

[www.fbc.or.kr](http://www.fbc.or.kr)

# 2012년도 문화방송 경영평가보고서



방송문화진흥회



# 차 례

경영평가의 개요 .....	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 .....	4
5. 2011년도 경영평가 지적사항 및 조치결과 .....	4
1) 방송부문 .....	4
2) 경영부문 .....	6
3) 재무·회계부문 .....	7
4) 기술부문 .....	8
MBC경영개황 .....	9
1. 미션과 비전 및 업무목표 .....	9
2. 기본업무 .....	10
3. 조직현황(2012.12월말 현재) .....	10
4. 자본 및 주주현황 .....	12
5. 재무현황 .....	13
6. 방송현황 .....	14
7. 방송 제원과 계통 .....	15
8. 방송 제작시설현황 .....	16
9. 방송망현황 .....	17
<b>제1장 경영평가 결과 요약</b>	
I. 방송부문 .....	19
1. 방송분야(편성·제작) .....	19
1) 편성의 공익성 구현 .....	19

2) 편성정책의 합리성 및 운영의 적절성 .....	20
3) 제작관리의 합리성 .....	21
4) 프로그램 품질제고 .....	22
2. 방송Ⅱ분야(보도·시사) .....	24
1) 방송정책 및 운영목표의 적절성 .....	24
2) 보도·시사프로그램의 공영성 .....	24
3) 보도·시사의 질적 향상 .....	25
4) 보도·시사프로그램의 기능향상 .....	26
5) 시청자 제도 및 시청자 서비스 .....	27
II. 경영·기술부문 .....	28
1. 경영분야 .....	28
1) 전략경영의 타당성과 실효성 .....	28
2) 조직구조 및 인적자원 관리 .....	28
3) 콘텐츠 관리의 합리성 .....	30
2. 기술분야 .....	31
1) 방송기술의 향상 .....	31
2) 뉴미디어 환경 대응 평가 .....	32
3) 시설·장비의 운영관리 .....	33
III. 재무·회계부문 .....	35
1. 내부프로세스 관리의 효율성, 합리성 .....	35
1) 내부통제정책의 타당성 .....	35
2) 감사제도의 합리성 및 감사결과 수용정도 .....	35
3) 경영정보시스템과 위험관리시스템 구축 및 운영실태 .....	35
4) 원가분석 및 관리의 효율성 .....	35
5) 예산편성 및 운영, 집행의 합리성 .....	36
2. 재무성과 .....	36
1) 수익구조 다각화 .....	36
2) 비용구조의 건전성 .....	36
3) 투자관리의 적절성 .....	37
4) 자산(자금)관리의 적절성 .....	37
5) 성장성 및 수익성 .....	37
6) 안정성 .....	38
3. 이해자관리 .....	38

1) 관계회사의 경영실적 및 경영독립성 .....	38
2) 관계회사 관리 및 경영평가제도의 타당성 .....	38
3) 직원만족도 제고 .....	38
4) 채널스테이션 이미지 및 사회공헌도 .....	38

## 제2장 방송부문

I. 방송I분야(편성·제작) .....	41
1. 편성의 공익성 구현 .....	41
1) 공익성 및 윤리의식 제고를 위한 내부 자율제도 .....	41
2) 민족문화 창달 및 우리말 사용 .....	43
3) 사회적 소수자 및 소외계층에 대한 배려 .....	44
4) 방문진 경영지침 이행정도 .....	48
2. 편성정책의 합리성 및 운영의 적절성 .....	50
1) 방송정책과 편성 목표의 일관성 .....	50
2) 편성목표의 실질적 반영 및 제도운영 .....	53
3) 편성의 다양성과 균형성 .....	59
4) 편성의 정시성 .....	69
5) 채널 시청점유율 .....	71
6) 프로그램 만족도(채널별, 장르별) .....	76
3. 제작관리의 합리성 .....	79
1) 외주정책의 적절성 .....	79
2) 외주 관리의 적합성과 성과 .....	81
3) 제작관리의 합리성과 효율성 .....	83
4) 내·외부 평가시스템의 적절성 .....	90
4. 프로그램 품질제고 .....	91
1) 프로그램 질적 성과(QI평점) 및 주요 기획프로그램 성과 .....	91
2) 프로그램 완성도 및 창의성 제고노력 .....	109
3) 영상제작 기술능력 강화 .....	115
4) 라디오 .....	116
II. 방송II분야(보도·시사) .....	119
1. 방송정책 및 운영목표의 적절성 .....	119
1) 2012년 방송전반의 목표 .....	119
2) 보도·시사 부문의 운영목표 .....	121

3) 채널경쟁력 강화 .....	123
2. 보도·시사프로그램의 공영성 .....	124
1) 민주적 여론형성 기여도 .....	124
2) 국제시사보도 및 남북협력관계 .....	129
3) 방문진 경영지침 이행정도 .....	132
3. 보도·시사의 질적 향상 .....	133
1) 주요 보도·시사 기획프로그램 평가 .....	133
2) 위기대응능력과 재난·재해보도의 수행 .....	136
3) 보도·시사프로그램의 질적 성과 .....	136
4) 보도·시사프로그램의 완성도와 창의성제고 노력 .....	142
4. 보도·시사프로그램의 기능 향상 .....	143
1) 취재보도방식의 개선정도 .....	143
2) 보도·시사 프로그램의 공정성, 신뢰성 .....	145
3) 보도·시사프로그램의 심층성, 전문성 .....	147
4) 보도·시사프로그램의 의제설정 기능 .....	149
5) 보도·시사프로그램의 사회감시기능 .....	149
5. 시청자 제도 및 시청자 서비스 .....	150
1) 시청자관련제도 및 시청자서비스 운영 .....	150
2) 방송 심의제재, 언론중재 및 소송대처 .....	156

### 제3장 경영기술부문

I. 경영분야 .....	161
1. 전략경영의 타당성과 실효성 .....	161
1) 미션과 비전의 적절성 및 조직원 공유정도, 경영목표 비전 반영 정도 .....	161
2) 경영목표의 구체성 및 실현가능성 .....	162
3) 당해연도 경영목표의 달성정도 .....	163
4) 방문진 경영지침 이행정도 .....	167
2. 조직구조 및 인적자원 관리 .....	169
1) 인력정원과 업무분장의 적정성 .....	169
2) 조직구조의 합리적 관리 및 성과 .....	171
3) 인적자원 관리제도의 효율적 운영 및 유지 .....	173
4) 급여체계 및 능력, 성과 보상체계의 적절성 .....	176
5) 여성 및 장애인 고용과 근로자 복지제도의 효율적 관리 .....	178

6) 노사협력 및 공동노력 등 노사제도의 합리적 운영	180
3. 콘텐츠 관리의 합리성	182
1) 콘텐츠 마케팅의 적절성(전략평가)	182
2) 콘텐츠 사업의 평가(사업다각화 실적)	185
3) 해외사업성과(프로그램 수출실적)	187
II. 기술 분야	190
1. 방송기술의 향상	193
1) 중단기 기술정책의 타당성 및 경영목표 연계성	193
2) 방송 기술 변화의 대응	195
3) 방송투자의 효율성과 적합성	196
4) 방송품질향상 관련 제도의 적절성	196
5) 방송 기술 시스템의 개선	200
6) 기술 연구, 개발에 대한 투자 및 기술 인력 양성	201
2. 뉴미디어 환경 대응 평가	206
1) 미래방송서비스 구축	206
2) 방송 기술 관리 시스템의 적절성	213
3) 서비스 개선 및 뉴미디어 수용 환경 개선	217
3. 시설·장비의 운영 관리	218
1) 시설 인프라 구축의 타당성 및 실적	218
2) 제작시설 활용의 효율성	222
3) 제작 장비의 유지·보수 및 교체	223
4) 방송망의 안정성, 효율성 제고	224
5) 방송사고 대처능력의 개선	225
6) 송출시스템 및 송수신 품질 향상, 개선실적	225

#### 제4장 재무회계부문

I. 재무·회계부문	227
1. 내부 프로세스 관리의 효율성, 합리성	227
1) 내부통제정책의 타당성	227
2) 감사제도의 합리성 및 감사결과 수용정도	228
3) 경영정보시스템과 위험관리시스템의 구축 및 운영실태	230
4) 원가분석 및 관리의 효율성	232
5) 예산과 경영·투자계획의 연계성	233

6) 예산편성 및 운영, 집행의 합리성 .....	234
2. 재무성과 .....	238
1) 수익구조의 다각화 .....	238
2) 비용구조의 건전성 .....	242
3) 투자관리의 적절성 .....	245
4) 자산(자금)관리의 적절성 .....	249
5) 성장성 및 수익성 .....	250
6) 안정성 .....	251
3. 이해관계자 관리 .....	252
1) 관계회사의 경영실적 및 경영독립성 .....	253
2) 관계회사 관리 및 경영평가제도의 타당성(활용도) .....	255
3) 직원만족도 제고 .....	256
4) 채널 스테이션 이미지 및 사회공헌도 .....	257
<b>제5장 총 평</b> .....	263
I. 방송부문 .....	263
1. 방송I분야(편성·제작) .....	263
2. 방송II분야 (보도·시사) .....	265
II. 경영·기술부문 .....	268
1. 경영분야 .....	268
2. 기술분야 .....	273
III. 재무·회계부문 .....	277



# 표 차례

〈표 2-1〉 MBC윤리강령 전문 .....	42
〈표 2-2〉 폐쇄자막 편성비율 .....	45
〈표 2-3〉 화면해설방송 편성비율 .....	45
〈표 2-4〉 소수계층 편성비율 .....	47
〈표 2-5〉 특집 프로그램 활용을 통한 ‘소통’과 ‘나눔’ 캠페인 전개 .....	47
〈표 2-6〉 각 부서별 기본업무 .....	51
〈표 2-7〉 2011년, 2012년 채널별 시청률, 점유율 .....	52
〈표 2-8〉 2012년도 지상파 3사 연간, 상하반기 평균시청률 및 점유율 .....	53
〈표 2-9〉 2012년 11월 프로그램 개편 주요 내용 .....	55
〈표 2-10〉 2012년 11월 프로그램 개편 전후 시청점유율 변화 .....	55
〈표 2-11〉 2012년 월별 편성 지표 .....	57
〈표 2-12〉 월별 ‘프로그램 전략회의’ 목록 및 성과 .....	59
〈표 2-13〉 2012년 장르별 편성비율 .....	60
〈표 2-14〉 2012년 세부 장르별 편성비율(%) .....	61
〈표 2-15〉 2012년 프로그램 장르별 본 방송, 재방송 비율 .....	61
〈표 2-16〉 지역사 제작 본사 방영 프로그램 목록(TV) .....	62
〈표 2-17〉 권역별 공동제작 프로그램 현황 (호남, 영남, 충청, 강원) .....	68
〈표 2-18〉 전국권 공동제작 프로그램 현황 (권역 외 지역사 공동제작) .....	69
〈표 2-19〉 표준제작시간 위반현황 .....	70
〈표 2-20〉 2012년도 시청률 상위 20위 프로그램 .....	72
〈표 2-21〉 2012년도 드라마 시청률 상위 20위 프로그램 .....	73
〈표 2-22〉 2012년도 예능 부문 시청률 상위 20위 프로그램 .....	74
〈표 2-23〉 2012년도 시사교양 부문 시청률 상위 20위 프로그램 .....	75
〈표 2-24〉 지상파 방송사의 2011년, 2012년 지수 비교 .....	76
〈표 2-25〉 장르별, 채널별 2011년과 2012년 KI 지수 비교 .....	77
〈표 2-26〉 장르별 2011년과 2012년 SI 지수 비교 .....	78
〈표 2-27〉 2012년 방송사별 채널성과 지수 .....	78
〈표 2-28〉 외주제작 프로그램 편성비율 추이 .....	79
〈표 2-29〉 2012년 외주제작 프로그램 편성비율 .....	80

〈표 2-30〉 2012년 드라마 외주제작비율 세부내역 .....	81
〈표 2-31〉 2012년 우수 외주제작사 수상 내역 .....	82
〈표 2-32〉 2012년 외주제작 프로그램 목표대비 시청률 성과 .....	83
〈표 2-33〉 2012년도 드라마 장르별 프로그램 실적 및 평가 .....	84
〈표 2-34〉 2012년 예능 장르별 프로그램 실적 및 평가 .....	85
〈표 2-35〉 2012년 시사/교양 장르별 프로그램 실적 및 평가 .....	86
〈표 2-36〉 2012년 주요 프로그램 수상 실적 .....	88
〈표 2-37〉 내 외부 평가제도 .....	90
〈표 2-38〉 2011, 2012년도 MBC의 방송통신심의위원회 심의 제재 현황 .....	90
〈표 2-39〉 2011,2012년 채널별 브랜드 자산 평균,순위와 타깃 시청률 비교(%) .....	92
〈표 2-40〉 장르별 QI 평점 상위 프로그램 추이 .....	93
〈표 2-41〉 2011년, 2012년 채널별 포트폴리오 분석 .....	95
〈표 2-42〉 2012년 드라마 장르 프로그램 .....	96
〈표 2-43〉 2012년 오락 장르 프로그램 .....	98
〈표 2-44〉 2012년 생활교양 장르 프로그램 .....	101
〈표 2-45〉 창사 51주년 특별기획 및 행사 .....	104
〈표 2-46〉 대기획 관련 프로그램 및 특별 생방송 .....	105
〈표 2-47〉 한류 특집 프로그램 .....	106
〈표 2-48〉 런던 올림픽 방송 현황 .....	107
〈표 2-49〉 채널별, 기간별 올림픽 중계 평균 시청률(%) .....	109
〈표 2-50〉 특집편성 및 시청률 추이 분석보고서 .....	111
〈표 2-51〉 프로그램 슬롯별 경쟁력 강화 보고서 .....	112
〈표 2-52〉 장르별 신설프로그램 현황 및 성과 .....	113
〈표 2-53〉 디지털 프로그램 편성비율 .....	116
〈표 2-54〉 2012년도 라디오 부문 청취율 상위 20위 프로그램 .....	117
〈표 2-55〉 2012년 MBC 라디오 장르별 편성비율 .....	118
〈표 2-56〉 2012년 MBC 방송목표 .....	119
〈표 2-57〉 2011년과 2012년 지상파 방송 3사 채널시청률 및 점유율 비교 .....	120
〈표 2-58〉 2012년 채널별 KI, SI, QI 점수 .....	121
〈표 2-59〉 2012년 MBC 보도·시사부문 운영목표 .....	121
〈표 2-60〉 지난 3년간 지상파 방송3사 주요 뉴스 프로그램 시청률 비교 .....	125
〈표 2-61〉 지난 3년간 지상파 방송3사 메인 뉴스 프로그램 시청률(점유율) 비교 .....	125
〈표 2-62〉 2012년 지상파 방송 3사 아침뉴스 프로그램 시청률, 점유율 비교 .....	125

〈표 2-63〉 2012년 프로그램 채널 인지도- 뉴스부문(‘뉴스’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?) ……	126
〈표 2-64〉 2012년 지상파 방송 3사 시사 프로그램 시청률, 점유율 비교 ……	126
〈표 2-65〉 MBC 뉴스데스크(평일)와 SBS 8뉴스, KBS 9시 뉴스 시청률 비교 ……	127
〈표 2-66〉 MBC 뉴스데스크 2012년 가을개편 전후 시청률 비교 ……	127
〈표 2-67〉 보도국 주요 프로그램별 2012년도 목표 시청률과 달성도 ……	127
〈표 2-68〉 매체계열별 매체합산 여론영향력 점유율 ……	129
〈표 2-69〉 라디오 올림픽 특집 프로그램 편성 ……	130
〈표 2-70〉 MBC 뉴스플러스 코너에서 방영한 보도기획물 목록 ……	134
〈표 2-71〉 총선 및 대선 관련 방송 시청률 비교 ……	135
〈표 2-72〉 2012년 뉴스 장르 프로그램 QI 평점, 시청률, 점유율 비교 ……	137
〈표 2-73〉 지상파3사 뉴스 프로그램 QI평점 비교 결과 ……	137
〈표 2-74〉 방송별 QI평점 편차 비교 ……	138
〈표 2-75〉 2012년 뉴스 장르 포트폴리오 분석 ……	139
〈표 2-76〉 2012년 시사교양 장르 프로그램 QI평점, 시청률, 점유율 ……	140
〈표 2-77〉 지상파3사 시사교양 프로그램 QI평점 비교 결과 ……	141
〈표 2-78〉 2012년 시사교양 장르 포트폴리오 분석 ……	141
〈표 2-79〉 2012년 채널별, 장르별 K1 지수 비교 ……	142
〈표 2-80〉 2012년 채널별, 장르별 SI 지수 비교 ……	143
〈표 2-81〉 2012년 채널별, 장르별 QI 지수 비교 ……	143
〈표 2-82〉 2012년 시사·보도 프로그램 수상 실적 ……	144
〈표 2-83〉 공정성 개념의 정의와 측정항목 ……	146
〈표 2-84〉 2012년 방송사별 채널 성과지수 ……	147
〈표 2-85〉 2012년 시청자위원회 월별 지적사항 ……	150
〈표 2-86〉 시청자 접근 및 참여 프로그램 편성현황 ……	151
〈표 2-87〉 ‘시청자위원회’의 주요성과(기간 : 2012.01~2012.12) ……	152
〈표 2-88〉 웹 리서치 현황 ……	153
〈표 2-89〉 시청자 행사 현황 ……	154
〈표 2-90〉 2012년 시청자 고충처리 신청 내역 ……	155
〈표 2-91〉 시청자 인터넷접수 의견 처리현황 ……	155
〈표 2-92〉 2012년 월별 시청자 전화·ARS·서신 의견접수 현황 ……	156
〈표 2-93〉 언론중재 현황 ……	157
〈표 2-94〉 2011, 2012년도 MBC 심의제재 유형 비교 ……	157
〈표 2-95〉 심의제재 현황 - 법정제재 건수 ……	157

〈표 2-96〉 방송 프로그램에 대한 심의 시스템의 개선 내용 (내부 자율심의 역량강화) .....	159
〈표 3-1〉 2012년 MBC의 미션, 비전과 2012년 경영목표 .....	162
〈표 3-2〉 최근 5년간 지상파 방송사의 시청률(점유율) .....	164
〈표 3-3〉 2012년 경영실적 총괄표 .....	164
〈표 3-4〉 연도별 협찬수익 비교 .....	166
〈표 3-5〉 해외 콘텐츠 유통수익 .....	166
〈표 3-6〉 2012년 MBC 사회공헌 활동 .....	169
〈표 3-7〉 직급별 인원 현황 .....	170
〈표 3-8〉 방송사별 종사자 세부 현황 .....	171
〈표 3-9〉 2012년 MBC 주요 조직 개편 내용 .....	172
〈표 3-10〉 계약직 및 파견근로자 인력 추이 .....	174
〈표 3-11〉 최근 6년간 승진인원 및 승진률 .....	174
〈표 3-12〉 매출액 및 교육비 추이 .....	175
〈표 3-13〉 해외직무연수 운영 현황 .....	175
〈표 3-14〉 복리후생 현황 .....	176
〈표 3-15〉 인건비 현황 .....	177
〈표 3-16〉 연도별 임금피크제 대상 인원 및 비용절감액 .....	177
〈표 3-17〉 여성인력 고용현황 .....	179
〈표 3-18〉 직급별 여성 고용현황 .....	179
〈표 3-19〉 장애인 및 여성 고용 비율 .....	179
〈표 3-20〉 2012년 MBC 노동조합 파업관련 주요 경과 .....	180
〈표 3-21〉 2012년 전시간대 개인시청률(점유율) 현황 .....	183
〈표 3-22〉 케이블 TV 사업자와의 재송신 협상 개요 .....	184
〈표 3-23〉 2012년 콘텐츠 유통수익 .....	186
〈표 3-24〉 2012년 국내 콘텐츠 유통수익 .....	186
〈표 3-25〉 국가별 프로그램 판매실적 .....	188
〈표 3-26〉 유튜브에서 MBC 콘텐츠 조회 현황 .....	189
〈표 3-27〉 프로그램 장르별 해외판매 실적 .....	189
〈표 3-28〉 2012년 주요 마켓 참가 실적 .....	190
〈표 3-29〉 기술부문 평가에 있어서의 평가항목과 평가지표 .....	192
〈표 3-30〉 프로그램 기술품질 개선 세미나 개최 현황 .....	197
〈표 3-31〉 프로그램 기술품질 개선 세미나 개최 현황(상세자료) .....	197
〈표 3-32〉 기술연구개발비 .....	201

