 특히 주시청 편성 시간대의 경우에는 2009년도에 0.1%의 미미한 수준으로 편성된 이후로 2011년도까지 계속 0%에 그치고 있어 소외 계층을 위한 방송 접근권 확대에 보다 주의를 기울여야 할 것으로 보인다.

그러나 현실적으로 화면해설방송은 드라마, 혹은 드라마 형식의 예능프로그램, 그리고 내레이션이 많지 않은 다큐멘터리의 경우에만 제작이 가능하여 대상 프로그램이 극히 제한적이다. 특히 방송 시작시간이 임박해서야 제작이 완료되는 현재의 제작행태로는 본방송을 평균 4~5일 가량 소요되는 화면해설방송(DVS)으로 제작하는 것이 불가능하므로 현실적으로 재방송 프로그램만이 화면해설방송으로 제작되고 있는 상황이다.

(7) 연중 캠페인 및 주요 기획 프로그램 평가

① 연중 캠페인 프로그램의 평가

2011년도에 MBC는 연중 캠페인의 일환으로 ‘편성제작물을 통한 연중 홍보’와 ‘특집 프로그램 활용을 통한 캠페인 장려’라는 두 가지 방식을 진행되었다. MBC는 창사 50주년을 맞아 2011년 키워드를 ‘상생과 나눔’으로 정하고 ‘나눔’문화의 확산을 위한 연중 캠페인을 적극적으로 제작하여 편성하였다. <이제 옆을 봅시다> 시리즈의 경우 재능기

부(pro bono) 형태로 총 세 편을 제작해 제작방식에서도 나눔의 의미를 실천하려는 노력이 엿보였고, ‘나누면 행복’, ‘장애인 나눔’ 캠페인 등을 통해서 이웃과 주변에 대한 관심, 배려의 문제를 제기하고 인종, 장애유무, 연령의 장벽을 넘는 다양한 나눔의 형태를 제시한 것으로 평가된다.

〈표 2-25〉 2011년 MBC 연중캠페인

구분	캠페인명/방송시기	주요내용
편성 제작물을 통한 연중홍보	나눔 캠페인	장애인 나눔 편, 버스 편 (1월)
	희망의 숲	숲은 미래다 편 (4월)
	G20 캠페인	G20 세계국회의장 회의 안내 스포츠 (4월)
	나누면 행복	나눔 이미지 편, 기업은행 협찬 편 (7월)
	이제 옆을 봅시다	결손가정 어린이 편, 장애인 편, 독거노인 편 (8월)
특집 프로그램 활용을 통함 캠페인 장려	1/28(금)오후 1:40-4:00	MBC 50주년 나눔 ‘맛있는 나눔, 1000일의 약속’
	1/28(금) 오후 5:10-6:00	MBC 50주년 나눔 ‘우리생애 최고의 선물’
	3/10(목) 오후 1:35-3:10	2011 MBC 특별생방송 힘내라! 중소기업UP
	3/16(수) 오후 4:10-6:00	일본대지진 MBC 특별생방송 ‘함께 나누는 세계’
	4/4(목) 오후 5:10-6:00	MBC 창사50주년 나눔 ‘연변 장애인의 한국 방문기’
	4/20(수) 낮 12:25-1:15	장애인의 날 특집다큐 ‘아담한 부부의 초콜릿 정원’
	4/20(수) 오후 2:40-4:00	MBC 창사50주년 특집 ‘1004 릴레이 희망의 마라톤’ 축하쇼 ‘희망나눔, 사랑더하기’
	4/20(수) 오후 2:40-4:00	MBC 창사50주년 특집 ‘희망릴레이, 우리는 달린다’
	5/5(목) 오후 4:10-6:50	창사특집 2011 MBC ‘어린이에게 새 생명을’
	5/8(일) 낮 12:10-3:00	MBC 특별생방송 창사50주년 나눔 프로젝트 ‘비움과 나눔’
	5/27(일) 오후 5:30-7:45	MBC 50주년 특별생방송 어린이 재활지원 프로젝트 희망의 손잡기
	7/15(금) 오후 12:15-2:15	2011 맛있는 나눔 사랑의 푸드뱅크
	11/10(목) 오후 2:30-3:50	
	7/18(월) 오후 5:00-6:00	MBC 나눔특별기획 고맙습니다, 작은도서관
	9/28(수) 오후 2:05-3:00	MBC 창사50주년기념 나눔 ‘새터민 학생들의 남도여행’
	11/25(금) 오후 2:00-2:50	MBC 나눔캠페인 ‘작지만 착한 기술’ 케냐에 희망을 심다
	12/5(월) 오후 1:45-2:55	MBC 나눔캠페인 희망콘서트
	12/15(목) 오후 1:10-3:50	2011 MBC 이웃사랑 특별생방송 착한 나눔, 희망 세상
	12/22(목) 오후 5:00-7:45	MBC 50주년 특별생방송 ‘바보 나눔 대축제’

또한 세계 산림의 해를 맞아 <희망의 숲 캠페인>을 제작 및 전개하고, G20 세계 국회의장 회의 안내 스팟(spot) 방송 등을 시의성 있게 제작하여 방송한 것으로 나타났다.

② 기획 프로그램의 평가

2011년은 MBC 창사 50주년이 되는 해로서, 각종 창사 특집 및 특별기획 프로그램들을 제작하여 방송하였다.

MBC가 2011년 방송한 주요 창사 특집 프로그램으로는, 먼저 <남극의 눈물>, <휴먼다큐 사랑> 등 고품질 다큐멘터리와 창사특집 드라마 <빛과 그림자>를 들 수 있다. 이 프로그램들을 통해서 본사의 브랜드 이미지를 높이고, <사회봉사대상>, <명사들의 사랑 나눔> 등 공익 시상식과 나눔 이벤트 방송으로 방송의 사회적 역할에 충실하고자 하였다. 특히 창사주간 낮방송시간대에는 「창사주간 베스트」존(zone)을 통해 <아마존의 눈물> 시리즈, <무한도전 조정특집>, <양코르 휴먼다큐 사랑>, <네트워크 걸작선>, <MBC플러스 걸작선> 등 한 해 동안 시청자들에게 가장 많은 사랑을 받으며 화제가 되었던 콘텐츠를 집중 방송함으로써 본사의 위상과 이미지를 제고하는데 주력한 것으로 나타났다.

<표 2-26> 2011년도 MBC주요 창사 특집 프로그램

방송일시	방송일시	내용
창사 특집 프로 그램	4/29(금)-5/27(금) 밤 11시대	MBC 창사 50주년 특집 '휴먼다큐멘터리 사랑'
	6/2(목)-8/4(목) 밤 11:05-12:00	MBC 50주년 특별기획 다큐 '타임'
	8/11(목) 밤 11:05-12:00	MBC 창사 50주년 특별기획 3D 해양 다큐멘터리 '엄홍길 바다로 가다'
	9/1(목),9/8(목) 밤 11:05-12:00	MBC 창사 50주년 특집 '아스팔트 위의 인생 2부작'
	11/20(일)~2012.1/29(일) 오전 9:25-10:45	MBC 창사특별기획 코이카(KOICA)의 꿈
	11/25(금) 오후 2:50-3:50	제7회 푸른성장대상
	11/25(금) 밤 11:25-12:25	MBC 창사 50주년 특집다큐 코리아를 아시나요 - 공공외교의 현장
	12/2(금) 오전 9:45-12:00	MBC 창사50주년 특집 '명사들의 사랑나눔'
	12/2(금) 오후 1:15-3:00	창사특집 2011 사랑의 열매 'MBC 사회봉사대상'
	12/28(월)-월화 밤9:55-11:15	MBC 창사50주년 특별기획 '빛과 그림자'
	12/2(금)-12/16(금) 밤 11시대	창사50주년 특집 MBC스페셜 충주 성심학교 야구부 1,2편-제니의 꿈
	12/23(금)~ 밤 11시대	MBC창사50주년 특집다큐멘터리 '남극의 눈물'

뿐만 아니라, 올 한 해 동안 MBC는 ‘글로벌 MBC의 원년 2011’이라는 키워드를 가지고 ‘문화한류’의 세계화를 위한 다양한 프로젝트를 진행한 것으로 나타났다. 먼저 방콕·도쿄·니가타·시드니 등 4차례에 걸쳐 <K-POP 콘서트>를 개최해 국가브랜드를 제고하는 한류의 확산에 선도적인 역할을 수행하였으며, 유럽·남미·아프리카 등 전세계 K-POP 팬들의 댄스 경연을 담은 <커버댄스 페스티벌! K-POP 로드쇼 40120> 방송을 통해 ‘한류를 선도하는 MBC’의 이미지를 공고히 한 것으로 평가된다.

기타 특별 기획 프로그램으로는, 세계 산림의 해를 맞아 <숲이 미래다> 3부작 특별생방송을 방송하고 <에너지 기획 3부작> 등 특집프로그램 및 공익 이벤트에 국가 및 사회적으로 중요한 이슈를 반영한 것으로 나타났다. <천안함 1주기 특별생방송 ‘그날 이후’>와 <DMZ 평화콘서트>와 같은 특집 프로그램은 시의적절한 편성이었으며, <청년취업프로젝트 꿈꾸는 TV>와 <MBC 특별생방송 2011 대한민국 귀농귀촌 페스티벌>의 경우, 기존의 정규 시사교양 프로그램이 아닌 특집 프로그램으로서 현재 주요한 사회화두인 청년 실업 문제와 농촌문제에 시청자들의 관심을 유도한 기획이었다고 평가된다. 그러나 <천안함 1주기 특별생방송 그날 이후>과 같은 특집 방송 프로그램이 자체 제작이 아닌 외주로 제작되었다는 점은 방송의 공정성 면에서 우려할 만한 사안이다. MBC의 입장을 표명하는 시사 프로그램들은 자체 제작을 통해 공영방송으로서의 시각을 담아낼 수 있어야 하며, 이것은 특별 기획 프로그램들의 경우에도 마찬가지로 적용된다.

그밖에 F1 코리아 그랑프리 경기 주간동안 <2011 F1 내 심장은 시속 300km>등 F1 특집을 집중 편성하였을 뿐 아니라 최첨단 중계방송으로 행사를 성공적으로 마무리한 것으로 평가된다.

〈표 2-27〉 한류 특집 및 기타 특별 기획 프로그램

방송일시	방송일시	내용
한류 특집 프로그램	4/17(일) 오후 5:10-6:50	MBC 창사50주년 특별기획 ‘태국 한류 콘서트’
	7/2(토) 밤 12:20-2:00	창사50주년 특별기획 한류! 아시아를 넘어 세계로 SM TOWN Live in Paris
	9/11(일) 밤 11:00-1:00	MBC 창사50주년 특별기획 K-POP ALL STAR LIVE IN NIIGATA
	10/28(금) 오후 1:05-2:05	2011 아시아 팝 뮤직 콘서트
	9/22(목)-11/17(목) 밤 11시대	커버댄스 페스티벌 K-POP 로드쇼 40120
	12/4(일) 밤 11:50-1:35	창사특집 2011 K-POP 뮤직 페스트 인 시드니

방송일시	방송일시	내용
기타 특별기획 프로그램	2/7(월) 오후 1:15-2:15	청년취업프로젝트 꿈꾸는 TV
	3/1(화) 오전 10:55-11:50	3.1절 특선다큐멘터리 '이쿠노구 아리랑'(제주M)
	3/3(목),3/4(금)오후 5:10-6:00 3/11(금) 오후 2:05-3:05	<에너지기획 3부작> 1부 : 우리 곁의 에너지 빈곤층, 2부 : 당신이 곧 에너지다, 3부 : 자동차-전기로 날다
	3/25(금) 오후 4:10-6:00	천안함 1주기 특별생방송 '그날 이후'
	4/29(금) 오후 1:15-3:10 7/22(금) 오후 1:05-2:15 9/30(금) 오후 1:05-3:00	2011 세계 산림의 해 특집 MBC 나눔 캠페인 '숲이 미래다'
	6/24(금) 오후 1:05-3:00	6.25 특선다큐 블루헬멧! 평화를 꿈꾸다 2부작
	6/29(수) 오후 5:00-6:30	지상파4사 공동생방송 지상파 디지털방송 새로운 미래를 열다
	7/22(금) 오후 5:00-6:00	여수 엑스포 특별생방송 바다를 넘어 미래로
	7/28(목) 오후 12:35-1:55	2011 대한민국 공동브랜드 종합대전
	8/13(토)-8/15(월) 밤 12시대	MBC 창사 50주년 특별기획 DMZ 평화콘서트
	8/15(월) 오전 10:50-1:10	광복절 특집극 절정 2부작
	10/10(월)-10/16(일)	2011 F1 코리아 그랑프리 주간 특집방송
	11/4(금) 오후 2:00-4:30	MBC 특별생방송 2011 대한민국 귀농·귀촌 페스티벌

2) 편성운영의 적절성

편성은 방송사가 시청자의 시간을 담보로 하여 프로그램을 제공하고 있다는 점에서 방송사는 시청자에게 약속한 시간에 약속한 프로그램을 제공해야 하는 공적인 책무를 지니게 된다. 편성 운영의 적절성을 평가하기 위해 적용되는 항목은 편성의 정시성, 위기 대응 능력과 재난/재해보도의 수행, 채널 시청점유율 등 세 가지 항목이다.

(1) 편성의 정시성

편성의 정시성은 크게 프로그램 운영의 효율성과 시청자와의 약속 이행이라는 두 가지 측면에서 중요하다. 그럼에도 불구하고 현실적으로 방송사가 편성의 비정시성을 초래하게 되는 요인으로는 뉴스 프로그램의 특별편성(긴급 뉴스)을 제외하면, 표준제작시간 위반, 대응 편성을 위한 고의적 지연 등이 있다. 편성의 비정시성은 결과적으로 시청자 복지를 저해할 수 있기 때문에 표준 제작 시간의 위반을 살펴봄으로써 편성 운영의 정시성을 평가할 수 있다.

〈표 2-28〉 표준제작시간 위반현황

연도	10분 이상 초과	5분 이상 초과	합계
2011년	11	자료 없음	자료 없음
2010년	18	15	33
2009년	9	41	50

〈표 2-29〉 표준제작시간 위반 사례

날짜	프로그램	제작시간 (오차)	후속 프로그램 시작			타사 편성
			편성 시간	지연 시작 시간	오차	
11/1/7(금)	일요일 일요일 밤에 스페셜 ⑮	82'39" (16'39"초과)	후속 프로그램 없음			독립영화관 드라마스페셜 SBS신년기획
11/1/14(금)	일요일 일요일 밤에 스페셜 ⑮	80'10" (14'10"초과)	후속 프로그램 없음			KBS스포츠신년기획 드라마스페셜 SBS시사토론
11/1/21(금)	일요일 일요일 밤에 스페셜 ⑮	78'11" (12'11"초과)	후속 프로그램 없음			독립영화관 드라마스페셜 SBS시사토론
11/2/2(수)	무한도전 스페셜 ⑫	81'43" (10'43"초과)	15:25	15:32	11분	2011설날장사씨름대회 남자의자격 스페셜2부 설날특선영화 해운대
11/3/24(목)	500회 특집 MBC 100분 토론	126'46" (10'46"초과)	후속 프로그램 없음			KBS네트워킹기획 스포츠 하이라이트 풋볼매거진골!
11/6/13(월)	전주 대사습놀이 전국대회 3부	105'12" (14'12"초과)	16:30	16:43	13분	풍경이 있는 여행 KBS뉴스타임 아태대법원장 회의개회식
11/6/24(금)	댄싱 위드 더 스타 ⑮	86'59" (10'59"초과)	23:15	23:33	18분	6/25특별기획 VJ특공대 달콤한고향 나들이달고나
11/7/24(일)	아름다운 콘서트 ⑫	67'11" (11'11"초과)	25:40	26:01	21분	스포츠이야기 외화시리즈 폴링스카이 스포츠 빅이벤트
11/8/13(토)	평화콘서트 Oh! PEACE KOREA	76'28" (10'28"초과)	25:30	25:42	12분	생방송 심야토론 개그스타시즌2 힐링캠프 기쁘지아니한가
11/12/30(금)	2011 MBC 드라마대상 2부	126'54" (10'54"초과)	25:20	25:33	13분	송년기획 명화극장 특선영화 내강패같은애인 송년특선영화 신기전
11/12/31(토)	MBC 가요 대제전 (2부)	153'42" (17'42"초과)	25:50	26:14	24분	새해맞이 생방송 특선영화 이층의악당 2011 스포츠 총결산

※ 편성표보다 10분 이상 방송시간 오차가 발생한 경우가 2010년도 대비 감소함

MBC가 2011년도에 표준제작시간을 위반한 현황을 살펴보면, 10분 이상 초과한 사례가 11건으로 나타났으며, 이는 지난 2010년도 15건에서 감소한 수치이다. 10분 이상을 초과한 개별 표준제작시간 위반 사례를 보면 <일요일 일요일 밤에 스페셜> 프로그램이 3회로 가장 많았고, <무한도전 스페셜>, <댄싱 위드 더 스타>와 같은 예능 프로그램은 각각 1회씩 약 10분 정도 초과하였으며, <500회 특집 MBC 100분 토론> 역시 약 10분 정도 초과한 것으로 나타났다. 그밖에 <MBC 드라마대상 2부> 및 <MBC 가요대제전 2부>를 포함하여 대부분이 정규 방송 프로그램보다는 정규 방송 프로그램의 스페셜 편 혹은 특집 기획 프로그램들이 위반 사례로 지목되었다. 이는 지난 2010년도에 MBC가 타사 편성에 맞대응한 고의적인 지연으로 지적된 바 있는 주말 드라마의 제작시간 위반 사례와는 달리, 불가피한 제작 시간의 증가로 보인다. 따라서 2011년도에는 기존의 위반 사례들을 거울삼아 표준제작시간 준수를 위해 제작시간 초과 프로그램 제작진에게 사무연락을 발송하는 등 제작시간 준수를 촉구하고 지속적으로 관리했다는 MBC의 방침이 비교적 긍정적인 결과를 가져온 것으로 평가된다.

그러나 <일요일 일요일 밤에 스페셜>이나 <500회 특집 100분 토론>을 제외하면, 해당 프로그램 들이 표준제작시간을 위반함으로써 후속 프로그램의 방송이 10분 이상 지연되는 결과를 초래한 것으로 나타났다. 특히 방송 시간이 지연될수록 타사에서 편성한 <특선 영화>나 <힐링캠프 기쁘지 아니한가> 등과 같은 인기 프로그램에 시청률을 빼앗기는 경우가 발생할 수 있어 표준제작시간의 준수는 MBC 자사의 시청층 확보에도 중요한 요인이 되므로 지속적으로 철저히 관리해야 할 항목 중 하나인 것으로 보인다.

(2) 위기대응능력과 재난/재해보도의 수행

MBC는 국가적 재난과 재해가 발생했을 때, 공영방송으로서의 공적 의무를 수행하기 위해 이를 국민에게 충실하게 알려야 한다. 지금까지 MBC는 재난방송 대비 시스템으로서 MBC 재난방송 내규에 따른 재난방송 전환 시스템을 상시 운영하고, 방송통신위원회의 재난방송 온라인 시스템 개발에 따라 재난 방송 연동 운영 시스템을 구축해왔다. 특히 2011년도에는 재난방송 중앙협의회 (방송통신위원회 및 MBC, KBS, SBS, YTN, MBN)를 발족하고 재난방송 자동자막 송출시스템을 설치하였으며, 폭염, 지진, 지진해일 등의 재난대처 프로그램 4편을 자체적으로 제작함으로써 재난방송 대비 시스템을 강화한 것으로 나타났다. 또한 지상파의 보완 매체로서 DMB의 독자적인 재난방송 시스템을 구축하여 재난재해방송의 체계를 확립하였다.

〈표 2-30〉 2011년 MBC 재해보도 현황

구분/일자	편성시각	방송시간	프로그램 내용	
뉴스특보	03월 11일	15:47:36	8'43"	일본대지진
뉴스특보	03월 11일	16:32:46	2'18"	일본대지진
뉴스특보	03월 12일	0:09:03	32'36"	일본대지진
뉴스특보	03월 12일	10:56:44	39'31"	일본대지진
뉴스특보	03월 12일	15:21:01	41'00"	일본대지진
뉴스특보	03월 15일	0:32:28	29'54"	일본대지진
뉴스특보	03월 16일	0:09:43	29'20"	일본대지진
뉴스특보	06월 26일	0:23:56	4'38"	태풍메아리 북상
뉴스특보	06월 26일	6:00:00	26'41"	태풍메아리 북상
뉴스특보	06월 26일	7:20:01	20'09"	태풍메아리 북상
뉴스특보	06월 26일	10:21:22	7'13"	태풍메아리 북상
뉴스특보	06월 26일	11:46:41	12'08"	태풍메아리 북상
뉴스특보	06월 26일	15:45:32	9'18"	태풍메아리 북상
뉴스특보	06월 26일	17:07:16	8'30"	태풍메아리 북상
뉴스특보	06월 29일	9:29:45	12'51"	중부지방 집중호우
뉴스특보	06월 29일	12:00:03	12'04"	중부지방 집중호우
뉴스특보	06월 29일	14:53:11	16'44"	중부지방 집중호우
뉴스특보	06월 29일	16:37:32	16'27"	중부지방 집중호우
뉴스특보	06월 29일	18:31:17	15'02"	중부지방 집중호우
뉴스특보	07월 27일	10:56:14	16'24"	중부지방 폭우
뉴스특보	07월 27일	12:16:19	27'10"	중부지방 폭우
뉴스특보	07월 27일	13:37:53	63'00"	중부지방 폭우
뉴스특보	07월 27일	15:46:04	39'52"	중부지방 폭우
뉴스특보	07월 27일	17:00:00	86'38"	중부지방 폭우
뉴스특보	07월 28일	0:30:53	32'59"	중부지방 폭우
뉴스특보	07월 28일	1:58:33	13'23"	중부지방 폭우
뉴스특보	07월 28일	9:29:28	18'11"	중부지방 폭우
뉴스특보	07월 28일	12:04:26	27'25"	중부지방 폭우
뉴스특보	07월 28일	15:40:33	16'30"	중부지방 폭우
뉴스특보	07월 28일	18:00:01	47'56"	중부지방 폭우
뉴스특보	08월 07일	23:58:28	6'52"	태풍무이파 북상
뉴스특보	08월 08일	9:29:01	21'08"	태풍무이파 북상
뉴스특보	08월 08일	11:00:23	9'43"	태풍무이파 북상
뉴스특보	08월 08일	11:59:59	26'26"	태풍무이파 북상
뉴스특보	08월 08일	13:59:49	9'24"	태풍무이파 북상
뉴스특보	09월 15일	16:55:49	7'00"	전국정전사태

이러한 시스템 하에서 2011년도에 MBC가 방송한 재난재해 대비 스팟(spot)은 총 2223분 29초로 총 807회 방송되었으며, 관련 뉴스 특보는 총 815분 8초로 총 36건 방

송되었고, 관련 정규 뉴스보도는 총 8편의 정규 프로그램에서 집중적으로 보도한 것으로 집계되었다. 2011년은 일본대지진, 태풍 메아리 북상, 중부지방 집중호우, 태풍 무이과 북상 등 자연재해가 많이 발생했기 때문에 재해 발생시에 신속하게 뉴스특보를 방송하여 재해 관련 뉴스특보가 많았던 지난 2010년 대비 소폭 증가한 것으로 나타났으며, 재난·재해 예방 스팟도 계절에 맞게 꾸준히 방송한 것으로 평가된다. 주요 재난 사안별 뉴스특보 방송현황을 보면 ‘호우’와 ‘폭우’가 각 5회와 11회, ‘태풍’이 12회, 그리고 ‘일본대지진’이 7회, ‘전국정전사태’가 1회 방송되었다.

또한 재난·재해 발생 시에는 정규 프로그램 내에서 재난 경과 및 피해 상황 등의 관련 토크 자막을 지속적으로 송출함으로써 재난 보도의 효율성을 높인 것으로 평가된다. 특히 ‘일본 대지진’(3월), ‘태풍 메아리 북상’(6월), ‘중부지방 집중호우’(6월, 7월), ‘태풍 무이과 북상’(8월)과 같은 자연 재해 이외에 ‘전국 정전 사태’(9월) 및 ‘김정일 사망’(12월)과 같은 국내외 특보들을 신속하게 반영하여 <MBC 뉴스특보 ‘김정일 사망’>, <MBC 뉴스특보 ‘전국 정전사태’> 등을 시의 적절하게 방송한 것으로 나타났다. 요컨대, MBC는 2010년에 이어 2011년도에도 재난재해 발생빈도가 매우 높았음에도 불구하고 매번 재난재해 발생 당시 신속하고 충실하게 보도함으로써 공영방송으로서의 책임을 다한 것으로 평가된다.

(3) 채널 시청점유율

2011년 MBC 편성본부의 목표는 ‘채널경쟁력 및 채널선호도의 1위 확보’로 설정하였으며, QI평가 결과 MBC는 드라마와 예능 부문에서 강세를 보이며 이러한 목표의 달성에 성공한 것으로 나타났다.

〈표 2-31〉 2011년도 시청률 상위 20위 프로그램

순위	프로그램	채널	시청률	점유율	순위	프로그램	채널	시청률	점유율
1	일일연속극 〈웃어라동해야〉	KBS1	35.6	53.4	11	일일연속극 〈우리집여자들〉	KBS1	19.8	31.8
2	특별기획〈시크릿가든〉	SBS	32.7	44.2	12	개그콘서트	KBS2	19.6	26.0
3	주말연속극 〈오작교형제들〉	KBS2	25.6	38.0	13	주말연속극 〈반짝반짝빛나는〉	MBC	19.4	27.3
4	주말연속극 〈사랑을 믿어요〉	KBS2	24.5	36.4	14	일일연속극 〈당신뿐이야〉	KBS1	19.3	30.5
5	스타오디션 위대한 탄생	MBC	21.5	32.9	15	특별기획〈여인의 향기〉	SBS	19.2	27.9
6	대기획〈뿌리깊은 나무〉	SBS	20.9	32.2	16	특별기획〈신기생던〉	SBS	19.0	26.9
7	해피선데이	KBS2	20.8	33.2	17	무한도전	MBC	18.6	32.0
8	특별기획〈공주의 남자〉	KBS2	20.3	30.5	18	수목미니시리즈 〈최고의 사랑〉	MBC	18.4	27.9
9	주말특별기획 〈육망의 불꽃〉	MBC	20.3	28.3	19	월화드라마 〈천일의 약속〉	SBS	18.3	28.0
10	드라마스페셜〈싸인〉	SBS	19.9	29.8	20	수목미니시리즈 〈마이프린세스〉	MBC	18.3	27.4

* AGB 닐슨 수도권 가구 시청률 기준 (전시간대)

2011년도에는 지난 2010년도에 비해 연평균 시청률 30% 이상으로 큰 성공을 거둔 프로그램이 절반으로 줄어들고, 전반적으로 시청률 상위 20위 내에 포함된 프로그램들의 시청률이 작년에 비해서는 낮은 것으로 나타났다. 하지만 작년에 이어 2011년도 역시 시청률 상위 20위 프로그램 중에서 16편이 드라마로 나타난 것처럼, 일반적으로 지상파 방송사의 채널경쟁력에 드라마 장르의 역할이 매우 중요하다. 특히 이 중에서도 SBS의 드라마가 6편으로 가장 많았고, MBC 드라마가 4편으로 그 다음이었으며, KBS1과 KBS2가 각각 3편의 드라마를 상위 20위 안에 포함시킨 것으로 나타났다. 특히 MBC의 경우 주말 드라마와 수목 드라마가 강세를 보였으며, <스타오디션 위대한 탄생>이 예능 부문에서 타사의 프로그램들을 제치고 5위를 기록하였다. 전체적으로는 시청률 상위 20위 내에 MBC와 SBS가 각각 6편을 포함시켜, 작년에 MBC가 4편, SBS가 8편을 각각 포함시켰던 것을 고려해볼 때, MBC는 작년의 부진한 성과를 씻고 SBS와의 격차를 좁힌 것으로 나타났다.

그러나 채널 시청점유율을 기준으로 하는 평가는 장르별로 다르게 평가할 수 있는 문제이므로 이어서 장르별로 구체적으로 살펴보도록 하겠다.

① 드라마 부문

〈표 2-32〉 2011년도 드라마 시청률 상위 20위 프로그램

순위	프로그램	채널	시청률 점유율 순위		프로그램	채널	시청률 점유율		
1	일일연속극 <웃어라동해야>	KBS1	35.6	53.4	11	수목미니시리즈 <최고의사랑>	MBC	18.4	27.9
2	특별기획<시크릿가든>	SBS	32.7	44.2	12	월화드라마<천일의약속>	SBS	18.3	28.0
3	주말연속극 <오작교형제들>	KBS2	25.6	38.0	13	수목미니시리즈 <마이프린세스>	MBC	18.3	27.4
4	주말연속극 <사랑을 믿어요>	KBS2	24.5	36.4	14	월화드라마 <역전의여왕>	MBC	18.3	26.1
5	대기획<뿌리깊은나무>	SBS	20.9	32.2	15	특별기획드라마<짝패>	MBC	17.6	26.3
6	특별기획<공주의남자>	KBS2	20.3	30.5	16	주말특별기획드라마 <애정만만세>	MBC	17.4	24.8
7	주말특별기획 <육망의불꽃>	MBC	20.3	28.3	17	드라마스페셜 <보스를 지켜라>	SBS	17.3	25.9
8	드라마스페셜<싸인>	SBS	19.9	29.8	18	대하드라마<광개토대왕>	KBS1	17.2	23.9
9	일일연속극 <우리집여자들>	KBS1	19.8	31.8	19	월화드라마<드림하이>	KBS2	17.0	24.6
10	주말연속극 <반짝반짝빛나는>	MBC	19.4	27.3	20	월화드라마 <무사백동수>	SBS	16.8	26.1

* AGB 닐슨 수도권 가구 시청률 기준 (전시간대)

먼저 드라마 부문만 살펴본다면, MBC는 2011년도에 총 7편의 드라마를 시청률 상위

20위 프로그램에 포함시켰고, SBS가 6편으로 그 다음이며, KBS2가 4편, KBS1이 3편의 순으로 나타나 MBC가 2011년도 드라마 부문에서는 타사에 비해 가장 큰 성과를 거둔 것으로 나타났다. 이는 2010년도에 3편, 2009년도에 5편, 2008년도에 6편, 2007년도에 7편의 MBC 드라마가 상위 시청률 20위에 포함되었던 것을 고려했을 때, MBC가 최근에 지속되었던 드라마의 부진에서 탈피하고 성공적으로 경쟁력을 회복한 것으로 평가된다.

특히 2011년도 상반기에는 월화드라마인 <역전의 여왕>과 <짝패>로 MBC의 시청률이 동시간대 1위를 유지하였고, <마이프린세스>, <로열패밀리>, <최고의 사랑> 등의 수목드라마가 연이은 호조를 보이며 동시간대 시청률 1위를 고수한 것으로 나타났다. 또 SBS 드라마 <시크릿가든>의 압도적인 시청률에도 불구하고 MBC는 주말 연속극 <반짝 반짝 빛나는>과 주말기획 드라마 <육망의 불꽃>이 동시간대 시청률 1위를 기록하는 등 전반적으로 우수한 프로그램 경쟁력을 보였다. 반면, 하반기에는 시청률 면에서 두드러진 성과를 보인 드라마가 없었던 것으로 평가된다.

② 예능 부문

2011년도 예능 부문에서는 시청률 상위 20위 프로그램에 MBC가 8편의 프로그램을 포함시키고, 타사 SBS가 7편, KBS2가 4편 등으로 그 뒤를 이어 MBC의 선전이 두드러졌다. 특히 MBC의 예능 프로그램이 상위 10위 내에서 절반을 차지하였고, <스타오디션 위대한 탄생>이 1위를 차지하는 등 드라마 부문에 이어 예능 부문에서도 뚜렷한 성과를 보였다.

<표 2-33> 2011년도 예능 시청률 상위 20위 프로그램

순위	프로그램	채널	시청률	점유율	순위	프로그램	채널	시청률	점유율
1	스타오디션 위대한탄생	MBC	21.5	32.9	11	강심장	SBS	13.5	28.2
2	해피선데이	KBS2	20.8	33.2	12	우리들의일밤2부: 나는가수다	MBC	13.1	20.0
3	개그콘서트	KBS2	19.6	26.0	13	일일시트콤 <하이킥! 짧은다리의 역습>	MBC	12.7	21.3
4	무한도전	MBC	18.6	32.0	14	동물농장	SBS	11.9	23.7
5	세바퀴	MBC	17.6	31.6	15	놀러와	MBC	11.7	23.6
6	황금어장	MBC	15.9	32.2	16	놀라운대회 스타킹	SBS	11.6	19.9
7	댄싱위드더스타	MBC	15.5	25.4	17	스타부부쇼 자기야	SBS	11.5	21.7
8	해피투게더	KBS2	14.4	28.1	18	1박2일<재>	KBS2	11.4	22.7
9	정글의 법칙	SBS	14.1	25.6	19	스타주니어쇼 붕어빵	SBS	11.3	22.7
10	일요일이 좋다1부 : 런닝맨	SBS	13.9	23.7	20	전국 노래 자랑	KBS1	10.9	23.4

* AGB 닐슨 수도권 가구 시청률 기준 (전시간대)

구체적으로 살펴보면, 먼저 <스타오디션 위대한 탄생>과 <우리들의 일밤 2부: 나는 가수다>와 같은 새로운 킬러콘텐츠의 개발에 성공하여 MBC의 주요 예능 프로그램들이 동시간대 지속적인 시청률 1위를 유지하는 등 크게 성과를 거둔 것으로 나타났다. <우리들의 일밤 2부: 나는 가수다>는 시청자가 원하는 음악의 진정성을 가수들의 경연이라는 형태의 버라이어티로 구현하고 미국과 중국 등으로 포맷을 수출함으로써 화재성과 경쟁력 확보한 MBC의 대표적인 프로그램으로 자리 잡았으며, <스타오디션 위대한 탄생>은 2011년 평균 시청률 21.5%, 연중 최고 시청률은 26.9%로 상반기 MBC 전체 프로그램들 중 시청률 1위를 기록하였다.

뿐만 아니라 2009년, 2010년에 이어 2011년도에도 <무한도전>, <세바퀴-세상을 바꾸는 퀴즈>, <황금어장>, <하이킵3>, <놀러와> 등의 기존 프로그램들이 주요 시간대에서 압도적인 우위를 차지하는 등 지속적인 강세를 보였다. 특히 <하이킵3-짧은 다리의 역습>은 평균 시청률 12.7%로 지속적인 상승세를 보임으로써 평일 저녁 시간대 경쟁력 1위를 확보하였고 20위에는 들지 않았지만, <몽땅 내사랑>이 평균 시청률 11%로 안정적인 시청률을 확보하는 등 일일시트콤의 경쟁력도 유지·강화한 것으로 나타났다. <놀러와>의 경우에는 설특집으로 기획한 <세시봉 콘서트>가 2011년도 YWCA선정 <올해의 프로그램 대상>, 백상 예술대상 예능부문 작품상, 방송통신심의위원회 이달의 프로그램상을 수상하는 등 새로운 '세대화합'의 트렌드를 선도한 것으로 평가된다.

③ 시사/교양 부문

〈표 2-34〉 2011년도 시사/교양 시청률 상위 20위 프로그램

순위	프로그램	채널	시청률	점유율	순위	프로그램	채널	시청률	점유율
1	순간포착 세상에이런일이	SBS	14.4	22.0	11	시사매거진 2580	MBC	10.3	19.0
2	휴먼다큐 사랑(5부작)	MBC	14.0	25.7	12	우리말겨루기	KBS1	10.2	17.7
3	남극의 눈물(프롤로그)	MBC	13.9	23.6	13	한국인의 밥상	KBS1	10.0	17.6
4	아프리카의 눈물 (2,3,에필로그)	MBC	12.0	19.5	14	소비자고발	KBS1	9.6	15.3
5	당신이궁금한이야기/ 궁금한이야기Y	SBS	11.5	17.8	15	다큐3일	KBS1	9.5	14.4
6	푸른지구의 마지막 유산 쿵고(4부작)	KBS1	11.2	16.7	16	최후의바다 태평양(4부작)	SBS	9.2	17.6
7	VJ특공대	KBS2	10.9	17.3	17	여름방학특별기획 휴먼플래닛(8부작)	KBS1	9.2	14.1
8	러브인아시아	KBS1	10.6	18.6	18	생활의달인	SBS	8.9	13.7
9	그것이알고싶다	SBS	10.6	18.4	19	인간극장	KBS1	8.9	20.5
10	긴급출동 SOS	SBS	10.4	15.8	20	SBS 스페셜	SBS	8.8	17.0

* AGB 닐슨 수도권 가구 시청률 기준 (전시간대)

2011년도 시사교양 부문에서는 타사 KBS1과 SBS가 각각 8편, 7편의 프로그램을 시청률 상위 20위에 포함시킨데 비해 MBC는 총 4편의 프로그램만이 상위 20위에 포함되어 양적인 면에서는 다소 저조한 성과라고 볼 수 있으나, MBC가 2011년도에 창사 50주년 특집으로 제작한 다큐멘터리 세 편, <휴먼다큐 사랑>, <남극의 눈물(프롤로그)>, <아프리카의 눈물(2,3,에필로그)>이 각 2위, 3위, 4위에 올라 시청자들의 호응을 얻어냄으로써 지난 2010년에 이어 특집 다큐멘터리의 호조가 두드러졌다. 특히 MBC 창사 49주년 다큐멘터리 <아프리카의 눈물>과 2011년 <휴먼다큐멘터리 사랑>이 방송통신심의위원회가 수여하는 ‘이달의 좋은 프로그램상’을 각각 1월과 5월에 수상하였고, <북극의 눈물> 등이 포함된 <MBC 창사특집 지구의 눈물 시리즈>가 홍콩, 프랑스 등 해외 10여 개 국으로 수출되는 등 MBC 시사교양 프로그램들의 품격과 우수성을 높인 것으로 평가된다.

다큐멘터리 장르에 비해 정규 시사교양 장르는 상대적으로 취약함을 보였다. MBC가 2011년 시청률 상위 20위에 포함시킨 정규 시사교양 프로그램은 <시사매거진 2580> 뿐이었으며, 이는 SBS가 5편, KBS1이 4편을 포함시킨 것과는 상당히 대조적이다. 이는 지난 2010년 방송평가에서 지적한 바와 같이 정규 교양 프로그램들의 품질을 향상시키고 소재와 포맷의 다양성을 강화하는 등 경쟁력을 제고해야할 필요가 있음을 여실히 보여준다. 그러나 <시사매거진 2580>의 경우 시의 적절한 기획 기사와 ‘용인대 폭행 사건’ 등 큰 사회적 파장을 불러온 특종 기사들이 조화를 이루며 KBS1의 <취재파일 4321>과의 격차를 벌리는 성과를 보였고, 나아가 2011년 1년 동안 핵심시간대(평일: 오전8시-10시, 오후7시-12시/ 주말: 오전8시-12시, 오후6시-12시)에 편성된 프로그램을 관리하는 방송 3사 각 국, 즉, 드라마·예능·시사교양·보도·보도제작·편성제작(외주) 국별 평균 점유율을 비교한 결과, MBC가 보도제작국 점유율 1위를 차지하는데 기여한 것으로 나타났다.

결과적으로 우수성을 인정받은 MBC의 고품격 다큐멘터리들이 지난해에 이어 2011년도에도 시청자들의 환영을 받았으나, 정규 시사교양 프로그램 부문에서는 <시사매거진 2580> 하나가 공영방송으로서 MBC의 체면을 그나마 유지시킨 것으로 해석된다. 시사교양 장르는 방송사의 공익성을 가장 효과적으로 증명할 수 있는 중요한 장르이기 때문에 현재 MBC는 공영방송으로서의 채널이미지를 타사에 빼앗길 위험을 안고 있다고 볼 수 있다. SBS의 <순간포착 세상에 이런 일이>나 <그것이 알고싶다>, <긴급출동SOS>, <생활의 달인>, 그리고 KBS2의 <VJ특공대> 등 타사의 여러 정규 시사교양 프로그램들이 지속적으로 20위권에 포함되어 안정적인 시청률을 확보하고 있을 뿐 아니라, KBS1의 경우 <우리말 겨루기>라는 프로그램이 기존의 시사교양 프로그램과는 차별화된 퀴즈

쇼 형태로 시청층을 확보하고 있다. 이는 MBC의 간판 프로그램이라 할 수 있는 <PD수첩>이 주축하고 <시사매거진 2580>만이 유일한 시사교양 프로그램으로 활약상을 보이고 있는 현 상황에서 MBC에 다소 위협적인 형국이라 할 수 있다. 따라서 MBC가 공영 방송으로서의 위상을 강화하기 위해서는 기존의 정규 시사교양 프로그램 제작 시에 보다 다양한 소재를 확보할 필요성이 요구되며, 동시에 새로운 포맷의 교양 프로그램들의 제작에 보다 세심한 주의를 기울여야 할 것이다.

3) 외주관리의 합리성

다채널 환경에서의 원활한 콘텐츠 제공과 더불어 외주제작사의 육성을 위해 정부 주도로 시작된 정책이 외주정책이다. 즉, 급변하고 있는 매체 환경에 맞는 콘텐츠의 개발을 가능하게 하고 역동적인 변화에 적응할 수 있는 독립제작사를 육성하고, 지상파 방송사의 수직적인 통합 체계를 개선한다는 취지에서 출발하였다. 그러나 방송사 입장에서는 비대칭적 규제인 외주정책에 대해 불만을 가질 수밖에 없고, 외주제작사의 입장에서는 갑과 을의 관계에서 다양한 권리를 둘러싼 문제를 제기하고 있어 사업자 간 갈등이 항상 존재한다. 그러나 이미 외주 제작 프로그램의 편성 비율이 47.6%에 다다른 현 시점에서 방송사가 얼마나 합리적으로 외주를 관리하는가는 매우 중요하다. 합리적인 외주 관리가 방송사의 경영수지 개선 및 채널 경쟁력에 전반적으로 영향을 줄 수 있기 때문이다.

본 장에서는 외주관리의 합리성을 평가하기 위해 외주 정책의 적절성, 외주 관리의 적합성과 성과를 평가하고자 한다.

(1) 외주정책의 적절성

채널의 수와 종류가 급격히 증가하여 채널 간 경쟁이 강화된 현재의 매체 환경에서 방송사와 외주 제작사가 공생하기 위해서는, 방송사가 자체적으로 외주 정책에 대해 합리적으로 관리하고 더불어 균형 있는 제작 관리를 수행해야 한다고 볼 수 있다. 이러한 배경을 바탕으로 하여 MBC의 2011년도 외주정책의 적절성을 살펴보면 다음과 같다.

〈표 2-35〉 외주제작 프로그램 편성비율 추이

구분	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년
순수외주	30.8	33.3	36.1	31.8	33.7	37.2	40.7
자회사외주	5.6	3.9	3.8	7.3	7.7	7.0	6.9
계	36.4	37.2	39.9	39.1	41.4	44.2	47.6

외주제작 프로그램의 편성비율은 지속적으로 증가하고 있는 것으로 나타났다. 전체적으로 MBC는 외주제작 프로그램의 편성비율이 2005년 36.4%에서 지속적으로 증가하여 2011년도에는 순수외주 프로그램이 40.7%, 자회사외주 프로그램이 6.9%로, 총 47.6%가 외주제작 프로그램으로 편성된 것으로 나타났다. 즉, 2011년 한 해 동안 방송한 프로그램의 경우에는 거의 절반 정도의 프로그램이 외주 제작 프로그램이었다고 볼 수 있다. 특히, 2007년11월부터 계열사 제작 프로그램이 특수관계자 외주로 인정되면서 2008년에 순수외주 편성비율은 다소 감소하고 자회사외주는 증가하였으나, 2008년 이후 2011년 현재까지 지속적으로 다시 순수외주는 증가하는 반면 자회사외주는 감소하고 있는 경향을 보인다.

〈표 2-36〉 2011년 외주제작 프로그램 편성비율

유형	장르별 방송시간(분)/편성비율(%)									
	보도		교양		오락		주시청		전체	
	시간 (분)	비율 (%)	시간 (분)	비율 (%)	시간 (분)	비율 (%)	시간 (분)	비율 (%)	시간 (분)	비율 (%)
순수외주	2,019	2.3%	95,055	61.7%	81,015	41.7%	45,189	47.8%	178,089	40.7%
자회사외주	334	0.4%	11,590	7.5%	18,250	9.4%	3,726	3.9%	30,174	6.9%
국내구매	0	0.0%	0	0.0%	865	0.4%	0	0.0%	865	0.2%
국외구매	0	0.0%	6,345	4.1%	2,475	1.3%	0	0.0%	8,820	2.0%

장르별로 살펴보면, 2011년도 MBC의 방송 프로그램의 편성비율은 교양 부문의 경우, 2011년 현재 외주제작 비율이 전체 편성 프로그램 중 약 2/3이상(69.2%)으로 가장 높게 나타났으며, 오락 부문도 이미 절반 이상(51.1%)이 외주제작 프로그램으로 편성된 것으로 나타났다. 단, 외주제작 중에서도 자회사 외주 제작 프로그램은 오락 부문의 경우 9.4%, 교양 부문은 7.5%로 나타나, 자회사 외주 제작 프로그램의 편성 비율은 오락 부문에서 더 높게 나타났다. 또한 주 시청 시간대의 순수 외주비율은 47.8%로 지난 2010년 39.4%에 비해 8.4%가 증가한 것으로 나타났고, 자회사 외주비율은 3.9%로 작년 1.6%에 비해 약 두 배 정도 증가하였다. 보도 장르는 장르 특성상 외주제작 비율이 2.7%로 가장 낮았으나, 지난 2010년도의 1.5%에 비해서는 증가한 것으로 나타났다.

〈표 2-37〉 드라마의 외주제작 비율 세부 내역

구분	2009년도			2010년도			2011년도		
	총시간 (분)	외주(분)	비율(%)	총시간 (분)	외주(분)	비율(%)	총시간 (분)	외주(분)	비율(%)
일일아침	10,405	10,405	100.0%	10,280	10,280	100.0%	10,285	4,885	47.5%
일일저녁	10,160	4,000	39.4%	9,880	-	0.0%	10,040	8,440	84.1%
월화	8,005	8,005	100.0%	8,000	8,000	100.0%	8,240	8,240	100.0%
수목미니	6,930	5,110	73.7%	6,850	6,290	91.8%	6,930	4,760	68.7%
주말저녁	5,940	2,340	39.4%	6,000	6,000	100.0%	7,210	7,210	100.0%
주말기획	4,565	4,565	100.0%	6,080	6,080	100.0%	7,880	7,280	92.4%
베스트 (단막극)	-	-	-	385	385	100.0%	-	-	-
특집	-	-	-	-	-	-	260	120	46.2%
단막극	-	-	-	-	-	-	-	-	-
시즌드라마	-	-	-	-	-	-	-	-	-
계	46,005	34,425	74.8%	47,475	37,035	78.0%	50,960	41,050	80.6%

외주 제작의 비중이 가장 큰 부분은 드라마 장르로서 2011년도에는 MBC 드라마 제작의 약 80.6%가 외주제작으로 이루어졌다. 이는 지난 2010년도의 78.0%에 비해 2.6% 증가한 수준으로 최근 2년 동안 계속 증가한 것으로 나타났다.

드라마 세부 장르별로 살펴보면, 2011년도에는 외주 제작에 전적으로 의존하고 있는 장르가 ‘월화’ 드라마 및 ‘주말 저녁’ 드라마 두 가지 장르로 각각 100%가 외주에서 제작되고 있다. 특히 ‘월화’ 드라마는 지속적으로 외주제작에 전면 의존하고 있는 것으로 나타났고, ‘주말 저녁’ 드라마는 작년부터 외주 제작 비율이 100%인 것으로 나타났으며, ‘주말 기획’ 드라마와 ‘일일 저녁’ 드라마 및 ‘수목 미니시리즈’ 드라마가 각 92.4%, 84.1%, 68.7% 순으로 외주 제작에 크게 의존하고 있는 장르인 것으로 나타났다.

<일일 아침드라마>와 <주말 기획드라마>의 경우 지난 몇 년 동안 외주제작에 전적으로 의존했다가 2011년도에는 외주 제작 비율이 감소한 것으로 나타났고, 특히 ‘일일 아침’ 드라마의 경우 외주제작 비율이 작년대비 절반 이상이 줄어든 것으로 확인되었다. 또한 2011년도에 새로 편성된 ‘특집 드라마’의 경우 외주제작 비율이 46.2%인 것으로 나타났다.

이러한 변화는 지난 2010년도 MBC 경영평가에서 거의 모든 드라마가 외주 제작사에 의해 제작된 프로그램이었음에도 불구하고 성과가 좋지 않아 채널 경쟁력의 약화를 가져왔다는 지적이 반영된 것으로서 결과적으로 MBC 드라마가 2011년도에 시청률과 QI

평점 면에서 모두 성과를 거두는데 기여했다고 볼 수 있다. 외주 관리의 성과에 관해 보다 세부적인 평가는 다음 장에서 살펴보도록 하겠다.

(2) 외주 관리의 적합성과 성과

MBC는 외주프로그램의 선정과정에서 투명성과 공정성을 확보하고 프로그램에 대한 철저한 품질관리를 하기 위해 다양한 업무절차를 수립하여 이행하는 외주제작국을 가지고 있다. 먼저 기존 프로그램의 품질관리를 위해서 분기별로 목표시청률 달성도를 점검하고, 상·하반기 2회의 주요 프로그램 점검회의를 실시하며, 성과 평가에 따른 인센티브 부여 등 포상기회의 확대로 외주제작사에게 동기를 부여하고 부실 제작사의 퇴출구조를 확립하고자 하였다. 또한 신규 프로그램 기획 시스템을 대폭 강화하고 외주제작 인터넷 사이트를 통한 온라인 외주 프로그램 기획안을 상시 접수함으로써 외주사의 참신한 아이디어를 수시로 협의하고 신규 프로그램의 개발을 활성화하였다. 외주제작사와의 파트너십(partnership)을 구축하기 위해 <외주제작물선정관리위원회 내규> 및 <외주프로그램 선정 및 관리 운영지침>에 의거 외주프로그램 기획안 및 외주제작사 선정의 공정성과 효율성 제고하고, 외주프로그램 기획안 공모 시에 본사 외주제작 홈페이지 및 독립 제작사 협회 홈페이지를 통해 공고하고 심사결과를 발표하며 분기별로 시행하는 MBC 프로그램 상 수상 기회의 확대 등 우수제작사를 격려함으로써 유대감을 고취하는데 주력하였다.

<표 2-38> 2011년 온라인 외주제작 공모 실적

공모 프로그램	접수기간	응모제작사	선정
<기분 좋은 날>	4. 1 ~ 4. 8	4개사	HOOZ
<공감 특별한 세상>	4. 1 ~ 4. 8	5개사	TV 매니아
봄·가을 개편 대비 외주프로그램	연중 상시		
추석·설 연휴 편성용 특집 프로그램	연중 상시		
2012년 연중 캠페인 <통 MBC 통통! 대한민국>을 주제로 하는 외주 프로그램	연중 상시		

구체적으로 살펴보면, <메디컬 스토리 닥터스>, <댄싱 위드 더 스타>, <MBC여성토론 위드>, <우리 아이 뇌를 깨우는 101가지 비밀>, <슈퍼블로거>를 비롯하여 파일럿 프로그램인 <연애위자료청구사건>와 <주판알> 등 특정 시청층의 수요를 충족시키는 다양한 프로그램을 개발하고, <천안함 1주기 특별생방송> 등 시의성 있는 다양한 특집 프로그램을 기획하여 제작하는 등 다양한 특성과 다양한 포맷의 프로그램의 개발을 활성화한 것으로 나타났다.

뿐만 아니라, 외주제작사 선정 과정에 투명성과 공정성을 확보하고 외주제작 프로그램의 품질 관리에 힘쓴 결과, 작년대비 기획에 성공한 드라마의 비율이 약 두 배 정도

증가한 것으로 나타났다. 지난 2010년도에는 MBC의 외주제작 드라마가 총 25편이었고, 이 중에서 5편, 즉 20%가 시청률 15% 이상을 기록했으나, 2011년도에는 외주제작 드라마가 총 22편으로 이 중에서 9편의 드라마인 41%가 시청률 목표 달성에 성공한 것으로 나타났다. 즉, 외주 제작에 의존하는 비율을 줄인 반면, 외주 제작 프로그램의 품질은 향상된 것으로 평가된다.

〈표 2-39〉 외주제작 프로그램 목표대비 시청률 성과

	목표 시청률	1분기 시청률	2분기 시청률	3분기 시청률	4분기 시청률	연평균 시청률	연간 달성도
기분좋은날	6.0	5.4	4.5	4.4	4.6	4.7	78%
TV특종놀라운세상	8.5	7.0	4.9	4.9	6.3	5.7	67%
메디컬스토리 닥터스	8.5	-	-	-	6.4	6.4	75%
해피타임	10.0	9.1	8.6	8.4	8.3	8.6	86%
신비한TV 서프라이즈	10.0	8.3	7.7	8.6	8.0	8.1	81%
출발비디오여행	10.0	7.8	6.8	7.2	6.9	7.2	72%
찾아라! 맛있는TV	8.5	6.9	5.9	6.3	5.3	6.1	72%
그린실버 고향이 좋다	7.0	5.3	5.6	6.1	5.7	5.7	81%
공감특별한세상 (시간대 이동)	8.5	6.3	4.5	3.9	5.7	5.0	60%
	4.0	-	-	-	2.8	2.8	
문화사색	4.0	-	-	-	0.7	0.7	18%
비교체험 여행기	7.0	5.1	4.4	-	-	4.8	69%
미라클	8.5	6.5	5.0	-	-	5.9	69%
세상의 모든 여행	7.0	-	5.1	4.6	4.2	4.6	66%
사소한 도전 60초	10.0	-	3.6	3.8	-	3.7	37%
당신이국가대표입니다	8.5	-	3.6	4.2	5.1	4.4	52%
댄싱 위드 더스타	15.0	-	15.6	15.5	-	15.5	103%

※ AGB 수도권 가구시청률(기간: 2011년 1월1일-12월31일) 기준

한편, 시청률 면에서는 전반적으로 그다지 좋은 성과를 거두지 못한 것으로 나타났다. 외주제작 프로그램의 성과를 목표 대비 시청률 성과를 중심으로 보면, 연간 달성도가 70%에 못 미치는 프로그램이 8편, 70%이상의 연간 달성도를 보인 외주 프로그램이 8편으로 나타났다. 즉, 연간 달성도 70%를 기준으로 하여 그 이상과 이하의 프로그램이 각각 절반으로 나뉘지면서 목표 시청률 달성의 스펙트럼이 매우 넓게 분포하는 것으로 확인되었다. 4분기에 편성되기 시작한 <문화사색>의 경우는 목표달성도가 18%밖에 되지 않아 외주 제작사의 점검이 시급한 것으로 보이며, <사소한도전 60초>의 경우도 37%로 매우 낮은 연간 목표달성도를 보여 제고해야할 프로그램으로 분류된다. 또한

2011년도에 목표달성도가 70-80%인 프로그램은 총 7편밖에 되지 않아, 지난 2010년도에 모든 외주제작 프로그램이 70-80%의 연간달성도를 보였던 것에 비하면 전반적으로 외주제작 프로그램의 성과가 매우 미흡한 것으로 평가된다. 유일하게 <댄싱 위드 더 스타>만이 목표달성도 103%로 목표했던 시청률 이상의 성과(15.5%)를 올린 것으로 나타났다으나, 다른 외주제작 프로그램에 관해서는 부진한 시청률을 끌어올리기 위해 편성 전략을 제고할 필요가 있는 것으로 보인다.

〈표 2-40〉 우수 외주제작사 수상 내역 (2011년)

월별	프로그램	제작사	인센티브 (천원)
1월	기분좋은날	MBC C&I	1,000
		미디어화	1,000
		SUM	1,000
2월	기분좋은날	MBC C&I	1,000
		미디어화	1,000
		SUM	3,000
	찾아라 맛있는TV	미디어파크	2,000
3월	기분좋은날	심스토리	1,000
		미디어화	1,000
		SUM	1,000
		미디어파크	2,000
		온다컴	1,000
4월	기분좋은날	미디어뷰	2,000
		MBC C&I	3,000
	MBC프로그램상 버금상-기분좋은날	미디어화 외 5개사	1,000
5월	기분좋은날	미디어뷰	2,000
		미디어파크	1,000
6월	기분좋은날	SUM	1,000
7월	기분좋은날	MBC C&I	1,000
8월	기분좋은날	미디어뷰	1,000
9월	그린실버 고향이좋다	미디어뷰	1,000
		녹양	1,000
		미디어뷰	1,000
10월	기분좋은날	미디어뷰	1,000

월별	프로그램	제작사	인센티브 (천원)
11월	기분좋은날	미디어화	1,000
		미디어파크	1,000
	그린실버 고향이좋다	녹양	2,000
		미디어뷰	1,000
12월	기분좋은날	미디어뷰	2,000
	프로그램제작상 우수외주상 그린실버 고향이좋다	미디어뷰	2,500
	프로그램제작상 특별상 댄싱위드더스타	MBC C&I	2,500
1~3월	생방송 오늘아침	화이트 미디어	12,000
3,6,7월	생방송 오늘아침	토마토 프로덕션	12,000
6월	생방송 오늘아침	코엔 미디어	4,000
9월	생방송 오늘아침	세상기록	4,000

외주 제작 프로그램의 품질 향상 여부는 수상 내역을 통해서도 확인할 수 있다. 지난 2010년도에 이어 <기분좋은날>이 가장 많이 수상하였고, <그린실버-고향이 좋다>가 그 다음이었으며, <찾아라 맛있는TV>와 <생방송 오늘 아침>, <댄싱 위드 더 스타>가 각각 작품성파를 인정받아 수상한 것으로 나타났다. 특히 지난 2010년도에 비해 우수 외주제작사의 수상 내역이 증가한 것은 외주제작사 수상이 일회성으로 그치지 않도록 인센티브의 다양화를 통해 외주제작사를 독려할 필요가 있다는 지난해 경영평가 결과에 따라 2011년도에는 기본 외주비를 최소화하는 대신 시청률 인센티브 구간을 확대하여 제작사에 동기를 부여하는 전략을 취했기 때문인 것으로 평가된다. 하지만 여전히 인센티브를 받는 외주제작사나 외주제작 프로그램이 다양하지 않다는 점을 고려했을 때, 참신하고 우수한 품질의 프로그램을 생산해 낼 수 있는 외주제작사의 발굴을 위해 공모 기회를 확대할 필요가 있는 것으로 보인다.

3. 제작관리 평가

경제 위기를 통해 프로그램의 제작 환경이 더욱 열악해지면서 채널경쟁력과 수익성 모두를 향상시키기 위한 제작관리의 중요성이 더욱 크게 강조되고 있다. 방송 프로그램의 초석이 되는 제작관리의 평가는 1) 제작관리의 합리성 2) 프로그램의 품질제고 3) 보도기능의 향상이라는 세 가지 부문을 중심으로 평가하고자 한다.

1) 제작관리의 합리성

제작관리의 합리성이란 실현가능한 운영목표를 설정하였는지, 그리고 이를 효율적으로 관리하였는지, 더불어 수익성 외에도 프로그램의 질적 관리를 위해 내부와 외부 평가 시스템을 적절하게 운영하였는지를 중심으로 살펴보았다. 또한 라디오 부문의 제작 관리에 대해서도 살펴보았다.

(1) 제작관리 및 운영목표의 타당성

MBC는 프로그램별 성과관리 차원에서 목표시청률 제도를 운영하고 있으며, 연초에 각 제작 주체와 협의를 통해 프로그램별로 ‘목표시청률’을 설정하고 분기별로 달성률을 관리하였다. 목표 달성 부진 프로그램에 대해서는 집중 모니터 및 해당시간대 시청자 분석을 통해 경쟁력 향상을 지원하고 있다. 2011년도 MBC 프로그램의 제작관리 및 운영을 프로그램별 목표시청률과 달성도를 기준으로 보면 전반적으로 지난 2010년도보다 부진한 것으로 나타났다. 특히 연간 달성도 90%이상인 프로그램을 목표 시청률에 도달한 프로그램이라고 보았을 때, 2011년도에는 연간 달성도를 성취한 프로그램 수가 2010년도에 비해 줄어들었고 최고 연간 달성도 역시 더 낮아진 것으로 확인되어 2011년의 운영목표가 상대적으로 과도하게 설정된 것이 아닌가 판단된다. 특히 운영목표에 비해 가장 부진한 성과를 보인 부문은 시사교양 부문이었으며, 예능국의 경우는 프로그램마다 다소 편차가 있으나 여타 장르에 비해서는 비교적 우수한 달성도를 보인 프로그램 비율이 높았다. 각 장르별 구체적인 프로그램 실적 및 평가를 살펴보면 다음과 같다.

① 드라마 부문

〈표 2-41〉 드라마 장르별 프로그램 실적 및 평가

	목표 시청률	1분기 시청률	2분기 시청률	3분기 시청률	4분기 시청률	연평균 시청률	연간 달성도
아침드라마	15.0	14.8	12.9	14.7	11.8	13.5	90%
일일연속극	17.0	5.6	7.3	15.6	14.1	10.8	64%
월화드라마	20.0	17.7	16.8	14.5	13.0	15.3	77%
수목드라마	18.0	16.7	17.3	7.2	7.5	12.8	71%
주말연속극	18.0	14.2	19.9	17.0	11.7	15.5	86%
주말특별기획	18.0	20.3	16.9	15.3	19.1	17.9	99%

드라마는 채널경쟁력 제고의 핵심이 되는 장르이므로 드라마의 시청률 관리는 방송사 전체의 경쟁력 강화를 위해 특히 중시되어야 하는 부분이다. 그러나 2011년도에는 편성 시간대별 드라마 시청률이 양극화된 지난 2010년과는 달리, 모든 프로그램이 연간달성

도 60%이상을 기록하여 예년에 비해 비교적 안정적인 경쟁력을 보였다.

이 중 <아침드라마>와 <주말특별기획>은 90% 이상의 우수한 달성도를 기록하였는데, <아침드라마>의 경우 지난 2010년도에 106%의 달성도를 기록한 것에 비하면 상대적으로 하락한 것인 반면, <주말특별기획>은 지난 해 80%에서 2011년도에 99%로 연간달성도가 상승한 것으로 대비된다.

2011년 MBC 드라마 부문에서 목표시청률의 달성도가 가장 낮은 세부 장르는 <일일 연속극>으로, 지난 2010년도에 91%의 연간달성도를 기록한 것에 비해 부진한 성과를 보였으며, 가장 높은 목표 시청률이 설정된 <월화드라마>의 경우 지난 2010년도에 무려 108%의 연간달성도를 기록했다가 2011년도에는 77%의 달성도밖에 기록하지 못했다는 점에서 침체기에 접어든 드라마 중 하나로 지목할 수 있다.

② 예능 부문

〈표 2-42〉 예능 장르별 프로그램 실적 및 평가

	목표 시청률	1분기 시청률	2분기 시청률	3분기 시청률	4분기 시청률	연평균 시청률	연간 달성도
일일시트콤	13	12.5	9.9	10.0	12.7	11.3	87%
일밤	1부	8.7	11.6	11.6	11.0	10.7	65%
	2부						
무한도전	18	19.1	16.9	19.2	19.2	18.6	103%
세바퀴	18	20.6	17.8	16.6	15.8	17.6	98%
놀러와	14	13.7	12.4	11.4	9.7	11.7	84%
황금어장	17	18.6	16.4	15.8	12.8	15.9	94%
위대한탄생	18	18.6	24.1	17.3	17.9	19.7	109%
주병진토크콘서트	11	-	-	-	6.6	6.6	60%
섹션TV연예통신	9	8.9	7.4	7.6	6.5	7.6	84%
쇼!음악중심	8	6.9	6.2	6.7	6.2	6.5	81%
우리결혼했어요	11	10.4	9.7	9.6	10.2	10.0	91%
코이카의꿈	10	-	-	-	4.4	4.4	44%
아름다운콘서트 (시간대 이동)	6.5	3.7	3.3	-	-	3.5	60%
	3	-	2.3	2.1	1.8	2.0	
	4	-	-	-	1.9	1.9	
꽃다발	10	7.2	6.2	-	-	6.8	68%
추억이빛나는밤에	11	8.2	6.6	-	-	7.6	69%

예능국의 경우에도 2011년도에는 지난 2010년에 비해 연간달성도가 비교적 안정된 경향을 보였으나, 우수한 달성도를 보인 프로그램 수는 오히려 줄어들었다. 2011년도에

MBC 예능국에서 가장 우수한 달성도(109%)를 보인 프로그램은 <위대한 탄생>으로, 이는 2010년 4분기에 처음 편성된 이후 2011년 상반기까지 시청률이 급격히 증가하여 무려 24.1%의 시청률을 기록하는 등 고속 성장하다가 2011년 하반기에 들어서면서 17%대로 안정화되었다. <위대한 탄생>은 평균적으로 목표 시청률 18%를 초과달성한 19.7%의 시청률을 기록하면서 오락 부문에서 가장 크게 성과를 보인 프로그램으로 자리매김하였다. <무한도전>이 두 번째로 높은 연간달성도를 보였는데, 마찬가지로 목표 시청률 18%를 초과달성한 18.6%의 평균 시청률을 기록한 것으로 나타났다. <무한도전>은 2분기에만 다소 침체되었을 뿐, 전반적으로 2011년 한 해 동안 안정된 성적을 보여 연간달성도가 지난 2010년도보다 상승하는 우수한 결과를 기록하였다.

한편, 지난 2010년도에 110%이상의 매우 높은 연간달성도를 보인 <세바퀴>와 <우리 결혼했어요>의 경우, 2011년도에는 시청률 상승세가 다소 누그러지면서 각 98%, 91%의 연간 달성도를 기록하며 안정화되었다. <황금어장> 역시 2010년도에 목표 시청률을 초과달성하는 기록을 세웠으나, 2011년도에는 94%의 연간달성도를 기록하면서 안정권에 머물렀다.

2011년도에 MBC 예능국에서 가장 낮은 연간달성도(44%)를 보인 프로그램은 <코이카의 꿈>으로 2012년도에 시즌2를 기획하고 있는 만큼 제작 및 편성에 있어 각별한 주의가 필요한 프로그램이라 하겠다. 연간달성도 60%를 기록한 <아름다운 콘서트>도 시간대를 이동함에 따라 시청률이 점차 하락하며 달성도가 떨어지는 결과를 초래했다고 볼 수 있다. 따라서 프로그램 편성 시간대를 적절히 조정해야 할 것으로 평가된다.

③ 시사/교양 부문

<표 2-43> 시사/교양 장르별 프로그램 실적 및 평가

	목표 시청률	1분기 시청률	2분기 시청률	3분기 시청률	4분기 시청률	연평균 시청률	연간 달성도
생방송 오늘아침	9	9.2	8.4	8.7	8.2	8.6	96%
PD수첩	9.5	6.4	6.4	6.5	5.7	6.2	65%
불만제로	8.5	7.2	6.1	6.3	7.9	6.9	81%
그날	8.5	7.0	6.6	6.1	6.8	6.6	78%
MBC스페셜	10	9.3	10.8	9.3	6.2	8.8	88%
생방송금요와이드	7	-	4.2	4.2	5.7	4.8	69%
7일간의기적	8.5	5.6	4.3	-	-	5.1	60%

2011년도 MBC 시사교양 부문에서는 전반적으로 예년보다 연간달성도가 하향평준화된 것으로 나타났다. 2010년도에 113%의 우수한 연간 달성도를 보였던 <MBC 스페

설>의 경우, 2011년도에는 4분기에 부진했던 영향으로 달성도가 88%에 머물렀다.

단, 주부들을 목표 시청층으로 하는 아침 프로그램 <생방송 오늘아침>은 96%의 연간 달성도를 기록하여 지난 2010년의 연간 달성도 92%에 이어 시청률 면에서 우수한 실적을 거두고 있는 주요 시사교양 프로그램으로 평가된다.

PD저널리즘을 구현하며 MBC의 간판 시사프로그램으로 자리매김해 온 <PD수첩> 역시, 전반적인 시청률 부진을 탈피하지 못한 채 4분기에 시청률이 5%대로 급락하면서 2011년도에는 65%의 낮은 연간 달성도를 보인 것으로 나타났다. 또 다른 시사 고발 프로그램인 <불만제로>는 81%의 연간달성도로 명맥을 유지하였으나, 공영방송의 정체성을 보여주는 시사 고발 프로그램의 부진은 현재 MBC가 해결해야한 가장 시급한 과제 중 하나로 보인다.

<표 2-44> 2011년 MBC 제작부문 주요 프로그램 수상실적

프로그램명	성명	수상내용	주관기관	수상일
시선집중 - 한일강제병합 100년 특집 '새로운 100년을 묻는다'	이은성 외	제38회 한국방송대상 시사보도제작 부문	한국방송협회	9.2
광복절 특집 다큐멘터리 - 쓰루하시 아리랑	이순곤	8월 이달의 좋은 프로그램상	방송통신 심의위원회	10.19
배철수의 음악캠프	김용관	2011 국회대상 라디오부문	국회	12.19

(2) 제작관리의 효율성

① 드라마국

2011년 MBC 드라마국은 프로그램의 경쟁력 강화로 시청률 1위를 확보하고, 기획력 강화를 통한 자체 드라마의 경쟁력을 확보하는데 중점을 두었다. 특히 지난 2010년도에 외주 드라마의 부진한 성과로 인해 자체 제작 드라마의 활성화 방안을 모색하고자 하는 방편으로서 드라마국의 조직 개편이라는 칼을 꺼내든 바 있다. 드라마국을 외주제작을 담당하는 제1국과 자체제작을 담당하는 제2국으로 나누어 자체제작 드라마를 강화하는 방안이 계획되었고, 드라마 1,2국의 경쟁과 상호보완을 통한 경쟁력 향상과 사업 부문과의 연계를 통한 드라마 제작 활성화와 수익 확보를 모색하였다. 특히 적극적인 사전 준비로 제작비의 규모를 늘리고 드라마의 초기 기획 단계에서부터 간접광고를 감안하여 기획하는 등 수익의 극대화과 함께 기획력 강화에 주력한 것으로 나타났다. 또한 광고, 협찬, 판매 등 드라마국 내의 연계사업을 추진할 수 있는 전담 인력 배치를 검토하고, 드라마의 자체 제작 비율을 확대하며 이를 위한 연출, 작가, 캐스팅 등의 제작 요소를 확보하는 것을 주요 목표로 삼았다.

먼저 외주 환경의 변화로 인해 약화될 드라마 저작권을 확보하기 위해 기본 외주비를

최소화하는 대신 시청률 인센티브 구간을 확대하여 제작사에 동기를 부여하고자 하였다. 원칙적으로는 외주 제작국에서 관리되는 모든 프로그램이 인센티브 적용을 목표로 하고 있으나, 예산확보 등의 현실성을 고려하여 2011년도에는 <기분좋은날>과 <그린실버 고향이 좋다>, <찾아라! 맛있는TV>의 순으로 이 3편의 프로그램이 인센티브를 지급받은 것으로 나타났다.

MBC 자체 제작 드라마의 경우, 제작비의 외부 재원조달을 활성화하기 위해 <최고의 사랑> 등의 제작 시에 외부마케터를 선정하여 간접광고를 활성화하였고, 드라마 제작기획과 함께 재원조달까지 총괄하는 실질적인 프로듀서의 역할을 새롭게 정립하고자 하였다. 연출자 양성(인큐베이팅)을 위한 단막극과 특집극을 활성화하기 위해 실험적인 단막극인<심야병원>과 <나는 살아있다>를 제작방송하였으며, 시대정신 담긴 특집극 <절정>의 연출에 신예 연출진 투입하여 자체 연출능력 배양하고자 한 것으로 나타났다.

이러한 노력들은 드라마 제작의 성과를 높이기 위해 2010년도부터 시행해온 여러 가지 노력들과 함께 2011년도에 어느 정도 결실을 거둔 것으로 보인다.

② 예능국

MBC는 2011년도에 예능국의 선전이 가장 두드러졌다고 볼 수 있다. 주요 예능프로그램의 경쟁력 강화와 함께 공영성의 제고를 위한 특집 프로그램 개발과 K-POP 콘서트를 통한 한류 열풍의 지속에 사업의 중점을 두었으며, 종편 출범에 따른 예능 프로그램의 기초체력을 강화하고 제작 인력의 효율적 운용과 육성을 모색하였다.

그 결과, <무한도전>, <스타오디션 위대한 탄생>, <세상을 바꾸는 퀴즈(세바퀴)>, <황금어장>, <놀러와>, <우리 결혼했어요>, <하이킵3> 등 MBC의 주요 예능 프로그램들이 동시간대 타사 예능 프로그램들 대비 지속적인 시청률 1위를 유지하는 화려한 성과를 기록하였다. 특히 MBC의 새로운 킬러 콘텐츠 개발로 등장한 <우리들의 일밤 2부: 나는 가수다>와 <스타오디션 위대한 탄생>은 시청률 면에서 뿐 아니라 시청자가 원하는 음악의 진정성을 구현한다는 의미에서도 MBC의 위상 제고에 기여하였다.

뿐만 아니라, MBC 예능국 제작인력을 보다 효율적으로 운용하고 육성하기 위해서 선진국의 방송·공연·이벤트 연수를 통해 벤치마킹을 시도하고, 외부제작인력의 연계를 활성화함으로써 제작인력을 보강하고자 하였으며, 무엇보다 제작환경의 개선을 위해서 편집실의 작업환경 개선에 힘쓴 것으로 나타났다.

한편, MBC는 2011년 연말시상식에서 예능 프로그램의 대상을 출연자가 아닌, 프로그램에 주는 형태의 새로운 시도를 하였다. 예능 프로그램이나 드라마 같은 경우는 개개인의 출연자보다는 출연진 간의 호흡이 중요하다고 보는 입장은 일리가 있지만, 기존에 해왔던 대로 개인에게 주는 대상 제도는 남겨두고 프로그램에 대상을 주는 형태를 추가했다면 더 효과적이었을 것으로 보인다. 출연진 간의 호흡도 중요하지만 출연진들의 호흡을 이끌어가는 1인자들의 리더십은 분명히 존재하고 평가받아야 하기 때문이다.