〈표 3-33〉 기술연구·개발 주요내용 .....	201
〈표 3-34〉 최근 4년간 기술연구개발 실적 건수 .....	204
〈표 3-35〉 2012년 기술연구개발 주요 실적 .....	204
〈표 3-36〉 뉴미디어 세미나 & 방송기술 워크숍 .....	205
〈표 3-37〉 방송용 장비 교육 .....	205
〈표 3-38〉 외부위탁교육 .....	206
〈표 3-39〉 차세대 방송시스템 구축 현황(추진위원회 등 활동 내용 포함) .....	207
〈표 3-40〉 차세대 방송시스템 구축 내역 및 추진 상황 .....	211
〈표 3-41〉 제작 NPS 증설 및 시스템 보완 .....	214
〈표 3-42〉 2012년 방송장비 구매현황 .....	218
〈표 3-43〉 방송장비 투자계획 .....	218
〈표 3-44〉 연도별 주요 투자 계획 .....	219
〈표 3-45〉 2012년 방송시설 가동률 .....	222
〈표 3-46〉 사용일 기준 방송시설 가동률 .....	222
〈표 3-47〉 방송용 장비 교육 .....	224
〈표 3-48〉 방송송출 관련 사고일지 및 내용 .....	225
〈표 3-49〉 미디어유형별 가시청률 .....	226
〈표 4-1〉 감사추진 실적 .....	229
〈표 4-2〉 일상감사추진 실적 .....	229
〈표 4-3〉 공헌이익 분석방법 .....	232
〈표 4-4〉 2012년도 MBC 예산편성 일정 .....	236
〈표 4-5〉 2012년 예산 대비 실적 비교 .....	237
〈표 4-6〉 2012년 MBC투자예산 대비 실적비교 .....	238
〈표 4-7〉 2012년도 광고매출 실적 .....	238
〈표 4-8〉 2012년 KBS, SBS 광고실적 .....	239
〈표 4-9〉 2012년 MBC 협찬수익 .....	240
〈표 4-10〉 2012년 KBS, SBS협찬수익 .....	240
〈표 4-11〉 2012년 MBC콘텐츠 유통수익 .....	240
〈표 4-12〉 2012년 MBC 행사 및 사업 수익 .....	241
〈표 4-13〉 2012년 MBC 기타매출 현황 .....	242
〈표 4-14〉 2012년 MBC 직접제작비 실적 .....	242
〈표 4-15〉 2012년 MBC 비용항목별 실적 .....	244
〈표 4-16〉 5년간 MBC 1인당 총 보상 .....	245

〈표 4-17〉 투자총괄표 .....	246
〈표 4-18〉 상암동 신사옥 소요 비용현황 .....	247
〈표 4-19〉 방송장비 소요내역 현황 .....	248
〈표 4-20〉 신사옥 건설자금 조달 방안 .....	248
〈표 4-21〉 자금운용 현황 .....	250
〈표 4-22〉 2012년 방송3사의 경영실적 .....	251
〈표 4-23〉 지상파 방송 3사 비용관련 재무비율분석 .....	251
〈표 4-24〉 지상파 방송 3사 재무상태표 .....	252
〈표 4-25〉 지상파 방송 3사 재무비율 비교 .....	252
〈표 4-26〉 MBC관계회사 재무 및 수익구조 .....	254
〈표 4-27〉 MBC관계회사 손익구조 .....	254
〈표 4-28〉 MBC본사와 자회사 거래실적 .....	255
〈표 4-29〉 교육비 지출현황 .....	257
〈표 4-30〉 브랜드 자산 평가 항목 .....	257
〈표 4-31〉 장르별 채널인지도 .....	259
〈표 4-32〉 MBC사회공헌사업 활동현황 .....	260
〈표 4-33〉 2012년 MBC 기부금 지출 내역 .....	260
〈표 4-34〉 2012년 특집 프로그램 활용을 통한 나눔 캠페인 .....	261

# 그림차례

〈그림 2-1〉 2012년 11월 프로그램 개편 내용 .....	49
〈그림 2-2〉 2012년 연간 핵심시간대 점유율 .....	54
〈그림 2-3〉 2012년 월별 점유율 추이 .....	71
〈그림 2-4〉 채널별 브랜드 자산 .....	92
〈그림 2-5〉 포트폴리오 분석 .....	94
〈그림 2-6〉 2012년 드라마 장르 포트폴리오 분석 .....	97
〈그림 2-7〉 2012년 오락 장르 포트폴리오 분석 .....	100
〈그림 2-8〉 2012년 생활교양 장르 포트폴리오 분석 .....	103
〈그림 2-9〉 파일럿 프로그램 상시제작시스템 .....	113
〈그림 2-10〉 라디오본부 목표 및 운영방침 .....	116
〈그림 3-1〉 2012년 시청률 추이 .....	163
〈그림 3-2〉 최근 10년간 방송광고 매출액 .....	165
〈그림 3-3〉 최근 5년간 지상파 방송사의 방송광고 매출액 .....	165
〈그림 3-4〉 2012년 말 기준으로 본 MBC의 조직구조 .....	171
〈그림 3-5〉 파업 이후 주간시청률 추이 .....	181
〈그림 3-6〉 2006년-2012년 국내/국외 콘텐츠 매출 추이 .....	187
〈그림 4-1〉 EIS 시스템 구성도 .....	230
〈그림 4-2〉 2012년도 MBC 예산수립 기초 .....	234
〈그림 4-3〉 최근 5년 광고매출현황 .....	239
〈그림 4-4〉 연도별 콘텐츠 유통수익 비교 .....	241
〈그림 4-5〉 MBC 계열사 실적 .....	253
〈그림 4-6〉 MBC 자회사 실적 .....	254
〈그림 4-7〉 MBC와 경쟁채널중 1위 채널 브랜드 자산평가 비교 .....	258
〈그림 4-8〉 브랜드 자산평가 항목별 비교 .....	258





# 경영평가의 개요 및 개황



# 경영평가의 개요

## 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 방송I, 방송II, 경영, 기술 및 재무·회계 각 분야의 외부전문가 5명을 위촉하여 MBC경영평가단(이하 평가단)을 구성하였으며, 경영평가단장은 소위원회 위원장인 진흥회 이사가 겸임하여 운영하였고, 경영평가를 위한 실무 자료 분석 및 평가 제반 업무는 진흥회 정책지원팀에서 담당하였다. 소위원회와 평가단의 구성은 다음과 같다.

#### ■ MBC 경영평가소위원회

- 위원장      김충일(진흥회 이사)
- 위원        선동규(진흥회 이사), 김광동(진흥회 이사)
- 간사        최창영(진흥회 사무처장)

#### ■ MBC 경영평가단

- 단장        김충일 (진흥회 이사)
- 평가위원   권혁남(방송I분야, 전북대학교 교수)  
              윤영철(방송II분야, 연세대학교 교수)  
              김성철(경영분야, 고려대학교 교수)

정제창(기술분야, 한양대학교 교수)  
이민재(재무·회계부문, 성도회계법인 상무/회계사)  
안오기(진흥회 정책지원팀장)

• 간사

## 2) 운영기간

- MBC 경영평가소위원회 : 2013. 3. 7 ~ 2013. 9. 12
- MBC 경영평가단 : 2013. 5. 8 ~ 2013. 9. 12

## 3. 평가방법 및 평가항목

### 1) 평가방법

MBC경영평가는 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.

2012년도는 경영평가는 각 분야별 기본 자료와 추가 제출된 자료를 바탕으로 전년대비 당해 연도 실적을 근거로 정량평가를 수행하였다. MBC의 각 분야별 관리자를 대상으로 심층면접방식의 실사평가를 실시하여 제도 운영 및 시스템에 대한 정성 평가를 수행하였으며, 이를 토대로 경영평가위원과 경영평가소위원회가 도출한 각 부문별 평가항목 및 지표에 따라 체계적으로 평가를 진행하여 객관성을 제고하고자 하였다.

MBC 경영평가 범위는 2012년 각 분야별 경영활동과 성과를 대상으로 ‘방송부문’-방송I분야(편성·제작), 방송II분야(보도·시사), ‘경영·기술부문’-경영분야, 기술분야, ‘재무·회계부문’ 등 총 3개 부문, 5개 분야로 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 2011년 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 ‘2012년도 MBC 경영지침’ 및 ‘MBC 업무관련 이사회

지적사항’, ‘소위원회 결정사항’ 등을 고려하여 평가 항목 및 지표를 보완하였다. 세부적인 평가 항목과 지표 설정은 1)간략하고 이해도 높은 평가지표로 구성, 2)계획중심 보다는 결과중심의 평가지표 설정, 3) 중첩되거나 시의성을 잃은 지표 조정 등을 기본 원칙으로 하여 소위원회와 평가단의 협의를 통해 이루어 졌다. 각 부문별 주요 평가항목 및 지표는 다음과 같다.

■ 방송부문

I. 방송분야(편성·제작)

- 편성의 공익성구현 : 공익성 제고를 위한 내부자율제도, 소외계층 배려, 경영지침이행 정도 등
- 편성정책의 합리성 및 운영 적절성 : 편성정책의 합리성, 적절성, 외주관리의 합리성 등
- 제작관리의 합리성 : 외주정책의 적절성, 외주관리 성과, 제작관리 합리성 효율성 등
- 프로그램 품질제고 : 프로그램 질적 성과, 프로그램 완성도 및 창의성 제고노력 등

II. 방송II분야(보도·시사)

- 방송정책 및 운영목표 설정의 적절성
- 보도시사의 공명성 : 민주적 여론형성 기여도, 경영지침 이행정도 등
- 보도시사의 질적향상 : 보도시사 기획프로그램 성과, 보도시사 프로그램 완성도 및 창의성 등
- 보도시사의 기능향상 : 보도시사의 공정성, 신뢰성, 의제설정 및 사회감시 기능 등
- 시청자제도 및 서비스 : 시청자서비스 운영, 방송 심의제재 등

■ 경영·기술부문

III. 경영 분야

- 전략경영의 타당성 및 실효성 : 미션과 비전의 합리성, 경영전략 및 목표 설정의 타당성 등
- 조직구조 및 인적자원관리의 합리성 : 조직의 합리성, 인사관리의 합리성, 보상체계 적절성 등
- 콘텐츠 관리의 합리성 : 콘텐츠마케팅의 적절성, 콘텐츠 사업의 성과 등

IV. 기술 분야

- 방송기술 향상 : 기술정책의 적절성, 방송기술의 향상정도
- 뉴미디어 환경대응 : 미래방송서비스 구축, 서비스개선 및 뉴미디어 수용환경 개선
- 시설·장비의 운영관리 : 시설, 장비 운영의 효율성, 방송망 관리, 시스템의 개선 등

■ 재무·회계 부문

- 내부프로세스관리의 효율성, 합리성 : 내부통제기능의 합리성, 정보시스템의 운영실태 등
- 재무성과 : 수익 및 비용구조의 개선, 재무관리의 합리성 등
- 이해자 관리 : 관계회사의 효율적 관리, 채널이미지 및 사회공헌도 등

#### 4. 평가 추진일정

- 2013년 3월 7일                      경영평가소위원회 구성(제3차 정기이사회)
- 2013년 3월 18일                    경영평가소위원회 1차회의 개최(위원장 호선)
- 2013년 3월 29일                    경영평가소위원회 2차회의 개최(분야별 평가위원 후보확정)
- 2013년 5월 6일                     경영평가소위원회 3차회의 개최
- 2013년 5월 8일                     경영평가단 위촉 및 계약체결
- 2013년 5월 24일                    경영평가 소위원회, 평가단 1차합동회의 개최
- 2013년 6월 12일-21일            경영평가단 MBC현장 실사 실시
- 2013년 7월 16일                    경영평가 소위원회, 평가단 2차합동회의 개최
- 2013년 9월 12일                    방문진 이사회 심의·의결

#### 5. 2011년도 경영평가 지적사항 및 조치결과

##### 1) 방송부문

지적사항	조치결과
어린이 프로그램에 대한 장기적 편성전략 마련으로 미래 시청층에 대한 MBC채널이미지 제고 노력이 필요함	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 어린이 재택시간을 고려한 오후 3-4시대 어린이 프로그램 존(ZONE) 확대·지속 및 &lt;와우! 신나는 세계여행&gt;, &lt;어린이 동물 구조대&gt;, &lt;키즈사이언스 시즌5&gt; 등 다양한 장르의 신규 우수 프로그램 수급</li> <li>• &lt;일밤-아빠! 어디가?&gt;(2013년 1월 부분조정) 등 핵심시간대에 부모세대와 어린이의 동반시청이 가능한 프로그램을 편성함으로써 친화감 조성</li> <li>• 어린이 프로그램 중 브랜드 인지도가 가장 높은 &lt;뽀뽀뽀&gt; 편성을 지속함으로써 부모세대에서 어린이까지 동일 프로그램의 경험 공유</li> </ul>
방송언어 사용관련 심의제재를 줄이기 위한 노력이 필요함	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관련 조항에 대한 심의국의 사전 심의와 정보의 공유를 강화한 결과, 방송언어 관련 법정제재가 단 1건에 그침.</li> </ul>
취약시간대 채널공영성 강화를 위한 효과적 편성전략 수립을 제안함	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 낮 시간대 장애인·나눔·다문화 프로그램 등 공영 프로그램 존(ZONE) 지속</li> <li>• 종일방송으로 확대된 심야시간대에 문화예술, 스포츠, 다큐멘터리, 정보 프로그램 등을 집중 편성함으로써 공영성 강화</li> </ul>

지적사항	조치결과
<p>지역MBC제작프로그램의 제작경쟁력을 유도하고 우수프로그램의 적극적인 발굴 및 편성이 필요함</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘지역사 프로그램 콘테스트’(2012년 총 54편 출품, 6편 시상)를 통해 지역MBC의 제작역량을 지원</li> <li>• &lt;고향을 부탁해&gt; 릴레이 편성을 지속하고, 본사PD 프로듀싱 협업 시스템을 운영하여 제작 노하우 전수</li> <li>• &lt;우리가락 우리문화&gt;, &lt;두 남자의 만국유람기&gt;, &lt;행복날 시간, 숨&gt; 등을 편성하였으며 늘어난 심야시간대에 지역사 고정슬롯을 확보하고 우수 프로그램을 지속 발굴</li> </ul>
<p>드라마, 예능 장르의 편종화는 편성의 다양성과 균형성을 해치게 되는 요인으로 공영방송의 이미지에 부정적 영향이 우려됨. 보도, 시사교양 등 다양한 프로그램을 대안으로 마련하고 경쟁력을 확보할 필요가 있음</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평일 낮 시간대별 뉴스 띠를 확대·신설하고, &lt;MBC 이브닝뉴스&gt;를 와이드 편성하여 오후시간대 뉴스 및 정보·이슈 접근성을 강화</li> <li>• 교양·시사·보도 제작 시스템 변화로 기자와 PD가 협업하는 장르 융합형 포맷 개발하고, 「프로그램개발팀」을 신설하여 경쟁력을 갖춘 새로운 형식의 교양 프로그램을 기획</li> <li>• 핵심시간대인 평일 밤 9시대에 다큐멘터리, 소비자 정보 프로그램 등을 집중 배치함으로써 편성의 다양성 확보</li> </ul>
<p>외주제작 프로그램의 목표달성도 향상과 시청률 제고를 위한 편성전략 수립이 필요함</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 프로그램별로 목표시청률을 제시하고 달성도를 체크</li> <li>• 핵심시간대에 &lt;댄싱 위드 더 스타&gt;를 시즌제로 운영하고, 2013년 대형기획 프로그램인 미션수행 서바이벌 &lt;파이널 어드벤처(가제)&gt;를 상반기 내 편성 계획</li> <li>• 시청률 추세상 주요변곡점 발생시 편성국, 외주제작국, 외주제작사 공동으로 전략회의를 운영하고, 노후화 프로그램에 대한 포맷개편 유도 (2012년 &lt;TV특종 놀라운 세상&gt;, &lt;찾아라! 맛있는 TV&gt; 등을 대상으로 프로그램 전략회의 실시)</li> <li>• 스타캐스팅(하지원, 이승기, 송승헌, 김재중, 김선아, 김수현, 한가인, 박유천, 윤은혜) 통해 시청률 상승 및 광고판매, 해외판매 수입 견인</li> <li>• 외주프로그램 시청률 인센티브 정교화를 통해 시청률 등락에 따른 리스크를 외주사와 적절히 분담             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ‘해를품은달’ (최고 시청률 46.11% 기록) 인센티브 한도 회당 2,000만원, ‘메이퀸’ (최고 시청률 27.5%) 인센티브 한도 회당 1,000만원</li> <li>- ‘더킹투하츠’ 평균 시청률 14.10%에, 시청률 인센티브가 총 4,000만원에 지나지 않았으나 광고 수입면에서는 ‘해를품은달’을 총 16억 이상 증가</li> </ul> </li> <li>• 외주물 선정시 특정장르에 편중하지 않고, 퓨전사극(해를품은달), 시대극(빛과그림자), 가상배경(더킹투하츠, 닥터진), 멜로(아이두아이두) 등 다양한 장르의 라인업 편성하여 다양한 연령과 성별의 시청자층 확보</li> </ul>

지적사항	조치결과
대표적인 교양, 시사프로그램들이 약세를 보이고 있는 상황으로 다양한 소재확보와 새로운 포맷의 교양프로그램 제작에 주의를 기울여야할 것임	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 화제성 있는 인물 중심의 다큐 &lt;사람이다Q&gt;, 국내 뿐 아니라 해외까지 소재 범위를 넓혀 사건의 이면을 심층 취재하는 &lt;이야기 속 이야기-사사현&gt; 등 신규 포맷 프로그램 편성</li> <li>• R&amp;D 기능 강화를 위해 중견과 젊은 PD로 구성된 「프로그램개발팀」을 신설해 트렌드 변화에 맞춘 새로운 포맷의 교양 프로그램을 적극 개발할 계획</li> </ul>
지속적인 고품질의 킬러 콘텐츠 개발을 위한 핵심 제작 인력의 확충과 교육 및 연수에 아낌없는 투자가 더욱 요구됨	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 핵심 제작인력 확보를 위해 수시채용, 경력채용, 인턴채용 등 다양한 채널을 활용해 채용할 예정이며, 우수 정년퇴직자에 한해 재고용하고자 함.</li> </ul>

## 2) 경영부문

지적사항	조치결과
뉴미디어 방송시장 및 콘텐츠 시장의 변화에 대응할 수 있는 전략방향이 적용된 실현가능하면서 도전적인 미션설정을 위한 노력이 필요함	<p>‘콘텐츠 중심의 종합 미디어 그룹’으로서의 비전을 보다 목표지향적으로 구체화하고 변화된 산업 환경에 맞게 정립</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기존 비전 및 미션의 발전적 재점검</li> <li>- 개선 방안 모색을 위한 전문 컨설팅 검토</li> <li>- 효과적 사내 커뮤니케이션 방안 수립 병행</li> </ul>
TFT 운용 등 유연하게 조직을 운용하였으나 차출된 인력들에 적절한 보상이 이루어지고 있는지를 검토하고 제도적으로 보완할 필요가 있음	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TFT에 근무한 인력에 대해서는 인사카드에 근무기록을 기재해 향후 인사발령, 연수자 선발, 부서이동 등에 참고하고 있으며, 운용 실적에 대한 보상을 위해 별도의 평가군으로 설정하여 평가를 실시하고 있으며, 뛰어난 성과에 대해서는 공로상, 우수상, 격려상 등 시상하고 있음.</li> </ul>
단순 연수를 지양하고, 기존의 인력들에 의한 혁신을 유도할 수 있는 재교육 (예, 미디어 환경 변화나 뉴미디어 시대에서의 디지털 경영 전략, 새로운 비즈니스모델 개발, SNS 등)을 추진할 필요가 있음	<p>2012년은 파업 등 외부요인으로 제한적인 실시</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 콘텐츠 마케팅 역량 개발연수 실시                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 해외지사, 선진기업 탐사 통한 글로벌 마케팅 체험</li> </ul> </li> <li>• 창의력, 상상력 개발을 위한 체험 연수 실시                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 공연, 축제, 전시, 도시문화, 음식문화 등 체험</li> </ul> </li> <li>• 국내 장인/명인 탐방연수 실시</li> <li>• 2013년에 전문성 향상과 업무혁신 촉진 등 새로운 연수계획 준비</li> </ul>
MBC는 최근 몇 년간 노사 간에 상당한 갈등을 보여 왔으며 장기간의 파업이 지속된 상황으로 노조와의 관계 정립은 MBC가 당면한 중요한 숙제임	<p>법과 원칙에 입각한 정상적 노사관계 재정립</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 단체협약 내 인사경영권 등 관련조항 개정 반영(현행 단체협약 만료 2013. 1. 16)</li> <li>• 노사협의회, 공정방송협의회 정상화 추진</li> <li>• 복수노조 등 새로운 노사관계 체제 대비                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 복수노조 허용에 따른 교섭창구 단일화 방안 시행 준비(2012.7.1.일자 시행)</li> </ul> </li> <li>• 현업관리자에 대한 노무관리 지원 강화</li> </ul>



지적사항	조치결과
<p>지속적 성장을 위해서는 글로벌 콘텐츠를 마케팅하기 위한 인력 보강과 더불어 콘텐츠 수급에 관한 인식 전환과 전문성 강화 교육이 필요함</p>	<p>2012년 상반기에 본사는 글로벌 콘텐츠 및 뉴미디어 사업 강화를 위해 총 10명의 전문인력을 채용하였음.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 채용분야 : 콘텐츠사업, 문화사업, 콘텐츠부가사업, 해외사업, 뉴미디어사업</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2012년 인력 3명을 신규 충원하였으며 추가 인력 보강 예정(2013년) KOTRA 등 외부 전문기관을 통한 교육 시행 예정</li> <li>• 콘텐츠 자체 제작 활성화를 위한 사내 프로젝트팀 구성과 투자조합 결성·유치 등 노력 강화하겠음</li> <li>• 콘텐츠 권리확보를 위한 기획조정실, 드라마본부, 예능본부, 글로벌사업본부의 협력체제 구축 및 실행전략 수립을 요청함</li> </ul>

### 3) 재무·회계부문

지적사항	조치결과
<p>감사 전문성 제고를 위한 ‘감사업무 매뉴얼 작성’이 미진한 상황으로 우선적 완결이 필요함</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2012년 12월 현재 초안 작성을 완료하였고, 2013년 1월 중 발간 예정임.</li> </ul>
<p>경영관리시스템이 취약한 상황에서 MBC 경쟁력 강화를 위한 경영정보시스템의 중장기적인 방향에 대한 접근과 대책마련이 필요함</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영정보 관련 제 시스템을 통합하고 의사결정을 위한 정보 인프라 구축</li> </ul>
<p>내부적으로 경영정보의 통합 및 상호연계성 구축이 제대로 이루어지고 있지 못한 점을 고려하여 최고경영자의 의사결정을 지원하기 위한 기획본부의 Control Tower 기능강화를 재차 강조함</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기획본부의 전사 전략 기획 기능을 강화                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- MPP, CJ E&amp;M의 부상 및 대응전략 임원진 및 국부장급 보고 시행</li> <li>- 종편, 플랫폼, 인터넷사업자등 매크로 방통환경 분석 및 대응방안 임원진 보고 시행</li> </ul> </li> <li>• 경영정보 시스템 구축 및 CEO 보고 기능강화                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 시청률/광고판매 현황을 포함하여 프로그램 별 유통/실적 현황, 플랫폼별 판매 실적, 시장 동향 및 전망 및 등 CEO 의사결정 지원 업무 체계 수립</li> </ul> </li> </ul>
<p>여의도 방송센터 매각 추진이 원활하지 않을 경우를 대비하여 차입경영 가능성 등을 고려한 자금관리 대응방안 마련이 필요함</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비핵심 자산의 전략적 매각을 통한 주요 영업 활동 자금 확보                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 11월 1일 본사 보유 스카이라이프 주식 1,944,000주(4.04% 지분) 전량 블록트레이드 매각</li> </ul> </li> <li>• 지속적인 중장기 현금흐름 추정으로 차질없는 신사옥건설 준비</li> <li>• 시장성있는 유가증권 등 환금성 자산의 최적 매각시점에 대한 검토                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 스카이라이프 등</li> </ul> </li> <li>• 회사채 발행 등 적극적인 자금확보 필요성에 대한 대비                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 낮은 금리를 이용한 회사채 발행의 적정성 검토 중</li> </ul> </li> </ul>

지적사항	조치결과
<p>MBC 자회사의 경우 지속가능성 제고를 위해서는 MBC 본사에 대한 매출 의존도를 낮추는 것이 필요함</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관계회사 경쟁력 강화 추진                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지역사 광고 외 매출비중 개선 유도</li> <li>- 지역 특색에 맞는 사업 개발 및 추진을 촉구했으며 각 사의 사업 및 업무 성공, 실패사례 공유</li> <li>- 자회사 회사별 특성에 맞는 사업다각화 실시 방안 마련 권고</li> <li>- 본사 매출 의존도가 높은 회사에 대해 신규 수익원 확보 대책 요구</li> </ul> </li> </ul>

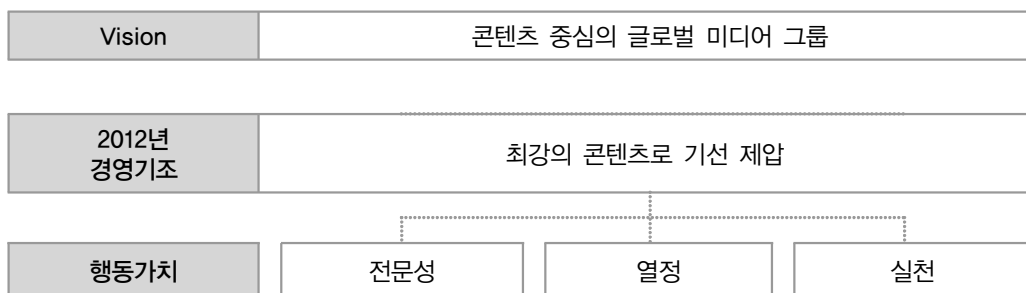
#### 4) 기술부문

지적사항	조치결과
<p>지상파 송신설비에 대한 적극적인 투자가 필요하며, 유료방송사업자들의 불법적인 영업 행태를 막기 위한 대책 수립이 필요함</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지상파 DTV 방송망 구축(수도권 16곳, 지역 185곳)을 완료하고 소규모 난시청 해소용 소출력중계기를 구축(수도권 4곳, 지역 19곳)</li> <li>• 유료방송사업자들의 불법적인 영업행태에 대해 규제당국의 조치를 이끌어냄(23개 케이블TV사에 시정명령, 10개사에 6억 2천만원 과징금 부과)</li> <li>• DTV 직접수신방법 홍보, 수신환경 개선사업, 디지털전환 나눔행사(안테나와 컨버터 설치, 기존 수신설비 점검)등을 통해 직접수신 환경 조성</li> </ul>
<p>인력 수급의 불균형으로 인하여 인력교육이 현업 실무에 치중되어 있는 상황으로 장기적인 인력수급계획을 수립하여 지속적인 방송기술 인력 양성을 도모할 필요가 있음</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현업 인력의 부족 및 불균형을 해소하기 위해 업무재배치를 실시하고 필요한 분야에는 업무직, 계약직 등을 적절히 배치.</li> <li>• 상암 신사옥 방송시스템 등 중요성이 높아지고 있는 방송IT 분야에 인력을 집중 배치하고 관련 교육 계획을 수립.(2013년부터 실시 예정)</li> <li>• 장기적인 인력수급계획에 따라 지속적인 인력 재배치와 신규 충원을 통해 뉴미디어 관련 방송기술 인력 양성에 보다 많은 자원을 할당하겠음.</li> </ul>
<p>방송시설 가동률이 높은 상황으로 방송시설의 전체적으로 확충과 상암동 신사옥의 조속한 건립을 통하여 시설 가동률을 적절한 수준으로 하향 조정할 필요가 있음</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사용자 수요 맞춤형 제작시설 구축과 TV제작 스튜디오의 합리적 배정을 통해 제작일정을 안정화하고 적정 시설가동률을 유지하겠음.</li> <li>• 또한 스튜디오, 더빙실, 편집실 등 제작설비와 기술인력들을 효율적으로 운영할 수 있는 협업 시스템을 구축해 방송제작 시간을 단축하는 등 방송시설의 효율성을 높이겠음.</li> <li>• 상암 신사옥 방송시스템의 효율성을 높이고 기존 장비의 활용률을 극대화하기 위한 이전 계획 수립하겠으며, 신규 장비에 대한 최적의 투자를 통해 신사옥 완공 후에도 적절한 시설가동률을 유지하도록 하겠음.</li> </ul>

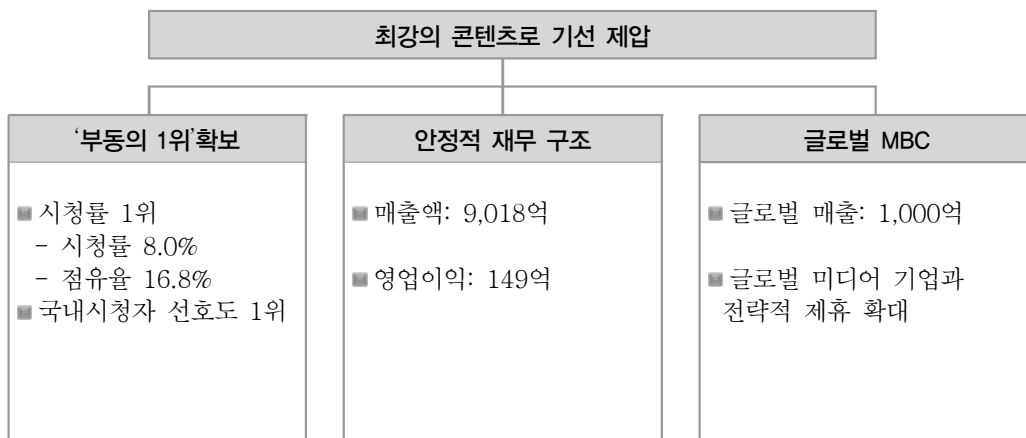
# MBC 경영 개황

## 1. 미션과 비전 및 업무목표

### 1) 미션과 비전



### 2) 업무목표

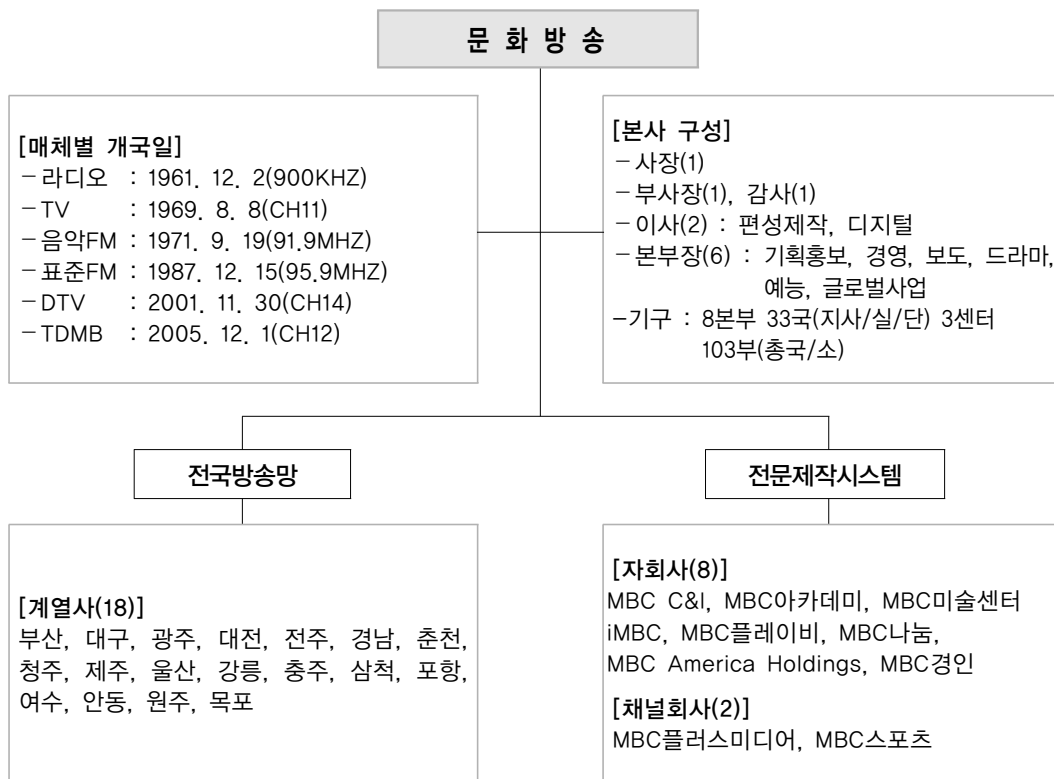


## 2. 기본업무

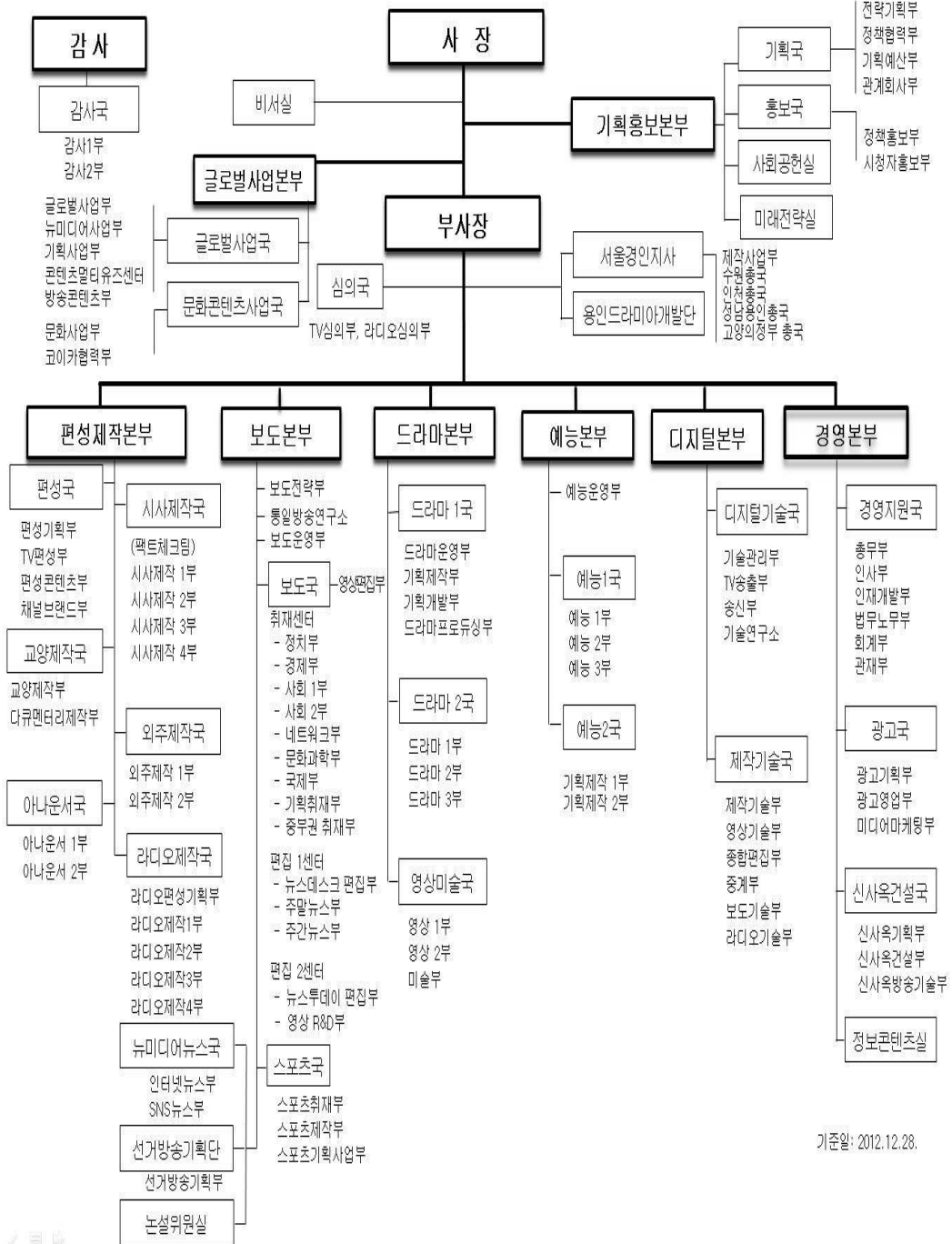
- 방송사업 및 문화서비스업
- 광고사업
- 영화음반·출판 및 뉴미디어 관련 사업 및 관광사업
- 부동산 및 기계·장비 임대업
- 전기 각항에 수반되는 일체의 부대사업

## 3. 조직현황(2012.12월말 현재)

### 1) 구성



2) 조직 : 8본부 33국(지사/실/단) 3센터 103부(총국/소)



기준일: 2012.12.28.