분야	업무	주기	특기사항
포상	MBC 프로그램상	분기별	- TV, 라디오 프로그램 대상으로 매분기 우수작품 3편 선정, 시상하여 프로그램 품질향상과 제작의욕고취 - 2011년도 수상작 총 12편
	MBC 프로그램제작상	연 1회(창사)	- 제작진 독려 및 프로그램 질적 향상 도모 - 총 11개 부문, 총 12단체 수상
행사	본·계열사 심의책임자 회의	연 1회	- 11/11~12 (여수)에서 개최 - 본사 및 18개 계열사 심의책임자 전원 참석-

(4) 라디오

<그림 2-3> 라디오본부 목표 및 운영방침

목표	단위 프로그램 청취율 1등 탈환
<ul style="list-style-type: none"> ■ 표준FM, FM4U 합산 청취점유율 48% 목표 ■ 직거래 포함 광고 매출 772억 목표 (서울 기준) ■ 표준FM 경쟁력 유지 및 새로운 포맷 개발 ■ FM4U 경쟁력 있는 진행자 기용 노력 지속 	

2011년 MBC 라디오 본부의 목표는 '단위 프로그램 청취율 1등의 탈환'이었다. MBC 라디오 본부는 예년에 비해 구체적이고도 단일한 목표 하에 보다 실질적인 운영방침을 설정하였는데, 표준FM과 FM4U의 합산 청취점유율 48%를 달성하고 서울 기준으로 직거래를 포함한 광고 매출 772억을 달성하는 것을 필두로 하여, 표준FM의 경쟁력을 유지하면서 새로운 포맷을 개발하는 한편, FM4U의 경쟁력 있는 진행자 기용을 위해 꾸준히 노력하겠다고 하였다.

2011년도 MBC라디오의 표준FM과 FM4U의 합산 청취점유율은 42%대를 유지하면서 애초에 설정한 목표 48%에 미치지 못한 것으로 나타났고, 직거래를 포함한 광고 매출액이 총 711억 4천만 원으로 목표액 772억에 다소 미달된 것으로 나타났으나 직거래를 통한 매출은 120억 목표액을 달성한 것으로 나타났다.

<표 2-46> MBC 라디오 매체별 청취점유율

매체유형	점유율
AM(표준FM)	35.3 %
FM(FM4U)	7.3 %
라디오(전체)	42.6 %

또한 MBC 라디오 본부는 경쟁력을 유지하면서 사회 공헌을 위해 다양한 특집 및 이벤트를 실시하였는데, 가령 <지금은 라디오시대>의 경우 ‘사랑의 손길을 기다립니다’ 기획으로 96년 이후 어려운 이웃에게 누적 약 165억을 지원하고 2011년도에는 차량 40대를 포함하여 약 14억원을 지원하였으며, <여성시대>는 ‘사랑의 난방비’ 사업으로 소외계층에 3억을 지원하는 등 연간 총 4억2천만원 상당을 지원하며 방송의 사회적 책임을 다하기 위해 노력하였다. 그리고 표준 FM 경쟁력의 강화를 위해 전통적인 행사였던 ‘별밤 잼콘서트’를 재개함으로써 채널 이미지 제고를 도모한 것으로 나타났다.

MBC 라디오 본부는 최근 4년간 타 채널을 제치고 청취점유율의 압도적인 1위를 유지하고 있지만, 단위 프로그램에서는 지난해에 이어 SBS의 <두시탈출 컬투쇼>에 뒤져 1위를 차지하지 못한 것으로 나타났다. 그럼에도 불구하고 2011년도에 무려 13편의 프로그램을 청취율 상위 20위권 내에 포함시켰는데, 이는 지난해에 비해 실적이 줄어든 것으로서 SBS <박소현의 러브게임>과 CBS <유영재의 가요 속으로>의 등장으로 예년에 20위 권에 포함되었던 MBC의 <세계는, 그리고 우리는> 및 <오늘 아침>이 순위에서 밀려났기 때문인 것으로 확인되었다.

〈표 2-47〉 라디오 부문 청취율 상위 20위 프로그램

순위	프로그램	채널	청취 점유율	순위	프로그램	채널	청취 점유율
1	두시탈출 컬투쇼 1, 2부	SBS파워	25.4	11	최화정의 파워타임 3,4부	SBS파워	7.0
2	두시탈출 컬투쇼 3, 4부	SBS파워	20.4	12	박소현의 러브게임 1,2부	SBS파워	6.2
3	조영남, 최유라의 지금은 라디오 시대 1,2부	MBC표준	17.3	13	김경식, 원미연의 2시 만세 3, 4부	MBC표준	6.1
4	조영남, 최유라의 지금은 라디오 시대 3,4부	MBC표준	14.4	14	MBC 정오뉴스	MBC표준	5.8
5	강석, 김혜영의 싱글벙글쇼 1, 2부	MBC표준	14.1	15	손석희의 시선집중 3,4부	MBC표준	6.0
6	여성시대 양희은, 강석우 입니다 1,2부	MBC표준	13.0	16	김창렬의 올드스쿨 1,2부	SBS파워	5.7
7	강석, 김혜영의 싱글벙글쇼 3,4부	MBC표준	12.5	17	최명길의 세계는 그리고 우리는 1,2부	MBC표준	5.2

순위	프로그램	채널	청취 점유율	순위	프로그램	채널	청취 점유율
8	여성시대 양희은, 강석우입니다 3,4부	MBC표준	12.3	18	2시의 취재현장	MBC표준	5.5
9	최화정의 파워타임 1, 2부	SBS파워	8.2	19	유영재의 가요 속으로 1부	CBS FM	5.2
10	김경식, 원미연의 2시만세 1, 2부	MBC표준	7.4	20	손석희의 시선집중 1, 2부	MBC표준	5.1

2011년 MBC 라디오 프로그램의 장르별 편성 비율을 살펴보면, 매체의 특성상 텔레비전과는 달리 교양 부문이 68.3%로 가장 비중이 높고, 오락 및 보도 부문이 각 16.4%, 15.3%를 기록하였다. 특히 주시청 방송 시간 기준으로는 교양 프로그램의 편성 비율이 47.3%이고 오락과 보도 부문이 각 32.7%와 20%인 것으로 나타났다.

〈표 2-48〉 2011년 MBC 라디오 프로그램의 장르별 편성비율 (표준FM 기준)

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
1333.8	15.3	5951.8	68.3	1433.6	16.4	875.8	20.0	2069.8	47.3	1433.6	32.7

2) 프로그램 품질제고

(1) 프로그램의 질적 성과

수용자 차원의 프로그램 평가를 위해 품질 평가 지수인 QI(Quality Index)를 개발하여 해마다 조사해오고 있다. QI조사는 MBC가 프로그램의 질적 완성도를 종합적으로 측정하기 위해 2002년 한국 언론학회와 공동으로 개발한 것으로 2003년 이후부터 조사해오고 있다. 지난 2010년도까지는 TNS 패널 가구원 1,500명을 대상으로 전화조사로 실시해 오던 QI조사 방식을 2011년도에는 전화조사에서 구조화된 설문을 이용한 면접조사로 바꾸고, 조사 대상을 기존의 1,500명에서 하루 평균 30분 이상 TV를 시청하는 만 15-69세의 일반시청자 3,000명으로 늘리는 등 조사 방법에 큰 변화를 주었다. 따라서 2011년도 QI조사 결과는 평균값 및 편차가 기존과 다르므로 2010년 이전 자료와의 비교는 제한적으로만 가능하다.

〈표 2-49〉 2010년도 2011년도 장르별 QI평점 상위 프로그램 비교

장르	2010년	2011년	
뉴스	<MBC 뉴스데스크> <KBS 뉴스9> <MBC 뉴스투데이>	<KBS 뉴스9> <MBC 뉴스데스크> <KBS 뉴스광장> <MBC 뉴스투데이>	
드라마	<KBS2 제빵왕김탁구> <SBS 자이언트> <MBC동이> <SBS 인생은 아름다워> <SBS 내여자친구는구미호>	<KBS1 광개토대왕> <MBC 계백> <KBS2 오작교 형제들> <SBS 당신이 잠든 사이에> <MBC 하이킥3 짧은다리의역습>	
오락	<MBC 무한도전> <KBS1 전국노래자랑> <KBS2 해피선데이>	<KBS2 해피선데이 “1박2일”> <MBC 무한도전> <KBS2 개그콘서트> <MBC 우리들의일밤1부 “나는가수다”> <KBS1 전국노래자랑>	
생활교양	<KBS1 생로병사의 비밀> <KBS1 우리말겨루기> <KBS2 위기탈출 넘버원>	<KBS1 생로병사의 비밀> <KBS1 환경스페셜> <KBS2 위기탈출 넘버원> <SBS 생방송투데이> <MBC 경제매거진M>	
시사교양	<MBC PD수첩> <SBS 긴급출동SOS24> <MBC 시사매거진2580>	<MBC PD수첩> <KBS2 추적60분> <SBS 그것이알고싶다>	

※ 뉴스 장르의 KBS 뉴스9, MBC 뉴스데스크는 주말과 주중의 평균값으로 순위 산출

2011년도에 실시한 QI조사는 지역별 군집표집¹²⁾과 성·연령별 할당 표집을 통해 선정된 하루 평균 30분 이상 TV를 시청하는 만 15~69세 시청자 3,000명을 대상으로 전화조사로 실시되며, 조사 대상 프로그램의 선정 기준은 다음과 같다. i) 개인 15세 이상 시청률 3% 이상, 또는 지난 해 조사대상 프로그램, ii) 2011년 9월 기준으로 방송중이며 방송 길이가 10분 이상인 프로그램, iii) 재방송 프로그램 제외, iv) 어린이, 영화, 스포츠, 특집 프로그램은 제외, v) 프로그램 이름이 일반적이어서 질문 과정에서 어떤 프로그램을 지칭하는지 혼돈을 줄 수 있는 프로그램은 조사대상에서 제외, 가령, KBS뉴스(0930) 등과 같이 프로그램명을 통해 내용을 차별화시켜 기억하기 어려운 프로그램은

12) 군집표본추출이란 모집단을 지역별로 나누고, 일정 수의 소집단을 무작위적으로 표본 추출한 다음, 추출된 소집단 내의 구성원들을 조사하는 표집 방법이다.

조사에서 제외, vi) 동시간대 주요 프로그램 중심, vii) 신규프로그램 제외, viii) 방송 3사 간 차별성이 낮은 프로그램(3사 토론 프로그램, 3사 음악/쇼 프로그램, 3사 연예정보 프로그램, 3사 영화정보 프로그램)들은 제외하였다.

2011년 QI조사는 1차만 실시되었으며, 총 95개의 프로그램에 대해 품질평가가 이루어졌다. 방송통신위원회 <2012년 방송평가 세부기준>을 적용한 장르 구분에 따라 뉴스가 10개, 드라마가 17개, 오락 30개, 생활교양 33개, 시사교양 5개 프로그램이 평가 대상으로 선정되었으며, 채널별로 보면, MBC가 30개, KBS1 20개, KBS2 20개, SBS의 경우 25개 프로그램이었다. 특히 각 장르별 QI평점 상위 프로그램들을 비교했을 때, 2008년도 이후로 MBC가 상위 3위 내에 단 한 개의 프로그램도 포함시키지 못했던 생활교양 장르에서 2011년도에는 MBC의 <경제매거진M>이 상위 3위 내에 포함된 것으로 나타나 앞으로 MBC 생활교양 프로그램들의 품질 향상을 기대해 볼 수 있다.

〈표 2-50〉 QI 조사 채널별 포트폴리오 분석표

		포트폴리오 분포				Total
		1분면	2분면	3분면	4분면	
		QI▲, 점유율▲	QI▼, 점유율▲	QI▲, 점유율▼	QI▼, 점유율▼	
MBC	프로그램 수	8	8	6	7	29
	구성비	27.6%	27.6%	20.7%	24.1%	100.0%
KBS1	프로그램 수	5	1	6	7	19
	구성비	26.3%	5.3%	31.6%	36.8%	100.0%
KBS2	프로그램 수	6	2	4	8	20
	구성비	30.0%	10.0%	20.0%	40.0%	100.0%
SBS	프로그램 수	6	6	5	7	24
	구성비	25.0%	25.0%	20.8%	29.2%	100.0%
Total	프로그램 수	25	17	21	29	92
	구성비	27.2%	18.5%	22.8%	31.5%	100.0%

※ 2011년 분류기준 : QI 76.5점, 점유율 18.2%

QI 조사에서 프로그램의 내용적인 평가와 시청점유율을 종합적으로 판단하여 실질적인 프로그램의 경쟁력을 볼 수 있는 것이 포트폴리오 분석이다. 포트폴리오 분석에서는 QI 점수를 Y축으로, 시간대 시청 점유율(이하 점유율)을 X축으로 하여, 채널별, 장르별 그리고 개별 프로그램의 경쟁력 수준을 쉽게 식별할 수 있도록 제시한다. 98개 포트폴리오 조사대상 프로그램의 QI 중간 값과 점유율 평균을 기준으로 4개의 차원으로 구분, 시청률과 프로그램 품질 지수를 동시에 고려한 결과를 도출하였다. 포트폴리오 분석을

통해 추구하는 것을 프로그램 점유율도 평균(중간) 이상이고, QI 평가도 높은 1사분면에 위치하도록 프로그램을 개발, 편성하자는 의도이다.

총 95개의 프로그램을 대상으로 한 2011년 QI 조사 채널별 포트폴리오 분석표를 살펴보면, MBC는 전체 29개의 프로그램 중 QI 점수가 긍정적이면서 시청점유율이 높은 1분면에 총 8개(27.6%)의 프로그램이 위치하여 4개 채널 중 프로그램 수로는 가장 많으며 구성비로는 KBS2 다음으로 2위를 차지하였다. 이는 지난 2010년도에는 MBC 프로그램들 중 1분면에 위치한 프로그램 수가 가장 적었고 여타 채널과 비교하여도 낮은 순위였던 결과와 대조적이다. 한편, 지난 2010년도에는 QI 점수와 점유율이 모두 낮은 4분면 프로그램 수가 타 채널 대비 가장 많았으며 동시에 전체 MBC 프로그램 중에서도 4분면 프로그램이 46.2%나 차지했던 MBC가 2011년도에는 4분면 프로그램의 구성비가 24.1%를 기록하여 타 채널 대비 가장 낮은 구성비를 보였다. 이러한 결과들을 통해 1년 사이에 전반적으로 MBC 프로그램이 품질 면에서나 시청점유율 면에서 균형 있는 성장을 보인 것으로 평가할 수 있다.

각 장르별 프로그램의 질적 성과를 살펴보면 다음과 같다.

① 보도 및 시사

〈표 2-51〉 뉴스 프로그램 QI평점 비교 결과

순위	프로그램	채널	응답률	QI 평점		QI 항목별 점수					시청률
				2010	2011	QI1	QI2	QI3	QI4	QI5	
장르 평균			22.8%	67.5%	76.1%	77.0%	75.9%	76.7%	75.3%	75.8%	
1	KBS 뉴스9	KBS1	35.7%	68.3%	77.4%	78.9%	77.1%	78.0%	76.0%	77.3%	6.1% (23.4)
2	KBS 뉴스광장	KBS1	17.0%	-	77.3%	78.4%	76.9%	78.2%	75.6%	77.2%	1.8% (22.0)
3	MBC 뉴스데스크	MBC	37.3%	71.7%	77.3%	78.2%	77.6%	77.7%	76.8%	76.6%	4.2% (16.5)
4	MBC 뉴스투데이	MBC	17.1%	68.2%	77.2%	77.9%	76.9%	77.9%	76.5%	76.9%	2.0% (21.3)
5	SBS 8뉴스	SBS	15.2%	66.9%	74.8%	75.3%	75.5%	74.8%	74.8%	74.7%	4.5% (15.9)
6	굿모닝 대한민국	KBS2	5.4%	-	74.4%	74.8%	72.7%	75.9%	73.9%	74.4%	0.9% (10.5)
7	출발! 모닝와이드	SBS	11.6%	-	73.4%	74.1%	73.5%	73.6%	72.4%	73.5%	1.5% (14.1)

※ 시청률은 15세 이상 시청자들을 대상으로 한 결과이며, 괄호() 안은 점유율임.

2011년 QI 조사에서 평가를 받은 뉴스 프로그램은 총 7개였다. <MBC 뉴스데스크> 먼저 뉴스 프로그램의 포트폴리오 분석표를 살펴보면, QI 조사의 항목별 점수와 전체 평점 모두 평균 이상인 뉴스는 KBS1과 MBC 뿐인 것으로 나타났다. 2010년도와 2011년도의 QI 조사 방법에 변화가 생기면서 전반적으로 QI 평점이 상승하는 경향을 보여 정확한 비교는 불가능하지만, 상대적으로 <KBS 뉴스9>와 <MBC 뉴스투데이>가 큰 폭으로 상승한 반면 <MBC 뉴스데스크>는 가장 적은 폭으로 상승하였다. 즉, <MBC 뉴스데스크>는 안정된 상위권이 확보된 고품질 프로그램이라는 점을 입증한다. <MBC 뉴스데스크>는 모든 QI 조사 항목에서 평균 이상의 평점을 받았으나, ‘공정하다’와 ‘사회적으로 중요한 내용을 다룬다’의 항목에서는 다른 문항에 비해 상대적으로 낮은 점수를 받았다. 그럼에도 불구하고 이 두 항목 모두 여타 뉴스 프로그램과 비교할 경우에 높은 평점이라는 것을 고려한다면 <MBC 뉴스데스크>는 질적으로 우수한 뉴스 프로그램임에는 의심의 여지가 없다고 하겠다. 하지만 시청률 면에서는 2010년도에 이어 2011년도에도 타사의 <KBS 뉴스9>와 <SBS 8뉴스>에 미치지 못한 것으로 나타났다. 즉, 지난해에 이어 2011년도에도 <MBC 뉴스데스크>는 포트폴리오의 3분면에 머물고 있다. 현실적으로 <KBS 뉴스9>와 같은 시간대에 편성되었다는 시간적 제약을 극복하고 공영방송으로서 간판이나 다름없는 뉴스 장르에서 1인자의 지위를 확보하기 위해서는 무엇보다 시청점유율의 향상을 위한 고도의 전략을 모색해야할 것으로 보인다. 한편, <MBC 뉴스투데이>는 <KBS 뉴스광장>과 함께 QI 평점 공동 2위를 차지한 <MBC 뉴스데스크>의 뒤를 이어 3위를 차지하였으나, 사실상 상위 세 프로그램과 QI점수 편차가 작다는 점에서 어느 것이 더 우수한 프로그램이냐의 우열을 가리기가 쉽지 않다.

<그림 2-4> 2011년 QI 조사 뉴스 장르 포트폴리오 분석표 (분류기준: QI 76.5점, 점유율 18.2%)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">3분면 (QI▲,점유율▼)</div> <p>MBC 뉴스데스크(M)</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">1분면 (QI▲,점유율▲)</div> <p>MBC 뉴스투데이(M) KBS 뉴스광장(K1) KBS 뉴스9 (K1)</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">4분면 (QI▼,점유율▼)</div> <p>굿모닝 대한민국(K2) SBS 8뉴스(S) 출발! 모닝와이드(S)</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">2분면 (QI▼,점유율▲)</div>

뉴스 장르 포트폴리오 분석표를 살펴보면 더 명확하게 드러나는데, QI 점수가 긍정적이면서 시청점유율이 높은 1분면에는 <MBC 뉴스투데이>와 KBS1의 뉴스 프로그램들

이 분포했고, QI 점수는 높지만 점유율이 낮은 3분면에는 <MBC 뉴스테스크>가 분포하고 있다. <MBC 뉴스투데이>의 경우 지난 2010년도에는 QI 점수는 높지만 점유율은 낮은 3분면에 위치했다가 2011년도에 1분면으로 상향된 것이다. 특히 2010년도에 이어 2011년도에도 MBC의 뉴스 프로그램 중에서는 QI 점수와 시청점유율이 모두 낮은 4분면에 분포한 프로그램이 없다. 결론적으로 MBC는 뉴스 장르에서 높은 수준의 채널 이미지를 확보한 것으로 판단되며, 이를 채널 경쟁력으로 전환시키는 노력이 꾸준히 지속되어야 할 것이다.

교양 장르의 품질 평가 성과를 보면, 먼저 생활 교양의 경우 총 33편의 프로그램 중에서 MBC는 <경제매거진 M>(5위) 1개 프로그램만 상위 10위 이내에 포함시켜 지난 2010년에 이어 2011년도에도 생활교양 장르에서 약세를 나타냈다. 2011년도 조사 결과, 생활교양 장르 내에서 QI 점수 1위는 지난 2010년도에 이어 동일하게 KBS1 <생로병사의 비밀>이었으며, 상위 3편의 프로그램이 모두 KBS 방송사의 프로그램으로 강한 경쟁력을 드러냈으며, SBS <생방송 투데이>가 4위를 차지하는 등 타사 프로그램이 생활교양 장르에서 QI 평점 상위를 차지하였다. 생활교양 장르 평균 QI 평점 기준으로 평균 QI 평점 이상을 차지한 프로그램들이 총 19편으로써 MBC 프로그램은 이 중에서 총 4편뿐인 것으로 나타나 생활교양 장르의 프로그램 품질이 상당히 뒤처지는 것으로 평가되었다.

〈표 2-52〉 QI 조사 생활교양 장르 프로그램

순위	프로그램	채널	응답률	QI 평점		QI 항목별 점수					시청률
				2010	2011	QI1	QI2	QI3	QI4	QI5	
장르 평균			9.1%	66.9	76.2%	77.6%	77.1%	75.9%	75.9%	74.6%	
1	생로병사의 비밀	KBS1	18.1%	78.1%	80.7%	81.2%	81.8%	80.2%	79.6%	81.5%	2.5% (9.5)
2	환경스페셜	KBS1	5.5%	-	80.0%	81.2%	81.7%	80.9%	79.6%	76.5%	1.8% (6.4)
3	위기탈출 넘버원	KBS2	11.7%	76.5%	78.8%	79.2%	79.2%	78.4%	78.4%	78.8%	3.1% (13.1)
4	생방송 투데이	SBS	3.4%	-	78.2%	79.6%	79.6%	77.6%	76.8%	78.4%	1.1% (11.5)
5	경제매거진 M	MBC	7.6%	66.7	77.9%	77.9%	77.9%	77.7%	76.7%	77.7%	2.3% (17.1)
13	시츄에이션 휴먼다큐그날	MBC	3.5%	-	76.6%	76.3%	79.7%	75.7%	78.3%	73.0%	2.3% (15.6)
14	불만제로	MBC	8.2%	74.8	76.6%	76.9%	77.9%	76.6%	75.5%	76.1%	2.6% (16.5)

순위	프로그램	채널	응답률	QI 평점		QI 항목별 점수					시청률
				2010	2011	QI1	QI2	QI3	QI4	QI5	
17	MBC 스페셜	MBC	5.3%	66.7	76.5%	77.5%	77.1%	77.9%	76.6%	73.3%	3.1% (13.5)
23	TV특종 놀라운세상	MBC	8.2%	60.9	75.4%	77.0%	74.8%	75.2%	77.2%	72.8%	1.9% (13.0)
24	공감 특별한세상	MBC	1.8%	58.6	74.9%	77.4%	78.3%	73.6%	73.9%	71.4%	1.4% (9.5)
32	기분좋은날	MBC	3.6%	57.3	73.1%	76.2%	72.6%	71.8%	72.4%	72.6%	1.2% (12.0)
33	생방송 오늘아침	MBC	5.5%		72.4%	72.8%	73.3%	72.7%	72.0%	71.2%	2.7% (19.5)

<경제매거진M>은 QI 평점 뿐 아니라 항목별 점수가 대부분 장르 평균 이상으로 5위에 머물렀으나, 상대적으로 ‘실생활에 도움이 되었다’의 항목에서는 전체 2위를 차지한 KBS2 <환경스페셜>보다 높은 평가를 받았다. 특히 지난 2010년도에는 장르 내 20위를 차지했던 <경제매거진M>이 2011년도에는 5위로 급격한 상승세를 보였는데, 이는 QI 조사 방법의 변화와도 무관하지 않지만, 무엇보다 생활교양 장르 중에서 유일한 경제 전문 프로그램으로서 다른 프로그램들과 차별화에 성공하였기 때문으로 분석된다. 지난 2010년도에 생활교양 장르 내에서 5위를 차지하면서 유일하게 상위 10위 이내에 들어 공영방송으로서 MBC의 명목을 유지하게 했던 <불만제로>는 2011년도에 14위로 하락하였고, 특히 ‘이 프로그램을 앞으로도 계속 보고 싶다’와 ‘사회적으로 의미 있는 내용을 다룬다’의 항목에서 평균 이하의 점수를 받아 시청자들의 관여도가 높은 보다 다양한 아이템의 개발이 시급한 것으로 보인다.

또 포트폴리오 분석 결과를 살펴보면, KBS1 <인간극장>만이 유일하게 QI 평점과 시청점유율이 모두 높은 1분면에 분포하였고, MBC의 생활교양 프로그램들은 QI 평점과 시청점유율이 모두 낮은 4분면에 가장 많이 분포하고 있는 것으로 나타났다. 4분면에 분포한 것으로 나타나 프로그램의 개선이 시급히 요구되는 MBC 생활교양 프로그램들은 <공감 특별한세상>과 <기분좋은날>, <MBC 스페셜>, <TV특종 놀라운 세상>으로 써 이 중에서 <공감 특별한세상>과 <기분좋은날>의 경우 외주제작 프로그램에 해당한다. 특히 <공감 특별한 세상>과 <TV특종 놀라운세상>은 지난 2010년도에도 4분면에 분포했었기 때문에 자칫하면 해당 시간대의 시청층을 다른 채널 프로그램들로 유출시키는 현상이 고착화되어 채널 경쟁력의 확보에 부정적인 영향을 미칠 수 있으므로 주의해야 한다.

〈그림 2-5〉 QI 조사 생활교양 장르 포트폴리오 분석표

<p style="text-align: center;">3분면 (QI▲,점유율▼)</p> <p style="text-align: center;">경제매거진M(M) 불만제로(M) 시츄에이션 휴먼다큐 그날(M) 도전! 골든벨(K1) 생로병사의 비밀(K1)</p> <p style="text-align: center;">아침마당(K1) 스펀지제로(K2) 환경스페셜(K1) 위기탈출넘버원(K2) KBS스페셜(K1) 궁금한이야기Y(S) 생방송투데이(S) 생활의달인(S) 잘먹고잘사는법(S)</p>	<p style="text-align: center;">1분면 (QI▲,점유율▲)</p> <p style="text-align: center;">인간극장(K1)</p>
<p style="text-align: center;">4분면 (QI▼,점유율▼)</p> <p style="text-align: center;">공감 특별한세상(M) 기분좋은날(M) MBC스페셜(M) TV특종 놀라운세상(M) 러브인아시아(K1) 소비자고발(K1)</p> <p style="text-align: center;">우리말겨루기(K1) 1대100(K2) TV쇼 진품명품(K1) 다큐멘터리 3일(K2) 퀴즈대한민국(K1) 생생정보통(K2) 여유만만(K2) 좋은아침(S)</p>	<p style="text-align: center;">2분면 (QI▼,점유율▲)</p> <p style="text-align: center;">생방송 오늘아침(M) VJ특공대(K2) 순간포착 세상에이런일이(S) SBS 스페셜(S)</p>

시사교양 장르의 경우는 총 5편의 분석대상 중에서 MBC의 프로그램이 <PD수첩>과 <시사매거진2580>으로 2편이었으며, 각각 전체 QI 평점 1위와 4위를 차지하였다. 특히 <PD수첩>은 모든 QI 항목 점수가 평균 이상이었으나, ‘프로그램을 잘 만들었다’의 항목에서는 SBS <그것이 알고싶다>에 약간 못 미쳤고, ‘공정하다’의 항목에서는 KBS2 <추적60분>에 비해 다소 낮은 평점을 받은 것으로 나타났다. 시청률 면에서는 <시사매거진 2580>이 3.4%로 <PD수첩> 2.6%보다 높은 성과를 거두었으나, 프로그램 품질 면에서는 2010년도에 이어 2011년도에도 <PD수첩>의 강세가 두드러졌다. <시사매거진2580>은 지난 2010년도에 비해 2011년도에는 QI 평점에서 순위가 하락한 것으로 나타났다.

〈표 2-53〉 2011년 QI 조사 시사교양 장르 프로그램

순위	프로그램	채널	응답률	QI 평점		QI 항목별 점수					시청률
				2010	2011	QI1	QI2	QI3	QI4	QI5	
장르 평균			15.9%	67.1%	77.0%	77.7%	77.2%	77.2%	76.0%	76.7%	
1	PD수첩	MBC	19.5%	76.5%	78.1%	79.0%	78.1%	79.1%	77.1%	77.1%	2.6% (12.5)
2	추적 60분	KBS2	22.3%	70.5%	77.7%	78.1%	77.4%	79.0%	76.7%	77.4%	2.2% (10.7)
3	그것이 알고 싶다	SBS	20.2%	69.5%	77.5%	78.6%	78.2%	77.4%	76.4%	76.9%	4.8% (19.8)
4	시사매거진 2580	MBC	4.6%	70.6%	76.0%	77.4%	75.8%	75.5%	75.7%	75.5%	3.4% (15.7)
5	취재파일 4321	KBS1	12.8%	65.2%	75.5%	75.2%	76.5%	74.8%	74.3%	76.5%	2.7% (9.2)

〈그림 2-6〉 QI 조사 시사교양 장르 포트폴리오 분석표 (분류기준: QI 76.5점, 점유율 18.2%)

<p>3분면 (QI▲, 점유율▼)</p> <p>PD수첩(M) 추적60분(K2)</p>	<p>1분면 (QI▲, 점유율▲)</p> <p>그것이알고싶다(S)</p>
<p>4분면 (QI▼, 점유율▼)</p> <p>시사매거진2580(M) 취재파일4321(K1)</p>	<p>2분면 (QI▼, 점유율▲)</p>

시사교양 장르 포트폴리오 분석표를 살펴보면, QI 평점과 시청점유율이 모두 평균 이상인 프로그램은 SBS <그것이알고싶다>가 유일했다. MBC의 <PD수첩>은 QI 평점은 높으나 점유율은 낮은 3분면에, <시사매거진2580>은 QI 평점과 점유율이 모두 낮은 4분면에 위치하였다. <시사매거진2580>은 지난 2010년에는 <PD수첩>과 함께 3분면에 분포하였으나, 2011년도에는 QI 평점이 하락하면서 4분면으로 이동한 것으로 나타났다. 즉, SBS의 <그것이알고싶다>가 시청점유율이 증가하면서 여타 방송사의 시사교양 프로그램들을 제치고 선전한 가운데 MBC의 <시사매거진2580>이 유일하게 품질이 떨어진 프로그램으로 분석되었다.

② 드라마

2011년 드라마 장르 QI 분석 결과, MBC의 경우 월화특별기획<계백>이 2위를 차지한 것을 비롯하여 <하이킵3>, <애정만만세>가 각 5위와 7위를 기록하여 총 세 편의 MBC 드라마가 평균 이상의 전체 QI 평점을 받아 전체 방송 3사 4개 채널 중 가장 우수한 성과를 거둔 것으로 나타났다. 특히 <계백>은 QI 항목별 점수 중 ‘재미있다’항목에서 상대적으로 <광개토태왕>을 제외한 타사 드라마들보다 높은 점수를 받은 것으로 나타났다. 상위의 두 프로그램이 모두 사극 장르의 드라마라는 점에서 사극의 인기를 확인할 수 있다. 그밖에 <불굴의 며느리>, <천번의 입맞춤>, <지고는 못살아>, <당신 참 예쁘다> 네 편의 MBC 드라마는 하위권을 기록하였다.

〈표 2-54〉 2011년 QI 드라마 장르 프로그램

순위	프로그램	채널	응답률	QI 평점	QI 항목별 점수%				시청률
					QI1	QI2	QI3	QI4	
장르 평균			13.5%	75.5%	76.4%	75.2%	76.2%	74.1%	
1	대하드라마 <광개토 태왕>	KBS1	22.0%	79.7%	80.2%	79.4%	80.0%	79.1%	7.2% (23.0)
2	월화특별기획 <계백>	MBC	21.0%	77.2%	77.7%	76.8%	77.6%	76.8%	5.0% (18.5)
3	주말연속극 <오작교 형제들>	KBS2	28.5%	77.2%	78.4%	77.3%	78.2%	75.0%	9.1% (32.6)
4	일일드라마 <당신이잠든사이에>	SBS	7.0%	76.7%	77.3%	78.0%	77.6%	74.1%	4.4% (25.0)
5	일일시트콤 <하이킵3 짧은다리의역습>	MBC	14.1%	76.4%	77.0%	76.1%	77.6%	75.1%	4.1% (20.9)
6	주말극장 <내사랑 내결에>	SBS	15.5%	76.4%	77.4%	76.8%	77.3%	74.3%	6.4% (21.2)
7	주말드라마 <애정 만만세>	MBC	18.4%	75.8%	75.9%	74.6%	77.7%	75.3%	6.8% (22.4)
8	아침연속극 <미쓰 아줌마>	SBS	7.7%	75.4%	76.9%	73.6%	76.5%	74.5%	3.6% (25.7)
9	일일연속극 <우리집 여자들>	KBS1	15.4%	75.3%	76.3%	75.3%	76.6%	73.3%	7.6% (32.2)
10	산너머 남촌에는	KBS1	5.1%	75.3%	76.8%	75.6%	75.4%	73.2%	1.7% (9.8)
11	일일연속극 <불굴의 며느리>	MBC	23.9%	75.2%	75.8%	75.9%	75.4%	73.6%	5.5% (23.5)

순위	프로그램	채널	응답률	QI 평점	QI 항목별 점수%				시청률
					Q1	Q2	Q3	Q4	
12	월화미니시리즈 <포세이돈>	KBS2	6.8%	74.5%	77.2%	73.8%	74.1%	72.8%	2.7% (10.5)
13	특별기획 <폼나게 살거야>	SBS	5.2%	74.2%	75.4%	73.0%	73.8%	74.6%	3.5% (11.4)
14	주말연속극 <천번의 입맞춤>	MBC	10.5%	73.7%	73.8%	74.1%	74.6%	72.4%	4.1% (13.7)
15	수목미니시리즈 <지고는 못살아>	MBC	11.4%	73.6%	74.0%	72.6%	75.0%	72.8%	2.7% (10.1)
16	아침드라마 <두근두근 달콤>	KBS2	6.0%	73.5%	75.6%	73.3%	73.3%	71.8%	3.0% (23.9)
17	아침드라마 <당신참여쁘다>	MBC	10.3%	73.1%	74.0%	73.0%	74.8%	70.7%	4.7% (32.8)

드라마 장르 포트폴리오 분석표를 보면, 4개의 채널마다 각각 하나의 프로그램을 QI 평점과 시청점유율이 모두 높은 1분면에 포함시킨 가운데, MBC의 경우는 <계백>이 1분면에 분포한 것으로 나타났다. 특히 2011년도 드라마 장르 중에서 QI 평점에서 가장 높은 점수를 받은 KBS1 <광개토 태왕>과 2011년도 드라마 장르 중 시청률과 점유율 모두 1위를 차지한 KBS2 <오작교 형제들>도 1분면에 분포하여 KBS의 드라마 선전이 두드러졌다. MBC 드라마 중에서 <당신참여쁘다>와 <하이킥3 짧은다리의역습>, <불굴의 며느리>, <애정만만세>의 4편은 QI 평점은 낮지만 시청점유율이 높은 2분면에 분포하였으며, 3분면에 분포한 드라마는 없었다. 한편, <지고는 못살아>와 <천번의 입맞춤> 두 편의 MBC 드라마는 QI 평점과 점유율이 모두 낮은 4분면에 위치하였으며 지난 2010년보다 4분면에 분포한 드라마 수가 줄어드는 성과를 보였다. 2011년도 QI 조사 포트폴리오 맵에서 MBC 드라마의 분포도는 전반적으로 지난 2010년도와 비슷하였으나, <일일시트콤> 장르의 경우, 2010년도 <불수룩애교만점>이 4분면에 분포했던 것에 비해 2011년도 <하이킥3>는 2분면으로 상승했으며, <애정만만세>도 2010년 동시대의 드라마보다 점유율이 상승하여 4분면에서 2분면으로 이동한 것으로 나타났다.

〈그림 2-7〉 2011년 QI 드라마 장르 포트폴리오 분석표 (분류기준: QI 65.7점, 점유율 18.5)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">3분면 (QI▲, 점유율▼)</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">1분면 (QI▲, 점유율▲)</div> <p>월화특별기획<계백>(M) 대하드라마<광개토 태왕>(K1) 주말연속극<오작교 형제들>(K2) 일일드라마<당신이 잠든 사이에>(S)</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">4분면 (QI▼, 점유율▼)</div> <p>수목미니시리즈<지고는 못살아>(M) 주말연속극<친변의 입맞춤>(M) 산너머 남촌에는(K1) 월화미니시리즈<포세이돈>(K2) 특별기획<폼나게 살거야>(S)</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">2분면 (QI▼, 점유율▲)</div> <p>아침드라마<당신 참 예쁘다>(M) 일일시트콤<하이킥3 짧은다리의역습>(M) 일일연속극<불굴의 며느리>(M) 주말드라마<애정 만만세>(M) 일일연속극<우리집 여자들>(K1) 아침드라마<두근두근 달콤>(K2) 아침연속극<미쓰아줌마>(S) 주말극장<내사랑 내결에>(S)</p>

③ 오락

2011년 QI 조사 결과, MBC 오락 프로그램 중에서 <무한도전>, <우리들의 일밤1부: 나가수다>, <유재석·김원희의 놀러와>, <해피타임> 4개의 프로그램이 10위 권 내에 들면서 오락 장르 중 1위를 포함한 4개의 프로그램을 포함시킨 KBS2와 치열한 경합을 벌였고, MBC가 상위 10위권 내에 단 두 개의 프로그램만을 포함시켰던 지난 2010년도 보다 성과가 큰 것으로 나타났다. 또 2011년도에 오락 장르 중에서 평균 이상의 QI평점을 받은 프로그램 16편 중 MBC 프로그램은 5편으로써 6편을 포함시킨 KBS2에 이어 우수한 오락 프로그램을 가장 많이 제작한 것으로 나타났다.

〈표 2-55〉 2011년 QI 오락 장르 프로그램

순위	프로그램	채널	응답률	QI 평점		QI 항목별 점수				시청률
				2010	2011	QI1	QI2	QI3	QI4	
	장르 평균		18.0%	63.5%	77.2%	77.3%	76.9%	78.0%	76.8%	
1	해피선데이 <1박2일>	KBS2	46.0%	76.5%	81.0%	80.2%	80.4%	82.3%	80.9%	10.3% (37.7)
2	무한도전	MBC	33.7%	78.7%	80.1%	80.0%	78.9%	81.3%	80.0%	8.1% (35.2)
3	개그콘서트	KBS2	34.6%	74.2%	80.0%	79.5%	79.0%	81.2%	80.4%	8.6% (27.2)

2011년도 문화방송 경영평가 보고서

순위	프로그램	채널	응답률	QI 평점		QI 항목별 점수				시청률
				2010	2011	QI1	QI2	QI3	QI4	
4	우리들의일밤 1부 <나는가수다>	MBC	38.9%	65.4%	79.9%	79.7%	80.7%	79.8%	79.4%	6.3% (23.6)
5	전국노래자랑	KBS1	19.3%	78.2%	79.7%	79.8%	79.2%	80.3%	79.5%	3.2% (19.0)
6	대국민토크쇼 안녕하세요	KBS2	6.0%	-	79.1%	79.2%	76.8%	81.3%	79.2%	4.0% (19.4)
7	해피선데이 <남자의자격>	KBS2	25.1%	76.5%	79.0%	79.7%	77.8%	79.2%	79.2%	5.3% (24.5)
8	유재석, 김원희의 놀리와	MBC	13.9%	65.5%	79.0%	77.9%	77.4%	81.6%	78.9%	4.2% (20.7)
9	일요일이 좋다 <런닝맨>	SBS	23.1%	-	78.7%	78.9%	77.9%	79.8%	78.3%	6.3% (27.3)
10	해피타임	MBC	5.9%	-	78.7%	76.0%	80.2%	81.5%	77.0%	3.0% (21.5)
11	강심장	SBS	33.6	67.9%	78.5%	78.4%	78.2%	79.7%	77.8%	5.5% (29.2)
12	가요무대	KBS1	10.2	74.1%	78.4%	77.6%	79.2%	78.7%	78.1%	3.0% (11.3)
13	해피투게더	KBS2	25.8	71.9%	78.2%	78.8%	77.4%	79.0%	77.6%	6.2% (31.2)
14	놀라운대회 스타!킹	SBS	18.3	71.5%	77.8%	78.7%	77.9%	78.0%	76.8%	3.5% (15.1)
15	출발 드림팀2	KBS2	13.6	-	77.4%	78.1%	76.8%	77.3%	77.3%	3.2% (17.9)
16	세상을 바꾸는퀴즈 <세바퀴>	MBC	30.1	73.2%	77.4%	77.2%	77.5%	77.8%	76.9%	6.5% (28.3)
17	TV동물농장	SBS	25.6	72.3%	77.2%	76.7%	77.9%	78.0%	76.3%	4.2% (22.6)
18	스타오디션 위대한탄생	MBC	17.4	-	77.2%	77.1%	76.3%	78.6%	76.8%	7.2% (28.4)
19	찾아라! 맛있는TV ¹³⁾	MBC	6.9	59.4%	77.0%	78.6%	76.4%	77.2%	75.6%	2.2% (15.7)
20	스타주니어 붕어빵	SBS	8.0	64.3%	76.7%	76.9%	75.6%	78.3%	75.9%	4.1% (23.0)
21	도전1000곡	SBS	16.8	64.6%	76.2%	75.7%	76.0%	76.3%	76.7%	3.2% (22.1)
22	황금어장 <라디오스타>	MBC	19.1	69.7%	76.2%	75.6%	75.6%	77.3%	76.2%	5.7% (35.5)

순위	프로그램	채널	응답률	QI 평점		QI 항목별 점수				시청률
				2010	2011	QI1	QI2	QI3	QI4	
23	신비한TV 서프라이즈	MBC	16.1%	63.2%	75.2%	77.4%	73.7%	75.7%	74.1%	3.9% (21.5)
24	자유선언토요일 <불후의명곡>	KBS2	7.7%	-	74.6%	74.5%	75.6%	75.1%	73.3%	1.8% (14.0)
25	짹	SBS	10.4%	-	74.6%	74.7%	74.0%	75.8%	73.9%	3.9% (18.4)
26	스타부부쇼 자기야	SBS	10.4%	-	74.4%	73.7%	74.8%	75.2%	74.0%	3.3% (16.7)
27	힐링캠프 기쁘지아니한가?	SBS	2.6%	-	74.3%	75.7%	74.0%	73.7%	74.0%	2.8% (14.6)
28	우리결혼했어요	MBC	10.7%	-	73.7%	74.5%	74.1%	73.4%	72.9%	3.4% (19.3)
29	휴먼서바이벌 도전자	KBS2	2.5%	-	73.2%	74.1%	73.0%	73.0%	72.8%	2.3% (9.9)
30	기적의 오디션	SBS	7.1%	-	73.1%	72.9%	73.7%	73.0%	72.9%	2.1% (9.2)

특히 지난 2010년도에 오락 장르 QI 평점 1위를 차지했던 MBC <무한도전>이 2011년도에는 KBS2 <해피선데이 1박2일>의 강세에 밀려났으며, 각각 3위와 4위를 차지한 KBS2 <개그콘서트>와 MBC <우리들의일밤 1부: 나는가수다>와도 0.1%, 0.2%의 매우 근소한 차이를 보이고 있다. <무한도전>이 QI 항목 중 ‘프로그램을 잘 만들었다’는 항목에서는 높은 전체QI 순위에 비해 상대적으로 낮은 점수를 받아서 프로그램의 완성도에 제고의 여지가 있는 것으로 평가된다. 반면, 4위에 오른 <우리들의일밤 1부: 나는가수다>의 경우, QI 항목 중 ‘프로그램을 잘 만들었다’의 항목에서 다른 프로그램에 비해 가장 높은 점수를 받은 것으로 나타났다. MBC의 <유재석,김원희의 놀러와> 및 <해피타임>은 ‘기분전환에 도움이 되었다’의 항목에서 상대적으로 높은 점수를 받았으며, 특히 <해피타임>은 프로그램의 완성도 면에서도 높은 QI점수를 받은 것으로 나타났다. 한편, <세상을 바꾸는 퀴즈 세바퀴>의 경우, 전체 QI평점은 평균 이상을 기록하였으나, QI 항목 중 ‘프로그램을 앞으로도 계속 보고 싶다’와 ‘기분전환에 도움이 되었다’의 두 항목에서 상대적으로 평균에 못 미치는 점수를 받은 것으로 나타나 프로그램의 흥미성을 높이기 위한 노력이 필요할 것으로 보인다.

MBC의 오락 장르 프로그램 중에서 <스타오디션 위대한 탄생>과 <황금어장 라디오스타>, <신비한TV 서프라이즈>, <우리 결혼했어요> 4편은 QI평점이 평균 이하로 하위권

13) <찾아라 맛있는TV>는 2010년 QI 조사에서 생활교양 장르에 포함되어 있었으나, 2011년 조사에서 오락 장르로 변경

에 속한 것으로 나타났다. 단, <스타오디션 위대한 탄생>과 <황금어장 라디오스타>의 경우 각각 ‘기분전환에 도움이 되었다’와 ‘이 프로그램을 앞으로도 계속 보고 싶다’의 항목에서는 상대적으로 높은 점수를 받았고, 두 프로그램 모두 시청점유율은 상위권에 속하는 것으로 나타나, 두 프로그램에 애정을 가지고 꾸준히 시청하는 시청층이 형성되어 있다는 것을 확인할 수 있다.

오락 장르 포트폴리오 분석표를 보면, QI 점수와 시청점유율이 모두 높은 1분면에 총 16편의 프로그램들이 분포한 가운데 MBC가 총 6편의 프로그램을 포함시켜 가장 성적이 우수하였다. 여타 장르와는 달리, 오락 장르에서는 1분면에 프로그램들이 가장 많이 밀집되어 있어 우수한 프로그램들이 많고 방송사 및 채널 간 경쟁이 매우 치열한 장르임을 확인할 수 있다. 그럼에도 불구하고 MBC 오락 프로그램 중 대부분이 1분면에 분포하고, 점유율이 높은 2분면과 QI 평점이 높은 3분면에는 각각 3편과 1편을 포함시켰으며, QI 평점과 시청점유율이 모두 낮은 4분면에는 MBC 프로그램이 분포하지 않아 대체로 프로그램의 우수성이 입증된 것으로 나타났다. 이러한 결과는 지난 2010년 조사에서 MBC 오락 프로그램이 가장 많이 분포한 곳이 4분면이었던 결과와 비교했을 때, 전반적으로 프로그램의 개선이 성공적으로 이루어졌다는 것을 확인할 수 있다.

〈그림 2-8〉 2011년 QI 오락 장르 포트폴리오 분석표 (분류기준: QI 65.7점, 점유율 18.5)

3분면 (QI▲, 점유율▼)	1분면 (QI▲, 점유율▲)
찾아라! 맛있는TV(M) 가요무대(K1) 출발 드림팀2(K2) 놀라운대회 스타!킹(S)	무한도전(M) 세상을 바꾸는 퀴즈<세바퀴>(M) 스타오디션 위대한탄생(M) 우리들의일밤 1부<나는가수다>(M) 유재석, 김원희의 놀러와(M) 해피타임(M) 전국노래자랑(K1) 개그콘서트(K2) 대국민토크쇼 안녕하세요(K2) 해피선데이<남자의자격>(K2) 해피투게더(K2) 해피선데이<1박2일>(K2) 강심장(S) 스타주니어 붕어빵(S) 일요일이 좋다<런닝맨>(S) TV동물농장(S)

<p>4분면 (Q1▼,점유율▼)</p> <p>자유선언토요일<불후의명곡>(K2) 휴먼서바이벌 도전자(K2) 기적의 오디션(S) 스타부부쇼 자기야(S) 힐링캠프 기쁘지 아니한가?(S)</p>	<p>2분면 (Q1▼,점유율▲)</p> <p>신비한TV 서프라이즈(M) 우리결혼했어요(M) 황금어장<라디오스타>(M) 도전1000곡(S) 짹(S)</p>
---	--

(2) 프로그램 완성도와 창의성 제고노력

프로그램의 품질을 개선하기 위해서 MBC는 2011년도에 시청률이 저조한 프로그램을 위주로 집중 모니터를 통한 내용 분석, 시청률 추이의 분석을 통해 프로그램 신설과 이동 등 개편검토, 프로그램 슬롯별 경쟁력 강화를 위한 시청자 조사 및 제작진과의 회의, MBC 본사와 타사 프로그램 모니터의 비교와 종편 출범에 따른 대응방향 모색 등 다양한 노력을 기울인 것으로 나타났다.

특히 편성국에서는 장기간 편성되며 포맷이 노후화되는 등 이미지 개선 및 시청률 개선이 필요한 프로그램, 그리고 타깃 시청층의 설정과 포맷 안정화가 필요한 신설 프로그램들을 대상으로 해당 시간대의 시청층 특성과 경쟁상황을 분석하고 프로그램 개선에 필요한 아이디어를 현업 제작진과 협의하는 ‘프로그램 전략회의’를 개최해오고 있다. 2011년도에는 타사의 프로그램 개편의 영향을 받는 동시간대 편성 프로그램들과 시청률 하락세 프로그램 등의 경쟁력 제고를 위해 총 8회에 걸친 프로그램 전략회의가 개최되었고, 그 결과 <금요와이드>를 비롯하여 <우리결혼했어요>, <세상의모든여행>, <기분 좋은날>, <6시뉴스매거진> 등의 프로그램에 관한 개선 방향이 제시되었다.

〈표 2-56〉 각 장르별 신설 프로그램 현황 및 성과

대분류	프로그램명	방영기간	평균시청률
예능	추억이 빛나는 밤에	2011.01.06 ~ 05.26 목 23:05 ~ 24:00	7.6%
예능	웃고 또 웃고	2011.02.16 ~ 금 24:30 ~ 01:25	1.3%
어린이	키즈 어드벤처	2011.03.09 ~ 08.24 수 15:05 ~ 16:10	1.0%
예능	우리결혼했어요 시즌3	2011.04.09 ~ 일 17:15 ~ 18:30	9.9%
교양	특별기획다큐 타임	2011.06.02 ~ 08.04 목 23:05 ~ 24:00	3.7%
정보	금요와이드	2011.06.03 ~ 금 18:20 ~ 19:45	4.8%
교양	슈퍼블로거	2011.06.03 ~ 10.21 금 01:20 ~ 02:20	1.0%
교양	세상의 모든 여행	2011.06.04 ~ 10.08 토 24:10 ~ 01:05	4.6%
교양	당신이 국가대표입니다	2011.06.06 ~ 11.21 월 18:50 ~ 19:45	4.4%
예능	댄싱 위드 더 스타	2011.06.10 ~ 08.26 금 21:55 ~ 23:05	15.5%
예능	사소한 도전 60초	2011.06.12 ~ 08.07 일 09:25 ~ 10:45	3.7%
교양	우리아이 뇌를 깨우는 101가지 비밀	2011.08.19 ~ 12.30 금 16:00 ~ 16:30	1.0%
예능	스타 오디션 위대한 탄생 2	2011.09.09 ~ 금 21:55 ~ 23:05	17.8%
예능	하이킥! 짧은 다리의 역습	2011.09.19 ~ 월-금 19:45 ~ 20:15	12.7%
예능	K-POP 로드쇼 40120	2011.09.22 ~ 11.17 목 23:05 ~ 24:15	5.7%
드라마	토요드라마 심야병원	2011.10.15 ~ 12.17 토 24:20 ~ 01:20	5.2%
예능	코이카의 꿈	2011.11.20 ~ 2012.01.29 일 09:25 ~ 10:45	4.4%
교양	여성토론 위드	2011.11.28 ~ 월 11:00 ~ 12:00	1.9%
교양	메디컬 스토리 닥터스	2011.11.28 ~ 월 18:50 ~ 19:45	6.4%
교양	고향을 부탁해	2011.12.01 ~ 목 18:50 ~ 19:45	5.3%
예능	주병진 토크 콘서트	2011.12.01 ~ 목 23:15 ~ 24:35	6.6%

※ 닐슨 수도권 가구 시청률 기준

뿐만 아니라, 각 장르별 신설 프로그램의 현황을 파악하고 성과를 분석함으로써 현업 제작진과 공유하고 향후 신규 프로그램이나 파일럿 프로그램의 기획 시에 참고하도록 하였다.

지난 2010년과 마찬가지로 2011년에도 MBC는 국내외의 미디어 트렌드 분석에 주의를 기울여 이러한 분석 결과 및 정보가 신규 프로그램의 포맷 기획 및 획기적인 아이템의 개발에 실질적으로 반영될 수 있도록 편성기획부 내의 방송연구팀과 현업 제작진 등 팀 간의 업무 연계가 효과적으로 이루어질 수 있도록 한 노력은 높이 평가할 만하다.

특히 미국·영국·일본 등 선진해외방송 프로그램과 미디어산업 동향에 대한 정보를 수집·분석하여 제작한 해외방송정보 웹진 <MinT (Media in Trend)>를 2011년 한 해 동안 총 22회 발간하여 사내 인트라넷을 통해 격주 단위로 배포하고 연말 통권으로 제작함으로써 신규 프로그램을 기획하는데 참고할 수 있는 아이디어 बैं크를 제공했다. 예를 들어, 매해 치러지는 전 유럽 뮤지션들의 축제이자 참가국들의 대표적인 대중음악의 자존심을 거는 뮤직쇼 <Eurovision Song Contest>에 대한 심층 분석과 함께 킬러콘텐츠로서 성공 비결에 대한 정보를 찾아내어 <우리들의일밤 1부: 나는가수다>와 <스타오디션 위대한 탄생> 등 2011년도 MBC의 대표적인 킬러콘텐츠 기획 및 제작에 참고 자료로 활용한 것으로 나타났다. 뿐만 아니라, MBC가 ‘지상파 방송의 위기’라고 볼 수 있는 여러 가지 미디어 환경의 변화에 신속하게 대처하기 위해 ‘디지털화(digitalization)’라는 키워드를 내세워 다양한 전략들을 적극적으로 마련하는 데에도 중요한 정보들을 제공하였다. 미디어 체크인 어플리케이션(media check-in application)¹⁴⁾과 같은 서비스들을 포함하는 SNS(Social Networking Service)가 방송사의 대내외 홍보 및 시청자 참여 통로로 활용되는 것 뿐 아니라 콘텐츠 생산 주체의 커뮤니케이션을 촉진하도록 하는 등 활용도를 높여 시청자를 실시간 TV로 유인하는 효과를 모색하고 있다. 그밖에 종편출범을 앞두고 시작한 중간 광고의 효과적인 가이드라인을 마련하고, 해외 수출을 염두에 두어 다양한 장르의 프로그램들이 고화질(HDTV)로 제작되도록 하는 등의 노력을 기울이는데 아이디어 बैं크를 제공하였다.

또 MBC는 2011년도에 총 8회 이상의 종편 동향 보고를 통해 종편 출범에 따른 대응방안을 효과적으로 모색하고자 한 것으로 나타났으며, 2012년도에 총선과 대선을 앞두고 미국, 영국, 일본 주요 채널들의 선거방송 편성 및 제작 현황을 조사하였다.

MBC 본사와 타 방송사에 관한 모니터도 실시하였는데, MBC는 19건, KBS와 SBS는 각 21건과 3건으로 총 43건의 모니터 보고를 통해 프로그램의 완성도를 점검할 뿐 아니라, 심의의 여지 등을 검토하였다. 프로그램 신설 및 이동 등 개편검토 보고서는 각각 5월과 11월에 실시된 봄·가을 정기개편 이외의 수시개편에 활용되었으며, 현업국과의 협의를 통해 설·추석 등 연휴 특집 편성을 활용하여 2011년도에 총 5편의 파일럿 프로그

14) TV시청 중인 앱 이용자가 해당 프로그램에 체크인하여 코멘트를 남기고, 다른 시청자들과도 교류할 수 있도록 하는 스마트폰 어플리케이션

램을 제작하였고 파일럿 전용 슬롯인 <MBC 통>을 신설하여 기획안을 공모하였다.

또한 시청자 기호 및 취향을 분석하고 그 결과를 프로그램 기획에 반영하였는데, 2011년도에는 2009-2010년 방송3사 수목드라마의 시청층별 타깃점유율을 분석함으로써 드라마별로 특정 시청층에게 얼마나 소구했는지를 파악하여 드라마국의 기획워크숍 회의 자료로 활용하였다. 또 설특집 <세시봉콘서트> 및 <아이돌육상수영선수권대회>의 시청층을 분석하여 제작진과 분석 내용을 공유함으로써 명절 특집 편성 시 참고자료로 활용하였는데, <아이돌선수권대회>의 경우 MBC의 간판 명절 특집 프로그램으로 자리매김하는 성과를 거두었다.

게다가 각종 시청태도 조사 및 시청률 분석 조사를 통해 분석결과를 프로그램 기획에 반영하고, N 스크린 환경의 도래로 기존 가구 내에 TV와 PC, 모바일 플랫폼을 통한 실시간 시청, 그리고 비실시간 시청을 통합한 통합시청률 집계를 통해 콘텐츠의 가치를 보다 정확히 측정할 수 있도록 국내 적용방안을 마련하기 위해 해외 사례 및 기초자료를 조사하였다.

이처럼 다양한 노력은 MBC가 2011년 한 해 참신한 기획의 새로운 프로그램들을 제작하는데 크게 기여하였고, 오락 부문에서 무엇보다 큰 성과를 거둔 것으로 확인되었다. 이러한 성과가 보다 장기적인 성과로 이어지도록 하기 위해서는 프로그램의 경쟁력을 더욱 강화하고 아이템의 창의성을 보장하여 확보된 시청층을 빼앗기지 않도록 주의를 기울일 필요가 있다.

무엇보다 중요한 자원은 프로그램을 제작하는 인력의 우수성이다. 신규 프로그램이 성공하기 위해서는 철저한 시청자 맞춤형 프로그램이 기획되어야 하는데, MBC의 예능 국내의 제작인력이 심각하게 부족한 현실이므로 신규 프로그램에 대한 R&D가 다소 불안하다고 지적할 수 있다. 종편에 대응하기 위해 다양한 방법을 모색하는 한편, MBC 자체 내에 확보하고 있는 인적 자원을 더 이상 종편 채널에 빼앗기지 않도록 조치를 취하는 것이 급선무라고 하겠다. 갈수록 채널 간 경쟁이 치열해지고 변화된 환경이 지상파 방송사에 불리해질수록 고품질의 킬러 콘텐츠 개발은 지속되어야 하며, 이를 위해서는 핵심 제작 인력의 확충과 교육 및 연수에 아낌없는 투자가 이루어져야 할 것이다.

(3) 영상제작 기술능력 강화

영상 기술 수준은 방송환경의 변화를 가장 잘 보여주는 측면이다. 기술이 발전하면서 수용자들에게 점차 저(低)비용으로 고(高)품질의 영상을 제공하는 것이 가능해지면서 우수한 품질의 영상을 제공하는 것이 또 다른 차원에서 수용자 복지의 향상에 기여하는 주요 요인이 되었다. MBC의 2011년도 디지털 프로그램 편성비율을 살펴보면, 2008년부터 연간 전체 편성 비율이 매년 약4% 가량씩 증가하다가 2010년도와 2011년도 사이에는 57.7%에서 69.4%로 무려 11.8%가 증가한 것으로 나타났다. 즉, 2011년도에는 전체 프로그램의 1/3이상이 디지털 프로그램으로 편성되었다는 것을 의미한다. 장르별 디

지털 프로그램의 편성 비율을 보면, 보도의 경우 2010년 58.1%에서 2011년 58.7%로 약간 증가했고, 교양은 2010년 33.3%에서 2011년 48.7%로 약 15.4%가 증가했으며, 오락 장르는 2010년 77.7%에서 2011년 90.6%로 12.9% 가량 증가한 것으로 나타났다. 즉, 교양 장르의 디지털 프로그램 편성 비율이 가장 크게 증가하였으며, 오락 장르의 프로그램도 디지털 편성 비율이 크게 증가하여 MBC의 오락 프로그램이 모두 디지털로 편성될 날이 머지않았음을 확인할 수 있다. 이러한 결과는 오락 장르에서 많은 부분을 차지하고 있는 드라마가 모두 고화질 HD로 제작 및 편성되고 있다는 것이 큰 요인으로 작용했다고 볼 수 있다. 게다가 외주 프로그램인 <찾아라 맛있는 TV>와 <세상을 바꾸는 퀴즈 세바퀴>, <스타오디션 위대한 탄생> 등 예능 프로그램들의 HD화 확대도 직접적인 요인으로 지목된다.

〈표 2-57〉 디지털 프로그램 편성비율

장르	주간 방송시간(분) (주간 편성비율)(%)			연간 방송시간(분) (연간 편성비율)(%)		
	평일(5일)	주말(2일)	전체	평일	주말	전체
보도	864	157	1,021	43,045	9,090	52,135
	60.8%	50.5%	59.0%	60.8%	50.5%	58.7%
교양	1,175	287	1,462	58,505	16,645	75,150
	46.8%	56.9%	48.5%	46.8%	56.9%	48.7%
오락	1,957	1,356	3,313	97,480	78,640	176,120
	96.1%	84.5%	91.0%	96.1%	84.5%	90.6%
전체	3,997	1,800	5,796	199,030	104,375	303,405
	67.0%	74.4%	69.1%	67.0%	74.4%	69.4%

※ 단, 공휴일은 주말로 분류하여 산출함. (2011년 평일 249일, 주말 116일 기준)

3) 보도기능의 향상

(1) 취재보도 방식의 개선 정도

2011년 현재 지상파 방송 3사는 메인 뉴스 프로그램을 모두 8시와 9시대에 편성하고 있다. MBC와 KBS1의 경우, 9시대에 뉴스를 편성하고 있으며, KBS2와 SBS는 8시대에 뉴스를 편성하고 있어 해가 바뀌어도 각각 경쟁 시간대로 뉴스 프로그램을 편성하는 경향에는 변화가 없었다.

〈표 2-58〉 지상파3사 주요뉴스 프로그램 연평균 시청률 및 점유율

구 분	2011년		
	MBC	KBS1	SBS
주 중	11.2%(17)	19.0%(29)	11.1%(18)
휴 일	11.1%(17)	15.2%(21)	9.9%(15)

* AGB 닐슨 수도권 가구 전시간대 시청률 기준, 괄호는 점유율

특히 지난 경영평가에서 MBC의 메인 뉴스인 <뉴스데스크>는 연평균 시청률이 2009년, 2010년 연속 3위를 차지하여 부진한 성과를 지적받아왔다. 그러나 2011년도 지상파 3사의 주요 뉴스 프로그램의 연평균 시청률 및 점유율을 살펴본 결과, MBC <뉴스데스크>는 시청률 11.2%를 기록하여 SBS(10.5%)를 제치고 2위로 부상함으로써 공영방송의 간판 뉴스로서 위상을 회복하는 양상을 보였다. 이는 <뉴스플러스> 등 심층뉴스의 강화를 비롯하여, 8시 주말 <뉴스데스크>의 선전 등이 큰 힘이 된 것으로 분석된다.

〈표 2-59〉 뉴스투데이 시청률 비교

구 분	2011년		
	MBC	KBS1	SBS
6시 ~ 6시20분	1.9%(12)	3.2%(21)	2.1%(14)
6시20분 ~ 7시	3.9%(17)	5.6%(24)	4.1%(18)
7시 ~ 7시40분	7.4%(22)	7.9%(24)	4.9%(15)

* AGB 닐슨 수도권 가구 기준 (월-토 시간대), 단위: % (괄호는 점유율)

MBC의 아침종합뉴스인 <뉴스투데이> 역시 2010년도에는 3위로 부진하다가 2011년도에는 평균 5.4%를 기록하여, SBS(4.3%)를 제치고 2위를 탈환한 것으로 나타났다.

물론 MBC의 주요 뉴스 프로그램들이 모두 2011년도의 목표 시청률을 달성한 것은 아니지만, 2011년도는 지상파 3사 간 뉴스의 시청률 경쟁이 심화된 한 해였다고 볼 수 있다. 특히 2011년 지상파 뉴스는 중요한 사안들이 주로 방송 시간의 후반에 배치된 데 반해, 뉴스 전반부에는 상대적으로 연성(軟性) 뉴스들이 자리 잡는 형태가 방송 3사 모두에서 자주 발견되어 뉴스의 연성(軟性)화가 두드러졌다. 또한 헤드라인에는 해당 뉴스 가치에 대한 평가나 해당 사안에 관해 방송사 고유의 견해가 배제된 사실적인 정보가 주를 이루었으며, 메인 뉴스에는 인터넷의 검색어 순위를 통한 여론의 점화를 노린 소재들을 배치하는 경향을 보였다. 특히, CCTV나 차량용 블랙박스, 스마트폰 등을 통해 녹화된 범죄사건 장면, 또는 인터넷에 게시된 동영상을 보도 프로그램의 자료화면으로 사용하는 경우가 늘어나면서 폭력적이거나 선정적인 장면이 여과 없이 전파를 타는 사례가 급증하고 있다. 방송통신심의위원회의 2011년도 방송심의사례집에 의하면, <MBC

뉴스데스크>의 경우, 한 음식점에서 처남이 매형을 각목으로 폭행해 살해한 사건을 보도하면서 가해자가 피해자를 각목으로 내려치고 구타하는 내용이 담긴 CCTV 녹화 장면을 그대로 방송하여 ‘시청자에 대한 사과 및 해당 방송프로그램의 관계자에 대한 징계’가 의결되었다. 또 제주MBC-TV의 <MBC 뉴스데스크 제주>는 지역 내의 학교폭력에 대하여 보도하면서 청소년들의 폭력적인 동영상을 필요 이상 장시간 노출하여 행정 지도성 조치인 ‘권고’가 의결되었다. 보도 프로그램의 특성상 사실을 신속하고 정확하게 전달하는 것은 매우 중요하나, 불특정 다수에 미치는 지상파 방송의 영향력을 고려하여 시청자에게 공포 및 혐오감을 주거나 시청자의 정서를 저해할 수 있는 부적절한 영상에 대해서는 방송사가 자체 심의를 통하여 주의하는 등 책임 있는 자세를 보여야 할 것이다. 뿐만 아니라, 뉴스의 가치와 상관없이 시청률의 상승에 도움이 될 만한 주제들을 비중 있게 보도하는 일련의 사례들은 공영방송으로서 뉴스 프로그램이 고유의 본질적인 역할을 벗어나지 않도록 각별히 주의할 필요가 있다고 판단된다.

〈표 2-60〉 일반 TV뉴스 프로그램 시청률 (단위: %)

시간대	2011년		2010년	
	시청률	점유율	시청률	점유율
9시 30분	4.5	11	4.6	12
12시 뉴스(평일) *뉴스와 경제(2010년)	2.2	8	2.3	8
12시 뉴스(주말)	4.9	12	5.0	12
3시 50분(평일) *4시 뉴스 포함	1.3	5	-	-
3시 50분(주말) *4시 뉴스 포함	5.0	12	5.1	11
6시 뉴스매거진	3.7	9	4.0	9
마감 뉴스	4.5	12	4.3	11

* AGB 님스 수도권 가구 시청률 기준 (전시간대)

한편, 보도국은 시청자의 참여를 위해 지난 2011년에 총 8건의 시민기자 제보 내용이 MBC 뉴스데스크에 주요 아이টে็ม으로 채택되어 제보 일자, 혹은 제보일자와 그 익일 양일간 방송된 것으로 확인되었다. 일반 제보 접수 팀은 4명으로 교대 근무를 하면서 24시간 동안 전화, 편지, 인터넷 메일, 모바일 영상, 스마트폰 등 5가지 방법으로 접수된 내용을 보도 자료로 활용할 수 있도록 돕는다.

〈표 2-61〉 시청자 참여 및 시청자 제보의 정규 뉴스 프로그램 활용 사례

보도일자	MBC 뉴스데스크 제보내용	시민기자
2011.1.13	필리핀에서 SPP로 인해 110여명 어린이 억류	이경희
2011.7.14	남산1호 터널 화재	이경희
2011.9.15	전국정전	이경희
2011.07.18~19	제보만 1천3백건, '콜뛰기' 극성	강송아
2011.09.12~13	추석 귀경길 대학생 새마을호 추락사	강송아
2011.11.18	어린이집 이래도 되나...가혹행위 '심각'	강송아
2011.05.05	아프간 지방재건팀 또 로켓포 공격...벌써 6번째	김보영
2011.7.26~27	폭우로 인한 침수 피해	이경희, 김미희

지난 2009년도에는 17건의 시민기자 촬영 영상이 MBC 본사와 지방계열사 정규뉴스에 채택되었으나, 2010년도에는 단 2건만이 정규 뉴스에 채택되었다가 2011년도에는 8건으로 늘어났다. 이는 MBC 뉴스데스크에 보도된 주요 내용만을 간추린 것으로서 실제로는 시청자들의 제보 대부분이 메인 뉴스를 비롯한 다양한 보도 프로그램에서 취재 자료로 활용되고 있는데, 2011년도에 MBC에서 영상 제보 가운데 뉴스 활용 후에 보상한 사례는 총 82건으로 파악되었다. 특히 MBC는 일반 제보 접수 팀과 영상취재부, 또는 기자에게 직접 제공된 영상을 토대로 방송한 뒤 기사 비중과 영상 가치에 따라 사례하여 한 해 동안 총 21,649,000원을 제보자에 대한 보상액으로 지불한 것으로 확인되었다.

〈표 2-62〉 2011년 영상제보의 뉴스 활용 후 보상한 사례

월	일	시민기자	뉴스 제보 내용	보상액
1월	18	옥윤기	아파트 지하주차장 강도사건	100
		황영수	부양의무자 제도 사각지대	200
	20	김경상 외 1명	.01.19	100
	31	임준오	화양고가 음주운전 사고.11.01.31	100
2월	11	심상협 외 2명	황현희 음주운전 및 타이어공장 화재 등 3건	350
	15	이남수 외 5명	아파트주차장 누수, KTX탈선 영상 등 6건	450
	18	박상하 외 3명	KTX탈선사고 및 차량화재 영상	300
	22	최상일	의정부 호텔 화재	100
		김주연	고양시 비닐하우스 화재	50
28	소현민	북한주민 전화인터뷰	100	

월	일	시민기자	뉴스 제보 내용	보상액
3월	4	이예지 외 2명	일산 스펀지공장 화재, 양화대교 역주행 등 3건	150
		이상원	뉴타운 반대 나체 시위	100
	7	김성은	북한 해산시 영상	523
		이종현	트리폴리 공항내부 영상	523
	8	김경석	인천 5중 충돌 사고현장 영상	100
	23	이현정, 김유태	일본 지진거리 영상 및 일산버스 사고	150
25	이규상	버스 무차별 공격받아	100	
4월	1	이석우, 유립	대북전단 살포충돌, 경인고속도로 방음벽화재	250
	6	이진원	<벼랑끝 대학생들> 인터뷰	150
	18	제보자 3명	의왕시 불, 순천 차사고, 서초동 차사고	300
	21	이재준	대문 도둑 발생	100
	29	김종남	인천 SK정유공장 화재 동영상	100
5월	3	김정환	소셜 네트워크, 정치 바꾼다	100
	6	이경희 외 3명	아프간 한국군부대 로켓포 피격	800
	9	김민수 외 3명	무궁화호 고장, 쥬스 이물질, 버스사고	550
	11	권승구 외 2명	경비행기 추락, 마을버스 사고, 시내버스 상가돌진	350
	12	박대호	아프간 한국군기지 테러공격	523
	16	부진선, 서경석	시내버스 상가돌진, 여주 돛자리공장 화재	200
6월	3	김준원 외 2명	무궁화호 열차사고, 빅뱅 대성 교통사고, 대야동 교통사고	500
	7	한기선, 송윤진	빅뱅 대성 교통사고, 고속도로 차량추돌 전복	200
	8	장홍연	연평도 포격 동영상	100
	9	이석우	양주 기름유출 사고	100
	15	최진영 외 2명	화정역 사망사고, 화물차 전복, 연천 물놀이 아동사망	200
	24	정다빈	평택 신궁정육식당 화재	50
	29	김정두	태풍 '메아리' 백령도 상황 영상 제보	300
	30	채지영 외 2명	초안산 산사태, KTX 30분 정차, 무궁화호 정진	200
7월	4	이승현	초안산 산사태 동영상제보	1,000
		새마을금고	초안산 산사태 취재 물품대	80
	11	임병권, 나문주	KTX바퀴 연기, 학익천 50대여성실종	150
	14	조가비, 김정석	검단사거리 침수, 의정부고가사다리 사고	100
	15	문주영	인천 구산사거리 교통사고	50
		강대석	남산 1호터널 화재	500
	20	유재영, 오정열	아현동 7중 추돌사고, KTX 주행중 연기	250
	21	김수정	신중 휴대전화 대출사기	100
25	표재식, 라현민, 최종근	천호동상가건물 붕괴, 지하철 성추행, 영동고속도로 교통사고	350	

2011년도 문화방송 경영평가 보고서

월	일	시민기자	뉴스 제보 내용	보상액
	28	채민곤,정성권	관악구 삼성산 산사태 2건	150
	29	조인효,문희선	명동 도로파괴, 성사동 골목바닥 붕괴	150
8월	1	조인효	명동 도로파손 영상제보	400
		이석우 외 6명	폭우피해관련 제보 7건	650
	2	임철민 외 2명	7월 폭우관련 제보 3건	250
	11	강남구 외 1명	남산터널 택시화재, 방배동 침수	400
	18	김정두, 이창주	백령도 태풍피해, 경춘선 사고	250
	19	박세진	화성 화장품 창고 화재	50
	26	유근탁	인천 우박 세례	100
	31	이철규, 박수완	테이저 건으로 난동진압, 신사역 차량화재	350
9월	6	문지연	도난차량 난동 영상	200
	15	김기현 외 3명	춘천물류창고, 새마을호, 대구식당 화재, 신갈버스 추돌	250
	16	김인수,김성구	터널붕괴 사망사고, 성남 교통사고	350
		김성훈	성남 자동차 추격전	200
27	곽민지 외 10명	부천 식당화재3건, 평택 주택화재	1,000	
10월	7	정우경 외 3명	영동12중추돌사고, 관수동 화재, 사패산터널 화재, 주유소폭발	500
	20	신호근, 남성훈	남양주 초등생 사망/냉각탑 공장 화재, 경찰차 사고	500
	24	이보리	보이스피싱이 카드론 피해 키운다	200
		오명승	만취트럭 자전거 들이받아	50
	26	김준영	인천 길병원 앞 조폭 칼부림	150
		최광열	안성분기점 18중 추돌	150
	27	조문희 외 1명	마두동 화재, 금은방 강도	250
	28	이정애	장애아 키우는 부모	300
11월	3	조범훈 외 1명	경인고속도로 추돌, 구 성남시청 발파 사고	200
	14	정영교, 박상건	조폭피해자 인터뷰, 만취운전자 질주	500
	16	강민아	빼빼로 속 벌레	300
		김현재 외 2명	고속버스터미널 연착, 황학동 지붕 붕괴, 고용허가제 1세대	550
	30	유정우	광명시 차량화재	50
12월	5	김일안	한미FTA시위 경찰서장 폭행	300
	12	오상욱	4G LTE폰 유선전화에 잡음 유발	100
	20	김동욱 외 2명	가평 병원 화재/인천 구월동 상가 불/화곡동 정전사고	350
	23	서은준 외 2명	생태 교란중 무분별 수입/견인차 가격 논란/의정부 차량사고	350
	29	황순필 외 1명	아파트 허위 과장광고/일산 모텔 화재	300
총액 (단위: 천원)				21,649

(2) 보도의 공정성, 신뢰성, 심층성, 전문성

사회적 공론의 장으로서 MBC가 그 역할에 충실하기 위해서는 MBC가 방송하는 보도 프로그램이 얼마나 공정하고 심층적이며 신뢰성이 있는지 평가하는지를 평가하는 것이 중요하다. 이에 추가로 보도 전문성을 함께 평가함으로써 사회적 이슈에 대한 객관성과 형평성 등을 전달할 수 있는 보도 능력을 함께 살펴볼 수 있기 때문에 보도의 공정성과 신뢰성, 심층성, 전문성에 대한 균형 있는 평가가 매우 중요하다.