3) 인원현황

가) 총인원 현황

구 분	인 원 수('12년말)	인 원 수('11년말)	인 원 수('10년말)
임 원	5	8	8
직 원	1,544	1,567	1,585
계 약 직	154	32	19
총	1,703	1,607	1,612

나) 직급별 현황(2012년말 여성현황)

구 분	인 원			비 고
	'12년말	'11년말	'10년말	
임 원	5(0)	8(0)	8(0)	* 괄호안은 여성  • 과건·해외 연수·휴직자 포함
국 장	77(3)	45(0)	32(0)	
부 국 장	162(10)	155(10)	147(11)	
부 장	172(19)	197(19)	209(19)	
부장대우	164(13)	166(13)	178(13)	
차 장	173(18)	185(21)	175(23)	
차장대우	228(33)	261(33)	251(31)	
사 원	568(145)	558(146)	593(137)	
계 약 직	154(55)	32(14)	19(8)	
계	1,703(296)	1,607(256)	1,612(242)	

4. 자본 및 주주현황

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. 재무현황

### 1) 대차대조표

제51기 2012년 12월 31일 현재  
제50기 2011년 12월 31일 현재

과 목	제51기(당기)	제50기(전기)
I. 유동 자산	5,168	5,305
(1) 당좌 자산	5,149	5,288
(2) 재고 자산	19	17
II. 비 유동 자산	14,465	13,984
(1) 투자자산	8,781	8,954
(2) 유형자산	5,555	4,896
(3) 무형자산 기타		134
자산 총계	19,633	19,289
I. 유동부채	1,381	1,647
II. 고정부채	974	907
부채 총계	2,355	2,554
I. 자본금	10	10
II. 자본잉여금	2,867	2,813
III. 이익잉여금	14,382	13,700
IV. 자본조정 등	19	212
자 본 총계	17,278	16,735
부채와 자본총계	19,633	19,289

### 2) 손익계산서

제51기 2012년 1월 1일부터 12월 31일까지  
제50기 2011년 1월 1일부터 12월 31일까지

계 정	제51기 (2012년)	제50기 (2011년)
1. 매출액	802,150	891,010
2. 매출원가	622,134	620,456
3. 매출총이익	180,015	270,554
4. 판매비와관리비	164,797	196,525
5. 영업이익	15,217	74,029
6. 영업외수익	90,579	85,368
7. 영업외비용	10,786	18,667
8. 법인세비용차감전 순이익	95,011	140,729
8. 법인세비용	14,942	23,302
10. 당기순이익	80,069	117,427

## 6. 방송현황

### 1) 1일 방송시간

매 체	구 분	1일 방송시간	
T V	평 일	월 22시간 00분 화 21시간 55분 수 21시간 50분 목 22시간 00분 금 22시간 00분	06:00 ~ 익일 02:00 06:00 ~ 익일 01:55 06:00 ~ 익일 01:50 06:00 ~ 익일 02:00 06:00 ~ 익일 02:00
	토요일	23시간 30분	06:00 ~ 익일 03:30
	일요일	22시간 40분	06:00 ~ 익일 02:40
A M	매 일	24시간(중일)	중 일 방 송
F M	매 일	24시간(중일)	중 일 방 송

주) 주간 TV 방송시간 8,935분 / 주) 2012년 11월 개편 기본 편성기준

### 2) 주간 편성 내용별 구성비

구 분	보 도	교 양	오 락
T V	21.7%	36.2%	42.1%
라디오	15.2%	68.6%	16.2%

주) 외주프로그램 TV 편성비율 : 44.5% (자회사외주 7.6%, 총 외주시간 중 17.2%)

주) 2012년 11월 개편 기본 편성기준

### 3) 주간 전국 로컬 구성비

구 분	전 국	로 컬	계(100%)
T V	1) 40.1%	1) 59.9%	100%
	(3,585분)	(5,350분)	
	2) 82%	2) 18.0%	
	(분)	(분)	
A M(표준FM)	83.2% (8,385분)	16.8% (1,695분)	100%
F M	74.7% (7,525분)	25.3% (2,555분)	100%

주) 2012년 11월 개편 기본 편성기준.

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

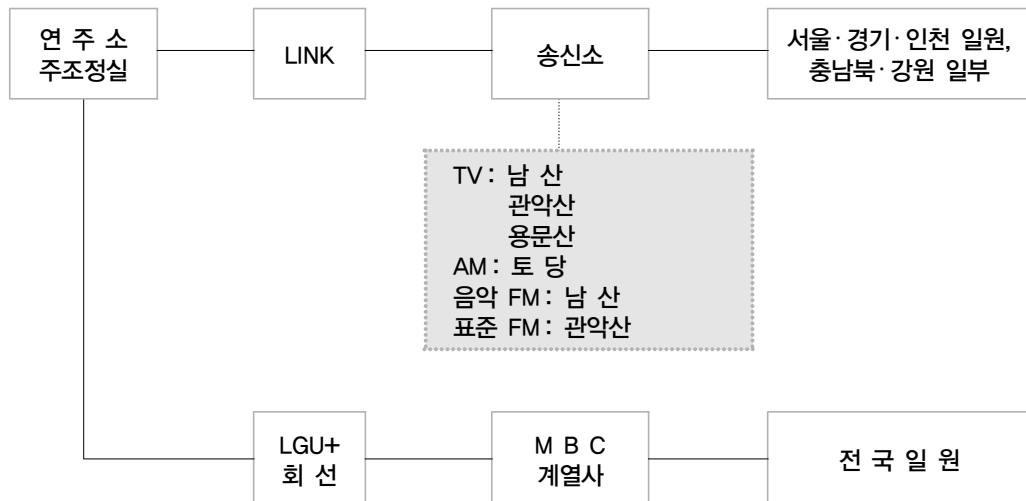


## 7. 방송 자원과 계통

### 1) 방송 자원

구 분	주 파 수	출 력	송 신 소	
T V	아날로그	VHF CH11	50KW	남 산
		UHF CH41	10KW	관 약 산
		UHF CH38	10KW	용 문 산
	DTV	VHF CH14	2.5KW	관 약 산
		UHF CH61	5KW	남 산
		UHF CH60	1KW	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



### 8. 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	7	344	• A~D ST(4개), 센터(2개), 5.1 HD부조(1개)
		뉴스 스튜디오	2	236	• 뉴스센터 A/B, 5.1 HD부조 별도운영
		제작 A스튜디오	1	291	다목적 공개홀
		B 스튜디오(매직)	1	197	
		C스튜디오	1	270	
		D스튜디오	1	330	
		편집실	63	≒350	•종합편집(2), 제작 NLE실(18), Craft NLE(1), 보도/제작인제스트실(2), 보도 ENG실(20), 보도제작 ENG실(4), 스포츠 제작ENG실(4), 스포츠 취재 ENG실(4), 편성편집실 및 방송준비실(8)
		헬기	1		
		중계차	10	-	•Audio Van(1) 포함
C G 실	2	54	•제작CG/보도CG		
더빙실	3	92	•입체음향 더빙실 포함		
라디오	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	78	≒330	• Craft NLE(1), Proxy NLE(64), 색재현(3), 종합편집(4), 영상효과(6, 3D-CG 포함)		
CG실	1	100	• 제작 CG		
더빙실	5	220	• 간이더빙실 포함(1)		

### 9. 방송망현황

2012.12 기준

매 체 (시설수)	시설 구분	시설수	지 역	가시청율 (커버리지 기준)
ATV (203)	방 송 국	20	본사 및 18개 계열사	96% 2012.8월 기준 2012.12월 아날로그 방송 완전 종료
	방송보조국 (기간국급)	10	관악산·용문산·일월산·노고단· 흑성산·원효봉·감악산·화악산· 삼매봉·함백산	
	방송보조국 (간이국급)	170	수도권 14, 강원 34, 충북 16, 충남 2, 전북10, 전남 25, 경북 27, 경남 39(부산포함), 제주 3	
DTV (90)	방 송 국	20	본사 및 18개 계열사	95%
	방송보조국 (기간국급)	12	남산·용문산·대룡산·화악산· 태기산·함백산·흑성산·원효봉· 노고단·일월산·감악산·삼매봉	
	방송보조국 (간이국급)	169	본사 13, 계열사 156	
DMB (42)	방 송 국	7	본사 및 6개 권역 대표사	91%  (본사:93.5%)
	방송보조국 (기간국급)	23	수도권 3, 충청 4, 강원 5, 경남 4, 경북 2, 전라 4, 제주 1	
	방송보조국 (간이국급)	29	수도권 12, 계열사 17	
AM (20)	방 송 국	20	본사 및 18개 계열사	96%
음악 FM (28)	방 송 국	20	본사 및 18개 계열사	95.9%
	기 간 국	5	노고단·삼매봉·봉황산·감악산, 현종산	
	간이중계소	3	홍천, 철원, 울릉	
표준 FM (36)	방 송 국	20	본사 및 18개 계열사	97.6%
	기 간 국	7	모악산, 감악산, 건월악, 태기산, 봉황산, 현종산, 원효봉	
	간이중계소	9	홍천, 철원, 금적산, 제천, 단양, 금악, 영월, 평창, 울릉	



# 제 1 장 경영평가 결과 요약



# I. 방송부문

## 1. 방송I분야(편성·제작)

### 1) 편성의 공익성 구현

#### (1) 공익성 및 윤리의식 제고를 위한 내부 자율제도

- MBC는 윤리강령과 시행기준을 마련하여 노사 동수로 구성된 윤리 위원회를 운영하고 있으며, 감사국에서 MBC클린센터를 운영하였으나 직원들의 윤리의식 제고와 공익성 강화를 위한 노력이 더욱 필요함

#### (2) 민족문화 창달 및 우리말 사용

- <우리가락 우리문화>를 정규편성하고, <전주대사습놀이>, <대한민국 판소리페스티벌> 등을 특집편성하는 등 국악 관련 프로그램 편성을 통하여 민족문화 창달에 기여하였음
- ‘우리말 위원회’를 다시 활성화 하는 등 부적절한 방송언어 사용을 최소화하기 위한 제도적 노력이 더욱 필요함

#### (3) 사회적 소수자 및 소외계층에 대한 배려

소외계층과 다문화 가정 대상 프로그램의 정규편성과 지원서비스를 확대하였으며, 나눔캠페인을 통하여 사회적 기여에 노력하였음

- MBC는 <장애인 희망프로젝트 함께사는 세상>, <다문화 희망 프로젝트 우리는 한국인>, <자원봉사 희망 프로젝트 나누면 행복>등 소외계층에 대한 관심을 촉구하는 프로그램을 연중 편성하였음
- 소외계층 방송접근권 확대를 위하여 <수목미니시리즈>, <창사특별기획 드라마> 등의 재방송에 화면해설 방송을 적용하였고, 선거관련 프로그램 수화방송을 제작하여 <MBC뉴스>, <18대 대통령 선거 후보자 토론회> 등을 방영하였음

## 2) 편성정책의 합리성 및 운영의 적절성

### (1) 방송정책과 편성목표의 일관성

MBC는 2012년도 ‘경쟁력 1위, 영향력 1위의 프리미엄 채널’도약을 목표로 ‘방송의 공적 기능에 대한 체계적인 수행’, ‘미디어환경변화와 경쟁 심화에 선제적 대응 강화’ 등을 운영방침으로 제시하였음

- 경쟁력을 강조한 편성정책을 수립하였으나 결과적으로 시청률 6.5%, 점유율 14.0%로 양적 측면에서 경쟁력 확보에 실패하였으며, 질적 측면에서도 QI조사결과 뉴스 2위, 오락, 생활교양에서 각 3위를 기록하여 편성목표를 달성하지 못하였음

### (2) 편성목표의 실질적 반영 및 제도운영

- 2012년 상반기에는 1월 이후 지속된 장기파업의 여파로 정규 프로그램이 다수 결방되면서 콘텐츠 공백을 최소화할 대체 프로그램 제작에 주력하였으며, 11월 개편 이후 변화된 편성 틀이 평일 <뉴스데스크>와 일일극 시청률이 상승하는 등 개편의 효과를 거둠
- 파업 종료 이후 하반기에 프로그램 전략회의를 집중 개최하여 노후화 된 포맷 등 개선이 필요한 프로그램과 연락처가 필요한 신설 프로그램을 대상으로 시청층과 경쟁상황을 분석하고 필요한 결론을 도출하고자 하였음

### (3) 편성의 다양성과 균형성

- 2012년도 주시청 시간대 편성비율은 보도 18.4%, 교양 15.9%, 오락 65.7%으로 방송통신위원회의 방송평가의 오락프로그램 편성비율의 기준치인 60%를 상회하는 수준으로 편성의 다양성과 균형성 확보를 위하여 오락프로그램의 비율을 조정할 필요가 있음
- 기존 충청, 강원 등 지역MBC의 권역별 공동제작에서 권역이 서로 다른 지역사들이 공동 제작하는 경향을 확인한 점은 주목할 만한 사항이며, <MBC가요베스트>, <좌충우돌 두 남자의 만국 유람기>등 예능, 오락 프로그램의 공동제작 추세도 긍정적인 변화라 볼 수 있음

### (4) 편성의 적시성

- 2012년에 표준제작시간을 10분 이상 위반 사례는 총 14건으로 전년대비 3건 증가하였으며, 20분 이상 위반한 사례도 3건이나 발생하였음. 또한 제작시간 미달로 인한 표



준제작시간을 위반한 사례도 3건이나 발생하여 제작시간 준수를 위해 보다 지속적이고 효과적인 노력이 필요함

#### (5) 채널 시청점유율

- 2012년 MBC는 파업의 여파로 정규프로그램의 침체가 계속되면서 시청률과 점유율이 크게 하락하였지만, <해를 품은 달>, <빛과 그림자>, <마의> 등 드라마를 중심으로 한 킬러 콘텐츠에서는 소기의 성과를 거두었다고 평가됨

#### (6) 프로그램 만족도

- KI시청자평가 조사결과 MBC는 흥미성, 창의성 평가에서 3위를 하였고, 다양성, 신뢰성, 유익성, 공정성, 공익성 평가에서는 4위에 머무르는 아쉬운 결과를 보였음

### 3) 제작관리의 합리성

#### (1) 외주정책의 적절성

2012년 부문별 외주제작 비율은 교양부문 77.5%로 매우 높았으며, 오락부문이 46.9%, 드라마부문 70.8%, 보도부문 2.7%였음

- 전년대비 오락부문은 외주제작은 4.2% 감소하였으나 교양부문은 8.3%가 증가하였음
- 드라마부문은 전년대비 외주제작비율이 9.8% 감소하였으나, 일일아침드라마의 경우 100% 외주제작(2011년도 47.5%)에 의존하고 있음을 확인하였음

#### (2) 외주관리의 적합성과 성과

- 기존 외주제작국을 콘텐츠 협력국으로 개칭하고 외주제작 프로그램의 성과를 높이기 위해 기존 프로그램의 품질관리와 지속적인 프로그램 개발에 주력하는 한편 외주제작사 선정과 관리에 합리성과 효율성을 제고하기 위해 노력하였음
- 4분기 목표 시청률 대비 달성도를 살펴본 결과, 8개 외주제작 프로그램 중에서 <신비한TV 서프라이즈>는 101.3%의 달성도를 보인 반면, <TV특종 놀라운 세상>, <찾아라! 맛있는TV>는 70%를 달성하지 못하여 전반적인 외주제작 프로그램의 목표 달성도를 높이기 위한 편성 전략이 필요함

### (3) 제작관리의 합리성과 효율성

2012년 MBC는 ‘차별화된 명품 드라마 제작’, ‘자체제작 활성화 기반 마련’(드라마본부), ‘주요 예능 프로그램의 경쟁력 회복’ ‘트렌드를 주도하는 새롭고 강력한 킬러 콘텐츠 개발’(예능본부)를 목표로 제작관리를 추진함

- MBC는 중증외상센터 의사의 애환을 다룬 <골든타임>, 요리경연을 소재로 한 <신들의 만찬>, 경남지방 처녀귀신 전설을 소재로 한 <아랑 사또전>등 참신하고 과감한 기획안 발굴을 통한 자체제작 역량을 강화하였음
- 예능국 제작인력을 효율적으로 운용·육성하기 위하여 선진국의 방송·공연·이벤트 연수를 통해 벤치마킹을 시도하고, 외부제작인력의 연계를 활성화함으로써 제작인력을 보강하고자 하였음
- <MBC스페셜> ‘10대 감정 보고서-위기의 아이들’, ‘부부술루션-신혼을 돌려 드립니다’, ‘싸이GO-세계는 강남 스타일’ 등 교양 프로그램을 통하여 사회적 이슈를 조명하며 시청자들의 공감을 이끌었음

### (4) 내·외부 평가시스템의 적절성

- MBC는 ‘공정성 자문위원회’의 운영 등을 통해 정기적으로 외부 평가를 받고 있으며, 내부 사전심의를 통해서 자율규제 시스템을 운영하였고, 방송연기대상과 프로그램에 대한 시상을 통하여 품질향상의 의욕을 고취시키고 있음
- 2012년에 방송통신심의위원회로부터 총 35건의 심의 제재를 받았는데, 권고 23건, 주의 6건, 경고 4건, 시청자에 대한 사과 1건, 시청자에 대한 사과와 해당 프로그램의 관계자에 대한 징계가 1건으로 전년도와 비슷한 수준이었음

## 4) 프로그램 품질제고

### (1) 프로그램 질적성과 및 주요 기획프로그램 성과

QI(Quality Index)조사결과 MBC는 드라마에서 1위를 차지하였으나 뉴스 2위, 오락, 시사 교양, 생활교양에서 각 3위를 기록하였음

- QI조사결과 MBC 오락 프로그램 중 <우리 결혼했어요> <일밤-승부의 신>은 전체 오락 QI 평균에 못 미치는 수준(73점대)으로 평가되었으며, 생활교양프로그램의 경우 9개중 5개 프로그램이 점유율과 QI지수가 모두 낮은 결과를 보이고 있음
- 2012년은 런던올림픽, 대통령선거 등 대형 이슈가 많았던 해로 대형다큐, 드라마,

교양 프로그램 등을 창사 특별기획으로 사전기획, 편성하였으며, <남극의 눈물>, <휴먼다큐 사랑>, 창사특별기획 <마의>, <코이카의 꿈>과 <함께하는 세상 명사들의 사랑 나눔>등 주요 기획 프로그램들이 호평을 받았음

#### (2) 프로그램 완성도 및 창의성 제고

- 개별 프로그램의 역량 강화를 위해 2012년 하반기 ‘프로그램 전략회의’를 실시하여 ‘찾아라! 맛있는 TV’, ‘TV특종 놀라운 세상’ 등 장기간 편성되며 포맷이 노후화된 프로그램을 대상으로 개선 방향 및 신규 코너에 대한 아이디어를 제안하였음
- 파일럿 프로그램 상시제작시스템을 구축하여 파일럿 제작을 통한 신규 포맷 검증 시스템을 정착하였으며 사전 필드 테스트 시스템을 통해 패널반응 결과를 제작, 편집에 직접 반영함으로써 프로그램 성공률을 높일 것으로 기대됨
- 교양제작국 정규 프로그램의 제작시 기존 100% 내부제작에서 각 프로그램 마다 일정 비율(20~50%)을 외주 제작사가 참여토록 함으로써 MBC 내외부의 건전한 경쟁을 통한 프로그램 품질향상 및 창의성을 제고하였음

#### (3) 영상제작 기술 능력 강화

- 4K급 카메라 교육, 스테디캠 및 수중촬영 전문교육 등 수시 활용 가능한 영상전문 직무교육을 실시하였으며, 선임자들의 촬영 노하우 전수를 위해 분기별로 영상세미나를 개최하여 영상제작 능력 제고를 도모하였음

#### (4) 라디오

- MBC 라디오는 5년 연속 청취점유율의 압도적인 1위를 기록하였지만 청취점유율과 매출액이 점차 줄어드는 추세를 보이고 있는 상황으로 청취자의 소비패턴과 트렌드 변화를 분석하여 항시 새롭고 선제적인 편성정책을 마련해야 할 것임

## 2. 방송 II 분야(보도·시사)

### 1) 방송정책 및 운영목표의 적절성

MBC는 2012년 방송목표를 경쟁력 1위, 영향력 1위의 프리미엄채널 도약으로 정하고, 이를 구현하기 위한 성과목표로 '지상파가운데 시청률 1위'-목표시청률 8.0%(점유율 16.8%)를 설정하였음

- 종편채널의 등장과 경기침체로 경쟁이 치열한 상황에서 구글, 소프트뱅크 등 글로벌 미디어기업과 전략적 제휴를 확대하고, 동남아에 신규사업지사를 설립하여 성장 동력의 기반을 확보해 제 2의 한류(K-POP)현상을 활용, MBC 보도 및 시사프로그램의 해외 소비가 늘어날 수 있는 기반을 조성하려는 정책은 매우 시의적절한 것이라고 평가함
- 운영목표 설정에 있어 순위를 지나치게 강조하거나 비교대상을 국내 지상파 방송사로 한정하는 목표설정 방식에 대한 재고가 필요함
- 세종시 이전에 따른 취재환경의 변화와 세종시발 기사를 증가할 것에 대비하여 보도국에 중부권 취재부를 신설한 조치는 장기적인 관점에서 볼 때 적절한 정책적 조치였다고 판단됨

### 2) 보도·시사프로그램의 공영성

#### (1) 민주적 여론형성 기여도

- 여론집중도조사위원회의 여론영향력 점유율 조사결과에 따르면 KBS는 29.0%로 1위, 10.7%로 MBC가 2위, SBS 7.5%, 7.0%의 조선일보계열(신문과 종편 등을 모두 포함) 순서로 이어지고 있으며, 2012년 개별 프로그램 시청률과 점유율은 KBS와 SBS에 뒤지고 있지만 텔레비전 뿐 아니라 라디오와 인터넷까지도 고려한 합산지표를 분석했을 경우에는 MBC의 여론영향력 점유율이 2위라는 분석결과임

#### (2) 국제시사보도 및 남북협력관계

- 2012년 심층뉴스를 위해 도입된 <뉴스플러스>에서 일본의 우경화와 경제 불안관련 보도, 중국의 부상과 G2 시대의 개막관련 보도, 싸이의 강남스타일 유행 원인과 의미를 다룬 보도 등 심층 뉴스를 취재, 보도 하였음
- 2012년 통일전망대를 총46회 제작했으며, 장기과업중인 상황에서도 6.25특집 다큐 구성물인 '부치지 못한 편지'를 제작하였으며, 남북기본합의서 발표 20주년 기획인터

뷰, 납북자 문제 심층기획, 현충일 기획이었던 ‘국군유해발굴단’ 취재, 탈북청년과 남한청년의 통일독일 여행기 2부작 등을 제작 방송하였음

### 3) 보도·시사의 질적 향상

#### (1) 주요 보도시사 기획프로그램 평가

- 보도국 기획취재부는 사회 각종 비리와 부조리를 고발하는 현장출동성 일반 기획물과 사회현상을 분석하는 심층 아이টে을 주 1회 이상 꾸준히 <뉴스데스크>에 방송하였으며, 올림픽 같은 국민적 관심사나 태풍 등의 재난상황 관련 스트레이트성 기사를 보완하는 기획물을 제작하여 ‘뉴스플러스’코너로 방송하였음
- 시사매거진 2580은 2012년 사회적 갈등을 유발하거나 정치적 편향 시비를 낳을 수 있는 주제를 가급적 지양하고 사회통합의 차원에서 치유나 화합의 스토리를 찾아내려는 노력을 기울였으며, PD수첩은 장기과업과 작가협회의 PD수첩 집필거부로 2012년 한 해 동안 단 5회만 방송되는 비정상적인 상황이었음

#### (2) 위기대응능력과 재난·재해보도의 수행

- 2012년 MBC는 재난·재해 대비 스폿을 총 677회(1,921분 08초) 방송하였고, 재난·재해 뉴스특보 총 47건(총 1,615분)을 방송하였으며, 정규뉴스에서도 재난·재해 관련하여 총 7편에 걸쳐 집중보도 하였음

#### (3) 보도·시사프로그램의 질적 성과

- 2012년 MBC 메인뉴스 프로그램을 제외한 아침 및 저녁 뉴스 프로그램의 QI 평점이 각각 8위와 10위의 하위권인 상황으로 MBC 뉴스 프로그램이 품질 면에서 전년 대비 하락이 발생하였음을 보여줌
- QI조사결과에 따르면 <MBC 뉴스투데이>, <MBC 이브닝뉴스>, <MBC 뉴스데스크> 3개 뉴스프로그램이 점유율과 QI평점이 모두 낮은 것으로 분석되어 앞으로 채널 경쟁력을 확대시켜나갈 방안을 모색할 필요가 있음
- <시사매거진 2580>은 QI 평점은 비교적 낮게 받았으나 점유율 면에서는 2위를 기록하여 동시간대 프로그램들에 비해 시청경쟁력을 지니고 있다고 분석됨

#### (4) 보도·시사프로그램의 완성도와 창의력 제고

- KI 지수는 질적 평가지수와 만족도 지수의 평균값으로 프로그램의 완성도를 평가하는 잣대로 활용가능한데 2012년 MBC 뉴스의 KI 지수는 6.95로 최하위를 차지하여 완

성도 차원에서 경쟁사에 뒤져있음을 알 수 있음

#### 4) 보도·시사프로그램의 기능향상

##### (1) 취재보도방식의 개선정도

- <나도 기자다> 코너는 매우 혁신적인 아이디어로 전문직 기자와 일반 네티즌들 간의 협업 저널리즘 모델로 발전해 갈 수 있는 잠재력을 가진 프로젝트로서 향후 개선하여 지속적으로 실험해 나가야 할 필요가 있음
- PD수첩 제작에 있어 1명의 메인 PD가 메인 아이টে을 취재하고 서브PD가 서브아이টে을 취재하는 방식에서 조별 2명의 취재PD가 5개조를 이뤄 각 1개 아이টে을 선정하여 취재함으로써 프로그램의 완성도와 심층성을 제고하였음

##### (2) 보도·시사프로그램의 공정성, 신뢰성

- 정보통신정책연구원이 공표한 채널성과지수중 공정성과 신뢰성 지수에 따르면 공정성 항목에서 KBS1이 1위, KBS2와 SBS가 2위 그룹을 형성하고 있었으며, MBC가 3.04로 4위로 처져 있었으며, 신뢰성 항목에서도 MBC는 4개 방송사 가운데 유일하게 평균값(3.43) 이하인 3.23을 받아 최하위를 차지하였음
- 객관적인 지표에서 볼 때 MBC의 2012년 공정성, 신뢰성 지수는 낮게 나타났으나 팩트체커 제도를 도입, 운영함으로써 보도내용의 정확성을 확보하고자 노력하였고 12월 대선을 앞두고 4달 동안 30여건의 오류를 발견하여 관련 기사는 삭제되거나 수정되었음

##### (3) 보도·시사프로그램의 심층성, 전문성

- MBC는 심층보도 포맷인 <뉴스플러스>을 개발, 매주 월요일에서 목요일까지 4회에 걸쳐 심층기획 보도를 제작하여 보도의 심층성을 확보하기 위하여 노력하고 있다고 판단됨
- 전문기자가 국방, 과학, 법률 등 다양한 분야로 확대될 필요가 있으며, 자문위원단 구성과 방송조사자의 전문성제고를 위한 재교육제도의 혁신을 고려할 필요가 있음

##### (4) 보도·시사프로그램의 의제설정 기능

- 2012년 MBC는 <장애인의 날 특집 다큐멘터리 '다름의 행복'>, <2012 런던 장애인 올림픽> 등 장애인 관련 보도와 아동성범죄와 관련 <나주 여자초등생 성폭행 사건>, <성폭행없는 세상> 등 보도를 통해 사회적 약자에 대한 배려를 강조하는 의제설정에 기여하였음

**(5) 보도·시사프로그램의 사회감시기능**

- 다양한 영역에서의 부조리와 불의에 초점을 맞춘 시사프로그램 제작을 추진했지만, 장기과업의 영향으로 방영된 프로그램 편수가 적어 감시, 고발 프로그램의 존재감이 상대적으로 미약하였음

**5) 시청자 제도 및 시청자 서비스****(1) 시청자관련 제도 및 시청자서비스 운영**

- 시청자위원회는 지속적으로 MBC 프로그램들을 모니터링하여 시청자들의 의견을 제작진에 전달하였는데, 시청자위원회를 통해 개선된 의견이 프로그램 제작에 수용되어 실질적인 성과를 도출하였음
- 시청자 의견을 수렴해 방송제작에 반영하는 것을 목적으로 한 여론조사인 ‘리서치클럽 - 아이 러브 MBC’를 통하여 2012년 6회에 걸쳐 여론조사를 실시하였고 프로그램에 대한 시청자 인식조사와 만족도 예측 등 다방면에 걸친 설문을 통해 각종 결과를 담당부서에 전달해 프로그램 제작에도 반영하였음

**(2) 방송심의제재, 언론중재 및 소송대처**

- 2012년 MBC는 법정제재 총 35건, 감점 27점을 받았으며, 이에 대한 조치로 심의국 산하에 TV심의부와 라디오심의부에 지상파 TV 및 라디오 프로그램의 심의를 담당하는 18명의 심의위원(부장급 이상)을 배치하고 외부 모니터요원 20명(TV 12명, 라디오 8명)을 운용하여 방송프로그램의 질을 관리하는 동시에 심의제재 사항을 사후점검하고 프로그램 제작에도 참고하도록 하고 있음

## Ⅱ . 경영·기술부문

### 1. 경영분야

#### 1) 전략경영의 타당성과 실효성

##### (1) 미션과 비전의 적절성 및 조직 공유정도, 경영목표 비전반영정도

MBC는 ‘콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹’을 비전으로 설정하고, 2012년 경영목표를 부동의 1위 확보, 안정적 재무구조 달성, 글로벌 MBC로 구체화 하였음

- MBC는 특보를 총 124회 발행하여 비전과 정책방향을 공유하고 네이버에 MBC 정책 홍보 블로그를 오픈하는 등의 MBC 구성원들과 비전을 공유하려는 노력을 하였으나 결과적으로 력은 부족했던 것으로 판단됨
- ‘콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹’이라는 MBC의 비전은 MBC의 규모나 우리나라 미디어 산업의 경쟁력을 감안할 때 현실성과 구체성이 부족하다고 판단되며, 방송기업적인 측면과 공영방송의 역할을 모두 담을 수 있는 보다 구체적인 것으로 수정될 필요가 있음

##### (2) 경영목표의 구체성 및 실현가능성

- 2012년에 ‘최강의 콘텐츠로 기선 제압’이라는 경영목표를 구체화하는 → 부동의 1위 확보, → 안정적 재무구조 달성, → 글로벌 MBC 등 세부목표는 2011년의 경영실적을 감안할 때 이 구체적이면서도 실현가능한 것으로 판단됨

##### (3) 당해연도 경영목표의 달성정도

- 2012년에는 외부적으로는 불경기와 종편 4사 시장진입이 부정적으로 영향을 미쳤고 내부적으로는 1월 30일부터 7월 17일 까지 170일간 노동조합의 파업으로 인하여 시청률 4위, 매출목표는 11% 미달하는 한편 글로벌 매출 1,000억원 달성에도 실패하였음

#### 2) 조직구조 및 인적자원 관리

##### (1) 인력정원과 업무분장의 적정성



- MBC는 2011년에 비해 전체 인원이 0.8% 감소하고 사원이 5.7% 증가하는 긍정적인 변화도 있었으나 역 피라미드 형태의 인력 구조를 해소하기 위한 구체적인 해결방안을 모색할 필요가 있으며, 타사와 비교할 때 관리행정직의 비율이 높은 부분을 개선할 필요가 있음

## (2) 조직구조의 합리적 관리 및 성과

- MBC가 대외홍보 뿐만 아니라 제작전문역량과 해외 콘텐츠 사업을 강화하는 방향으로 조직개편을 추진한 것은 적절한 것으로 판단되며, 특히 시청률 급락에 대응하여 보도본부의 경쟁력을 강화하기 위해 12월 18일부로 시행한 보도본부 조직개편은 다소 늦은 바가 있지만 꼭 필요한 조치인 것으로 판단됨

## (3) 인적자원 관리제도의 효율적 운영 및 유지

- MBC는 파업으로 인한 업무공백을 최소화하고 방송을 정상화하기 위해 93명의 신규 인력(기자 26명, 보도영상 16명, 시교 PD 10명 등)을 충원했는데 파업을 감안한다고 해도 정상적인 규모의 충원으로 보기는 어렵다고 판단됨
- 우수인력을 확보하기 위해 수시 경력사원 채용 등 채용경로를 다양화한 점은 긍정적으로 평가하며, 2012년 상반기 글로벌 콘텐츠 전문인력 3명과 뉴미디어 사업 전문인력 7명 등을 채용한 것은 적절하였다고 평가함
- 직급의 인플레이션이 심한 것은 조직의 문제이기 때문에 호봉제 기반의 승진제도의 개편을 고려할 필요가 있음

## (4) 급여체계 및 능력, 성과보상체계의 적절성

- MBC의 급여체계가 능력과 성과를 반영하기에는 어려운 상황으로 성과중심의 연봉제 등 새로운 급여체계의 도입을 전향적으로 추진할 필요가 있을 것으로 판단되며, 특히 콘텐츠가 뉴미디어나 해외시장에서 2차적으로 유통되어 추가적인 수익을 창출할 경우 적절한 보상을 하는 성과시스템을 확립할 필요가 있음

## (5) 여성 및 장애인 고용과 근로자 복지 제도의 효율적 관리

- 2012년에는 국장급 전체 77명중 3명이 여성으로 3.9%에 불과하였으며, 남성 중심의 조직 구조와 인력운용을 탈피하기 위해 여성인력의 채용을 적극적으로 추진해야 하며 여성인력을 과감하게 승진시키는 방안을 검토할 필요가 있을 것으로 판단됨
- MBC 장애인 고용비율이 1.59%에 불과하며, 법정 의무비율인 2.5%에 미달하고 있음. 장애인 고용의 법정 의무비율을 최대한 맞추는 노력을 기울여야 할 것으로 판단됨

(6) 노사협력 및 공동노력 등 노사제도의 합리적 운영

- MBC 노사는 단기적으로는 2012년 과업이 남긴 상처들을 잘 봉합하고 상호존중의 조직 문화를 재건하는데 주력해야 하며, 중장기적으로는 신뢰 기반의 안정적인 노사관계를 구축해야 할 것으로 판단됨

3) 콘텐츠 관리의 합리성

(1) 콘텐츠 마케팅의 적절성(전략평가)

- 콘텐츠 마케팅을 강화하여 시청률을 제고하고 관련매출을 증대하려면 성별, 연령, 소득별 또는 미디어 환경에 따른 미디어·콘텐츠 소비현황을 종합적으로 측정하여 시청자를 세분화한 보다 정교한 시청자 분석을 통해 편성·콘텐츠 전략 수립하는 것이 필요할 것으로 판단됨
- N스크린 서비스를 제공하기 위하여 콘텐츠연합플랫폼(주) 설립하고 2012년 7월 온라인 기반의 N스크린(PC, 모바일, 태블릿) 동영상 서비스인 pooq 서비스를 출시하는 등 스마트 미디어 시대의 새로운 플랫폼과의 제휴를 통한 적절한 유통전략을 수행하고 있는 것으로 판단됨

(2) 콘텐츠 사업의 평가(사업다각화 실적)

- 2012년 광고매출이 감소하여 전체 매출이 감소하였음에도 불구하고 IPTV VOD의 높은 성장, 케이블 TV 실시간 재전송료 회수 및 런던올림픽 중계권 재판매 등으로 콘텐츠 유통수익은 전년대비 12% 성장하여 목표를 98% 정도 달성하였음

(3) 해외사업성과(프로그램 수출실적)

- 2012년 MBC의 해외 콘텐츠 매출은 하반기 일본시장에서 콘텐츠 판매가 증가하면서 상반기 매출부진을 만회하였고, 구글 유튜브 사업을 중심으로 본격적인 글로벌 콘텐츠 유통 사업에 착수한 것은 긍정적인 성과라 할 수 있음
- 케이블 TV, 위성 TV 등 해외 현지 플랫폼을 이용한 현지어 중심의 MBC 채널사업을 추진하는 것도 고려할 필요가 있으며, 스마트 TV나 OTT 등의 새로운 플랫폼을 보유한 글로벌 사업자들과의 제휴를 통해 MBC 콘텐츠를 전 세계 시청자들에게 제공하는 방안도 검토할 필요가 있음

## 2. 기술분야

### 1) 방송기술의 향상

#### (1) 중단기 기술정책의 타당성 및 경영목표 연계성

‘최강의 콘텐츠로 기선 제압’을 달성하기 위해, 디지털분부는 ‘창조적 혁신으로 스마트 미디어 시대 주도’를 기조로 → 디지털 전환을 계기로 지상파 플랫폼 강화, → 지상파를 넘어 뉴미디어 세계로, → 최고의 콘텐츠 제작을 위한 인력, 인프라 지원 확대를 운영 목표로 설정하였음

- DTV 직접 수신 환경 개선 사업을 방송 4사가 공동 추진하여 150세대 미만의 공동주택 283개 단지에 대해 개선 공사를 진행하였으며, 디지털 전환에 관한 홍보와 함께 수신 환경 개선을 통한 시청자 지원을 위해 디지털 전환 ‘나눔’ 행사를 개최하여 DTV 안테나 350개와 컨버터, 보급형 DTV 등을 취약 계층에 지원하였음
- 2012년 총선 방송과 대선 선거 방송을 위한 전담 기술팀을 신설하여 융합형(AR-증강 현실, 터치 스크린, 세트의 복합적 연동 등) 방송 시스템을 구현하였고 IP와 LTE 망을 활용한 신속한 중계 방송을 실시하였음

#### (2) 방송기술 변화의 대응

- MBC는 방송 기술 변화에 대응하기 위하여 3D/UHD 테스트포스팀을 구성하여 UHD 콘텐츠의 압축과 관련 장비들을 테스트하기 위한 콘텐츠의 기술 개발과 제반 시설 확충을 위한 업무를 수행한 바 있으며, 3D와 UHD의 시험 방송을 위한 콘텐츠 제작을 완료하였음

#### (3) 방송투자의 효율성과 적합성

- 상암동 신사옥 방송 시스템 도입과 관련하여, 2013년에 장비 도입과 구축이 예정되어 있음을 고려하여 2012년에는 최소한의 투자만을 집행하였고, 광범위한 장비 검토를 통해 가격 경쟁력이 있는 고품질 장비를 신사옥에 도입하기 위한 기반을 축적하였음

#### (4) 방송품질향상 관련 제도의 적절성

- 제작기술 직군(영상, 음향, 조명, 편집, TV 중계 등) 관련 전문가 그룹과 프로그램 제작 PD까지 참여하는 프로그램 기술품질 개선 세미나를 통해 자체 및 외주 제작 프로그램의 제작기술 가이드라인을 제시하고 문제 해결 및 개선 방안 도출하였음

- 프로그램 품질의 혁신적인 관리를 위하여 특수 영상과 관련된 업무를 총괄하는 ‘특수 영상(VFX) 슈퍼바이저’를 운용하여 전반 작업 단계에서 발생하는 시행착오를 줄이고, 후반작업 단계의 품질 완성도를 극대화하는 역할을 수행하여 다양하고도 품격 높은 영상을 제작하였음
- 대형 드라마, 다큐멘터리, 음악 프로그램의 음악 믹싱, 마스터링 작업을 위한 'Music & Sound Mix 슈퍼바이저' 제도를 운용하여 <나는 가수다 2>와 각종 'K-Pop 해외 공연', <마의>, <아랑 사또전> 등의 음악 믹싱 및 마스터링에 적용하였음

#### (5) 방송 기술 시스템의 개선

- 비디오서버 기반의 CM 직접 송출과 제공/상단 자막 실시간 처리 기능을 구현할 수 있는 상암동 자동송출시스템 프로토타입 개발을 2012년 11월에 완료하였으며, 스포츠 영상, 메타데이터 아카이브 시스템과 예능 프로그램용 NPS와 연동되는 아카이브 시스템 구축으로 제작 환경을 개선하였음

#### (6) 기술연구, 개발에 대한 투자 및 기술인력 양성

- 뉴미디어서비스 개발과 디지털 방송 기반의 부가 서비스를 개발하고 운영을 담당하는 New Media Service팀, 방송시스템 제어와 차세대 송출 자동화 시스템 분야 기술 개발을 수행하는 Delivery & Control팀 등 프로젝트별 기술연구개발 조직을 운영하여 효율성을 제고하고 있음
- 제작기술 코디네이터 제도, 특수영상(VFX) 슈퍼바이저 제도, 방송IT 전문 인력 양성 제도, 기술감독 선임제 등의 인력운용 제도를 통하여 인적자원 운용의 유연성 및 균형성 확보하였음
- 기술 인력에 대한 교육에 있어서 일회성으로 혹은 일부 인력에 편중된 교육보다는, 인력과 담당 업무의 맵을 만들어 지속적으로 체계적인 교육이 이루어지도록 장기적인 교육 계획을 마련하여 이를 바탕으로 교육이 이루어져야 할 것으로 판단됨