기사의 정확성, 신뢰도를 높이기 위해서 MBC는 지난 2010년도 8월부터 <뉴스데스크> 및 <뉴스투데이> 기사를 대상으로 기사 오류를 걸러내는 팩트 체크링(fact checking) 팀을 가동하였다. 2011년도에는 팩트 체크링(fact checking)팀의 활동으로 7월부터 12월 까지¹⁵⁾ 총 439건의 오류를 찾아내어 이 중 274건의 기사를 수정하거나 오류를 삭제함으로써 객관성을 담보하고자 하였고, 공정성을 확보하기 위해서는 반론이 들어가야 할 경우에 ‘형식적 반론’이 아닌 ‘핵심적 반론’을 반영하고자 했다. 총 439건의 팩트 체크링 의견 중에서 100건은 검토 후 취재 내용이 맞거나 문맥상 문제가 없다는 결론이 나왔고, 65건은 물리적인 시간 부족, 혹은 다른 관점에서 볼 수 있는 소지가 있다는 이유 등으로 반영되지 않아, 나머지 274건의 경우에만 수정이 반영된 것으로 나타났다. 즉, 2011년도 하반기에는 하루 평균 2.4건의 팩트 체크링 및 1.5건의 오류 수정 작업이 이루어졌다고 볼 수 있다. 팩트 체크링의 유형으로는 통계/수치/시제 등 숫자와 관련된 내용이 약 60%로 가장 많았고, 인명/지명/직책 등 고유명사가 잘못된 경우(15%)와 사실 관계가 잘못된 사례(12%)가 그 다음을 차지했다. 그리고 부적절한 단어나 표현 사례(7%)와 기타 오타자나 맞춤법, 외래어 등 잘못된 표기 사례가 5% 등으로 나타났다.

특히 MBC는 2011년도에 인터뷰 체크링(interview checking) 제도를 추가로 도입하였는데, <뉴스데스크>의 전날 방송분에 대한 사후 인터뷰 체크링을 실시하여 총 9건의 지적 사항이 있었으며 이를 보도국장 및 해당 부서에 통보하였다. 그 결과 인터뷰 내용과 기사의 내용이 불일치한 경우가 6건, 인터뷰 내용과 자막의 내용이 불일치한 경우가 2건, 인터뷰에 응한 사람(interviewee)의 종전 주장과는 전혀 다른 내용을 인용한 경우가 1건으로 확인되었다. 이처럼 팩트 체크링 및 인터뷰 체크링을 통해 확인되는 지적 사항들을 바탕으로 하여 MBC가 보다 객관적이고 정확한 사실에 기반한 공정한 보도를 할 수 있도록 지속적으로 주의를 기울여야 할 것이다.

또한 보도의 전문성을 확보하기 위해 MBC보도국은 ‘전문기자제’를 운영하고 있는데, 현재 민족문제·기상·과학·의학 부문에서 각 1명씩 전문기자를 운용하고 있는 것으로 나타났다. 전문기자제를 보다 획기적으로 개편하기 위해서 MBC는 먼저 의학 전문기자 추가 충원 등 특수 분야의 인력을 지속적으로 강화하는 한편, 기존 취재 분야 가운데 전

15) 2011년 1월부터 6월까지의 팩트 체크링(fact checking) 관련 통계 자료는 정리가 되어있지 않으므로 하반기의 통계 자료만 제시하였다.

문성과 숙련도가 높은 분야는 사내 인력 가운데 전문기자로 임명해 뉴스 전달의 심층성과 신뢰도를 강화할 예정인 것으로 알려졌다. 하지만 보다 다양한 부문의 전문적인 보도를 위해서는 환경과 에너지 부분 등 심층적으로 필요한 부문의 전문가 운영이 필요할 것으로 분석된다.

〈표 2-63〉 2011년 QI조사 방송3사 메인 뉴스의 공정성과 신뢰성

	MBC 뉴스데스크	KBS 뉴스9	SBS 8시뉴스
공정성	76.6 (2위)	77.3 (1위)	74.7 (3위)
신뢰성	77.7 (2위)	78.0 (1위)	74.8 (3위)

실제로 2011년 QI조사 결과를 보면, <MBC 뉴스데스크>는 공정성 및 신뢰성 부문 평가 점수가 각각 76.6점과 77.7점으로써 <KBS 뉴스9>에 두 항목에서 모두 1위 자리를 내어준 것으로 확인되었다. 이는 지난 2010년도에 <MBC 뉴스데스크>가 공정성(68.8)과 신뢰성(70.6) 부문에서 모두 1위를 차지했던 것에 비교하면, 전반적으로 MBC의 QI 평점은 상승하였음에도 불구하고 메인 뉴스의 공정성, 신뢰성 QI 점수는 하락하였다.

〈표 2-64〉 2011년 뉴스 장르 부문의 채널 인지도

채널별		MBC		KBS1		KBS2		SBS	
연도별		2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
'뉴스'하면 가장 먼저 떠오르는 방송	QI	36.7	38.3	52.1	37.6	4.7	7.9	6.5	10.6
	순위	2위	1위	1위	2위	4위	4위	3위	3위

그러나 뉴스 장르 부문에서 채널 인지도는 MBC가 지난 2010년 2위에서 2011년도에 1위로 상승한 것으로 나타나 KBS1과의 순위가 역전되었다. 즉, MBC의 간판 뉴스라 할 수 있는 <MBC 뉴스데스크>가 '신뢰도'와 '공정성'의 측면에서는 또 다른 공영방송의 대표 뉴스프로그램인 <KBS 뉴스9>에 못 미친다 하더라도 전반적으로 MBC가 뉴스 장르 부문에서 채널 인지도가 가장 높다는 것이다. 이는 채널 인지도가 높기 때문에 기본적으로 많은 시청자들이 뉴스 채널로서 MBC를 선택할 확률이 높지만, 뉴스의 기본 덕목이자 가장 중요한 가치라 할 수 있는 '신뢰도' 및 '공정성'의 측면에서 꾸준히 노력하지 않으면 고정된 시청자 층을 잃을 수도 있다는 위험 부담을 안고 있다는 것을 보여준다고 할 수 있다.

특히 장르별 KI지수를 채널별로 비교한 결과, 2011년도에는 뉴스 장르의 경우 KBS1이 7.43으로 가장 높았고, MBC와 SBS가 각 7.22로 그 뒤를 이었으나 KBS1과는 상당한 격차가 있음을 볼 수 있다. 또한 뉴스 장르의 전년 대비(2010년, 2011년) KI 평균이

드라마 장르와는 반대로 하락한 가운데, MBC를 제외한 타 방송사의 뉴스 장르 KI지수는 증가하거나(KBS1, SBS) 변화가 없는데(KBS2) 반해, MBC의 경우에만 유일하게 큰 폭으로 하락한 것으로 나타났다. 또한 뉴스 장르의 월별 KI점수 현황을 살펴봤을 때, KBS1의 경우 KI지수가 2011년 7월부터 계속 증가했으며 SBS와 KBS2는 각각 증가와 감소를 반복하는 양상인데 반해, MBC만이 유일하게 지속적인 하락세를 보였다. 따라서 지난 2010년도에는 뉴스 장르의 KI평균을 웃돌았던 MBC가 2011년도에는 KI평균에 못 미치는 결과로 나타났으며, 이처럼 MBC의 뉴스 장르에 대한 KI지수의 변화는 MBC의 전년 대비 전체 KI지수의 하락에도 일조한 것으로 평가된다.

〈표 2-65〉 2011년 뉴스 장르 부문의 월별 KI지수 결과

	2009년				2010년				2011년			
	5월	6월	8월	10월	5월	7월	9월	11월	5월	7월	9월	11월
KBS1	7.32	7.42	7.39	7.46	7.44	7.28	7.34	7.44	7.41	7.40	7.44	7.47
KBS2	7.20	7.31	7.38	7.37	7.34	7.08	7.16	7.18	7.09	7.14	7.11	7.13
MBC	7.12	7.24	7.31	7.30	7.27	7.30	7.36	7.35	7.41	7.24	7.23	7.21
SBS	7.18	7.21	7.37	7.40	7.32	7.15	7.11	7.22	7.2	7.24	7.20	7.24

세부 프로그램 별로 살펴보면, 지난 5년간 <KBS 뉴스9>가 QI평점과 점유율이 모두 좋은 프로그램으로 평가되는 등 우수한 성과를 보였으며, <MBC 뉴스데스크>는 2011년 QI 평점에서 <KBS 뉴스9>와 매우 근소한 차이만을 보여 지난 2010년도에 빼앗겼던 뉴스 장르 QI평점 1위 자리를 탈환할 수 있다는 가능성을 보였다. 단, 시청률 면에서는 <MBC 뉴스데스크>가 점유율 20%의 고지를 넘어서기에 여전히 벽찬 것으로 보여 적극적인 대책 마련이 필요한 것으로 보인다.

(3) 보도의 의제설정 및 환경감시 기능

방송은 공공의 전파를 운용하여 시청자에게 전달한다는 점에서 방송의 공공성을 구현하는 것은 방송의 가장 중요한 기능 중 하나로 볼 수 있다. 2011년에 MBC는 2012년의 총선과 대선을 대비하여 <MBC 여성토론 위드>를 신설하여 의제설정과 여론통합의 기능을 강화하고자 하였으며, 다양한 뉴스 특보와 함께 인사 청문회, 선거토론 등 국가사회적으로 주요 이슈를 적극적으로 편성하고 MBC 논설위원들의 TV논평을 활용함으로써 의제 설정에 기여하였다. 2011년도에 MBC 논설위원들의 장르별 논평 횟수를 집계한 결과, 텔레비전과 라디오 논평 모두 정치 분야의 논평 비율이 전체의 18%를 차지하여 사회 분야 다음으로 가장 높게 나타났다.

〈표 2-66〉 2011년 MBC 논설위원의 분야별 TV 및 라디오 논평

	정치	사회	경제	국방	국제	교육	합계
TV 논평	36	82	26	26	23	4	197
라디오 논평	31	71	20	23	19	9	173

보다 실질적인 선거 2011년 9월에 단장과 부장, 그리고 기자 3명 등 5명으로 구성된 선거방송기획단을 신규 발족하였고, 예측조사의 정확도를 극대화하기 위해 총선방송 사상 최초로 모든 지역구의 출구조사를 계획하고 방송3사의 공동예측조사에 합의하였다. 또 국내 방송 최초로 AR(Augmented Reality)과 터치스크린 연동시스템을 도입하여 즐겁고 재미있는 투·개표 방송을 위한 새로운 3D 시스템을 구축하여 다가올 총선 방송에 대비하였다. 2011년 MBC 선거방송기획단은 즐겁고 재미있는 선거 방송으로 총선과 대선 방송 모두 시청률 1위를 목표로 하고 있으며, 보도와 예능이 적절하게 융합하는 투·개표 방송을 추진할 계획인 것으로 알려졌다.

〈표 2-67〉 2011년 10.26 서울시장 재보궐선거 개표방송 시청률 비교

	MBC	KBS	SBS
개표방송(밤 11시 뉴스특보)	8.9%	10.0% *〈뉴스라인〉	10.5%
예측조사 발표(저녁 7시30분)	10.9%	12.4%	8.7% *〈8시뉴스〉
방송 3사 뉴스 방송	15.4%	19.3%	8.7%

2011년 10월26일에 있었던 서울시장 개표방송 시청률을 살펴보면, MBC는 8.9%로 SBS(10.5%)와 KBS(10.0%)에 이어 가장 낮은 3위를 기록하여 다른 방송사들에 비해 다소 뒤처지는 결과를 보였다. 이는 지난 2010년도에는 7.8%로 KBS의 8.8%와 근소한 차이로 2위를 차지하며 3위인 SBS(4.5%)를 멀리 따돌렸던 것과 비교하면, SBS의 선전으로 인한 예기치 못한 참패라고 볼 수 있다. 그러나 2011년도 예측조사 발표 후의 방송 및 방송3사의 메인뉴스 시청률의 경우에는 모두 지난 2010년도와 마찬가지로 KBS에 이어 2위를 기록하였다. 전반적으로 모든 개표방송 시청률이 작년에 비해 증가한 가운데, MBC는 메인뉴스의 개표방송 시청률이 가장 급격히 증가한 것으로 나타났다. 2008년도의 총선 관련 보도에서 개표방송과 예측조사 발표 후에 3사 메인뉴스 방송에서 MBC가 우위를 점했던 결과와 비교하면 2010년과 2011년도의 결과는 MBC의 보도 기능이 다소 약화된 것이 아닌가 하는 우려를 낳고 있다. 2012년도의 총선과 대선을 앞두고 다시금 시청자들의 관심이 텔레비전 뉴스에 집중될 것에 대비하여 MBC는 영상 기술적인 측면에서의 향상 뿐 아니라, 뉴스 전달의 신속성과 정확성 면에도 주의를 기울이고, 무엇보다 객관성과 공정성을 높이며 의제설정의 영향력을 강화할 수 있는 방안을 모색해야 할 것이다.

4. 수용자 관리

방송법은 시청자의 권리를 보장하기 위해 제3조(시청자 권익보호), 제87조(시청자위원회), 제88조(시청자위원회의 권한과 직무), 제89조(시청자평가프로그램) 등의 조항을 두고 있다. 제3조에서는 ‘방송사업자는 시청자가 방송프로그램의 기획·편성 또는 제작에 관한 의사 결정에 참여할 수 있도록 하여야 하고, 방송의 결과가 시청자의 이익에 합치하도록 하여야 한다’고 규정하여 시청자의 권익을 법적으로 보호할 수 있도록 하고 있다. 그리고 이와 같은 시청자 권익 보호를 위해 제87조에서는 시청자위원회의 권한과 직무로 ‘1. 방송편성에 관한 의견제시 또는 시정요구, 2. 방송사업자의 자체심의 규정 및 방송프로그램 내용에 관하 의견제시 또는 시정요구, 3. 시청자평가원의 선임, 4. 기타 시청자의 권익보호와 침해구제에 관한 업무’를 규정하고 있다. 또한 ‘시청자위원회의 대표자는 방송통신위원회에 출석하여 의견을 진술할 수 있다’는 항목을 두고 있다. 시청자위원회의 운영과 함께 제89조에서는 시청자 평가 프로그램의 운영을 의무화하고 있다. 종합편성 또는 보도전문편성을 행하는 방송사업자는 당해 방송사업자의 방송운영과 방송 프로그램에 관한 시청자 의견을 수렴하여 주당 60분 이상의 시청자 평가 프로그램을 편성해야 하며, 시청자 평가 프로그램에는 시청자위원회가 선임하는 1인의 시청자평가원이 직접 출연하여 의견을 진술할 수 있다.

수용자 관리 부문의 평가에서는 이러한 방송법을 기반으로 하여 시청자권익 보호를 위한 MBC의 시청자 제도 및 시청자 서비스 운영 현황을 살펴보고, 아울러 시청자 평가 프로그램의 운영이 원활하게 이루어지고 있는지 살펴보고자 한다. 또한 언론 중재 및 소송 현황을 통해 MBC의 대 수용자 관리의 합리성에 대해 평가할 것이다.

1) 시청자 제도 및 시청자 서비스

MBC는 시청자의 권리를 보장할 뿐 아니라 이들의 다양한 권리를 보호하기 위해 자체적으로 <MBC 시청자팀>을 운영하고 있다. <MBC 시청자팀>은 시청자위원회, 시청자주권위원회, MBC에 바란다, 시청자행사, Studio Tour, 리서치클럽이라는 여섯 개의 하부 서비스를 운영하고 있기 때문에 다양한 측면에서 시청자의 편의를 도모하고 요구를 수용하기 위해 노력하고 있는 것으로 평가된다.

〈그림 2-9〉 시청자 서비스 제도 현황



먼저 시청자위원회는 방송통신위원회의 시행규칙에 따라 사회 각계 대표들을 추천받아 선임하며, 임기는 1년이다. 시청자위원회에서는 방송프로그램에 대한 비평가 함께 MBC의 방송정책과 정체성에 대한 논의도 함께 하고 있는 것으로 나타났다. 또한 방송법 제88조와 제89조에 따라 시청자평가원 제도를 이용하여 공론장(public sphere)으로서의 역할을 충실히 수행하고 있는 것으로 평가된다. 특히 매월 시청자위원회와 시청자평가원의 의견과 활동을 구체적으로 게시함으로써 MBC 프로그램에 대한 시청자의 의견을 공개적으로, 그리고 적극적으로 수용하고자 하는 의지가 보인다.

〈표 2-68〉 2011년 MBC 웹 리서치 클럽 설문조사

	프로그램	조사기간	응답자수
제123차	저녁 종합뉴스 품질평가 조사	01.20 ~ 01.30 (11일)	359명
제124차	시사교양 프로그램 품질평가 조사	02.16 ~ 02.27 (12일)	273명
제125차	시사교양 프로그램 품질평가 조사 2	03.09 ~ 03.20 (12일)	279명
제126차	<반짝반짝 빛나는> 관련 설문조사	05.02 ~ 05.15 (14일)	417명
제127차	<계백> 관련 설문조사	08.25 ~ 09.13 (20일)	316명
제128차	<빛과 그림자> 관련 시청조사	12.07 ~ 12.21 (15일)	267명

〈표 2-69〉 2011년 MBC 시청자 행사

순서	대상	날짜	인원수
1차	태국 정부 홍보담당 직원	2011년 3월 17일(목)	50명
2차	연변 장애인	2011년 3월 24일(목)	180명
3차	프랑스 한류 팬	2011년 4월 16일(토)	30명
4차	도서벽지 어린이	2011년 6월 22일(수)	85명
5차	대만 한류 시찰단	2011년 8월 21일(일)	35명
6차	도서벽지 어린이 2차	2011년 9월 21일(수)	85명
7차	국제장애인기능올림픽대회 태국선수단	2011년 9월 25(일)	27명
8차	웹 리서치 회원 초청 <아름다운 콘서트> 녹화 현장 탐방	2011년 10월 16일(일)	20명
9차	웹 리서치 회원 초청 <용인 드라마> 탐방	2011년 11월 7일(월)	20명
10차	웹 리서치 회원 초청 <아름다운 콘서트> 녹화 현장 탐방 2차	2011년 11월 13일(일)	20명
11차	위스타트 산성마을 어린이	2011년 12월 4일(일)	18명
12차	법관연수교육생	2011년 12월 16일(금)	30명
13차	동북아 대학생	2011년 12월 19일(월)	30명

이 밖에도 MBC는 지난 2001년도부터 시청자 피드백 기능을 강화하기 위해 온라인상의 프로그램 모니터 그룹인 웹 리서치 클럽을 통해 설문조사를 진행하여 MBC의 주요 프로그램들에 대한 자체적인 품질 평가를 실시하고 있어 시청자 의견을 적극적으로 접수하고자 노력하였다. 2011년도에는 웹 리서치 클럽을 통해 총 6회의 프로그램 품질 평가 및 시청조사를 실시하였으며, 조사 결과가 프로그램의 기획과 제작 과정에 반영되도록 장려하고 있다.

또한 MBC는 2011년 한 해 동안 다양한 시청자 행사를 개발함으로써 '다가서는 MBC'를 구현하고자 하였다. 먼저 프로그램을 연출하는 제작자와 시청자가 만나 프로그램 제작에 시청자의 의견을 반영할 수 있도록 마련한 시청자 행사에는 태국 정부 공보 담당 한류시찰단, 연변 장애인, 웹 리서치 회원 초청 <용인 드라마> 공개 행사, 도서벽지 어린이, 대만 한류 시찰단, 프랑스 한류 팬 등의 시청자 집단이 초대되어 참여한 것으로 나타났다.

특히 MBC 창사 50주년을 맞아 창사 50주년 기념 사진전 <MBC 50년, 대한민국 50년>을 비롯하여 50주년 로고 공모전, 슬로건 디자인 공모전 등 시청자가 참여하는 다양한 이벤트를 개최한 것으로 나타났다.

2011년도에 MBC는 시청자 의견에 대한 피드백 강화 등 대시청자 서비스 업무를 적극적으로 개발하였다. 2011년 동안 시청자 의견에 대한 MBC의 피드백 사례는 구체적으로 iMBC 웹사이트의 <MBC에 바란다> 게시판 답변이 8,103건, 상담전화 사례가 총 133,754건, 방송통신위원회 민원 답변이 40건, 주권위원회 접수 및 처리가 15건, 웹 리서치 7회 실시 등으로 나타났다.

〈표 2-70〉 연도별 시청자위원회 지적사항

연도별	프로그램 내용에 관한 사항									방송사 관련	합계
	라디오	편성	외주 제작	보도	보도 제작	시사 교양	드라마	예능	스포츠		
2011	12	35	45	64	31	67	72	117	6	-	449
2010	13	22	13	25	26	42	35	39	4	5	224
2009	10	28	25	55	30	70	46	29	3	17	313

2011년도 MBC 시청자위원회의 연도별 지적사항을 살펴보면, MBC 프로그램 내용에 관한 총 451건의 지적사항 중에서 가장 많은 지적을 받은 장르는 예능(117건)인 것으로 나타났으며, 다음으로 드라마(72건), 시사교양(67건), 보도(64건) 등의 순으로 나타났다. 2010년도에는 이전에 비해 프로그램 내용에 관한 시청자위원회의 지적사항이 다소 감소했었지만, 2011년도에 다시 두 배 이상으로 급격히 증가하여 주의할 필요가 있다. 단, 시청자위원회의 방송사 관련 지적사항은 지난 2년간 급격히 줄어들면서 2011년도에는 한

건도 지적받지 않은 것으로 나타나 조직관리가 눈에 띄게 개선되고 있음을 알 수 있다.

2011년도 MBC 시청자위원회의 지적사항을 월별로 살펴보면, 매달 약 30-40건이 지적된 것으로 나타났고, 특히 11월에는 47건, 3월에는 44건으로 가장 많은 지적사항이 있었던데 반해, 여름 7월과 8월에는 지적사항이 각 30건, 32건으로 가장 적었다. 11월에는 드라마와 보도 부문에서 지적사항이 많았고, 3월에는 오락 및 드라마 부문에서 지적사항이 많았기 때문에 전반적으로 지적사항의 빈도가 높았던 것으로 분석된다.

장르별로 살펴보면 가장 많은 지적사항을 받은 예능 부문의 경우 지적사항이 2011년 상반기에 집중되어 있었고 하반기에는 감소하여 개선의 여지를 보였으며, 드라마의 경우 <짝패>와 <로열패밀리>, <육망의 불꽃> 등 높은 시청률을 자랑했던 프로그램들이 대거 편성되었던 3월 달에 가장 많은 지적을 받은 것으로 나타나, 시간적 제약이 많은 인기 드라마의 제작 현실상, 열악한 제작 여건이 드라마의 완성도에 부정적인 영향을 미친 것으로 분석된다. 프로그램에 대한 늘어나는 인기만큼 프로그램 자체의 품질을 높이고 지적사항을 줄이기 위해서는 보다 장기적인 관점에서 드라마 제작 환경의 개선에 힘써야 할 것으로 보인다. 한편, 보도 부문의 경우 11월과 5월에 가장 많은 지적을 받아 2011년도 상·하반기 재보궐 선거가 각 4월말과 10월말에 있었던 점을 고려했을 때 선거관련 방송의 지적사항이 중요한 문제였던 것으로 분석된다. 따라서 MBC는 앞으로 다가올 총선과 대선에 대비하여 선거관련 보도의 정확성과 공정성을 강화하기 위해 세심한 주의를 기울여야 할 것으로 평가된다.

<표 2-7> 2011년 MBC 시청자위원회 월별 지적사항

월별	프로그램 내용에 관한 사항									방송사 관련	합계
	라디오	편성	외주 제작	보도	보도 제작	시사 교양	드라마	예능	스포츠		
1월	2	3	2	3	3	4	5	13	-	-	35
2월	1	2	-	7	-	13	4	14	1	-	42
3월	-	6	1	2	3	2	12	18	-	-	44
4월	1	6	2	4	4	3	5	10	-	-	35
5월	4	1	4	9	3	4	4	13	-	-	42
6월	2	1	16	6	3	3	2	1	-	-	34
7월	-	2	2	5	3	3	9	6	-	-	30
8월	1	2	1	7	3	7	8	2	1	-	32
9월	-	6	-	2	4	10	2	9	1	-	34
10월	-	4	6	2	-	8	3	12	-	-	35
11월	1	1	5	12	-	7	10	8	3	-	47
12월	-	1	6	5	5	3	8	11	-	-	39
합계	12	35	45	64	31	67	72	117	6	-	449

2) 시청자 불만처리 및 시청자 평가프로그램 운영

시청자의 불만이나 고충을 처리하기 위한 제도로 MBC는 시청자 주권위원회를 운영하고 있다. 시청자주권위원회는 MBC가 [언론중재 및 피해구제 등에 관한 법률(이하 언론구제법) 제6조 ‘언론사는 사내 언론피해의 자율적 예방과 구제를 위한 고충처리인을 두어야 한다’는 규정에 따라 <시청자주권위원회>를 법률에서 정하는 고충처리인 제도의 역할과 기능도 겸할 수 있도록 하고 있다. 주권위원은 사내 법률전문가 1인과 홍보 국장을 당연직으로 하며, MBC의 보도 및 방송 프로그램으로 인해 시청자가 초상권 침해나 명예 훼손 등 인권 침해나 재산상의 피해를 입었을 경우 방송된 날로부터 60일 이내, 그리고 형사 사건의 경우에는 무죄 판결이 확정된 날로부터 60일 이내에 접수된 시청자 고충 신청 사안에 대한 심의 및 조정방안 의결 활동을 하고 있다. 한다. 월 1회 정기회의를 개최하되 사안에 따라서는 수시로 개최가 가능하다고 밝히고 있다. 시청자 불만사항이 시청자주권위원회를 통해 접수되면, 이에 대한 심의 결과는 시청자 프로그램 <TV속의 TV> 등의 방송 프로그램을 통해 공표할 수 있도록 정하고 있다. 2011년도에는 MBC 시청자주권위원회로의 고충처리 실적이 총 97건으로 지난 2년 동안 급격히 감소한 것으로 나타났다. 이는 시청자들이 다른 경로를 통해 고충처리를 접수한 사례가 증가하지 않은 이상, MBC가 다양한 시청자 제도를 확대·운영함으로써 시청자 불만사항이 감소하는 성과를 거둔 것이라고 볼 수 있다.

〈표 2-72〉 인터넷 접수 시청자 의견에 대한 처리현황

		총 건수	게시판 답신	개인 답신	삭제	기타
전체	2011	7,785	1,064	199	-	6,522
	2010	3,956	209	156	17	3,574
	2009	4,217	229	8	21	3,959
월 평균	2011	648.8	88.7	16.6	-	543.5
	2010	329.6	17.4	13	1.4	297.8
	2009	351	19	0.6	1.8	330

시청자 권익 보호를 위해 MBC에서는 인터넷 홈페이지에 ‘MBC에 바란다’라는 코너를 통해 Q&A를 운영하며, MBC의 방송, 편성, 회사 운영 등과 관련하여 시청자의 궁금증을 해결하기 위한 통로로 이용하고 있다. 2011년도에 인터넷에 접수된 시청자 의견은 총 7,785건으로 지난 2010년도에 비해 두 배 정도 증가한 것으로 나타났다. 지난 2010년도에는 2008년도에 비해 2배가량 많은 의견이 접수되었던 2009년에 비해 약 200건 가량이 감소하였는데, 2011년도에 다시 급격히 증가한 것이다. 이는 스마트폰의 사용 등으로 인터넷 접수가 급격히 늘어난 것이 중요한 요인으로 작용했기 때문이며 MBC에 대한 시청자들의 관심이 매우 높다는 것을 의미한다. 2011년도에는 접수된 시청자 의견 중 삭제된 건수가 없고, 1,064건에 대해서는 게시판을 통해 답신을 하였고, 199건에 대

해서는 개인 답신을 하였다.

답변을 요청하는 건의 경우, 게시판 공개답변과 메일답변, 전화답변, 답변서 우편발송 등의 방식이 사용되고 있다. 방송정보 등 단순문의건과 제작진에게 직접 문의해야 하는 사항, 특이사항으로 공개답변이 어려운 경우, 게시판에 등록된 글만으로는 내용 파악이 어려운 경우 등에는 공개답변 대신 전화와 이메일을 통한 답변이 이루어지고 있고, 홈페이지 이용 관련 문의는 imbc고객센터로 이관되고 있으며, TV 및 라디오 수신과 관련된 기술적인 문제에 대해서는 TV송출부 등 담당부서로 이관해 조치하고 있다. 더불어 특정 프로그램 혹은 특정 사건과 관련된 항의가 폭주할 경우, 홈페이지 혹은 언론매체 등을 통해 MBC의 공식입장을 표명하고 제작진의 해명 자료를 발표하는 등 적절한 조치를 취하고 있다.

그러나 지난 2010년도에 이어 2011년도에도 역시 실제 홈페이지 게시판을 보면, 시청자 센터의 답변 목록이 질문 목록에 비해 다소 적은 편이다. 인터넷은 시청자의 활발한 의견개진의 창구가 될 뿐 아니라, 방송사 입장에서도 시청자와의 적극적인 상호 커뮤니케이션의 기회가 될 수 있다는 점에서 보다 활발한 관리와 운영이 필요하다고 평가된다. 따라서 MBC의 공식입장이 표명되거나 해명 자료가 이미 매체를 통해 보도된 경우라 할 지라도 공지사항 등의 전체답변 방식과 개별답변 방식 등의 방법을 적극 활용해 게시판에 해당 불만사항에 대한 답변을 게시하도록 하는 방법을 추천한다. 특히 전화답변이나 메일답변 등 개별적인 답변뿐만 아니라 공개답변을 적극적으로 활용하여 보다 많은 시청자들이 답변 내용을 확인할 수 있도록 개선할 필요가 있다. 또한 메일 답변을 한 경우에도 메일로 답변서가 발송되었다는 사실을 안내하는 안내 문구를 게시판에 함께 올리면 시청자들의 문의에 대한 즉각적인 피드백이 이루어졌음을 알릴 수 있을 것이다.

〈표 2-73〉 2011년 시청자 의견(MBC에 바란다) 내용 분포

	편성				기술	정책			기타			
	스포츠	TV	라디오	로컬		디지털 방송	콘텐츠	프로그램	성금	미주 사업	MBC 일반	기타
전체	337	1,610	68	81	52	62	8	4,925	2	2	112	526
월평균	28.1	134.2	5.7	6.8	4.3	5.2	0.7	410.4	0.2	0.2	9.3	43.8

2011년도에 ‘MBC에 바란다’에 게시된 시청자 의견 내용 분포를 살펴보면, 가장 많은 의견을 개진한 부분은 최근 3년간 변함없이 텔레비전 프로그램 부분이다. 2011년 인터넷으로 접수된 총 7,785건의 시청자 의견 중에서 4,925건이 프로그램 관련 의견이었고, 1,610건이 텔레비전 편성과 관련된 의견인 것으로 나타났다. 이는 특히 드라마처럼 해당 프로그램에 대한 관여도가 높은 시청자들이 ‘본방사수’라는 표현을 사용하며 본방송으로 해당 프로그램을 시청하면서 프로그램을 시청하는 중간이나 시청 후에 짧은 감상,

또는 질문 등을 실시간으로 올리고 있었기 때문이다. 특히 2011년도에는 <2011 MBC 연예대상>, <2011 MBC 드라마 대상>, <2011 MBC 가요대제전> 등의 연말 수상 프로그램들에 관한 항의와 의견이 압도적으로 많았고, 새로운 킬러 콘텐츠 프로그램인 <우리들의 일밤 1부: 나는 가수다> 청중평가단 신청에 관한 문의가 매우 많았던 것으로 확인되었다. 또 전반적으로 2010년도와 비교했을 때 편성 및 기술 부문에 관한 내용이 크게 증가하였으며, 정책 부문에서는 디지털 방송과 관련해 케이블 방송 및 스카이라이프의 지상파 고화질(HD) 방송 재송신 중단과 관련한 문의와 항의가 급증하면서 2010년 총 12건에서 2011년 총 62건으로 시청자 의견이 급격히 증가한 것으로 나타났다.

한편, 시청자 전화에 대한 의견 처리 현황을 보면, 지난 2009년 총 153,780건에서 2010년 총 149,532건으로, 2011년도에는 135,942건으로 점차 감소하는 추세인 것으로 나타났다. 의견 처리 유형은 ‘즉석답변’방식이 119,004건으로 압도적으로 많았고, ‘해당 부서 통보’방식이 492건으로 가장 적었다. 연도별 처리 현황을 살펴보면 ‘해당부서 통보’가 현저히 감소하고 있는데, 이는 프로그램과 관련하여 해당 부서에 통보할 정도의 심화 의견이 아닌 단순 질문 및 의견이 많기 때문인 것으로 분석된다.

〈표 2-74〉 시청자 전화 의견 처리 현황

	즉석답변	해당부서 통보	일일보고	계
2011	119,004	492	16,446	135,942
2010	130,776	660	18,096	149,532
2009	130,031	3,964	19,785	153,780

〈표 2-75〉 외부기관 접수 시청자 불만처리 현황

구분	TV프로그램	라디오 프로그램	편성	기타사항	총계
방송 통신 위원회 공문	전화	-	-	-	-
	인터넷	21	4	3	13
	우편	-	-	-	-
	FAX	-	-	-	-
유관 기관	청와대 인터넷	-	-	-	-
	언론중재위원회	-	-	-	-
	국민고충처리위원회	-	-	-	-
	기타	-	-	-	-
총계	21	4	3	13	41

또한 외부기관에서 추가적으로 접수한 시청자 불만처리 현황을 살펴보면, 방송통신위원회의 공문에 의하면, 인터넷으로 총 41건의 불만사항이 접수된 것으로 나타났으며, 이 중의 약 절반(21건)이 텔레비전 프로그램에 관한 불만인 것으로 확인되었다.

3) 언론중재 및 소송

〈표 2-76〉 2011년 MBC에 대한 언론중재 처리 현황

매체 유형	계	침해유형			처리결과						
		명예 훼손	신용 훼손	기타	조정 성립	직권 조정	조정불 성립	기각	각하	취하	계류
TV	31	26	-	5	7	2	13	-	-	9	-
라디오	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
자회사	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
총계	31	26	-	5	7	2	13	-	-	9	-

지난 해와 마찬가지로 2011년도 역시 MBC에 대한 언론 중재 및 소송은 TV에 대해서만 있었으며, 총 31건이다. 침해유형은 명예훼손이 26건으로 압도적으로 많은 비중을 차지했으며, 처리 결과는 가장 많은 13건이 조정불성립, 취하가 9건, 조정성립이 7건, 직권조정이 2건의 순으로 나타나, 실질적으로 조정이 성립된 경우는 총 9건에 불과한 것으로 확인되었다.

〈표 2-77〉 연도별 MBC 소송현황

연도별	계	소송 내용	소송 결과					
			배상	정정보도	반론 보도	취하	당사 승소	계류중
2011	10	<ul style="list-style-type: none"> •뉴스데스크 PD수첩 광우병 대법원 판결 보도에 대한 정정보도 및 손해배상 청구 •불만제로 부실시공 보도 방송금지 가처분 •오늘아침 이상한 유치원 보도 정정보도 및 손해배상 청구 등 	-	-	-	-	4	6
2010	12	<ul style="list-style-type: none"> •PD수첩 등 방영금지가처분 사건 4건 모두 승소, RNL바이오 등 뉴스데스크 관련소송 5건 및 선덕여왕 저작권침해소송 2건 계류중 	-	-	-	1	4	7
2009	27	<ul style="list-style-type: none"> •2009년 접수되어 현재 진행 중인 19건의 소송 중 PD수첩 쇄고기협상 관련 소송 6건이 진행 중이며, 명예훼손에 의한 손해배상을 구하는 민사소송이 주를 이룸 	4	-	-	1	3	19

연도별 소송건수는 2009년 27건에 이어, 2010년 12건, 2011년도에 10건으로 지속적인 감소세를 보이고 있다. 2011년 현재 MBC를 상대로 소송 중인 사건은 총 10건이며, 그 중 승소한 것이 4건이고 나머지 6건은 계류 중인 것으로 나타났다.

4) 방송심의 제재

방송통신위원회심의위원회는 방송심의에 관한 규정에 근거하여 방송 프로그램의 적정성에 대해 사후 심의하고 제재한다. 2011년도에 MBC는 TV 52건, 라디오 8건으로 총 60건의 심의 제재(권고 제외)를 받은 것으로 집계되었는데 이는 예년 수준을 훨씬 넘어서는 수치인 것으로 확인되었다(2010년에는 TV가 17건, 라디오가 4건). 2011년도에 방송된 MBC 프로그램에 대해 방송통신심의위원회가 가한 심의 제재의 사유를 살펴보면, ‘간접광고’, ‘방송언어’, ‘윤리적 수준’, ‘객관성’, ‘공정성’, ‘소재 및 표현기법’, ‘권리 침해 금지’의 항목에서 제재를 받았다. 단일 사유로는 방송언어가 총 18건으로 가장 많았으며, 그 다음은 ‘윤리적 수준’에서 15건의 제재를 받아 지난 2010년도와 비교했을 때, 심의 제재 횟수가 크게 증가했을 뿐 아니라, 심의 제재를 받은 사유 또한 다양해진 것으로 나타났다. 단, 지난 2010년도에 심의 제재를 받았던 사유 중에서 ‘어린이·청소년 보호’와 ‘선거방송’은 2011년도에 모두 심의 제재 사례가 없었던 것으로 나타났다.

지상파 3사의 방송심의 현황을 이어서 비교해보면, MBC가 법정 제재 32건으로 가장 높은 비율을 보였다. 이어서 SBS가 법정 제재 23건으로 그 뒤를 이었고, KBS는 11건으로 가장 낮은 수치를 기록했다. 지난 2010년과 비교했을 때 지상파 방송 3사의 방송심의 총 제재 건수는 52건에서 66건으로 전년도 대비 약 27%가량 증가했다는 것을 알 수 있다. 이 중 MBC는 2010년도 제재 건수가 21건에서 2011년도 32건으로 전년도 대비 52.4%가 증가하여 13건에서 23건으로 전년도 대비 약 77% 증가한 KBS의 뒤를 이었다. 한편, SBS는 제재 건수가 2010년 18건에서 2011년도에 11건으로 유일하게 줄어든 것으로 나타났다.

〈표 2-78〉 2011년 MBC의 방송통신심의위원회 심의 제재 사유(권고 제외)

사유	건수		합계	
	TV	라디오		
총칙	방송의 공적책임	0	0	0
간접광고	간접 광고	10	0	10
	정보 전달	0	0	0
	방송광고의 제한	0	0	0
방송언어	방송 언어	14	4	18
	외국어 등	0	0	0
윤리적 수준	윤리성	7	0	7
	품위유지	4	3	7
	생명의 존중	0	0	0
	양성평등	1	0	1

사유	건수		합계	
	TV	라디오		
객관성	객관성	5	0	5
	통계·여론조사	1	0	1
공정성	공정성	1	1	2
소재 및 표현기법	폭력묘사	3	0	3
	충격·혐오감	2	0	2
	성표현	2	0	2
	비과학적인 내용	0	0	0
	재연기법의 사용	0	0	0
권리침해 금지	사생활보호	0	0	0
	명예훼손	0	0	0
	공개금지	0	0	0
	인권침해의 제한	2	0	2
어린이·청소년 보호	어린이 및 청소년의 정서함양	0	0	0
	출연	0	0	0
협찬고지		0	0	0
선거방송	여론조사의 보도	0	0	0
	객관성	0	0	0
	공정성	0	0	0
	형평성	0	0	0
합계		52	8	60

※ 한 프로그램에 여러 조항 적용시 모두 포함

〈표 2-79〉 지상파 방송 3사 제재 및 권고 현황

	드라마	예능	보도/보제	시교/외주	라디오	기타	합계
MBC	12 (-19)	6 (-13)	6 (-13)	2 (-3)	5 (-6)	1 (-2)	32 (-56)
SBS	11 (-23)	7 (-9)	3 (-3)	1 (-2)	1 (-2)	-	23 (-39)
KBS	4 (-13)	2 (-2)	1 (-1)	2 (-4)	2 (-3)	-	11 (-23)
소계	27	15	10	5	8	1	66

지상파 방송 3사의 제재 및 권고 현황을 장르별로 살펴보면, 방송3사 모두 드라마 부문에서 가장 많은 제재 및 권고를 받고 가장 많은 감점을 당한 것으로 나타났다. MBC

는 SBS와 비교했을 때 드라마와 예능 부문은 감점이 비슷한 수준이지만 보도/보제, 라디오 부문에서 상대적으로 감점이 많아 격차가 크게 벌어진 것으로 나타났다.

〈표 2-80〉 MBC 방송 프로그램의 심의 제재 사례

	주의	경고	중징계	계
2011년	16건(-16점)	13건(-26점)	3건(-14점)	32건(-56점)
2010년	12건(-12점)	9건(-18점)	-	21건(-30점)

※ KBS 11건(-23점), SBS 23(-39점)

MBC 방송 프로그램의 심의 제재 사례를 살펴보면, 2011년도에는 주의가 16건으로 가장 많았고, 다음은 경고가 13건, 마지막으로 중징계가 3건으로 모두 지난 2010년에 비해 증가한 것으로 나타났다. MBC는 2011년도에 총 32건의 제재 사례로 인해 도합 56점의 감점을 받았으며, 이는 SBS가 39점, KBS가 23점 감점을 받은 것에 비해 가장 많은 감점을 받은 수치임을 알 수 있다. 특히 사전심의 대상이 아닌 뉴스데스크와 라디오 생방송 프로그램의 제재건수 및 감점이 MBC 전체 감점 증가의 주요 원인이 되어 담당 제작진의 자율심의 강화와 심의교육의 필요성이 제기되었다. 2011년도에 2기 방송통신심의위원회 출범 직후 엄격한 심의규정이 적용되고 있을 뿐 아니라, 세부적으로는 뉴스데스크의 ‘각목 살인사건’ 중징계 처분 등으로 인하여 3분기까지 MBC의 심의 제재가 계속 증가하였다. 그러나 이를 계기로 사전·사후 심의를 강화하고 심의실을 확대 개편함에 따라 심의 시스템을 개선한 결과, 4분기 들어 심의 제재가 대폭 감소했다는 자체 평가를 감안하여 향후 지속적인 개선이 이루어지고 있는지 주목해 볼 필요가 있으며, 제작진과의 소통 강화를 통해 심의 제재를 최소화해야 할 것이다.

뿐만 아니라, MBC의 경우 특히 <무한도전>과 같은 오락 프로그램이나 <하이킥3 짧은 다리의 역습>, <천번의 입맞춤> 등의 드라마에서 반말이나 비속어 등 방송언어를 부적절하게 사용하고, 폭력묘사 및 충격·혐오감, 성표현 등 자극적인 소재와 표현 기법들을 빈번하게 방송하여 상당수의 제재 조치가 가해진 것으로 보인다. 가령, <무한도전>은 스스로가 영화나 드라마와 같은 ‘허구’가 아닌, ‘리얼’을 표방하고 있음에도 불구하고 지난 11월 방송분에서는 벌칙으로 차량을 폭파시키는 장면을 방송하는 등 주시청층인 청소년들에게 위험 행위에 대한 경시 풍조를 심어줄 우려가 있어 권고 조치를 당한 바 있다. 그러나 허구적인 이야기를 다루는 장르에서도 마찬가지로 자극적인 소재나 내용을 다루는 것은 청소년 등의 시청자들에게 현실의 일부로 인식하게 할 수 있는 위험을 안고 있으므로 단기적으로 시청률만을 목표로 하기 보다는 방송 프로그램을 통한 사회적 정서의 함양 및 방송사 이미지 제고와 같은 궁극적인 목표에 더 중점을 두어야 할 것이다.

제3장 경영부문



제 3 장 경영부문

MBC의 경영부문 평가는 전략경영, 조직구조 및 인적관리, 콘텐츠 관리의 3가지 영역에서 평가한다.

1. 전략경영

기업의 경영에는 운영, 인사, 조직, 마케팅, 전략 등 다양한 영역이 존재하며, 이 중 전략은 불확실성과 경쟁이 공존하는 현대 경영환경에서 통합적 관점으로 조직 전체의 방향을 제시한다는 측면에서 그 중요성이 매우 크다. 원래 '전략'이란 군사학에서 쓰이는 용어로 전쟁을 전반적으로 이끌어 가는 방법이나 책략을 의미한다. 이 '전략'은 현대 과열되는 경쟁과 급변하는 환경에 놓인 기업들의 생존 방법에 비유되어 경영분야에서 널리 쓰이게 되었고, 전략경영이라는 개념이 탄생하게 되었다. 즉, 전략경영이란 경쟁자의 위협과 변동하는 기업환경에서 기업의 존속과 성장을 도모하기 위해 기업 활동을 의미한다.

이런 전략은 크게 전사적 전략과 사업부 전략으로 나뉜다. 상위에 개념의 전사적 전략은 어느 사업 분야에 진출하고, 어떻게 기업의 자원을 분배할 것인지를 결정하는 부분을 다룬다. 전사적 전략은 포트폴리오 전략, 시장 및 비시장 전략이 중요하며, 기업을 유기체로 가정하고, 조직 지향적이고, 사업 포트폴리오에 집중하다는 특성이 있다. 하위 개념의 사업부 전략은 한 사업 분야에서 경쟁우위를 유지, 창출하는 부분을 다룬다. 사업부 전략은 경쟁 전략, 시장 전략이 중요하며, 기업을 시장에 참여하는 참가자로 가정하고, 시장 지향적이며, 구체적인 사업 분야에 집중하는 특성이 있다. 이 두 전략은 어느 하나 독립적이어서는 안 되며, 상호 유기적으로 연결되어야 한다.

기업은 이 두 전략을 일관성 있게 구사하고, 전략적 리더쉽을 추구하기 위해 기업의 존재 이유, 미래상을 제시하는 미션을 수립해야 하며, 미션 달성을 위해 어떤 방향으로 기업이 성장 발전하여야 하는지 행동 강령을 제시하는 비전을 수립하여야 한다. 또한, 비전이 구성원들에게 충분히 공유되도록 해야 한다. 비전에서 제시하는 행동 강령이 전략이라 할 수 있으며, 전략의 세부적인 평가 기준으로 전략에 근거한 연간 경영 목표와 구체적이며 실현 가능한 계획들을 입안해야 한다. 즉, 미션과 비전, 전략 및 목표, 이를 위한 계획은 전사적 단계에서 사업부로 이어지는 체계를 구성하게 된다.

본 항목에서는 MBC의 미션과 비전의 합리성, 경영전략 및 목표 설정의 타당성과 그 실행성과를 평가한다. 미션과 비전의 합리성 평가를 통해 목표달성을 위해 미션과 비전이 적절하게 설정이 되고, 그를 위해 구성원간의 비전의 공유노력의 정도가 어느 정도

인지, 그리고 최고경영자는 이를 위해 어떤 기업가 정신과 소명의식을 가지고 있는지를 평가한다. 경영전략 및 목표 설정의 타당성과 그 실행성과 평가를 통해서도 경영목표에 대한 비전의 반영정도, 경영전략과 경영목표의 연계성, 경영목표의 구체성과 실현 가능성, 당해연도 경영목표의 달성 정도 등을 평가한다.

1) 미션과 비전의 합리성

미션은 기업이 존재해야 하는 이유를 나타내 준다. 즉 어떤 사업 영역에서 어떠한 가치를 줄 것인가를 명시하는 것이다. 이러한 미션은 미션기술서(Mission Statement)를 통해 나타나는데, 예를 들어 Google의 미션은 세상의 많은 정보를 체계화해서 모든 사람이 쉽게 접근 할 수 있고 또한 유용하게 하는 것 (“Organize the world’s information and make it universally accessible and useful”) 이라고 밝히고 있다.

반면, 비전은 구체적으로 미션에서 결정된 사업 영역 안에서 어떠한 모습으로 미래에 발전해 나갈 것인가를 나타내 주는 좀 더 더 구체적 모습이라고 볼 수 있다. 따라서 비전은 주어진 미션을 실천하기 위해, 미래의 불확실한 환경 하에서 어떤 방향으로 기업이 성장 발전하여야 하는 구체적 행동 방향 혹은 전략과 실현 가능한 목표가 제시하여야 한다. 이에 따라 미래의 기업의 구체적 모습이 비전에서 형상화 되어 나타나게 된다. 이에 따라서 미션과 일관성 있는 비전, 그리고 이에 합당한 목표의 설정 등은 매우 중요한 의미를 지닌다. Google은 완벽한 서치 엔진을 개발하는 것 (“To develop a perfect search engine”) 이라는 비전을 통해 구체적인 목표를 제시한다. 비전에서 구체적 목표가 설정되면 그 목표를 이루기 위한 경영전략의 선택 또한 이루어지게 되어, 미션-비전-목표-경영전략의 순서로 기업의 미션과 비전을 실현하기 위한 총체적 경영관리가 이루어지게 되는 것이다.

본 평가항목에서는 첫째, 미션과 비전의 적절성을 평가하고, 둘째, 비전의 구성원 공유 노력 정도를 평가하며, 셋째, 최고경영자의 기업가정신 및 소명의식을 평가한다.

(1) 미션과 비전의 적절성

2011년 현재 설정된 MBC의 미션과 비전은 다음과 같이 설정되어 있다. MBC는 미션기술서의 내용을 담은 방송 강령에서 “공정하고 정확한 정보와 다양한 오락을 제공해 국민의 보편적 삶의 질을 높이고 건전한 여론형성, 사회발전, 통합에 기여, 우리문화를 선도하는 역할을 한다.”로 표현하고 있다. 이것은 2011년에도 변함은 없다. 미션은 본질적으로 기업의 존립이유와 사업의 기본적인 방향을 나타내 주기 때문에 중 단기적으로는 변화하지 않고 따라서 매년 그 적절성을 평가할 필요가 없다. 지난 2009년 2010년에 미션의 적절성에 대해서는 MBC의 장기적 목표 및 존재 이유를 충분히 나타내고 있다는 평가를 하였으므로 2011년에도 평가는 동일하다.

그러면 이러한 미션이 구체적 목표로 형상화 된 MBC의 비전은 어떻게 설정이 되어

있는가? MBC는 2008년 수립한 3개년 로드맵에서 설정한 ‘글로벌 경쟁력을 지닌 일류 공영방송(Worldwide Content Creation Group)’을 비전으로 사용하였고, 2010년 미래 전략위원회를 통해 비전의 국문/영문 표현 방식을 확정지었다. 영문표현은 그대로 유지하나, 국문 표현 방식은 ‘콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹’으로 변화시켰다. 이는 콘텐츠 경쟁력 부분에 회사의 역량을 집중하고 장기적으로 글로벌 그룹으로 거듭나고자 하는 MBC의 의지를 보여준다고 평가되었다. 2011년에도 마찬가지로 ‘콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹’이라는 비전은 변함없이 유지하고 있다.

이러한 비전을 달성하기 위한 2011년도의 경영목표는 한마디로 ‘끈질긴 실천을 통한 1등 탈환’이었다. 2011년 SBS 와 KBS2에 이어서 3위로 떨어진 시청률을 만회해서 1등을 탈환하겠다는 매우 구체적 목표를 세웠다. 1등 탈환은 구체적으로 경쟁력 1위 탈환, 재무적 경영목표 달성, 고객 만족이라는 2011년의 연간 목표로 설정되었다. 이러한 연간 목표 달성을 위해 더욱 구체적으로 4가지로 중점 경영계획 및 전략이 도출된다. 첫째는 콘텐츠 경쟁력 강화, 신성장 동력 개발 및 뉴미디어 유통수익 극대화, MBC 독자 미디어랩 준비를 통한 중편 대응전략이 수립되었다. 둘째는 본사 매출기준 7,509억원, 영업이익 110억원의 달성, 시나리오 경영을 통한 안정적 재무구조 실현의 전략적 재무관리 전략이 수립되었다. 셋째는 ZERO BASE 조직개편, 조직성과평가 및 프로그램 원가 도입, 저성과자 퇴출 시행, 계열사 2차 광역화 추진 등을 통한 고효율 저비용 구조로의 전환전략이 수립되었다. 넷째로 선진적 노사관계 정착, 사회공헌기업 ‘MBC나눔’ 설립과 나눔 문화 확산, 대외변화 선제 대응 등을 통한 공적 책임을 완성하겠다는 전략으로 요약된다.

〈표 3-1〉 2011년 MBC의 미션과 비전

	방송콘텐츠를 통해 공익실현
미션	“공정하고 정확한 정보와 다양한 오락을 제공해 국민의 보편적 삶의 질을 높이고 건전한 여론형성, 사회발전, 통합에 기여 우리 문화를 선도하는 역할을 한다.”
	콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹
비전	“최고의 콘텐츠를 제작해 가장 많은 사람들이 MBC의 콘텐츠를 보고, 유익한 정보와 재미로 삶의 질을 높이는 것을 목표로 삼는다” - 수익 최적화 - 콘텐츠와 뉴미디어 특화 - 시청자 중심주의
	1등 탈환
2011년 경영목표	- 시청률 8.4% 달성을 통한 경쟁력 1위 탈환 - 매출액, 영업이익 등 재무적 경영목표 달성 - KI 프로그램 공정성 지수 1위, 언론재단 매체 신뢰도 1위, “나눔” 실천 등의 고객 만족

MBC의 미션은 위에서 언급한 바와 같이 중단기적으로 바뀌는 사항이 아님으로 적절하다고 평가된다. 그러나 “콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹”이라는 미션은 그 당위성에도 불구하고, “글로벌 미디어 그룹”은 현재 MBC의 규모나, 우리나라 미디어 산업의 현실로 볼 때, 달성할 목표라기보다는 방향성으로 봄이 타당하다. 잘 알려져 있는 글로벌 미디어 기업 월트디즈니사를 보면, 그 규모면에서 MBC와는 너무나 현격한 차이를 보인다. 2011년 기준으로 Disney, ESPN, ABC, Pixar, 및 Marvel 등 유명 회사를 가지고 있는 디즈니는 2011년 기준 \$409억 불의 연간 수입을 기록하고 있다. MBC 연간 수입의 수십 배에 해당되는 기업인 것이다. 비전은 그 기업이 추구하는 원대한 목표이다. 따라서 상당한 노력이 없으면 달성하기 어려운 매우 도전적 목표를 세우게 된다. 그러나 그 목표가 비현실적이게 되면, 기업의 비전, 미션, 그리고 경영목표와 전략은 일관성을 잃고, 회사는 단기적 성과에 치중해서 장기적 발전의 원동력과 방향 감각을 상실하게 된다.

그런 측면에서 글로벌 미디어 그룹의 추구는 현실성이 부족한 미션이라고 평가된다. 오히려 MBC가 진정으로 향후 10년 20년을 내다보고, 추구할 수 있는 실현 가능하면서도 도전적 비전 수립이 요구된다. 이러한 노력이 없으면, 향후 콘텐츠가 강한 글로벌 미디어기업이 되고자 하는 기업의 미션은 실현되기 어렵다고 판단된다. 2011년에는 글로벌미디어본부의 성장을 통해 일부 초기 성과를 이루었으나, 아직 미흡하다고 평가된다. 따라서 향후 실현 가능하면서도 도전적인 MBC의 미션을 설정하기 위한 노력이 필요하다. 특히 뉴미디어의 등장에 따른 방송시장 및 콘텐츠 시장의 변화에 대응할 전략적 방향이 미션의 설정과 맞물려 구체화 되어야 한다.

(2) 비전의 구성원 공유 노력정도

미션과 비전을 통해 구체적 목표가 설정이 되고 이를 실현하기 위해서는 경영전략이 필요하게 된다. 또한 목표달성을 위해서는 경영전략을 실제로 실행(implementation) 하기 위해서는 조직 구성원들의 비전에 대한 공감과 과정 속에서의 참여가 반드시 필요하다. 비전에 대한 조직 구성원들 간의 공감이 없을 경우에는 아무리 훌륭한 경영전략도 제대로 실행될 수 없다.

2011년 MBC는 콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹이라는 달성하기 어렵지만, 회사가 추구해야 할 전략적 방향으로의 미션을 2010년부터 사용하고 있다. 이를 위해 2011년에는 구체적으로 시청률 8.4% 달성을 통한 경쟁력 1위 탈환, 매출액, 영업이익 등 재무적 경영목표 달성, 고객 만족 극대화 등의 경영목표를 세워서 기업을 이끌고 온 바 있다. 그런데 콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹이 되겠다는 미션이 경영목표와 경영전략을 통해 실현이 되어야 하는데, 비전 자체에 대한 공감 정도는 그 현실성이 부족한 측면에서 볼 때, 높지 않다고 판단된다. 또한 2011년 목표를 보면, 콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹이라는 MBC의 미션을 달성하기 위해서는 글로벌 관점에서는 다소 그 목표 설정의 구체성이 떨어진다고 평가된다.

세계적 글로벌 미디어 기업은 그야말로 신문, 잡지, 방송 등의 올드 미디어 콘텐츠의 생산, 유통뿐만 아니라, 위성방송, 디지털케이블, 모바일 등의 뉴미디어 사업, 영화, 음악, 게임 사업, 캐릭터 관련 사업, 등등 수없이 다양한 미디어 관련 사업을 추진하고 기획하고 있다. 현재 MBC의 지상파 방송 콘텐츠 제작 및 송출 중심의 기업구조와는 전혀 비교할 수 없는 정도의 큰 규모와 다양한 포트폴리오를 구성하고 있는 글로벌 기업과 경쟁할 수는 없다. MBC가 처한 현실 하에서 가능한 창의적이고 도전적인 미션이 설정되어야 한다. 따라서 조직 구성원들은 이러한 미션에 대한 공감도는 떨어진다고 판단된다.

그러나 2011년의 경영목표는 이러한 비전과는 달리 실질적인 목표를 설정하고 있다. 따라서 미션을 조직 구성원들이 장기적으로 추구해야 하는 원대한 목표로 설정하고 있고 그러한 방식으로 조직 내에서 소통하고 있다면 이러한 비전에 대한 조직 구성원간의 정확한 인식이 필요하다. 또한 내부 구성원들에게 기업의 중장기적 목표가 무엇인지 지속적으로 인지시키고 구성원들에게는 비전 및 이에 따른 전략을 공유하는 노력을 해야 한다. 이를 통해 조직원들의 공감대가 널리 형성되고, 이를 통해서만이 경영전략이 성공적으로 될 수 있는 토대가 마련된다. 현재 이러한 비전 및 기업의 전략에 관한 소통은 워크숍, 보직교육, 반기별 업무 운영계획 등을 통해 상기시키는 방법을 사용하여 비전의 구성원들 간의 공유도를 높이는데 노력하고 있다고 판단된다. 2011년의 비전이 2010년의 비전과 동일한 것을 감안하면, 구성원들의 비전에 대한 공유도는 일정 수준 이상을 유지하였다고 판단된다.

(3) 최고경영자의 기업가 정신 및 소명의식

최고경영자는 확고한 미션과 비전 하에서 중장기적 목표달성을 위해 행하는 모든 기업의 의사결정을 내리는 매우 중요한 위치에 있다. 미션과 비전을 실천하는 중장기적 전략에는 여러 가지 대안이 있을 수 있고 또 상충관계가 존재하기 때문에 최고경영자의 철학, 의지, 판단력, 실행력 등에 따라서 회사의 미션과 비전, 그리고 경영목표 달성이 크게 좌우되게 된다. 따라서 최고경영자의 역할은 기업성장과 발전에 큰 역할을 하게 된다.

2010년 4월 엄기영 MBC사장의 사임 이후 임명된 김재철 사장 취임 이후 발생한 MBC의 파업은 39일간 지속되었고, 결국 파업 중단 결의, 찬반투표를 거쳐 파업 39일 만에 자진 복귀한 바 있다. 이러한 진통 끝에 취임한 김재철 사장은 2010년 시청률이 8.0%에 머물러 SBS, KBS2에 이어 3위에 머무르는 등 어려움을 겪은 바 있다. 따라서 2011년에는 종합편성채널의 등장과 뉴미디어의 확대 등 환경적 측면에서 도전적 과제에 직면한바 있다. 이에 따라, 최고경영자는 2011년 시청률 8.4% 달성을 통한 경쟁력 1위 탈환, 매출액, 영업이익 등 재무적 경영목표 달성, 고객 만족 극대화 등의 경영목표를 세워서 회사를 운영해 온 바 있다. 이를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 콘텐츠의 질 향상과 채널 경쟁력 확보를 위해 노력하였다. 편성환경이 바뀌는 것을 고려하여 수지개편체제를 구축하고, 뉴스데스크의 경우, <뉴스플러스>, <현장M출

동> 등 특화된 심층 뉴스를 개발하고, 뉴스의 질적 향상을 통해 시청률 향상을 꾀하였다. 또한 자체제작능력 활성화 기반을 마련해 취약 장르이었던 수목 미니시리즈 장르에서 <최고의 사랑> 을 자체 제작하고 동시간대 1위의 시청률을 달성하는 것과 동시에 제작 백서를 발간하여 제작 노하우를 공유하는 계기를 마련하였다. 또한 새로운 포맷인 나가수를 성공적으로 시작하였는데, 매주 7명의 실력과 가수들이 자신의 곡이 아닌 새로운 곡을 편곡해 부르는 서바이벌 프로그램으로 2011년 3월 6일부터 방송을 시작하였으며, 미국 중국으로의 포맷 수출, 광고수입 증대 및 채널 경쟁력 강화 등에 크게 기여하였다. 또한 <2011년 설 특집 - 세시봉 콘서트> 를 통해 새로운 '세대 화합'의 트렌드를 만드는 노력도 기울였다. 뿐만 아니라 <MBC 창사특집 지구의 눈물 시리즈> 인 2008년 <북극의 눈물> 로 시작하여 2009년 <아마존의 눈물>, 2010년 <아프리카의 눈물>, 2011년 <남극의 눈물> 로 이어지는 최고 수준의 다큐멘터리를 통해 공영방송으로서의 위상을 제고하였다. 이러한 노력은 결국 시청률 1위 탈환이라는 2011년의 주요 경영목표를 달성하는 주요 요인이 된다.

둘째, 조직개편, 평가제도 개선, 조직문화 활성화 등을 통해 경영혁신을 주도하여 경쟁력을 높이는 전략을 사용하였다. 조직측면에서 콘텐츠 경쟁력 강화를 위해 드라마본부, 예능본부를 신설하고, 조직 슬림화를 위해 유관업무는 통합하며, 제작부서의 기획과 개발 부서를 통합하여 사장 직속으로 크리에이티브 센터를 신설함으로써 창의적이고 혁신적 콘텐츠 개발을 도모하도록 하였다. 직원 평가시스템도 수익 창출자에 대한 인센티브 제도를 실시하고, 부장급 이상 성과급제 도입을 위한 노사협의를 진행하였다. 또한 조직문화의 활성화를 위해 창의연수, 화합과 소통의 한마당, “2011 MBC 우주캠프” 개최, 퇴직자 만남의 장, “2011 MBC OB캠프” 등을 개최함으로써 조직 구성원의 단결을 꾀하였다.

셋째, 새로운 형태의 콘텐츠 개발 및 유통을 통해 신성장 동력을 찾는 전략을 성공적으로 실행하였다. 특히 글로벌 사업본부의 매출은 2011년 매출 2,030억원을 달성하여 2010년 실적 1,327억원 대비 52.9%라는 매우 높은 성장률을 기록하였다. 특히 전략적으로 새로운 형태의 수입원을 찾는 노력은 K-POP 해외 공연, 차체 기획 제작 공연의 흥행 성공, 프로그램 연계 부가사업(음원, 영상 온라인 유통 등)을 통해 매우 획기적인 성과를 보인 바 있다. 또한 글로벌 시장 공략을 위한 교두보 구축을 위해 해외사업 거점 4곳을 신규 설립하고, 구글 유튜브를 통한 콘텐츠 유통협약을 체결하여 새로운 시장에 진출할 수 있는 기반을 마련하였다.

넷째, 뉴미디어 및 신기술에 대한 투자를 통해 기술적 및 서비스 경쟁력 제고를 위한 전략을 시행하였다. 디지털 전환에 대비하여 디지털방송정책 수립 및 방송망 구축을 준비하고, 뉴미디어 서비스 개발을 위해 스마트 TV를 LG와 함께 상용화하였으며, 특히 IP 기반 방송서비스인 Pooq 서비스 개발 및 상용화 (2011년 12월 말 현재 275만건 앱 다운로드)를 성공적으로 하였다. 또한 MBC 플랫폼 전략을 수립하여 지상파 연합 플랫

품을 구축, 3DTV 실험방송, 상암동 신사옥 방송설비 구축전략 등을 통해 미래 방송융합 환경에 대비하고 있다.

이상을 종합하면, 2011년 MBC 최고 경영자는 콘텐츠 중심의 글로벌 미디어그룹이라는 회사의 미션을 중심으로 2011년에는 구체적으로 시청률 8.4% 달성을 통한 경쟁력 1위 탈환, 매출액, 영업이익 등 재무적 경영목표 달성, 고객 만족 극대화 등의 경영목표를 세워서 기업을 이끌고 온 바 있다. 실질적 경영성과도 있었고, 기업이 정신과 소명의식을 가지고, 채널 경쟁력을 끌어 올렸으며, 글로벌본부 중심으로 하는 새로운 성장 동력을 찾는 노력을 기울였다는 점이 평가된다.

2) 경영 전략 및 목표 설정의 타당성과 실행성과

경영 전략 및 목표 설정은 기업의 비전을 달성하고 나아가 미션에 충실하기 위한 과정으로 내부 및 외부 환경을 기준으로 기업을 파악하고, 구체적인 계획을 세우는 것을 의미한다. 이를 위해서는 기업의 미션 및 비전, 기업 외부 관점에서 경쟁사, 시장 환경, 대체재, 잠재 시장 진입자 등에서 비롯되는 기회 및 위협 요인, 내부 관점에서 기업이 보유한 자원과 역량 등에서 비롯되는 강점과 약점을 파악하는 일이 선행되어야 한다. 현황 파악 후 현재 기업이 활동하는 시장과 기업역량을 고려해 세부 목표를 구체적으로 설정하여야 한다. 경영 목표의 설정은 사후적으로 경영 전략의 이행 정도에 대한 지표가 되며, 피드백 되어 전략을 가다듬는 여지를 제공한다.

MBC는 현재 시청자 신뢰도의 하락, 노사의 갈등, 종합편성채널의 등장, 뉴미디어의 지속적인 확산 등과 같은 내외부적 변화에 대응해야 하는 급박한 상황에 놓여 있다. 따라서 미션과 비전을 기반으로 하는 일관성 있는 경영전략과 급변하는 환경을 면밀하게 반영한 구체적인 경영목표가 필요하며 이에 대한 타당성 평가는 이후의 경영전략의 개선을 위해서도 반드시 필요하다. 또한, 경영전략의 이행정도를 평가하기 위해서 경영전략을 기반으로 하는 경영목표와 원래 경영전략과의 연계성 평가가 필요하다. 또한, 경영목표 자체가 타당성을 갖기 위해 경영목표의 구체성, 실현가능성에 대한 평가가 필요하며, 설정된 경영목표의 달성정도에 대한 평가가 필요하다.

경영전략은 비전을 실천하기 위한 중장기적 경영전략과, 연간 경영목표를 달성하기 위한 단기적 경영전략 혹은 전술로 나누어 볼 수 있다. 여기서의 경영전략은 중장기적인 의미로 사용하고, 경영목표는 구체적 연간 경영목표의 의미로 사용한다. 이를 바탕으로 경영전략 및 목표 설정의 타당성과 그 실행성과 평가항목에서는 첫째, 경영목표에 대한 비전의 반영 정도, 둘째, 경영전략과 경영목표의 연계성, 셋째, 경영목표의 구체성과 실현 가능성, 그리고 넷째, 당해 연도 경영목표의 달성 정도를 평가한다.

(1) 경영목표에 대한 비전의 반영 정도

비전은 회사가 추구하는 구체적이면서도 실현 가능한 중장기적 목표이다. 이러한 중

장기적 목표는 단기적인 연간목표를 통해 구체적으로 실현될 수 있다. 단기적인 연간 목표에 중장기적 목표인 비전이 잘 반영이 되어야만, 결국 회사가 추구하는 중장기적 목표가 달성되고 이것이 바로 회사가 추구하는 미션이 되는 것이다. 따라서 회사의 비전과 연간 경영목표는 반드시 유기적 연계가 되어 실행될 수 있어야 한다.

MBC는 목표는 콘텐츠 중심의 글로벌 미디어그룹으로 발전하는 비전을 가지고, “수익 최적화, 콘텐츠와 뉴미디어 특화, 시청자 중심주의” 라는 방향성을 설정하고 있다. 이러한 중장기적 목표에 해당하는 비전을 달성하기 위한 2011년도의 경영목표는 한마디로 “끈질긴 실천을 통한 1등 탈환” 이었다. 2011년 SBS 와 KBS2에 이어서 3위로 떨어진 시청률을 만회해서 1등을 탈환하겠다는 매우 구체적 목표를 세웠다. 1등 탈환은 구체적으로 경쟁력 1위 탈환, 재무적 경영목표 달성, 고객 만족이라는 2011년의 연간 목표로 설정되었다. 이러한 연간 목표 달성을 위해 더욱 구체적으로 4가지로 중점 경영계획 및 전략이 도출된다. 첫째는 콘텐츠 경쟁력 강화, 신성장 동력 개발 및 뉴미디어 유통수익 극대화, MBC 독자 미디어랩 준비를 통한 종편 대응전략이 수립되었다. 둘째는 본사 매출기준 7,509억원, 영업이익 110억원의 달성, 시나리오 경영을 통한 안정적 재무구조 실현의 전략적 재무관리 전략이 수립되었다. 셋째는 ZERO BASE 조직개편, 조직성과평가 및 프로그램 원가 도입, 저성과자 퇴출 시행, 계열사 2차 광역화 추진 등을 통한 고효율 저비용 구조로의 전환전략이 수립되었다. 넷째로 선진적 노사관계 정착, 사회공헌 기업 ‘MBC나눔’ 설립과 나눔 문화 확산, 대외변화 선제 대응 등을 통한 공적 책임을 완성하겠다는 전략으로 요약된다.

이러한 2011년 경영목표는 콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹으로 발전하는 비전과 좀 더 구체적인 “수익 최적화, 콘텐츠와 뉴미디어 특화, 시청자 중심주의” 라는 장기 전략의 측면에서 보면, 미션-비전-장기전략-년간 경영목표의 순으로 잘 연계가 되어 있다고 판단된다.

(2) 경영 목표와 전략간 연계성

MBC는 미션에 근거하여, 수익 최적화, 콘텐츠와 뉴미디어 특화, 시청자 중심주의 라는 거시적 중장기 경영전략을 수립하였고, 이에 따라 구체적 연간 경영목표를 세우고 실행하는 것으로 판단된다. 따라서 경영전략과 경영목표의 연계성은 중장기적 경영전략과 2011년의 연간 경영목표의 연계성을 중심으로 평가한다. 2011년 연간 경영목표는 중점 경영계획이라는 이름으로 종편대응, 전략적 재무관리, 고효율 저비용구조로의 전환, 공적 책임으로 설정되었고, 이를 구체적으로 보면 다음과 같다.

종편대응 측면에서의 중점 경영계획에서는 2011년 연간 시청률 목표를 8.4%로 잡고, 지상파 채널 경쟁력을 3위에서 1위로 높이고, 공격적 콘텐츠 제작 투자에 2010년 실적 대비 551억원에서 2,242억원으로 증액함을 통해 콘텐츠 제작 경쟁력 향상의 목표를 추구하고자 하였다. 또한 보도, 드라마, 예능, 시사교양, 라디오 등 각 장르별 경쟁력을 강

화하고, 새로운 포맷 개발을 위해 시청자 맞춤형 프로그램 개발, 원소스 멀티유스가 가능한 명품 킬러 콘텐츠 개발 등을 추진하고자 하였다. 특히 사업다각화를 통한 콘텐츠 유통수익의 증대를 위해서 “MBC with Any Device”의 콘셉트로 스마트TV, 태블릿 PC, 스마트폰 등 다양한 기기로 시청자가 콘텐츠에 접근 가능하게 하며, 유튜브 구글 등 해외 미디어 기업과 전략적 제휴, 연간 100억원의 사업콘텐츠 인프라 보장 등을 통해 사업 매출을 전년 대비 11% 성장한 1,471억원으로 목표설정을 하였다. 또한 종편에 대응한 MBC 독자 미디어랩을 추진하여 방송시장 변화에 따른 광고수입을 위한 목표를 설정하였다. 이러한 연간 목표는 수익 최적화, 콘텐츠와 뉴미디어 특화라는 중 장기 경영전략과 합치한다고 평가한다.

전략적 재무관리 측면에서는 2011년 본사 매출 7,509억원, 영업이익 110억원을 재무적 목표로 설정하였고, 비상 상황발생에 대비한 비상경영계획(contingency plan)을 가동할 수 있게 하는 3개년 마스터플랜을 실행하는 것을 목표로 설정하였다. 이는 수익 최적화라는 중 장기 경영전략의 구체적 경영목표라고 평가한다.