## 2) 뉴미디어 환경 대응 평가

### (1) 미래방송서비스 구축

- 스마트 미디어 서비스 개선을 위하여 지상파 방송 N 스크린 서비스 ‘pooq’ 실시간 송출 시스템을 운용하였으며, ‘콘텐츠연합플랫폼’과 협업 체계를 구축하여 IP 기반 실시간 방송 송출 시스템의 안정적인 운용을 위한 기술 지원을 수행하였음

- 2012년 3D 시범 방송용 콘텐츠 완제, UHDTV 시험 방송용 콘텐츠 완제를 제작하였으며, LG전자 연구소와 협조하여 UHD 콘텐츠 압축 테스트를 실시하여 관련 기술의 선도를 모색하는 한편, 컴퓨터그래픽 관련 부서, 영상미술국과 원활한 업무 협조를 통하여 콘텐츠 제작 활성화를 도모하였음

## (2) 방송기술 관리시스템의 적절성

- 장르별 프로그램의 HD화 구현과 Preview System 강화를 위하여 여의도 제작 NPS를 증설하였고, 예능 프로그램의 저장 용량 추가와 NLE 기반 편집실 수요에 대응하기 위하여 예능 NPS를 추가 구축하여 사용자의 편의성을 고려한 FCP System을 도입하였음
- 제작 NPS, 뉴스 NPS 등 사내 제작 시스템에 온라인 콘텐츠를 제공하여 주당 2,000여건의 콘텐츠를 제공할 수 있게 하였으며, 제작 시스템(NPS)과 연계한 심의 시스템 개발로 제작진과의 커뮤니케이션을 통한 업무 효율성 증대도 도모하였음
- 상압 신사옥의 방송 시스템 구축과 관련하여 기술 TF와 더불어 사용자 위원회를 운영하여 미래 지향적이며 사용자 친화적인 Tapeless 방송시스템 구축을 위한 방안을 모색하고, 사용자 중심의 워크플로우를 구현하기 위하여 방송 설비를 구축하는 초기 단계부터 PD, 기자 등 사용 부서의 의견을 수렴하였음

## (3) 서비스 개선 및 뉴미디어 수용환경 개선

- IPTV, 해외 총판, 스마트TV 등 대외 사업 콘텐츠 제공 시스템을 확충하여 사업별 매주 20시간 이상(총 120시간 이상)의 온라인 콘텐츠를 제공할 수 있게 하였으며, 뉴스 서비스 개선을 위하여 iMNews용 NPS를 개발하여 시청자 참여형의 뉴스 서비스 강화, 다시보기 서비스 제공 확대, 화질 개선 등의 성과를 거두었음
- 구글 Youtube에 10,000시간 콘텐츠의 포맷별 변환을 제공하였으며, 자회사인 MBC 플러스, MBC씨앤아이 등에도 사업을 위한 콘텐츠 파일을 제공하여 사업 다각화에 일조하였음

## 3) 시설·장비의 운영관리

### (1) 시설 인프라 구축의 타당성 및 실적

- 제작 NPS와 뉴스 NPS의 효율적인 운용을 통해 프로그램 제작과 품질 향상에 기여하였으며, Tapeless 제작 송출시스템의 운용 단말, 서버, 스토리지의 체계적 정비 및

관리를 통한 안정적 운영 기반 확립과 고품질방송을 구현하였다고 판단됨

(2) 제작시설 활용의 효율성

- 사용자 수요 맞춤형 제작 시설 구축과 TV 제작 스튜디오의 합리적인 배정을 통하여 제작 일정의 안정화에 기여하였으며, ENG/NLE 편집실 13개를 확충하여 해당 시설의 법정 근로시간 에 기준한 가동률을 238%에서 191%로 47%포인트를 하락시켜 적정 시설 가동률을 유지할 수 있도록 하였음

(3) 제작 장비의 유지·보수 및 교체

- MBC는 고가의 제작 장비 유지·보수 담당 인력의 전문화를 위해 디지털기술국 각 부서에서 분할 관리토록 함으로써 업무의 전문성을 기하는 한편, 방송용 장비 교육을 실시하여 해당 인력의 전문성 제고를 도모하였음
- 방송 장비를 크게 몇 개의 분야로 나누어 각 분야별로 장비 유지 보수를 위해 얼마나 인원이 필요하며 유지 보수를 담당하는 인력이 각자 어떤 장비를 담당할 수 있는지 등 일종의 유지보수 맵을 만들어 인력을 효율적으로 가동하면서 방송장비의 유지보수를 철저하게 수행하는 방안 검토가 필요함

(4) 방송망의 안정성, 효율성 제고

- 광고, 성남, 동두천, 포천, 광암 등 서울 외곽에 5개 DTV 방송 보조국을 구축하고 불광, 과주, 장위, 성북 등의 4개소에 DTV 방송 보조국 디지털 중계기를 교체하여 방송망의 안정성을 증대시켰음

(5) 방송사고 대처능력의 개선

- 예년과 비교하여 2012년 방송 사고 건수가 늘어났으며, FM 및 표준FM에서 장비나 시스템의 장애로 인한 방송 사고가 빈번하였음. 철저한 원인 분석과 함께 사고를 줄이는 노력을 기울여야 할 것으로 판단됨

(6) 송출시스템 및 송수신 품질향상, 개선실적

- 상암동 신사옥 건설에 맞추어 상암동의 TV 자동 송출 시스템의 1, 2차 개발을 추진하였으며, 비디오 서버에 최적화되는 Full Tapeless 시스템 개발을 목표로 비디오서버 기반 CM 직접 송출 기능을 구현하고, 제공과 상단의 자막 실시간 처리 기능을 구현할 수 있는 시스템 개발을 추진하였음

## Ⅲ. 재무·회계부문

### 1. 내부프로세스 관리의 효율성, 합리성

#### 1) 내부통제정책의 타당성

- 내부회계관리제도 운영실태보고서 검토 결과 신규거래처에 대한 신용조사, 매출채권에 대한 연령분석, 제작정보시스템에 대한 접근 통제, 프로그램 개발과 등록에 대한 승인 절차 보완 및 표준지침 설정, 보안정책 및 체계 수립 등 6개 분야에서 개선여지가 있는 것으로 확인 되었음

#### 2) 감사제도의 합리성 및 감사결과 수용정도

- 2012년 정기감사·특별감사·결산감사·테마감사는 총 15회 수행되었으며 전년도 20회에 비해 다소 감소하였으며, 일상감사 역시 총 1,258건으로 전년도 1,368건에 비해 다소 감소하였음
- MBC 감사기능 강화를 통한 투명한 경영과 조직관리를 도모하기 위하여 감사 인원 교육 강화, 감사국 근무 최소연한제 도입 등 감사전문성 강화방안 등 개선책 모색이 필요함
- 감사결과의 수용도를 제고하기 위해 감사실시 후 피감부서에 대한 감사만족도 조사를 수행하는 것도 숙고할 가치가 있다고 판단됨

#### 3) 경영정보시스템과 위험관리시스템 구축 및 운영실태

- 2012년 장기파업으로 인하여 정상적인 운영이 어려웠던 점을 고려할 때 위기 대응 시스템이 적절하게 작동되었는지에 대한 확신이 어려우며, 경영활동 및 일상 업무 수행과정에서 위험을 식별하고 평가가 이루어 질 수 있도록 기존 시스템과 연계된 전사적 통합시스템 구축이 필요함

#### 4) 원가분석 및 관리의 효율성

- 현행 프로그램 평가방식인 공헌이익 접근법은 프로그램 성과가 과소평가 될 가능성과 간접비가 수익성 분석시 고려되지 않는 문제가 있어 공헌이익이 높은 프로그램이 반드시 MBC의 경영성과에 긍정적인 영향을 끼쳤다는 직접적인 결론을 내리기 힘들다는 한계가 있음

- 실시간 원가관리가 필요하다면 표준원가제도를 도입하는 등 여러 가지 대안을 검토할 필요가 있으며, 장기적으로 프로그램별 또는 조직별 통합원가관리시스템 구축 필요성이 있다고 판단함

## 5) 예산편성 및 운영, 집행의 합리성

- MBC는 2012년 예산수립의 방향을 콘텐츠 경쟁력 강화 최우선으로 정하고 경쟁력 유지를 위한 예산을 배정하되 관리는 철저히 하며 한정된 예산 중 콘텐츠 우선순위에 따라 일반경비를 대폭 축소하고 재무상 예산목표와 영업목표를 분리하여 매출부서의 영업목표는 공격적으로 책정하도록 하였음

## 2. 재무성과

### 1) 수익구조 다각화

- 내수불경기와 종편 4사 진입 등 방송광고경쟁 심화 및 장기 파업으로 인하여 전체 광고수익은 전년대비 1,039억 감소하였으며, 금액으로는 TV광고가 전년대비 936억 감소하였고, 감소율 측면에서는 FM이 전년대비 28.4%, DMB가 38.9% 등 감소하였음
- 개별프로그램의 경쟁력에 크게 영향을 받는 간접가상광고의 특성상 간접가상광고에서 KBS와 SBS의 증가 추세와 MBC의 하락세는 2012년도 MBC의 채널경쟁력 약화가 두드러졌다는 분석이 가능함
- 국내콘텐츠 유통수익은 케이블SO 실시간재전송료 회수 및 런던올림픽 중계권 재판매등으로 인하여 전년 실적 대비 218억원 매출 성장하였으며, 해외콘텐츠 유통수익은 일본·태국 지역 프로그램 판매수익의 증가로 인하여 매출이 전년 대비 14억원 증가하였음
- 행사관련 매출은 전년대비 21억 감소하였는데 행사사업 수익은 수익계획 자체가 불확실하여 사업추진이 수익이 아닌 비용중심으로 접근되는 경향이 있으므로 매출 규모의 확대보다는 사업수익성을 고려한 선별적인 행사 시행을 통하여 효율성 달성에 주력해야 할 것임

### 2) 비용구조의 건전성

- 직접경비는 전년대비 240억이 증가한 2,609억원이 소요되었으며 증가액의 대부분은 TV제작비의 증가분이 차지하였으며, 제작경비는 전년대비 263억이 증가한 867억원이 소요되었으며 스포츠중계권료 지급으로 인한 상승분이 주요한 요인으로 파악됨



- 인건비 및 퇴직급여는 파업 참여인원에 대한 급여 및 상여 235억원이 감소하였으나 2012년 계약직 추가 채용인원에 대한 급여 등이 증가하여 연간 약 219억원 감소하였음

### 3) 투자관리의 적절성

- 2012년 MBC는 경상투자 321억(방송시설 158억, 일반투자 163억)과 상암신사옥 686억이 투자되어 연간 총 1,007억이(전년대비 523억증가) 투자되었으며, 연초 예산 2,023억 대비 49.8%에 해당되는 실적으로 파악됨
- 신사옥 관련 최초 예산부터 현재 확정 예산에 이르기까지 전체 예산 측면에서 보면 건설비 경쟁입찰로 403억원의 비용 절감을 실현하였으나 장비투자 402억원의 증가로 상쇄하였고 당초 예상했던 과밀부담금이 면제된 반면 기타 비용이 증가하여 총액 32억원이 증가된 것으로 귀결되었음
- 2010년도, 2011년도 경영평가에서 가장 우려되었던 신사옥 건설 소요자금 조달과 관련하여, MBC는 현재 전액 자체자금으로 신사옥 건설 소요자금을 조달하고 있으며 추가적인 자금조달 없이도 완공시점인 2014년 4월 말까지 825억의 자금수준이 유지될 것으로 예상하고 있음
- 상암동 신사옥 건설과 관련하여 검토한 결과 여의도 방송센터의 매각이 조만간 이루어질 것으로 보이지는 않으나 자체 자금 및 필요한 경우 외부차입 또는 보유중인 상장주식 매각 등으로 충분히 건디어 낼 수 있는 수준으로 판단됨

### 4) 자산(자금)관리의 적절성

- 2012년말 MBC의 보유현금은 약 3,250억원 수준으로 상암동 신사옥 관련 자금 문제가 크게 우려스럽지 않은 상황으로 판단되며, 전반적인 자금 관리는 적절하게 운용되고 있다고 평가함

### 5) 성장성 및 수익성

- 장기간 파업의 여파로 채널경쟁력 약화와 경영실적 저하라는 결과를 도출하였지만 지상파방송사가 전반적으로 영업이익률이 저하되는 상황에서 비용을 최소화하여 경영 상황 악화를 방지하고자 노력했다고 평가함

## 6) 안정성

- MBC는 재무구조측면에서 유동비율 374.2%, 부채비율 13.6%, 금융부채비율 0%로 지상파방송3사중 가장 안정적인 재무구조를 보유하고 있음

## 3. 이해자관리

### 1) 관계회사의 경영실적 및 경영독립성

- MBC의 관계회사는 본사의 지분소유, 거래관계, 경영평가 등에 따라 본사에 종속되어 있으나, 각 법인 및 해당 사업별 특수성을 고려하여 경영자율성을 보장하는 형태를 띠고 있음
- 관계회사 전반적인 손익구조는 MBC 본사의 장기과업의 영향으로 2011년 대비 소폭 하락하였으나 지방 계열사들은 본사에 대한 의존도를 극복하기위하여 지역별 특색에 맞는 각종 행사사업을 기획하는 등 다방면에서 노력하고 있는 점이 파악되었음

### 2) 관계회사 관리 및 경영평가제도의 타당성

- MBC는 관계회사별 사업의 특성을 감안하여 지역방송 계열사와 자회사에 대한 경영평가제도를 이원적으로 운영하고 있으며 관계회사의 자율경영 및 책임경영을 지향하고, 경쟁력 제고 및 경영혁신을 통한 미래지향 경영을 유도하며, 평가와 성과보상을 통해 경영이 개선되도록 설계되어 있음

### 3) 직원만족도 제고

- 고과 우수자 인센티브 제도를 운용하여 총 1,232명에 대하여 12억3천2백만원의 인센티브를 제공, 조직원들의 근로의욕 향상과 자발적 동기화를 유도하였음
- 2012년도 교육비는 약 11억 7천만원으로 전년대비 크게 감소였으며, 감소사유는 전년 대비 매출액 및 영업이익이 감소와 파업으로 인한 교육대상 확보의 어려움, 전년도에 대규모로 이루어졌던 해외연수의 대폭 축소에 기인한 것으로 분석됨

### 4) 채널스테이션 이미지 및 사회공헌도

- 2012년도 QI조사결과 MBC는 브랜드 인지, 연상, 선택 부문의 모든 항목에서 다소 하락하여 전체 2위를 차지하게 되었으며, 평균 5.8점이 하락하는 큰 폭의 하향세를 보이

면서 자산 평가 1위를 놓치게 되었음

- MBC는 사회공헌활동의 중요성이 증대되고 있는 상황을 감안하여 기획홍보본부 소속 사회공헌실의 활동을 강화하였으며, 효과적인 사회적 책임을 실현을 도모하기 위하여 설립한 '(주)MBC 나눔'을 통하여 사회적 약자 및 소외계층을 지원과 관련 사업 개발, '나눔'의 정신을 이슈화하기 위한 노력을 지속하였음



# 제 2 장 방 송 부 문



# I . 방송 I 분야 (편성·제작)

## 1. 편성의 공익성 구현

현행 방송법은 제 6조에서 방송의 공정성 및 공익성에 대한 책임을 강조하고 있다. 방송법 6조 2항에서 8항까지를 보면 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 이바지 하여야 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 지역사회의 균형 있는 발전과 민족문화의 창달에 이바지하여야 한다. ⑦ 방송은 사회 교유 기능을 신장하고, 유익한 생활정보를 확산, 보급하며, 국민의 문화생활의 질적 향상에 이바지하여야 한다. ⑧ 방송은 표준말의 보급에 이바지하여야 하며 언어순화에 힘써야 한다.’

편성의 공익성 구현에 관한 평가는 ‘공익성 및 윤리의식 제고를 위한 내부 자율제도’ ‘민족문화 창달 및 우리말 사용’ ‘사회적 소수자 및 소외계층에 대한 배려’ ‘방문진 경영 지침 이행정도’ 등 4개 항목으로 나누어 살펴보기로 하겠다.

### 1) 공익성 및 윤리의식 제고를 위한 내부 자율제도

MBC는 윤리의식을 높이기 위해 2005년 9월 23일에 윤리강령과 윤리강령 시행기준 등을 마련하고, 노사 동수의 윤리위원회를 운영하도록 하였다. 또한 MBC 직원의 비위 사실, 성희롱 사례를 알고 있거나, 부적절한 행위나 요구로 피해를 입은 사람들이 직접 제보할 수 있는 MBC클린센터를 운영하고 있다. 현재 MBC가 윤리의식을 높이기 위해 몇 가지 내부자율장치와 제도를 갖추고 있기는 하지만 공영방송 MBC의 공익성을 높이기 위해서는 크게 부족한 편이다. 또한 현재 최소한으로 운영하고 있는 장치와 제도에 관한 구체적인 내용이 알려져 있지 않고 그 성과에 대해서도 제대로 알려지지 않고 있는 점 역시 문제라 하겠다. 예를 들어 모두 15조로 된 윤리강령의 실천 여부와 성과를 전부 파악할 수는 없다고 하더라도 적어도 10조(“직무수행과 관련해 외부에서 제공한 샘플이나 서적, 음성자료, 영상자료 등은 사용 후 반납하거나 회사에 귀속시킨다.), 14조(“자신이 직간접으로 관련된 이익 단체에 대한 프로그램을 취재하거나 제작에 직접 참

여할 경우에는 단체와의 관련 사항을 회사에 밝힌다”), 15조(“정부 기관이나 이익 단체의 취재 자료 및 프로그램 자료 제공 요청에는 응하지 않는다. 다만 국민의 생명이나 국가 또는 사회의 안전에 중대한 위협이 될 경우에는 예외로 한다”) 등의 보고 건수가 어느 정도이고, 그 결과로 어떤 성과를 거두었는지를 국민들에게 공개하여야 한다.

2012년 170일간의 장기 파업으로 말미암아 MBC는 많은 것을 잃었는데, 그 중에서도 가장 큰 손실은 공영방송 MBC가 수십 년 동안 쌓아온 공익성이라 하겠다. 2012년 KI시청자평가 조사에서 MBC는 공익성과 공정성, 신뢰성, 유익성, 다양성 평가에서 지상파 4개 채널 중 최하위를 기록하였는데, 상업방송인 SBS 보다 낮게 평가된 것은 심각한 문제라 하겠다. 따라서 실추된 공익성을 복원시킬 수 있는 내부장치를 시급히 보강함과 동시에 공영방송인으로서 마땅히 지켜야 할 MBC임직원들의 윤리의식 제고를 위해 윤리강령 교육과 처벌을 더욱 더 강화할 필요가 있겠다.

#### 〈표 2-1〉 MBC윤리강령 전문

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



## 2) 민족문화 창달 및 우리말 사용

방송법은 제 6조 ⑥항(‘방송은 지역사회의 균형 있는 발전과 민족문화의 창달에 이바지하여야 한다’)과 ⑧항(‘방송은 표준말의 보급에 이바지하여야 하며 언어순화에 힘써야 한다’)에서 지역사회 균형 발전, 민족문화 창달, 그리고 우리말 사용과 관련된 책임에 대해 규정하고 있다.

2012년에는 남북한 간의 갈등과 대치가 심화되는 바람에 남북방송의 교류와 협력의 성과를 거둘 수 없었던 점이 아쉽다. MBC의 북한 전문프로그램인 <통일전망대>는 지난 23년 동안 북한의 현실을 심층적이고 신속하게 보도함으로써 시청자들의 북한에 대한 관심과 이해의 폭을 넓혀 장기적으로 남북간의 이질감을 완화, 해소시키는 데 기여를 해온 것으로 평가되어왔다. 그런데 이 프로그램은 지난 2006년부터 지금까지 월요일 오후 1시라는 변동이 시간대에 편성되어 시청자들의 관심을 끌기가 어렵게 된 점이 문제라 하겠다. 아무리 남북한이 정치적으로 대치하고 있다 하더라도 우리 국민의 북한 주민들에 대한 이해와 민족 동질성 의식을 높일 수 있는 유일한 이 프로그램을 시청자들이 좀 더 접근하기 좋은 시간대에 전진 배치시킬 필요가 있겠다.

2012년 한 해 동안 부적절한 방송언어 사용을 최소화하고, 제대로 된 우리말 사용을 위한 MBC의 노력과 내부교육은 미흡한 편이라 하겠다. MBC 내에 있는 ‘우리말 위원회’는 2005년 10월 9일 한글날 출범하였으며, MBC 내의 언어관련 심의 자문 위원회로 방송언어가 나아가야 할 바른 길 제시를 위해 활동해왔다. 학계 언어관련 전문가 6명의 위원과 사내의 보도 제작 등 6개부서의 국장 내부 위원으로 구성, 정례회의를 개최해왔다. 2008년 12월까지 모두 500여건의 보고서를 작성해 현업 파트와 공유했으나(주 1회 ‘주간 방송언어 보고서’를 작성했고 ‘우리말 도우미’라는 실생활 우리말 보고서를 작성 게시) 2009년부터는 예산의 어려움 등으로 인해 중지된 상황이다. 따라서 MBC 내부의 ‘우리말 위원회’를 다시 활성화시켜 MBC방송인들의 부적절한 방송언어 사용을 최소화 시켜야 할 것이다.

MBC가 국악 관련 프로그램 편성을 통해 민족문화 창달에 기여한 노력은 돋보인다. <우리가락 우리문화>를 정규 편성하였고, <제 38회 전주 대사습놀이 전국대회>(6월 11일), <제30회 전주 대사습놀이 학생전국대회>(6월 21일), <제2회 대한민국 판소리 페스티벌>(10월), <제15회 서편제 보성소리축제>(11월) 등을 특집 편성하여 우리의 전통문화 계승발전에 크게 이바지 하였다.

### 3) 사회적 소수자 및 소외계층에 대한 배려

사회적으로 소외받고 자신의 이익이 제대로 보호받지 못하는 계층에 대한 배려는 방송의 공익성 차원에서도 반드시 필요하다 하겠다. 현행 방송법 6조의 2항과 5항은 바로 이들 사회적 소수자 및 소외계층에 대한 배려를 강조하고 있다. 2항은 “방송은 성별, 연령, 직업, 종교, 신념, 계층, 지역, 인종 등을 이유로 방송편성에 차별을 두어서는 아니 된다”고 하였고, 5항은 “방송은 상대적으로 소수이거나 이익추구의 실현에 불리한 집단이나 계층의 이익을 충실하게 반영하도록 노력하여야 한다”고 하였다.

2012년 MBC가 사회적 소수자 및 소외계층에 대한 배려에 대해 세부적으로 살펴보기로 하겠다.

#### (1) 소외계층과 다문화 가정 대상 프로그램 정규 편성 및 지원 서비스 확대

MBC는 소외계층에 대한 관심을 촉구하는 프로그램을 편성하였는데, <장애인 희망 프로젝트 함께 사는 세상>, <다문화 희망 프로젝트 우리는 한국인>, <자원봉사 희망 프로젝트 나누면 행복> 등을 정규 및 수시 재방 편성하였다. 또한 <장애인의 날 특집 다큐멘터리 ‘다름의 행복’>(4월), <2012 런던 장애인 올림픽>(9월 4일)을 특별 편성하였다.

아울러 소외계층의 방송 접근권 확대를 위한 화면 해설방송을 하였는데, <MBC 주말 특별기획 드라마 재방송>, <MBC 창사 특별기획 드라마 재방송>, <대장경 천년 특별기획 ‘무신’ 재방송>, <수목미니시리즈 재방송> 등에 적용하였다. 그리고 수화방송 제작물을 확대하고 선거 관련 프로그램 수화방송을 제작하였는데, <장애인 희망 프로젝트 함께 사는 세상>, <자원봉사 희망 프로젝트 나누면 행복>, <MBC 뉴스>, <제18대 대통령 선거 후보자 토론회>, <서울시 교육감 재선거 후보자 토론회> 등을 들 수 있다.

방송통신위원회는 2013년 까지 지상파 방송사업자의 장애인 방송 편성 비율의 목표치를 폐쇄자막 100%, 화면해설 10%, 수화통역 5%로 제시하였다. 방송의 공적책무 차원에서도 장애인들을 위한 방송을 더욱 확대할 필요가 있겠다.

MBC의 2012년도 폐쇄자막 편성비율은 전년도에 비해 4.0%포인트가 증가한 93.3%로 2008년 이후 매년 꾸준히 증가하는 추세를 보여주었다. 2008년 90.8%, 2009년 91.0%, 2010년 89.5%, 2011년 89.3%에 비하면 역대 최고 높은 수준을 기록하였다. 주간 주시청시간 편성비율을 보면 지난 해 99.9%에서 2012년엔 100.0%를 기록하였다. 전반적으로 MBC가 소외계층의 프로그램 접근권을 높이기 위해 폐쇄자막 편성비율을 높이려는 노력이 돋보였다.

〈표 2-2〉 폐쇄자막 편성비율

장르 구분	주간 편성시간 (편성비율)			주간 주시청 편성시간 (편성비율)			연간 편성시간 (편성비율)			연간 주시청 편성시간 (편성비율)		
	평일 (5일)	주말 (2일)	전체	평일	주말	전체	평일	주말	전체	평일	주말	전체
보도	1,127	191	1,318	266	70	336	56,585	10,995	67,580	13,355	4,030	17,385
	94.5%	93.6%	94.3%	100.0%	100.0%	100.0%	94.5%	93.9%	94.4%	100.0%	100.0%	100.0%
교양	2,855	455	3,310	275	21	296	143,320	26,145	169,465	13,810	1,225	15,035
	98.9%	99.8%	99.0%	100.0%	100.0%	100.0%	98.9%	99.7%	99.0%	100.0%	100.0%	100.0%
오락	1,964	1,407	3,371	698	472	1,170	98,600	80,920	179,520	35,055	27,145	62,200
	91.9%	82.8%	87.9%	100.0%	100.0%	100.0%	91.9%	82.8%	87.6%	100.0%	100.0%	100.0%
전체	5,946	2,053	7,999	1,239	563	1,802	298,505	118,055	416,565	62,220	32,400	94,620
	95.6%	87.0%	93.3%	100.0%	100.0%	100.0%	95.6%	87.0%	93.0%	100.0%	100.0%	100.0%

장애인들을 위한 폐쇄자막 편성서비스는 전년도에 비해 증가하였으나 화면해설방송(Descriptive Video Service) 또는 음성묘사방송 편성비율은 오히려 감소하였다. 2008년 5.5%, 2009년 5.9%, 2010년 6.4%, 2011년 6.3%였는데, 2012년에는 5.9%로 3년 전인 2009년 수준으로 퇴행하고 말았다. 특히 주시청 편성시간대의 편성비율이 0%라는 점은 문제가 아닐 수 없다. 물론 화면해설방송은 드라마, 그리고 드라마 형식의 예능프로그램, 내레이션이 많지 않은 다큐멘터리 경우에만 제작이 가능하고, 제작기간이 4-5일이 소요되어 본방송 시작 직전에야 제작이 완료되는 지금과 같은 방송제작 환경에서는 화면해설방송의 제작이 쉽지 않다는 점을 충분히 이해한다. 그럼에도 불구하고 지난해 보다도 편성비율이 감소했다는 점은 문제가 아닐 수 없다. 따라서 방송통신위원회가 제시하고 있는 2013년까지의 목표치인 10% 수준을 맞추기 위한 MBC의 보다 적극적인 노력이 요구된다.

〈표 2-3〉 화면해설방송 편성비율

장르 구분	주간 편성시간 (편성비율)			주간 주시청 편성시간 (편성비율)			연간 편성시간 (편성비율)			연간 주시청 편성시간 (편성비율)		
	평일 (5일)	주말 (2일)	총계	평일	주말	총계	평일	주말	총계	평일	주말	총계
보도	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
교양	39	8	47	0	0	0	1,940	440	2,380	0	0	0
	1.4%	1.8%	1.4%				1.3%	1.7%	1.4%			
오락	172	289	461	0	0	0	8,655	16,635	25,290	0	0	0
	8.0%	17.0%	12.0%				8.0%	17.0%	12.3%			
전체	211	297	508	0	0	0	10,595	17,075	27,670	0	0	0
	3.4%	12.6%	5.9%				3.4%	12.6%	6.2%			

## (2) 어린이 및 청소년 프로그램 편성

어린이 프로그램(13세미만 프로그램)의 연간 편성비율을 보면 5.3%로 2011년도 5.1%에 비하면 0.2% 포인트 증가하였다. 2010년 4.3%에서 2011년에 0.8% 포인트 증가하다가 2012년엔 다시 0.2% 포인트 증가하였다. 증가 폭은 미미하지만 매년 증가하고 있다는 점에서 의미가 있다 하겠다. 평일과 주말의 연간 편성비율을 보면 평일엔 7.7%의 편성비율을 보이지만 주말엔 0%이다. 연간 주시청 편성시간 역시 전년도와 마찬가지로 0%의 편성비율을 기록하였다.

어린이 교육 프로그램으로는 <키즈 사이언스>, <키즈 사이언스 베스트>, <키즈 어드벤처>, <TV밥상 꾸러기 식사교실 베스트>, <뚝딱 아저씨>, <뽀뽀뽀 아이조아> 등이 편성되었다. 창작만화로는 <와라! 편의점>, <안녕 토토비>, <보글보글 쿡 2>, <로봇 알포>, <내 사랑 똥>, <아웅다웅 동화나라>, <키즈 CSI 수사대> 등이 편성되었고, 특집물로는 <2012 서덕출 창작동요제>(5월)가 편성되었다.

청소년 프로그램(13세 이상 19세 미만 프로그램)은 2010년 연간 편성시간 편성비율 3.1%, 2011년 4.1%에서 2012년에는 6.0%로 해마다 증가하는 추세를 보인 점이 두드러진다. 평일과 주말의 연간 편성비율을 보면 평일엔 5.5%, 주말엔 7.3%로 2011년의 평일 0.8%, 주말 11.1%에 비해 평일 편성비율은 큰 폭으로 증가한 반면에 주말 편성비율이 상대적으로 감소하였다. 연간 주시청 편성시간 은 2011년 5.2%에서 2012년 7.8%로 2.6% 포인트 증가하였다. 주시청 편성시간 편성비율을 평일과 주말로 나눠보면 평일 4.3%, 주말 14.5%로 주말에 집중 편성하였음을 알 수 있다. 결국 MBC는 어린이 프로그램은 평일에만 집중하는 반면에 청소년 프로그램은 주로 평일보다는 주말에 집중 편성한 셈이다.

방송통신위원회는 국내제작 애니메이션을 어린이들이 주로 시청하는 평일 오전 7시부터 9시, 오후 5시부터 8시, 주말 및 공휴일 오전 7시 30분부터 11시, 오후 2시부터 8시의 시간대에 편성하는 경우에는 편성시간의 100분의 150으로 인정하고 있다. 또한 재허가 심사에 반영되는 ‘방송평가’에서도 공영성을 고려하는 평가항목으로 ‘어린이 프로그램 편성’이 반영되어 있다. 이러한 점을 감안한다면 주말 및 공휴일에도 어린이 프로그램 편성을 확대할 필요가 있다. 물론 황금시간대의 시청률을 전혀 고려하지 않을 수 없는 현실을 생각한다면 결정이 쉽지 않을 것이다. 그러나 자라나는 어린이들의 MBC에 대한 장기간에 걸친 친근감과 우호적인 이미지 형성이라는 점을 같이 감안하여 장기 편성정책을 검토해야 할 것이다. 또한 현재 청소년 프로그램의 분류기준이 애매하여 성인 프로그램과 잘 구분되지 않는 경우가 많다. 따라서 앞으로 MBC가 내부적으로 청소년 프로그램에 대한 명확한 성격 규정을 마련해야 할 것이다.

〈표 2-4〉 소수계층 편성비율

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	477 7.7%	0 0.0%	477 5.6%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	23,925 7.7%	0 0.0%	23,925 5.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
청소년	342 5.5%	173 7.3%	515 6.0%	53 4.2%	82 14.6%	135 7.5%	17,190 5.5%	9965 7.3%	27,155 6.0%	2670 4.3%	4,690 14.5%	7,360 7.8%
전체	6,218 100%	2,360 100%	8,578 100%	1,239 100%	563 100%	1,802 100%	312,115 100%	135,675 100%	447,790 100%	62,220 100%	32,400 100%	94,620 100%

### (3) 나눔 캠페인을 통한 사회적 기여

MBC는 2011년에 전문적인 사회공헌기업 <MBC나눔>을 설립하여 연중 나눔 행사와 다양한 특집 프로그램들을 진행함으로써 사회적 약자 및 소외계층을 지원하는 등 사회적 책임을 실현했다는 긍정적인 평가를 받은바 있다. 그러나 2012년에는 회사 내부의 사정으로 인해 나눔 행사가 2011년 보다 줄어들어 아쉬움을 남겼다.

2012년 나눔 특집으로는 <MBC나눔 특집 ‘우리는 하나 천사들의 합창’>(6월), <한국·베트남 수교 20주년 특집다큐 ‘아름다운 동행’>(6월), <MBC나눔 특집다큐 ‘힘내라, 청춘!’>(9월), <제8회 푸른 성장대상>(11월), <바보 나눔 대축제 대한민국, 희망을 드립니다>(12월), <특별생방송 2012 MBC 베트남 고엽제 피해 어린이 돕기>(12/21) 등이다. 따라서 앞으로 MBC는 공영방송으로서의 사회적 책무를 다하는 이미지를 높일 수 있는 사회 공헌 행사와 프로그램의 양적 및 질적 제고를 위한 노력이 요구된다 하겠다.

〈표 2-5〉 특집 프로그램 활용을 통한 ‘소통’과 ‘나눔’ 캠페인 전개

방송일시	내용
1/1(일) 오전 8:00-9:25	MBC 신년특별생방송 ‘만사소통! 2012 대한민국’
1/31(화) 밤 11:10-12:05	MBC 나눔특집 연변어린이 설맞이 가족상봉 “엄마 아빠, 보고 싶어요”
2/23(목) 낮 12:10-1:50	MBC 특별생방송 맛있는 나눔 사랑의 푸드뱅크
5/3(목) 낮 3:10-5:00	MBC 특별생방송 맛있는 나눔 사랑의 푸드뱅크
5/5(토) 낮 1:25-5:15	2012 MBC 어린이에게 새생명을 1-3부
6/18(월) 오후 5:00-6:00	MBC 나눔특집 ‘우리는 하나! 천사들의 합창’
9/3(월) 오후 5:00-6:00	MBC 나눔특집 다큐멘터리 ‘힘내라, 청춘!’
11/7(수) 오전 11:00-12:30	2012 특별생방송 맛있는 나눔 사랑의 푸드뱅크
11/28(수) 오전 11:00-12:00	2012 MBC 나눔 특별기획 ‘고맙습니다 작은 도서관’
12/3(월) 오전 9:45-12:00	창사특집 ‘함께하는 세상 명사들의 사랑나눔 1-2부’
12/13(목) 낮 1:20-3:30	2012 MBC 바보나눔 대축제 ‘대한민국 희망을 드립니다’
12/21(금) 오후 4:30-7:15	2012 MBC 베트남 고엽제 피해 어린이 돕기 ‘희망의 손을 잡아주세요 1-2부’

#### 4) 방문진 경영지침 이행정도

2012년도 방송문화진흥회의 경영지침은 ① 방송환경 변화에 대응과 성장 동력 창출 ② 창의성에 기반한 콘텐츠 경쟁력 강화 ③ 조직역량의 확대와 효율성 확립 ④ 공영방송의 위상 확립 등이다. 이러한 경영지침 이행 정도를 평가하였다.

##### (1) 방송환경 변화에 대응과 성장 동력 창출

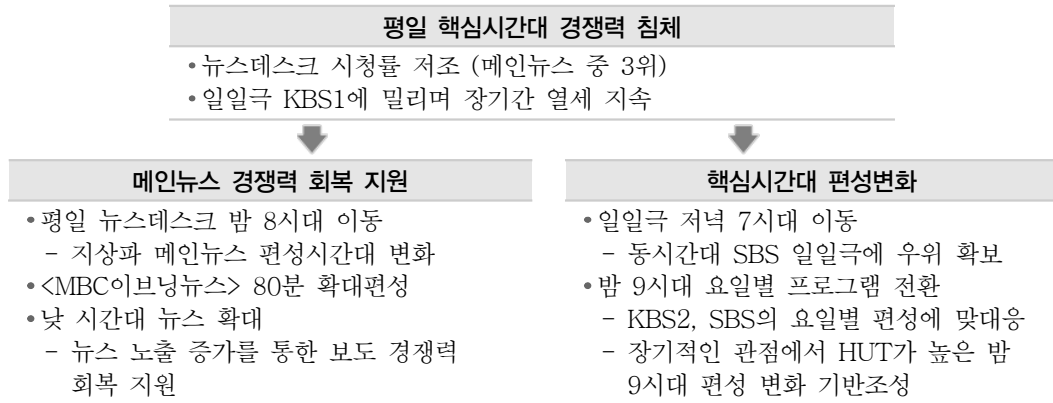
스마트 미디어 시대에 플랫폼 확장을 통한 N스크린시대의 경쟁에 대응하기 위해 SBS와 합작투자법인인 콘텐츠 연합플랫폼(주)을 설립하였으며, 2012년 7월에 poq서비스를 런칭하였다. 또한 케이블TV 등의 유료채널과의 재송신료 계약 체결을 통한 콘텐츠 권리를 확보하게 되어 연간 250억 이상의 매출 증대가 예상된다. 그리고 글로벌 시장 진출로 해외 신규시장을 개척을 통하여 프로그램 판매 622억 원, 미주법인 등 69억 원의 수익을 올렸다. 아울러 K-Pop 해외공연 등을 통해 공연수익 41억 원을 올리는 등 사업의 다각화를 통한 성과를 올렸다.

2012년 연초에 MBC가 방송문화진흥회에 보고한 계획에 따르면 글로벌 시장 진출로 해외 유통 매출액 820억 원을 달성하겠다고 하였으나 목표치의 76% 수준인 640억 원에 불과하였고, 해외공연 수익 역시 연초 보고에서는 183억 원을 달성하겠다고 하였으나 결과는 22% 수준인 41억 원에 지나지 않았다. 따라서 전반적으로 2012년에 MBC가 급변하고 있는 방송환경 변화에 적극적으로 대응하고 신규 성장 동력을 창출하는 데에는 미흡했다고 본다.

##### (2) 창의성에 기반한 콘텐츠 경쟁력 강화

MBC의 최대 경쟁력은 콘텐츠이다. 그러나 최근 몇 년에 걸쳐 MBC의 콘텐츠가 약화되었는데, 이를 복원시키기 위한 몇 가지 방안이 실천되었다. 먼저 편성의 개편을 단행하였다. 메인뉴스의 경쟁력을 회복하기 위해 30년 이상 지속돼온 평일 메인뉴스 시간대를 옮겼으며, 일일극을 저녁 7시대로 이동하고 밤 9시대 요일별 프로그램을 전환하는 등 핵심시간대 편성에 변화를 꾀했다.