고효율 저비용 구조로 전환하는 측면에서는 제작 사업부문 역량강화와 지원조직 슬림화를 통한 zero base 조직개편을 이루고, 조직단위 성과 평가를 위해 프로그램 별 공헌이익에 대한 평가를 실시하며 기존 프로그램 성과효율 보상 제도를 개선하고자 하였다. 또한 비효율적 업무 프로세스 재정비와 인건비 절감, 원가시스템 구축, 예산성과시스템 확대 재구축 등을 통해서 비효율을 제거하고 인건비를 절감하고자 하였다. 이러한 연간 목표는 수입 최적화라는 중 장기 경영전략에 부합한다.

공정책임 강화에 관련한 측면에서는, 사회적 기업 <MBC 나눔>이라는 사회적 기업을 설립하고 창사 50주년 나눔 프로젝트를 실행하고, 다양한 <다문화 정착을 위한 사랑 콘서트>, <1004 릴레이 희망 마라톤> 등의 다양한 공익행사를 진행하고자 하였다. 또한 프로그램 공영성 강화를 위해 <나눔> 실천을 방송프로그램과 연계하고, 시청자 참여형 프로그램을 개발하며, 선진적 노사관계 정립을 위해 노사간의 신뢰회복을 위한 대화노력을 지속하고, 본부장 책임제를 정착하고자 노력하고자 하였다. 또한 종편 PP와 보도 PP에 공격적 대응하고 지상파 플랫폼의 경쟁력 강화를 통해 대외 변화에 선제 대응하는 목표를 세웠다. 이러한 연간 목표는 시청자 중심주의 라는 거시적 중장기 경영전략의 일환으로 적절하다고 평가한다.

(3) 경영 목표의 구체성 및 실현가능성

비전이 구체적이고 실현 가능한 중장기적 목표를 나타낸다면, MBC가 현업에서 사용하는 경영목표는 연간 경영목표로서 중장기적 목표를 이루기 위한 중간 과정에 해당하는 목표, 즉 세분화된 단기적 목표라고 할 수 있다. 이러한 연간 경영목표는 상위의 중 장기적 목표와 일관성을 가지고 있어야 할 뿐만 아니라, 실현 가능한 성격을 가져야 한다. 장기적 목표와 일관성이 없는 경우, 장기적 목표인 비전을 달성할 수 없게 되며, 장기적으

로 기업의 미션과 다른 모습을 가지게 된다. 따라서 연간 경영목표를 설정할 때는 반드시 상위 중장기적 경영목표와 일관성을 유지할 수 있도록 계획하는 하향식 (Top-Down) 방식의 시스템적인 경영목표설정이 필요하다. 그러나 이러한 연간 경영목표는 실현 가능성을 동시에 가져야 한다. 따라서 이상적인 목표치를 설정하기보다 기존 보유 역량을 냉정하게 파악하여 현실적인 목표를 설정하는 것이 중요하다. 실현가능성이 떨어지는 목표는 하위 부서들이 목표 수립 및 달성 계획을 작성하는 과정에서 실행의지를 감소시키는 문제가 야기될 수 있다. 따라서 목표의 설정부터 실행을 거쳐 목표 대비 성과의 파악 및 피드백을 통해 체계적이며 현실성 있는 목표관리를 할 필요가 있다.

2011년의 MBC의 경영목표는 한마디로 “끈질긴 실천을 통한 1등 탈환” 이었다. 2011년 SBS 와 KBS2에 이어서 3위로 떨어진 시청률을 만회해서 1등을 탈환하겠다는 매우 구체적 목표를 세웠다. 1등 탈환은 구체적으로 경쟁력 1위 탈환, 재무적 경영목표 달성, 고객 만족이라는 2011년의 연간 목표로 설정되었다. 이러한 목표는 미션에 근거한 수익 최적화, 콘텐츠와 뉴미디어 특화, 시청자 중심주의 라는 거시적 중장기 경영전략과 관련하여 2011년 경영목표 설정은 구체성과 실현가능성을 잘 갖추었다고 판단된다.

또한 2012년의 MBC 경영목표는 “최강의 콘텐츠로 기선제압” 이라는 주제로, “부동의 1위” 확보, 안정적 재무구조, 글로벌 MBC 의 3가지 연간 경영목표를 수립하였다. 여기서 글로벌 MBC라는 것이 해외 글로벌 미디어 회사를 지향한다는 의미하는 의미보다는, 구글, 소프트뱅크 등과의 전략적 파트너십, 해외지사들의 안정적 사업기반확보 및 해외 콘텐츠 및 K-POP 해외공연 매출 등을 통한 글로벌 경쟁력 확대를 의미한다. 이러한 2012년의 연간 경영목표는 유통을 통한 수익 최적화, 콘텐츠와 뉴미디어 특화, 시청자 중심주의 라는 거시적 중장기 경영전략과 일관성이 있으면서 구체적이고 실현 가능한 점에서 긍정적으로 평가한다.

(4) 당해 연도 경영목표의 달성정도

2011년의 MBC 경영목표는 경쟁력 1위 탈환, 재무적 경영목표 달성, 고객 만족 측면에서 평가한다.

가) 경쟁력 1위 탈환

MBC는 2011년 연간 시청률 목표를 8.4% 로 잡고, 지상파 채널 경쟁력을 3위에서 1위로 높이는 것을 구체적 목표로 삼았다. 그 결과 <표 3-2> 와 같이 2011년 연간 시청률은 8.2%로 8.2%의 연간 목표를 달성하지 못하였으나, 타사 대비, SBS와 KBS2를 누르고 경쟁력 1위를 탈환하는 목표를 달성하게 된다. 외부적인 요인으로 2010년 SBS의 동계올림픽 및 월드컵 중계에 따른 특수가 사라진 것이 가장 큰 요인으로 들 수 있다. 내부적인 요인은 여러 가지를 들 수 있겠지만, <뉴스플러스> <현장M출동> 등 특화된 심층 뉴스를 개발을 통한 뉴스의 질적 향상, 월화 드라마 및 취약 분야이었던 수목 드라마의

전반기 선전, 나가수와 같은 새로운 포맷을 도입한 예능의 시도, 지구의 눈물 시리즈의 일환인 2011년 남극의 눈물 등의 양질의 다큐멘터리 등 각 영역의 콘텐츠 제작의 경쟁력 향상을 통해서 시청률 확보가 이루어진 것으로 판단된다. 이러한 경쟁력 향상과 시청률의 상승은 그대로 광고수입으로 이어져 재무적 성과 달성에 기여하게 된다.

한편 2011년 12월 1일부터 방송을 시작한 4개 종합편성채널의 12월 한달 간의 시청률을 보면 (<표 3-3>), JTBC를 제하고는 각 사 공히 0.5% 이하로 머물러 있다. 예상보다 다소 저조한 숫자이지만 아직 방송 초기단계임으로 계속 추이를 주시하고, 필요시 즉각 대응할 수 있는 준비가 필요하다.

TV방송에 비해서 라디오 방송은 타 방송사 대비 우월한 경쟁력을 유지하고 있다.

그러나 <그림 3-1>과 같이 표준FM과 FM4U의 합산 청취점유율은 2011년 42.6%로서 2010년 45.2%에 비해 하락하였다. 이것은 표준 FM은 청취점유율이 2011년 35.3%로 2010년 대비 2% 상승하였으나, FM4U의 청취점유율은 2011년 7.3%로 2010년의 11.9% 대비 무려 4.6%가 감소한 것이 원인이 된다. 강력한 경쟁자로 성장하던 SBS 파워FM은 그 상승세가 꺾이고, 오히려 CBS 음악FM의 상승세가 두드러진다. 특히 표준FM은 새로운 진행자와 포맷, 내용 등으로 이러한 시장의 변화에 대해 적극 대응할 전략적 변화가 요구된다.

이를 종합하면, 전체적으로 동계올림픽과 월드컵 영향이 사라지고 종편의 영향도 미미하여 TV 경우 경쟁사 대비 1위 탈환을 했고, 라디오 역시 경쟁사 대비 부동의 1위로 시청률, 청취율 측면에서는 목표대비 긍정적 성과를 거두었다고 보인다. 그러나 TV의 경우는 절대적 시청률에 있어서의 목표 미달, 라디오의 경우, 전반적 합산 청취점유율의 하락세를 보임에 따라 절반의 성공이라고 평가할 수 있다.

<표 3-2> 최근 4년간 지상파 방송사의 시청률(점유율)

기간	MBC	KBS1	KBS2	SBS
2011년	8.2(17.5)	7.6(15.2)	7.1(15.2)	7.7(16.5)
2010년	8.0(16.7)	7.8(16.1)	8.2(16.9)	8.9(18.4)
2009년	8.2(17.2)	6.9(14.5)	7.9(16.6)	8.4(17.7)
2008년	8.3(17.7)	7.6(16.4)	7.2(15.5)	8.1(17.3)

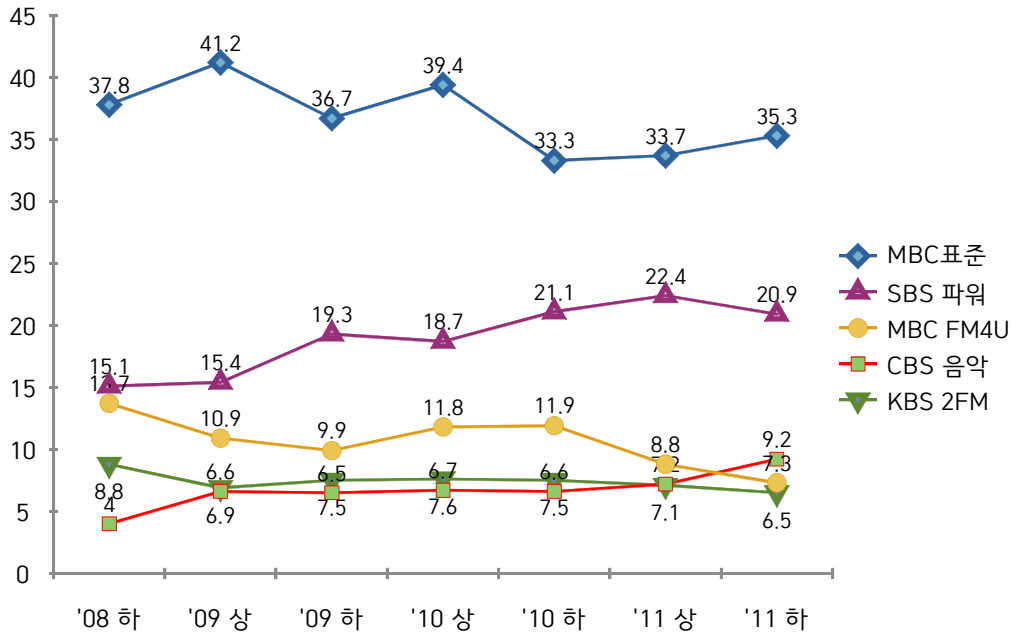
※ 2008년, 2009년 TNmS 수도권 기준, 2010년, 2011년 AGB닐슨 수도권 기준, 단위는 %

〈표 3-3〉 종편 4사 시청률

순위	전시간대			순위	핵심시간대(19시~24시)		
	채널	시청률	점유율		채널	시청률	점유율
1위	JTBC	0.536	1.098	1위	JTBC	0.799	1.252
2위	채널A	0.338	0.693	2위	TV조선	0.46	0.72
3위	TV조선	0.337	0.69	3위	채널A	0.432	0.678
4위	MBN	0.278	0.57	4위	MBN	0.336	0.527

※ (AGB닐슨 수도권, 2011.12.1.~12.31 기준)

〈그림 3-1〉 MBC라디오 채널별 합산 점유율 추이



나) 재무적 경영목표

재무관리 측면에서는 2011년 본사 매출 7,509억원, 영업이익 110억원을 재무적 목표로 설정하였는데, 실적을 보면 본사 매출 8,910억원, 영업이익 740억원으로 목표 대비 초과달성을 하였다.

〈표 3-4〉 MBC 손익계산서 (목표대비)

(단위:억원)

구분	2011년			2010년		
	실적	목표	비교	실적	목표	비교
매출액	광고	5,972	5,280	5,249	5,240	
	협찬	661	640	643	540	
	콘텐츠	1,876	1,366	1,346	1,058	
	공연 등 기타매출	401	223	191	208	
	〈매출액 소계〉	8,910	7,509		7,429	7,046
영업비용	직접제작비	2,250	2,242	1,749	1,843	
	제작경비*	723	601	590	595	
	일반경비	1,661	1,346	1,291	1,224	
	판매수수료	1,166	1,067	1,028	1,033	
	방송문화진흥자금	131	19	107	45	
	인건비, 퇴직급여	1,938	1,765	1,741	1,644	
	감가상각비	301	329	318	360	
	예비비	-	30	-	30	
	〈영업비용 소계〉	8,170	7,399		6,824	6,774
영업이익	740	110		605	272	

* 2011의 제작경비 실적 : 제작경비 678억(스포츠 중계권, 전속금, 선거방송비)와 콘텐츠행사경비 600억(저작권경비, K-POP공연, 공동주최, 후원) 포함

이것은 특히 TV 시청률 상승에 따라, 2011년 광고수입에서 2010년 대비 14.4%가 증가한 요인이 크게 작용한다. 특기할 것은 간접/가상광고에서 2011년 111억원의 수입을 올려서 2010년의 18억원에 비해 517%의 높은 수입증가율을 보여주었다 (〈표3-5〉 참조). 라디오방송의 중요성과 재무적 영향은 상대적으로 감소하였으나, 라디오방송의 광고는 2011년 590억원으로, 전년대비 31억원이 감소하였으나, 2011년도 KBS 라디오 광고 수입 211억원, SBS 라디오 광고 수입 270억원에 비해서는 절대적 우위를 점하고 있다.

그런데, 특기할 것은 광고수입 이외의 매출 증가세가 뚜렷한 점이다. 콘텐츠의 직접 판매 및 관련 수입은 2011년 1,911억원으로 2010년 1,291억원 대비 48%라는 높은 성장을 기록하였다. 또한 공연 등 기타 수입도 2011년 394억원을 기록하여 2010년 169억원 대비 133% 성장하는 기록을 세웠다. 이것은 광고 중심의 수입모델에서 점차 콘텐츠 및 2차 수익도 그 중요성이 증가함을 보여 주고 있다. 따라서 총 매출 중에서 콘텐츠 및 공연 등의 2차 수익이 차지하는 비중은 2010년 20.2%에서 2011년 25.8%로 증

가하였다. 이러한 추세는 수익원의 다변화라는 측면에서 매우 바람직하며, 향후 계속적으로 이 비율이 증가할 수 있도록 하는 전략적 자원의 배분과 최고경영층의 지원 관심이 필요하다고 평가된다.

〈표 3-5〉 본사 광고판매 실적

(단위 : 억원)

구 분	2011년 실적	2011년 목표대비			2010년 실적대비		
		목표	증감액	달성률	실적	증감액	증감률
TV	5,234	4,720	514	110.90%	4,576	658	14.40%
Radio	590	630	-40	93.70%	621	-31	-5.00%
DMB	36	35	1	102.90%	34	2	5.90%
간접/ 가상광고	111	35	76	317.14%	18	93	516.67%
방송광고 소계	5,971	5,420	551	110.20%	5,249	722	13.80%
직거래	324	350	-26	92.60%	321	3	0.90%
총 계	6,295	5,770	525	109.10%	5,570	725	13.00%

－ 고객 만족 측면

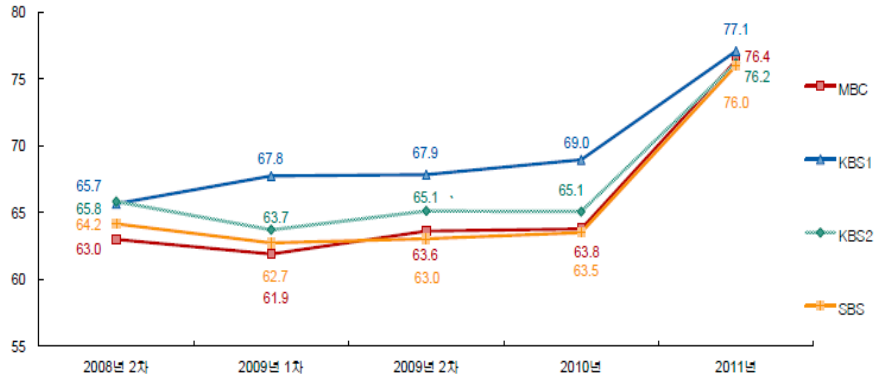
고객 만족의 측면에서의 평가는 직접 혹은 간접적 방법을 통해 평가할 수 있겠다. 직접적인 방법은 MBC 시청자들의 고객충성도를 측정하는 방법이나, 주변 사람들에게 대한 프로그램 혹은 채널에 대한 추천의도 등으로 측정할 수 있다. 혹은 추천 고객비율에서 비추천 고객비율을 뺀 순 추천고객지수 (NPS: Net Promoter Score)를 사용할 수 있다. 그러나 현재는 이러한 조사 자료가 없으므로 간접적인 방법으로 이를 평가한다.

간접적인 고객 만족은 고객들의 시청률로서 간접적으로 평가할 수 있다. 2011년 시청률 1위를 차지한 점은 전체 시청자들의 MBC에 대한 만족도를 간접적으로 추론해 볼 수 있다. 한편 2011년 총 95개 프로그램 (뉴스 10개, 드라마 17개, 오락 30개, 생활교양 33개, 시사교양 5개) 에 대한 품질평가 (Quality Index: QI)를 한 결과 MBC는 KBS1, KBS2에 이어 3위였던 2010년에 비해 KBS2를 제치고 2위를 기록하였다 (<그림 3-2>). 채널별 브랜드 자산평가에서는 2003년 QI 조사 이후, 2005년 2차 (황우석 사건)을 제외하고는 1등의 자리를 계속 유지하고 있다. 이러한 자료를 통해 보면, MBC에 대한 시청자의 고객만족의 정도는 2011년 개선되었다고 평가할 수 있다.

또한 공적 기업으로서의 MBC의 사회공헌에 관련한 다양한 활동을 통해 사회적 기업으로서의 책무를 다하고자 한 노력으로 평가할 수도 있다. 2011년 MBC는 사회공헌기업 “MBC나눔” 설립과 나눔 문화 확산, 대외변화 선제 대응 등을 통한 공적 책임을 완수하고자 노력하였다. 특히 각종 복지 재단과 공동으로 모금사업을 전개하여 총 84억을 모금하였으며, 특히 “어린이에게 새생명”의 특집방송을 통해 역대 최대인 26억 5천만 원을 모금한 성과를 거두었다. 이러한 모금 활동 이외에도 임직원의 자원봉사 및 기부,

사회공헌 프로그램 등에 적극적으로 참여하는 모습을 보여주었다 (<표 3-6> 참조).

<그림 3-2> 채널별 QI 평점 비교



<표 3-6> MBC의 사회공헌활동

(단위 : 백만원)

	기간	사업명	주최	모금액수
모금활동	2011. 2	이웃돕기성금	MBC, 사회복지공동모금회	2,861
	2011. 3	일본지진피해지역 돕기 성금 모금(특집방송)	MBC, 사회복지공동모금회	2,724
	2011. 5	어린이에게 새생명을(특집방송)	MBC, 어린이재단	2,649
	2011. 5	어린이재활지원 희망의 손잡기(특집방송)	MBC, 푸르메재단, 사회복지공동모금회	145
임직원 자원봉사 및 기부	신규 사업으로 매월 1회 자원봉사 실시(2011년 총7회 실시)			
	사회공헌실 및 (주)MBC나눔 임직원 해외 봉사 (네팔(8월), 캄보디아(12월)) 실시			
주)MBC 나눔지원	급여 우수리 나눔으로 6,000만원을 저소득층 중고생들에게 전달. 2011년 12월 말 기준 588명 임직원 참여(참여율 37%)			
	연변장애인 행사(3월), 쪽방 행사(5월), 다문화 가정 행사(6월), 탈북청소년 행사(9월), 쪽방운동회(10월), 시각장애인단풍축제 행사(10월), 북한민속예술제(11월), 나눔콘서트(12월) 지원			
사회공헌 프로그램	사회공헌 프로그램 ‘나누면 행복’, ‘함께 사는 세상’			
	보건복지부, 기아대책, 공동모금회, 중앙자원봉사센터 등과 프로그램 업무협약을 체결해 나눔문화 확산에 기여. 2011년 프로그램 협찬 실적(약정건수 8건, 약정금액 3억 8백만원)			

2. 조직구조 및 인적자원 관리

미디어환경 변화에 따른 적절한 대응과 혁신을 주도할 인력자원의 중요성은 더욱 심화되고 있다. 이는 기업과 인제는 상호발전을 추구하는 운명공동체이며, 기업 경쟁력은 변화와 혁신을 주도할 수 있는 우수한 인적자원에 달려 있기 때문이다. 그만큼 기업 경영에 있어 우수한 인적자원은 기업 활동을 유지하기 위해서 뿐만 아니라 지속적인 혁신과 발전을 위해서도 매우 중요하다. 이를 위해 기업들은 우수한 인재를 채용하는데 사활을 걸고 있고, 상당한 재원을 투자하여 기 확보된 인재의 유지와 역량강화에도 힘을 쏟고 있다.

MBC 또한 급변하는 미디어 환경에 적절히 대응하고 새로운 트렌드를 주도하기 위해서는 항시적인 조직 혁신 및 인적자원 관리가 필요하다. 즉, 조직 또는 조직 간에 적절한 인력을 배치하고 체계적인 조직 구조를 갖추는 조직 관리, 개인과 집단 수준에서 인재를 채용, 역량을 개발하고, 체계를 갖추는 인적자원 관리가 동시에 효율적으로 이루어져야 할 것이다.

이번 장에서는 MBC의 2011년 조직구조 및 인적자원 관리 분야의 성과를 평가하고 이를 토대로 향후 개선 방향을 제시하고자 한다. 우선, 다양한 지표를 통해 MBC가 시기적절하게 조직구조를 지속적으로 개편하고 합리적, 효율적으로 운영하는 노력을 하고 있는지에 대한 조직관리의 문제를 살펴볼 것이다. 다음으로 다양한 지표를 통해 우수 인재의 채용 및 개발, 보상 및 승진 체계에 대한 인적자원 관리가 합리적으로 이루어지고 있는지 살펴볼 것이다.

1) 조직관리의 합리성

조직이란 공동의 목표를 달성하기 위해 분업과 통합의 활동 체계를 갖춘 사회적 단위를 의미한다. 즉, 조직은 공동의 목표를 달성하기 위해 의도적으로 정립한 분업과 통합 같은 활동 체계에 따라 구성원들이 일정한 경계 내에서 상호 의존적인 활동을 수행하며, 외부환경과 상호 작용하는 사회적 단위 혹은 집합체인 것이다. 이러한 조직이 추구하는 목표를 달성하기 위해서는 인적자원이 적절히 배치되고 효율적으로 운영되어야 한다. 또한 이를 지지하는 조직구조와 업무분장이 체계적으로 구성되어 업무의 유기적인 흐름이 가능케 해야 하고, 유연한 조직구조를 갖추어 경영 환경의 변화에도 빠른 대응을 할 수 있어야 한다. 아울러 각 부서의 독립적인 책임경영 실행 여부도 중요하다. 따라서 조직관리의 합리성을 판단하는 기준으로 인력의 효율적 배치가 이루어지고 있는지, 조직구조 및 업무 분장이 적절한지, 권한과 책임 관계가 명확하게 부여되고 있는지, 그리고 조직 운영이 유연하게 이루어지고 있는지 등을 통해 평가한다.

(1) 인력정원의 적정성

2011년 말 기준으로 업무직 및 연봉직을 제외한 정규직 총 인원은 1393명으로 이는 2010년 기준 1,427명 대비하여 34명이 감소한 인원이다. 그러나 사원의 숫자는 차장

대우로의 승진 등으로 인해 2010년 말 434명에서 383명으로 그 숫자가 51명이 감소하였다. 특히 향후 MBC의 경쟁력을 좌우할 사원의 비중은 2011년 말 기준 27.4%에 불과하며, 이 비중은 2009년 34.3%, 2010년 30.0%, 2011년 27.4% 등 매년 지속적으로 감소하고 있다. 그러나 고위직에 속하는 국장은 32명에서 45명으로 40.6% 증가, 부국장은 147명에서 155명으로 5.4%가 증가하는 등, 전체적으로 국장, 부국장, 부장을 포함한 인원이 398명이 되어 전체 인원의 28.5%를 차지하는 등 인력 구조상의 불균형은 개선되지 않고 있다 <표 3-7>. 특히 지난 2년간에 매년 40% 대의 매우 높은 승진율을 보여 주고 있어, 이러한 불균형이 당분간 완화될 가능성은 없어 보인다.

이러한 역 피라미드 형태의 인력구조 측면에서 볼 때 과감한 신규 인력충원이 필요하나 2011년에는 경력직을 포함하여 34명을 신규 채용함에 그쳐 새로운 환경 하에서의 경쟁력 확보 및 중장기적 성장을 위한 인력수급에 한계를 보여 주었고, 이는 향후 해결해야 할 과제로 남아있다. 이러한 문제에 대해 MBC는 방송시장에서의 인력시장의 폐쇄성, 고연차자들의 노하우 활용 필요성 등의 이유로 대규모 인력조정을 통한 문제 해결에는 소극적인 입장이다. 현재의 MBC 인력은 1986년 아시안 게임, 1988년 올림픽 개최 등의 계기를 통해 다수 충원하였으며, 90년대 후반부터는 현재의 인력 구조가 유지되고 있다. 2015년 이후부터는 아시안게임과 올림픽 개최 시 입사한 인력들의 퇴사로 연간 약 70여 명씩 자연 감축이 가능할 것으로 판단하고, 이를 통해 인력수급 문제를 점증적으로 해결하려는 생각을 가지고 있다. 특히 2011년에는 종합편성채널의 시작으로 대규모 인력의 이동이 예상되기도 했으나, 그 이동은 11명에 불과하였고, 2011년에는 명예퇴직제도 실시되지 않아서, 인력 구조상에는 사실상 큰 변화가 없었다.

〈표 3-7〉 직급별 인원 현황

(단위 : 명)

연도	국장	부국장	부장	부장 대우	차장	차장 대우	차장대 우이상	사원	총계*	사원 비중
2001	10	32	47	157	242	259	747	581	1,328	43.8%
2002	17	33	75	190	258	258	831	516	1,347	38.3%
2003	27	57	128	206	248	217	883	555	1,438	38.6%
2004	24	66	152	213	239	211	905	548	1,453	37.7%
2005	17	62	177	227	209	199	891	557	1,448	38.5%
2006	18	78	211	218	199	243	967	465	1,432	32.5%
2007	23	87	222	226	167	268	993	519	1,512	34.3%
2008	25	124	211	205	179	259	1,003	459	1,462	31.4%
2009	18	117	203	193	168	241	940	490	1,430	34.3%
2010	32	147	210	178	175	251	993	434	1,427	30.0%
2011	45	155	198	166	185	261	1010	383	1,393	27.4%
전년대비	40.6%	5.4%	-5.7%	-6.7%	5.7%	3.9%	1.7%	-11.7%	-2.3%	

* 업무직 및 연봉직 제외된 숫자임.

전술한 바와 같이, 인력구조에 관한 MBC의 관점은, 과거 1980년대의 대규모 채용 이후 발생한 역 피라미드 형태의 인력구조를 인위적으로 바꾸는 것은 안정적인 고용문화, 노조 중심의 문화 등의 이유로 어렵다는 것이 기본입장이다. 이러한 점은 1990년, 2000년대까지의 상황 속에서 가능한 상황논리가 될 수 있다. 그러나 2010년대의 현재 방송시장의 상황은 지상파 3사의 과점시대는 종료되고, 뉴미디어의 환경 속에 급속히 진입하였다. 비록 2011년 12월 시작된 종편 채널이 현재까지는 그다지 큰 영향을 끼치지 못하는 못하였다고 보이나, 본격적 경쟁은 아직 시작되지 않았다고 보는 것이 타당하다. 또한 인터넷, 모바일, 소셜미디어, 위성방송, IPTV, 스마트TV 등 뉴미디어의 등장으로, 과거 상대적으로 안정적이던 과점적 시장구조는 이제 상상할 수 없다. 새로운 기술과 새로운 비즈니스 모델로 무장한 신규 사업자가 급변하는 시청자들의 욕구를 만족시키기 위한 매우 위협적인 영향을 미치고 있다는 점을 정확히 인식해야 한다. 2011년 현재 67%의 수입을 광고에 의존하는 비즈니스 모델은 이러한 뉴미디어 시대의 급변하는 환경 하에서는 매우 불확실성이 높고, 앞으로 상당 부분 감소할 가능성이 있다. 따라서 2015년 이후 현 인력의 자연 감소를 통해 MBC가 가지는 인력구조의 문제를 해결해 나가는 기본적 전략이, 과연 앞으로 급변하는 시청자 욕구변화와 새로운 기술과 콘텐츠, 새로운 비즈니스 모델 혁신이 필요한 이 시점에서 과연 적절한 것인가에 대한 문제는, 중장기 인력계획 수립과정을 통해 진솔한 고민이 필요하다.

〈표 3-8〉 방송사별 종사자 세부 현황

*(단위 : 명)

구분	임원	관리 행정직	방송직					기술직 ****	연구직	영업/ 홍보직	기타	총계	관리행정 직 비율	방송직 비율
			기자	PD	아나 운서	제작 관련**	기타 ***							
KBS	9	369	806	923	203	631	62	1,238	68	122	542	4,973	7.5%	52.7%
MBC	8	374	386	339	46	324	0	73	24	38	411	2,023	18.4%	54.1%
SBS	8	132	219	252	36	20	30	84	13	32	46	872	16%	63.8%

* 방송위원회(2011), [2011 방송산업실태조사보고서], p68. MBC와 SBS는 지역민방 제외한 서울본사인력, 2010년 말 기준

** 카메라, 음향, 조명, 미술, 편집 등의 업무를 담당하는 인원임.

*** 성우, 작가, 리포터, 제작지원 등의 업무를 담당하는 인원임.

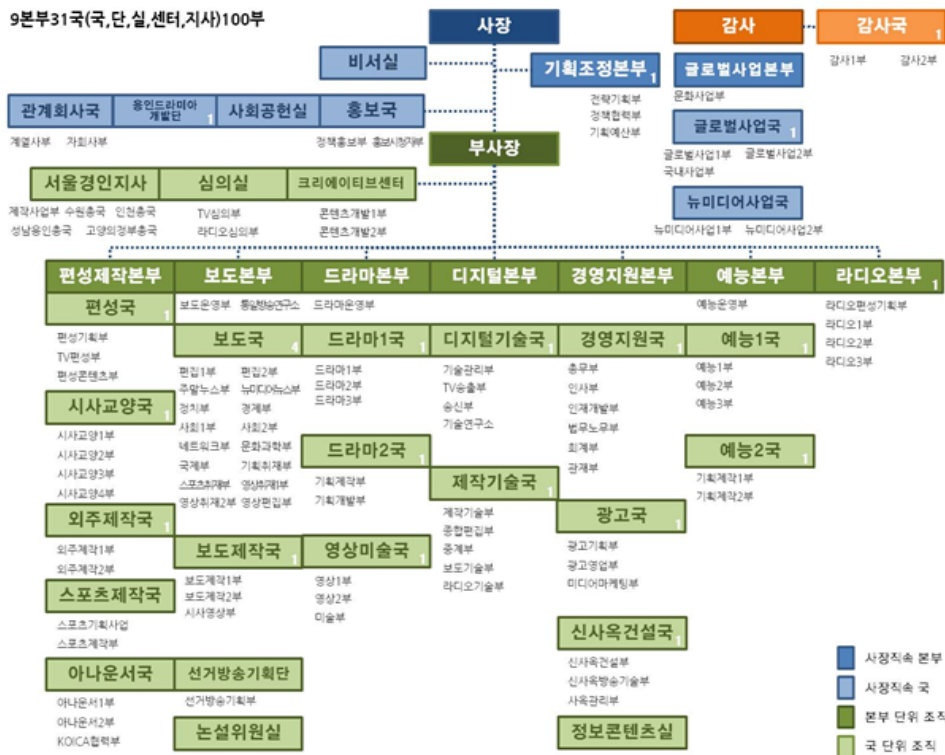
**** 조정실, 송출, 중계 인력 외에 방송사별로 건축, 전기, 설비, 통신 등의 인력이 포함됨.

특히, MBC 인력의 적정 규모는 타 산업과의 일반적 비교 혹은 생산성 측면의 비교로는 의미 있는 분석이 불가능하다. 오히려 동일 산업 군 내의 국내 지상파 방송사와의 상대 비교를 통해 그 의미를 찾아야 할 것이다 (<표 3-8> 참조). 예를 들어 SBS의 경우 2011년 매출은 5,256억원으로 2010년의 6,821억원보다는 줄었으나, 영업이익은 734억원으로 2010년 769억 적자에 비해서 크게 신장하였다. SBS의 총 인력 872명으로 MBC에 비해 절반 정도인 것을 감안하면, 간접적인 비교가 가능하다.

(2) 조직 구조 개편 및 업무 분장의 적절성

2011년 말 현재 MBC는 9본부 31국(국/단/실/센터/지사) 100부의 조직 구조를 가지고 있다. 과거에는 2009년 말 1실 6본부 12국 90부의 조직에서, 2010년 말에는 1실 7본부 22국(단/실/지사) 104부의 조직으로 개편된 바 있다. 2011년 말 현재 MBC의 조직 구조는 <그림 3-3>과 같다.

<그림 3-3> 2011년 말 기준 MBC의 조직 구조



MBC는 2011년 한 해 동안 콘텐츠 및 글로벌 경쟁력 광화를 위해 조직 개편을 단행하였고 구체적으로 보면 다음과 같다. 첫째, 콘텐츠 경쟁력 강화를 위해, TV제작본부 내 드라마국, 예능국을 드라마본부, 예능본부로 격상하여 드라마 및 예능 프로그램의 개발 및 제작 역량 강화를 시도하였다. 또한 2011년 2월 창의적이고 혁신적인 콘텐츠 개발을 위해 각 제작부서의 기획 및 개발부서를 통합하여 사장 직속으로 크리에이티브센터를 신설하였다. 2011년 9월에는 스포츠 콘텐츠 강화를 위해 기존 스포츠 제작단을 스포츠제작국으로 격상하여 산하에 스포츠기획사업부, 스포츠제작부를 신설하였다. 둘째, 글로벌 사업 강화를 위해, 2011년 11월에는 회사의 글로벌 전략에 따라 글로벌사업의 전문화, 세분화를 위해 글로벌사업본부 내 뉴미디어사업국, 글로벌사업국을 신설하였다.

또한 2011년 9월에는 한국국제협력단 (Korea International Cooperation Agency, KOICA)와의 제휴를 통한 글로벌 네트워크 구축을 위해 아나운서국 내 KOICA협력부를 신설하였다. 셋째, 조직슬림화를 위해 유관업무를 통합하는 조직개편이 있었는데, 2011년 3월에는 생활과학부, 문화부를 통합하여 문화과학부로, 총무부, 안전관리부를 통합하여 총무부로, 정보시스템부, 방송 콘텐츠부, 라디오 레코드실을 통합하여 정보콘텐츠실로, 기술연구소, 시스템기술부를 통합하여 기술연구소로 통합하는 조직 슬림화 작업을 진행하였다. 세부 내용은 <표 3-9>와 같다.

이와 같은 MBC의 조직구조 변화는 뉴미디어와 종편의 등장에 따른 환경변화에 대응하고, 중장기적으로 콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹으로 성장하기 위한 비전의 달성을 위한 의미 있는 조치라고 판단된다. 특히 콘텐츠 및 글로벌 사업부분에 대한 조직개편을 단행한 결과, 시청률 1위 탈환, 글로벌 사업부분의 예년 대비 2011년의 매출 신장률 53%에서 알 수 있듯이 가시적 성과를 보인 바 있다. 앞으로도 외부 환경변화와 내부조직의 요구에 따라 신속한 조직구조 조정을 통한 경쟁력 향상을 꾀하는 경영층의 적극적 자세가 필요하다고 판단된다.

<표 3-9> 2011년 MBC 주요 조직 개편 내용

개편 일자	목적	개편 후	개편 내용
5.11	예능 경쟁력 강화	본부, 국, 부	기존 예능국 → 예능본부로 독립 기본 드라마예능본부 → 드라마본부 명칭변경
	신규사업 및 외주제작관리강화		사장직속 용인드라마개발단(국단위) 신설 외주제작실 → 외주제작국 변경
9.20	계열사, 관계사업부전담조직 필요	본부, 국, 부	기존 관계회사부(기획조정본부) → 관계회사국(사장직속) : 계열사부, 자회사부
	심의 강화		기존 심의평가부(편성제작본부) → 심의실(부사장 직속) : TV심의부, 라디오심의부
	스포츠제작단 업무세분화		기존 스포츠제작단 → 스포츠제작국 : 스포츠사업부, 스포츠제작부 신설
	KOICA 협력업무강화		KOICA협력부(아나운서국) 신설
	예능경쟁력 강화		예능본부 산하 예능 1국(1,2,3부), 2국(기획제작 1,2부) 신설
	대형선거 대비		선거방송기획단(보도본부) 신설 : 산하 선거방송기획부 신설
11.29	인력개발 전문성 강화	본부, 국, 부	인재개발부(경영지원본부) 신설
	글로벌사업본부 내 기능세분화와 전문성 강화		글로벌사업본부 산하 뉴미디어국(뉴미디어사업 1,2부), 글로벌사업국(글로벌사업1,2부 신설 및 국내사업부 편성), 문화사업부 본부장 직속 편제

그러나 이러한 조직개편 및 통합과정을 통한 조직구조 변경 이외에도 특별한 경영환경 변화에 따른 한시적인 성격이나 각 부서의 전문가들의 협업이 필요한 경우는 기존의 조직으로 대응하기는 어려운 경우가 있다. 따라서 특별한 임무를 수행하기 위해서는 MBC는 Task Force Team(TFT)를 통해 이를 효과적으로 추진해 온 것으로 보인다. 예를 들어, 방송4사(MBC, KBS, SBS, EBS) 실무자로 구성된 지상파연합플랫폼 추진 실무 TFT를 구성하여 지상파연합플랫폼 합작투자법인(JVC) 설립을 준비하고 있다. 또한 스마트 미디어 시대에 대응하기 위해 라디오 디지털 플랫폼 전략을 기획하고 구축하는 TFT도 운영하고 있다. 예능본부 산하에는 한류콘텐츠 제작 TFT 신설을 통해, 한류를 활용한 지속 가능한 글로벌 콘텐츠를 제작하고, 특히 중국 방송사와의 제작 협업을 구축하여 글로벌 콘텐츠를 공동 제작하는 등의 노력을 하고 있다. 이러한 노력은 임시 조직운영 상의 유연성이 있어야 가능한 사항이며, 또한 TFT를 위해 차출된 인력들에 적절한 보상 체계 등이 이루어지고 있는지를 검토하고, 제도적으로 보완할 것은 보완해 가는 것이 바람직할 것이다. 특히 향후에는 특별한 임무를 수행해야 할 경영상황이 다수 발생할 것으로 예상됨으로 적극적으로 TFT의 장점을 이용할 수 있도록 해야 한다.

2) 인사관리의 합리성

인사관리를 통해 기업은 경영목적을 효율적으로 달성하고, 조직 구성원 개인의 욕구를 충족시켜 업무 관련 동기를 부여한다. 또한, 신체장애자의 고용이나 성별 혹은 학력별 차별을 없애는 제도를 통해 사회적 책임을 수행하는 기능을 갖는다. 합리적인 인사관리는 기업의 인적자원이 가지고 있는 잠재능력을 최대한으로 발휘하게 하여, 기업과 조직원이 최대한의 성과를 달성할 수 있도록 한다. 인사관리가 제대로 이루어지지 못하면, 직원들에게 혼란을 주고, 사기를 저하 시킬 수 있다. 이는 업무 능률을 떨어뜨리고, 핵심인력의 손실 및 이탈이 일어날 수 있으며, 인적자원 관리를 위한 채용, 교육 등의 부가적 비용을 발생시킨다. 따라서 조직의 효율적인 목표 달성을 위해, 적절한 인재의 충원, 적소 배치, 역량강화, 동기부여 등을 관리 할 수 있는 체계적이고 합리적인 인사관리가 필요하다. 인사관리의 합리성을 판단하기 위해 효율적인 인력구조 운영 및 유지를 위해 어떤 노력을 기울이고 있는지, 인적 자원의 능력 개발에 대한 투자가 적절하게 이루어지고 있는지, 여성과 장애인 고용 환경이 개선되고 있는지, 인사고과 및 승진제도가 합리적으로 이루어지고 있는지 등을 중심으로 평가한다.

(1) 인력구조의 효율적 운영 및 유지

정보통신의 발달과 지식기반사회로의 변화는 기업 경쟁력의 원천이 물적자본에서 인적자원으로 빠르게 변화되었고, 인적자원이 기업경쟁력 및 가치창출의 핵심요소로 대두되었다. 기업의 경쟁우위는 기업이 보유한 핵심역량과 내부인력에 있으며, 이러한 자원

을 보유하고 개발하기 위해 우수인재의 채용, 개발 및 활용에 노력을 기울여야 한다.

MBC는 2011년의 신규 사원을 17명 충원하여 글로벌 경제 위기 전인 2006년과 2007년 40명 이상의 신입사원을 충원했던 것에 비해 반 정도의 신입사원을 선발하였다. 경력직까지 포함하면 MBC는 34명을 채용하였다. 반면 2011년 종합편성채널로 이동한 11명을 포함한 퇴직 인원은 54명이었다. 현재의 MBC의 역 피라미드형 인력구조의 조정은 상당한 기간이 소요될 것으로 예상됨으로, 새로운 아이디어와 지식으로 무장한 우수 신입사원과 경력사원을 다수 선발하여 미래에 대비하는 준비가 부족한 실정이다. 향후 2013년까지는 20명 수준, 그 이후는 30명 수준으로 신입사원을 충원할 계획으로 있으나, 보다 적극적인 미래 핵심인력의 양성과 충원에 대한 적극적 변화와 전략이 수립되어야 한다.

한편, 2011년에는 2010년과 비교하여, 채용방법, 시기, 전형방법 등에서 다양한 시도를 하였다. MBC는 통상적 신입사원 채용 이외에 다양한 채용경로를 통해 조직문화를 활성화하고 우수인력을 확보하려고 노력하였다. 2011년에는 수시 경력사원 모집을 통해 예능 PD 5명, 기자 4명, 라디오 PD 3명을 모집한 바 있고, 사내 공모를 통해서도 예능 PD 2명, 기자 1명, 라디오 PD 1명을 모집하였다. 또한 MBC 창사 50주년 특별기획으로 아나운서 공개채용 프로그램, “신입사원” 프로그램을 통해 아나운서 3명을 공개 선발 채용한 바 있다. 또한 전형방식을 강화 및 확대하였는데, 필기시험의 경우 ‘문제은행 방식’을 도입하고, 지원자의 30% 수준으로 필기시험 대상자의 폭을 확대하여, 각 전형 단계별 많은 인원에게 공정하고 폭넓은 기회를 부여하였다. 역량면접 강화를 통해 외부 면접전문가를 섭외하고, 1인당 평가시간을 최대 30분으로 확대하였다. 그리고 역량면접과 다면심층면접을 분리하여 각 단계별 평가시간 및 방식을 강화하였다.

MBC는 인력구조 측면에서 일반직 이외에, 비정규직으로 계약직과 파견직을 운영하고 있는데 비정규직의 숫자는 2010년까지는 수년간 지속적으로 감소하였다. 계약직의 경우 2011년 말 현재 45명으로 2010년에 비해서는 다소 증가하였으나, 계약직으로 2년 이상 근무할 경우 정규직으로 전환해야 하는 2007년 7월 비정규직 보호법 시행 이후 전반적으로 그 인원이 감소되고 있다. 그러나 파견직은 평균 400명 정도로 그 수준을 꾸준히 유지하고 있다 <표 3-10>.

〈표 3-10〉 계약직 및 파견근로자 인력 추이

년도	계약직	파견근로자	합 계
2004	91	328	419
2005	92	453	545
2006	80	470	550
2007	97	442	539
2008	76	435	511
2009	33	404	437
2010	19	399	418
2011	45	411	456

(2) 여성 및 장애인 고용기회 확대

경제활동에 참여하고 있는 여성인구는 한국 전체 근로자의 41.2%에 달할 만큼 증가하였다. 다양한 분야에서 여성 근로자의 활약이 두드러지게 나타나고 있으나, 여전히 사회에 잠재되어 있는 남성 위주의 조직 분위기와 여성에 대한 편견 등으로 인해 여성 근로자의 사회 활동에 제약이 되고 있다. 장애인 고용 상황도 마찬가지이다. 장애인 고용은 모두에게 동등한 기회를 제공하는 측면, 기업의 사회적 역할을 수행한다는 측면과 함께, 사회적 통합의 관점에서도 대단히 중요성하다. 여성과 장애인 등의 사회적 약자의 평등한 고용 기회를 보장하기 위한 사회적 인식은 개선되고 있으나, 여전히 채용과 승진 등에 있어 불이익을 받는 일들이 발생한다. 따라서 기업은 여성과 장애인 등이 불평등한 대우를 받지 않고, 자신의 능력을 기반으로 채용이 되며, 역량에 맞는 업무를 수행할 수 있는 환경을 마련하도록 노력해야 한다.

가) 여성 고용 인력의 증가

MBC의 여성 인력의 규모는 2011년 12월 31일 현재 정규직 및 계약직 근로자를 포함하여 256명(전체 1,604명)으로 2010년 12월 31일 대비 10명이 증가하였다. 여성 인력의 비중은 15.33%에서 15.96%로 0.63% 증가에 그쳐 거의 변화가 없다. 이러한 비율은 한국 전체 근로자 중 여성이 차지하는 비중 41.2%에 비하면 매우 낮은 숫자이다. 또한 지상파 방송국 사업종사자 중 여성인력비율인 18% 수준에도 미치지 못하는 아직까지는 남성 중심의 조직 구조로 운영이 되고 있다 (<표 3-11>참조).

〈표 3-11〉 여성인력 고용현황

	전체근로자 수*	여성근로자 수	비율
2010년 12월 31일	1,604명	246명	15.33%
2011년 12월 31일	1,604명	256명	15.96%
변동사항(전년대비)	변동없음	10명 증가	

*전체 근로자수는 정규직+계약직

직급별로는 전체 여성인력에서 부장대우 이상의 상위직 여성고용인원은 42명으로 2010년의 38명과 비교하여 소폭 증가하였다 (<표 3-12>) 그러나 부장대우 이상 상위직의 비율은 남성이 39.5%인 반면 여성은 16.4%로 여성인력의 비중이 매우 낮다. 특히 임원, 국장에는 여성이 전무한 실정으로 우수한 여성인력을 적극적 발굴하여 성장할 수 있는 제도적, 정책적 뒷받침이 필요하다고 본다. 여성의 사회적 활동이 증가하고 특히 감성과 창의력이 중요시 되는 미디어산업의 특성으로 보아, 여성들의 적극적 활동을 통해 조직 활성화를 이룸과 동시에, 다양한 측면의 의견이 경영현장에 반영될 수 있도록 남성인력 위주의 현 구조를 점차 개선해 나가야 한다.

〈표 3-12〉 직급별 여성 고용현황

(단위 : 명)

		국장	부국장	부장	부장대우	차장	차장대우	사원*	계약직	총계
2011	전체	45	155	198	166	185	261	549	45	1,604
	여성	0	10	19	13	21	33	138	22	256
	남성	45	145	179	153	164	228	411	23	1,348
2010	전체	32	147	210	178	175	251	592	19	1,604
	여성	0	10	15	13	17	35	148	8	246
	남성	32	137	195	165	158	216	444	11	1,358

*업무직 포함

나) 장애인 고용현황

2011년 말 현재 MBC에 고용되어 활동하고 있는 장애인은 총 23명으로 전년대비 비교하여 1명이 줄었으며 (<표 3-13>참조), 법정 의무 비율인 2.3%에 미달하고 있다. 현재 장애인에 대해서는 신입 및 경력 채용 시 가점을 부여하고 있으며, 2011년에는 장애인 특별채용으로 직원을 2명 선발하였다. 공공성을 중요시하고 사회적 여론 형성을 주도하는 방송사로서는 사회적 기업으로서의 역할 측면에서 장애인 고용에 대해서 적극적 자

세를 취할 필요가 있다. 장애인 중에 일반인 이상의 능력을 갖고 있으나 역량을 제대로 발휘하지 못하는 경우가 많으므로 이들을 적극 발굴 채용함으로써 사회적 기업으로서의 MBC의 이미지도 증가시키고, 실질적 사회적 책임을 다하는 모습을 보여야 할 것이다. 특히 장애인이 진출할 수 있는 분야에 대한 적극적 발굴을 통해 최소한 법정 비율 이상의 장애 인력이 일을 할 수 있도록 노력해야 할 것이다.

〈표 3-13〉 장애인 및 여성 고용 비율

연도	전체직원	장애인	여성		장애인 고용비율***	여성 고용비율	여성고용인원 중 상위직 비율
			전체	상위직**			
2004	1,463	14	145	20	0.96%	9.91%	13.8%
2005	1,450	15	157	23	1.03%	10.83%	14.6%
2006	1,497	18	174	33	1.20%	11.62%	19.0%
2007	1,667	17	213	38	1.02%	12.8%	17.8%
2008	1,738	22	250	41	1.27%	14.4%	16.4%
2009	1,610	24	234	39	1.49%	14.5%	16.7%
2010	1,604	24	246	38	1.50%	15.3%	15.4%
2011	1,604	23	256	42	1.43%	15.96%	16.4%

*2011년 전체직원에는 정규직과 계약직을 포함한 숫자임. **부장 대우 이상. ***법정의무비율 2.3%

(3) 인사고과 및 승진제도의 합리성

능력과 성과를 기반으로 하는 인사제도에서는 공정하고 적절한 조직구성원의 평가와 이를 근거로 하는 승진제도가 조직 운영에 중요한 요소로 작용한다. 따라서 합리적 인사 고과와 이에 따른 승진제도는 조직구성원의 사기와 직결되고 우수한 인재의 획득과 유지에 큰 영향을 미친다.

가) 인사고과제도

조직원의 기본적 능력과 업무성과를 객관적이고 공정하게 평가하는 것은 인사고과에서 매우 중요하다. 특히 인사고과는 기업의 목표 대비 성과 평가를 통해 조직원의 행동을 조직의 목표와 일치시키는 역할을 하기 때문에 공정한 인사고과는 조직의 원활한 운영을 위해 매우 중요하다.

MBC의 인사고과 제도는 2007년도에 마련된 신 개인평가 제도에 근거해서 이루어지고 있다. 평가제도는 개인을 대상으로 하는 업적평가와 역량평가, 보직자를 대상으로 하는 리더십 평가로 구분된다. 개인의 업적평가는 상·하반기 연 2회 실시하고 있으며, 업적평가의 결과는 연간 200%의 성과 인센티브에 반영된다. 총 평가등급은 네 개의 등급으로 이루어져 있으며 최상위등급인 S등급은 100%의 인센티브를 받고, 차상위 등급은 50%의 인센티브를 지급받는다. 2011년 인센티브 지급 현황은 아래 <표 3-14>과 같다.

〈표 3-14〉 2011년 인센티브 지급 현황

기 간	100% 지급	50% 지급	계
상반기	70명(2.32억)	196명(3.19억)	266명(5.51억)
하반기	69명(2.56억)	192명(3.21억)	261명(5.77억)

특히 가장 하위등급인 R 등급(70점 미만)을 받는 직원의 수가 2009년 하반기 2명이었던 것이, 2010년 상반기에는 23명으로, 2010년 하반기 53명, 2011년 상반기에는 29명, (※ 2011년 하반기는 현재 미 확정)으로 매우 개인 평가가 엄정해졌음으로 알 수 있다. 이러한 R등급을 맞은 직원에 대한 처리방식은 R등급 3회시 재교육(2011년도 1인), 4회시 인사위원회 회부하는 형태로 운영되고 있으나 현재까지는 처우 변경 등에 대한 제도가 없다. 2011년 발생한 R등급 3회 이상 부여자 1명에 대해서는 저성과자 성과 향상프로그램을 가동하여, 12주간의 성과향상 교육 이후 직무 재배치한 바 있다. 이러한 최하등급자에 대한 조치는 MBC의 종신고용제 형태의 조직문화의 영향으로 보이며, 일반 기업에 비해서 소극적 조치로 평가된다. 또한 고과대상의 3%를 R등급으로 평가하는 의무지정 형태를 만들었는데 노조와 갈등이 있는 상황이다. 또한 개정된 단협에 의하여 2011년도 하반기 평가부터는 2회 연속 ‘하’ 평가 시 보직배제하는 형태로 상향평가를 진행하고 있다.

나) 승진제도

최근 종신 고용의 개념이 사라지게 되고, 경쟁의 원리와 능력위주의 인사고과가 실행됨에 따라, 직장인들은 오히려 승진보다 자신의 능력에 맞는 위치에서 오래 근무하고자 하는 선호도 생겨나고 있다. 그러나 현재의 직위와 책임에 머물러 있으면 개인이나 조직의 발전은 정체되고 만다. 조직원들은 승진이라는 기회를 통해 새로운 시각을 배우고 능력을 발휘하며, 이를 통해 자신의 성장 발전을 추구하는 자아욕구를 실현을 하게 된다. 이러한 욕구가 충족되지 못할 경우 조직원들의 사기는 저하되고 조직성과는 떨어지게 된다.

MBC의 승진제도는 대부분의 일반 기업이 능력과 실적 위주의 연봉제를 실시하는 추세와는 달리 연공서열에 근간을 둔 호봉제의 개념이 큰 승진제도를 운영하고 있다. 승진제도를 구체적으로 보면, 직급별 최소재급년수 2년을 승진 자격으로 정하고 있고, 차장대우로의 승진은 10년 이상 근속하였고 14호봉 이상이면 가능하다(〈표 3-15〉 참조). 승진자의 선정은 승진대상자의 2배수로 명단을 작성하여, 상위 20%(승진 T/O의 40%)는 서열명부대로 자동 승진하게 된다. 따라서 40%대의 승진율은 승진 자체가 거의 자동적임을 의미한다. 또한 보직 없는 부장 이상의 고위직으로의 승진이 대외적인 의미가 강한 형식적인 것으로 받아들이는 조직문화가 있어서 직급의 인플레이션이 심하고 따라

서 조직의 문제로 받아들이지 않는 분위기이다. <표 3-16>을 보면 26호봉에서 최고 호봉까지 무려 34%가 몰려 있어서 전형적 역 피라미드 형태의 상황을 보여준다.

〈표 3-15〉 승진제도 내용

구 분	내 용
승진자격	<ul style="list-style-type: none"> • 차장급 이상으로의 승진 : 직급별 최저재급년수 2년 이상 직원 • 차장대우로의 승진 : 근속년수 10년 이상이며, 14호봉 이상인 사원 <ul style="list-style-type: none"> - 최저재급년수, 기준호봉 미달자는 승진자격에서 제외 - 국장직급자는 승진자격 대상에서 자동제외 • 경력입사자는 근속년수 및 재급년수에 인정경력 반영
승진평정 기준항목 및 반영비율	<ul style="list-style-type: none"> • 기준항목 : 개인평가점수(70%) + 교육이수점수(10%) + 상사평가점수(20%) • 수상실적에 따른 점수는 개인평가시에 이미 반영. • 승진점수 산출 : 위의 3개 항목을 반영비중별 합산
승진서열 명부 작성기준	<ul style="list-style-type: none"> • 승진예정인원의 2배수 작성 <ul style="list-style-type: none"> - 2배수 초과 동점자 발생 시, 서열명부에 포함시키는 것을 원칙으로 함 • 승진자격자인 보직자(승진기준일 기준)는 2배수 내 포함되지 않더라도 서열명부에 추가 포함시킴 • 결격사유 없는 한 승진서열명부 상위 20%(승진T/O 상위 40%)는 서열명부 순서대로 자동 승진시킴

〈표 3-16〉 호봉제 운영현황 (2011.12.31. 기준)

호봉	5-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31이상	합계
인원	148	219	233	293	485	15	1,393

※ 최고호봉 : 32호봉 / 임금피크제 적용시 승호 정지

최근 MBC의 승진인원과 승진률을 보면, 2009년 글로벌 금융위기 시에는 정기인사를 실행하지 않아 승진자가 없었고, 2010년은 총 398명이 승진하여 41.5%의 승진률을 보였다. 2011년에는 246명이 승진해서 41.0%의 승진률을 기록하였다.

〈표 3-17〉 최근 5년간 승진인원 및 승진률

연도	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년
승진인원	293	238	274	0	398	246
승진률	39.1%	33.2%	35.0%	-	41.5%	41.0%

* 2009년 정기 인사 미시행으로 해당 자료가 없음

다) 직무수행 역량 개발 노력

MBC의 인력자원개발을 위한 교육비 지출을 보면, 2009년 글로벌 경제 위기 발생 전 약 20-30억원 정도의 비용을 직원교육에 투자해왔다. 그러나 글로벌 위기가 본격화된 2009년에는 교육비를 7.5억원으로 삭감하였고, 2010년에는 18.7억으로 다소간 증가하였다. 2011년에는 52억 4천600만원으로 매우 큰 폭으로 교육비를 증가시켰다. 지난 글로벌 금융위기 이후의 교육훈련 투자가 미흡했던 점에 비추어 바람직하고, 직원의 자기개발을 통한 직무역량 강화, 조직충성도 강화, 미래 성장동력을 위한 인적자원 개발 측면에서 꼭 필요한 것이 교육투자이다.

그러나, 2011년 주요 교육내용을 보면, 뉴미디어, 스마트 TV, 3D TV, 최신 IT 등 신기술과 양질의 콘텐츠 개발과 새로운 비즈니스 모델 등 미래 성장에 관한 역량배양 측면의 교육 보다는, 리더쉽과 해외 연수를 통한 소프트한 측면이 강조된 프로그램을 많이 진행한 것으로 보인다. 조직의 사기와 신바람 나는 일터 조성은 매우 중요하고, 변화와 혁신을 추진하기 위해 매우 중요한 사항이다. 그러나 미래의 핵심역량을 좌우할 콘텐츠개발 능력, 신기술에 대한 투자, 신규비즈니스를 위한 경영능력 함양, 새로운 미디어 환경에 대한 전략적 마인드 등, 미래 지향적 교육에 대한 투자도 매우 중요하다. 향후 MBC의 콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 기업으로 성장하기 위한 미래 지향적 교육훈련이 매우 필요하다고 판단된다.

〈표 3-18〉 매출액 및 교육비 추이

구 분	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
매출액(억)	6,899	6,991	6,648	7,220	7,777	7,520	6,565	7,430	8,910
교육비(억)	35.6	34.1	34.9	28.2	27	22	7.5	18.7	52.4
비율(%)	0.52	0.49	0.52	0.39	0.35	0.29	0.11	0.25	0.58

〈표 3-19〉 2011년 주요 교육과정

교육과정	대상	내용	장소	인원
5대양 6대주 천지개벽연수	•보직간부 및 업적평가우수자	변화와 혁신 체험	아시아, 유럽등	약 450명
조직리더천지개 벽연수	•보직간부	•창조경영, 신성장동력발굴	아시아, 유럽 등	165명
무한상상 남이섬 연수	•부서단위 워크숍	•고정관념 탈피 및 상상력 충전	남이섬	약1,640명
히든마켓발굴 연수	•본부장추천	•신사업 발굴	아시아, 유럽 등	25명
자기 주도 창의 연수	•전직원	•창의성 및 확산적 사고	전국각지	약 3,000명
E-Learning 실시	•전직원	•리더십, 직무, 어학 등	휴넷, E-MBA, MBC-Credu, MBC 아카데미	약 200명
수석사원 전략리더십 연수	•수석사원	•리더십 연수	영종도	72명
무한토론	•임원회의 참석자	주요 이슈 및 방향 토론	용인, 부여 등 5회	약 30명

〈표 3-20〉 해외직무연수 운영 현황

구 분	금액(천원)	인원 (2011년기준)	기간별 세부내역					단기
			1년	6개월	3개월	2개월	1개월	
기획조정실 (직속 포함)	119,869,435	40			2			38
편성본부	246,203,585	94			2			92
보도본부	491,633,810	109	3		2			104
제작본부	272,597,000	84			1		1	82
디지털본부	124,032,450	26			1	1		24
경영본부	300,154,400	104			1	1		102
라디오본부	143,277,460	68						68
글로벌본부	58,782,000	17						17
인재개발부 단체 천지개벽연수	47,390,000	12						12
조직리더천지개벽 연수(2012년 이월예산포함)	242,080,000	106						106
계	1,100,000,000	128						128

3) 보상체계의 적절성

조직의 최고경영자는 조직의 목표달성을 위해 노력한 직원들에게 적절한 보상을 해야만 한다. 이러한 보상은 뛰어난 인재의 확보, 유지, 그리고 직원들의 동기유발과 최대의 능력발휘의 측면에서 중요하다. 따라서 경영자는 조직의 지불능력과 생계비 등을 고려해서 직원의 평균보상액을 결정하고, 이를 보상체계에 따라 직원들에게 정해진 기준과 항목에 따라 배분하게 된다. 이때의 보상 체계는 개인의 학력, 경력, 연령, 근속 연수 등 인적 요인을 중심으로 지급하는 호봉제의 성격과 직무 및 성과에 따라 차등 지불하는 연봉제로 나눌 수 있다. 또한 보상 형태도 고정급으로 지급하는 경우와 성과에 따라 지급하는 성과급으로 나눌 수 있다.

(1) 급여체계의 적절성

<표 3-21>에서와 같이 MBC의 급여체계는 크게 연봉제와 호봉제로 분류할 수 있다. 연봉제의 시행은 임원, 연봉직, 업무직, 계약직, 전문계약직/전문연구원 등 직능에 따라서 각각 상이한 지급항목을 적용하고 있다. 대다수를 차지하는 일반직에 대해서는 호봉제를 실시하고 있다. 2009년 개선 사항으로 간부성과급제와 직급별 호봉제 실시안을 제시하고 2010년 실행할 예정이었으나, 간부성과급제도의 도입을 위해 계속적으로 검토 중에 있다.

〈표 3-21〉 직능별 급여체계

직 능	적용제도	지급항목
임원	연봉제	연봉, 성과급
일반직, 촉탁직	호봉제	급여, 정기상여, 특별상여, 성과인센티브,
연봉직	연봉제	연동성과급, 연차수당
업무직	연봉제	급여, 특별상여, 성과인센티브, 연동성과급, 연차수당
계약직		
전문계약직/전문연구원	연봉제	급여, 성과인센티브, 연동성과급, 연차수당

<표 3-22> 직능별 인건비 현황을 보면 2011년 총인건비는 퇴직금을 제외하고 1,380 억원으로 전년 1,327억원 대비 43억원 상승하였다. 정규직(임원 및 업무직 포함) 1인당 평균인건비는 약 8천1백7십만 원으로 전년 대비 5.4% 증가하였다. 2010년에는 예년 대비 21.6% 증가한 것에 비하면 소폭 상승한 셈이다. 계약직의 1인당 평균 인건비는 2천640만원으로 2010년 9월 이후 입사자가 19명이었던 것을 감안해도 매우 낮은 것으로 나타났고, 파견직의 1인당 평균인건비는 약 2천 300만원(전년대비 12.2% 증가)으로 정규직과 비정규직간에는 여전히 임금차이가 많이 나고 있음을 알 수 있다.

〈표 3-22〉 직능별 인건비 현황

(단위: 백만원)

연도	총인건비 (퇴직금제외)	퇴직 총당금	정규직(업무직포함)			계약직			파견직		
			인건비	인원	1인당 인건비	인건비	인원	1인당 인건비	인건비	인원	1인당 인건비
2011	138,045	19,895	127,395	1,559	81.7	1,190	45	26.4	9,460	411	23.0
2010	132,786		123,078	1,588	77.5	908	19	47.8	8,840	430	20.5
2009	131,454	16,317	104,906	1,642	63.8	1,631	48	34.0	8,600	438	19
2008	169,340	57,623	100,949	1,662	60.7	2,268	76	29.8	8,500	468	18
2007	136,643	23,100	102,385	1,615	63.4	2,658	98	27.1	8,500	480	17
2006	127,194	18,653	93,724	1,487	63.0	6,517	234	27.8	8,300	470	17
2005	122,036	17,600	90,246	1,458	61.9	6,370	234	27.2	7,820	453	17
2004	124,241	20,037	90,495	1,453	62.3	6,709	244	27.5	7,000	328	21

※ 인건비 구성항목

- 정규직 : 급여 + 정기상여(700%) + 특별상여(300%) + 기본급인상분
- 비정규직 : 급여 + 상여 + 성과급
 - ▶ 계약직 1인당 인건비 감소는 9월이후 입사자가 19명이기 때문임.

※ 퇴직총당금(2009) : DB총당금 + DC부담금

MBC는 2007년도부터 임금 피크제를 도입하여 조직의 입장에서는 인건비를 줄이고, 조직원은 반대로 안정적 고용을 보장받을 수 있다는 장점이 있어서 시행이 되고 있다. 기준은 만 55세가 되는 해 1월1일 혹은 29호봉의 1년차가 되는 해의 익년 1월1일의 둘 중 먼저 도달하는 것으로 적용하여, 1년차 3%, 2년차 3% 등 누적연차에 따라서 임금을 줄이고 있다.

임금피크제를 시행한 결과, 적용인원은 2007년 48명에서 2008년 100명, 2009년 139명, 2010년 170명으로 증가하였고, 2011년에는 156명으로 다소 대상자가 감소하였다. 2010년 비용 절감액은 약 4.3억원으로 2007년부터 매년 약 1억원씩 증가하여 2011년에는 5.5억원의 절감효과를 시현하였다. 2011년 12월 말 현재 26호봉 이상의 고호봉자가 무려 500명에 달하고, 조직의 평균연령이 증가함에 따라, 인건비 비중이 증가되는 것을 이러한 임금피크제를 이용하여 총 임금액의 증가를 다소라도 줄이고 있다. 그러나 이러한 임금피크제가 정년 연장의 수단이 되어 신규 인원 채용의 장애로 작용할 수 있다는 점과 이에 따른 비용 증가 또한 임금피크제 시행 시 고려해야 할 점이다.

〈표 3-23〉 연도별 임금피크제 대상 인원 및 비용절감액

연도	2006	2007	2008	2009	2010	2011
인원(명)	47	48	100	139	170	156
절감액	1.1억원	1.3억원	2.2억원	3.3억원	4.3억원	5.5억원

〈표 3-24〉 임금피크 삭감률 변경내용

적용연차	호봉	나이기준	명목삭감률	피크대비삭감률	삭감률 누적
1년차	29-1	만 55세	3%	3%	3%
2년차	29-2	만 56세	3%	6%	9%
3년차	30-1	만 57세	4%	10%	19%
4년차	30-2	만 58세	5%	14%	33%
5년차	31-1		7%	20%	53%
6년차	31-2		동결	20%	73%

(2) 능력/성과 중심의 임금체계 운영정도

MBC는 능력과 성과를 반영한 급여체계 도입의 필요성에 동의하고 있으나, 오랜 관행과 노조와의 관계 등으로 성과중심의 연봉제 도입은 어렵다고 판단하고 있다. 따라서 차선택으로 간부 성과급제 및 직급별 호봉제 도입, 신입사원 연봉제 도입 등의 방안을 제시한 바 있다.

MBC는 2009년 2월 16일 성과 중심의 임금체제로 전환을 위한 간부 성과급제 및 직급별 호봉제 등의 방안을 제시하였다(〈표 3-25〉 참조). 간부성과급제도의 도입은 2011년 12월 현재 계속적으로 검토 중에 있다. 현재 MBC는 20여년간 단일호봉체계를 유지하면서, 직급에 관계없이 하나의 호봉 테이블로 유지되어왔다. 그러나 직급별 호봉제가 실시되면 직급별 호봉 테이블이 생기고 직급승진을 못할 경우 호봉승급이 정지되는 등 연공과 성과가 어우러지는 임금 체계로 전환될 수 있다. 그러나 이는 급여 테이블 체계를 더욱 복잡하게 하여 단일호봉제보다 시대적으로 역행하는 측면이 있어 이를 실시하지 않았다.

〈표 3-25〉 2011년 MBC 직급제 및 호봉제 개선(안)

직급	직급	명칭	비고
국장	1급	전문위원 (가칭)	간부 성과급제
부국장			
부장			
부장 대우	2급	수석(가칭)	직급별 호봉제
차장	3급	차장	
차장 대우	4급	차장 대우	
사원	5급	사원	

신입사원 연봉제 도입도 최근 여러 언론사에서 시도하고 있지만 노조의 강한 반발로 쉽게 도입하기 어려운 상황에 직면해 있다. 결국 여러 여건상 MBC가 현재의 임금체계를 성과 중심으로 급격히 전환하는 것은 어려워 보인다. 그러나 조직 내의 인센티브의 결여, 그에 따른 환경변화에 따른 혁신적 의지의 약화 등 향후 발전에 큰 문제를 노출시키고 있어서, 경영층이 강한 의지를 갖고 이 문제를 해결하고자 하는 노력이 절대적으로 필요하다.

(3) 복지제도의 효율적 관리

기업은 기본임금과 수당 그리고 성과급과 인센티브 이외에 직원들에 대한 간접적 보상의 형태로 사내 복지제도를 운영하고 있다. 국가적 차원에서도 한국은 최근의 경제 성장에도 불구하고, 소득격차의 심화에 따른 다수의 경제적 약자가 발생함에 따라 이들에 대한 복지혜택 수준의 향상 필요성에 대한 논의가 활발하다. 과도한 복지제도의 증대는 노동공급 및 저축을 감소시키는 측면과 복지투자의 경제적 기회비용이 복지효과를 능가하여 자원의 비효율성을 초래한다는 논의들이 있기는 하나, 최근 한국사회는 복지제도의 확대에 대한 국민적 공감대가 형성되고 있다. 따라서 꼭 필요한 사람에게 꼭 필요한 혜택만 제공하는 선택적 복지와 보편적 복지 간에 논쟁이 있기는 하나 사회적 복지제도는 확대될 것은 분명하며, 그에 따라 사회적 비용은 증가하게 될 것이다. 이러한 증가된 복지제도에 대한 기대는 기업의 복지제도에 대한 기대수준도 동시에 높여줄 것으로 판단된다.

〈표 3-26〉 복리후생 현황

(단위 : 천원)

항목	지급기준	금액	지원금액					
			2006년	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년
단체 상해보험	-본인 재해, 사망, 암진단 -배우자 암진단 -보험으로 처리	-재해 및 사망시 5천만원 -암진단시 2천만원(배우자는 1천만원)	239,602	251,861	291,332	164,647	195,754	215,787
건강검진	-전사원	-직원본인→매년실시 -배우자 : 31세~39세→격년실시, 40세 이상→매년실시	409,145	485,560	497,412	487,520	492,759	495,110
어린이집 운영	-만1~4세 직원 자녀	-국공립 어린이집 수준으로 보육비 본인 부담	0.45억 (3개월)	1.6억	1.9억	1.7억	1.5억	1.6억
창사 기념품	-전 사원	-백미 80kg 지급	307,398	327,565	337,065	308,226	292,934	444,400

4) 노사관계의 안정화

노동조합과 기업의 관계는 인적자원 관리에 영향을 미치는 중요한 요소 중 하나이다. 노사관계는 특히 임금 결정, 복리후생의 확대, 인력 방출, 그리고 작업조건의 결정 등 기업의 인적자원관리 전반에 걸친 주요한 의사결정에 크게 영향을 미치는 내부 환경요인으로 고려된다. 그러므로 노사관계의 안정은 기업의 생산성과 경영성파에도 영향을 미치게 되고, 안정된 노사관계는 노사 간의 신뢰기반 형성, 상호간의 역량 개발, 직무몰입도 상승 등과 같은 긍정적인 효과가 있다.

가) 노사제도의 합리적 운영

MBC는 노사의 주요 협의체로 노사협의회와 공정방송협의회를 통하여, 주요 현안 및 새로운 제도의 시행 및 변경사항에 대하여 단체교섭을 통한 협약을 통해 운영하고 있다. 2011년도에는 각각 노사협의회와 공정방송협의회를 각각 2회씩 개최하였다(<표 3-27> 참조).

그러나 MBC는 최근 몇 년간 노사 간에 상당한 갈등을 보여 왔다. 특히 2010년 4월 5일부터 5월 13일까지 39일간 엄기영 사장 퇴진 이후 신임 사장 및 임원 임명과 관련하여 파업이 진행되었으나 자진 복귀하면서 마무리 된 바 있다. 또한 2012년 1월 25일 MBC기자들의 뉴스제작 거부를 시작으로 1월 30일부터는 MBC가 본격 총 파업에 들어갔다. 이러한 영향은 2012년에도 이어져서, 2012년 3월 KBS 제 2노조 파업, YTN의 파업으로 방송3사 연대파업이 이어지고 있다. 이런 점에서 노조와의 관계 정립은 MBC가 당면하는 중요한 숙제이기도 하다.

<표 3-27> 노사협의회 및 공정방송협의회 개최 현황

	구 분	안 건
2011.3.22	공정방송협의회	- PD수첩 아이템 제작중단 지시
2011.5.2	노사협의회 (고충처리)	- 시사교양국 국내 인사발령 관련 (최승호, 홍상운) - 2010 하반기 개인평가 R등급 관련 (12명)
	공정방송협의회	- 파워매거진 김문수 경기도지사 방송 건 - <뉴스데스크> 엄기영 후보 선거운동 관련
2011.11.23	노사협의회	- 2011 근로자 채용 및 연수제도 관련

나) 노사 협력 및 공동 노력

MBC는 변화하는 미디어 환경 속에서 조직 구성원들간의 협력하는 관계설정을 위해 다양한 활동을 벌였다. 예를 들어 조직 리더 125명을 대상으로 대만/항주 등 5회에 걸쳐 해외연수를 실시하였고, 우수성과자 40명에 대해서도 싱가포르에 3회 해외연수, 해

외 약 25개국에 걸친 약 450명의 천지개벽연수를 실시하였다. 또한 남이섬에서의 무한 상상연수, 자기주도 창의연수 등 자기개발을 통해 변화를 실감하고 실천하고자 하는 공감대를 넓힌 바 있다. 노사간 소통 활성화를 위해, “2011 MBC 무주캠프”를 5월 26일, 27일 개최하여, 본사, 계열사 임직원 및 협력사원 1,000여명이 참가하여 공동노력을 기울인 바 있다.

MBC의 조직과 인력 구조는 전술한 바와 같이, 미디어 환경의 변화에 대응 가능한 체제를 갖추기 위해서는 과거의 관습, 노조와의 관계 등 숙제가 많다. 2011년 자체 제작 능력의 강화 및 콘텐츠의 유통과 신규성장을 위한 드라마본부, 예능본부, 새로운 글로벌 사업본부의 조직 개편 및 실적향상 등 바람직한 방향도 있다. 그러나 외부 환경은 각종 뉴미디어의 등장과 본격 경쟁상대가 될 종합편성채널 등, 환경 자체가 급변하고 있기 때문에, 과거와는 차원이 다른 경영환경을 준비해야 한다. 조직정비와 MBC 만이 가지고 있는 핵심능력의 전략적 접근 없이는 뉴미디어의 등장과 새로운 비즈니스 모형의 혁신 속에서 매우 어려운 상황이 될 수 있으므로, 적극적 대처가 필요하다.

3. 콘텐츠 관리

방송매체는 대중에게 가장 친숙한 미디어로 인식되어 있기 때문에, 정보통신기술 발달의 흐름 속에서 방송매체의 디지털화는 대중의 방송 콘텐츠 소비 행태에 커다란 영향을 끼칠 것으로 예상된다. 뉴미디어의 등장과 방송통신매체의 융합은 시공간의 제약 없이 다양한 플랫폼에서 방송 콘텐츠에 접근하는 것을 가능하게 하고, 이러한 새로운 커뮤니케이션 방식은 새로운 형식의 서비스와 콘텐츠에 대한 필요성을 불러 일으켰다. 디지털 시대에서의 콘텐츠는 그 자체가 높은 가치를 가지는 동시에 네트워크를 통한 다양한 연관 산업 혹은 제품과 결합하여 새로운 부가가치를 높이는 원천이 되고 있다. 콘텐츠 관리를 통한 수익 극대화 전략은 방송사의 경쟁력 확보에 반드시 필요한 요소가 되었고, 새로운 환경에서의 콘텐츠 수요 증가에 따라 빠른 공급의 필요성이 논의되었다. 이와 같은 미디어 환경의 변화는 활발한 국가 간 콘텐츠 유통과 콘텐츠 시장의 확대를 가져오며 정보통신 사회에서의 콘텐츠의 중요성을 더욱 부각 시키고 있다.

한국의 콘텐츠 산업 규모는 반도체(2,310억)와 가전산업(3,192억)보다 큰 3,955억 달러(2010년 기준)를 기록하여 미래의 신성장동력 분야로 주목받고 있다. 또한, 한국의 정보통신 인프라, 디지털 컨버전스 산업 환경 등을 고려하면 발전 가능성 또한 매우 높을 것으로 예상된다. 따라서 다양한 콘텐츠의 완성도와 수준을 담보하기 위한 구체적인 논의와 함께 다매체-다채널 환경을 활용하는 콘텐츠에 대한 관리가 필요하다.

MBC는 콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹을 그 비전으로 하고 있고, 또한 최강의 콘텐츠를 통해 이를 달성하려는 목표를 세우고 있다. 따라서 콘텐츠 경쟁력 강화는 무엇보다도 중요한 목표이며 핵심 관리 대상이다. 특히 콘텐츠 경쟁력 강화에 관련해서는 2011년 MBC 경영지침에서 경영혁신과 책임경영, 콘텐츠 경쟁력 강화, 선진적 노사관계의 정립, 공영성 강화 및 공적 책임실현의 4가지 항목 중 하나로서 그 중요성을 인식하고 있으며, 2011년 기본운영계획에 이를 반영하도록 하였다. 이점은 MBC 기본 운영 계획에서 콘텐츠 경쟁력 강화 방안에 대해 다음과 같이 3가지 구체적 목표와 실천방향을 제시하였다.

첫째, 콘텐츠 경쟁력 강화에 조직, 인력, 예산을 집중한다. 본사 제작에만 의존하지 않고 본사 조직 내 경쟁, 본사와 계열사/자회사 간 경쟁을 통해 우수한 콘텐츠 수급선을 다양화하고 MBC그룹 전체의 콘텐츠 제작 역량을 끌어 올린다. 둘째, 일요일 저녁 등 취약한 시간대의 매체 경쟁력을 끌어올리기 위해 399억의 제작비를 공격적으로 추가 투입한다. 또한 드라마 제작부분과 사업부분의 연계 강화를 통해 간접광고 등의 부가적인 수입을 확보하여 제작비에 재투자하도록 한다. 셋째, TV, 스마트폰, 태블릿PC 등 뉴미디어 단말기를 겨냥한 콘텐츠 유통계획을 프로그램 기획 단계부터 접목하여 관련 수익을 확대하며, 외부 미디어기업과는 전략적 제휴와 협력을 통해 콘텐츠 유통기반을 확장하고 강력한 콘텐츠 경쟁력이 수익으로 이어질 수 있는 구조를 만든다. 이에 따라서, 본 장에서는 콘텐츠 관리에 관한 경영평가를 콘텐츠 마케팅의 적절성, 콘텐츠 사업의 성과, 콘텐츠 수출실적의 세 가지 측면에서 평가한다.

1) 콘텐츠 마케팅의 적절성(전략평가)

대부분의 방송사의 수입구조가 광고판매에 집중되어있던 상황에서 최근의 IPTV, 디지털 케이블 TV, 종합편성 채널, 모바일 등 새로운 뉴미디어의 등장에 따라 콘텐츠의 수급전략이 매우 중요한 경영전략으로 대두되어 있다. 특히 종합편성채널의 등장은 기존 공중파 방송사로서는 매우 유사한 형태의 경쟁자가 등장했음을 의미하고 다매체 다채널 하에서는 콘텐츠에 대한 전략은 미디어 기업의 가치를 결정하는 중요한 의사결정이 된다. 본 장에서는 제작된 콘텐츠를 미디어 시장에서 유통 판매하는 마케팅 전략 측면에서, 국내 직접판매 부문, 광고수입을 통한 국내 간접판매 부문, 뉴미디어 시대의 유통혁신을 위한 플랫폼 전략 등의 측면에서 평가할 수 있겠다. 콘텐츠의 해외 직접판매 부문은 콘텐츠 수출실적의 평가에서 따로 평가한다.

(1) 콘텐츠 국내 직접판매 부문

2011년 MBC는 미션과 비전의 적절성 항목에서 언급하였듯이 고품위 콘텐츠 제작을

위해 다양한 전략을 수립하고 이를 실행하고자 노력하였다. 특히 드라마 콘텐츠의 질 향상을 위해 노력하였고, 새로운 형태의 콘텐츠 개발 및 유통을 통해 신성장동력을 찾는 전략을 성공적으로 실행하였다. 특히 글로벌 사업본부에서는 전략적으로 새로운 형태의 수입원을 찾는 노력은 K-POP 해외 공연, 차체 기획 제작 공연의 흥행 대 성공, 프로그램 연계 부가사업(음원, 영상 온라인 유통 등)을 통해 매우 획기적인 성과를 보인 바 있다. 또한 뉴미디어 및 신기술에 대한 투자를 통해 기술적 및 서비스 경쟁력 제고를 위한 전략을 시행한바 있다.

특히 콘텐츠의 국내 직접 판매의 경우, IPTV 가입자 증가에 따른 VOD 매출이 2010년 50억에서 197억으로, 디지털케이블 가입자 증가에 따른 VOD 매출이 48억에서 107억 증가하고, IPTV 실시간 재전송 매출 또한 18억에서 42억으로 대폭 증가하였다. 뉴미디어 사업국에서는 웹하드 서비스 관련해서 불법 유통 단속 및 배상금 징수 등으로 140억의 수입을 얻었고, 향후 웹하드 사업의 활성화를 위해 불법콘텐츠에 대한 적극적 대응보다는 사업의 양성화를 위해 노력하고 있다. 또한 나가수 위탄 등을 통한 음원 사업으로 80억원의 수입을 올리는 등 다양한 2차 수입원 창출을 시도하고, 성공적이었다고 평가된다. 이러한 시도는 광고를 통한 수입원이 종편 및 뉴미디어의 등장으로 인해 매우 불확실성이 커진 글로벌 시장상황을 고려할 때 매우 적극적으로 계속 추진되어야 한다.

그런데 이러한 콘텐츠의 판매를 위한 MBC자체의 경쟁력 향상을 위해 드라마는 매우 큰 비중을 차지한다. 2011년에는 특히 취약 장르이었던 수목 드라마의 장기적 침체를 2011년 전반기에 극복한 것이 매우 의미 있는 성과이었다. 마이프린세스, 로열패밀리, 최고의 사랑 등의 그 예가 된다. 특히 자체제작 활성화 기반을 마련하는 기회가 된 최고의 사랑은 차체 제작으로 동시간대 시청률 1위 및 광고 완전판매를 달성하고 자체 제작 백서를 발간하여 드라마 제작을 위한 노하우를 공유하고 전문성 향상을 위해 노력한 점이 평가된다.

2010년 경영평가에서는 드라마 경쟁력 강화를 위한 노력의 강화를 지적하였는데, 기획능력 강화를 위해 시도와 외주심사제도의 내실화와 투명성 제고를 위해 2011년 드라마 선정 관리절차 내규를 제정하여 외주드라마 선정 및 관리규정을 만들고 이를 시행하였다. 그 결과 2011년 외주 드라마 22편 중 시청률 15% 이상 드라마가 9편 (41%)으로, 2010년 외주 드라마 25편중 5편 (20%)이 시청률 15%를 달성한 것과 비교할 때 긍정적인 성과를 거두었다 (표 3-28>).

그러나 드라마 외주 제작 비율은 오히려 2009년 74.8%, 2010년 78%에서 2011년에는 80.6%로 계속적으로 증가하는 현상을 보이고 있다. 2010년 대비 2011년에는 드라

마 방송시간이 연간 3,485시간 증가한 반면에, 자체제작드라마 방송시간은 2010년 10,440시간에서 2011년 9,910시간으로 530시간이 감소한 것이 원인이 된다. 경쟁력 있는 외주 제작도 활용할 필요성이 있으나, 자체 콘텐츠 제작능력 확보, 판권확보 등의 측면에서 보면, 장기적으로 자체제작 비율을 증가시키는 노력을 기울여야 한다 (<표 3-29> 참조).

향후 콘텐츠의 마케팅을 담당하는 글로벌사업본부를 통해 MBC가 지속적 성장을 위해서는 글로벌 콘텐츠를 마케팅하기 위한 인력 보강과 아울러 콘텐츠 수급에 관한 인식 전환과 전문성 강화 교육이 필요하다. 글로벌사업본부에는 2011년 현재 정규직 58명에 계약직 7명이 근무하고 있는데, 작년도 매출 신장률이 53%에 이를 만큼 MBC의 미래 성장동력이 콘텐츠 사업영역에 있음을 직시하고, 과감한 인력충원이 절실하다고 판단된다. 특히 방송사로서 특수 구조상 방송콘텐츠 제작이 가장 우선되는 것이 현실이나, 직간접 콘텐츠 판매를 통한 성장이 MBC의 미래와 직결된다는 인식 전환과 아울러 글로벌사업본부에 대한 적극적 지원과 위상 강화가 필요가 있다고 보인다. 특히 글로벌 사업관련에 관련해서 콘텐츠 수급을 위해서는 업무의 연속성이 매우 중요하므로 해외의 콘텐츠 수급은 장기적 관점에서 업무의 연속성을 중시하는 인력운용과 관련 전문가 양성을 위한 교육 프로그램을 적극 지원할 필요가 있다. 특히 뉴미디어사업에 관련한 IT 능력이 경쟁사 대비 월등히 처지기 때문에 획기적인 IT 전문 인력의 충원도 필요하다.

특히 광고를 이용하지 않는 직접 판매를 통한 수입 창출에는 콘텐츠의 판매 이외에도 부가적 상품시장, 예를 들어, 캐릭터, 애니메이션, 게임, 옷, 장난감, 외식업 등 다양한 사업기회가 있음을 인지하고, 자회사, 제휴, 라이선싱 등의 다양한 방법으로 콘텐츠로부터 수익을 창출할 전략을 수립해야 한다. 현재 MBC는 다양한 방법으로 콘텐츠를 직접 판매하는 마케팅전략을 주로 모색하고 있으나, 더 본질적으로 콘텐츠를 이용한 부가서비스산업 전반에 대한 콘텐츠 전략수립이 필요하다고 판단된다. 따라서 콘텐츠의 아이디어 창출, 기획, 위험관리, 제작, 판매, 부가사업 등 콘텐츠 사업 전 단계를 총체적인 시각으로 체계적으로 관리할 콘텐츠관리 역량을 강화시킬 필요가 있다. 특히 국내 TV 광고에 집중된 비즈니스 모델에서 해외시장 중심의 콘텐츠 수출, 뉴미디어 중심의 새로운 비즈니스 모델의 창출 등이 절실히 함으로 전사적인 콘텐츠 전략에 대한 마스터 플랜의 수립이 필요하다.

〈표 3-28〉 연간 외주제작 현황

프로그램명	장르	편당 길이(분)	편수	외주제작사	편성 시간대	평균 시청률	저작권 보유내용	
							방송사	제작사
주홍글씨	일일아침	40	62	MBC C&I	B	14.8	1~12	
당신참여쁘다	일일아침	40	135	MBC C&I	B	13.8	1~12	
위험한여자	일일아침	40	60	MBC C&I	B	11.5	1~12	
폭풍의연인	일일저녁	40	40	MBC	S	6.3	1~12	
남자를만었네	일일저녁	40	69	MBC C&I	SA	4.9	1~12	
불굴의며느리	일일저녁	40	113	팬엔터 테인먼트	SA	15.6	1~12	3,4,6,7,8,9
오늘만같이아라	일일저녁	40	29	아이윌 미디어	SA	10.4	1~12	
역전의여왕	월화미니		9	유니온 엔터테인먼트	SA	18.2	1~12	2,3,4,5,7,8
짱패	월화미니	80	32	팬엔터 테인먼트	SA	17.6	1~12	1,2,3,4,7,8
미스리플리	월화미니	80	16	유한회사 리플리	SA	15.7	1,2,3,4,6,7,8	1,3,7,9,10, 11,12
계백	월화미니	80	36	커튼콜 제작단	SA	13.7	1~12	
빛과그림자	월화미니	80	10	케이박스	SA	12.4	1~12	1,3,4,8,
마이프린세스	수목미니	70	16	커튼콜 제작단	SA	18.2	1,2,3,4,7,8	1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11,12
로열패밀리	수목미니	70	18	퓨처원	SA	14.5	1~12	1,2,3,4,7,8
최고의사랑	수목미니	70	16	MBC	SA	18.4	1~12	
지고는못살아	수목미니	70	18	이김 프로덕션	SA	7.5	1,2,3,4,6,7,8,10,11,12	1,2,3,4,7,8,9
나도,꽃	수목미니	70	15	MBC	SA	7.4	1~12	
글로리아	주말연속	70	10	신영 이앤씨	SA	13.8	1~12	3,4,8,
반짝반짝 빛나는	주말연속	70	54	에넥스텔레콤, 호가엔터테인먼트	SA	19.4	1~12	3,4,8,9
천번의 입맞춤	주말연속	70	39	지앤지 프로덕션	SA	11.3	1~12	3,4,9
욕망의불꽃	주말기획	70	26	여단사문전사, 프로덕누룩	SA	20.2	1~12	1,3,4,6,8,9
내마음이 들리니	주말기획	70	30	로그스필름주식	SA	16.8	1~12	1,3,4,9
애정만만세	주말기획	70	48	김중학프로덕션	SA	17.2	1~12	1,3,4,8,9,
절정	특집	70	2	MBC	B,C	5.7	1~12	
심야병원	단막	60	10	MBC	C	5.2	1~12	
나는 살아있다	특집	60	2	이스트스카이필름	B,C	4.1	1~12	1,3,4,8,9
합 계						13.5		

※ 순수외주 및 자회사 외주제작 프로그램 대상 (국내구매 프로그램은 제외)

※ 편성시간대는 광고단가 시급에 따라 SA, A, B, C로 구분

※ 저작권 보유유형은 아래 방송위원회의 분류유형에 따라 번호를 표기

1. 국내방송권(지상파, 유선, 위성)
2. 미주지역방송권(지상파, 유선, 위성)
3. 아시아지역방송권(지상파, 유선, 위성)
4. 기타 해외지역방송권(지상파, 유선, 위성)
5. 국내 비디오복제배포권
6. 국내 비디오 이외의 매체로 복제배포할 권리(CD-ROM, VOD, DVD)
7. 미주(미국, 캐나다)지역 비디오 복제배포권
8. 기타 해외지역 복제배포권(비디오, CD-ROM, VOD, DVD)
9. 전송권 (인터넷, PC통신 등)
10. 자료이용권
11. 2차저작물 등의 작성권
12. 공연권

〈표 3-29〉 드라마 외주 제작 비율

구분	2009년도			2010년도			2011년도		
	총시간 (분)	외주 (분)	비율 (%)	총시간 (분)	외주 (분)	비율 (%)	총시간 (분)	외주 (분)	비율 (%)
일일아침	10,405	10,405	100.0%	10,280	10,280	100.0%	10,285	4,885	47.5%
일일저녁	10,160	4,000	39.4%	9,880	-	0.0%	10,040	8,440	84.1%
월화	8,005	8,005	100.0%	8,000	8,000	100.0%	8,240	8,240	100.0%
수목미니	6,930	5,110	73.7%	6,850	6,290	91.8%	6,930	4,760	68.7%
주말저녁	5,940	2,340	39.4%	6,000	6,000	100.0%	7,210	7,210	100.0%
주말기획	4,565	4,565	100.0%	6,080	6,080	100.0%	7,880	7,280	92.4%
베스트 (단막극)	-	-		385	385	100.0%	-	-	
특집	-	-		-	-		260	120	46.2%
단막극	-	-		-	-		-	-	
시즌 드라마	-	-		-	-		-	-	
계	46,005	34,425	74.8%	47,475	37,035	78.0%	50,960	41,050	80.6%

※ 〈토요드라마 심야병원〉(60분, 10부작)은 '주말기획' 으로 분류함.

(2) 콘텐츠 간접판매부분

콘텐츠의 간접 판매는 시청률 제고를 통한 광고 판매수입의 증가를 의미한다. 2011년 MBC는 시청률 측면에서 2010년 8.0% 대비 다소 증가한 8.2%로서 2010년 SBS 와 KBS2에 이은 3위에 머무른 저조한 성과에서 2011년에는 1위로 오르는 성과를 거두었다. 이에 따라서 광고판매 실적도 총 6,295억원으로 2010년 5,570억 대비 13%가 증가하는 실적을 거두었다.

이러한 성과는 내부적 요인으로서는 나는 가수다, 위대한 탄생 등의 예에서 보듯이, 채널 경쟁력 증가에 따라서 TV 판매율이 2010년 59.1%에서 2011년 66.4%로 증가하였

고, 이에 따라 TV 에서 오는 광고수입이 전년 대비 14% 증가한 것이 가장 큰 요인으로 작용한 것으로 보인다. 그러나 이러한 내부적 요인 이외에, 성과에 영향을 미치는 외부적 요인으로는, 첫째, 지상파 방송3사 공통요인으로는 2008년 외환위기 이후 위축된 광고시장이 회복세를 보였다는 점을 들 수 있으며, 둘째, 2010년도 SBS의 동계 올림픽 및 월드컵 특수가 사라짐에 따라 SBS의 시청률은 9.0%에서 7.7%로 하락한 점, 셋째, 2011년 예상했던 방송광고 80억 정도의 감소로 우려했던 종편에 의한 영향이 미미했고, 넷째, SBS 독자 미디어랩 설립에 관련해서, 코바코 광고물량이 MBC, KBS로 몰리는 광고 반사효과도 가능한 설명이 된다. 이러한 외부적 요인은 계속 유지되는 점이 아님으로 경영평가에서는 이러한 점들을 고려해서 내부적 요인에 의한 평가를 우선적으로 평가해야 한다. 2011년은 이러한 외부 요인에도 불구하고, 시청률의 상승과 1위 탈환에서 보듯이 TV채널 경쟁력의 측면에서 2010년에 비해 상승하였고, 이러한 측면으로 보았을 때, TV 콘텐츠를 통한 마케팅 활동은 긍정적으로 평가된다.

그러한 라디오 광고 수입은 2010년 621억 대비 590억원으로 전년 대비 5%가 감소한 실적을 보였다. 특히 표준FM을 통한 AM 방송은 경쟁력을 가지고 있으나, FM4U는 SBS 파워 FM에 비해 매우 열세를 보이고 있다. 특히 FM4U의 청취률이 2010년 하반기 청취점유율 11.9%에서 2011년 7.3%로 계속 하락하고 있는데 20-40대의 청취자의 이탈이 심해지고, 특히 SBS 파워FM의 컬투 진행 프로그램, 최화정, 김창렬 진행 프로그램 등에 비해 경쟁력 없는 라디오 방송을 내보내고 있다. 방송 진행자에 대한 과감한 교체와 새로운 포맷과 내용으로 새로운 트렌드를 선도하지 않는다면, FM4U의 청취점유율 감소는 계속될 것으로 보인다 (<표 3-30, 31> 참조).

〈표 3-30〉 최근 4년간 지상파 방송사의 시청률(점유율)

기간	MBC	KBS1	KBS2	SBS
2011년	8.2(17.5)	7.6(15.2)	7.1(15.2)	7.7(16.5)
2010년	8.0(16.7)	7.8(16.1)	8.2(16.9)	8.9(18.4)
2009년	8.2(17.2)	6.9(14.5)	7.9(16.6)	8.4(17.7)
2008년	8.3(17.7)	7.6(16.4)	7.2(15.5)	8.1(17.3)

※ 2008년, 2009년 TNmS 수도권 기준, 2010년, 2011년 AGB닐슨 수도권 기준, 단위는 %

〈표 3-31〉 FM 신규DJ 프로그램 대비 동시간대 SBS 라인업

	7시~9시	9시~11시	12시~14시	14시~16시	16시~18시	20시~22시
MBC 청취율	이진 1.6%	심현보 1.4%	스윗소로우 1.6%	주영훈 2.1%	허수경 1.5%	간미연 0.6%
SBS 청취율	이숙영 4.9%(16)	김창완 4.2%(11)	최화정 5.1%(15)	컬투 15.5%(6)	김창렬 5.2%(5)	봄 1.8%(신규)

(3) 뉴미디어 시대의 유통혁신을 위한 플랫폼 전략

과거 아날로그 시대에서는 각 매체의 특성에 따라서 콘텐츠는 화면이 구분되었다. 문자매체, 음성매체, 영상매체, 통신매체를 통해 전달되는 콘텐츠는 정해진 특성과 포맷으로 이루어져 있어, 매체 종속적인 특성을 지니고 있었다. 그러나 디지털 융합시대에서는 모든 콘텐츠가 디지털화되면서 이러한 매체와 콘텐츠의 강한 결합은 그 의미를 잃게 되었다. 디지털화된 콘텐츠는 손쉽게 가공 저장되어 채널 간 수평적 전달이 가능하게 되었다. 따라서 모든 콘텐츠는 매체별 유통이 아닌, 하나의 통합된 디지털 플랫폼을 통해 유통되기 시작하였다. 이런 변화는 과거 매체와 콘텐츠가 강하게 결합된 개별 시장에서의 경쟁이, 매체와 상관없이 통합적 디지털 콘텐츠를 통합 유통하는 플랫폼을 통해 경쟁하는 모드로 바뀌게 되었고, 시장에서는 멀티 플랫폼(Multi-Platform)이 등장하게 되고, 주도적 플랫폼 (Dominant Platform)이 되기 위한 경쟁이 치열하게 발생하고 있다. 따라서 과거 방송사들간의 경쟁에서 향후는 콘텐츠 공급업체와 제휴한 SKT, KT와 같은 통신 사업자, 구글, 다음, MS와 같은 인터넷 사업자, 혹은 애플, 삼성, LG와 같은 기기사업자의 플랫폼과 경쟁하는 경쟁구도로 변화하고 있다.

그런데 통신 및 IT 기술의 발전은 새로운 뉴미디어의 매체의 등장이 가속화 되었으나, 증가한 매체에는 필연적으로 매체의 특성에 부합하는 콘텐츠의 공급이 필요하다. 그러나 현실적으로는 콘텐츠를 담은 “그릇”은 많아지는데, 정작 그릇에 담아 먹을 만한 “음식”에 대한 욕구는 충족되고 있지 않다. 따라서 여러 매체의 특성에 맞는 양질의 콘텐츠 개발 공급을 좀 더 원활히 하면서도, 동시에 수반되는 재무적 위험을 줄이는 방법으로 콘텐츠 마케팅에서는 OSMU (One Source Multi Use)의 개념이 활용된다.

OSMU란 하나의 매체에서 사용된 스토리를 다른 매체에서 재활용하는 콘텐츠 전략을 말한다. 예를 들어 만화, 소설 등에서 표현된 스토리가 영화, 드라마, 캐릭터 상품과 같이 다른 형태의 미디어에서의 스토리 전개에 활용된다. 가장 대표적인 예로는 우리나라의 아기공룡 둘리를 들 수 있다. 아기공룡 둘리는 1983년 만화책으로 출판되었으며, 1987년에는 TV용 애니메이션으로 제작되었다. 또한, 1995년에는 교육용 비디오로, 1996년에는 극장용 애니메이션과 비디오로 출시되었으며, 2004년에는 4D 애니메이션으로 출시되었다.

해외에서는 우리나라에서 사용하는 OSMU의 개념을 다소 다른 시각에서 접근한다. 위키피디아(Wikipedia)의 정의에 따르면, OSMU와 유사한 개념으로 크로스미디어, 트랜스미디어 또는 크로스미디어 엔터테인먼트 등의 이름으로 사용한다. 일반적으로 크로스미디어의 발전 단계를 크로스미디어 1.0 (Cross-media 1.0 Pushed), 크로스미디어 2.0 (Cross-media 2.0 Extra), 크로스미디어 3.0 (Cross-media 3.0 Bridges), 크로스미디어 4.0 (Cross-media 4.0 Experiences) 등 4단계로 구분한다. 크로스미디어 1.0의 경우, 다른 매체에 거의 유사한 콘텐츠를 제공하는 것을 말한다. 예를 들면 주몽이라는 드

라마를 TV에서도 제공하고, 핸드폰, 웹에서도 미디어의 포맷만 바꾸어 그대로 제공하는 경우이다. 크로스미디어 2.0의 경우, 식객이라는 만화를 영화로 만들고, 다시 드라마로 만드는 경우로 만화, 영화, 드라마가 서로 연결되지 않은 자체적으로 완전한 작품인 경우를 말한다. 크로스미디어 3.0의 경우, 하나의 매체에서 이야기가 끝나더라도 계속해서 다른 매체에서 즐길 수 있도록 유도하는 것으로, 예를 들면, TV드라마가 끝날 때 인터넷 주소를 알려줌으로써 웹에서 계속해서 해당 스토리를 즐길 수 있도록 하는 것을 말한다. 크로스미디어 4.0의 경우, 지금까지 말한 크로스 미디어 1.0, 2.0, 3.0의 형태가 모두 합쳐진 모습으로, 여러 매체를 통해서 자신만의 경험을 하게 되는 일종의 게임과 같다고 할 수 있다. 즉, 대체현실게임(Alternate Reality Games)처럼, 이용자가 특정 위치로 이동함에 따라서 게임의 내용이 달라지는 형태로 서비스가 이루어지는 경우라고 할 수 있다. 따라서 한국에서의 OSMU 개념은 경제적 관점에서 하나의 콘텐츠가 여러 형태(format)로 변형 활용되어 부가가치가 창출되는 점을 강조하는 반면에 외국의 경우에는 콘텐츠의 스토리 자체가 어떻게 변화되어 서로 보완을 이루며 새로운 부가가치가 창출하는 것에 그 중심을 두고 있는 것을 알 수 있다. (미디어 생태계, 7장 미디어 생태계에서의 플랫폼 전략, 안재현, 2011년 내용 발췌 인용).

그러나 최근에는 OSMU 개념이 한계를 보이고 있다는 지적도 나오고 있다. 이러한 지적의 원인은 우리나라의 경우 OSMU 개념 중 1단계인 콘텐츠를 단순히 재활용하는 단계를 주로 의미하며, 어느 위치, 어떤 기기에서도 즐길 수 있는 N-스크린이라는 개념을 구현하는 방법으로 널리 인식되어 있기 때문으로 보인다. 그런데, 이렇게 N-스크린 서비스를 구현하면, PC에서 잘 돌아가는 비디오 콘텐츠가 모바일폰이나 태블릿 PC에서는 가독성이 떨어지거나, 비용을 들어서 포맷을 바꿔야 하는 현상들이 발생하게 된다. 따라서 TV, PC, 모바일폰, 태블릿 PC, PMP 등 N-스크린 상의 기기의 특성이 반영된 콘텐츠의 기획과 활용을 ASMD (Adaptive Source Multi Device) 라는 이름으로 강조되기도 한다. 그러나 본질적으로 OSMU가 기본 콘텐츠를 가지고 가장 효율적으로 스토리를 만들어 내고, 이를 직접적 콘텐츠의 판매뿐만 아니라, 다양한 부가시장에서의 판매를 통한 가치창출을 추구하는 전략적 개념은 여전히 유효하다.

이러한 글로벌 산업환경의 변화에 따라 MBC는 IP 기반 방송서비스인 Pooq를 도입하여, 아이폰, 안드로이드폰, 아이패드, 갤럭시탭 등에서 작동하는 스마트기기 용 앱을 개발하여 성공적으로 서비스를 시작한바 있다. 2011년 12월 29일 현재 275만건의 다운로드를 기록하였고, 일일 평균 3만명 정도 사용하는 성과를 거둔 바 있다. 초기 단계이어서 사업의 성과를 판단하기는 시간이 걸리지만, 다운로드 숫자 등의 소비자 반응으로 볼때 긍정적으로 판단된다. 그러나 Pooq 서비스는 초기상태라 수입모델이 미미한 상황임으로, 향후 적극적 수입원 창출에 대한 전략적 노력이 필요하다. 또한 한편 스마트 TV가 삼성, LG 등 디지털 기기사업 뿐만 아니라, 구글 애플 등 글로벌 사업자와의 경

쟁이 본격화하고 있기 때문에 콘텐츠 수급에 대한 전략적 접근도 매우 중요하다. MBC는 LG 전자와 스마트 TV 서비스의 상용화를 2011년 시작한바 있으나, 뉴미디어에 관련한 콘텐츠 제작 및 수급, 수입원 창출에 대한 장기적 전략이 매우 필요한 것으로 판단된다.

2) 콘텐츠 사업의 평가

콘텐츠 사업을 총괄하고 있는 글로벌 사업본부의 2011년 콘텐츠 사업은 매출 2,030억원을 달성하여 전년 1,327억 대비 53%의 매우 높은 매출 성장률을 달성하였다(<3-32> 참조). 2011년 MBC는 경쟁력 강화와 유통 극대화를 위해 제작부서와 개발부서를 통합한 사장 직속의 크리에티브 센터를 신설하고, 글로벌사업본부 내에 글로벌 사업국과 뉴미디어 사업국으로 2국을 신설하여 콘텐츠 사업을 적극 추진하였다. 올해 개편된 글로벌 사업본부 내의 부서별 업무분장을 보면, 국내사업부는 국내 콘텐츠 판매, 라이선싱 관리 등을 담당하고, 글로벌 사업국 산하에 글로벌사업1부는 MBC Japan, 중국지사, 해외 판권(아시아권) 관리 및 신규사업개발 등을, 글로벌사업2부는 중남미, 유럽, 아프리카, 중동권 해외판권 관리 및 신규사업개발 등을 담당하고 있다. 뉴미디어 사업국 산하에 뉴미디어 사업1부는 웹하드, 음원사업, 유튜브 MBC채널사업 등을 담당하고, 뉴미디어 사업2부는 IP기반 방송개발, 온라인 신사업 개발 등을 담당하고 있다. 또한 문화사업부는 기획전시, 행사, 공동주최, 후원사업 관리 등을 담당하고 있다.

이를 각 항목별로 살펴보면, 국내사업은 전년 대비 37.9%가 증가한 520억원의 매출을 달성하였고, 글로벌 사업부는 전년 대비 40.9% 증가한 720억원을 달성하였다. 한편 뉴미디어 사업부는 전년대비 79.8%가 증가한 660억원을 달성하는 성과를 보였다. 문화사업은 2010년 72억원에서 80.6%가 성장하여 2011년에는 130억원의 매출을 기록하였다. 문화사업이 2010년도에는 목표 93억원에서 21억원 미달한 72억원을 기록한 점에 비추어 볼때 괄목할 만한 실적이다. 또한 목표 대비 달성률 측면에서도 2010년 대비 35.3% 초과달성 하여 매우 글로벌사업본부는 매우 좋은 사업성과를 거둔 것으로 평가된다. 특히 새로운 신규 분야인 뉴미디어사업이 매우 빠른 속도로 증가하고, 글로벌 사업이 성장하면서 사업이 다각화해 가는 긍정적 모습을 보이고 있다.

〈표 3-32〉 2011년 글로벌 사업본부 매출 성과

(단위:백만원)

구 분	2010년 실적	2011년 목표	2011년 실적	전년 대비 실적 증가율	전년 대비 목표 달성률
국내사업부	37,700	40,000	52,000	37.9%	130.0%
글로벌사업 1,2부	51,100	60,000	72,000	40.9%	120.0%
뉴미디어사업 1,2부	36,700	41,000	66,000	79.8%	161.0%
문화사업부	7,200	9,000	13,000	80.6%	144.4%
합계	132,700	150,000	203,000	53.0%	135.3%

구체적으로 부서별 성과를 보면, 뉴미디어사업1,2부의 경우, IPTV, 디지털케이블 가입자 확대에 따른 VOD, 실시간매출이 본격적으로 성장하여, IPTV 가입자 증가에 따른 VOD 매출이 2010년 50억에서 197억으로, 디지털케이블 가입자 증가에 따른 VOD 매출이 48억에서 107억 증가하고, IPTV 실시간 재전송 매출 또한 18억에서 42억으로 대폭 증가하였다. 또한 웹하드 판매에서 140억의 수입을 얻었으며, 웹하드 사업의 활성화를 위해 불법콘텐츠에 대한 적극적 대응보다는 사업의 양성화를 위해 노력하고 있다. 이외에도 나가수 위탄등을 통한 음원 사업으로 80억원의 수입을 올리는 등 다양한 수입원 창출을 시도하고, 성공하였다.

글로벌사업 1, 2부의 경우, 부산콘텐츠마켓(BCM)이 540만불에서 596만불, 상해마켓에서 290만불에서 846만불로 크게 해외마켓에서의 콘텐츠 판매가 늘어났다. 또한 문화사업부에서는 일본 니가타 공연에서 43,000 명의 관객 동원에 56억 매출, 호주 시드니 공연에서 25,000 명의 관객 동원에 13.5억 매출 등 해외 공연에서 70억원의 매출을 창출하였다. 특히 해외 조직의 구축에서는, 2011년 2월에는 일본지사, 5월에는 중남미지사 및 중동·아프리카지사, 6월에는 중국법인을 신규 설치하여 향후 글로벌 시장 진출을 위한 교두보를 확보하였다. 이러한 2011년의 성과와 해외진출을 위한 지사의 설립, 새로운 포맷 개발, 공연 등의 시도는 매우 긍정적 성과를 거두었고, 글로벌 콘텐츠회사를 지향하는 MBC의 비전과도 적합한, 매우 긍정적인 전략적 방향으로 평가한다.

3) 콘텐츠 수출 실적 평가

미디어 환경의 변화로 인한 콘텐츠 산업의 글로벌화는 다매체 다채널에 요구되는 방송 콘텐츠의 수요를 창출했고, 세계 방송 콘텐츠 시장의 확대와 콘텐츠의 활발한 국제유통을 불러 일으켰다. 콘텐츠 산업은 최근 가장 급격한 성장을 이루고 있는 산업 분야 중 하나이며, 특히 한국 방송 콘텐츠의 해외 진출은 아시아를 중심으로 전 세계로 범위를 넓혀가고 있는 한류(韓流)의 영향으로 국가의 경제적 이득과 문화적 자부심을 가져오고 있다.

한류란 90년대 후반부터 중국을 비롯한 동아시아 국가들에서 한국의 대중문화에 대한 관심과 호응을 얻고 있는 현상을 일컫는다. 한류는 문화의 전파가 선진국에서 시작되던 기존의 인식과 달리 한국에서 시작하여 일본, 중국을 비롯한 중화권, 베트남, 태국, 대만 등의 동남아시아, 그리고 최근에는 K-Pop 열풍과 함께 미국과 유럽까지 선진국, 개발도상국 및 중진국 단계의 여러 나라에서 동시에 파급되는 모습을 보여주고 있다. 특히 아시아 콘텐츠 시장은 높은 성장률을 보이고 있음에도 불구하고 콘텐츠 산업 구조의 기반이 취약하여 수급 불균형 상태를 이루고 있기 때문에 방송 콘텐츠의 대외 의존도가 높아 한국 콘텐츠의 영향력이 상당히 크게 작용한다고 볼 수 있다.

콘텐츠의 수출은 콘텐츠 자체가 가지는 가치 외에도 한국의 국가 이미지, 제조업 상품 수출 증가, 관광산업의 발전 등의 연관파급효과를 통한 새로운 부가가치를 창출하고 있다. 최근 아시아 일부 국가에서 한류에 대한 비판적인 시각과 함께 한류의 일시적인 침체 현상이 나타나고 있는데 이는 킬러콘텐츠와 양질의 문화상품의 부족을 이유로 들 수 있다. 한류는 근본적으로 콘텐츠를 기반으로 이루어진 현상이기 때문에 한류가 가지는 영향력을 지속적으로 확장시키기 위해서는 수출 콘텐츠의 경쟁력 확보가 매우 중요하다. 해외 시장에서의 콘텐츠 경쟁력은 콘텐츠 수출 실적을 지표로 사용하여 검증할 수 있다. 또한 해외 영업 능력 및 판로 개척에 대한 평가 지표로도 콘텐츠 수출 실적을 사용할 수 있다.

국가별 지난 5년간 콘텐츠 수출 실적을 보면 <표 3-33>와 같다. 2011년에는 총 5,101만 달러 수출 실적으로 전년대비 10.2%의 성장을 보여주었다. 2011년 초 원달러 환율이 1,120원에서 2011년 말 1,160원으로 2009년 금융위기 이후 상대적으로 안정된 현상을 보여 주고 있는 상황에서 2009년 3% 성장, 2010년 금융 위기 이후 22.7% 성장에 비해서, 10.2% 성장이라는 다소 둔화된 성장세를 보여 주었다. 이것은 수출 비중이 가장 큰 일본에서 2011년 지진 등의 영향으로 전년대비 6.1%의 성장에 그친 것이 가장 큰 영향을 미쳤다. 한편, 중국, 대만이 상대적으로 20%대의 지속적 성장을 이루었고, 싱가포르, 인도네시아 시장에서도, 절대적 금액은 적으나 매우 높은 성장세를 보여 주고 있다. 전체적으로 2010년 대비 일본시장의 비중이 62.7%에서 54.7%로 감소하고, 아시아 전역으로 그 수출원이 다변화하는 현상을 보여주고 있다.

〈표 3-33〉 국가별 수출 실적 2007~2011

(단위 : \$)

국가	2007	2008	2009	2010	2011	전년대비	국가별 비중
일본	18,960,592	24,942,741	23,651,293	26,314,226	27,923,733	6.1%	54.7%
중국	4,787,450	2,550,800	2,633,200	4,333,330	5,360,073	23.7%	10.5%
대만	6,052,280	2,545,340	4,080,070	7,039,150	8,895,417	26.4%	17.4%
태국	907,415	864,490	859,700	1,502,562	698,845	-53.5%	1.4%
홍콩	1,122,500	1,563,600	1,409,600	1,251,270	1,287,075	2.9%	2.5%
필리핀	365,250	696,400	703,800	1,343,600	1,074,308	-20.0%	2.1%
말레이시아	692,850	198,015	315,200	453,900	423,825	-6.6%	0.8%
싱가포르	905,450	1,139,150	767,750	691,680	1,051,532	52.0%	2.1%
베트남	325,150	282,060	1,015,435	766,350	856,127	11.7%	1.7%
미얀마	128,330	297,340	264,780	765,675	861,471	12.5%	1.7%
인도네시아	132,238	157,280	141,900	362,580	613,274	69.1%	1.2%
기타	1,793,600	1,362,470	1,867,090	1,455,763	1,970,527	35.4%	3.9%
합계	36,173,105	36,599,686	37,709,818	46,280,086	51,016,207	10.2%	100.0%

장르별 해외 수출실적을 보면, 짝패, 반짝반짝 빛나는, 최고의 사랑 등을 중심으로 하는 드라마의 비중이 92%로 매우 높음을 알 수 있다 (<표 3-34> 참조). 특이할 것은 금액상으로는 비록 작지만, 쇼-오락 장르에서 310만 달러의 실적으로 전년대비 288.8%의 성장을 보인 점이다. 이것은 쇼-오락 장르에서 새로운 형태 즉, “나는 가수다” 와 같은 콘텐츠 포맷 수출로 인해 새로운 수입이 창출 될 수 있음을 보여 준 좋은 예가 된다. 콘텐츠 포맷 수출은 MBC의 다른 서바이벌 프로그램 “댄싱 위드 더 스타”에서 반대의 예를 찾을 수 있다. 2004년부터 영국 BBC에서 연예인이나 저명인사가 댄스에 도전하는 스트릭트리 컴 댄싱(Strictly Come Dancing) 이라는 서바이벌 프로그램을 MBC에서 들여와서 방송한 경우이며, 세계 30여개 나라에서 방송되는 비용대비 효과가 큰 장르이다. 따라서 새로운 시도를 통해 내부 역량의 신장과 신규 수입이 창출될 수 있도록 하는 것은 바람직하며, 특히 나가수의 예에서 보듯이, 2011에 보여준 새로운 시도와 성과는 긍정적으로 평가한다.

〈표 3-34〉 프로그램 장르별 해외판매 실적 2007~2011

(단위 : \$)

장르	2007	2008	2009	2010	2011	전년대비 변화	장르별 비중
드라마	29,938,113	32,257,586	32,983,518	42,572,518	53,987,895	29.1%	92.0%
다큐멘터리	46,425	99,500	312,525	235,986	163,669	-24.5%	0.5%
쇼·오락	339,000	244,900	200,100	799,832	3,109,595	299.7%	1.7%
기타	263,000	430,850	1,328,625	2,672,200	1,527,785	101.1%	5.8%
합계	30,586,538	33,032,836	34,824,768	46,280,086	58,788,944	32.9%	100%

※ 계약실적 기준으로 2011년 판매실적과는 차이가 있음.

제 4 장 재무·회계부문



제 4 장 재무·회계부문

방송문화진흥회는 2011년도 경영지침을 통하여 외부환경변화에 유연하게 대처하고 방송경쟁력을 강화하기 위해서는 MBC의 경영혁신이 필요하다는 점을 강조하였다. 최근 케이블 종합편성채널 및 미디어랩의 경쟁체제 도입 등 미디어환경의 대변화는 방송사업에서의 경쟁심화를 가속화시키고 있으며, 그 경쟁구조의 한 가운데에 위치한 MBC로서는 향후 지속가능경영을 확보하기 위하여 다각적인 노력이 필요한 상황으로 판단된다. 또한, MBC 내부적으로는 신사옥 건립 및 디지털 전환 등의 투자로 인한 대규모 자금의 소요가 예상되기 때문에 중장기적인 경영계획이 필요한 상황이다.

MBC는 2008년 발생한 전세계적인 경제위기의 영향으로 2008년과 2009년에는 저조한 경영실적을 기록하였으나, 전 임직원의 비상경영방안 추진 등의 노력으로 2010년에는 매출액 7,429억 원 및 영업이익 605억 원의 괄목할만한 경영실적을 달성한 바 있다. 이러한 외형적인 재무지표로 볼 때는 MBC의 경영이 이미 정상화된 것으로 보일 수 있으나, 국내 광고시장 및 방송산업의 특성상 광고매출 및 영업이익은 외부적인 영향 또는 일시적인 원인으로 변동될 수 있기 때문에 조직으로서의 지속가능경영을 단기적인 재무지표에만 의존해서 평가할 수는 없다고 판단된다. 조직의 사업프로세스로 볼 때 재무성과는 사후적인 결과물에 해당하는 만큼, 이를 달성하기 위하여 조직의 내부경영체계의 구축 노력 및 그 진척정도를 기준으로 지속가능성 제고 여부를 평가하는 것이 더 타당할 것으로 판단된다.

2009년 및 2010년 경영평가를 통하여 재무·회계부문에서는 경영효율성 제고를 위하여 주요 경영정보의 통합, 위험관리를 위한 Control Tower 기능 강화, 연단위 예산제도의 세분화를 통한 대응능력 제고, 감사인력의 전문성 제고 등의 경영개선사항을 제기한 바 있다. 또한, 신사옥 건립 및 디지털 전환 등의 투자로 인한 대규모 자금 소요와 관련한 잠재 Risk 및 Contingency Plan 수립의 필요성을 MBC 경영진에게 직간접적으로 제기하였다.

본 재무·회계부문에서는 MBC가 조직의 효율성 제고 및 경쟁력 내재화를 위한 내부경영체계 구축에 어느 정도 노력하였는지를 중심으로 평가하고자 노력하였으며 또한, MBC의 2011년 기본운영계획의 세부 추진내용 및 그에 따른 경영개선정도를 평가하였다.

2011년 경영평가 수행기간 중 MBC의 장기과업이 지속되고 있으며 그 영향으로 경영평가를 위해 MBC 경영진에게 요청한 자료 중에서 일부 자료들을 제공받지 못하였다. 매년 수행되고 있는 MBC 경영평가는 평가당시 상황 및 평가구성원의 변동에도 불구하고 일정정도의 일관성 및 기간별 비교가능성을 유지하는 것이 바람직하다고 판단된다.

MBC의 장기과업으로 제출받지 못한 자료로 인하여 평가가 제대로 수행되지 못한 경우에는 그 내용을 기술하였으며, 경영평가의 일관성과 비교가능성 제고를 위하여 미흡한 상태의 자료라도 제시하여 차년도 경영평가에 참고가 될 수 있도록 기술하였다.

1. 내부 프로세스 관리

1) 내부통제기능의 합리성

내부통제는 기업내부의 각종 계획수립·조정과 실행과정에서 발생할 수 있는 위험을 최소화하기 위한 목적으로 채택하는 제도적인 절차로서, 기업운영의 효율성 및 효과성 확보·재무정보의 신뢰성 확보·관련 법규 및 정책 준수 등의 목적 달성에 대한 합리적 확신을 제공하기 위하여 조직의 이사회, 경영진 및 여타 구성원에 의해 지속적으로 실행되는 일련의 과정이다. 효과적인 내부통제제도는 경영진이 업무성과를 측정하고, 경영 의사결정을 수행하고, 업무프로세스를 평가하며, 위험을 관리하는데 기여함으로써 조직 목표를 효율적으로 달성하고 위험을 회피 또는 관리할 수 있도록 한다. 그리고 내부직원의 위법부당행위 또는 내부정책 및 절차의 고의적인 위반행위 뿐만 아니라 개인적인 부주의, 태만, 판단상의 착오 또는 불분명한 지시에 의해 야기된 문제점들을 신속하게 포착함으로써 조직이 시의적절한 대응조치를 취할 수 있게 해 준다.

내부통제제도는 효과적으로 설계되었다고 할지라도 모든 오류를 절대적으로 방지해 주지는 못하며, 제도를 운영함으로써 발생하는 집행위험은 피하기 곤란할 것이다. 최상의 자질과 경험을 지닌 사람도 부주의, 피로, 판단착오 등에 노출될 수 있으며, 특정 개인의 고의에 의한 부정의 발생가능성도 배제하기는 어렵다. 그렇기 때문에 내부통제제도는 지속적으로 개선되고 변경되어야 한다.

(1) 내부통제정책의 타당성

내부통제는 경제적인 활동에 주로 관심을 가지며 수행하는 회계통제와 조직활동 전반에 적용되는 관리·운영통제로 구분된다. 회계통제는 기업의 자산보호와 회계정보의 정확성 및 신뢰성을 확보하기 위한 절차나 제도를 의미하며, 관리·운영통제는 경영자에 의해서 수립된 경영목표와 경영방침을 조직내에서 준수하고 달성할 수 있도록 하는 통제절차를 의미한다.

MBC의 회계통제에 대한 내부통제정책은 타당한 것으로 판단된다. MBC는 내부회계관리제도 모범규준 제5장 ‘중소기업에 대한 적용’의 규정에 따라 내부회계관리제도를 운영하고 있으며, 운영실태에 대한 보고내용을 매년 외부감사인인 회계법인으로부터 검토 받고 이러한 내용을 감사보고서에 게재하여 공시하고 있다. 내부회계관리제도 중 신설되거나 변경된 사항들은 연말에 업무기술서 수정을 통해 보완하고 있다. 현재 운영중인

내부회계관리제도는 상장대기업의 경우보다는 완화된 방식으로 운영되고 있는 수준인 만큼, 자체적으로 내부통제 강화를 위해 도입된 사내 위원회 등 개선된 제도들을 내부 회계관리제도 업무기술서에 적시성있게 반영하여 공식화하고 내부통제기능이 적절히 유지되고 있음을 자체적으로 검증할 필요가 있을 것이다.

MBC의 관리·운영통제에 대한 내부통제정책도 타당한 것으로 판단된다. MBC는 2010년 8월에 감사실의 일상감사제도를 도입한 바 있으며, 2011년 한 해동안 총 1,368건의 기안에 대해 일상감사가 실시되었다. 업무처리 지연 등의 사유로 현업부서에서 일부 불평을 제기할 수 있지만, 사전적·예방적 컨설팅 감사기능을 강화하고 전반적인 업무의 상시 모니터링으로 경영목표 달성의 효율성 제고 및 경영활동의 투명성 향상에 기여한 것으로 평가된다. 감사실은 2011년에 테마감사를 도입하였는데, 이는 본사 및 관계회사 공통의 테마(예를 들면, 영업활동비 등)에 대해 횡적으로 실태를 확인하고 제도개선방안을 모색하는 감사활동으로서 향후 성과가 기대된다.

MBC는 장비투자와 관련된 부분에서도 효율성과 투명성을 제고하기 위한 노력을 경주한 것으로 파악되었다. 장비투자에 대한 심의를 위한 투자심사회의의 개최 범위를 기존의 10억 원 이상의 장비투자건에 국한하지 않고 내용적으로 중요하거나 민감한 사안인 경우 투자심사위원장의 직권으로 투자심사회의를 개최할 수 있도록 하였다. 또한, 장비 투자 시행부서를 기술관리부로 한정함으로써 모든 장비투자가 기술관리부의 적정성 검토 이후 이루어지도록 개선하였다.

2010년 8월부터 MBC는 수치 등 보도기사의 오류를 걸러내기 위하여 팩트체크(fact checking) 제도를 도입한 바 있으며, 2011년 1월부터는 인터뷰 체크 제도를 도입하였다.

(2) 감사제도/방법의 합리성

감사실은 정기감사, 특별감사, 결산감사, 일상감사 형태로 감사업무를 수행하여 왔으나, 앞서 ‘내부통제정책의 타당성’에서 언급한 바와 같이 2011년부터 테마감사를 추가로 도입하였다. 2011년 정기감사·특별감사·결산감사·테마감사는 총 20회 수행되었으며, 일상감사는 총 1,368건의 결재사항에 대해 실시되었다. 정기감사, 특별감사, 테마감사, 일상감사 업무는 감사실 자체 인력으로 수행하고 있고, 결산감사는 독립적인 외부 회계법인에 의해 수행되고 감사실은 외부회계감사의 관리감독업무를 담당하고 있다.

〈표 4-1〉 감사추진 실적

	정기감사	특별감사	테마감사	결산감사
본사	5	2	1	1
계열사	6	-		
자회사	6	-		
계	17	2	1	1

〈표 4-2〉 일상감사추진 실적

구분	품의사항	제작기획서	계
일상감사 수행건수	868	500	1,368

감사실의 정기감사, 특별감사, 일상감사 업무는 MBC 본사 및 관계사의 경영성과와 내부통제기능 분석·평가, 주요 정책수립 및 집행과정 점검, 구조적 문제 파악 및 개선 등 내부감사기능을 중점적으로 수행하고 있다. 2011년의 경우 본사의 계약실태, 시간외 수당 및 출장비, 방송장비 사용실태, IT 관련 정책감사를 실시하였고, 양주문화동산 웨딩사업 등 부대사업 관련 민원건 등에 대해 특별감사를 실시하였으며 영업활동비에 대한 테마감사를 실시하였다.

감사실 인원은 회계, 광고, 기획, 구매, 관재, 총무, 인사, 사업, 편성, 기자, 방송엔지니어, 건설 등 해당 업무에서 장기간 근속한 간부사원(부장급 ~ 부국장급)으로 순환근무방식으로 충원되고 있는 상황으로, 2009년 경영평가에서 감사 전문성에 대한 개선을 지적받은 바 있었다. 이에 감사실은 ‘감사인력의 감사 전문성 제고’를 위하여 ‘감사업무 매뉴얼’을 제정하고자 하였으나 2011년말까지도 착수되지 못하였다. MBC는 2012년 1월에 전문인력으로 공인회계사 1인을 채용하였으며 2012년 하반기까지 ‘감사업무 매뉴얼’을 제정하겠다고 밝혔다.

2009년 경영평가 지적사항에 대한 개선방안으로 제시된 ‘감사업무 매뉴얼’ 작업이 지연된 과정을 살펴볼 때, MBC 내부적으로 경영개선을 위한 조치들이 경영정책 추진과정에서 후순위로 취급받고 있지는 않는지 우려된다.

(3) 감사결과의 수용정도

감사실은 2011년 감사결과로 징계 96건(변상 56건 포함), 감사주의 71건, 시정개선 및 권고 427건 등의 조치를 취하였다. 경영평가지점 현재 종결되지 않은 본사의 시간외수당/출장비 및 방송장비 사용실태에 대한 정책감사는 감사조치 결과에 반영되지 않았다.

〈표 4-3〉 감사조치 결과현황

(단위: 건)

구분	징계	감사주의	시정개선, 권고	합계
2006년	13	2	154	169
2007년	15	13	137	165
2008년	13	10	120	143
2009년	21	7	76	97
2010년	9	11	59	79
2011년	96	71	427	594

※ (참고) 2011년 감사조치에는 본사에 대한 정책감사(시간외수당/출장비, 방송장비 사용 실태)의 감사결과 미반영

본사에 대한 계약실태 정책감사에서는 지자체 협찬수수료 지급절차, 제작기술용역 계약의 단가 및 기술료 등 계약실태 및 업무처리 점검 등을 통해 부적절한 사례를 다수 적발하여 시정개선 27건·주의 2건·권고 12건을 시정조치하였다.

본사의 IT정책감사에서는 IT를 활용한 업무시스템과 프로세스의 내부통제절차, 시스템 사용자에게 대한 권한 설정 및 보안점검, IT운용 정책에 대한 전반적인 점검 등을 실시하고, 내부통제의 미흡, 시스템 사용자 및 사용자 권한 관리 부실, 보안정책 및 보안 장비의 관리 미흡, IT운영 정책의 부재 등을 지적하여 시정개선 17건·주의 3건·권고 7건을 조치하였다.

양주문화동산 웨딩사업 등 부대사업 관련 민원건 특별감사에서는 변상 4건·징계 1건·주의 2건을 조치하였다.

지역방송 계열사에 대한 정기감사를 통하여 진주 MBC의 경우 회수 12건·징계 10건·시정개선 47건·주의 20건·권고 13건, 창원 MBC의 경우 회수 8건·징계 6건·시정개선 35건·주의 8건·권고 8건, 부산 MBC는 변상 3건·징계 1건·시정개선 13건·주의 2건·권고 5건, 대구 MBC는 변상 5건·징계 3건·시정개선 35건·주의 6건·권고 5건, 광주 MBC는 회수 3건·징계 1건·시정개선 19건·주의 3건·권고 9건, 대전 MBC는 징계 1건·시정개선 22건·주의 2건·권고 15건을 각각 시정조치하였다.

감사실은 자회사 정기감사를 통하여 iMBC의 경우 징계 1건·개선 6건·권고 14건, MBC 아카데미는 징계 3건·시정개선 19건·주의 3건·권고 13건, MBC 미디어텍은 변상 6건·징계 11건·시정개선 36건·주의 13건·권고 13건, MBC 미주법인은 변상 1건·개선 1건·주의 2건·권고 2건을 각각 시정조치하였다.

상기 정기감사 및 특별감사의 지적사항들은 대부분 사유가 합리적인 내용들이었고 시정조치가 필요한 사항들이었기 때문에 피감기관 및 부서에서 수용한 것으로 파악되었다.

2) 정보시스템의 운영실태

MBC 경영정보시스템은 경영층의 중장기적 전략 또는 정책에 따라 개발·구현되지 못하고, 개별 현업부서의 필요에 따라 개별적으로 개발되었다는 점이 주요 특징이라 할 수 있다. 그러다 보니 개별 정보가 산재되어 있고 이를 통합하여 경영의사결정자에게 적시성있고 목적적합한 정보를 제공할 수 있는 기능이 약한 것으로 평가되어 왔다. 그렇기 때문에 그동안의 경영평가에서는 경영정보의 통합 및 상호연계성 구축을 강조하였다.

(1) 경영정보시스템의 개선정도

2010년 경영평가에서 언급된 바와 같이, MBC는 뉴스자료 일부가 외부로 유출되는 보안사고 이후 해당 관련자를 징계조치(해고)하고 뉴스시스템 프로그램 및 Web-mail 시스템의 보안관리강화 계획을 제시한 바 있었다. 2011년 경영평가에서 파악된 바로는 MBC는 정보유출 보안사고의 후속조치로 정보시스템부를 해체하고 해당 기능을 외부에

위탁 (Outsourcing)한 것으로 나타났다.

MBC는 2011년 2월부터 정보시스템 업무위탁계약을 통하여 인사·회계·광고 등 경영 전반업무 관련 IT 지원인력 2명, 웹개발 지원 인력 1명 등 총 3명을 Outsourcing하고 있는 것으로 파악되며, 이는 일상적인 IT 관리를 위한 외주계약으로 이해된다.

정보시스템부 기능을 외부 위탁(Outsourcing)으로 전환한 정책이 MBC의 경영정보시스템 현재 수준에서 과연 타당한 의사결정이었는지에 대한 반론이 제기될 수 있을 것이다. 앞서 언급한 바와 같이 그동안 MBC는 경영정보시스템의 개발 및 구현을 나름대로의 중장기적인 전략(Road Map)을 바탕으로 추진해 온 것이 아니라, 현업부서의 필요에 따른 단기적인 목적에서 출발하여 개별 시스템을 개발하여 왔다. 그렇기 때문에 개별 정보들은 각 부서별로 산재되어 있고 이를 통합하여 경영의사결정에 유용하게 사용될 수 있는 고급 정보들을 생성해 내지 못하고 있는 상황이다.

2010년 경영평가에서 추진계획으로 보고되었던 ‘원가시스템의 구축계획’의 추진이 사실상 보류로 귀결된 것이 MBC 경영정보시스템의 현 수준을 나타내는 대표적인 사례라고 볼 수 있을 것이다.

MBC는 2011년 중 ‘원가시스템의 구축계획’을 추진하기 위하여 세부 검토를 수행하는 과정에서 다음과 같은 장애요소들을 발견하였다.

첫째, MBC에서 운용하고 있는 기존 시스템이 각기 다른 프로그램 코드방식을 사용하고 있기 때문에 신규로 구축될 원가시스템으로의 직접 연계가 어려운 것으로 판명되었다.

둘째, 원가시스템에 필요한 일부 기초정보들이 기존 시스템에서 생성되고 있지 못한 것으로 파악되었다. 영상, 미술, 기술, 시설, 관제 등 프로그램에서 간접적으로 소비하는 사내 자원에 대한 조업도 정보가 생성되지 않고 있으며, 콘텐츠 유통수익 등 프로그램의 2차적 수익이 프로그램별로 집계되지 않고 있다.

셋째, 제작 정보, 회계 등의 기존 재무관련 시스템과 개발언어, 집계기준 등의 차이로 인해 프로그램별 실적 집계가 정확하지 않은 것으로 조사되었다.

그 결과, MBC는 원가시스템의 구축을 원래 계획대로 추진할 경우 자료의 신뢰도 확보가 어렵고 업무의 복잡성이 오히려 증가될 것으로 판단하여 원가시스템 개발을 보류하게 되었다.

상기의 원가시스템 구축 보류 및 그 과정에서 파악된 경영정보시스템의 문제점들은 근본적으로 경영정보시스템에 대한 MBC 경영진의 이해 및 관심 부족, 더 나아가 중장기적인 정책의 부재에서 비롯된 것으로 이해된다.

이렇듯 경영관리시스템이 현업부서별로 분산되어 있고 통합기능이 취약한 MBC의 수준에서 정보시스템부의 해체 및 외부 위탁이 과연 바람직한 의사결정이었는지 의문스럽고, MBC 경쟁력 강화를 위한 경영정보시스템의 중장기적인 방향에 대한 접근이 우선적으로 선행되어야 할 것으로 판단된다.

(2) 위험관리시스템의 구축 및 운용실태

MBC는 관련 위험요소별로 담당부서가 구분되어 관리하고 있으나, 많은 부분을 기획조정본부가 대응하고 있으며 전체적으로 총괄해야 하는 조직역할인 것으로 파악된다. 환경위험은 기획조정본부의 정책기획부를 중심으로 정책협력부가 일부 기능을 담당하고 있으며, 운영위험은 편성제작본부가 편성전략시스템 및 편성운영관리시스템을 통하여 시청률변동에 따른 위험을 인식하고 있다. 단기 재무위험은 경영지원본부에서 자금관리시스템을 통하여 관리하고 있으며, 중장기 재무위험은 기획조정본부 기획예산부에서 ‘중장기 수지 및 현금흐름계획’을 수립함으로써 관리하고 있다.

MBC 내부적으로 경영정보의 통합 및 상호연계성 구축이 제대로 이루어지고 있지 못한 점을 고려하여 최고경영자의 의사결정을 지원하기 위한 기획조정본부의 Control Tower로서의 기능 강화를 과거 경영평가에서 지적한 바가 있었다.

2011년 12월 현재 MBC의 조직구조를 보면, 2010년 경영평가 당시보다 기획조정본부의 조직은 축소된 반면 사장 직속 조직이 확대된 것으로 나타났다. 사장 직속으로 기획조정본부 및 비서실 이외에 사회공헌실, 관계회사국, 홍보국, 용인드라마아카데미, 글로벌사업본부가 편제되어 있다. 현행 조직구조로 볼 때, 최고경영자의 조직통제범위(Span of Control)가 매우 넓기 때문에 조직내 권한위임 및 경영역량의 집중이 제대로 이루어지고 있는지 의문스럽다. 이는 기획조정본부가 조직내 Control Tower로서의 역할을 수행하고 있지 못한 것을 반증하고 있는 것으로 해석될 수도 있다.

기획조정본부 소속 기획예산부는 2011년 10월 17일 MBC 임원회의에 ‘경제위기 대응 예산 시나리오(Contingency Plan)’를 보고하였다. 본 보고서는 유럽 재정위기 및 미국 경제상황에 따른 경제위기에 효과적으로 대응하기 위하여 비용집행 및 전략적 현금 관리에 초점을 두고 시나리오별 경영전략을 수립한 것으로서, ‘광고시장 동향’ 및 ‘미디어 경쟁력’을 주요 변수로 고려하였다.

보고서에 따르면, 경제위기가 발생한 것으로 판단될 경우 리스크관리 시스템은 ‘기획예산부장 발의 → 기획조정본부 내 합의 → 임원회의 상정 및 의결 → 리스크관리 위원회 발족’ 프로세스로 작동되도록 계획되었다. 리스크관리 위원회는 부사장을 CRO(Chief Risk Officer)로 하고 기획조정본부장, 편성본부장, 경영본부장으로 구성되고 실무 TF를 두어 실무 TF 보고사항을 의결하고 사장에게 보고하도록 하였다. 보고서에서 리스크관리 시스템은 최고경영자의 신속한 의사결정을 지원할 뿐만 아니라 위기시 조직이 나아가야 할 방향과 각 조직의 역할에 대한 공감대를 사전에 형성할 수 있고, 대비된 시나리오를 바탕으로 조직의 위기관리 능력을 향상시킬 수 있다고 자평하고 있으며, 또한 경제위기 뿐만 아니라 발생가능한 다양한 종류의 위기에 대해서도 적용될 수 있다고 평가하였다.

위기발생에 따른 사전 대응전략 수립 및 리스크관리 시스템 수립은 매우 긍정적인 조

치라고 평가된다. 앞서 언급한 바와 같이 MBC와 관련된 위험요소들은 대부분 기획조정 본부가 총괄관리하여야 하는 위치인 만큼 리스크관리 시스템의 주체가 되어 조직전체로 확산될 수 있도록 설계한 것은 바람직한 접근방법으로 평가된다.

최근 2~3년 동안 MBC 경영에서 '케이블 종합편성채널 및 미디어랩의 경쟁체제 도입 등 미디어환경의 대변화'와 '신사옥 건립 및 디지털 전환 등의 투자로 인한 대규모 자금의 소요' 2가지가 가장 중요한 경영이슈로 다루어지고 있다. 신사옥 건립을 위한 안정적인 자금조달을 위해서는 여의도 방송센터의 원활한 매각이 필요한 상황이기 때문에, 여의도 방송센터의 매각은 대외적인 경제위기에 준할 만큼 중요한 리스크 요소로 다루어지는 것이 타당할 것으로 판단된다.

경영평가 실사일 현재까지도 여의도 방송센터의 매각은 성사되지 않은 상황이며, 과거 경영평가에서도 신사옥 건립 및 디지털 전환 등의 투자와 관련된 잠재 Risk 및 Contingency Plan 수립의 필요성을 제기한 바 있었다.

그러나, MBC의 '경제위기 대응 예산 시나리오(Contingency Plan)'에서는 여의도 방송센터 매각에 대한 시나리오 분석과 그에 따른 Contingency Plan이 구체적으로 제시되고 있지 못한 것으로 파악되었다.

이러한 상황들을 감안할 때, MBC의 '경제위기 대응 예산 시나리오(Contingency Plan)' 및 리스크관리 시스템이 실효성있게 수립되고 작동되었는지 의문이 제기된다.

(3) 월가분석 및 관리의 효율성

MBC는 2006년 이후 공헌이익 개념의 접근방법으로 분기 및 연간으로 프로그램을 평가하여 왔다. 공헌이익(Contribution Margin)은 관련 수익에서 변동원가를 차감한 잔액으로서 고정비를 회수하고 이익을 산출하는데 사용될 수 있는 수익의 잔여금액 개념으로, 고정비를 전부 포함하는 전부원가계산보다는 경영의사결정에 유용한 정보들을 제공할 수 있다.

현행 MBC의 프로그램평가는 간접제작비의 배분을 반영하지 못하고 있고 조직단위의 평가에 활용하고 있지 못하고 있기 때문에 이를 보완하는 원가시스템을 2011년 중에 개발 완료하고 이후 테스트과정을 거쳐 조직에 적용할 계획이었다. 그러나, 앞서 '경영정보시스템의 개선정도'에서 살펴본 바와 같이 원가시스템 구축을 추진하지 못하고 보류하였다. 또한 기존의 프로그램 평가 과정에서 관련 실적자료들이 제대로 집계되고 있지 못하다는 문제점도 파악되었다.

MBC는 도입 예정이었던 원가시스템을 대신하여 기존의 예산시스템을 '예산성과시스템'으로 명칭을 바꾸고 성과관리에 초점을 둔 예산시스템으로 확대하였다. 2012년도 예산편성단계에서부터 활용하고 있으며 일부 미완성된 부분은 2012년까지 완료할 예정으로 보고되었다.

MBC의 장기 파업으로 인하여 2011년 프로그램 평가보고서를 제공받지 못하였고 이

에 대한 경영평가를 수행하지 못하였다. 2012년 경영평가에서는 ‘예산성과시스템’의 완료에 대한 점검이 필요하고 또한, 새롭게 파악된 프로그램 평가 과정에서의 문제점들이 어떻게 개선되었는지를 검토할 필요가 있을 것이다.

3) 예산편성 및 운영의 적절성

예산은 경영진 및 조직구성원들로 하여금 미래의 잠재적인 문제점들을 예측하고 대응할 수 있는 계획기능을 제공하여야 하고, 한정된 자원을 효율적으로 배분하였는지에 대해 평가할 수 있는 기능을 제공하여야 한다. 이러한 의미에서 2009년 경영평가를 통하여 현행 예산제도를 더 세분화시켜 월단위의 예산관리를 권고하였으며, MBC는 권고사항을 일부 수용하여 2011년도 예산편성단계부터 분기단위 예산제도를 도입하였다.

(1) 예산과 경영/투자계획의 연계성

방송문화진흥회는 2011년 경영지침을 통하여 ‘① 경영혁신과 책임경영, ② 콘텐츠 경쟁력 강화, ③ 선진적 노사관계의 정립, ④ 공정성 강화 및 공적 책임 실현’ 등 4가지의 경영 기본방향을 제시하였다.

MBC는 방송문화진흥회의 경영지침을 이행하기 위하여 <표 4-4>와 같이 2011년 중점경영계획을 설정하였다.

<표 4-4> 2011년 MBC 중점운영계획

중점 운영 계획	세부 추진 계획
중편 대응	- 콘텐츠 경쟁력 강화 - 신성장 동력 개발 및 뉴미디어 유통수익 극대화 - MBC 독자 미디어랩 준비
전략적 재무관리	- 본사 매출 7,509억원, 영업이익 110억원 - 시나리오 경영을 통한 안정적 재무구조 실행
고효율 저비용 구조로 전환	- Zero Base 조직개편 - 조직성과평가 및 프로그램 원가 도입 - 저상과자 퇴출 시행
공적책임 등	- 선진적 노사관계 정착 - 사회공헌기업 ‘MBC 나눔’ 설립과 나눔문화 확산 - 지역사 2차 광역화 추진

MBC는 2011년 예산편성지침을 통하여 예산수립의 방향을 ① 중장기적 콘텐츠 경쟁력 유지를 위해 전략적으로 최소한의 목표영업이익 설정, ② 콘텐츠 경쟁력 회복을 위한 선택과 집중 원칙 강화, ③ 신성장동력 확보를 위한 신사업 발굴 투자, ④ 수익 창출과 관련된 투자성격 비용에 대한 과감한 예산 지원, ⑤ 상암동 신사옥 건설 재원 확보

를 위한 경상지출 억제, ⑥ 고효율 저비용 구조로 경영의 틀 전환 등으로 구체화하였다.

MBC는 예산 편성 및 조정과정을 거쳐 <표 4-5>과 같이 2011년 수익 7,619억 원(매출 7,509억 원, 영업외수익 110억 원)·비용 7,448억 원·세전이익 171억 원의 예산을 확정하였고, 2010년 실적과 대비해 볼 때 콘텐츠 경쟁력 회복을 위한 비용의 증액(+559억 원), 최소 목표 이익(세전이익 기준 -511억 원) 설정이 주요한 특징으로 보여진다.

〈표 4-5〉 2011년 예산편성 및 조정

(단위: 억원)

구 분	2011년 예산			2010년 실적(D)	증감	
	신청액(A)	조정액(B)	편성액(C=A+B)		증감액(E=C-D)	증감율(F=E/D)
수익	7,730	-111	7,619	7,571	+ 48	+ 0.6%
비용	8,049	-601	7,448	6,889	+ 559	+ 8.1%
세전이익	-319	+ 490	+ 171	682	-511	-74.9%

(참고) 수익과 비용에 포함된 영업외수익 및 영업외비용에는 지분법평가손익이 제외되어 있음

(2) 예산편성지침 및 절차의 합리성

2011년 MBC 예산편성지침의 특징은 종합편성채널 시장진입을 고려한 매출 축소방어(매출목표 7,500억원 이상), 콘텐츠 경쟁력 회복과 자체 제작역량 복원을 위한 전략적 재원투입 및 신성장 동력 발굴사업 투자비용 증액, 기존사업의 원가절감 기조 유지(영업비용 한도 7,400억원 한도)에 따른 전략적 최소한의 영업이익 목표(110억원) 추구로 요약할 수 있다. 그리고, 경영평가 권고사항이었던 예산제도의 세분화를 실질적으로 추진하기 위하여 분기별 예산편성제도를 2011년 예산편성에서부터 도입하였다.

2011년 10월에 작성된 2012년 예산편성지침의 기본방향은 2011년 예산편성지침과 유사한 것으로 파악되었다. 외부환경 측면에서 볼 때, 2012년도 전년도와 마찬가지로 세계경제는 여전히 불확실성과 저성장 국면이 지속되고 국내경제 또한 낮은 성장률이 예상되고 있다. MBC 내부적으로도 종합편성채널의 시장진입에 따른 콘텐츠 경쟁력 강화전략은 전년도와 방향을 동일하게 추진하는 만큼 예산편성지침도 기본적인 방향을 전년도와 유사하게 유지한 것으로 이해된다.

2012년 예산 수립 목표를 매출 목표 최소 7,800억원 이상(2011년 추정 대비 최대 -5% 감액), 영업비용 한도 7,600억원 이하(목표 영업이익을 확보하는 수준), 영업이익 목표 160억원(최소 목표 매출액 7,800억원 대비 2%)로 설정하였다.

2011년도 예산편성지침과의 특징적인 차이점은 ‘예산성과시스템’을 통한 성과에 초점을 맞춘 예산편성의 실시와 분기별 예산제도 조기정착 조치인 것으로 파악된다.

앞서 ‘경영정보시스템의 개선정도’ 및 ‘원가분석 및 관리의 효율성’에서 언급한 바와 같이, MBC는 도입 예정이었던 원가시스템을 대신하여 기존의 예산시스템을 ‘예산성과시스템’으로 명칭을 바꾸고 성과관리에 초점을 둔 예산시스템으로 확대하였다. 이를 통하여 분기별 예산편성 및 분기별 실적 점검으로 관리자들과의 성과관리를 지원하도록 하였다.

그리고, 2011년에는 분기별 예산제도의 정착을 유도하기 위하여 분기별 잔여 예산을 자동 이월토록 하였으나, 2012년부터는 분기단위 예산 미사용분은 예산 필요성을 재검토하고 회수조치와 예산 재분배를 실시할 계획으로 예산편성지침에서 밝히고 있다.

〈표 4-6〉 2012년도 예산편성 일정

순서	업무내용	시행일정			비고
		시작일	종료일	소요기간	
1	예산편성지침 임원회의 보고	10/17(월)		당일	
2	예산편성지침 사무연락 발송	10/19(수)		당일	업무운영계획과 별도
3	신 예산성과시스템 사용 교육	10/20(목)	10/21(금)	3일	교육 총5회 실시
4	각 국 예산신청	10/20(목)	11/4(금)	2주간	부단위 전산입력
5	예산신청 현황 사업유형 재분류	11/7(월)	11/9(수)	3일	신 시스템 대응 기간
6	예산신청 현황, 목표이익 보고	11/16(수)		당일	임원회의
7	TV 직접제작비 총액 결정 및 편성전략위원회에 총액 통보	11/16(수)		당일	편성전략위원회소집(11/21)
8	기획예산부 심사, 조정 작업	11/17(목)	11/25(금)	7일	
9	편성전략위원회 1차 개최	11/21(월)		당일	TV 직접제작비 조정
10	TV 직접제작비 현업 자체 조정내역 기획예산부 통보	11/22(화)	11/25(금)	4일	
11	기획예산부 심사, 조정	11/28(월)	12/2(금)	5일	외부 차단
12	편성전략위원회 2차 개최	12/6(화)		당일	제작비 최종 확정
13	예산조정 결과보고서 작성	12/7(수)	12/9(금)	3일	
14	조정결과 임원보고 및 각 국 통보	12/12(월)		당일	본부별 재무목표 수정
15	예산조정안에 대한 의견접수 및 처리	12/12(월)	12/15(목)	4일	
16	최종확정, 종합예산안 작성	12/16(금)	12/20(화)	3일	최종안
17	예산안 이사회 부의, 의결	12/21(수)		당일	확정편성
18	확정예산 각 국 통보	12/23(금)		당일	
19	제작비 연도 정보 이체 작업	12/26(월)	12/29(목)	4일	시스템 준비
20	2012년 예산 Open	12/29(목)		당일	신 시스템 완전 오픈

(3) 예산운영 및 집행의 합리성

MBC는 2011년 매출수익 8,910억 원(광고수익 6,633억 원, 부대수익 2,277억 원)으로 예산 대비 1,401억 원을 초과하여 실현함으로써 연간 목표를 달성하였다. 비용예산에서는 예산 대비 841억 원을 초과 집행한 것으로 나타났다. 그 결과, MBC는 2011년 영업이익 목표 110억 원을 672.7% 초과하여 740억 원을 달성하였다.

투자예산의 경우, 2011년 집행률은 31% 정도이며 2010년의 투자예산 집행률 38%와 유사하게 낮게 나타났다. 이는 최초 예산 편성 이후 실제 예산을 집행할 때 각 사업을 재평가하여 실제 시행여부를 판단하기 때문에 매년 투자예산의 집행률이 낮게 산정되는 것으로 이해된다.

〈표 4-7〉 2011년 예산 대비 실적 비교

(단위: 억원)

구분	2011년 실적 (A)	예산대비실적 비교			전년대비 실적 비교		
		'11년예산 (B)	증감 (C=A-B)	달성률 (D=A/B)	'10년실적 (E)	증감액 (F=A-E)	증감률 (G=F/E)
광고수익	6,633	5,920	+ 713	112.0%	5,892	+ 741	+ 12.6%
부대수익	2,277	1,589	+ 688	143.3%	1,537	+ 740	+ 48.1%
영업외수익*	272	110	+ 162	247.3%	142	+ 130	+ 91.5%
수익계	9,182	7,619	+ 1,563	120.5%	7,571	+ 1,611	+ 21.3%
인건비	1,736	1,575	+ 161	110.2%	1,553	+ 183	+ 11.8%
퇴직금	202	190	+ 12	106.3%	188	+ 14	+ 7.4%
감가상각비	301	329	-28	91.5%	318	-17	-5.3%
직접제작비	2,250	2,242	+ 8	100.4%	1,749	+ 501	+ 28.6%
제작경비	723	601	+ 122	120.3%	590	+ 133	+ 22.5%
일반경비	1,661	1,346	+ 315	123.4%	1,291	+ 370	+ 28.7%
판매수수료	1,166	1,067	+ 99	109.3%	1,028	+ 138	+ 13.4%
진흥회자금	131	19	+ 112	689.5%	107	+ 24	+ 22.4%
영업외비용*	119	49	+ 70	242.9%	65	+ 54	+ 83.1%
예비비	-	30	-30	-	-	-	-
비용계	8,289	7,448	+ 841	111.3%	6,889	+ 1,400	+ 20.3%
영업이익	740	110	+ 630	672.7%	605	+ 135	+ 22.3%
세전이익**	893	171	+ 722	522.2%	682	+ 211	+ 30.9%

* 지분법 평가손익 제외

** 영업외수익 및 영업외비용에 지분법평가손익이 포함되어 있지 않기 때문에 세전이익에도 지분법평가손익 제외되어 있음.

〈표 4-8〉 2011년 투자예산 대비 실적 비교

(단위: 억원)

구 분	2011년			2010년		전년예산 대비 증감		
	집행액 (A)	연초예산 (B)	집행률 (=A/B)	집행액 (C)	연초예산 (D)	증감액 (E=A-C)	증감률 (F=E/C)	
방송시설 장비투자	기계기구	116	150	77%	142	173	-26	-18%
	제작시설	10	20	50%	14	17	-4	-29%
	제작비품	3	1	300%	3	60	-	-
	소계	129	171	75%	159	250	-30	-19%
일반투자	보증금	44	-	-	4	-	+40	+1000%
	토지	10	21	48%	5	2	+5	100%
	건물	2	2	100%	7	2	-5	-71%
	건축물	12	42	29%	41	3	-29	-71%
	차량운반구	6	1	600%	5	4	+1	+20%
	비품	38	42	90%	19	23	+19	+100%
	건설중인자산	220	1,141	19%	169	784	+51	+30%
	투자유가증권	13	88	15%	1	-	+12	+1,200%
	소계	345	1,337	26%	251	818	+94	+37%
투자총계	474	1,508	31%	410	1,068	+64	+16%	

2. 재무성과

1) 수익 및 비용구조 개선

(1) 수익구조의 다각화

2011년 MBC 매출은 8,910억 원으로 전년 대비 1,481억 원이 증가하였다(증가율 20%). 주요 항목별로 살펴보면 TV 광고수익매출이 전년 대비 757억 원(증가율 16%), 콘텐츠 판매매출이 전년 대비 530억 원(증가율 39%), 공연행사매출이 전년 대비 158억 원(증가율 198%) 각각 증가한 것으로 나타났다.

매출 구성으로 볼 때, 광고수익이 매출총액에서 차지하는 비중이 67.1%로 전년 대비 3.6% 하락한 반면, 콘텐츠 판매의 비중이 21.1%로 전년 대비 3.0% 상승하였고 공연행사의 비중이 2.7%로 전년 대비 1.6% 상승하였다.

콘텐츠 판매 및 공연행사 관련 매출이 전년 대비 괄목할 만한 성장을 달성한 것으로 보이며, MBC가 지속적으로 수익구조의 다각화 노력을 경주하고 있는 것으로 파악된다.

〈표 4-9〉 매출수익 원천별 구성금액 변화

(단위 : 억원)

구 분	광고수익				협찬광고	콘텐츠 판매	공연행사	기타	매출계
	TV	Radio	DMB	소계					
2009년(A)	3,930	540	26	4,496	550	1,334	58	127	6,565
2010년(B)	4,594	621	34	5,249	643	1,346	80	111	7,429
2011년(C)	5,351	590	36	5,977	656	1,876	238	163	8,910
증감(B-A)	+664	+81	+8	+753	+93	+12	+22	-16	+864
증감(C-B)	+757	-31	+2	+728	+13	+530	+158	+52	+1,481

(출처) MBC 결산보고서

〈표 4-10〉 매출수익 원천별 구성비율 변화

구 분	광고수익				협찬광고	콘텐츠 판매	공연행사	기타	매출계
	TV	Radio	DMB	소계					
2009년	59.9%	8.2%	0.4%	68.5%	8.4%	20.3%	0.9%	1.9%	100.0%
2010년	61.8%	8.4%	0.5%	70.7%	8.7%	18.1%	1.1%	1.5%	100.0%
2011년	60.1%	6.6%	0.4%	67.1%	7.4%	21.1%	2.7%	1.8%	100.0%

MBC 내부적으로 수익구조 다각화의 업무를 담당하는 부서는 글로벌사업본부로서, 콘텐츠 유통 관련 기획 및 판매, 뉴미디어 플랫폼 유통 관리, 해외 사업 등의 업무를 수행하고 있다. 2011년 11월 조직개편을 통하여 글로벌사업국과 뉴미디어사업국을 신설하여 글로벌사업의 전문화, 세분화를 추진하고 있는 것으로 파악된다. 글로벌사업국은 글로벌사업 1, 2부와 국내사업부로 구성되며, 뉴미디어사업국은 뉴미디어사업 1, 2부로 구성된다. 글로벌사업본부의 2011년 매출실적은 <표 4-11>과 같다.

〈표 4-11〉 글로벌사업본부 2011년 매출 실적

(단위 : 백만원)

구 분	2010년 실적(A)	2011년 목표(B)	2011년 실적		
			실적(C)	달성률(C/B)	성장률(C/A-1)
국내사업부	37,700	40,000	52,000	130.0%	37.9%
글로벌사업 1, 2부	51,100	60,000	72,000	120.0%	40.9%
뉴미디어사업 1, 2부	36,700	41,000	66,000	160.9%	79.8%
문화사업부	7,200	9,000	13,000	144.4%	80.5%
합계	132,700	150,000	203,000	135.3%	52.9%

글로벌사업본부의 2011년 매출은 전년 대비 703억원이 증가하여 52.9%의 괄목할만한 성장률을 달성한 것으로 나타났으며, ① IPTV 및 디지털 케이블의 VOD 본격 성장, ② 콘텐츠 경쟁력 상승과 판매활동 강화로 인한 증대, ③ K-POP 해외공연, ④ 자체 기획·제작 공연의 흥행, ⑤ 프로그램 연계 부가사업의 본격 추진 등의 요인으로 성장한 것으로 자체 분석하고 있다.

IPTV 가입자 증가에 따른 VOD 매출은 197억 원으로 전년 대비 47억 원 증가하였으며, 디지털케이블 가입자 증가에 따른 VOD 매출은 107억 원으로 전년 대비 59억원 증가하였고, IPTV 실시간 재전송 매출이 18억 원에서 42억 원으로 증가하였다. 콘텐츠 경쟁력 상승과 판매활동 강화로 인하여 해외 시장의 실적이 성장(BCM : 540만 달러 → 596만 달러, 상해 마켓 : 290만 달러 → 846만 달러)하였고 <반짝반짝>, <최고의 사랑> 등 외부 PP 초방 판매가 62억 원의 매출을 기록하였다. K-POP의 일본 니가타 공연에서 43,000명의 관객을 동원하였고 호주 시드니 공연에서 25,000명의 관객을 동원하는 등 해외 공연에서 70억 원의 매출을 달성하였을 뿐만 아니라 매체 노출 효과를 통한 MBC 브랜드 이미지 제고에도 기여하였다. 2011년 중 자체 기획·제작한 공연 중에서 창작 뮤지컬 <원효>가 관객 5만 명을 돌파하여 25억 원의 매출을 달성하였고, 나눔 콘서트 <하춘화 리사이틀 50>과 <윤정희·백건우 섬마을 콘서트>가 12억 원의 매출을 기록하였다. MBC는 <나는 가수다>, <위대한 탄생>, <무한도전 가요제> 등 프로그램 연계 부가사업(음원·영상 온라인 유통 등)을 통하여 100억 원대의 매출을 실현하였다.

MBC는 해외시장 공략을 위한 교두보 마련을 위하여 2011년에 4개의 해외지사(1개 해외법인)를 설립하여 본사에서 1명씩 파견하였다. 2월에 일본지사(도쿄 소재), 4월에 중남미 지사(브라질 상파울로 소재, PD 특파원 역할 겸임), 5월에 중동·아프리카지사(이집트 카이로 소재, PD 특파원 역할 겸임), 7월에 중국법인(상해 소재), 11월에 인도네시아 지사(자카르타 소재)를 각각 설립하였다.

그리고, 베트남 및 인도네시아의 해외 방송사와 공동 마케팅도 추진하였다. 베트남 호치민 소재 최대 케이블 방송사인 SCTV에서 프라임타임에 매일 45분간 'MBC Show Time'을 고지하고 MBC 프로그램을 방송하고 있으며, 인도네시아 위성방송 Skymedia에서 월요일부터 금요일까지 매일 1시간 이상 'MBC Hour'를 시작전 고지하고 MBC 프로그램을 방송하고 있다.

MBC는 IP기반 방송 플랫폼 'pooq'의 성공적인 런칭으로 통신사와 케이블 SO 등이 각축을 벌이고 있는 N-스크린 시장 진출 기반을 마련하였다. 'pooq'서비스는 무선인터넷이나 스마트폰 3G 서비스를 활용한 실시간 방송서비스로서, 뉴미디어를 통한 고화질 실시간 방송 및 VOD 서비스를 실시하여 시청자는 언제 어디서나 휴대폰 및 태블릿 PC에서 방송을 볼 수 있다. MBC DTV, MBCPlus drama, everyone, game 등은 무료로 실시간 서비스 되고 있으며 다시 보고 싶은 방송은 VOD를 활용한 유료 서비스가 있다. 'pooq'서비스는 광고를 독자적으로 판매 및 송출하여 수익증대에 기여하고 있다.

(2) 비용구조의 건전성

MBC의 2011년 매출수익은 전년 대비 19.9% 증가하였고, 영업비용 및 영업외비용(지분법 평가손실 제외)도 비슷한 수준으로 전년 대비 20.3% 증가한 것으로 나타났다.

제작비 및 제작/일반경비의 경우 2010년에는 전년 대비 1.4%와 7.7% 증가하였으나, 2011년에는 전년 대비 각각 28.6%, 26.7%로 크게 증가한 것으로 나타났다. 이는 대외 환경변화에 따른 콘텐츠 경쟁력 회복과 자체 제작역량 복원을 위한 전략적 지출로 이해된다. 인건비는 2010년의 변동과 유사한 수준으로 전년 대비 11.8% 증가하였다.

〈표 4-12〉 비용 항목별 변동

(단위 : 억원)

구 분	2011년 (A)	2010년 (B)	2009년 (C)	'11년 변동		'10년 변동	
				(D)=A-B	(D)/(B)	(E)=B-C	(E)/(C)
인건비	1,736	1,553	1,403	183	11.8%	150	10.7%
제작비	2,250	1,749	1,725	501	28.6%	24	1.4%
제작/일반경비	2,384	1,881	1,747	503	26.7%	134	7.7%
퇴직/상각비	503	506	736	-3	-0.6%	-230	-31.3%
판매수수료	1,166	1,028	883	138	13.4%	145	16.4%
진흥회자금	131	107	11	24	22.4%	96	872.7%
영업외비용	119	65	72	54	83.1%	-7	-9.7%
비용 소계	8,289	6,889	6,577	1,400	20.3%	312	4.7%
매출수익	8,910	7,429	6,565	1,481	19.9%	864	13.2%

(참고) 영업외비용 : 지분법평가손실 제외

2) 재무관리의 합리성

MBC는 방송산업의 환경변화에 대응하여 콘텐츠 경쟁력 제고를 위한 전략적 재원 투입 및 최소영업이익목표 설정 등 공격적 전략을 추진하고 있으며, 신사옥 건립 및 디지털 전환 등을 위한 대규모 투자자금 소요가 예상되고 있다. 방송문화진흥회의 2011년 경영지침에서도 언급된 바와 같이 MBC는 전략적 현금흐름 계획 수립이 필요한 상황이다.

MBC는 외부에서 자금을 차입하지 않는 무차입경영을 유지하고 있고, 그동안 자금조달기능에 대한 현실적 필요성이 높지 않았던 것으로 이해된다. MBC는 여의도 방송센터의 매각을 통해 투자소요자금의 상당부분을 해결할 계획이다. 만약 여의도 방송센터의 매각이 계획대로 원활히 추진되지 않을 경우 무차입경영기조를 유지하기 어려운 상황이 발생할 수도 있을 것이다.

(1) 투자관리의 적절성

MBC 상암동 신사옥은 2012년 1월 현재 기초공사를 완료하였고 철근콘크리트 및 철골 등 골조공사를 진행 중이며, 공정률은 1차 토목공사분을 포함하여 약 14% 진행되었고 2013년 준공을 목표로 추진중이다. 2013년 2/4분기 중 방송장비 설치공사를 착수하고 2013년 4/4분기 중에 사무실 이전(여의도 → 상암동)을 착수하여 2014년 1월 중 방송개시(On Air)를 계획하고 있다.

MBC는 신사옥 건립에 소요되는 투자자금을 기본적으로 여의도 방송센터와 경영센터를 처분한 재원 및 임대시설 보증금과 일부 내부유보자금 등으로 충당할 계획을 갖고 있다. 여의도 경영센터의 경우 2009년 12월에 매각을 완료하였으며 여의도 방송센터의 매각은 경영평가 실사일 현재까지 성사되지 않은 것으로 파악된다.

최근 여의도 방송센터 주변에는 대형 오피스 빌딩이 건축되고 있다. IFC빌딩의 경우 1개 사무동 빌딩은 2011년 10월 준공되어 입주가 시작되었고, 나머지 2개 사무동 빌딩은 2012년 8월경에 준공되어 입주가 개시될 것으로 예상되고 있다. 현재 건축이 중단된 파크원 빌딩도 법적 분쟁이 조만간 해소되어 공사가 재개될 것으로 예상되고 있다. 이러한 주변 여건들을 고려할 때 향후 여의도 오피스에 대한 공실률이 커질 수 있는 점을 들어 MBC 여의도 방송센터의 매각 흥행성에 우려를 제기하는 시각들도 있다.

최근 서울지역에서 추진되고 있는 대형 개발사업들이 자금조달의 어려움 또는 사업성 저하 등의 사유로 인하여 추진이 지연되거나 변경되는 사례들이 발생하고 있다. 용산국제업무지구 개발사업, 상암동 DMC 랜드마크 타워 사업, 양재 파이시티 등이 대표적인 사례라고 볼 수 있다.

이러한 우려들을 감안하여 여의도 방송센터의 매각은 실현가능한 전략을 바탕으로 추진되는 것이 바람직할 것으로 판단되나, 경영평가 실사일 현재 장기파업 등의 영향으로 구체적인 매각추진전략에 대한 자료를 제공받지 못하였다.

(2) 자산(자금)관리의 적절성

방송문화진흥회는 2011년 경영지침을 통하여 전략적 현금관리를 주문하였고, MBC는 경제위기 대응 예산 시나리오(Contingency Plan)을 통하여 적정보유 현금수준, 향후 현금흐름에 대한 시나리오 및 대응방안을 수립하였다. 그러나, MBC의 경제위기 대응 예산 시나리오는 광고판매와 매체점유를 변수로 작성되었으며 ‘위험관리시스템의 구축 및 운용상태’에서 언급한 바와 같이 여의도 방송센터 매각에 대한 시나리오 분석은 검토되지 않은 것으로 파악된다.

2011년말 MBC의 자금운용 현황은 <표 4-13>과 같으며 보유현금은 약 2,300억원 수준인 것으로 나타났다. MBC는 여의도 방송센터 매각 시나리오 분석에 따른 현금흐름 추정 및 자금관리에 대한 검토가 필요할 것으로 보여진다.

<표 4-13> 자금운용 현황

(단위 : 백만원)

계정과목	운용형태	2011년말 기준	2010년말 기준
현금 및 현금성자산	현금	1	1
	당좌예금	2,606	864
	보통예금, F/B	57	489
	MMT	33,500	24,800
	기타 예금	-	30,000
	소계	36,164	56,155
단기금융상품	환매조건부채권	3,000	3,000
	은행채권	74,000	50,000
	CD	10,000	10,000
	정기예금	110,000	50,000
	기타 예금	-	40,000
	소계	197,000	153,000
장기금융상품	당좌개설보증금	3	3
	종업원퇴직보험	1,414	38
	소계	1,417	41
총계		234,581	209,196

3) 재무지표 개선도

MBC의 2011년 12월 31일 현재 총자산은 1조 9,289억 원으로 전년 대비 2,113억 원이 증가하였다. 2011년 매출액 및 당기순이익 증가로 인하여 현금, 현금등가물, 단기 금융상품 및 매출채권 등 당좌자산이 전년 대비 1,087억 원 증가하였으며, 투자자산 중에서 시장성 있는 매도가능지분증권이 339억 원 평가증되었고 계열사 경영호조로 지분 법적용 투자주식이 506억 원 평가증되었다. 2011년 매출 및 자산의 증가는 관련 영업 부채의 증가를 수반하였지만 상당부분 자본계정의 증가(1,351억 원)로 연결된 것으로 파악된다.

〈표 4-14〉 2011년 재무상태표

(단위: 억원)

구 분	2011년 12월 31일 (A)	2010년 12월 31일 (B)	증감액 (C=A-B)	증감비율 (=C/B)
유동자산	5,305	4,214	+1,091	+25.9%
당좌자산	5,287	4,200	+1,087	+25.9%
재고자산	18	14	+4	+28.6%
비유동자산	13,984	12,962	+1,022	+7.9%
투자자산	8,954	8,089	+865	+10.7%
유형자산	4,896	4,778	+118	+2.5%
무형자산	4	3	1	+33.3%
기타	130	92	+38	+41.3%
자산총계	19,289	17,176	+2,113	+12.3%
유동부채	1,646	1,030	+616	+59.8%
비유동부채	908	762	+146	+19.2%
부채총계	2,554	1,792	+762	+42.5%
자본	16,735	15,384	+1,351	+8.8%
부채와자본총계	19,289	17,176	+2,113	+12.3%

앞서 ‘수익구조의 다각화’에서 살펴본 바와 같이 2011년 MBC의 광고수익 및 콘텐츠 판매수익이 전년 대비 각각 728억 원, 530억 원 증가하는 등 매출액이 전년 대비 1,481억 원 증가한 8,910억 원에 달하였으며, 영업이익 740억 원 및 당기순이익 1,174억 원의 우수한 경영성과를 실현하였다.

〈표 4-15〉 2011년 손익계산서

(단위: 억원)

구 분	2011년 (A)	2010년 (B)	증감액 (C=A-B)	증감비율 (=C/B)
매출액	8,910	7,429	+1,481	+19.9%
매출원가	6,205	5,140	+ 1,065	+ 20.7%
매출총이익	2,705	2,289	+416	+18.2%
판매비와관리비	1,965	1,684	+ 281	+ 16.7%
영업이익	740	605	+135	+22.3%
영업외수익	854	656	+ 198	+ 30.2%
영업외비용	187	80	+ 107	+ 133.8%
법인세비용차감전순이익	1,407	1,181	+226	+19.1%
법인세비용	233	206	+ 27	+ 13.1%
당기순이익	1,174	975	+199	+20.4%

최근 국내 회계제도는 국제회계기준(IFRS ; International Financial Reporting Standards)을 도입하면서 대변혁이 이루어지고 있다. 주식회사의 외부감사에 관한 법률 및 시행령에 따르면 주권상장법인 등 일정요건에 해당하는 기업들은 2011년부터 재무제표 작성을 위한 회계처리기준으로 ‘한국채택국제회계기준(K-IFRS)’을 적용하고, 한국채택국제회계기준을 적용받지 않는 기타 기업들은 ‘일반기업회계기준’을 적용하도록 별도로 규정하고 있다.

MBC는 주식회사의 외부감사에 관한 법률 및 시행령의 요건에 해당하지 않기 때문에 회계처리기준으로 ‘일반기업회계기준’을 적용하고 있고, 주요 경쟁사인 SBS는 주권상장법인으로서 2011년부터 ‘한국채택국제회계기준(K-IFRS)’을 적용하여 재무제표를 작성하여 공시하고 있다.

재무지표 개선도를 검토하기 위한 성장성 지표, 수익성 지표 및 안정성 지표는 모두 재무제표를 근거로 산정되는 재무비율이기 때문에, 상기에서 언급한 2011년부터의 회계처리기준 변경에 영향을 받을 수 밖에 없을 것이다.

본 경영평가는 MBC의 경영성과 및 경영효율성 제고를 목적으로 수행되는 만큼 경쟁방송사의 재무자료는 MBC가 적용하고 있는 회계처리기준에 근접하게 조정하여 비교 분석하는 것이 타당할 것으로 판단된다. 그러나, ‘한국채택국제회계기준(K-IFRS)’과 ‘일반기업회계기준’의 차이를 조정하기 위해서는 많은 내부 회계처리정보들이 필요하기 때문에 정확한 차이분석 및 조정을 수행하기는 사실상 어려울 것으로 판단된다.

정확성은 다소 떨어지더라도 유의적인 분석이 가능한 대안으로서, MBC 관점으로 상기의 차이를 조정하기 위하여 아래의 가정을 적용하였다. 이러한 조정결과를 적용하더라도 재무지표의 개선정도 및 방향성에 대해서는 의미있는 결과를 도출할 수 있을 것으로 판단된다.

- ① SBS의 2009년 및 2010년 재무제표는 과거 공시된 자료를 적용한다(K-IFRS 도입 효과 적용 배제).
- ② SBS의 2011년 재무상태변동표의 자산총계 등 금액은 공시된 자료를 그대로 적용한다(K-IFRS 도입 효과 적용 포함).
- ③ 재무지표 비교에서 사용된 SBS의 2011년 영업이익은 2011년 손익계산서서상의 영업이익에서 기타수익 및 기타비용을 제거한 금액으로 재산정하여 적용한다.

과거 경영평가 과정에서 MBC의 자료협조를 통하여 KBS의 재무제표를 분석할 수 있었으나, 금번 경영평가 과정에서 MBC의 장기 파업으로 인하여 자료협조를 받지 못하였으며 다른 대체적인 방법으로도 관련 자료를 입수하지 못하였다. 그 결과 본 경영평가에서 제시되는 재무지표 비교자료는 KBS의 재무제표 분석을 포함하지 못하였다.

(1) 성장성(기업규모 및 성과의 증대속도)

방송사의 특성을 감안할 때, 규모 및 성장의 증대속도를 나타내는 성장성 지표는 총자산의 규모 보다는 매출액과 영업이익의 증감으로 분석하는 것이 타당할 것으로 판단된다.

MBC와 SBS의 매출액은 모두 전년 대비 증가하였으나, MBC의 증가 규모가 더 큰 것으로 나타났다. SBS는 2010년 월드컵 단독 중계의 여파로 영업손실을 실현하였지만 2011년에는 800억 규모의 영업이익을 달성하였다.

〈표 4-16〉 경쟁사 대비 매출액 및 영업이익 증감 비교

(단위: 억원)

구 분		2011년 (A)	2010년 (B)	증감액 (C=A-B)	증감비율 (=C/B)
MBC	매출액	8,910	7,429	+ 1,481	+ 19.9%
	영업이익	740	605	+ 135	+ 22.3%
SBS	매출액	7,206	6,821	+ 385	+ 5.6%
	영업이익	827	-43	+ 870	+ 2,023.3%
KBS	매출액	(주)	13,803	(주)	(주)
	영업이익	(주)	141	(주)	(주)

(주) KBS 재무제표를 입수하지 못한 관계로 기재하지 못함

(2) 수익성(이익창출능력)

이익창출능력을 나타내는 수익성 지표로는 매출액 대비 영업이익률이 적정한 지표로 판단된다.

MBC의 영업이익률은 전년과 유사하게 8.3%의 우수한 실적을 달성하였지만, SBS의 영업이익률 11.5%에 비하여 낮은 것으로 나타났다. SBS는 2010년 월드컵 단독 중계의 여파로 영업손실을 실현하였지만 2011년 11.5%의 괄목할만한 이익률을 달성한 것으로 나타났다. 과거 SBS의 영업이익률은 MBC의 영업이익률 보다 매년 2% 정도 높게 나타났으며, 2011년 결산에서도 과거와 유사한 차이를 나타내고 있다.

〈표 4-17〉 매출액 영업이익률 비교

구 분	2011년	2010년	2009년
MBC (A)	8.3%	8.1%	0.9%
SBS (B)	11.5%	-0.6%	2.8%
KBS (C)	(주)	1.0%	1.6%
이익률 차이(=A-B)	-3.2%	+ 8.8%	-1.9%
이익률 차이(=A-C)	(주)	+ 7.1%	-0.7%

(주) KBS 재무제표를 입수하지 못한 관계로 기재하지 못함

(3) 안정성(경기변동에 대한 기업의 대응능력)

MBC는 재무구조측면에서 볼 때 2011년 유동비율 322.3%, 부채비율 15.3%로 매우 양호하며, 방송사 중에서 가장 안정적인 것으로 평가된다.

〈표 4-18〉 안정성지표 비교

구 분		2011년	2010년
유동비율	MBC	322.3%	409.1%
	SBS	149.0%	258.6%
	KBS	(주)	109.9%
부채비율	MBC	15.3%	11.6%
	SBS	59.2%	41.3%
	KBS	(주)	63.7%

(주) KBS 재무제표를 입수하지 못한 관계로 기재하지 못함

3. 이해관계자 관리

1) 관계회사의 효율적 관리

MBC의 관계회사는 지역방송 계열사와 자회사로 구분된다. 지역방송 계열사는 부산문화방송(주), 대구문화방송(주), 광주문화방송(주), 대전문화방송(주) 등 전국에 걸쳐 지역별로 총 19개사가 운영되고 있었지만, 2011년 8월에 창원문화방송(주)와 진주문화방송(주)가 통합된 MBC경남이 출범함으로써, 18개사로 줄어들었다. 자회사는 채널자회사(MBC플러스미디어, MBC스포츠 등), 인터넷방송자회사(iMBC), 방송제작 및 지원 자회사(MBC프로덕션, MBC미디어텍, MBC미술센터 등)로 구분되어질 수 있으며 총 13개사가 운영되고 있다.

(1) 관계회사의 경영독립성

MBC의 관계회사는 본사의 지분소유, 거래관계, 경영평가 등에 따라 본사에 종속되어 있으나, 각 법인 및 해당 사업별 특수성을 고려하여 경영자율성을 보장하는 형태를 띠고 있다. MBC는 공식적 또는 비공식적인 경영협의체를 통해 관계회사의 경영에 관여하기 보다는 경영평가제도를 통해 관계회사의 경영전략 및 방향을 유도하고 있으며, 특히 지역방송 계열사의 경우 자회사와 비교할 때 더욱 더 경영자율성을 보장하고 있는 것으로 파악된다. 또한, MBC는 관계회사의 방송경쟁력 강화, 경영 자립도 향상, 본사와의 시너지 극대화를 위해 다양한 노력을 경주하고 있다.

MBC는 지역방송의 재무역량 개선 및 프로그램 제작역량 제고를 위하여 지역방송 계열사의 광역화를 추진하여 왔다. 2010년 3월 창원 및 진주 MBC 겸임사장을 임명하고 2010년 6월 창원MBC와 진주MBC의 광역화 추진단을 구성하였고, 마침내 2011년 8월 방송통신위원회의 방송국 변경허가가 완료됨으로써 합병법인인 MBC경남이 출범하게 되었다. 청주MBC와 충주MBC, 강릉MBC와 삼척MBC는 각 권역별로 자체적으로 광역화를 추진 중에 있다.

또한, MBC는 지역방송 계열사의 권역별 공동제작 등 프로그램 품질향상을 통한 경쟁력 강화를 유도하고 있으며, 2011년 권역별 공동제작 프로그램 현황은 <표 4-19>와 같다.

〈표 4-19〉 2011년 MBC 계열회사 권역별 공동제작 프로그램 현황

권역	프로그램	유형	방송내역		1회분량 (분)	방송시간 (분)
			요일	편성시간		
경남	달팽이	권역공동	월	23:30-24:25	55	990
	어영차 바다야	권역공동	월	23:30-24:25	55	1,320
	휴먼다큐 열정	권역공동	목	23:05-24:00	55	1,815
			금	23:15-24:15	60	240
	울산 전국바다핀수영대회	부산,울산	일	14:10-15:05	55	55
	영남지역 배드민턴최강전	부산,경남	일	14:00-16:00	120	120
	SK텔레콤배 아마추어 골프대회	부산,울산대구,창원	일	13:10-14:10	60	60
	일맥배 전국아마추어 골프대회	부산,경남 울산,대구	일	14:10-15:10	60	60
민주통합당 대표후보 합동토론회	부산,울산 경남	목	13:15-14:55	100	100	
경북	송암배 아마추어 골프선수권대회	부산,창원 울산	일	14:00-16:00	120	120
	도발청춘	다큐	일	16:10-17:10	60	1,015
호남	동아일보 2011 경주국제마라톤	스포츠	일	14:20-15:05	165	165
	한솔밥	여수,광주, 목포	목	18:50-19:45	55	2,530
	남도에 살고 싶네		금	18:50-19:45	55	925
	얼씨구 학당		토	07:55-08:45	50	2,300
	시사르포		토	07:30-07:55	25	1,275
	어영차 바다야		토	07:55-08:45	50	1,550
충청	다문화가족 노래자랑	청주,대전, 충주	토	17:10-18:30	80	80
	충북경제 성공시대	청주,충주	토	07:55-08:45	50	1,100
	I LOVE 충청도	청주,대전, 충주	월	23:15-24:25	70	70
	2011 음성청결고추 전국사이클대회	청주,충주	금	13:05-15:00	115	115
	2011 충청권 전망과 과제	교양	토	09:40-11:00	80	80
강원	생방송 강원365	교양	월-목	11:00-12:00	60	11,135
	웰빙노래세상	오락	화	18:50-19:45	55	2,585
	아하! 행복한TV	교양	수	14:55-15:50	55	2,110
	동네방네	교양	목	18:50-19:45	55	2,640
	청학기 여자축구	스포츠	목	14:00-15:50	110	110
전국	MBC 가요베스트	전국 공동제작	일	12:10-13:10	60	2,640
	TV 전국기행		일	13:10-14:10	60	2,760
	다큐 명인		월	08:30-09:30	60	360
			월-금	08:30-09:30	60	540
	생방송 투데이		월-금	18:50-19:45	55	12,540
	스페셜 전국시대		일	09:25-10:45	80	1,680
목		24:00-24:25	25	100		
민방소재 9개사 공동제작	명인 6부작	교양	-	18:50-19:45	55	330
	명인 9부작(두번째 시리즈)	교양	-	-	50-60	505
	TV 전국기행	교양	토	12:10-13:00	50	2,455

MBC는 지역방송 계열사의 제작 프로그램 유통기능을 활성화시키기 위하여 지역방송 계열사가 공동 투자한 (주)지역MBC슈퍼스테이션(채널명 ; MBCNET)을 설립하였고, 위성과 일부 케이블, 위성DMB 등을 통해 지역방송 계열사의 제작 프로그램을 방송하고 있다. 프로그램의 관련 판매 확대를 위하여 매체를 다양화하여 2011년에는 약 1,475만 가입가구수를 확보하고 있다.

〈표 4-20〉 2011년 MBCNET 플랫폼 확보 현황

매체명	가입가구수	비고
위성방송(주)	270만	SkyLife
디지털 케이블TV	250만	CJ계열 및 C&M 디지털 SO
Web_TV	30만	CJ 계열
위성DMB	185만	SK 계열
IPTV	740만	KT, SK브로드밴드, LG U+
미주 교민방송	20만	샌프란시스코, LA, 일본
합계	1,475만	

(주) 지역MBC슈퍼스테이션은 2011년 207백만원의 영업이익을 달성하였으며, 세부 내역은 〈표 4-21〉과 〈표 4-22〉와 같습니다.

〈표 4-21〉 MBCNET 2011년 요약영업손익

(단위 : 천원)

구분	2011년 목표	2011년 실적
영 업 수 익	2,739,208	2,487,111
영 업 비 용	2,916,162	2,279,829
영 업 손 익	(-)176,954	207,282

〈표 4-22〉 MBCNET 2011년 영업수익 내역

(단위 : 천원)

구분	2011년 목표	2011년 실적
위 성 방 송	700,008	700,008
디 지 털 케 이 블	31,200	79,364
LA 교 민 방 송	78,000	83,988
IPTV - KT	500,000	465,000
IPTV - SK, LG	600,000	600,000
수 신 료 소 계 (A)	1,909,208	1,928,360
일 반 광 고	145,000	148,462
협 찬 광 고	-	13,000
지 방 협 찬 광 고	5,000	17,545
광 고 소 계 (B)	150,000	179,007
판 권 판 매 (C)	180,000	188,180
VOD 판 권 료 (D)	500,000	191,564
합 계(=A+B+C+D)	2,739,208	2,487,111

MBC는 관계회사 등 그룹의 제작역량 활용 및 지역방송 계열사 네트워크 강화를 위하여 노력하였다. 'MBC플러스미디어'가 공동기획에 참여하고 'MBC C&I'가 제작한 <덴싱 위드 더 스타>, 'MBC경남'이 제작한 <고향을 부탁해>, '광주MBC'가 제작하는 <우리가락 우리문화>, '울산MBC'가 제작에 참여한 드라마 <욕망의 불꽃>, 'MBC플러스미디어'의 우수콘텐츠가 방송되는 <MBC 플러스 특선> 등 제작 주체 다변화를 통해 다양하고 풍부한 콘텐츠를 개발하고 MBC 그룹의 제작 역량을 효율적으로 활용하였다.

MBC는 전국 네트워크 경쟁력 강화를 위해 2011년 2차례에 걸친 지역사 편성조정위원회를 개최하여 지역별 시청자 수요를 파악하고, 의견차이를 조율해 시청자 이익을 향상시키기 위한 노력을 기울였다. 2011년 12월 일본 민방 네트워크 관리 현황을 벤치마킹하기 위한 목적으로 후지TV, 칸사이TV, 오카야마TV 3개사에 대한 현지 방문조사를 실시해 MBC 지역 네트워크 관리 선진화를 위한 기초 작업을 수행하였다.

MBC의 장기 과업으로 인하여 관계회사의 재무자료를 제출받지 못하여 2011년 관계회사 재무구조 및 손익구조 분석업무를 수행하지 못하였다. 경영평가보고서의 일관성과 기간별 비교가능성 제고를 위하여 과거 자료임에도 불구하고 <표 4-23>과 <표 4-24>을 삽입하였으며, 2012년 경영평가에 참고자료로 활용될 수 있기를 기대한다.

〈표 4-23〉 MBC 관계회사 재무구조(2005년-2010년)

(단위 : 억원)

구 분	자산	부채	자본	부채비율	
MBC 계열사	2005년	7,794	925	6,869	13.5%
	2006년	7,882	975	6,907	14.1%
	2007년	8,026	945	7,081	13.3%
	2008년	7,829	901	6,929	13.0%
	2009년	7,660	683	6,977	9.8%
	2010년	8,072	721	7,352	9.8%
	증감	+ 5.4%	+ 5.6%	+ 5.4%	-%
MBC 채널자회사	2005년	889	160	729	21.9%
	2006년	1,178	183	995	18.4%
	2007년	1,469	278	1,191	23.3%
	2008년	1,587	385	1,202	32.0%
	2009년	1,528	324	1,204	26.9%
	2010년	1,577	301	1,277	23.6%
	증감	+ 3.2%	-7.1%	+ 6.1%	-3.3%
MBC 자회사	2005년	1,403	441	962	45.8%
	2006년	1,324	336	988	34.0%
	2007년	1,424	336	1,088	30.9%
	2008년	1,380	408	972	42.0%
	2009년	1,668	506	1,162	43.5%
	2010년	1,918	663	1,255	52.8%
	증감	+ 15.0%	+ 31.0%	+ 8.0%	+ 9.3%

<표 4-24> MBC 관계회사 손익구조(2005년-2010년)

(단위 : 억원)

구 분	수익(A)	비용	세전이익	당기순이익(B)	B/A	
MBC 계열사	2005년	4,522	4,279	243	201	4.4%
	2006년	4,494	4,405	89	65	1.4%
	2007년	4,706	4,460	246	169	3.6%
	2008년	4,541	4,633	-51	-92	-2.0%
	2009년	4,020	3,993	46	27	0.7%
	2010년	4,450	3,954	496	418	9.4%
	증감	+ 10.7%	-9.8%	+ 978.3%	+ 1,448.1	+ 8.7%
MBC 채널자회사	2005년	929	650	279	208	22.4%
	2006년	1,262	878	383	291	23.1%
	2007년	1,695	1,392	303	227	13.3%
	2008년	1,922	1,861	107	61	3.2%
	2009년	1,617	1,513	144	104	6.4%
	2010년	1,820	1,669	151	93	5.1%
	증감	+ 12.6%	+ 10.3%	+ 4.9%	-10.6%	-1.3%
MBC 자회사	2005년	1,953	1,872	80	47	2.4%
	2006년	1,732	1,549	183	126	7.3%
	2007년	1,999	1,850	149	114	5.7%
	2008년	1,958	2,027	-54	-69	-3.5%
	2009년	2,004	2,017	-14	-13	-0.6%
	2010년	2,624	2,494	130	98	3.7%
	증감	+ 30.9%	+ 23.6%	흑자전환	흑자전환	+ 4.3%

MBC 자회사의 경우 지속가능성 제고를 위해서는 MBC 본사에 대한 매출 의존도를 낮추는 것이 필요하다. 과거 경영평가에서는 자회사들의 본사와의 매출 의존도를 검토 하였으나, 금번 경영평가에서는 MBC의 장기 파업으로 인하여 관련 자료를 제출받지 못 하였다. 경영평가보고서의 일관성과 기간별 비교가능성 제고를 위하여 과거 자료임에도 불구하고 <표 4-25>를 삽입하였으며, 2012년 경영평가에 참고자료로 활용될 수 있기를 기대한다.

〈표 4-25〉 2010년 본사와 자회사간 거래실적

(단위 : 백만원)

구 분		매출액 (A)	본사거래분 (B)	본사의존도 (C=B/A)	2009년 의존도 (D)	의존도 변동 (=C-D)
MBC 자회사	MBC프로덕션	76,545	19,906	26.0%	30.0%	-4.0%
	MBC미디어텍	54,282	12,982	23.9%	21.9%	+2.0%
	MBC아카데미	15,571	262	1.7%	0.2%	+1.5%
	MBC미술센터	37,518	30,758	82.0%	49.1%	32.9%
	iMBC	37,712	4,610	12.2%	18.4%	-6.2%
	소계	221,628	68,518	30.9%	28.1%	+2.8%
MBC 채널 자회사	MBC플러스미디어	137,756	124	0.1%	0.0%	+0.1%
	MBC 스포츠	39,954	220	0.6%	0.1%	+0.5%
	소계	177,710	344	0.2%	0.0%	+0.2%
총계		399,338	68,862	17.2%	15.4%	+1.8%

(2) 관계회사 경영평가제도의 타당성

MBC는 관계회사별 사업의 특성을 감안하여 지역방송 계열사와 자회사에 대한 경영평가제도를 이원적으로 운영하고 있다. 세부 경영평가 항목 및 배점체계는 이원화되어 있지만 지역방송 계열사 및 자회사에 대한 경영평가제도는 공통적으로 관계회사의 자율 경영 및 책임경영을 지향하고, 경쟁력 제고 및 경영혁신을 통한 미래지향 경영을 유도하며, 평가와 성과보상을 통해 경영이 개선되도록 설계되었다.

2011년 지역방송 계열사의 경영평가제도는 ‘광고매출액 대비 제작비율’ 항목을 신설하여 콘텐츠 부문의 비중을 강화하였고, 경영시스템 부문에서 노사관계의 비중을 축소하였다. 기존의 배점 구성(콘텐츠 30점, 경영실적 40점, 경영시스템 30점)에서 콘텐츠 35점, 경영실적 40점, 경영시스템 25점으로 변경되었다. 지역방송 계열사들에 대한 등급평가는 종합평가 후 상위 4개사는 A등급, 하위 3개사는 C등급, 나머지 계열사는 B등급을 부여하는 기존의 상대평가방식을 그대로 적용하였다.

자회사의 경영평가는 지역방송 계열사의 경영평가와는 다르게 자회사별 목표치 설정 후 목표대비 달성도를 평가하는 목표관리(MBO ; Management By Objectives) 개념으로 접근하고 있다. 2011년 경영평가에서는 지속적인 혁신과 경쟁력 제고를 통해 회사별 생존능력을 강화하고 중장기적 발전토대 마련을 유도하기 위하여 기존의 평가제도를 일부 조정하였다.

기존의 경영평가에서는 종합평가 후 100점 만점에서 92점 이상이면 A등급, 80점 이상 B등급, 80점 미만 C등급을 부여하는 절대평가방식을 채택하였는데, 2011년에 A등급의 기준 점수를 90점으로 하향조정하였다. 그리고, 재무성과 항목의 배점이 2010년에는 자회사별로 차이가 있었으나 2011년에는 40점으로 통일하였다(단, 미주법인의 경우 50점 적용). 성장성 항목에서는 '1인당 매출액 및 수익 다변화 항목'을 폐지하였고, 고객 만족 항목에서는 평가를 위한 기초자료를 자회사별 특성에 맞게 다르게 설정하였다.

MBC의 장기파업으로 인하여 2011년 관계회사 경영평가 결과를 제출받지 못하였으며, 2010년 관계회사 경영평가에서는 지역방송 계열사의 경우 상대평가방식을 적용한 경영평가 제도에 따라 A등급 4개사, B등급 12개사, C등급 3개사로 분류되었고, 절대평가방식을 적용한 자회사의 경우 A등급 5개사, B등급 4개사로 분류되어 C등급은 없는 것으로 나타났다.

2) 직원만족도 제고

2011년 경영평가 시점 현재 MBC는 장기간 파업 중이며 방송정상화가 이루어지지 않고 있는 상황이다. MBC 조직구성원의 만족도와 관련한 조사를 별도로 실시하지 않았기 때문에 MBC의 직원만족도 제고 수준을 파악하기는 곤란하지만, 장기간 파업이 진행되고 있는 점을 감안할 때 직원들의 만족도가 제고되었다고 해석하기는 어려울 것으로 판단된다.

MBC가 조직구성원들의 만족도 제고를 위하여 2011년 중에 시행한 조치들은 다음과 같이 파악되었다.

리더십 및 경영역량 개발을 위하여 보직간부 워크숍(백범기념관, 137명 참석), 조찬특강(63컨벤션, 5회 실시, 약 300명 참석), 무한토론(용인드라마/부여 등, 5회 실시, 약 120명 참석), 수석사원 전략리더십 연수(영종도, 72명 참석)를 개최하였다. 또한 온라인 MBA(휴넷) 과정에 25명을 참가시켰으며 전략기획력 교육(38명), 온라인 인문학당(약 100명), PD국내공연연수 등의 국내직무연수(약 437명)를 지원하였다.

변화와 실천 마인드 함양을 위하여 조직리더 해외연수(대만/항주 5회, 125명), 우수 성과자 해외연수(싱가포르 3회, 40명), 천지개벽연수(약 25개국, 약 450명), 무한상상연수(남이섬, 약 1,370명), 자기주도 창의연수(KTX 탑승, 약 3천명) 등의 연수를 실시하였다.

사내 소통 활성화를 위하여 화합과 소통의 한마당 '2011 MBC 무주캠프'를 개최하여 본사 및 계열사 임직원과 협력사원 등 1,000여명이 참가하였다. 그리고, 퇴직자에 대한 서비스 강화차원에서 창사 이래 최초로 퇴직자 만남의 장 '2011 MBC OB 캠프'를 개최하여 퇴직사우 350명이 참가하였으며, 회사 내에 퇴직자 쉼터 '사우사랑'을 마련하고 명예사원증도 지급하였다.

3) 채널 이미지 및 사회공헌도

(1) 채널 스테이션 이미지

2011년 프로그램 품질 평가지수(QI)는 10월 5일부터 10월 30일까지 총 26일간 하루 평균 30분 이상 TV를 시청하는 만 15~69세 시청자 3,000명을 대상으로 실시되었다. 구조화된 설문을 이용한 면접조사 방법으로 진행되었으며, 장르별 4~5개 문항으로 7점 척도로 측정하여 100점 만점으로 환산하였다.

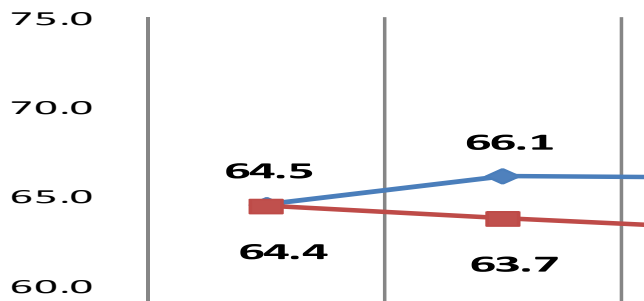
2010년까지의 기존 조사와 2011년 조사는 대상 응답자 및 조사방법에서 차이가 있다. 2010년까지의 기존 조사에서는 TV시청률 패널 가구원을 대상으로 전화조사를 실시한 반면, 2011년 조사에서는 일반 시청자를 대상으로 면접조사를 실시하였다. 그 결과, 조사결과의 평균값과 편차가 다르기 때문에 2010년까지 자료와의 직접적인 비교는 제한적일 것으로 판단된다.

QI조사에서 결과치로 제시되고 있는 채널별 브랜드자산은 주요 지상파 방송 채널(MBC, KBS1, KBS2, SBS)에 대한 시청자들의 인식, 평가, 선택을 종합적으로 측정하는 척도로서, 브랜드 인지, 브랜드 연상, 브랜드 선택 부문을 각각 2문항씩 총6개 항목으로 구성된다. 각 문항별로 '전혀 그렇지 않다'부터 '매우 그렇다'에 이르기까지 7점 척도로 측정한 후 평균값을 100점 만점으로 환산하여 제시하였다.

〈표 4-26〉 브랜드 자산 평가 항목

브랜드 평가 부문	브랜드 평가 항목
브랜드 인지	나는 000채널이 어떤 프로그램을 방송하는지 잘 알고 있다.
	000채널은 시청자에게 도움이 되는 프로그램을 많이 제공한다.
브랜드 연상	나는 000채널을 생각하면 좋은 느낌이 떠오른다.
	나는 000채널을 보고 있으면 시간 가는 줄 모른다.
브랜드 선택	000채널 프로그램은 다른 방송에 비해 볼 만하다.
	나는 같은 내용이 방송된다고 해도 000채널을 선택하겠다.

〈그림 4-1〉 MBC와 2위 채널의 브랜드 자산 평가 비교



MBC는 <그림 3-1>에서와 같이 2006년부터 2011년까지 방송채널 중에서 브랜드 자산 1위를 지속적으로 유지하고 있는 것으로 조사되었다. 브랜드 자산 평가 결과 2010년에 비하여 특이한 사항은 MBC가 “OOO채널은 시청자에게 도움이 되는 프로그램을 많이 제공한다” 문항에서도 1위를 차지함으로써 전체 문항 모두 1위로 평가된 점이다. 그리고, KBS1 채널의 브랜드 자산 평가결과가 전반적으로 개선되어 2010년 4위에서 2011년 2위로 상승하였다. MBC의 경우 “나는 같은 내용이 방송된다고 해도 OOO채널을 선택하겠다” 문항에서 1위를 차지하기는 했지만, 타 문항들과 비교할 때 가장 낮은 점수를 받은 것으로 나타났다.

<표 4-27>에서 보듯이 각 문항별 2011년의 브랜드 자산 평균값이 2010년까지의 기존 조사 결과에 비해 크게 상승한 것은 전화조사방식에서 면접조사방식으로 조사방식을 변경한 차이로 해석된다.

〈표 4-27〉 브랜드 자산 평가

	MBC		KBS1		KBS2		SBS	
	2011년	2010년	2011년	2010년	2011년	2010년	2011년	2010년
나는 OOO가 어떤 프로그램을 방송하는지 잘 알고 있다	70.8 (1위)	61.6 (1위)	66.2 (3위)	54.1 (4위)	66.7 (2위)	60.2 (2위)	66.1 (4위)	60.0 (3위)
OOO 채널은 시청자에게 도움이 되는 프로그램을 많이 제공한다	70.2 (1위)	63.7 (2위)	68.4 (2위)	66.4 (1위)	67.0 (3위)	60.9 (3위)	65.8 (4위)	60.2 (4위)
나는 OOO를 생각하면 좋은 느낌이 떠오른다	70.8 (1위)	65.8 (1위)	67.8 (2위)	61.3 (4위)	67.1 (3위)	62.3 (2위)	65.7 (4위)	61.5 (3위)
나는 OOO 채널을 보고 있으면 시간가는 줄 모른다	69.6 (1위)	62.5 (1위)	65.0 (4위)	50.8 (4위)	65.9 (3위)	60.1 (3위)	65.9 (2위)	62.1 (2위)
OOO 채널 프로그램은 다른 방송에 비해 볼 만하다	70.8 (1위)	64.9 (1위)	67.2 (2위)	56.2 (4위)	67.1 (3위)	61.9 (3위)	66.7 (2위)	62.7 (2위)
나는 같은 내용이 방송된다고 해도 OOO 채널을 선택하겠다.	69.4 (1위)	63.5 (1위)	65.9 (3위)	53.8 (4위)	65.9 (2위)	57.9 (3위)	65.2 (4위)	58.8 (2위)
평 균	70.3 (1위)	63.7 (1위)	66.7 (2위)	57.1 (4위)	66.6 (3위)	60.5 (3위)	65.9 (4위)	60.9 (2위)

2010년 조사결과에서 MBC는 50세~59세 및 60세 이상의 연령대에서 채널별 브랜드 자산 평균이 3위와 4위를 차지하였으나, 2011년에는 1위와 2위로 조사되어 크게 개선된 것으로 나타났다. 타겟 시청률의 경우에서도 2010년에 비해 크게 개선된 결과가

도출되었다. 성별 타겟 시청률이 2010년의 경우 남성 4위, 여성 3위였으나 2011년의 조사결과에서는 남성 2위, 여성 1위로 나타났다. 또한, 2010년에는 전체 연령대에서 타겟 시청률이 3~4위로 조사되었으나 2011년에는 15세부터 49세까지는 1위를, 50세~59세 연령대에서는 2위, 60세 이상의 연령대에서는 3위로 개선되었다. 2010년에는 연령대별 브랜드 자산 평가와 타겟 시청률 조사결과가 일치하지 않는 것으로 나타났으나, 2011년 조사에서는 연령대별 브랜드 자산 평가와 타겟 시청률 조사가 유사한 결과를 나타내고 있다.

60세 이상의 연령대에서의 채널별 브랜드 자산 평균 및 타겟 시청률에서는 2010년에 이어 2011년에도 KBS1 채널이 1위로 조사되었다.

〈표 4-28〉 2011년 채널별 브랜드 자산 평균, 순위와 타겟 시청률 비교

항목		채널	MBC		KBS1		KBS2		SBS	
			QI점수	순위	QI점수	순위	QI점수	순위	QI점수	순위
채널별 브랜드 자산 평균	성별	남성	70.0	1위	67.3	2위	66.7	3위	65.8	4위
		여성	70.6	1위	66.1	3위	66.6	2위	66.0	4위
	연령대	15세-19세	69.0	1위	62.6	4위	65.4	3위	67.0	2위
		20세-29세	70.4	1위	63.6	4위	65.1	3위	66.2	2위
		30세-39세	71.1	1위	65.8	4위	66.6	2위	66.3	3위
		40세-49세	70.4	1위	67.9	2위	67.0	3위	65.4	4위
		50세-59세	70.2	1위	68.9	2위	67.5	3위	65.8	4위
		60세 이상	69.3	2위	71.8	1위	67.9	3위	64.8	4위
항목		채널	MBC		KBS1		KBS2		SBS	
			시청률	순위	시청률	순위	시청률	순위	시청률	순위
타겟 시청률	성별	남성	1.1	2위	1.3	1위	1.0	4위	1.0	3위
		여성	1.9	1위	1.8	3위	1.7	4위	1.9	2위
	연령대	15세-19세	0.5	1위	0.2	4위	0.5	2위	0.5	3위
		20세-29세	0.8	1위	0.4	4위	0.7	2위	0.7	3위
		30세-39세	1.4	1위	0.6	4위	1.2	3위	1.3	2위
		40세-49세	2.1	1위	1.3	4위	1.8	3위	1.9	2위
		50세-59세	2.5	2위	2.9	1위	2.3	4위	2.5	3위
		60세 이상	2.5	3위	6.5	1위	2.4	4위	2.8	2위

〈표 4-29〉 2010년 채널별 브랜드 자산 평균, 순위와 타겟 시청률 비교

항목		채널	MBC		KBS1		KBS2		SBS	
			QI점수	순위	QI점수	순위	QI점수	순위	QI점수	순위
채널별 브랜드 자산 평균	성별	남성	61.67	1위	56.32	4위	58.36	2위	57.69	3위
		여성	65.57	1위	57.82	4위	62.63	3위	63.93	2위
	연령대	15세-19세	66.01	1위	50.48	4위	59.84	3위	61.50	2위
		20세-29세	66.03	1위	48.02	4위	59.14	2위	58.45	3위
		30세-39세	65.64	1위	53.57	4위	58.98	3위	59.44	2위
		40세-49세	62.51	1위	58.58	4위	60.72	3위	61.73	2위
		50세-59세	60.63	3위	62.29	1위	60.18	4위	62.10	2위
		60세 이상	60.43	4위	72.81	1위	65.70	2위	64.00	3위
항목		채널	MBC		KBS1		KBS2		SBS	
			시청률	순위	시청률	순위	시청률	순위	시청률	순위
타겟 시청률	성별	남성	1.7	4위	1.9	2위	2.0	1위	1.9	2위
		여성	3.1	3위	2.6	4위	3.7	1위	3.6	2위
	연령대	15세-19세	1.2	3위	0.4	4위	1.4	1위	1.3	2위
		20세-29세	1.3	3위	0.5	4위	1.5	1위	1.4	2위
		30세-39세	2.5	2위	1.0	4위	2.8	1위	2.5	2위
		40세-49세	2.8	3위	1.9	4위	3.5	1위	3.3	2위
		50세-59세	3.1	4위	3.5	3위	3.8	2위	4.0	1위
		60세 이상	3.2	4위	7.4	1위	4.0	3위	4.3	2위

MBC는 2010년 조사에서 ‘드라마’, ‘뉴스’ 장르에서 2위로 평가되었고 ‘오락’ 장르에서 3위로 평가되었으나, 2011년 조사에서는 ‘드라마’ 및 ‘뉴스’ 장르에서 1위를 차지하고 ‘오락’ 장르에서 2위로 개선된 결과가 도출되었다. ‘오락’ 장르에서는 SBS가 1위를 차지하였고, ‘시사교양’ 및 ‘생활교양’에서는 KBS1 및 KBS2 채널이 각각 1위를 차지한 것으로 나타났다.

〈표 4-30〉 장르별 채널 인지도

(단위: %)

	MBC		KBS1		KBS2		SBS	
	2011년	2010년	2011년	2010년	2011년	2010년	2011년	2010년
‘드라마’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	37.3 (1위)	31.5 (2위)	8.0 (4위)	10.3 (4위)	16.5 (3위)	25.5 (3위)	32.4 (2위)	32.7 (1위)
‘뉴스’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	38.3 (1위)	36.7 (2위)	37.6 (2위)	52.1 (1위)	7.9 (4위)	4.7 (4위)	10.6 (3위)	6.5 (3위)
‘오락’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	29.7 (2위)	26.1 (3위)	5.4 (4위)	6.0 (4위)	26.9 (3위)	34.9 (1위)	32.8 (1위)	32.9 (2위)
‘다큐멘터리’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	N/A	32.6 (2위)	N/A	51.8 (1위)	N/A	8.9 (3위)	N/A	6.7 (4위)
‘시사교양’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	26.8 (2위)	N/A	31.4 (1위)	N/A	20.9 (3위)	N/A	11.9 (4위)	N/A
‘생활교양’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	27.1 (2위)	N/A	21.8 (3위)	N/A	27.4 (1위)	N/A	13.1 (4위)	N/A

(2) 사회공헌활동의 성과

MBC는 점차 사회공헌활동의 중요성이 증대되고 있는 상황을 감안하여 2011년 2월 조직개편을 통해 편성제작국 소속이었던 사회공헌부를 사장 직속의 사회공헌실로 승격하였다. 그 후 2012년 상반기 조직개편을 단행하면서 기획홍보본부 소속으로 편제를 변경하였다.

MBC는 사회적 책임을 실현하기 위한 기반을 마련하고 공영방송으로서의 이미지 제고를 위하여 2011년 1월 사회적 기업인 ‘(주)MBC 나눔’을 설립하였다. ‘(주)MBC 나눔’은 사회적 약자 및 소외계층을 지원하기 위한 사업 개발과 ‘나눔’의 사회적 화두를 확산시키는 역할을 수행할 것으로 기대된다.

MBC는 ‘(주)MBC 나눔’과 업무협약을 체결하여 사회공헌 프로그램 및 행사를 위탁하였으며, 주요 행사에 인력 및 예산을 지원하였다. 2011년 3월 연변장애인 행사, 5월 쪽방 행사, 6월 다문화 가정 행사, 9월 탈북청소년 행사, 10월 쪽방운동회와 시각장애인 단풍 축제행사, 11월 북한민속예술제, 12월 나눔콘서트를 각각 지원했다.

2011년 중 <표 4-31>과 같이 각종 복지재단과 공동으로 모금사업을 추진하였으며, 총 8,379백만원의 모금 성과를 달성하였다.

〈표 4-31〉 2011년 모금사업 추진 내역

(단위 : 백만원)

기 간	모금사업명	주 최	모금액수
2011년 2월	이웃돕기성금	MBC, 사회복지공동모금회	2,861
2011년 3월	일본지진피해지역 돕기성금 (특집방송)	MBC, 사회복지공동모금회	2,724
2011년 5월	어린이에게 새생명을 (특집방송)	MBC, 어린이재단	2,649
2011년 5월	어린이재활지원 희망의 손잡기 (특집방송)	MBC, 푸르메재단, 사회복지공동모금회	145
합 계			8,379

사회공헌프로그램 <나누면 행복>, <함께 사는 세상> 등에서 ‘나눔 토크’와 같은 새로운 포맷을 도입하여 경쟁력을 제고하였으며 2011년 6월 개편 이후 평균 2.03%의 시청률로 동시간대 최고의 경쟁력을 유지하였다. 또한 보건복지부, 기아대책, 공동모금회, 중앙자원봉사센터 등과 프로그램 업무협약을 체결하여 나눔 문화 확산에 기여하였고, 2011년 프로그램 협찬 실적으로 약정건수 8건, 약정금액 3억 8백만원을 달성하였다.

MBC는 창사 50주년을 맞아 2011년 키워드를 ‘상생과 나눔’으로 정하고 ‘나눔’문화 확산을 위한 연중 캠페인을 적극적으로 제작·편성하였다. <이제 옆을 봅시다> 시리즈의 경우 재능기부 형태로 3편을 제작하였으며 제작방식에서도 나눔의 의미를 실천하였고, <나누면 행복>, <장애인 나눔> 캠페인 등을 통해 이웃과 주변에 대한 관심, 배려의 문제를 제기하고 인종, 장애유무, 연령의 장벽을 넘는 다양한 나눔의 형태를 제시하였다. 또한 세계 산림의 해를 맞아 희망의 숲 캠페인을 전개하고, G20 세계 국회의장 회의 안내 스팟 등을 시의성있게 제작하여 방송하였다.

〈표 4-32〉 2011년 편성제작물을 통한 연중 캠페인

캠페인 명	방송시기	주요 내용
나눔 캠페인	2011년 1월 ~	장애인 나눔 편, 버스 편
희망의 숲	2011년 4월 ~	숲은 미래다 편
G-20 캠페인	2011년 4월 ~	G20 세계국회의장 회의 안내 스팟
나누면 행복	2011년 7월 ~	나눔 이미지 편, 기업은행 협찬 편
이제 옆을 봅시다	2011년 8월 ~	결손가정 어린이 편, 장애인 편, 독거노인 편

〈표 4-33〉 2011년 특집 프로그램 활용을 통한 나눔 캠페인

방송일시	내 용
1/28(금) 오후 1:40-4:00	MBC 50주년 나눔 '맛있는 약속, 1000일의 약속'
1/28(금) 오후 5:10-6:00	MBC 50주년 나눔 '우리생애 최고의 선물'
3/10(목) 오후 1:35-3:10	2011 MBC 특별생방송 힘내라! 중소氣UP
3/16(수) 오후 4:10-6:00	일본대지진 MBC 특별생방송 '함께 나누는 세계'
4/4(목) 오후 5:10-6:00	MBC 창사50주년 나눔 '연변 장애인의 한국 방문기'
4/20(수) 낮 12:25-1:15	장애인의 날 특집다큐 '아담한 부부의 초콜릿 정원'
4/20(수) 오후 2:40-4:00	MBC 창사50주년 특집 '1004 릴레이 희망의 마라톤' 축하쇼 '희망나눔, 사랑더하기'
4/20(수) 오후 2:40-4:00	MBC 창사50주년 특집 '희망릴레이, 우리는 달린다'
5/5(목) 오후 4:10-6:50	창사특집 2011 MBC '어린이에게 새 생명을'
5/8(일) 낮 12:10-3:00	MBC 특별생방송 창사50주년 나눔 프로젝트 '비움과 나눔'
5/27(일) 오후 5:30-7:45	MBC 50주년 특별생방송 어린이 재활지원 프로젝트 희망의 손잡기
7/15(금) 오후 12:15-2:15 11/10(목) 오후 2:30-3:50	2011 맛있는 나눔 사랑의 푸드뱅크
7/18(월) 오후 5:00-6:00	MBC 나눔특별기획 고맙습니다, 작은도서관
9/28(수) 오후 2:05-3:00	MBC 창사50주년 기념 나눔 새터민 학생들의 남도여행
11/25(금) 오후 2:00-2:50	MBC 나눔캠페인 '작지만 착한 기술' 케냐에 희망을 심다
12/5(월) 오후 1:45-2:55	MBC 나눔캠페인 희망콘서트
12/15(목) 오후 1:10-3:50	2011 MBC 이웃사랑 특별생방송 착한 나눔, 희망 세상
12/22(목) 오후 5:00-7:45	MBC 50주년 특별생방송 '바보 나눔 대축제'
12/25(일) 밤 11:00-1:00	창사50주년 기념 나눔콘서트 이미지와 친구들

〈표 4-34〉 창사 50주년 특집 프로그램

프로그램명	편성시간	내 용
MBC 창사 50주년 특집 휴먼다큐멘터리 사랑	4/29(금)-5/27(금) 밤 11시대	가슴 뭉클한 우리시대 엄마들의 이야기를 담은 휴먼다큐멘터리(5부작)
MBC 50주년 특별기획 다큐 타임	6/2(목)-8/4(목) 밤 11:05-12:00	새로운 기법으로 우리의 생활과 문화에 접근한 신개념 하이브리드 다큐멘터리
MBC 창사 50주년 특별기획 3D 해양 다큐멘터리 '엄홍길 바다로 가다'	8/11(목) 밤 11:05-12:00	창사50주년을 맞아 제작한 국내 최초의 3D 해양다큐멘터리
MBC 창사 50주년 특집 아스팔트 위의 인생 2부작	9/1(목), 9/8(목) 밤 11:05-12:00	열악한 근무환경 속에서도 열심히 일하며 살아가고 있는 이들의 삶의 애환을 다룬 다큐멘터리
MBC 창사특별기획 코이카(KOICA)의 꿈	11/20(일) ~2012.1/29(일) 오전 9:25-10:45	열악한 환경의 지구촌 가족과 함께하는 MBC 해외봉사단의 감동의 봉사현장을 전달
제7회 푸른성장대상	11/25(금) 오후 2:50-3:50	청소년관련 공로자를 위한 시상식
MBC 창사 50주년 특집다큐 코리아를 아시나요 공공외교의 현장	11/25(금) 밤 11:25-12:25	MBC가 창사 50주년을 맞아 글로벌 시대를 조망하고 한국의 역할을 모색하는 내용의 특집 다큐멘터리
MBC 창사50주년 특집 '명사들의 사랑나눔'	12/2(금) 오전 9:45-12:00	각계각층에서 어려운 이웃에게 도움의 손길을 전하는 기부프로그램
창사특집 2011 사랑의 열매 MBC 사회봉사대상	12/2(금) 오후 1:15-3:00	국내 사회봉사자를 위한 시상식
MBC 창사50주년 특별기획 '빛과 그림자'	12/28(월)- 매주 월화 밤 9:55-11:15	1960년대부터 현재에 이르는 50년간의 대중문화예술 세계를 되짚어보는 창사특집 드라마
창사50주년 특집 MBC스페셜 충주 성심학교 야구부 1,2편 제니의 꿈	12/2(금)-12/16(금) 밤 11시대	창사50주년 특집 휴먼다큐 시리즈
MBC창사50주년 특집다큐멘터리 '남극의 눈물'	12/23(금)~ 밤 11시대	창사특집 '지구의 눈물'시리즈 총6편

MBC는 사회공헌을 위한 신규사업으로 매월 1회 임직원들의 자원봉사를 추진하여 2011년에 총 7회를 실시하였으며, 사랑의 책 모으기 운동도 펼쳤고, 매년 시행하고 있는 급여 우수리 나눔으로 저소득층 중고생들에게 장학금을 전달하였다. 2011년 6월에는 다문화 가정의 ‘용인드라마’ 견학을 추진하였고, 사회공헌실 및 (주)MBC 나눔의 임직원들은 2차례의 해외 봉사(8월 네팔, 12월 캄보디아)를 수행하였다.

그 외 MBC는 2011년에 정수장학회 장학금, <무한도전> 달력수익 기부금, <일본 지진피해 지역돕기> 성금 등 약 30억원의 기부금을 지출하였다.

〈표 4-35〉 2011년 MBC 기부금 지출 내역

(단위 : 원)

내용	금액
<무한도전> 달력수익 기부금	402,024,718
<하춘화 50> 기부금	122,380,898
2011 급여우수리 기부금 외	57,035,117
<일본 지진피해 지역돕기> 성금 외	100,000,000
정수장학회 장학금	2,150,000,000
강원도 지역아동센터 기부금 외	73,250,000
베트남 학생 지원 장학금	45,252,000
2011년도 크리스마스 쌀 성금	1,800,000
소계	2,951,742,733

제5장 기술 부문



제 5 장 기술부문

우리나라에서도 2012년 말 아날로그 TV 방송이 완전히 종료될 예정으로, 온 국민의 사랑을 받아 왔던 아날로그 TV가 영원히 역사 속으로 사라지게 되었다. 그야말로 완전한 HDTV 시대에 진입하게 되었다. 인터넷의 성장과 멀티미디어 기술 발전에 따라 데이터 위주의 인터넷 트래픽은 급격하게 비디오 중심의 트래픽으로 바뀌고 있고, 이에 따라 차세대 인터넷에 대한 투자를 게을리 할 경우, 인터넷이 마비될 수도 있다는 경고가 여기저기에서 들리고 있는 시점이다. 아날로그 TV 방송이 유일한 동영상 분배 수단 이던 시절에서부터 위성 방송, 케이블 방송, IPTV 등의 시대를 거쳐 바야흐로 인터넷 방송의 시대로 진입하려 하고 있다.

뿐만 아니라 가로 방향 해상도가 2천(2K) 화소급인 HDTV가 이제야 정착 단계로 접어든 시점에서, 가로 방향 해상도가 4천(4K) 화소급 및 8천(8K) 화소급에 이르는 UHD TV(Ultra High-Definition TV)에 대한 기술 개발이 급속히 진행되고 있다. UHD TV를 통해 시청자는 HDTV 보다 확실히 한 단계 상승된 현장감을 느낄 수 있으며, 높은 해상도는 입체감을 유발하는 요인 중 하나이기 때문에, UHD TV는 HDTV의 다음 단계라는 데에 별다른 이견이 있을 수 없다. 다만 향후 지상파 방송에서 UHD TV를 시행하려면, 그 정보량이 방대하기 때문에 새로운 주파수를 확보하거나 지상파+ 인터넷 복합 전송방식 기술을 개발하여야 한다.

3D 영화 ‘아바타’의 엄청난 성공으로 인해, 최근 2~3년 간 3D 영화와 TV에 대한 관심이 급상승하였다. 3D 영화는 기존 2D 영화에 비해 고가의 상영료를 받기 때문에 영화 산업에서는 새로운 수익 창출원으로서 각광 받고 있다. 3D TV는 수상기 제조업체의 판매 전략에 따라 변변한 방송 표준이 없는 상황에서도 ‘3D 수상기’라는 이름하에 높은 매출을 기록 중이긴 하다. 그러나 영화 산업과 달리 TV 방송에서 3D가 일반화 될 것이라고 예단하는 것은 아직도 다소간의 위험이 존재한다. 3D TV가 성공하기 위해서는 넘어야 할 산들이 아직도 여럿 있다. 가장 심각한 문제는 디스플레이이다. 현재의 2D TV 처럼 자연스럽게 시청할 수 있는 디스플레이가 상용화되기까지는 3D TV가 일상적인 가전 기기가 되기 어렵다. 안경식 디스플레이나 무안경식이라 하더라도 시청 시점에 따라 3D 효과가 반감되는 디스플레이로는 자연스러운 시청이 불가능하다. 또 인구의 30% 정도는 어지러움으로 인해 장시간의 3D TV 시청을 견디지 못한다고 알려져 있기 때문에, 3D 콘텐츠의 입체감을 적절한 수준에서 제한하지 않으면 안 되는데, 이에 대한 연구도 아직 진행 중이다. 또한 지상파 방송의 경우는 2D 콘텐츠 대비 3D 콘텐츠의 늘어난 정보량을 전달하기 위해 추가로 필요한 전송 대역을 확보하는 것이 매우 어렵기 때문에 지상파 3D 방송을 상용화하기는 더욱 어려운 실정이다.

2005년 우리나라가 세계 최초로 상용화에 성공한 지상파 DMB도 휴대폰과 내비게이션 단말 겸용 수신기가 널리 보급되면서 모바일 멀티미디어의 일반화에 크게 기여하였으나, 더욱 결정적인 것은 스마트폰의 등장이었다. 스마트폰이 급속하게 확산됨으로 인해 대중들은 모바일 멀티미디어와 매우 친숙해졌다. 그러나 이동통신망을 통한 단대단(peer-to-peer) 멀티미디어 분배는 그 대용량성으로 인해 음성 통화와 문자 통신에 악영향을 줄 수 있기 때문에 세계 모든 이동통신사들의 골칫거리가 되었다. 특히 많은 사람들이 관심을 갖는 이벤트가 있을 때에는 트래픽이 급속히 증가하므로 접속 불가능 상태를 초래하게 되므로, 모든 이동통신사들은 이러한 경우가 도래하기 전에 이를 미리 감지하여 비디오 트래픽을 인위적으로 차단하고 있다. 이러한 문제에 대한 해결책으로 이동통신사는 더 많은 무선 주파수를 당국에 요청하고 있으나, 비디오의 화질도 QVGA, VGA, HD 등으로 점차 진화하고 있고, 미래에는 3D, UHD 등에 대한 분배 수요도 생길 것이므로, 새로운 주파수를 무한정 할당한다고 해서 해결될 문제는 아니다. 따라서 근본적으로는 방송과 통신의 적절한 조화를 통해 많은 사람들이 관심을 갖는 비디오물은 지상파 방송을 통해 분배함으로써, 시청자의 요구도 만족시키면서 이동통신망의 트래픽도 적절히 관리할 수 있는 기술이 상용화되어야 한다.

모바일 멀티미디어의 중요성이 크게 대두되면서, 미국, 유럽과 같은 전통적인 방송 기술 선진국에서는 차세대 지상파 방송은 모바일 수신을 기본으로 하여야 한다고 요구하고 있다. 예를 들어, ATSC 3.0은 기존 모든 TV와의 호환성을 고려하지 않은 상태에서 완전히 새로운 방식의 지상파 방송 표준을 목표로 하고 있는데, 모바일 수신은 그 핵심 요구사항 중 하나이다. 이는 지상파 방송 이외의 케이블 방송, 위성 방송, IPTV, 인터넷 방송 등의 대체적 수단으로 인해 지상파 방송의 실효성에 대한 의문이 제기되고 있고, 소위 '지상파 방송의 위기'라는 인식이 지상파 방송사업자들 간에 공감대를 넓혀가는 상황에서 지상파 방송만이 가질 수 있는 본질적인 매체적 우위에 대한 명확한 인식을 바탕으로 한 것이다. 즉 지상파 방송은 전파가 도달할 수 있는 곳이라면 언제 어디서나 많은 사람들에게 한꺼번에 대용량의 정보를 전달할 수 있는 장점이 있다는 것이다. 또한 높은 곳에 위치한 지상파 중계기는 홍수, 쓰나미 등 자연재해에 대해 대단히 견고한 서비스를 보장해 주기 때문에, 지상파 방송은 재난정보 측면에서 가장 탁월한 매체이다.

상기에서 설명한 방송 콘텐츠와 이의 분배를 위한 기술의 눈부신 발전과 급속한 변화는 지상파 방송사로서 항상 기술 현황과 미래 예측을 게을리 할 수 없도록 만들고 있으며, 적절한 경영 전략을 수립하고 이를 착실히 실행해 나갈 것을 요구하고 있다.

최근 한류의 영향으로 드라마, 음악 등 지상파 방송 사업자가 제작하는 콘텐츠의 수익성이 제고되었다. 이에 따라 지상파 사업자로서는 콘텐츠 분배 기술뿐만 아니라 콘텐츠 제작, 보관, 배포에 이르는 전 과정의 기술 또한 더욱 중요해졌다. 현실적으로 주파수 제한으로 인해 3D, UHD 등 대용량 정보를 담은 콘텐츠를 방송하는 것이 당장은 어

렵다하더라도 이러한 기술을 이용하여 가능한 한 조기에 콘텐츠를 확보하는 것은 미래의 수익에 크게 영향을 끼칠 수 있다.

MBC는 TV, 라디오, DMB 등의 방송 사업을 시행하고 있는 지상파 방송 사업자로서 실질적으로 공적 기업이다. 따라서 현행 또는 가까운 미래의 방송을 차질 없이 효율적으로 시행하는 것은 기본적 임무로서 당연한 과제이다. 또한 중장기적 미래 비전을 수립하고, 이를 달성하기 위해 착실히 준비해야 한다. 더욱이 콘텐츠의 중요성이 날로 높아지면서, 최근 MBC는 콘텐츠 중심적 글로벌 미디어 회사를 지향하고 있다. 본 평가에서는 이러한 지향점을 달성하기 위한 세부 전략과 과제를 현재 잘 수립·시행하고 있는지를 평가하고, 미흡한 부분에 대해서는 몇 가지 제언을 하고자 한다.

<표 5-1>에 보인 바와 같이 MBC 기술부문의 평가 영역은 크게 방송기술 향상, 뉴미디어 환경 대응, 시설·장비의 운영관리 등의 세 가지로 나뉜다. 방송기술 향상 영역의 평가 항목은 기술정책의 적절성과 방송기술의 향상 정도의 두 항목이며, 뉴미디어 환경 대응 영역의 평가 항목은 방송환경 변화의 대응과 방송통신융합 대비 정도의 두 항목이며, 시설·장비의 운영관리 영역의 평가 항목은 시설 및 장비 운용의 효율성과 방송망관리 및 시스템의 개선의 두 항목이다

<표 5-1> MBC 기술부문의 평가 영역, 평가 기준 및 평가 지표

평가영역	평가항목	2011년 경영평가	
		평가지표	
방송기술향상	기술정책의 적절성	중단기 기술정책 타당성 및 일관성	
		경영목표와의 연계성 평가	
		디지털 방송기술변화의 대응	
		방송 투자의 효율성과 적합성	
		방송품질향상 관련제도의 적절성	
	방송기술의 향상정도	방송기술시스템의 개선 기술연구개발에 대한 투자 방송 기술 인력의 양성	
뉴미디어 환경대응	방송환경변화의 대응	디지털방송 전환에의 대응 디지털제작 시스템 구축	
	방송통신융합 대비정도	방송기술관리시스템의 적절성 서비스 개선 및 뉴미디어 수용환경 개선	
	시설·장비의 운영관리	시설 및 장비 운용의 효율성	시설인프라구축의 타당성
			시설구축의 추진 실적
제작시설의 활용 효율성			
제작 장비의 유지 보수 및 교체			
방송망관리 및 시스템의 개선		방송망의 안정성, 효율성 제고 방송사고 대처능력의 개선 송출시스템 및 송수신 품질 향상 및 개선 실적	

1. 방송기술 향상 평가

방송기술 향상을 위한 기술 정책은 적절하게 수립되었는지, 그리고 이러한 정책을 통해 실제 방송 기술의 향상이 얼마나 이루어졌는지를 평가한다

1) 기술정책의 적절성

급변하는 방송기술 환경 변화에 능동적으로 대처하고 있는지에 대해 평가한다. 세부적으로는 중단기 기술정책은 타당하며 일관성이 있는지, 경영목표와는 잘 연계되어 있는지, 디지털 방송기술 변화에는 잘 대응하고 있는지, 방송 투자는 효율적이고도 적합하게 시행되고 있는지, 방송품질향상과 관련된 내부 제도들은 적절한지를 평가한다.

(1) 중단기 기술정책 타당성 및 일관성

2011년 MBC 디지털본부에서는 방송기술 미래 전략을 수립하였는데, 그 내용은 크게 지상파 방송 플랫폼 경쟁력 강화, 뉴미디어 기반 신규 서비스 활성화, 차세대 방송기술 인력 양성 등으로 나뉜다.

첫째, 지상파 방송 플랫폼 경쟁력 강화를 위해 본계열사 디지털 전환 활성화 계획을 수립하였으며, 아날로그 방송 종료와 성공적인 디지털 전환을 통한 시청자 복지 향상을 추진하고, 제작·송출 시설의 HD 전환을 통해 고품질 디지털방송 서비스를 제공하며, 디지털방송 커버리지 확대 및 지상파 직접 수신 환경 개선 사업을 추진하는 전략을 수립하였다.

둘째, 뉴미디어 기반 신규 서비스 활성화를 위해, 스마트TV, 스마트미디어 기기를 활용한 IP기반 방송 고도화 및 N스크린 서비스를 제공하며, 지상파 고품질 3DTV 시범방송 서비스를 제공하며, 차세대방송(UHDTV) 서비스 계획을 수립하고, 신규 서비스 주파수(700 MHz 대역)를 확보하는 데 노력을 기울이기로 하였다.

셋째, 포스트 HDTV 시대를 대비한 차세대방송(3DTV, UHDTV) 관련 기술 교육을 실시하되, 일회성 교육을 지양하고 교육 과정이 실제 업무에 적용될 수 있도록 체계적 이력 관리를 시행하기로 하였으며, IP기반 방송, 스마트TV 등 뉴미디어 관련 집중 교육을 시행하기로 하였다.

평가를 통해 파악된 UHDTV에 대한 기술정책은 다소간 소극적인 것으로 판단된다. 물론 2012년말 아날로그방송 종료에 대비한 기술적 준비로 인해 인적으로나 금전적으로 적극적 투자 여력이 없다는 점을 고려하더라도, 글로벌 콘텐츠 기업을 지향하는 MBC의 목표와는 다소 거리가 있는 것으로 판단된다. 실제 카메라, 편집기 등의 경우 이미 4K 급의 방송장비들이 고가이긴 하지만 출시되어 사용되고 있는 상황이므로, 다소간의 투자를 통해 장비를 확보하면 콘텐츠를 시험 제작하는 것은 어렵지 않을 것으로 판단된다. UHDTV 시험 송출까지는 표준이나 제도, 주파수, 수신기 등의 여러 가지 문

제가 해결되어야 하기 때문에 상대적으로 시간적인 여유가 있어 보이지만, UHD TV 콘텐츠 시험 제작을 통해 경험과 노하우를 축적하여 UHD TV 콘텐츠 및 서비스에 대한 중장기 계획을 수립하는 것은 꼭 필요하다고 판단된다. 최근 실험적으로 UHD TV 콘텐츠를 제작하기 위해 LG 전자 UHD TV 수상기 연구팀과 협력하고 있는 것은 긍정적으로 평가되나, 좀 더 투자할 필요가 있다.

스마트기기의 IP 기반 서비스 증가로 지상파 DMB, 라디오의 전망이 밝지 않은 것으로 판단하고 있는 듯하나 이에 대해서는 좀 더 신중한 전망이 필요하다. 사실 지상파 DMB 서비스 수익은 상용화 초기에 비해 많이 개선되고 있으나 단말 보급 대비 서비스 위상은 여전히 미약한 실정임을 부인할 수는 없다. 이에 따라 MBC 역시 새로운 윈도우 확보와 시장 개척을 위해 스마트기기 시장의 IP 기반 서비스에 진출할 수밖에 없다고 생각할 수 있다. 그러나 IP 기반 서비스의 사업 모델과 기존 방송서비스에 미치는 영향 등에 대해서는 더욱 면밀한 검토가 있어야 할 것으로 판단된다. 다소 판단이 쉽지 않은 상황에서 IT 기반 서비스에 비해 DMB와 라디오가 가지는 방송으로서의 장점(비용, 효율성 등)이 월등한 만큼 A/V 방송의 발전에도 최선의 노력을 경주할 계획을 갖고 있는 점은 긍정적으로 평가된다. 또한 전세계 유일의 모바일 지상파 방송서비스로서 재난방송, 차세대 위치기반정보(DGPS) 등 공익 서비스와 신규 서비스 기술을 개발함으로써 지상파 DMB 발전을 꾀할 계획을 갖고 있으며, 아울러 지상파 DMB의 경쟁력을 강화하기 위해 DMB 채널을 모바일환경에서 사용자 소구력이 높은 서비스(예를 들어, 비디오 중심의 서비스)로 개편을 추진 중인 것도 긍정적으로 평가된다.

아날로그 방송의 전반적인 청취율 하락, 스마트기기 대비 경쟁력 약화 등의 환경 변화가 있긴 하지만, MBC 라디오 방송의 경쟁력은 타 방송사에 비해 매우 높은 것으로 판단된다. 중심 주파수에 의해 라디오 방송사를 인지하는 일반적 청취 형태의 변화가 가시화되기 전까지는 이러한 경쟁 우위가 지속될 가능성이 높다. 따라서 현 단계에서 기존 FM과 호환적인 방식을 디지털라디오 방식으로 선호하는 것은 나쁘지 않은 전략일 것이다.

청취자 입장에서는 현재 FM 라디오 방송에 대한 만족도가 대단히 높기 때문에, 한 차원 높은 오디오 서비스가 아닌 한 맹목적인 디지털라디오 전환은 달갑지 않다. 도대체 왜 새 수신기를 구매해야 하는지에 대한 답을 줄 수 없다면 그러한 디지털 전환은 국민들에게 부담이 클 것이다.

따라서 중장기적으로는 FM 라디오 방송을 현재와 같이 유지하면서, 지상파 DMB의 오디오 서비스를 발전시키고, 상기 청취자 입장의 딜레마를 해소할 수 있는 획기적인 새로운 오디오 서비스를 도입해야 한다는 입장(즉, 그 때까지는 성급한 라디오디지털 전환을 자제해야 한다는 입장)을 취하기를 권고한다.

지상파 플랫폼 경쟁력을 강화하기 위한 노력은 매우 적극적으로 진행된 것으로 평가

되며, 뉴미디어 기반 신규 서비스 활성화에도 많은 노력을 기울인 것으로 평가된다. 그러나 현실적으로 인력 구성에서 다소 여유가 없다보니 차세대방송 기술 인력 양성은 다소 체계적이지 못하였던 것으로 평가된다.

<표 5-2>는 디지털본부의 2011 책정 예산 및 투자 실적을 보여준다. 향후에도 디지털본부가 설정한 미래 전략을 구현할 수 있는 충분한 예산을 확보하고, 제 때에 집행하도록 하여야 할 것이다.

<표 5-2> 디지털본부의 2011년 책정 예산 및 투자 실적

(단위 : 억원)

국별	경비		투자		경비, 투자 합계	
	책정예산	집행예산	책정예산	집행예산	책정예산	집행예산
디지털기술국	110.9	98.9	89.7	47.8	200.6	146.7
제작기술국	46.8	48	60.6	30.7	107.4	78.7
본부합계	157.7	146.9	150.3	78.5	308	225.4
본부집행률	93.2%		52.2% (74.9%) ^{참고1}		73.2% (84.2%)	

※ 2012년 1월 예산시스템 집행 기준

※ 장비구입은 완료되었으나 장비 입고 기간으로 인한 본부 이월예산 34억 미포함

※ 참고1 - 이월예산 34억 포함 시 집행예산은 112.5억이며 투자예산 집행률은 74.9%, 경비를 포함한 경비·투자 집행률은 84.2% 임.

(2) 경영목표와의 연계성 평가

MBC 전사경영목표인 '1등 탈환'에 기여하기 위해, 콘텐츠 경쟁력 강화, 지상파 경쟁력 확보, 신기술개발 등에 본부역량을 집중한 것으로 파악되었다.

우선 지상파 경쟁력 강화를 위해 DTV 방송보조국 및 자체 송신시설을 보강하고, 채널 경쟁력을 강화하였으며, 정부 주파수정책에 대응하고 수신환경 개선사업을 추진하였다.

신기술 개발을 위해 스마트미디어 서비스용 시스템을 자체 개발하여 예산을 절감하였다.

상암 신사옥을 효율적으로 구축하기 위해, 투자 효율성을 극대화하고 제작 트렌드에 능동적 대처가 가능한 상암 신사옥 시스템 구축 계획을 수립하였다.

콘텐츠 경쟁력 강화를 위해 드라마, '불굴의 며느리', '반짝반짝 빛나는' 등의 핵심 프로그램과 '나는 가수다', '위대한 탄생', 'K-POP 한류콘서트 해외공연 등의 대형 프로그램에 기술지원을 강화할 수 있도록 예능 전문 TD 코디네이터제를 실시하였고, 프로그램 품질개선을 위해 매직스튜디오를 제작하여 활용하였다. 4.27, 10.26 재보선 투개표 방송시스템을 개발하여 방송함으로써 선거방송 시청률 1위를 기록하는 데 기여하였다. Beam-Light를 도입하고 뉴스센터 LED 적용을 통해 조명 기번을 개선하였다.

불만제로, 일밤, 무한도전, 세바퀴 등의 시사교양 및 예능프로그램의 HD 제작 전환을 완료하였다.

전반적으로 보아 2011년 MBC 경영 목표를 달성할 수 있도록 기술 부문의 노력이 집중된 것으로 평가된다.

(3) 디지털 방송기술변화의 대응

MBC 디지털본부에서는 3DTV 태스크포스를 구성하여, 3DTV 콘텐츠 제작 기술을 개발하고 제반 시설을 확충하였으며, RAPA(한국전파진흥협회) 주관의 3D 실험방송 실무 태스크포스와 3D 콘텐츠 제작가이드라인 태스크포스 회의에 적극 참석하였고, TTA(한국정보통신기술협회) 주관의 3DTV 품질 안전 규격 실무반과 3D 입체 모니터 시험 규격개발 위원회 회의에도 적극 참석하였다. 또한 ‘뇌’, ‘하춘하 50주년 리사이틀’, ‘쇼! 음악중심’, ‘한국의 바다’, 드라마 ‘계백’ 등 여러 가지 3D 콘텐츠를 제작하였다.

또한 무선 인터넷이나 스마트폰 3G 서비스를 활용한 실시간 방송 서비스를 제공할 수 있는 pooc 서비스를 실시하고 있다. 서비스를 위한 송출시스템과 전송 프로그램을 기술연구소에서 자체적으로 개발하여 운용함으로써 비용절감을 극대화하였다.

반면 UHDTV에 대한 대응은 다소 부족한 편이었다. 2012년 말 HDTV로 완전 전환될 상황에서 UHDTV가 매우 멀리 있다고 생각하는 것은 오판일 수 있다. 4K급 UHDTV 디스플레이는 이미 여러 회사에서 기술 개발이 완료되어 곧 양산이 가능할 것으로 관측되고 있으며, 4K급 카메라도 고가이기는 하지만 이미 시장에 출시되어 있으며, 주로 일본 회사들이 이를 경량화하는 작업을 지속적으로 수행 중에 있다. 신호 압축과 관련해서는 이미 ISO와 ITU 공동으로 HEVC(High-Efficiency Video Coding)라는 UHD 동영상 압축 표준을, 다중화와 관련해서는 MPEG에서 MPEG-2 TS 표준을 대체할 차세대 다중화 표준으로서 MMT(MPEG Media Transport)라는 표준을 개발 중이다. 또한 UHDTV에 걸 맞는 3D 오디오를 22.2 채널 또는 10.2 채널 등의 형태로 설정하고 이를 위한 신호 압축 표준 개발에도 곧 착수할 예정이다.

가정용 TV수상기의 화면이 점차 대형화되는 반면 대형 TV수상기의 가격은 급격히 하락하고 있고, 가전사들은 새로운 고부가가치 시장의 창출을 모색하고 있어 UHDTV 시대는 생각 보다 빨리 도래할 것으로 예상된다. 국내 관련 산업의 발전과 수출시장 확보를 위해서도 국가가 UHDTV 산업을 전략적으로 지원할 수밖에 없다.

그러나 정부는 UHDTV 정책에서 지상파 방송사는 배제하고 위성파 케이블방송만을 고려하겠다는 입장을 보이고 있다. 여러 나라의 정책 당국에서는 UHDTV의 광대역성으로 인해 지상파 전송을 배제하려는 분위기가 있다. 그러나 이는 지상파 방송이 UHDTV 시대에서 배제된다는 것을 의미하기 때문에 지상파 방송의 생존과 직결된 이슈가 된다. 최근 700 MHz 대역을 통신용으로 전환하는 것이 마치 세계적인 추세인양 인식되고 있으나, 이 주파수 대역은 지상파 UHDTV를 시행하기 위해 꼭 필요한 자원이다. 이 주파

수 자원을 통신용을 일단 전환하게 되면 지상파 방송은 돌이킬 수 없는 운명에 직면하게 된다. 최근에는 지상파방송의 UHDTV 방송에 필수적인 700MHz 대역마저 통신 사업에 할당하였다. 만일 UHDTV방송이 케이블과 위성 방송에서만 가능하고 지상파 방송에서는 불가능해진다면 미래의 지상파 방송사 경쟁력은 치명적으로 약해질 것이다.

그럼에도 불구하고 MBC를 비롯한 지상파 방송사들은 UHDTV에 대한 로드맵조차 수립하지 않고 있으며 700MHz 대역 사안도 일부 기술조직에서만 대응하고 있는 형편이다. 700 MHz 주파수 정책에 대해서 MBC는 ‘생사’의 절박한 문제로 인식하고 있음을 회사 내외적으로 명확하고 널리 알릴 필요가 있으며, 이에 걸맞는 여러 가지 조치를 취할 필요가 있다. 국내 UHDTV 산업의 발전 뿐 아니라 지상파의 생존을 위해서도 UHDTV 및 700MHz 문제에 전사적인 관심과 역량을 집중해야 한다. 정부와 가전사 등의 주의를 환기시키고 UHDTV에 대한 MBC의 의지를 표명하기 위해, 선제적으로 UHDTV 장비를 도입하고 시범적으로 관련 프로그램을 제작하고 홍보하는 방안 등을 검토할 것을 권고한다.

UHDTV 송출까지는 HDTV 전환의 경우와 마찬가지로 정부의 지원이 필요할 수 있으나, 콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 기업을 지향하는 노선에 비추어 콘텐츠 분야에 조금 더 과감한 투자를 하는 것은 합리적이 판단된다. 최소한 2012년 내에는 4K급 UHD 콘텐츠 제작을 시행해 보고, UHDTV에 대해 보다 더 구체적인 중장기 계획을 수립할 것을 권고한다.

3DTV에 대해서는 현재의 추세에 맞는 정도의 투자를 하고 있다고 판단된다. 그러나 3DTV의 시청자 인터페이스가 획기적으로 개선될 가능성이 거의 없는 상황이라, 3DTV 시청이 일반화될 가능성은 크지 않아 보인다. 따라서 VoD 콘텐츠, 광고 등 특별한 분야를 제외하고는 3DTV에 대한 투자는 보수적이어야 하고, 과다투자를 조심할 것을 권고한다.

디지털본부는 HDTV에서 3DTV, 스마트TV로, 그리고 UHDTV로의 진화 추세에 맞게 대체로 잘 대응하고자 노력하고 있다고 평가되나, 전사적인 관심과 지원이 절실한 것으로 평가된다.

(4) 방송 투자의 효율성과 적합성

콘텐츠가 강력한 플랫폼과 어울리면 더욱 강한 경쟁력을 가질 수 있다. 이러한 관점에서 정부의 가이드라인을 맞추는 데에서 만족하지 말고 지상파TV는 물론 지상파DMB의 방송 커버리지를 넓히고 수신율을 높이기 위해 적극적으로 투자에 임해야 한다. 특히 지상파 방송 플랫폼의 근간인 송신설비에 대한 투자에 인색해서는 안 된다. 지상파의 직접 수신율을 올리기 위해 최근 이루어지고 있는 방송사 합동 공시청 설비 개선 사업 역시 좀 더 빨리 그리고 좀 더 큰 규모로 이루어져야 한다. 또한 디지털 전환 시기에 맞추어 극성을 부리고 있는 유료방송사업자들의 불법적인 영업 행태에 대해서도 이를 면밀히 주시하고 이를 막기 위한 대책을 수립하는 데에 좀 더 관심을 가져야 할 것이다.

2005년 말 상용화된 지상파DMB와 관련 투자 대비 수익률이 기대에 미치지 못한다는 일반적인 평가와 이동통신망을 통한 스마트폰에서의 AV 서비스가 일반화됨에 따라 지상파 DMB에 대한 매우 잘못된 회의적인 시각이 존재한다. 단기간에 급증한 스마트폰을 통한 AV 서비스는 이동통신망에 큰 부담이며, 적절히 조절되지 못할 경우, 이동통신망을 일시적으로 마비시킬 수 있다. 세계적으로 스마트폰이 활성화된 모든 국가에서 이 문제는 이미 해결해야만 하는 골칫거리가 되었다. 대규모의 이동통신망 인프라 투자가 없이는 이 문제를 단기간에 완화시키기 어려우며, 그러한 투자는 AV 데이량의 지속적인 증가로 인해 지속적으로 이루어져야 하는 상황이다. 스마트폰이 일반화된 상황에서도 지상파DMB는 더욱 중요하다. 이러한 관점에서, 지상파DMB에 대한 MBC의 인식이 견고해야 하며, 더욱 과감한 투자를 권고한다.

수익률 개선 폭이 크지 않고, 일반적으로 회의적인 시각이 존재하는 상황에서도, 2011년까지 MBC는 지상파DMB 서비스를 착실히 시행해 왔다고 평가된다. 수도권 대출력 송신소 4 개를 포함하여 총 16 개소의 송중계소를 구축 완료하였고 용문산, 광고산의 송출시설을 개선할 계획을 갖고 있으며, 경기 남부 및 서부 지역의 방송보조국 시설을 검토하고 있고, 경기 북부의 수신율 개선을 위해 포천 인근에 대출력 송신소를 검토하고 있는 점 등은 매우 긍정적으로 평가된다.

또한 기존 지상파DMB의 유효전송률을 1.5 배 향상시킬 수 있는 AT-DMB 상용화에도 적극적으로 참여하고 있는 점도 긍정적으로 평가된다. 그러나 지상파DMB와 스마트폰 모바일 IP 기반 AV 서비스에 대한 중장기적 비전이 확고하지 못한 점은 다소 부정적으로 평가된다. 지상파DMB의 화질을 개선하고 스마트폰 기반 AV 서비스와의 적절한 관계 정립 등에 보다 더 적극적인 관심을 갖기를 권고한다.

<표 5-3>은 2011년 디지털본부에서 구매한 방송장비 현황이다. 2011년에는 기본적으로 필요한 장비에 더하여 2010년 경영평가에서 지적된 편집 제작장비 부족을 해소하기 위한 제작장비들, 디지털전환 준비를 위한 송출장비 및 중계장비 등을 적절하게 구매한 것으로 평가된다.

〈표 5-3〉 2011년 방송장비 구매 현황

구분	품의(건)	품목(종)	구입금액(백만원)
내자	302	6,651	15,750
외자	5	9	387
합계	307	6,660	16,137

(5) 방송품질향상 관련제도의 적절성

MBC는 방송품질 향상을 위해 기술품질 평가회의를 연중 개최하고 있는 것으로 파악

되었다. <표 5-4>는 2011년 개최된 기술품질 평가회의의 내용을 정리한 것이다. 기술 품질 평가회의에서는 음향, 영상 등의 제작장비로부터 얻어지는 결과물의 품질평가에서부터 프로그램 제작 워크플로우에 이르기까지 다양한 측면에서 프로그램 품질을 향상시킬 수 있는 방안을 찾는 데 매우 효과적인 제도라고 평가된다.

<표 5-4> 2011년 기술품질 평가회의 운영 및 내용

평가 일자 (월.일)	프로그램 명	제작 구분	주요 내용/조치 결과
1.19	제작프로그램의 표준음향 레벨 설정	내부	<ul style="list-style-type: none"> - 표준음향 레벨 설정을 통해 규격화 및 준수 권고 - 제작기술부 사운드 믹스실과 녹음실에서 제작되는 프로그램은 적절한 음향 레벨을 유지하여 가공되었으므로 이후 단계에서 레벨 조정을 최대한 억제함을 원칙으로 함. - 지속적인 프로그램 모니터링과 피드백을 통해 실효성 확보 - 향후 타사와의 음향 레벨 경쟁이 심화될 경우, 음질 및 음색의 손상을 감수하고라도 음향 레벨을 올리기 위해 OPTIMODE 타입의 장비 적용 상황이 발생 가능함. - 내부적인 솔루션과 별도로 현재 방송 3사의 레벨이 최대치에 근접할 정도로 높기 때문에 방송 3사 음향 담당자들 간에 제작 및 송출 레벨에 대한 협의체 구축이 필요함.
2.9	장난스런키스 (3D VFX 제작)	내부	<ul style="list-style-type: none"> - 2010년 방영된 수목 미니시리즈 “장난스런 키스”에 나오는 건물붕괴 장면의 사례를 통한 특수영상 업무의 워크플로우 고찰
3.11	XDCAM HD50 포맷 확대 도입을 위한 화질비교 평가	내부	<ul style="list-style-type: none"> - 예능 프로그램의 인제스트 시 XDCAM CODEC의 두 가지 형식인 Ex 35와 HD 50에 대해 HDCAM(Tape) 인제스트 시는 화질열화를 최소화하기 위해 XDCAM HD 50 CODEC을 사용하고(이는 테이프로 촬영한 원본 소스를 말함), XDCAM (File) 인제스트 시는 XDCAM Ex 35 CODEC을 사용함을 기본으로 함 - XDCAM HD 50 포맷의 경우에도 ITU-R 권고기준 상으로 스튜디오 제작 포맷으로 무리가 없다고 판단되나 아직은 적용하기에 무리가 있음. - 디테일이 약간 무더지는 특성을 보이므로 광(조명)이 좋거나 디테일이 단순한 환경에서는 정교한 색 재현 작업 및 특수영상 효과작업이 무난함.
3.23	생방송 프로그램 진행과정의 음향관련 개선사항 (함께 나누는 세계)	내부	<ul style="list-style-type: none"> - 혼란스러운 상황에서도 주요 부분의 사전 점검은 반드시 시행 - 생방송시 발생할 수 있는 여러 상황에 대한 운용 매뉴얼 구축 - 중계차 등 부조정실에 연결되는 외부 회선의 립싱크 체크는 회선조정실 1차 점검 원칙 확립(SD 회선의 경우) - HD 회선의 경우 회선조정실에서 립싱크를 맞추기 어려운 상황이므로 립싱크 상태를 확인하여 맞지 않는 경우 해당 중계차에 립싱크 점검을 요청하며, 특별한 문제가 없음에도 립싱크가 맞지 않을 경우에는 부조정실에서 립싱크 조정하는 시스템 구축

평가 일자 (월.일)	프로그램 명	제작 구분	주요 내용/조치 결과
6.8	TAPELESS 카메라 시스템 고찰	내부	<ul style="list-style-type: none"> - 현재의 기술발전과 향 후 워크플로우를 고려하여 최적의 시스템 구축에 대한 검토차원에서 진행 - 평가 방식 <ul style="list-style-type: none"> • 화상 선호도(Blind Test로 진행) : 제조사별 영상압축방식(코덱)으로 촬영한 영상 선호도 평가 • 주관적 화질평가 : 원본과 최종 편집본 비교 • 객관적 화질평가 : 일본 K-WILL사의 VP21H 라는 측정기로 ITU-R의 권고에 기준하여 평가 실시. 측정기로 평가 화상의 75% 이상의 DSCQS 수치가 12%이하가 나와야 하며 수치가 낮을수록 화질 열화정도가 낮음. • 카메라 테스트 : 각종 카메라 테스트 및 조정 차트로 비교
6.22	지상파 방송 3사 뉴스 프로그램 음향 레벨 비교평가	내부 외부	<ul style="list-style-type: none"> - 지상파 3사 뉴스 프로그램의 음향 레벨의 비교 평가를 통해 본사 뉴스 음향의 장·단점을 분석하고 프로그램의 품질 향상 방안 도출 - 야외 리포팅과 내부 더빙실의 음색이 다른 부분은 생방송시 임의적으로 조정이 어려우므로, 제작진에게 문제점과 Equalizer 등을 통한 보정 방안을 전달하여 개선하도록 권고함. - 또한 리포터 음성의 왜곡, 특히 해외 리포터들의 음성에서 왜곡이 자주 발생하므로 음향 설정의 문제점은 없는지 점검하고 필요시 설정 값의 변경을 시행하며 추가적인 왜곡이나 음색의 변화를 줄이도록 전수 교육을 실시 함.
7.20	무한도전 서해안 고속도로 가요제 음악믹싱 기법 고찰	내부	<ul style="list-style-type: none"> - 밴드 및 다수의 가수가 나오는 경우, 가수 한명이 나오는 경우, 열악한 외부 환경에서 믹싱 환경 등 외부요인에 따라 부서별 믹싱 기법에 차이가 있음. - 음악 믹싱은 각각의 파트, 각각의 장르에서 다양성이 기반을 두고 발전하는 측면이 있으므로 지금과 같이 부서마다 특화된 장르에서의 고유 믹싱 기법 구축이 필요함. - 향후 상기와 같은 방법을 통해 믹싱 주제별 장·단점 비교를 통해 기법 다양화 추구 - 일주일에 7곡을 믹싱 하는 외부 녹음실, 하루에 7곡을 믹싱 하는 본사 제작 환경에서 절대적인 비교는 어려우나, 현재 본사의 음악 믹싱 수준은 외부와 필적할 만함 - 외부 녹음실과의 교류를 통해 새로운 기법 도입 방안 실행
9.28	드라마 방송용 포맷 변경을 위한 비교 평가	내부	<p>드라마 프로그램의 경우 프로그램 특성 및 업무 워크플로우 상이함으로 인하여 동일 프로그램도 야외 촬영 포맷과 스튜디오 촬영 포맷이 동일하지 않은 경우가 있음</p> <ul style="list-style-type: none"> - 포맷 통일시 주관적으로 느껴지는 부자연스러움과 색상의 이질감 등 관련 문제점 등에 대한 해결 방안을 지속적으로 개선키로 함

평가 일자 (월.일)	프로그램 명	제작 구분	주요 내용/조치 결과
12.14	나는 가수다_호주 공연 분석	내부	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 영상 <ul style="list-style-type: none"> - 기존 프로그램 형식과 동일하게 시스템 설정 : 모니터링 시스템, 카메라 및 기타 장비, 중계차 내부 - 모니터링 지적 사항 : “나는 가수다” 호주 편은 2회에 걸쳐 방송이 되었고 첫 번째 방송분의 영상품질 과 두 번째 방송분의 영상품질에 화질 차이가 관찰 된다는 의견 제기 ▶ 영상 <ul style="list-style-type: none"> - 본사 스튜디오 녹화 환경과 동일한 구성 및 인력 운용 : 중계차 내부에는 본사 음향팀 담당, 현장에서는 외부 음향팀이 운용하여 동일한 포맷으로 제작 - Format Converting한 비디오, 오디오와 멀티녹음한 음원의 길이가 달라 후반 믹스다운 과정에서 일일이 립싱크를 조정함. 향 후 동일 상황 발생 시 각별한 주의가 필요함 ▶ 조명 <ul style="list-style-type: none"> - 사전 답사 장소와 실제 공연 장소의 불일치로 사전 준비 부족 - 녹화 시점에 공연장 해가 지는 상황이여서 조명 연출의 어려움 발생 - 바람이 많은 야외 환경과 막 해가 지는 시점에 녹화가 시작되어 FOG 연출이나 조명 연출의 극대화가 이루어지지 않았다고 판단 됨. - 평소보다 1.5배의 조명 사용 : 본사 스튜디오 녹화에 비해 1.5배에 달하는 4,623개의 무빙라이트를 사용했으나, 운용 인원 부족으로 원활한 진행 어려움.
12.21	대학 가요제 방송분 고찰	내부	<ul style="list-style-type: none"> - 대학가요제 생방송과 관련하여 일부 얇고 날카로운 음악적 특성에 대한 분석 (중계차 AMU 출력과 진행부조였던 A부조정실 간 MUX 출력을 비교한 결과 A부조 출력 오디오가 100Hz 이하의 저음 부분이 감쇄 되고, 7~8Khz 대역의 고음부분이 상승하여 일부 얇고 날카로운 특성 재생) - 향후 중계차 진행시 주기적으로 부조정실 및 주조정실 각 장비단 별로 녹음하여 비교 테스트 필요 - Delay 테이프에 포함되는 Pink Noise를 이용하여 오디오 미터상의 대역별 스펙트럼을 참조하여 점검하고, 특정 오디오 대역에 이상이 있을 경우 상호 보완하여 방송함. - 뉴스센터 AMU 출력의 경우 High Pass Filter의 영향으로 저음부분이 감쇄하는 것인지 우선 점검하며, 기본적으로 중계차 진행시 Filter를 사용하지 않는 것을 원칙으로 하되, Filter를 사용하지 않음에도 AMU의 특성으로 인해 저음이 감쇄한다면 이를 Equalizer 등으로 보상하는 방법을 고려해야 함

2) 방송기술의 향상 정도

방송기술의 향상 정보 평가 항목에서는 방송기술 시스템의 개선 정도, 기술연구·개발에 대한 투자, 방송 기술 인력의 양성 등 3 가지 평가지표에 대해 평가한다. 방송기술의 향상 정도는 방송제작기술과 관련된 시스템을 개선하고 소프트웨어를 활용하는 방법에서부터 그 기저가 되는 하드웨어를 활용하는 방법에 이르기까지 기술을 연구하고 개발하며, 이를 위한 인력을 양성하는 등의 측면에서 얼마나 성공적이었는지를 평가하는 것이다.

(1) 방송기술 시스템의 개선

2011년 MBC 디지털본부에서는 차세대 통합방송시스템을 착실히 구축해 왔다고 평가된다. <표 5-5>는 그러한 차세대 통합방송시스템의 구축 현황이다.

디지털 제작 시스템의 경우, 3DTV 태스크포스를 연중 운영하여 3DTV 콘텐츠 제작 기술을 개발하고 제반 시설을 확충하였으며, 상암신사옥 방송시스템 기술 태스크포스와 제작, 라디오, 보도, 부분에서 사용자위원회를 연중 운영 또는 개최하여, 차세대 Tapeless 방송시스템 구축을 위한 미래지향적인 방안을 연구하고, 사용자 중심의 워크플로우를 구현하기 위하여 방송설비 구축 초기부터 PD, 기자 등 사용부서의 의견을 수렴하고자 노력해 왔다.

디지털 송출 시스템의 경우, pooc 서비스를 2011년 하반기에 실시함으로써 뉴미디어를 통한 고화질 실시간 방송 및 VOD 서비스를 시청자가 언제 어디서나 휴대폰 및 태블릿 PC에서 즐길 수 있도록 하였다. 또한 완제품 프로그램의 TCMCT 송출(소재별)을 2011년 하반기에 실시함으로써, 한 개의 프로그램을 타이틀, 전CM, 본내용, 후CM, 후타이틀 단위로 자동송출할 수 있게 하였다. 이로써 매체별 송출을 효율적으로 할 수 있게 되었다. DMB pooc 매체에서는 DTV 프로그램의 APC 시간 정보를 사전에 받아서 별도의 광고를 송출하도록 하였다. 이러한 노력의 결과로서, 뉴미디어 매체에서는 광고 송출을 위한 별도의 작업을 하지 않고 자동 송출하게 되어 광고 판매 및 운용 효율화를 기할 수 있었다. 또한 타이틀, CM은 서버로, 본내용은 테이프로 제작이 가능하므로 종합편집실에서는 촌각을 다투는 프로그램을 편집할 때, 다소간 시간적인 여유를 갖고 편집할 수 있게 되어 완제품 프로그램의 완성도를 높일 수 있게 되었다. 또한 2011년 하반기에 DMB 송출시스템의 안정성 강화를 위한 백업서버를 설치하였고, 기술연구소가 자체 개발한 비디오 서버(eXerver)를 이기종 송출서버로 적용하였다. 그리고 현 자동송출 제어시스템(APC)과 연동하여 송출하는 ‘연동모드’와 비디오 서버 자체적으로 송출할 수 있는 ‘사용자 모드’를 구현하여 비상 상황 시 손쉽게 사용할 수 있도록 하였다. 디지털 제작의 경우와 마찬가지로, 2011년 연중 상암신사옥 방송시스템 기술 TF와 TV 송출

분야의 사용자위원회를 운영함으로써, 상암신사옥의 방송시스템을 미래지향적으로 구현하고 PD, 기자 등 사용자들의 의견을 적극 수렴하여 반영하고자 노력하였다.

〈표 5-5〉 차세대 통합방송시스템의 구축 현황

시스템명	프로젝트명	추진시기	비고(지연사유)
디지털 제작	3DTV TF운영	연중	
	상암신사옥 방송시스템 기술 TF 및 사용자위원회 운영 (제작, 라디오, 보도)	연중	
디지털 송출	poq서비스	하반기	
	프로그램 TCMCT 송출	하반기	
	DMB 송출시스템 안정성 강화	하반기	
	상암신사옥 방송시스템 기술 TF 및 사용자위원회 운영 (TV송출)	연중	

(2) 기술연구·개발에 대한 투자

DMB 고도화 기술을 확보하기 위해 2011년 3월부터 2012년 2월까지 ‘AT-DMB 상용화 테스트 지원 사업’ 국책과제를 수행하였으며, AT-DMB 상용화 논의를 위해 2011년에는 방통위의 ‘AT-DMB 상용화 추진협의회’에 참여하여 로드맵 수립 및 AT-DMB 상용화 로드맵 검토와 실험방송 결과를 분석하였다. 2012년에도 정부 주관 협의회에 지속 참가하여 각종 연구를 수행할 예정이며, 정부가 마련하는 로드맵에 따라 상용화를 준비할 계획이다. 기술적으로는 고품질의 비디오 서비스와 다채널 서비스를 위한 기술 개발을 지속적으로 추진하여 AT-DMB 상용화에 대비할 예정으로 있는 점은 긍정적으로 평가된다.

〈표 5-6〉은 2011년도의 기술연구개발비를 보여준다. 1인당 연구개발비가 1.4억으로서, 총원 24 명이 33.5억 원을 기술연구에 사용하였다. 이는 매출액 대비 2.2:1의 비율로서 적지 않은 투자를 한 것으로 평가된다.

〈표 5-7〉은 2011년 기술연구개발의 주요 내용을 요약한 것이다. 그리고 〈표 5-8〉은 2011년 기술연구개발 실적 요약이고, 〈표 5-9〉는 그 상세 내역이다. 〈표 5-7〉에 보는 바와 같이, 다양한 분야에서 많은 기술연구와 개발이 이루어졌으나, 〈표 5-8〉과 〈표 5-9〉에서 보는 바와 같이 실제 외부로 드러나는 실적에서는 논문이나 특허는 없고 세미나 발표만 있는 것은 상당히 아쉬운 부분이라 하겠다. 본부 내에 특허심사위원회를 두고 특허의 실효성과 특허신청 여부를 사전에 심사하는 제도를 시행하고 있으나 최근에 특허 실적은 전혀 없었던 것은 향후 개선이 필요하다고 평가된다.

〈표 5-6〉 2011년도 기술연구개발비

매출액(성과)	기술연구개발비	매출액(성과) 대비 연구개발비 비율	총원	1인당 연구개발비
73.65 억원	33.5 억원	2.2 : 1	24 명	1.4 억원

〈표 5-7〉 2011년도 기술연구개발 주요내용

프로젝트명	참여자	주요내용	기대효과
스튜디오NPS	최동환 성시훈 구진원 배철원 노민철	<ul style="list-style-type: none"> - 상암이전에 대비한 파일기반 스튜디오 테스트플랫폼 시험구축 - 다채널 동시 녹화(현재 8 채널 구축, 일산 D4) - 리스트 파일 송출 	<ul style="list-style-type: none"> - 2억 절감(VCR대비 채널당 2500만원 절감, 8 채널) - 제작 워크플로우 개선(인제스트 병목 제거, 녹화당일 편집활용)
miniNPS (예능NPS)	최동환 고지범 배철원 강승호 외주	<ul style="list-style-type: none"> - 특정 업체에 종속되지 않는 제작NPS 구축 - 유지보수 비용을 절감 - 상암 신사옥 대비 NPS 기반기술 확보 	<ul style="list-style-type: none"> - 2억 절감(외산 도입대비, NPS 1시스템당)
eXerver 엔진 고도화	성시훈 구진원 노민철	<ul style="list-style-type: none"> - eXerver 신규 적용 대수(2011년 기준) : 36대(삼척 MBC NPS 2대, iMnews NPS 구축 2대, 스포츠 아카이브 2대, 가람시스템 19대, 스튜디오 NPS 8대, 예능 NPS 3대) 	<ul style="list-style-type: none"> - 9.8억 절감(VCR대비 채널당 2500만원 절감, 39채널 대체) - 1억(비디오 서버 엔진 판매수익, 디투넷)
재보컬 선거방송 시스템	성시훈 구진원 노민철	<ul style="list-style-type: none"> - 노말 포맷, 상시 하단 포맷, 터치 포맷 - 주요시간시청률 1위 - 70여개 방송포맷 개발 	<ul style="list-style-type: none"> - 2억 절감(지방사 시스템 포함)
HD 제공자막시스템	구진원	<ul style="list-style-type: none"> - 제공자막 자동 생성 - 방송준비시스템과 연동하여 자동 송출 	<ul style="list-style-type: none"> - 0.5억 절감(외주 대비, 인건비 절감)
천리안 기상위성시스템	구진원	<ul style="list-style-type: none"> - 천리안위성을 활용하여 고품질의 위성영상 제작 - 영상제작 업무효율 개선 	<ul style="list-style-type: none"> - 0.5억 절감(국산도입대비)

프로젝트명	참여자	주요내용	기대효과
가상시스템	구진원 노민철	- 조정경기 가상레인 표출	- 0.1억 절감(외주 대비)
대학가요제	성시훈 구진원 노민철 강승호	- 실시간 점수 집계 - 가상이미지 지원 - DDR 방송 지원	- 0.2억 절감(외주 대비)
가요대제전	구진원 노민철	- 타임스퀘어 실시간 방송 - 뉴욕 현장 촬영 및 전송 - DDR 방송 지원 등	- 0.5억 절감(외주 대비, 위성임차비 절감)
DMB-TV DataCG 지원	성시훈	- 정규 띠편성 실시간생활정보 자동송출 (뉴스, 교통, 날씨, 증권, 환율) - DMB Visual Radio 단독 콘텐츠 (연중 24/7 무인운용)	- 1억 DMB-TV 광고 수입(KOBACO기준 현재 회당 40만원/15초)
(국책과제) 지상파 양안식 3DTV 제작시스템 개발 (2차년도)	성시훈	- 3D제작 서버 개발 - 일부 편집이 가능한 녹화 기능 - 녹화된 콘텐츠 확인기능	- 정부지원 1억(시스템 구축 비용절감)
(국책과제) UCI 콘텐츠 통합유통관리	최동환 배철원 강승호	- 일부 유통 대상 방송콘텐츠에 UCI 워터마크 삽입 - 웹서비스로 UCI 기반 메타데이터 제공 - 웹 기반의 콘텐츠 통합유통관리	- 1.4억 절감(시스템 구축비용) - 1억 절감(유통관리 비용)
TV송출서버 이중화 2 시스템 구축	김한도 윤희석	- TV 구조정실 백업용 비디오서버 클립 자동전송, 자동제어 구현	- SBCM 포함한 비디오클립 송출 100% 백업 기능 구현하여 송출 안정화 기여 - 1.5억원 절감(외주대비, 국가표준노임기준)
상암 New TV APC 시스템 개발	김한도 윤희석 이용성	- 상암 송출운행시스템 프로젝트 기획, 요구분석완료 - 자동송출시스템 및 송출클립관리 시스템 개발	- 실시간 광고 판매 가능 - Tapeless 시스템으로 효율적 운영 가능 - 2.5억 절감(외주대비, 국가표준노임기준)

프로젝트명	참여자	주요내용	기대효과
DMB송출서버 이중화	김한도 윤희석	- DMB 구조정실 백업용 비디오서버 클립 자동전송, 자동제어 구현	- DMB 송출서버 및 자동운행시스템(APC)을 백업하는 시스템 구축하여 송출 안정화 기여 - 0.8억 절감(외주대비, 국가표준노임기준)
IP기반 방송서비스 (pooq)용 모바일방송시스템 및 앱 개발,구축	최병호 박민상 정문호 유승원	- MBC IP기반 실시간 스트리밍 방송시스템 구축 - 대체 광고판매, 집계 시스템 구축 - 모바일 단말용 앱 개발 - 상용서비스 개시, 서비스 운용 - 누적 다운로드 : 3,218,661회	- 매월 대체 광고판매수익 기대 - 본사 IT 미디어분야 경쟁력 제고 - 2억 절감(외주대비, 국가노임기준)
스마트TV 상용화	이승호 송진우 김종훈 석정은	- LG 스마트TV 상용서비스 운용(최대 동접 : 2,103명) - LG 스마트TV 유료서비스 개발 중	- 2억 절감(외주대비, 국가노임기준)
모바일 뉴스 4.0 개발	최병호 이승호 정문호 김종훈 최우식 김중호	- 모바일뉴스 상용서비스 운용 (누적 다운로드 : 1,272,176회) - 본사 뉴스서비스 경쟁력 강화및 참여형 뉴스서비스 구현을 위한 모바일 뉴스서비스 개편 - 모바일 뉴스 동영상 화질 개선	- 1억 절감(외주대비, 국가노임기준)
미디어게이트웨이 구축	정문호 유승원 최우식	- 뉴미디어서비스 적용을 위한 1, 2단계 시스템 구축완료 - 스마트TV, pooq 서비스 적용	- 2억 절감(외주대비, 국가노임기준)
N스크린 방송서비스 개발	이승호 송진우 석정은	- ACR 기반 N스크린 시험시스템 개발 - Flyer TV N스크린 시험시스템 개발	- 2012 상용서비스 시 수익창출 기대

프로젝트명	참여자	주요내용	기대효과
뉴미디어 부가서비스 운용(TPEG 등)	최병호 정문호 김종호	- 서비스고도화사업 직접지원하여 시장경쟁력 강화 (시장 50% 이상 확보) - 교통정보서비스 제공 수익 - 방송 활용 데이터센터 안정적 운용	- 31억 직접수익
T- 커머스시스템 개발	송진우 유승원 김종훈	- KT T-커머스용 데이터서비스시스템 개편	- 12억 절감(외주대비, 국가노임기준)
DGPS 상용서비스 개발(국책과제)	최병호 정문호	- 위치기반방송서비스 활성화 기대 - DGPS 서비스 규격 개발 - 1차년도 과제평가 최우수	- 1.05억 (정부자금)
유비쿼터스 방송서비스 개발(국책과제)	최병호 정문호	- 2차년도 과제 성공평가 - 뉴미디어 관련 연구에 정부지원금 활용	- 1억 (정부자금)
AT-DMB 상용서비스개발	최병호 김종훈	- T-DMB 고도화 관련 정부사업 참여	- 0.3억 (정부자금)
엠빅월드/연말가요대제전 지원	최병호 구진원 정문호 김종호	- 창사 50주년, 엠빅월드 전시지원 - 연말 가요대제전 해외 중계 지원	- 전시관내 방송기술관 설치
구글 콘텐츠 제공 시스템 1단계 구축	김형철 주홍원	- DAMS 영문메타 추가 도입 완료 - 구글 제공 콘텐츠 국가별 유통정책, 일반유저 업로드 영상 차단 정책, 홀드백 정책, 유튜브 CMS 등록 XML 생성 개발 완료 - 유튜브 콘텐츠 등록 프로그램 개발 완료	- 2.0억 절감(외주대비, 국가노임기준) - 본사 디지털 아카이브 시스템의 콘텐츠를 유튜브에 트랜스코딩 후 전송, 등록하는 자동화 시스템을 구축하여 본사 수익 창출(약200억)에 기여함
본사 가람 시스템 개발	이현동 김한도 윤희석 김형철 이용성	- 독자적인 광고영업을 위한 HD기반 광고소재전송시스템 개발 - 통합전송망 여유대역을 활용한 외부전송망 임대비용 절감	

프로젝트명	참여자	주요내용	기대효과
콘텐츠게이트웨이	김형철	- 스마트TV/국내 및 해외 IPTV/VIKI/해외총판/해외지사 등에 콘텐츠 제공	- 본사 콘텐츠 활용 사업(210억 수익)에 기여
‘withMBC’ 영상 이미지 사업 콘텐츠 제공 2단계 개발	김형철	- 본사에서 영상 이미지 유통 사업을 진행할 수 있도록 트랜스코딩, 실시간 이미지 추출, FTP 전송 서버 개발 완료(2단계로 VC-1 포맷에서 H264 포맷으로 화질 개선함)	- 0.5억 절감(외주대비, 국가노임기준) - 영상 이미지 유통 사업 관련 시스템을 구축하여 수익 창출에 기여함
차세대 전송 솔루션 도입	김형철	- 콘텐츠게이트웨이 시스템의 해외 원거리 콘텐츠 전송 속도를 획기적으로 향상시킬 수 있는 솔루션을 검토, 도입함	- 본사 콘텐츠게이트웨이 시스템의 해외 콘텐츠 전송 속도를 향상시켜 수익 증대에 기여함
동영상 특징정보 추출 (저작권위원회)	김형철	- 동영상 특징정보 추출을 위한 메타정보(XML) 정합 개발 완료 - 콘텐츠게이트웨이에서 H264 영상 제공 시스템 추가 구축 완료	- 유튜브 등 영상 유통 플랫폼에 일반 유저들이 업로드한 영상을 차단하여 본사 수익 증대에 기여함
데이터 마이그레이션	김형철	- LTO2에서 LTO4 로 데이터 마이그레이션 작업 수행	- LTO2 테이프의 데이터를 LTO4로 마이그레이션하여 본사 Tape Library의 저장공간 확보 및 콘텐츠 제공 속도를 향상시킴
방송용 네트워크	김정훈	- 방송제작용 NPS시스템 네트워크 신규구축 및 증설지원 - 보안, 방화벽, 시스템관리 - 방송IT시스템 통합유지보수 및 모니터링	- 2억 절감(외주대비, 국가노임기준)
스토리지/NPS	계성주	- 방송센터/드림센터의 방송IT시스템 모니터링, 관리 및 장애처리(워크플로우 안정화)	- 2억 절감(외주대비, 국가노임기준)

〈표 5-8〉 2011년도 기술연구개발 주요 실적

	특허	연구논문	세미나 발표
건수	0	0	13

〈표 5-9〉 2011년도 기술연구 관련 주요 실적

유형	내용	해당자
특허	해당사항 없음	
연구 논문	해당사항 없음	
세미나 발표	<ul style="list-style-type: none"> - 삼척MBC NPS구축 세미나 - 코바2011 세미나 발표 ‘Tapeless 방송시스템’ - 코바2011 세미나 발표 ‘제작 NPS’ - 코바2011 세미나 발표 ‘스마트폰 방송 서비스 현재와 미래’ - 코바2011 세미나 발표 ‘스마트TV’ - 코바2011 세미나 발표 ‘IP기반방송서비스’ - UCI 세미나 (2건) - 상암신사옥 관련 세미나 ‘일본 후지TV NPS 사례’ - 한국방송협회 주관 2011 미래 미디어 개론 강의 ‘스마트폰 방송 서비스 현재와 미래’ (4건) 	최동환 성시훈 배철원 박민상 이용성 정문호 이승호

(3) 방송 기술 인력의 양성

방송 분야의 인력은 대부분 전문 인력이며, 방송 기술자 또한 전문성이 매우 높은 인력이다. 기술 발전이 빠른 현 상황에서 방송기술 인력을 양성하는 것은 MBC의 기술 경쟁력을 유지하는 데 필수적이다. 체계적이고 계획성 있는 방송기술 인력양성 요구는 2010년 경영평가에서 지적된 사항이기도 하다.

2011년 말 현재까지 IT 파견 교육, CDP(Career Development Program), 4~5년차 재교육/파견 등을 통해 방송기술 인력양성을 체계화한 점은 매우 긍정적으로 평가된다.

최근 들어 급증하고 있는 IP기반 방송설비에 대한 재교육 프로그램으로서 IT파견 교육을 실시하고 있다. 현업자 중 일부를 선발하여 외부기관에 파견 교육을 시행하고 있다. 기술연구소, 방송IT팀 중 IT 관련 부서에서 현장 교육도 실시하고 있다. 약 6개월간의 교육 후 현업 부서 또는 IT 관련부서에 배치하고 있다.

CDP를 통해 업무 특성에 따라 방송기술 업무를 몇 개의 직부로 분류한 후, 직원의 특장점, 희망 등을 반영하여 특정 직부의 전문가로 육성하고 있다. 특히 해당 직무에 필요한 교육을 집중적으로 시행하고 그 결과를 관리하고 있다.

입사 후 4~5 년이 경과하여 담당 직무에서 일정 수준에 도달한 직원들을 대상으로 2~3 개 정도의 타 직무에 단기 파견하여 타 업무를 경험하도록 하는 4~5년차 재교육, 파견 제도를 운영하고 있다. 파견 교육 결과 및 본인의 희망을 반영하여 부서 재배치, 재교육 등에 반영하고 있다.

〈표 5-10〉 2011년 뉴미디어 세미나 및 방송기술 워크숍 참석 현황

NO.	교육명	참가 인원	교육기간
1	3DTV 방송워크숍	3	2011.03.29 ~ 2011.03.30
2	스마트TV 및 방송기술 세미나	5	2011.05.03 ~ 2011.05.04
3	스마트TV기술 및 개발자 워크숍	3	2011.06.02
4	KOBA2011 컨퍼런스	59	2011.06.14 ~ 2011.06.16
5	스마트TV 방향 및 전망 세미나 (보직부장)		2011.07.14
6	POP음악의 장르, 역사, 특징 강의 (라디오기술부)		2011.09.26
7	AES(Audio Engineer Society) 국제 컨퍼런스 참가	3	2011.09.29 ~ 2011.10.01
8	디지털방송기술 워크숍	3	2011.10.05 ~ 2011.10.06

〈표 5-11〉 2011년 기술 부문 외부위탁교육 현황

NO.	교육명	참가 인원	교육기간
1	AfterEffect	2	2011.02.17 ~ 2011.02.24
2	텔파이	1	2011.03.07 ~ 2011.03.11
3	저작권 방송인교육	1	2011.03.30 ~ 2011.03.31
4	무대안전교육	2	2011.04.04 ~ 2011.04.08
		2	2011.09.26 ~ 2011.09.30
5	Visual C++	1	2011.05.15 ~ 2011.05.20
6	VxWorks training	1	2011.06.28 ~ 2011.07.01
7	Silverlight를 활용한 RIA 어플리케이션 교육	1	2011.08.22 ~ 2011.08.26
8	Java Framework 교육	1	2011.09.05 ~ 2011.09.09
9	색채디자인 전문가 인증교육	1	2011.11.05 ~ 2011.12.03
10	소니 방송장비 운용교육	5	2011.11.08 ~ 2011.11.10

〈표 5-12〉 2011년 방송협회 디지털방송전문인력 양성 교육 참가 실적

NO.	교육명	참가 인원	교육기간
1	디지털방송기술 교육	7	2011.03.30 ~ 2011.04.01
			2011.05.11 ~ 2011.05.13
2	HD 음향 Protocols	3	2011.04.27 ~ 2011.04.30
			2011.05.11 ~ 2011.05.13
3	DTV 송출시스템 운용	5	2011.06.01 ~ 2011.06.03
			2011.09.06 ~ 2011.09.08
4	NPS	11	2011.06.28 ~ 2011.07.01
			2011.07.19 ~ 2011.07.22
			2011.10.18 ~ 2011.10.21
5	NLE	11	2011.06.21 ~ 2011.06.24
			2011.07.12 ~ 2011.07.16
			2011.10.11 ~ 2011.10.14
6	방송 IT네트워크	12	2011.06.07 ~ 2011.06.10
			2011.07.26 ~ 2011.07.29
			2011.09.27 ~ 2011.09.30
7	스마트미디어	8	2011.08.23 ~ 2011.08.26
			2011.09.20 ~ 2011.09.23
			2011.11.01 ~ 2011.11.04
8	차세대융합방송기술	6	2011.10.04 ~ 2011.10.05
			2011.10.06 ~ 2011.10.07
9	지상파 다채널	5	2011.10.26 ~ 2011.10.28
10	해외전문교육 연수 (일본) ASO조사	1	2011.09.26 ~ 2011.09.30
11	해외전문교육 연수 (일본) 디지털기반 시스템엔지니어 교육ASO조사	1	2011.10.16 ~ 2011.10.26
12	해외전문교육 연수 (유럽) 해외방송사 미래미디어 벤치마킹	1	2011.10.09 ~ 2011.10.16

그러나 매우 기형적인 인력 구조로 인한 인력 수급의 불균형으로 인해 상기 제도들이 제 역할을 하지 못하고 있는 것으로 의심된다. <표 5-10>은 2011년 뉴미디어 세미나 및 방송기술 워크숍 참석 현황을 보여주며, <표 5-11>은 2011년 기술 부문 외부위탁 교육 현황을 보여준다. 또한 <표 5-12>는 2011년 방송협회 디지털방송전문인력 양성 교육 참가 실적을 보여준다. 이러한 표에서 알 수 있듯이, 인력 양성의 목표가 다소 단

기적이고, 또 현업 실무에 치중되어 있다. 단기적으로 현업 실무를 담당할 수 있게 하는 것이 필수적인 사항이긴 하나, 그러한 목표 위주로만 인력을 양성해서는 고급의 기술인력을 양성하기 어렵다는 점을 감안할 필요가 있다.

기술 업무 증가와 인력 부족으로 인해 디지털제작 시스템을 비롯한 차세대 방송설비와 UHD TV 등 뉴미디어에 대한 교육이 충분히 이루어지지 못하고 있다. 디지털 본부 자체적으로 IT 과학교육 등 일부 교육 과정을 수립해 놓고는 있으나 2011년에는 계획대로 진행되지 못한 것으로 관측된다. 그 결과 NPS 등 디지털제작 시스템의 운영과 유지보수가 일부 소수 인력에만 의존하는 문제가 발생하고 있다. 특히 상암 신사옥에는 전사적인 디지털제작 시스템이 도입될 것으로 예상되므로 그에 대비한 직원 교육이 보다 더 광범위하게 이루어져야 할 것이다.

장기적인 인력 수급 계획을 수립하여 가능한 한 조기에 균형 잡힌 인력 구조를 갖고, 상기 제도들을 통해 지속적으로 방송기술 인력을 양성하기를 권고한다. 또한 너무 현업에 꼭 맞는 규모의 인력만을 유지하는 것도 상기 제도를 유명무실화하는 것이므로, 인력 계획에는 반드시 교육 파견, 중장기 연수 등의 인력을 포함하기를 권고한다.

제도적으로는 미국, 유럽, 일본 등 선진국의 방송사와 기술적 교류를 강화하고, 장기 파견/연수를 통해 세계적인 안목을 갖춘 방송기술 인력 양성에서 힘쓸 것으로 권고한다.

교육 기회의 부여, 교육 결과의 사내 실현, 성공적인 사내 실현에 대해 적절한 직급상의 보상 등의 순순환 사이클을 통해 구성원들이 스스로 재교육에 대한 의지를 높이고, 조직의 활성화를 도모하여야 할 것이다. 조직 체계상의 많은 책임을 적극적으로 담당하고자 하는 구성원의 활력이 없이는 조직의 발전을 기대하기 어렵다. 이를 위해서 책임 보직급에 대한 보상을 현재 대비 대폭 상향 조정하기를 권고한다.

2. 뉴미디어 환경 대응 평가

미디어 기술의 혁신적 발전이 지속되고 있는 추세를 감안하면, 뉴미디어 환경에 잘 대응하는 것은 양질의 콘텐츠를 시청자에게 잘 전달하는 데에 있어 필수적이다. 뉴미디어 환경 대응 평가 영역은 크게 방송환경 변화에 대한 대응과 방송통신융합에 대한 대비의 두 가지 평가 항목으로 나뉜다.

1) 방송환경 변화의 대응

방송환경 변화의 대응 평가 항목에서는 디지털방송 전환에 얼마나 잘 대응하고 있는지, 디지털제작 시스템을 적절하게 구축하고 있는지, 그리고 방송기술관리시스템을 적절하게 운영되고 있는지 등을 평가한다.

(1) 디지털방송 전환에의 대응

2012년 말 아날로그 TV 방송 종료를 앞두고, 제작편집·송출 등 방송 전 과정의 HD화와 기존 아날로그 TV 방송이 달성해 왔던 시청자 접근성을 유지하거나 나아가 이를 향상시키는 것은 지상파 TV 방송사로서 가장 기본적이고도 핵심적인 사항이다.

<표 5-13>은 2011년 장비부문의 디지털화 투자 실적 및 디지털 전환 비율을 보여준다. 총 153억원에 근접하는 투자가 이루어져서, 시설부문 평균 86.7%의 디지털화 비율을 달성한 것으로 조사되었다. <표 5-14>는 년도별 시설별 DTV 전환 투자실적을 보여준다. 2003년부터 2011년에 이르기까지 꾸준한 투자가 이루어진 것으로 평가된다.

2011년 말까지 제작설비의 디지털화와 HD화와 기간국급 송중계소 및 방송보조국 등에 모두 약 2,300억원을 투자하여 매우 착실히 준비해 왔다고 평가된다. 또한 2012년 약 220억원, 2013년 1,120억원에 달하는 디지털전환 비용 투자 계획을 갖고 있다. 2012년에는 신사옥 투자로 인해 다소 관련 예산이 제한적인 것은 불가피한 상황인 것으로 판단된다.

현재 수도권외의 아날로그 TV 방송 커버리지는 약 96% 이상인 것으로 추정되고 있으며, 2011년 상반기 기준 디지털 TV의 수신율은 서울 99.78%, 인천 95.45%, 경기 85.01%에 달하고 있어, 2012년 상반기 경기지역의 포천, 동두천, 성남, 광교, 광암 등 5 곳에 중계소를 구축하게 되면, 기존 아날로그 TV 방송 커버리지에 준하거나 이 보다 나은 커버리지를 달성할 수 있을 것으로 평가된다. 2012년 말 전환 완료 이후 4개소의 중계소 설치 계획은 신호 혼신, 도시 개발에 따른 환경 변화, 주파수 할당에 대한 정부 정책 등에 의해 영향을 받을 수 있으나, 그러한 계획을 갖고 있고 꾸준히 수신율 향상을 위해 노력하고자 하는 점은 매우 긍정적으로 평가된다. 또한 아날로그 방송 종료 이후 대대적인 측정을 통해 디지털방송 난시청 지역을 파악하고 그에 따라 방송보조국 확충 계획을 수립할 의지도 강하다.

또한 공동주택 공시청 복원 사업에 방송 4사 공동으로 50억 원 이상을 투자하여 직수율을 높일 계획을 갖고 있는 것은 매우 긍정적으로 평가된다. 2011년에는 수신환경 개선 시범사업을 방송4사 합동으로 시행하였는데, 사업비 2억 원 중 MBC가 4천만 원을 부담하여 수도권 9,985 가구, 제주권 1,402 가구의 공동 주택 공시청 설비를 개선하였다. 이는 지상파 플랫폼의 강화를 위해 수신환경 개선 사업의 확대가 절실하나 방송사간 공조가 쉽지 않은 상황임에도 불구하고, 방송4사의 첫 합동사업이라는 데 큰 의미가 있다. 2012년에는 DTV KOREA를 중심으로 지상파 방송사들이 대규모 자금을 조성하여 대대적인 공시청 설비 개선 사업을 시행할 수 있어야 하겠다.

〈표 5-13〉 2011년도 디지털화 투자 실적 및 디지털 전환 비율(장비부문)

(단위, 천원)

구분	장비총수(A) (아날로그 +디지털)	디지털화 장비		2011년 투자		디지털화 비율(%)
		수량(B)	구입비(천원)	수 량	구입비(천원)	
제작장비 소계①	8,155	6,995	151,428,956	1,607	10,879,048	85.7%
비디오믹서(VMU)	47	41	8,180,000	0	0	
오디오믹서(AMU)	119	87	8,858,981	0	0	
카메라	747	465	25,868,834	53	810,577	
멀티플렉스장치	41	38	2,650,000	0	0	
녹음녹화장비(A/V)	1,228	809	22,391,288	34	1,692,578	
기타장비	5,973	5,546	83,479,853	1,520	8,375,893	
송출장비 소계②	1,736	1,350	28,742,936	154	363,162	77.7%
비디오믹서(VMU)	12	12	820,000	0	0	
오디오믹서(AMU)	10	7	160,000	0	0	
송신기	57	41	4,475,704	7	95,704	
STL장비	88	21	1,150,000	0	0	
측정기기	271	201	3,120,000	0	0	
비디오서버/송출VCR	70	67	4,360,000	0	0	
기타장비	1,228	1,001	14,657,232	147	267,458	
중계장비 소계③	1,080	941	29,145,095	20	174,224	87.1%
중계차	9	7	3,510,000	0	0	
중계방송장비	489	449	18,991,391	6	51,270	
송신차	3	3	540,000	0	0	
기타장비	579	482	6,103,704	14	122,954	
부대장비 소계④	4,340	3,994	19,295,765	2,351	3,839,230	92%
시설부문 합계 (①+②+③+④)	15,311	13,280	228,653,752	4,132	15,255,664	86.7%

※ 디지털화 장비의 '구입비' = 2011년말까지의 구입비용

※ 디지털화율 = $\frac{B}{A} \times 100$ (디지털화장비수량/장비총수×100)

〈표 5-14〉 연도별 시설별 DTV 전환 투자실적

연도	송출시설		송신시설		중계시설		제작시설		기타(부대,네트워크,연구개발)		DTV 전환 비용합계	
	계획	실적	계획	실적	계획	실적	계획	실적	계획	실적	계획	실적
~ 2003	0.0	8.0	23.0	1.0	129	29.9	71.2	87.7	39	11.1	262.2	137.9
2004	5.0	5.5	2.0	10.2	23.0	17.7	113.9	103.8	30.0	23.3	173.9	160.5
2005	16.9	24.2	4.3	3.9	26.6	18	116	95	54.4	15	218.2	156.1
2006	8.5	16	5.5	9	67	74	180	123.7	-	13.8	261	236.5
2007	12.9	29.9	1	6.2	37.1	34	466.7	595.1	-	44	517.7	691.3
2008	24.2	23.7	24.9	12.3	29.1	36.9	85.6	57.5	26.6	35.4	190.4	165.8
2009	4.6	0.7	15	11	17.3	5.8	97.1	74.1	30.3	7.3	166	111.7
2010	2.4	1.6	15.9	3.1	13.5	4.0	140	116	30.5	18.3	202.3	143
2011	2.1	1.9	25	1.7	23.2	1.7	77.7	108.7	26.7	38.3	154.7	152.3

(2) 디지털 제작 시스템 구축

2010년 평가에서 NPS 용량 부족 문제 해결 노력이 필요한 점과 지상파 종일방송 대비 송출 시스템 확대가 필요한 점이 지적되었다.

2011년 상반기에 뉴스와 시사교양 NPS(Network Production System)를 증설하여 스토리지와 NLE(Non-Linear Editing system)를 확충함으로써 여의도의 NPS 용량 부족 문제를 상당 부분 해결하였다고 평가된다. 또한 하반기에는 일산의 NPS를 증설함으로써 용량 부족문제는 거의 해결한 것으로 평가된다. 또한 종일방송에 대비하여 방송을 더욱 안정적으로 송출하기 위해 송출 서버를 완벽히 이중화하였고, 송출 서버의 파일을 검사할 수 있는 시스템을 도입하여 송출의 안정성을 더욱 높인 것은 매우 긍정적으로 평가된다.

NPS 증설 부분에서는, 2011년 상반기에 보도 NPS(32TB), 여의도 제작 NPS(192TB)의 스토리지를 증설하였고, 보도 NPS 4 실, 여의도 제작 NPS 14 실, 일산 제작 NPS 6 실의 NLE 편집실을 증설하였다. 2011년 하반기(실제 완료 시점은 2012년 2월)에는 일산제작 NPS(150TB)의 스토리지를 증설하였고 일산제작 NPS 16 실의 NLE 편집실을 증설하였다. <표 5-15>와 <표 5-16>은 각기 2011년 증설 후의 여의도와 일산 NPS의 규모를 요약한 것이다. <표 5-17>은 2011년 뉴스 NPS 증설 내용 및 2011년 11월 기준 현황을 요약한 것이다.

〈표 5-15〉 2011년 여의도 NPS 규모

구성장비	기존	증설	최종	비고
Tape Ingest Ch.	6	2	8	
File Import Ch.	1	6	7	
Proxy NLE	11	8	18	Avid 대체 설치 포함
Preview NLE	1	10	11	
Craft NLE	8	-	8	3D용 단말 포함
Storage(TB)	96(64)	192(144)	288(208)	Avid, Apple 합산
NAS(TB)	-	96(60)	96(60)	저해상도 Preview용
Transcoder	1	1	2	

* 각 Data는 기존 Avid와 신규 Apple System을 합산한 수치임
 * Storage용량은 Physical(Usable)

〈표 5-16〉 2011년 일산 NPS 규모

구성장비	기존	증설	최종	비고
Tape Ingest Ch.	22	-	22	
File Import Ch.	8	6	14	
Proxy NLE	40	4	44	
Preview NLE	4	-	4	
Craft NLE	6	1	7	Apple NLE 추가
Storage (TB)	384(192)	-	384(192)	
NAS (TB)	-	70(50)	70(50)	Apple System 추가

* 각 Data는 기존 Avid와 신규 Apple NPS를 합산한 수치임
 * Storage용량은 Physical(Usable)

〈표 5-17〉 2011년 뉴스 NPS 증설 내용 및 현황(2011년 11월 기준)

구성장비	기존	증설	최종	비고
Ingest				
Line Feed(SDI) Ingest	12채널 (3대)	4채널 (1대)	16채널 (4대)	Line 소재 인제스트용 서버
Cam(P2) Ingest	10	-	10	P2 소재 인제스트용 단말
Tape Ingest	5	-	5	Tape 소재 인제스트용 단말
외부자료 Ingest	3	1	4	웹하드 및 제보영상 인제스트용 단말
기사 및 전화녹음	5	-	5	기사 및 전화녹음 인제스트 단말
6mm Tape	2	2	4	HD/SD 6mm Tape 인제스트 장비
Ingest 채널 소계	37	7	44	
편집시스템				
NLE 편집기	20	5	25	심층 편집 및 Tape out 단말
아카이브 편집기	3	2	5	아카이브 편집 단말
Proxy 편집기	30	-	30	가편용 NLE 단말
편집시스템 소계	53	7	60	
공유스토리지	224TB	32TB	256TB	미러링 구성(Usable 128TB)

송출 서버의 경우, 2011년 3월에 메인 비디오 서버 송출을 100% 백업 가능하도록 하였다. 현재 TV APC와 연동하여, 자동으로 운행스케줄 수신, 클립 전송이 되므로 비상시 독립적인 백업 송출이 가능한 상태이다. TV 주조정실 송출의 안정성을 확보하고 VTR 백업 업무를 제거함으로써 업무 효율성도 향상시켰다.

2012년부터는 장비의 안정적인 운영과 가동률 제고를 위해 시스템을 철저히 관리하는데 더 집중하여야 하고, 아울러 상암신사옥의 디지털제작 시스템의 설계를 많이 지원하여 완벽한 시스템이 신사옥에도 구축되도록 노력하여야 할 것이다.

(3) 방송기술관리시스템의 적절성

MBC 디지털본부에서는 방송 콘텐츠 제작 및 송출을 기술적으로 관리할 수 있는 차세대 방송시스템을 <표 5-18>과 같이 기획하거나 구축하였다. 편성, 송출, 광고 통합관리할 수 있는 통합방송관리시스템과 상암 NPS에 해당하는 디지털 뉴스룸 시스템을 기획하고, 스튜디오 NPS와 예능 NPS로 이루어지는 디지털제작 시스템을 구축하였다. 또 상암의 디지털송출 시스템을 기획하였고, 디지털 아카이브 시스템을 구축하였다. DMC 운용과 관련하여서는, 방송용 네트워크를 구축하였고, 방송센터 침입방지시스템 구축할 기획을 완료하였다.

전체적으로 보아, 필요한 시스템을 구축하고 향후 필요한 시스템을 구축할 계획을 착실히 수립하였다고 평가된다.

<표 5-18> 차세대 방송시스템 구축 내역 및 추진 상황

시스템명	프로젝트명	추진시기	추진 상황
통합 방송관리 시스템	편성, 송출, 광고 통합관리 시스템	2011.5~ 2014.1	상암 송출TF 구성, 프로젝트 진행 업무담당자 요구분석 및 시스템설계 반영 중
디지털 뉴스룸 시스템	상암 뉴스NPS	2011하반기	상암 뉴스NPS TF 구성 NPS 관련 자료 수집 및 기술 축척 및 공유
디지털 제작 시스템	스튜디오NPS	2011.5~ 2012.1	현재 일산드림센터 D4스튜디오에 8채널 동시파일녹화 및 전송 운용 중 (황금어장 라디오스타, 웃고또웃고)
	miniNPS (예능NPS)	2011.7~ 2012.2	2012년 2월 시험활용 목표로 현재 테스트 중
디지털 송출 시스템	상암 New TV APC 기획 및 1차 개발	2011.7~ 2012.4	기획, 요구분석 완료. 1차 개발중
	상암 New TV APC 2차 개발	2012.5~ 2012.10	2012 추진 예정
	New Miroso Radio APC 개발	2012.10~ 2012.12	2012 추진 예정

시스템명	프로젝트명	추진시기	추진 상황
디지털 아카이브 시스템 (DAMS)	구글 콘텐츠 제공 시스템 구축	2011.10~ 2012.6	1단계(실시간 방송) 제공 구축 완료 및 2단계(과거자료) 제공 구축 중(영 문자막 포함)
	온라인 영상 소재 판매 시스템 구축	2011.12~ 2012.3	영상, 이미지, 항공촬영 등 아카이브 영상을 용도에 맞게 변환하여 메타정 보와 함께 제공예정, 구축 중
	‘withMBC’ 영상 이미지 사업 콘텐츠 제공 2단계 개발	2011.01~ 2011.7	영상 이미지 유통 사업을 진행할 수 있도록 트랜스코딩, 실시간 이미지 추 출, FTP 전송 서버 개발 완료
	LTO5 드라이브 및 Tape 도입	2011.10~ 2012.5	본사 아카이브 시스템의 LTO Tape Read/Write 속도를 향상 시키고 Tape Library의 유휴공간 확보를 위해 LTO5 드라이브 및 Tape 도입, 구축 중
	DAMS 처리 성능 보강	2012.05~ 2012.11	DAMS 처리 성능 보강을 위해 신규 DB 구축, 트랜스코더, Actor, 스토리 지 등 증설, 준비 중
	LTO2 데이터 마이그 레이션	2012.1~ 2012.12	본사 아카이브 시스템의 LTO Tape Read/Write 속도를 향상 시키고 Tape Library의 유휴공간 확보를 위 해 LTO2 Tape에 저장되어 있는 디 지탈 자료를 LTO4로 이전함.
DMC (Digital Media Center) 운영	방송용 네트워크 구축	2011.1~ 2012.2	- 방송센터 시사교양NPS 1,2차 통합 - 드림센터 예능NPS 네트워크 구축 - 스마트TV 및 미디어게이트웨이 시 스템 네트워크 구축 - poq서비스(IP기반방송) 시스템 네 트워크 구축
	방송센터 10G급 IPS(침입방지시스템)	2012.1~ 2012.3	- DDos 및 악성바이러스 차단 및 방 송용 IT시스템에 대한 불법적인 침 입방어를 위한 보안강화

2) 방송통신융합 대비 정도

방송통신융합 대비 정도 평가 항목에서는 방송통신융합 대비 관점에서의 방송기술관
리시스템을 얼마나 적절하게 구축하였는지를 평가하고, 서비스와 뉴미디어 수용환경은
얼마나 개선하였는지를 평가한다.

(1) 방송기술관리시스템의 적절성

<표 5-18>의 차세대방송시스템 구축 내용을 살펴보면, 모든 시스템이 방송통신융합을 대비하여 구축되고 있거나, 그렇게 구축할 계획을 수립하고 있다. 특히 DMC 운용과 관련하여 방송센터 시사교양 NPS를 통합하고, 드림센터 예능NPS 네트워크를 구축하였으며, 스마트TV 및 미디어 게이트웨이 시스템 네트워크를 구축하고 pooq 서비스 시스템 네트워크를 구축하였다. 또한 2012년에는 방송센터 10G급 IPS(침입방지시스템)을 구축함으로써 DDos 및 악성 바이러스를 차단하고 방송용 IT 시스템에 대한 불법적인 침입을 방어하기 위한 보안을 강화하였다. 이러한 실적과 노력은 매우 긍정적으로 평가된다.

(2) 서비스 개선 및 뉴미디어 수용환경 개선

2011년 MBC 디지털본부에서는 스마트TV 서비스를 상용화하였고, IP기반 방송서비스(pooq) 기술을 개발하고 상용화하였으며, 3DTV 실험방송을 실시하였다.

스마트TV는 LG전자와 함께 서비스를 상용화하여, 2011년 8월 24일부터 무료서비스를 시작하였는데, 일일 평균 4,000명이 이용 중이다.

pooq 서비스의 경우, 아이폰, 안드로이드폰, 아이패드, 갤럭시탭 등과 같은 스마트기기용 앱을 개발하여 제공 중인데, 2011년 12월 29일 현재 동시접속자 수 7,000명에, 일일평균 3만명이 이용하여 275만건의 다운로드를 기록 중이다.

3DTV의 경우, 3D 프로그램을 제작하고 방송4사 합동으로 실험방송에 참여하였다. 또한 정부지원금 1억원을 활용하여 3D제작 서버를 개발하였다.

이러한 노력들을 평가할 때, 스마트TV, pooq 경우에는 매우 긍정적으로 평가되며, 3DTV의 경우 적절한 정도의 노력이 이루어지고 있다고 평가된다. 다만 한 가지 아쉬운 것은 UHDTV의 경우이다. 2012년에는 UHDTV 수용환경 개선에 더 힘을 쏟아야 할 것이다.

3. 시설·장비의 운영관리 평가

시설·장비의 경우, 적절한 수준의 투자와 효율적이면서도 안정적인 운영 관리가 요구된다. 시설·장비의 운영관리 평가영역의 평가는 시설 및 장비 운영의 효율성 평가 항목과 방송망관리 및 시스템 개선 평가 항목으로 구성된다.

1) 시설 및 장비 운영의 효율성

시설 및 장비 운영의 효율성 평가항목에서는 시설 인프라의 구축은 타당하게 이루어졌는지, 시설을 얼마나 구축하였는지, 제작시설은 얼마나 효율적으로 활용하였는지, 그리고 제작 장비의 유지 보수 및 교체는 적절하게 시행되었는지를 평가한다.

(1) 시설 인프라 구축의 타당성

<표 5-19>는 2011년 방송시설 투자 계획 대비 실적으로 보여준다. 2010년 경영평가

에서 디지털제작 환경을 개선하는 데에 집중적인 투자가 더 이루어져야 한다는 점이 지적되었었는데, 이에 대한 조치로서 2011년에는 송출장비나 중계장비에 비해 제작장비에 실제로 집중하였다. 2011년 투자 실적 중, 송출장비에는 3.6억원, 중계장비에는 1.7억원이 투입된 반면, 제작장비에는 108.7억원이 투입되었다. 이러한 투자는 작년 경영평가의 지적사항을 매우 성실하기 이행한 것으로서 매우 적합한 것으로 평가된다.

〈표 5-19〉 2011년 방송시설 투자 계획 대비 실적

(단위: 억원)

구분	디지털화현대화				시설 자동화	노후교체 /보강	기타	합계
	제작장비	송출장비	중계장비	부대장비				
2011년(계획)	77.7	27.2	23.2	26.7	0	4.4	5.4	164.6
2011년(실적)	108.7	3.6	1.7	38.3	0	2.4	6.7	161.4

(2) 시설 구축의 추진 실적

〈표 5-20〉은 방송장비 및 시설 투자액을 연차별로 정리한 것이다. 2011년에는 총 161.4억원 중 108.7억원을 제작장비에 투입함으로써 ‘글로벌 콘텐츠 기업’을 지향하는 MBC의 경영 방침에 부합하는 투자가 이루어졌다고 평가된다.

〈표 5-20〉 연차별 방송장비 및 시설 투자액

(단위: 억원)

구분		디지털화현대화				시설 자동화	노후교체 /보강	기타	합계
		제작장비	송출/송신장비	중계장비	부대장비				
2007	계획	466.7	28.3	37.1	0	0	28.7	26.8	587.6
	실적	595.1	36.1	34	1.9	0.2	2.5	44	713.8
2008	계획	137.47	48.71	38.12	4.34	9.86	8.06	34.37	280.93
	실적	63.5	16.3	45.9	0.9	11.6	2.1	29.0	169.3
2009	계획	102.1	28.7	17.3	2.8	13.4	17.5	13.2	195
	실적	74.7	25.6	5.8	0.7	5.2	6	2.7	120.7
2010	계획	140.5	18.3	13.5	2.8	0	12.8	38.4	226.3
	실적	116.2	4.8	4.0	0.65	0	6.7	26.2	158.55
2011	계획	77.7	27.2	23.2	26.7	0	4.4	5.4	164.6
	실적	108.7	3.6	1.7	38.3	0	2.4	6.7	161.4

(3) 제작시설의 활용 효율성

2010년 평가에서 ENG/NLE 편집실 확보가 시급한 것으로 지적되었고, 신사옥으로 이전 전까지는 일산과 여의도 방송시설을 재배치하여 제작시설을 효율적으로 활용하는 것이 필요한 것으로 지적되었다.

2011년 상반기에 21 실의 편집실을 증설하였으며, 하반기에도 일부 편집실을 더 증설하여(실제 2012년 2월 16 실 증설 목표) 편집실 부족 문제는 거의 해결되었다. 또 편집실 이외의 장소에서도 프로그램 소재와 편집 결과를 확인하고 간단한 편집 작업을 수행할 수 있는 'Preview 장비'를 여의도 시사교양 사무실, 회의실 등에 설치하여 편집실에서만 이루어지던 작업을 분산시켰다. 일산의 경우는 2012년 Apple NPS 시스템 구축 완료 후 단말 서치 예정이다. 그리고 '공감 스페셜', '늘 푸른 인생', '재능무한대' 등 일부 프로그램의 편집과 재방송 편집은 종합편집실이 아닌 부조정실에 배정함으로써 방송 시설 재배치 효과를 거두었다. 또한 중계 2,8호차를 매각하고 사원 5명, 업무직 2명을 축소함으로써 장비운용의 효율성을 제고하였다. 또한 SD급 방송장비를 MBC아카데미, C&I 등에서 재활용하도록 함으로써 장비를 재활용하였다.

<표 5-21>은 2011년 시간 계산에 의한 방송시설 가동률을 나타내고, <표 5-22>는 일 계산에 의한 방송시설 가동률을 나타낸다. 방송시설의 가동률이 너무 낮은 것도 과잉투자의 문제가 있는 것으로 평가될 수 있지만, 2011 현황에서는 가동률이 너무 높은 것으로 파악된다. 이는 방송 활동에 필요한 방송시설이 전체적으로 부족함을 의미하는 것으로서 상암신 사옥을 조속히 건립하여 이러한 가동률을 적절한 수준으로 하향 조정할 필요가 있다.

<표 5-21> 2011년 방송시설 가동률(시간 계산)

시설물	가동시간 (365일 총계)	총시간①	가동률②(%)	총시간③	가동률④(%)
TV 스튜디오 (9개소 기준)	20,801	39,420	52.7%	17,928	116%
뉴스센터 (2개소 기준)	5,455	8,760	62.2%	3,984	136.9%
종합편집 설비 (12개소 기준)	39,689	52,560	75.5%	23,904	166%
ENG/NLE편집실 (70개소 기준)	332,150	306,600	108.3%	139,440	238.2%

※ 총시간① = 시설물 수량×365일×12시간
 ※ 가동률② = 가동시간/총시간①×100
 ※ 총시간③ = 시설물 수량×249일(2011년 평일 수) × 8시간(법정 주당 근로시간)
 ※ 가동률④ = 가동시간/총시간③×100
 ※ 스튜디오 가동시간은 해당설비를 운영하는 제작기술국 인력 전체가 제작에 투입된 시간만을 계산(세트의 설치 및

- 철수 시간, 스튜디오 ENG 촬영시간 등은 가동시간에서 제외
- ※ 부조정실이 없는 D2는 스튜디오 개수 산정에서 제외
- ※ 시설배정과 일지작성은 자체, 외주 구분하지 않고 진행되고 있으므로 가동을 역시 자체, 외주 구분하지 않고 산출
- ※ 뉴스센터는 A, B 두 개의 스튜디오에 대하여 가동을 산출
- 2010년도 뉴스센터 가동을 산출시, 가동시간(2개소 총합), 시설물 수량은 1개소로 계상하여 산출. 2011년도 가동률과 차이 발생
- ※ 뉴스센터는 A, B 두 개의 스튜디오에 대하여 가동을 산출
- ※ 종합편집 설비는 HD 종합편집실과 특수영상실, 색재현실을 포함
- ※ ENG/NLE(1:1)편집실은 연간 평균 편집 시간 및 업무 형태에 준거하여 산출

〈표 5-22〉 2011년도 방송시설 가동률(일 계산)

시설물	가동률①(%)	가동률②(%)	가동률③(%)
TV 스튜디오	77.2%	85.4%	113.2%
종합편집실	81.5%	88.4%	119.5%

- ※ 가동률① = (전체 사용일/전체 가용일)×100, 전체 가용일 = 설비수량 × 365일
- ※ 가동률② = (평일 사용일/평일 가용일)×100, 평일 가용일 = 설비수량 × 249일
- ※ 가동률③ = (전체 사용일/평일 가용일)×100
- ※ TV 스튜디오의 사용일 산출에는 세트 설치일, ENG 촬영일, 편집 및 부조정실 진행(생방송)도 포함하여 사용일 산출
- ※ TV 스튜디오의 경우 드라마 프로그램 제작 시 방송중영까지 SET가 고정되는 상황이 발생하고 이러한 사례도 산출에 반영(SET의 대형화, 고정화 추세)
- ※ 부정기적으로 방송되는 특별 프로그램 수용과 방송시설 유지, 보수를 위한 물리적 기간 등은 TV 스튜디오 가동일 산출에 포함되지 않음.
- ※ 종합편집실은 HD 종합편집실 6개소(A, B, C, D, H, I) 기준 산출
- ※ 365일 가동되는 뉴스센터(2개소)는 사용일 기준 가동을 산출에서 제외

(4) 제작 장비의 유지 보수 및 교체

방송장비는 매우 고가이며 복잡하다. 따라서 지속적인 유지 보수와 고장 시 즉시 교체는 필수적이다. 디지털본부는 보수인력의 전문화를 위해 디지털기술국의 각 부서에서 장비를 분할 관리하도록 하고 있다. 각 부서는 장기간 사용으로 인해 노후화된 장비와 고장, 사고로 인해 파손된 장비에 대한 교체, 신 장비 또는 고기능 장비의 도입으로 인한 기존 장비 철거, 방송 포맷 또는 규격 변경으로 인한 장비 철거 등의 업무를 실시하고 있다. 장비의 분할 관리 체제는 매우 적절한 것으로 평가된다.

2) 방송망관리 및 시스템의 개선

방송망관리 및 시스템의 개선 평가항목에서는 방송망의 안정성, 효율성 제고, 방송사고 대처 능력 개선, 송출시스템 및 송수신 품질 향상 및 개선 실적 등을 평가한다.

(1) 방송망의 안정성, 효율성 제고

방송망을 안정적으로 유지하되, 이를 효율적으로 높여가는 것이 꼭 필요하다. 2011년

MBC 디지털본부에서는 용문산중계소 건물과 광명중계소 방송철탑을 신축함으로써 방송망의 안정성을 기하고자 하였다. 또한 방송4사 합동으로 수도권과 제주권 공동주택을 대상으로 공시청설비 개선 시범 사업을 시행하였다. 향후 이 사업은 공동주택의 지상파 방송 시청 안정성을 위해 본격적으로 시행되어야 할 것이다. 또 디지털 전환과 관련 DTV방송보조국을 지속적으로 구축하고 있으며 2012년에도 더 구축할 계획으로 있다.

지상파방송의 특별한 장점과 관련 꼭 언급하고 싶은 사항은 재난정보방송이다. 재난 시에 국민의 생명과 재산을 보호할 재난정보 방송은 지상파 방송의 존재 이유 중 하나이다. 이동통신망을 통한 재난정보가 가능한 것으로 착각하기 쉬우나, 여러 나라의 재난 상황에서 관측된 바와 같이 재난 상황에서 이동통신망은 아무런 쓸모가 없다는 것이 이미 판명되었으며, 이에 따라 TV, 라디오, DMB 등의 지상파 방송이 재난정보의 도구로서 갖는 중요성은 지대하다.

MBC는 소방방재청과 연계하여 문자(자막), CCTV, 기타 영상물을 TV, 라디오, DMB 등을 통해 비상 시 송출할 수 있는 시스템을 갖추고 있다. 특히 소방방재청과의 전용회선을 갖고 있는 것은 매우 긍정적으로 평가된다.

시설이 갖추어져 있다고 하여, 실제 상황에서 재난정보 방송이 잘 시행된다는 보장이 없다. 관계 당국과 협의하여, 훈련 재난정보 방송을 주기적으로 실시함으로써, 실제 상황에서의 재난정보 방송 시행 능력을 제고하고, 국민의 공기로서 MBC가 지속적으로 그 역할을 하고 있음을 홍보하는 기회로 삼기를 권고한다.

(2) 방송사고 대처능력의 개선

<표 5-23>은 2011년 방송 송출 관련 사고일지 및 그 내용을 정리한 것이다. 2010년에 2 건이 발생한 것과 비교하면 상대적으로 많은 사고가 발생한 것으로 보이지만, 실제 본사의 경우는 1 건뿐이고 나머지는 모두 계열사에서 발생한 것이다. 이로 미루어 보아, 실제로 방송사고 대처능력이 개선되었는지 여부를 판단하기는 어렵다. 그러나 디지털본부에서는 방송사고 발생 자체를 예방할 수 있는 차세대방송시스템 구축에 힘을 쏟고 있기 때문에 향후 많은 개선이 있을 것으로 기대한다.

<표 5-23> 2011년 방송 송출 관련 사고일지 및 내용

매체	일자	사고기간	프로그램	사고내용	조치사항
A/DTV (부산)	03-23	16:02:00 1분13초 간	SB 이어서MBC 뉴스, SB CM, SB스포츠 중 계석	TV주조에서 송출용 Routing Switcher의 오동작으로 이어서가 불방되고, 비상송출 라우터에서 오작동으 로 선택된 다른 정지 화면이 송출됨	송출용 Routing Switcher의 PDR1 으로 수동처리하여 정상운영

매체	일자	사고기간	프로그램	사고내용	조치사항
DTV (부산)	10-21	18:52:02 3분20초 간	생방송투데이 부산	HD Encoder 장비 오동작으로 Still 화면 송출	HD Encoder 예비 장비로 교체 하여 방송. 제조사의 정밀검사 의뢰.
A/DTV (강릉)	06-30	09:14:00 4분27초 간(D) 2분20초 간(A)	특집 다큐멘터리 (은퇴 그리고 80,000시간- 로컬 방송 중)	TV송출실에서 UPS-B의 전압이 불안정하여 방송장비가 비정상적인 동작으로 무변조 발생	UPS-A전원을 off 후 on시키자 모든 장비는 정상적으로 동작 됨.
DTV (제주)	10-11	17:40:00 21초 간	MBC 뉴스 로컬	MBC뉴스 로컬 진행 중 아나운서 컷으로 넘어가지 못한 채 아 이템 영상만 21초간 송출	근무자 착오로 해당 근무자 징계함
DTV (제주)	12-15	06:00:00 2분33초 간	MBC 뉴스	EBS ATV 송신기 철거(U-Link제거) 중 MBC DTV 컴바이너의 Interlock이 동작, 송신기 OFF되어 서귀포 일 부지역 정파 발생	삼매봉중계소로 비상출동 후 예비안테나 패치하여 비상방송. 방송종료 후 U-Link를 연결하여 정상 방송함
TV (대전)	10-15	17:15:00 75분 간	우리결혼했어요	흑성산중계소 낙뢰로 연주소 Remote Control Panel OFF임	DTV송신기가 정상이어서 DTV수신을 Down시켜 천안,아산,연기지역 케이블방송 수신가 정에는 방송을 정상 송출
FM (제주)	08-28	13:43:00 54분 간	‘정오의 희망곡’ 및 ‘2시의 데이트 윤도현입니다’ 일부	태풍의 영향으로 견월악 송신소 FM STL 수신기 용 안테나 상태 불량 연주소 PGM 신호 수신이 간헐적으로 끊김.	비상출동하여 사용하지 않는 아날로그 TV STL을 활용하여 송신기 입력신호를 변경, 정상 복구함.
FM (광주)	08-27	22:05:23 6분 5초 간	FM음악도시 1부	모니터링 중 착오로 FM STL 입력에 AM 신호를 선택하여 발생	FM 라우터를 원상 복구
FM (본사)	11-02	20:00:03 41초 간	친한친구1,2부	스튜디오 변경에 대해 주조에 고지하지 않아 스튜디오 라인체크를 못함	비상음악 송출 후 EMG R/S로 정상 송출함

매체	일자	사고기간	프로그램	사고내용	조치사항
표준FM (원주)	02-28	03:50:00 100분 간	보고싶은밤 구영은입니다. 2부, 조PD의 새벽다방, 오늘의 문화방송, 5시뉴스,아침을달린다, 강영은 입니다 일부	태기산 송중계소의 안 테나 결빙으로 주,예 비 송신기 POWER OFF됨	A-TX를 U-LINK 에서 예비안테나로 직결, 송신기 출력 을 300W로 송출 및 하이게인 안테나 로 교체

(3) 송출시스템 및 송수신 품질 향상 및 개선 실적

현재 아날로그방송 커버리지와 2011년말 현재 달성된 디지털방송의 커버리지를 시뮬레이션 결과를 통해 비교하면, 아날로그TV 96%, 디지털TV 94%로 추정되는 것으로 파악되었다. 2011년 12월 기준으로 MBC 본사 아날로그TV 송중계소는 18 개소이며, DTV 송중계소는 11개소인 것으로 파악되었다. 2011년 수도권 방송보조국(응암, 광명, 성북, 인천, 강화) 신설에 따라 약 70만 가구가 수신 가능지역에 새로이 포함된 것으로 추정하고 있다.

2011년 상반기 기준, MBC DTV의 수신율(중안전파관리소 자료 기준 - 가구 수 비율이 아니라 측정 지점 비율)은 서울이 99.78%, 인천이 95.45%(ATV Off 이후 인천 DTVR 이전 검토 예정), 경기도가 85.01%(2012년 5 개 DTVR 구축 예정, ATV Off 이후 광고는 대출력으로 변경 예정, ATV Off 이후 DTVR 증설 검토 예정)인 것으로 파악되었다. <표 5-24>는 미디어 유형별 가시청률을 정리한 것인데, DTV의 가시청률은 2011년에도 1% 정도 증가하였다.

<표 5-24> 미디어 유형별 가시청률 (인구대비, 전국)

미디어 유형	TV (Analog/Digital)	AM	표준FM	FM	DMB
2007년(%)	96.0/92.0	87.2	97.6	95.9	94.4
2008년(%)	96.0/92.0	87.2	97.6	95.9	94.9
2009년(%)	96.0/92.0	87.2	97.6	95.9	92.3
2010년(%)	96.0/93.0	87.2	97.6	95.9	93
2011년(%)	96.0/94.0	87.2	97.6	95.9	93
평균 (%)	96/92.6	87.2	97.6	95.9	93.5

2012년 상반기 경기지역 DTVR 구축 계획은 <표 5-25>와 같다.

〈표 5-25〉 2012년 상반기 경기지역 DTVT 구축 계획

신설 DTVR	채널	방송 권역	예상 수신 가능 가구 수
포천	64	포천 일원	32,097
동두천	65	동두천 일원	16,560
성남	47	성남 일원	216,658
광교	57	수원, 안양, 평택 일원	906,602
광암	53	동두천 광암동 일원	5,980

2012년 하반기에 DTV 송중계소는 16개소가 되며, 극소 출력 아날로그TV 중계소인 행당, 중동을 제외하면 DTVR의 수는 ATVR과 동수가 되는 셈이다. 그러나 DTV의 특성을 고려하면 DTV의 커버리지는 ATV 이상이 될 것으로 예상하고 있다.

MBC는 DTV 수신품질을 향상시키기 위해 2011년에도 지속적으로 노력해 왔다고 평가된다. 그러나 지상파방송의 특성상 전파의 음영지역이 많을 수밖에 없으므로, 계획한 바 이상의 꾸준한 노력을 통해 수신환경을 개선하여 시청자들을 만족시킬 수 있도록 하여야 한다.

제 6 장 총 평



제6장 총평

1. 방송부문

2011년은 디지털 방송이 본격적으로 실시되면서 N-스크린 서비스가 활성화되었고 종합편성케이블채널의 개국으로 방송사 간 경쟁이 심화될 것이라고 예측되었던 한 해였다.

지난 3년(2009년, 2010년, 2011년)동안 동일한 연간목표에 대한 MBC의 실적을 평가한 결과, 먼저 경쟁력 부문에서는 하락세이던 채널경쟁력에서 1위를 탈환하는 성과를 보였고, 비록 점유율/시청률 부분은 비록 연간 목표치에 약간 못 미치는 결과를 나타냈으나 지상파의 전반적 시청률 하락 추세에도 불구하고 전년 대비 상승세를 기록한 것은 주목할 만한 성과이다. 다음으로 경영수지 부문에서는 지난해에 이어 영업 이익을 초과 달성하여 경영수지를 대폭 개선한 것으로 평가된다. 마지막으로 공영성 부문에서는 KI 조사의 공정성 항목에서 지속적으로 우위를 차지했던 MBC가 작년 대비 하락세를 보여 공영방송으로서 ‘공정성 및 신뢰도 1위 달성’이라는 연간 목표를 달성하지 못했다. 하지만 오락장르의 선전으로 QI평가에서는 2위로 순위가 상승해 채널경쟁력 강화라는 목표는 어느 정도 달성한 것으로 평가할 수 있다.

MBC는 지난 2년간 방송문화진흥회의 경영평가에서 연속적인 채널 경쟁력의 약화를 지적받았으나, 2011년도에는 목표치를 달성한 것으로 나타났다. 구체적으로 채널 경쟁력은 작년 3위에서 1위로 상승하여 목표를 달성하였고, 점유율과 시청률은 각 17.5%와 8.2%로 목표치에 약간 못 미친 수치를 기록하였지만, 전년 대비 연평균 시청률이 4개 채널 중 유일하게 증가한 것은 주목할 만한 성과로 판단된다. 이처럼 채널 경쟁력 부문에서의 성과는 지난 2010년 11월 개편 이후 등장한 <스타오디션 위대한 탄생>, <우리들의 일밤-나는 가수다>, 그리고 2011년 5월 개편 이후 등장한 <스타오디션 위대한 탄생2>, <덴싱 워드 더 스타>와 같은 킬러콘텐츠들의 연이은 성공으로 주말 밤 시간대 시청률이 큰 폭으로 상승한 것이 주요 원인으로 분석된다. 뿐만 아니라, 채널 경쟁력에 가장 큰 영향을 미치는 드라마에서 <최고의 사랑>이 상반기 최고의 화제작으로 동시간대 시청률 1위를 기록하였으며, 상반기 SBS <시크릿 가든>의 압도적인 시청률에도 불구하고 <육망의 불꽃>, <내 마음이 들리니>, <애정 만만세>의 연속적인 호조로 연평균 시청률 역전에 성공했기 때문으로 평가된다.

특히 MBC의 채널 경쟁력 회복에 기여한 이들 프로그램들은 QI조사에서도 확인할 수 있었다. 비록 QI조사의 전체 평점은 KBS1이 꾸준히 높은 점수를 받고 있지만, MBC는

지난 2010년 3위에서 KBS2를 제치고 2011년도에 2위로 상승하였다. 또한 포트폴리오 분석 결과, 점유율과 QI평점이 모두 높은 성공적인 프로그램의 구성 비율은 작년에 비해 약 2배 가까이 증가한 반면, 점유율과 QI평점이 모두 낮은 프로그램 구성 비율은 약 2배 가까이 감소한 것으로 나타났다. 드라마 장르에서는 월화특별기획 <계백>이 드라마 부문 시청률 상위20개 프로그램들 중 2위를 차지한 것을 비롯하여 <하이킥3 짧은다리의역습>, <애정만만세>까지 총 세 편의 MBC 드라마가 평균 이상의 전체 QI 평점을 받아 전체 방송 3사 4개 채널 중 가장 우수한 성과를 거둔 것으로 나타났다. 특히 <계백>은 QI포트폴리오의 1분면에 분포한 것으로 나타났고, <하이킥3 짧은다리의역습>은 일일시트콤 장르의 발전(2010년 4분면→2011년 2분면)을 보여주었다. <당신참에쁘다>와 <불굴의 며느리>, <애정만만세>의 경우 QI 평점은 낮지만 시청점유율이 높은 2분면에 분포하였으며, QI평점은 높지만 시청점유율은 낮은 3분면에 분포한 드라마는 없었고, 4분면에 분포한 드라마 수는 작년 대비 감소한 성과를 보였다.

한편, 시청률로만 보자면, MBC는 최근에 지속되었던 드라마의 부진에서 탈피하고 성공적으로 경쟁력을 회복한 것으로 평가된다. 특히 2011년도 상반기에는 월화드라마인 <역전의 여왕>과 <작패>로 동시간대 시청률 1위를 유지하였고, <마이프린세스>, <로열 패밀리>, <최고의 사랑> 등의 수목드라마가 연달아 성공을 거두면서 동시간대 시청률 1위를 고수한 것으로 나타났다. 또 SBS 드라마 <시크릿가든>의 압도적인 시청률에도 불구하고 MBC는 주말 연속극 <반짝반짝 빛나는>과 주말기획 드라마 <욕망의 불꽃>이 동시간대 시청률 1위를 기록하는 등 전반적으로 우수한 드라마 프로그램 경쟁력을 보였다. 단, 이러한 성과가 하반기까지 이어지지 못한 탓에 드라마의 품질 관리에도 지속적으로 힘써야 할 것이다.

MBC는 오락 프로그램 중에서도 <무한도전>, <우리들의 일밤1부: 나는가수다>, <유재석·김원희의 놀러와>, <해피타임> 등 4개의 프로그램을 10위 권 이내에 포함시키면서 KBS2와 치열한 경쟁을 벌였고 작년 대비 성과가 큰 것으로 나타났다. 또 KBS2에 이어 평균 이상의 QI평점을 받은 오락 프로그램을 가장 많이 제작했으며, 포트폴리오 분석표에서는 KBS2를 제치고 시청율과 QI평점 두 마리의 토끼를 잡은 프로그램들을 가장 많이 포함시켜 우수한 성적을 보였다. 오락 장르는 방송사 및 채널 간 경쟁이 매우 치열한 장르임에도 불구하고 MBC 오락 프로그램 중 대부분이 1분면에 분포하고, QI 평점과 시청점유율이 모두 낮은 4분면에는 MBC 프로그램이 분포하지 않아 대체로 프로그램의 우수성이 입증되었다고 볼 수 있다.

구체적으로 살펴보면, 2010년도에 오락 장르 QI 평점 1위를 차지했던 MBC <무한도전>의 경우, 2011년도에는 높은 전체 QI순위에 비해 ‘프로그램을 잘 만들었다’는 항목에서 상대적으로 낮은 점수를 받았는데, 이는 KBS2 <해피선데이 1박2일>의 강세에 밀렸기 때문으로 분석된다. 따라서 <무한도전>은 프로그램 완성도를 제고함으로써 MBC

의 간판 오락 프로그램으로서의 지위를 공고히 할 수 있을 것으로 보인다. 반면, 4위에 오른 <우리들의일밤 1부: 나는가수다>의 경우, ‘프로그램을 잘 만들었다’의 항목에서 다른 프로그램에 비해 가장 높은 점수를 받은 것으로 나타났고, <유재석,김원희의 놀러와>와 <해피타임>은 ‘기분전환에 도움이 되었다’의 항목에서 상대적으로 높은 점수를 받았으며, 특히 <해피타임>은 프로그램의 완성도 면에서도 높은 QI점수를 받았다. MBC는 오락 프로그램의 제작 및 편성 시에 이러한 세부 사항들을 고려함으로써 소재와 포맷 등에 따라 프로그램들 간의 차별성을 꾀할 수 있을 것이다. 특히 QI평가의 하위권에 속한 <스타오디션 위대한 탄생>과 <황금어장 라디오스타>의 경우 각각 ‘기분전환에 도움이 되었다’와 ‘이 프로그램을 앞으로도 계속 보고 싶다’의 항목에서는 상대적으로 높은 점수를 받았고, 둘 다 시청점유율은 상위권에 속하는 것으로 나타났다. 이는 해당 프로그램에 애정을 가지고 꾸준히 시청하는 시청층이 형성되어 있다는 것을 의미하며, 취약점을 보완함으로써 점차 시청층을 확대시켜 나갈 수 있을 것으로 보인다.

하지만 오락 장르에서의 가장 큰 성과는 무엇보다 <스타오디션 위대한 탄생>과 <우리들의 일밤 2부: 나는 가수다>와 같은 새로운 킬러콘텐츠들이 가져왔다고 할 수 있다. 특히 <우리들의 일밤 2부: 나는 가수다>는 음악의 진정성을 가수들의 경연이라는 형태의 버라이어티로 구현하여 시청자들을 만족시켰을 뿐 아니라, 해당 포맷을 해외로 수출함으로써 경쟁력까지 확보한 MBC의 대표적인 프로그램으로 자리 잡았다. 그리고 <스타오디션 위대한 탄생>은 2011년 평균 시청률 21.5%, 연중 최고 시청률은 26.9%로 상반기 MBC 전체 프로그램들 중 시청률 1위를 기록하였다. 그 밖에도 <무한도전>, <세바퀴-세상을 바꾸는 퀴즈>, <황금어장>, <하이킵3>, <놀러와> 등의 기존 프로그램들이 2009년, 2010년에 이어 2011년도에도 주요 시간대에서 압도적인 우위를 차지하는 등 지속적인 강세를 보였다. 특히 <놀러와>의 경우에는 설날 특집으로 기획한 <세시봉 콘서트>가 2011년도 YWCA선정 <올해의 프로그램 대상>을 비롯하여 백상 예술대상 예능부문 작품상, 방송통신심의위원회 이달의 프로그램상을 수상하는 등 새로운 ‘세대융합’의 트렌드를 선도했다고 인정받았다.

뉴스 부문에서는 오락 및 드라마 부문에서와 같이 화려한 성과는 없었지만, 2010년도에 이어 2011년도 역시 MBC의 뉴스 프로그램 중에 QI 평점과 시청점유율이 모두 낮은 4분면에 분포한 프로그램이 없다는 점에서 이미 높은 수준의 채널 이미지를 확보한 것으로 평가할 수 있다. 특히 <MBC 뉴스투데이>는 지난 2010년도에는 QI 점수는 높지만 점유율은 낮은 3분면에 위치했다가 2011년도에 QI 점수와 시청점유율이 모두 높은 1분면으로 상향되었다. 단, <MBC 뉴스데스크>의 경우, 모든 QI 조사 항목에서 평균 이상의 평점을 받았으나, ‘공정하다’와 ‘사회적으로 중요한 내용을 다룬다’의 항목에서는 다른 문항에 비해 상대적으로 낮은 점수를 받았고, 시청률 면에서도 2010년도에 이어 2011년도에도 타사의 메인 뉴스에 미치지 못한 것으로 나타났다. 현실적으로 <KBS 뉴

스9>와 같은 시간대에 편성되었다는 한계를 극복하고 공영방송으로서 간판이나 다름없는 뉴스 장르에서 1인자의 지위를 확보하기 위해서는, 무엇보다 시청점유율의 향상을 위한 고도의 전략을 모색해야 하며 동시에, MBC의 안정된 채널 이미지를 보다 강력한 채널 경쟁력으로 전환시키는 노력이 꾸준히 지속되어야 할 것이다.

생활교양 장르에서는 MBC 프로그램의 품질이 상당히 뒤처지는 것으로 평가되었다. 단, <경제매거진M>은 QI항목 중‘실생활에 도움이 되었다’에서 높은 평가를 받았으며 장르 내 순위가 작년 대비 급격한 상승세(20위→5위)를 보였는데, 이는 무엇보다 생활교양 장르 중에서 유일한 경제 전문 프로그램으로서 다른 프로그램들과 차별화에 성공하였기 때문으로 분석된다. 그러나 전반적으로 MBC의 생활교양 프로그램들은 QI 평점과 시청점유율이 모두 낮은 4분면에 가장 많이 분포하고 있는 것으로 나타나 프로그램의 개선이 시급히 요구되는 실정이다. 이에 해당하는 프로그램들로는 <공감 특별한세상>과 <기분좋은날>, <MBC 스페셜>, <TV특종 놀라운 세상>이며, 특히 <공감 특별한세상>과 <기분좋은날>의 경우 외주제작 프로그램이므로 시청자들의 관여도가 높은 보다 다양한 아이템을 개발할 수 있도록 외주 제작사를 독려하고 효과적으로 관리할 필요가 있는 것으로 판단된다.

마지막으로 시사교양 부문에서는 MBC가 KBS1이나 SBS에 비해 시청률 면에서 다소 저조한 성과를 기록했지만, 2011년도에 MBC 창사 50주년 특집으로 제작한 다큐멘터리 세 편, <휴먼다큐 사랑>, <남극의 눈물(프롤로그)>, <아프리카의 눈물(2,3,에필로그)>이 각 2위, 3위, 4위에 올라 시청자들의 호평을 받음으로써 지난해에 이어 특집 다큐멘터리가 선전하였다. 이 다큐멘터리들은 시청자들 뿐 아니라 전문가들에게도 우수성을 인정받은 고품질의 프로그램들로서 외부로부터 각종 상을 수상하기도 했다. 시사교양 장르 중에서 <PD수첩>은 지난해에 이어 2011년도 QI조사에서 우수한 품질을 입증 받았지만,‘프로그램을 잘 만들었다’의 항목에서는 SBS <그것이 알고싶다>에 약간 못 미쳤고, ‘공정하다’의 항목에서는 KBS2 <추적60분>에 비해 다소 낮은 평점을 받은 것으로 나타났다. <시사매거진2580>의 경우에는 SBS의 <그것이알고싶다>에 밀려 작년 대비 프로그램 품질이 떨어진 것으로 분석되었다. 따라서 MBC는 시사 교양 정규 프로그램들의 품질을 향상시키고 소재와 포맷의 다양성을 강화하는 등 경쟁력을 제고하기 위해 다방면에 노력을 기울여야 할 것으로 평가된다. 단 <시사매거진2580>이 <PD수첩>보다는 상대적으로 더 높은 시청률을 기록했고, 특히 2011년 1년 동안 핵심시간대에 편성된 프로그램을 관리하는 방송 3사의 각 국별 평균 점유율을 비교한 결과 MBC가 보도제작국 점유율 1위를 차지하는데 기여했다는 점은 높이 평가할만하다.

방송 평가에서 채널 경쟁력과 함께 두 축을 이루는 공영성 부문에 대해서는 KI조사의 공정성 점수와 QI조사의 뉴스 및 시사교양 장르에 대한 ‘공정성’항목, 그리고 각종 프로그램의 편성 비율 등을 기반으로 평가하였다. 먼저 편성 면에서 MBC는 평일 낮시간대에 ‘공영 존(zone)’을 확보하여 공익적인 프로그램을 집중적으로 편성했고, 수요일 심야

시간에는 ‘자원봉사 희망프로젝트 - 나누면 행복’을 정규 편성하여 방송했다.

하지만 최근 MBC는 오락 장르에 대한 편성 비율이 해마다 증가하여 2011년도에는 전체 편성 비율이 절반에 가깝고(44.5%) 주시청 시간대의 편성 비율은 약 2/3로 나타나 방송통신위원회의 ‘방송평가’에서도 감점이 우려되는 반면, 보도 및 교양 장르는 전체 시청 시간대 편성 비율이 해마다 점차 감소하는 추세로 2011년도에는 각 20.3%와 35.3%에 그쳤으며, 주시청 시간대의 편성 비율은 매우 적다는 점에서 장르별 편성의 균형이 점차 깨어지고 있는 상황이다. 또 세부 장르별로도 2011년도 MBC의 주시청대 편성에서 작년 대비 뉴스의 편중화는 다소 완화된 반면, 드라마의 편중화는 도리어 더 심해진 양상이다. 방송의 노출 효과와 시청자들의 관여도를 고려한다면 드라마의 편중화는 편성의 다양성 및 균형성을 해치는 가장 큰 요인이며 공영방송으로서 MBC의 이미지에 부정적인 영향을 미친다. 따라서 오락 프로그램 외에 경쟁력을 확보할 수 있는 다양한 프로그램을 대안으로 마련하는 것이 시급하다. 뿐만 아니라, 공영방송으로서의 위상을 강화하기 위해서는 무엇보다 보도 프로그램을 비롯하여 시사교양 및 다큐멘터리 분야에서 다양한 소재와 형식의 고품질 프로그램들을 제작 및 편성할 수 있도록 자사의 제작진을 독려하고 외부 제작사를 더욱 효과적으로 관리해야 할 것이다. 2011년도 프로그램별 목표시청률과 달성도를 기준으로 MBC 프로그램의 제작관리와 운영에 관해 평가할 경우에도, 전반적으로 지난해보다 부진한 것으로 나타난 가운데, 운영목표에 비해 가장 부진한 성과를 보인 부문은 시사교양 부문으로 나타나 집중적인 관리와 지원이 필요할 것으로 보인다.

소외계층을 배려하는 방송 문화의 정착도 공영방송으로서의 MBC가 더욱 노력해야 할 부분이라고 할 수 있다. MBC는 2011년도에도 평일 낮방송 시간대에 소외계층에 대한 관심을 촉구하는 프로그램들을 블록 편성하였으며, 그 밖에 방송통신위원회에서 규정하고 있는 화면해설방송, 자막, 수화방송 등을 적용하여 장애인의 방송 접근권을 강화하기 위해 노력했지만, 이는 예년과 유사한 수준에 머문 것이었다. 또한 MBC 어린이 프로그램의 연간 편성비율은 약간 상승(2010년 4.3%→2011년 5.1%)했지만, 주말의 경우 편성 비율이 오히려 감소했고 주시청 시간대에는 지난해와 마찬가지로 2011년도에도 편성되지 않은 것으로 나타났다. 어린이를 대상으로 하는 전문 케이블 PP의 활약에 비해 MBC 어린이 프로그램의 주말 편성은 여전히 미흡한 것으로 나타났다. 청소년 프로그램의 경우, 연간 편성 비율은 약 1% 확대 편성됨(4.1%→3.1%)으로써 지속적인 증가세였지만, 주시청 시간대의 편성 비율은 오히려 감소(6.3%→5.2%)한 것으로 나타났다. 따라서 주말 및 공휴일의 오전 및 오후 시간대에도 어린이 및 청소년 프로그램을 확대 편성할 뿐 아니라, 미래의 주요 시청층으로 성장할 어린이들에게 MBC의 채널 이미지를 우호적으로 각인시킬 수 있는 보다 장기적인 편성 전략이 필요하다고 판단된다. 마지막으로 장애인이나 노인 등을 포함한 사회적 소수자 및 소외 계층을 위한 프로그램 편성에도 주의를 기울여야 한다. 베이비붐 세대가 대거 은퇴하여 노인 인구가 급격히

증가하는 추세이므로 이들 세대의 문화적 공감대를 형성할 수 있는 프로그램이나 노후 생활에 관한 정보를 제공하는 프로그램 등 다양한 노인을 위한 프로그램을 기획·편성할 필요가 있으며, 장애인이나 노인 등을 위한 프로그램 이외에도 다문화가정이나 외국인 근로자 등과 같은 새로운 사회적 소외 계층이 증가하는 추세이므로 이들을 배려할 수 있는 프로그램의 개발이 시급하다.

또한 N-스크린 시대가 도래함에 따라 고화질 프로그램의 제작과 편성이 새로운 수용자의 복지로 고려되고 있는 상황에서 디지털 프로그램 편성 비율이 지속적으로 확대되고 있다는 점은 매우 고무적인 현상이다. MBC의 디지털 프로그램은 해마다 그 편성 비율이 증가하여 2011년도에는 전체 프로그램의 1/3이상이 디지털 프로그램으로 편성되었다. 단, 교양 및 오락 장르의 프로그램에서 디지털 편성 비율이 크게 증가한 반면, 보도 장르에서의 디지털 프로그램 편성 비율은 증가가 가장 더딘 것으로 나타나 보다 주의를 기울일 필요가 있다.

하지만 무엇보다 보도 장르에서는 공정성의 확보를 통해 시청자들의 신뢰를 회복하는 것이 급선무인 것으로 보인다. 그동안 MBC는 KI조사의 공정성 항목에서 지속적으로 우위를 차지해왔지만, 2011년도에는 작년 대비 하락세를 보였으며, 특히 9월부터 KBS1에 밀리는 양상을 보였는데, MBC를 제외한 나머지 방송사들은 공정성 점수가 모두 증가세라는 점에서 MBC의 KI 공정성 점수의 하락세는 우려할만한 현상으로 보인다. 특히, 공정성이 가장 중요한 부문으로 평가되는 뉴스 장르를 중점적으로 봤을 때, 작년 대비 뉴스 장르의 KI지수 변화를 보면, 유독 MBC에서만 감소하여 KBS1과 격차를 좁히지 못했는데, 이는 2011년도에 KI 공정성 평가에서 1위를 달성하고자 했던 MBC의 연간 목표에 미치지 못하는 결과이다. 지상파 방송 3사의 제재 및 권고 현황을 장르별로 살펴 보아도 MBC는 타사에 비해 상대적으로 보도 및 라디오 부문에서 상대적으로 감점이 많았다. 일련의 결과는 앞서서도 지적한 바와 같이 지난 2011년도 말 불거진 MBC 보도 부문의 공정성에 관한 논란과도 연관이 있다고 본다.

한편, 2011년도에는 재난 및 재해의 발생 빈도가 매우 높았지만 MBC는 재난·재해가 발생 시마다 신속하고 충실하게 보도하였고, 북한과 관련해서는 5월 김정일의 방중, 12월 김정일 사망발표 등의 중요한 사안이 발생했을 때마다 관련국들의 움직임과 함께 북한 내부 관련 소식 등을 집중적으로 보도함으로써 한반도를 둘러싼 여론의 관심이 증폭된 상황에서 신속하게 대처했다고 평가된다. 하지만 개표방송의 경우, 2010년도 이전에는 예측조사 발표 후에 3사 메인뉴스 방송에서 MBC가 우위를 점했던 결과와 비교했을 때 MBC의 보도 기능이 다소 약화된 것이 아닌가 하는 우려를 낳고 있다. 2012년도의 총선과 대선을 앞두고 MBC는 영상 기술적인 면뿐 아니라, 뉴스 전달의 신속성과 정확성 면에도 주의를 기울이고, 무엇보다 보도의 객관성과 공정성을 높이며 의제설정의 영향력을 강화할 수 있는 방안을 모색해야 할 것이다.

2. 경영부문

2011년 MBC는 2010년의 낮은 실적과 종합편성채널등장과 뉴미디어 확대라는 위기에서 분투했으며, 미션과 비전을 기반으로 하는 구체적이며 실현가능한 경영 목표 설정, 과감한 조직 개편, 콘텐츠 사업 강화를 통해 대응책을 마련하였으며 전반적으로 만족할 만한 성적을 냈다. 이를 좀 더 세부적으로 평가하면 다음과 같다.

첫째, MBC는 기존에 확립된 미션인 ‘방송 콘텐츠를 통한 공익 실현’과 ‘콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹’이라는 비전을 유지하며 2011년 경영 목표와 경영 전략을 수립하였다. MBC의 미션과 비전을 평가하면 미션은 중단기적으로 바뀌는 사항이 아님으로 적절하다 평가되며, “글로벌 미디어 그룹”이라는 비전은 현재 MBC의 규모나 우리나라 미디어 산업의 현실로 볼 때 달성할 목표라기보다는 방향성으로 봄이 타당하며 그런 측면에서 실현가능성은 부족하다 판단된다. 조직 구성원의 비전 자체에 대한 공감 정도 역시 높지 않다고 판단된다. 이런 측면에서 MBC가 처한 현실 하에서 가능한 창의적이고 도전적인 비전이 재설정되어야 할 것으로 판단된다.

MBC의 최고경영진은 2010년 과업 및 시청률 하락, 2011년 종합편성채널등장과 뉴미디어 확대라는 도전적 과제에 직면해 미션과 비전하에 시청률 8.4% 달성을 통한 경쟁력 1위 탈환, 매출액, 영업이익 등 재무적 경영목표 달성, 고객 만족 극대화 등의 경영 목표를 세워 회사를 운영하였다. 구체적으로는 콘텐츠의 질 향상과 채널 경쟁력 확보, 조직개편, 평가제도 개선, 조직문화 활성화, 새로운 형태의 콘텐츠 개발 및 유통, 뉴미디어 및 신기술에 대한 투자를 통해 경쟁력을 높이었다.

경영 전략 및 경영 목표를 평가하면 경영 전략 및 목표 설정은 미션과 비전을 기반으로 체계적인 모습을 보이며 잘 연계가 되어 있다 판단되며, 각 경영 전략과 목표 역시 잘 합치 되는 것으로 판단된다. 또한, 경영 목표는 구체성과 실현가능성을 잘 갖추었다고 판단되며, 당해 연도 경영 목표 달성도 다소 미달하는 부분이 있으나 전반적으로 만족스러운 수준으로 달성된 것으로 판단된다.

2011년 MBC의 경영 목표는 경쟁력 1위 탈환, 재무적 경영 목표 달성, 고객 만족으로 구성된다. 우선 경쟁력 1위 탈환 부분에서 연간 시청률 8.4%, 채널 경쟁력 1위를 목표로 설정했다. 그 결과 연간 시청률은 8.2%로 달성하지 못했으나 채널 경쟁력은 타사를 누르고 1위를 탈환하였다. 라디오 방송 역시 타 방송사 대비 우월한 경쟁력을 지니고 있는 것으로 조사 되었다. 하지만 TV의 경우 절대 시청률 목표 미달, 라디오의 경우 전반적 청취점유율 하락세를 보임에 따라 절반의 성공이라 평가할 수 있다. 재무적 경영 목표 달성 부분에서는 본사 매출 7,509억원, 영업이익 110억원을 목표로 설정했다.

그 결과 본사 매출 8,910억원, 영업이익 740억원으로 목표 대비 초과 달성을 하였다. 이는 광고 수입과 콘텐츠 직접 판매 및 관련 수입, 공연 등 기타 수입에서 비롯된 것이다. 이는 수익원의 다변화라는 측면에서 매우 바람직하며, 이에 대해 향후 계속적으로 전략적 자원의 배분과 최고경영층의 지원 및 관심이 필요하다고 평가된다. 마지막으로 고객 만족 부분에서는 시청율 1위, QI 순위 상승, 채널별 브랜드 자산평가 1위라는 성적을 통해 간접적으로나마 고객만족의 정도는 개선되었다고 평가되었다. 또한 MBC의 다양한 사회공헌 활동 역시 고객만족에 이바지한 것으로 평가된다.

둘째, MBC는 2011년 한 해 동안 조직 구조 및 인적 자원 관리 분야에 상당한 개선을 이루려 노력하였다. 우선 조직 차원에서 콘텐츠 경쟁력 강화를 위해 TV제작본부 내 드라마국, 예능국을 드라마본부, 예능본부로 격상하였고, 각 제작부서의 기획 및 개발부서를 통합하여 사장 직속 크리에이티브센터를 신설하였고, 기존 스포츠 제작단을 스포츠제작국으로 격상하여 산하에 스포츠키획사업부, 스포츠제작부를 신설하였다. 또한, 글로벌 사업 강화를 위해 글로벌사업본부 내 뉴미디어 사업국, 글로벌사업국을 신설하였고, 아나운서국 내 KOICA협력부를 신설하였다. 이 외에도 조직슬림화를 위해 유관업무를 통합하는 조직개편을 단행하였다. 이와 같은 조직구조 변화는 뉴미디어와 종편의 등장에 따른 환경변화에 대응하고, 중장기적으로 콘텐츠 중심의 미디어 그룹으로 성장하기 위한 비전의 달성을 위한 의미 있는 조치라고 판단된다.

그러나 인력구조상의 문제 즉 노후화된 인력구조는 여전히 해결해야할 과제로 남아 있다. 자연 감소를 통해 인력구조의 문제를 해결해 나가는 기본적 전략이 앞으로 급변하는 시청자 욕구변화와 새로운 기술과 콘텐츠, 새로운 비즈니스 모델 혁신이 필요한 이 시점에서 과연 적절한 것인가에 대해 진솔한 고민이 필요할 것으로 보인다.

한편 인적 관리 차원에서 2011년 신규 사원을 17명 충원하였는데 이는 글로벌 경제 위기 전에는 40명을 충원했던 것에 비해 적은 수이다. 새로운 아이디어와 지식으로 무장한 우수 신입사원과 경력사원을 다수 선발하여 미래에 대비하는 차원은 부족한 실정이라 할 수 있다. 하지만 예년과 비교해 채용방법, 시기, 전형방법 등에서 다양한 시도를 통해 조직문화를 활성화하고 우수인력을 확보하고자 하는 노력이 돋보인다. 여성 및 장애인 등 소수자에 대한 고용기회 확대 역시 점진적으로 나아지고 있긴 하나 아직도 개선의 여지가 많다. 여성인력 비율은 16%로 지상파 방송국 사업 종사자 중 여성인력비율인 18% 수준에도 미치지 못하며, 장애인 고용비율은 법정 의무 비율인 2.3%에 미달하고 있다. 인사고과나 승진제도는 일반 기업의 추세와는 달리 아직 종신고용제 형태의 조직문화가 자리 잡고 있으며 이의 영향이 큰 것으로 판단된다. 인사고과 최하등급자에 대한 조치가 일반 기업에 비해 소극적이며, 호봉제 개념이 큰 승진제도 운영을 예로 들 수 있다.

또한, 보상체계 차원에서 MBC는 능력과 성과를 반영한 급여체계 도입의 필요성에 동의하나 오랜 관행과 노조와의 관계 등으로 성과중심의 연봉제 도입은 어렵다고 판단하고 있다. 따라서 차선책으로 간부 성과급제 및 직급별 호봉제 도입, 신입사원 연봉제 도입 등의 방안을 제시한 바 있으나, 간부 성과급제와 직급별 호봉제는 검토 중이며 신입사원 연봉제 도입 또한 노조의 강한 반발로 도입하기 어려운 상황이다. 그러나 조직 내의 인센티브 결여, 그에 따른 환경변화에 따른 혁신적이지 약화 등 향후 발전에 큰 문제가 노출되어 경영의 문제 해결 노력이 절대적으로 필요할 것으로 판단된다. 이 외에 노사 관계의 경우 상당한 갈등이 혼재하며 노조와의 관계 정립은 MBC가 당면하는 중요한 숙제라 할 수 있다.

셋째로 MBC는 2011년 한 해 동안 콘텐츠 제작을 위해 다양한 전략을 수립하고 실행하고자 노력하였으며 콘텐츠 사업은 53%라는 매우 높은 매출을 성장률을 달성하였다. 우선 콘텐츠 마케팅 전략 측면에서 콘텐츠 질 향상을 위해 노력하였고, 새로운 형태의 콘텐츠 개발 및 유통을 통해 신성장 동력을 찾는 전략을 성공적으로 실행했다. 국내 직접 판매의 경우 VOD 매출, 실시간 재전송 매출, 웹하드 서비스, 음원 사업 등 다양한 수입원에서 높은 수익을 거뒀다. 이런 콘텐츠 판매를 위한 경쟁력 향상에는 드라마가 큰 비중을 차지하며 이를 위해 드라마 선정 관리 절차 내규를 제정하고 외주드라마 선정 및 관리규정을 만들고 이를 시행하였다. 간접 판매는 시청률 제고를 통한 광고 판매수입의 증가를 의미하며 간접 판매의 경우 시청률 1위와 광고판매 13%증가의 실적을 거뒀다. 향후 콘텐츠 분야의 MBC의 지속적 성장을 위해서는 글로벌 콘텐츠를 마케팅하기 위한 인력 보강과 아울러 콘텐츠 수급에 관한 인식 전환과 전문성 강화 교육이 필요하다.

콘텐츠 수출의 경우 한류의 영향으로 급성장하고 있으며, 총 5,101만달러 수출 실적으로 전년대비 10.2%의 성장을 보였다. 어찌 보면 2009년 대비 2010년 성장률 22.7%에 비해 다소 둔화된 성장세이나 이것은 수출 비중이 가장 큰 일본에서 지진 등의 영향으로 성장이 둔화된 것에 기인하며 이에 반해 중국, 대만의 지속적 성장과 싱가포르, 인도네시아 시장의 매우 높은 성장은 고무적이라 평가된다. 또한, 아시아 전역으로 수출원이 다변화하고 있는 것 또한 긍정적이다.

3. 재무·회계부문

MBC는 2008년 발생한 전세계적인 경제위기의 영향으로 2008년과 2009년에는 저조한 경영실적을 기록하였으나, 전 임직원의 비상경영방안 추진 등의 노력으로 2010년에는 매출액 7,429억 원 및 영업이익 605억 원의 경영성과를 달성하였고 2011년에는 매출액 8,910억 원 및 영업이익 740억 원의 경영실적을 달성하였다. 이러한 외형적인 재무지표로 볼 때는 MBC의 경영이 이미 정상화된 것으로 보일 수 있으나, 국내 광고시장 및 방송산업의 특성상 광고매출 및 영업이익은 외부적인 영향 또는 일시적인 원인으로 변동될 수 있기 때문에 조직으로서의 지속가능경영을 단기적인 재무지표에만 의존해서 평가할 수는 없다고 판단된다. 조직의 사업프로세스로 볼 때 재무성과는 사후적인 결과물에 해당하는 만큼, 이를 달성하기 위하여 조직의 내부경영체계 구축 노력 및 그 진척 정도를 기준으로 지속가능성 제고 여부를 평가하는 것이 더 타당할 것으로 판단된다.

2009년 및 2010년 경영평가를 통하여 재무·회계부문에서는 경영효율성 제고를 위하여 주요 경영정보의 통합, 위험관리를 위한 Control Tower 기능 강화, 연단위 예산제도의 세분화를 통한 대응능력 제고, 감사인력의 전문성 제고 등의 경영개선사항을 제기한 바 있다. 또한, 신사옥 건립 및 디지털 전환 등의 투자로 인한 대규모 자금 소요와 관련한 잠재 Risk 및 Contingency Plan 수립의 필요성을 MBC 경영진에게 직간접적으로 제기하였다.

MBC는 정보유출 보안사고의 후속조치로 정보시스템부를 해체하고 해당 기능을 외부 위탁하고 있는 것으로 파악되었다. MBC 경영정보시스템은 경영층의 중장기적 전략 또는 정책에 따라 체계적으로 개발된 것이 아니라 현업부서의 필요에 따라 개별적으로 개발되었으며, 2011년 중에 '원가시스템 구축계획'의 추진이 보류된 사례가 MBC 경영정보시스템의 현 수준을 잘 나타내고 있다고 판단된다.

MBC에서 운용하고 있는 기존 시스템이 각기 다른 프로그램 코드방식을 사용하고 있기 때문에 신규로 구축될 원가시스템으로의 직접 연계가 어려운 것으로 판명되었고, 원가시스템에 필요한 일부 기초정보들이 기존 시스템에서 생성되고 있지 못한 것으로 파악되었으며, 제작 정보, 회계 등의 기존 재무관련 시스템과 개발언어, 집계기준 등의 차이로 인해 프로그램별 실적 집계가 정확하지 않은 것으로 조사되었다. 그 결과, MBC는 원가시스템의 구축을 원래 계획대로 추진할 경우 자료의 신뢰도 확보가 어렵고 업무의 복잡성이 오히려 증가될 것으로 판단하여 원가시스템 개발을 보류하게 되었다.

MBC 내부적으로 분산되어 있는 주요 경영정보를 통합하기 위해서는 경영정보시스템의 뒷받침이 필수적이며, 현재의 MBC 경영정보시스템 수준은 많은 개선과 보완이 필요할 것으로 판단된다. 이러한 상황들을 감안할 때 정보시스템부 기능을 외부 위탁으로 전환한 정책이 과연 타당한 의사결정이었는지에 대한 반론이 제기될 수 있을 것이다.

2009년 경영평가에서 '감사인력의 전문성 제고'를 권고한 바 있다. MBC 감사실의 인원은 회계, 광고, 기획, 구매, 관제, 총무, 인사, 사업, 편성, 기자, 방송엔지니어, 건설 등 해당 업무에서 장기간 근속한 간부사원(부장급 ~ 부국장급)으로 순환근무방식으로 충원되고 있기 때문에 감사인력의 전문성 확보 및 유지가 어려운 것으로 판단된다. 이에 감

사실은 ‘감사인력의 감사 전문성 제고’를 위하여 ‘감사업무 매뉴얼’을 제정하고자 하였으나 2011년말까지도 착수되지 못하였다. MBC는 2012년 1월에 전문인력으로 공인회계사 1인을 채용하였으며 2012년 하반기까지 ‘감사업무 매뉴얼’을 제정하겠다고 밝혔다.

2009년 경영평가 지적사항에 대한 후속조치가 지연된 과정을 살펴볼 때, MBC 내부적으로 경영개선을 위한 조치들이 경영정책 추진과정에서 후순위로 취급받고 있지는 않는지 우려된다.

MBC 내부적으로 경영정보의 통합 및 상호연계성 구축이 제대로 이루어지고 있지 못한 점을 고려하여 최고경영자의 의사결정 및 위험관리를 지원하기 위한 기획조정본부의 Control Tower로서의 기능 강화를 과거 경영평가에서 지적한 바가 있다.

기획조정본부는 2011년 10월 임원회의에 ‘경제위기 대응 예산 시나리오(Contingency Plan)’를 보고하였는데, 이는 유럽 재정위기 및 미국 경제상황에 따른 경제위기에 효과적으로 대응하기 위하여 비용집행 및 전략적 현금관리에 초점을 두고 수립된 시나리오별 경영전략과 리스크관리 시스템을 주요 내용으로 다루었다.

최근 2~3년 동안 MBC 경영에서 ‘케이블 종합편성채널 및 미디어랩의 경쟁체제 도입 등 미디어환경의 대변화’와 ‘신사옥 건립 및 디지털 전환 등의 투자로 인한 대규모 자금의 소요’ 2가지가 가장 중요한 경영이슈로 다루어지고 있다. 신사옥 건립을 위한 안정적인 자금조달을 위해서는 여의도 방송센터의 원활한 매각이 필요한 상황이기 때문에, 여의도 방송센터의 매각은 대외적인 경제위기에 준할 만큼 중요한 리스크 요소로 다루어지는 것이 타당할 것으로 판단된다. 경영평가 실시일 현재까지도 여의도 방송센터의 매각은 성사되지 않은 상황이며, 과거 경영평가에서도 신사옥 건립 및 디지털 전환 등의 투자와 관련된 잠재 Risk 및 Contingency Plan 수립의 필요성을 제기한 바 있었다.

그러나, MBC의 ‘경제위기 대응 예산 시나리오(Contingency Plan)’에서는 여의도 방송센터 매각에 대한 시나리오 분석과 그에 따른 Contingency Plan이 구체적으로 제시되고 있지 못한 것으로 파악되었다. 이러한 상황들을 감안할 때, MBC의 ‘경제위기 대응 예산 시나리오(Contingency Plan)’ 및 리스크관리 시스템이 실효성있게 수립되고 작동되었는지 의문이 제기된다.

최근 여의도 방송센터 주변에는 대형 오피스 빌딩이 건축되고 있다. IFC빌딩의 경우 1개 사무동 빌딩은 2011년 10월 준공되어 입주가 시작되었고, 나머지 2개 사무동 빌딩은 2012년 8월경에 준공되어 입주가 개시될 것으로 예상되고 있다. 현재 건축이 중단된 파크원 빌딩도 법적 분쟁이 조만간 해소되어 공사가 재개될 것으로 예상되고 있다. 이러한 주변 여건들을 고려할 때 향후 여의도 오피스에 대한 공실률이 커질 수 있는 점을 들어 MBC 여의도 방송센터의 매각 흥행성에 우려를 제기하는 시각들도 있다.

최근 서울지역에서 추진되고 있는 대형 개발사업들이 자금조달의 어려움 또는 사업성 저하 등의 사유로 인하여 추진이 지연되거나 변경되는 사례들이 발생하고 있다. 용산국제업무지구 개발사업, 상암동 DMC 랜드마크 타워 사업, 양재 파이스티 등이 대표적인 사례라고 볼 수 있다.

이러한 우려들을 감안하여 여의도 방송센터의 매각은 실현가능한 전략을 바탕으로 추진되기를 기대한다.

4. 기술부문

2012년 말 아날로그 TV 방송 종료는 우리나라 방송 역사에서 또 하나의 분기점으로 기록될 것이다. 아날로그 TV가 HDTV로 진화하여 서비스 측면에서나 기술적으로나 크게 진화하였다고 평가할 수 있겠으나, 유무선 인터넷 방송이 일상화 되어가고 있고, 스마트폰의 확산으로 인해 지상파 방송의 위기를 예상하는 분위기가 있는 것도 사실이다. 또한 3D 영화들이 크게 성공하면서, 3DTV에 대한 기대감이 높아진 반면, 실제 서비스는 아직 일상적으로 실현되지 못하고 있는 상황에 있고, UHD 관련 카메라, 디스플레이, 전송 기술 등이 상용 단계로 진입하고 있기 때문에 지상파 방송에서도 UHDTV 도입에 대한 전략을 수립하고 기술을 미리 확보해야 하는 상황에 있다. 원소스 멀티유스로 매체 환경이 급속히 변화됨에 따라 콘텐츠의 중요성이 날로 높아지면서, 최근 MBC는 콘텐츠 중심적 글로벌 미디어 회사를 지향하고 있다. 이와 같이 기술적으로 다양한 측면에서 방송 환경이 급변하고 있는 시대를 맞아, MBC는 공공 서비스를 제공하는 본연의 임무를 더욱 성실히 수행하면서, 한편으로는 기술적으로 미래를 예측하고 이에 대해 착실하게 준비할 필요가 있다. 이러한 관점에서 2011년 기술부문의 경영평가를 통해 나타난 성과와 개선점은 다음과 같다.

첫째, 지상파 플랫폼 경쟁력을 강화하기 위한 노력은 매우 적극적으로 진행된 것으로 평가되었다. 지상파 방송 플랫폼 경쟁력 강화를 위해 본·계열사 디지털 전환 활성화 계획을 수립하였으며, 아날로그 방송 종료와 성공적인 디지털 전환을 통한 시청자 복지 향상을 추진하고, 제작·송출 시설의 HD 전환을 통해 고품질 디지털방송 서비스를 제공하며, 디지털 방송 커버리지 확대 및 지상파 직접 수신 환경 개선 사업을 적극적으로 추진하였다.

둘째, 2010년 평가에서 지적된 제작설비, 송출 설비 부족에 대해 이들을 적극적으로 확충하였는데, 이는 매우 긍정적으로 평가되었다. 2011년 상반기에 뉴스와 시사교양 NPS를 증설하여 스토리지와 NLE를 확충함으로써 여의도의 NPS 용량 부족 문제를 상당 부분 해결하였다. 또한 하반기에는 일산의 NPS를 증설함으로써 용량 부족문제는 거의 해결하였다. 또한 중일방송에 대비하여 방송을 더욱 안정적으로 송출하기 위해 송출 서버를 완벽히 이중화하였고, 송출 서버의 파일을 검사할 수 있는 시스템을 도입하여 송출의 안정성을 더욱 높였다.

셋째, 방송기술 변화에 대응하기 위해, 무선 인터넷이나 스마트폰 3G 서비스를 활용한 실시간 방송 서비스를 제공할 수 있는 pooc 서비스를 실시하고, 그 서비스를 위한 송출시스템과 전송 프로그램을 기술연구소에서 자체적으로 개발하여 운용함으로써 비용 절감을 극대화한 점은 매우 긍정적으로 평가된다. 또한 MBC 디지털본부 내에 3DTV 태스크포스를 구성하여 3D 콘텐츠 제작 기반을 확충하고 여러 가지 3D 콘텐츠를 제작하여 3D 콘텐츠 제작 기술을 축적한 것은 글로벌 콘텐츠 기업을 지향하는 MBC의 경영

목표에 잘 부합하므로 긍정적으로 평가된다.

이와 같이 MBC 디지털본부는 지상파 디지털 전환에 대비하여 지상파 플랫폼 경쟁력 강화를 잘 실현해 가고 있고, 전년도 경영평가에서 지적된 제작 및 편집 설비와 송출 설비 부분의 취약점을 잘 극복해 가고 있다고 평가된다. 또한 단기적·중기적 미래 방송 기술에 대해서는 적절한 투자를 통해 잘 대응하고 있다고 평가된다.

그러나 중장기적으로 기술부문에서 더욱 발전할 수 있도록 몇 가지 사항을 지적하고자 한다.

첫째, 평가를 통해 파악된 UHD-TV에 대한 기술정책은 다소간 소극적인 것으로 판단된다. 물론 2012년말 아날로그방송 종료에 대비한 기술적 준비로 인해 인적으로나 금전적으로 적극적 투자 여력이 없다는 점을 고려하더라도, 글로벌 콘텐츠 기업을 지향하는 MBC의 목표와는 다소 거리가 있는 것으로 판단된다. 실제 카메라, 편집기 등의 경우 이미 4K 급의 방송장비들이 고가이긴 하지만 출시되어 사용되고 있는 상황이므로, 다소간의 투자를 통해 장비를 확보하면 콘텐츠를 시험 제작하는 것은 어렵지 않을 것으로 판단된다. UHD-TV 시험 송출까지는 표준이나 제도, 주파수, 수신기 등의 여러 가지 문제가 해결되어야 하기 때문에 상대적으로 시간적인 여유가 있어 보이지만, UHD-TV 콘텐츠 시험 제작을 통해 경험과 노하우를 축적하여 UHD-TV 콘텐츠 및 서비스에 대한 중장기 계획을 수립하는 것은 꼭 필요하다고 판단된다. 최근 실험적으로 UHD-TV 콘텐츠를 제작하기 위해 LG전자 UHD-TV 수상기 연구팀과 협력하고 있는 것은 긍정적으로 평가되나, 좀 더 투자할 필요가 있다.

둘째, 현 시점에서 700 MHz 주파수 정책은 지상파 방송사가 향후 UHD-TV 서비스를 실시할 수 있을지 여부를 결정하는 매우 중요한 문제이므로 전사적인 대응이 절실히 필요하다. MBC를 비롯한 지상파 방송사들은 UHD-TV에 대한 로드맵조차 수립하지 않고 있으며 700MHz 대역 사안도 일부 기술조직에서만 대응하고 있는 형편이다. 700 MHz 주파수 정책에 대해서 MBC는 '생사'의 절박한 문제로 인식하고 있음을 회사 내외적으로 명확하고 널리 알릴 필요가 있으며, 이에 걸맞는 여러 가지 조치를 취할 필요가 있다. 국내 UHD-TV 산업의 발전 뿐 아니라 지상파의 생존을 위해서도 UHD-TV 및 700MHz 문제에 전사적인 관심과 역량을 집중해야 한다. 정부와 가전사 등의 주의를 환기시키고 UHD-TV에 대한 MBC의 의지를 표명하기 위해, 선제적으로 UHD-TV 장비를 도입하고 시범적으로 관련 프로그램을 제작하고 홍보하는 방안 등을 검토할 것을 권고한다.

셋째, 기술 인력 양성 현황을 보면 여전히 다소 단기적인 목표 위주로 실현되고 있고, 또 현업 실무에 치중되어 있다. 체계적이고 계획성 있는 방송기술 인력양성 요구는 2010년 경영평가에서 지적된 사항이기도 하다. IT 파견 교육, CDP(Career Development Program), 4~5년차 재교육/파견 등을 통해 방송기술 인력양성을 제도적으로 체계화한 점은 매우 긍정적으로 평가되지만, 매우 기형적인 기술 인력 구조로 인

한 인력 수급의 불균형으로 인해 이러한 제도들이 제 역할을 하지 못하고 있는 것으로 의심된다. 단기적으로 현업 실무를 담당할 수 있게 하는 것이 필수적인 사항이긴 하나, 그러한 목표 위주로만 인력을 양성해서는 고급의 기술 인력을 양성하기 어렵다는 점을 감안할 필요가 있다. 단기간에 달성하기는 어렵겠으나, 기술 인력 구조를 합리적으로 개선하여 차세대방송기술 인력을 체계적으로 양성할 수 있도록 지속적으로 노력하기를 권고한다.

넷째, 수익률 개선 폭이 크지 않고, 일반적으로 회의적인 시각이 존재하는 상황에서도, 2011년까지 MBC는 지상파DMB 서비스를 착실히 시행해 왔다고 평가되었다. 또한 기존 지상파DMB의 유효전송률을 1.5 배 향상시킬 수 있는 AT-DMB 상용화에도 적극적으로 참여하고 있는 점도 긍정적으로 평가되었다. 그러나 지상파DMB와 스마트폰 모바일 IP 기반 AV 서비스에 대한 중장기적 비전이 확고하지 못한 점은 다소 부정적으로 평가되었다. 지상파DMB의 화질을 개선하고 스마트폰 기반 AV 서비스와의 적절한 관계 정립 등에 보다 더 적극적인 관심을 갖기를 권고한다.

2011년도 문화방송 경영평가보고서

발행인 : 김재우

발행처 : 방송문화진흥회

발행일 : 2012년 7월 11일 발행

150-877 서울특별시 영등포구 여의도동 24-1

울촌빌딩 6F

TEL : 780-2491~3 FAX : 780-2496

디자인 : 디앤디자인

인쇄 : 디앤디자인