〈그림 2-1〉 2012년 11월 프로그램 개편 내용



또한 콘텐츠의 경쟁력 강화를 위해 제작비 예산을 극대화하였는데, 불확실한 경제상황 및 종합편성 채널, CJ 등 새로운 경쟁자에 대응하기 위해 제작비 예산을 최대로 증액 편성하였다. 그러나 MBC의 이러한 노력에도 불구하고 창의성에 기반한 콘텐츠 경쟁력 강화는 실패했다고 할 수 있다. 30여년 동안 지켜온 MBC의 간판 뉴스인 평일 <뉴스데스크>를 경쟁 프로그램인 KBS1의 9시 뉴스를 피해 저녁 9시에서 8시로 이동하였지만 새로운 경쟁 프로그램인 SBS의 8시뉴스에도 밀리고 말아 저녁시간대 MBC뉴스의 실종 현상을 일으키고 말았다. 또한 콘텐츠의 경쟁력 강화를 위해 제작비 예산을 극대화시켰음에도 시청점유율이나 프로그램의 질적 측면(KI, QI지수)에서 모두 최하위를 기록하고 말았다. 따라서 2012년에 MBC가 경쟁력을 강화시키는 데 있어서는 결국 실패했다고 말할 수 있겠다.

### (3) 조직역량의 확대와 효율성 확립

MBC가 불법 파업 엄정 대처를 통한 선진적 노사관계를 구축한다고 하였지만 창사이래 최장기간 파업을 미연에 막거나 조기에 해결하지 못하였다. 또한 파업 참가자들에 대한 인사상의 불이익과 무분별한 전보조치, 그리고 파업 관련 명예훼손, 손해배상 소송 등의 남발로 인해 조직 역량을 확대하고 효율성을 확립하는데 실패하였다고 본다. MBC의 최대 경쟁력이라 할 수 있는 우수한 인적 자원들을 적재적소에 배치하여 이를 효율적으로 활용하지 못하고, 조직내부의 반목과 갈등을 효과적으로 조정하지 못함으로 인해 수십 년 동안 지켜온 일등 방송 MBC의 이미지가 하루 아침에 3등 방송으로 추락한 점은 큰 문제라 하겠다.

#### (4) 공영방송의 위상 확립

사회통합매체로서의 공영방송 위상 정립을 위해 다양한 공익적 문화사업들을 시행하였다. <대한민국 귀농 귀촌 페스티벌>, <농어촌 여름휴가 페스티벌>, <전주 대사습놀이> 등 지역사회를 위한 공익 문화사업을 하였다. 또한 <안녕?! 오케스트라>, <세상에 가장 아름다운 नेपाल 방송국>, <우리는 하나! 1004 어린이 합창> 등 사회공헌 문화사업을 시행하였다. 아울러 고품격 다큐멘터리의 제작 및 브랜드화를 꾀했는데, 대표적으로 창사특집 지구의 눈물 시리즈 <남극의 눈물> 5편을 방송하였으며, 2012년 <휴먼 다큐멘터리 사랑> 4편을 제작·방송하였다. 또한 사회통합 및 기부문화 확립에 기여하는 ‘나눔’ 프로젝트를 추진하였는데 그것들은 <MBC 바보나눔 대축제 ‘대한민국, 희망을 드립니다’> <베트남 고엽제 피해 어린이 돕기 ‘희망의 손을 잡아주세요’> <한국 베트남 수교 20주년 특집다큐 ‘아름다운 동행’> 등이다. 이러한 노력에도 불구하고 전반적으로 공영방송의 위상을 확립하는 데에는 충분하지 못했다고 할 수 있다.

## 2. 편성정책의 합리성 및 운영의 적절성

### 1) 방송정책과 편성 목표의 일관성

MBC가 2012년도에 설정한 편성 목표는 ‘경쟁력 1위, 영향력 1위의 프리미엄 채널 도약’이다. 이를 위해 편성제작본부는 운영방침으로 ‘경쟁력 및 영향력 강화를 통한 프리미엄 채널 도약’, ‘방송의 공적 기능에 대한 체계적인 수행’, ‘미디어 환경변화와 경쟁 심화에 선제적 대응 강화’ 등 세 가지를 제시하였다.

2012년 업무운영 목표로는 ‘채널 경쟁력 강화를 통한 본사 위상 제고’, ‘채널 이미지 쇄신으로 채널 영향력 강화’, ‘지속적인 신규 콘텐츠 개발 기반 구축’, ‘국민통합과 소통에 앞장서는 방송의 공적 역할 수행’ 등 4개 항목으로 정했다. 아울러 편성제작본부가 제시한 2012년의 주요 현안을 보면 1) 핵심시간대 경쟁력 개선 2) 프리미엄 채널로서의 영향력 강화 3) 주요 이슈 및 사회적 의제를 선도하는 공영방송 4) 그룹 전체 역량을 결집할 콘텐츠 통합관리 조직 정착 5) 시청자 중심의 교양 프로그램 제작 및 고품격 다큐 기획 6) 시사 프로그램의 신뢰도 및 영향력 제고 7) 라디오 청취점유율 강화 및 뉴미디어 시대에 대한 효율적 대응 8) 외주 프로그램의 경쟁력 강화 9) 전문성과 참신함을 살린 진행자 육성 등이다.



〈표 2-6〉 각 부서별 기본업무

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

2012년 이전에 편성본부(2012년에 편성제작 본부로 개칭)에서 제시한 편성목표들을 살펴보면 모두가 경쟁력과 공익성 강화와 관련된 것들이다. 2007년 이후의 편성정책들

에 대한 평가내용을 보면, 2007년도에는 경쟁력 유지 및 강화에 주력한 반면에 공익성과 공영방송 구현에 소홀했다는 평가를 받았고, 2008년도에는 전반기에는 공영성 강화에 중점을 두다가 후반기에는 경쟁력 강화에 중점을 두어 편성의 일관성이 부족했다는 지적을 받았다. 2009년도에는 실질적인 규제 시스템 구축노력이 부족하다는 지적과 함께 경쟁력에 집중한 편성정책을 펼치다 보니 공영성 강화를 위한 전략에서는 다소 부족하다는 지적을 받았고, 2010년도에는 공익성과 채널경쟁력이 모두 목표치에 미흡하였던 것으로 평가되었다. 2011년도에는 채널 경쟁력 면에서는 목표를 달성하였지만 공익성 측면에서는 성과가 목표에 다소 미치지 못한 것으로 평가되었다.

2012년도에는 경쟁력을 강조한 편성정책을 내세웠지만 결과적으로 경쟁력은 물론이고 공영방송으로서 마땅히 추구해야할 공익성에 있어서도 모두 성과를 거두지 못하고 말았다. 공익성을 소홀히 하면서까지 강조하였던 채널 경쟁력은 심각히 추락하였는데, 프리미엄 채널은 고사하고 4등 채널로 추락한 점이 매우 아쉽다고 하겠다. 시청률 경쟁에서 2011년 1위에서 2012년 4위로 추락하였는데, 시청률 8.0%, 점유율 16.8% 목표가 실제로는 시청률 6.5%, 점유율 14.0%에 지나지 않았다.

〈표 2-7〉 2011년, 2012년 채널별 시청률, 점유율

2011년				2012년			
순위	채널	시청률	점유율	순위	채널	시청률	점유율
1 위	MBC	8.2	17.5	1 위	KBS1	8.2	17.6
2 위	SBS	7.7	16.5	2 위	KBS2	7.41	16.0
3 위	KBS1	7.6	16.3	3 위	SBS	7.36	15.8
4 위	KBS2	7.1	15.2	4 위	MBC	6.5	14.0

※ (닐슨 코리아 수도권, 2012.1.1.~12.31 기준)

시청률 및 점유율 양적인 측면뿐만 아니라 질적인 측면에서도 채널 경쟁력 확보에 실패하였다. 먼저 2012년 KI조사 결과를 보면 2011년 조사와 똑같이 KBS1이 7.53으로 가장 높았고, KBS2(7.29), SBS(7.22), MBC(7.08) 순으로 나타나 MBC는 프로그램의 질적 평가에서도 최하위를 벗어나지 못했다. 이러한 결과는 2012년도 4분기 내내 같은 양상을 나타냈다. QI조사 결과를 보면 MBC는 2006년을 시작으로 2011년까지 5년간 브랜드 자산 1위 자리를 유지해왔으나 2012년에는 2위로 하락하였다. 또한 장르별 채널 인지도를 보면 드라마는 여전히 MBC가 높았으나, 뉴스와 시사교양은 KBS1, 오락은 SBS, 생활교양은 KBS2라는 응답이 높았다. MBC는 드라마에서 1위를 차지하였으나 드라마 이외의 4개 장르에서 2011년 대비 1순위씩 하락하여 뉴스 2위, 오락, 시사교양, 생활교양에서 각 3위를 기록하였다. 결국 경쟁력 강화를 통한 프리미엄 채널로의 도약

이라는 편성목표는 공익성을 소홀히 했다는 점에서도 문제가 있었고, 경쟁력 강화 측면에서도 제대로 성과를 거두지 못했다는 점에서 편성정책의 실패라고 하겠다.

## 2) 편성목표의 실질적 반영 및 제도운영

### (1) 편성 목표의 실질적 반영

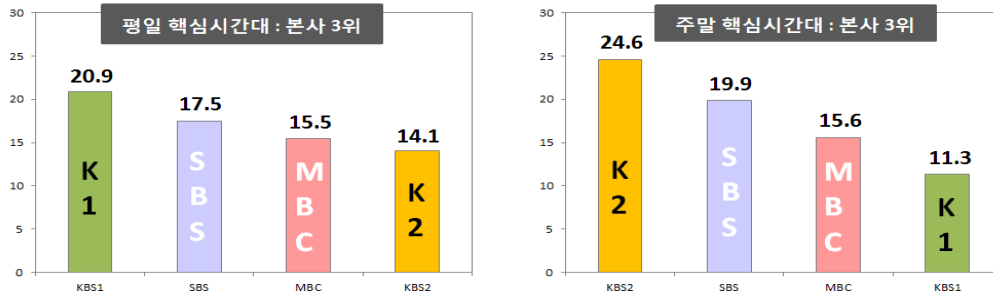
2012년도 편성목표인 ‘경쟁력 1위, 영향력 1위의 프리미엄 채널 도약’이 실질적으로 이루어졌는지를 평가해 보았다. 2011년도엔 연간 평균 시청률 8.2%, 점유율 17.5%로 방송 3사 4개 채널 중 1위를 기록하여 3년 만에 채널경쟁력 1위를 탈환하는 쾌거를 올린 바 있다. 그러나 2012년도에는 시청률 8.0%, 점유율 16.8%로 지상파 4채널 중 1위를 목표로 하였으나 그 결과는 6.5%의 시청률, 14.0%의 점유율로 4위로 추락하였다. 파업 중이었던 상반기(시청률 6.8%)보다 파업이 끝나고 정상화가 이뤄진 기간인 하반기(시청률 6.2%)의 시청률과 점유율이 상대적으로 더 떨어진 점이 두드러진다. 물론 파업기간은 달랐지만 2012년과 같은 파업으로 인해 8.03% 시청률, 16.7% 점유율로 3위를 기록한 2010년도에 비하면 순위는 물론이고 시청률과 점유율 면에서도 큰 차이를 보였다.

〈표 2-8〉 2012년도 지상파 3사 연간, 상반기 평균시청률 및 점유율

	연평균 시청률 (점유율)	상반기	하반기
MBC	6.5%(14)	6.8%(15)	6.2%(13)
SBS	7.4%(16)	7.6%(17)	7.1%(15)
KBS2	7.4%(16)	7.3%(16)	7.6%(16)
KBS1	8.2%(18)	8.0%(17)	8.3%(18)

MBC는 채널 경쟁력의 근간을 이루는 핵심시간대에서는 조금 나은 편이지만 그래도 평일 3위, 주말 3위를 기록하였다. 평일 핵심시간대에는 드라마 <해를 품은 달>, <빛과 그림자>, <마의> 등이 강세를 보였으나, <놀러와> 등 밤 시간대 예능 프로그램들의 저조와 <뉴스데스크>, 일일시트콤 등 띠 프로그램의 약세 영향으로 3위를 기록하였다. 반면에 KBS1이 일일극과 메인뉴스의 경쟁력을 기반으로 1위를 기록했다. 주말 핵심시간대에는 드라마 <신들의 만찬>, <메이퀸> 등이 선전했으나, <뉴스데스크>, <일밤>의 침체가 계속되며 3위를 기록하고 말았다. 반면에 KBS2가 <냉쿨재 굴러온 당신> 등 주말극 강세 및 <개그콘서트>, <해피선데이> 등 일요 버라이어티의 활약으로 1위를 차지하였다.

〈그림 2-2〉 2012년 연간 핵심시간대 점유율



※ 기준 : 핵심시간대(평일 19:00~24:00/ 주말 17:00~24:00) 점유율 평균

2012년 상반기에는 1월 이후 지속된 장기파업으로 인해 정규 프로그램이 다수 결방되면서 콘텐츠 공백을 최소화할 대체 프로그램 제작에 주력하였다. 이에 MBC플러스, MBC C&I, 지역사 등 그룹 역량을 통해 <댄싱 위드 더 스타2> 외 총 65편의 대체 콘텐츠를 기획, 방송하였다. MBC는 2012년도에 6월과 11월 두 차례에 걸쳐 프로그램 개편을 단행하였다. 2012년 6월 11일에 시행한 개편은 ‘핵심시간대 채널경쟁력 제고 및 파업으로 인한 프로그램 공백 보완’을 목표로 하였다. 주요 개편 내용을 보면 평일 저녁 6시대 생활밀착형 정보교양 <생방송, 월화수목>을 신설하였고, 일요일 오후 5시대 예능 <무한걸스>(MBC플러스 제작) 신설, 일요일 밤 11시대 예능 <무작정 패밀리>(MBC플러스 제작) 신설, 목요일 밤 11시대 <주얼리 하우스> 신설이다. 그 결과 개편 첫 주의 시청률을 보면 <무작정 패밀리> 6.7% (전주 동시간대 대비 ▲1.2%P), <무한걸스> 3.7% (전주 동시간대 대비 ▲1.6%P), <생방송 월화수목> 1.8% (전주 동시간대 대비 ▼0.3%P)이었다.

7월 이후 기존 프로그램이 정상화되고 침체된 채널 경쟁력 회복을 위해 평일 핵심시간대를 중심으로 11월 프로그램 개편을 단행하였다. 11월 5일에 단행된 가을 프로그램 개편은 ‘평일 핵심시간대 편성 틀 변화를 통한 경쟁력 제고’를 목표로 하였다. 개편 내용을 보면 먼저 평일 <뉴스데스크> 저녁 8시대 이동 및 일일연속극 저녁 7시대 이동이다. 또한 밤 9시대는 KBS2, SBS의 요일별 프로그램에 맞대응해 시트콤, 다큐멘터리, 퀴즈쇼 등 다양한 장르의 콘텐츠를 전략적으로 배치함으로써 시청자의 선택권을 확대하였다. 또한 장기적인 관점에서 메인뉴스를 HUT가 높은 밤 9시에서 8시로 이동시킴으로써 보다 유연한 편성전략을 구현할 수 있는 기반을 조성하였다. MBC가 장기적으로 부진했던 목요일 밤 11시에는 <황금어장-무릎팍 도사>를 단독 프로그램으로 분리 배치하였다. 그간 날카로운 질문과 솔직하고 과감한 입담으로 경쟁력을 입증한 바 있는 <무릎팍 도사>를 통해 해당시간대 비중이 높은 30-40대 핵심 시청층을 효과적으로 흡인하

고자 하였다. 80분으로 확대 개편된 <이브닝 뉴스>는 뉴스의 심층성을 강화하고 스튜디오를 개선함으로써 초저녁 시간대에 비중이 높은 중장년 시청자에게 보다 ‘쉽고 친절한 뉴스’를 전달할 수 있도록 하였다. 금요일 밤 10시대에는 큰 화제를 불러일으키며 성공리에 시즌 2까지 마친 <스타오디션 위대한 탄생3>를 90분으로 확대 편성함으로써 동시간대로 이동하는 SBS<정글의 법칙>에 효과적으로 대응할 수 있도록 하였다. <코미디에 빠지다>를 실질적으로 주말이 시작되고 코미디 선호 시청층인 남성 및 10대 비중이 더욱 높아지는 금요일 밤 11시 25분에 편성하여 공개 코미디를 사랑하는 시청자들에게 시청 편의를 제공하였다.

한편 정부의 방송시간 자율화 정책에 따라 MBC는 2012년 10월부터 1단계로 일일 평균 21시간 방송으로 확대하였는데, 오전 5시 뉴스로 방송을 개시하도록 하였다. 2단계로 2013년 1월부터 종일방송을 전면 시행하였다.

〈표 2-9〉 2012년 11월 프로그램 개편 주요 내용

- 평일 <뉴스데스크> 저녁 8시대 이동 및 일일연속극 저녁 7시대 이동
- 밤 9시대 요일별 프로그램으로 전환
  - (월·화)<시트콤>, (수)<MBC스페셜>, (목)<불만제로UP>, (금)<최강연승퀴즈쇼Q>
- (목) 밤 11시대 <황금어장-무릎팍도사> 단독편성
- <MBC이브닝뉴스> 80분 확대편성
  - 평일 오후 5시뉴스 및 기존 5시대 요일별 재방 폐지
- <스타오디션 위대한 탄생3> (금) 밤 시간대 안정적인 90분 슬롯 확보
  - SBS<정글의법칙> 동시간대 이동에 따른 맞대응
  - <코미디에 빠지다>는 밤 11시대 전진배치

2012년 11월 개편 이후 변화된 편성 틀이 시청자들에게 인지되는 등 해당시간대에 안착하면서 평일 <뉴스데스크>와 일일극 시청률이 상승하였다. 11월 개편 전 3개월 간 3위를 기록했던 MBC 7-8시대 시청률이 2013년 1분기에 동시간대 2위로 상승한 것으로 보아 11월 개편은 어느 정도 효과를 거둔 것으로 보인다.

〈표 2-10〉 2012년 11월 프로그램 개편 전후 시청점유율 변화

채널	MBC	SBS	KBS1	KBS2
개편 전 3개월	7.3%(13)	12.5%(22)	14.6%(25)	6.2%(11)
2013년 1분기	10.9%(18)	10.5%(17)	15.0%(24)	6.4%(10)

※ (월-금 저녁 7:15-8:50, 닐슨코리아 수도권 가구기준)

2012년도 MBC의 전반적인 채널 경쟁력은 목표치에 크게 미달하였지만 그래도 고품격 다큐멘터리의 제작 및 브랜드화는 나름대로 성공을 거두었다고 할 수 있겠다. MBC 창사특집 지구의 눈물 시리즈 완결판 <남극의 눈물> 5편을 방송하였는데, 이는 방송 3사 전체 다큐멘터리 중 시청률 1위(평균 14.5%)를 기록하였다. <남극의 눈물>은 ABU 다큐멘터리 부문 최우수상, 카톨릭 마스크 방송부문상, 콘텐츠 어워드 대통령상 등을 수상하는 쾌거를 거두었다. 또한 <휴먼 다큐멘터리 사랑> 4편을 제작, 방송하였고, <MBC 바보나눔 대축제 ‘대한민국, 희망을 드립니다’ <베트남 고엽제 피해 어린이 돕기 ‘희망의 손을 잡아주세요’ > <한국 베트남 수교 20주년 특집다큐 ‘아름다운 동행’ > 등의 사회통합 및 기부 문화 확산 프로그램들을 방영하여 방송의 공적 역할을 수행하는데 힘이 되었다고 본다.

또한 <대통령후보 초청 토론회>, <공직선거 정책토론회> 등 국민적 관심이 집중된 총선·대선 관련 각종 특집 프로그램들을 편성하였으며, <런던올림픽>, <2012 프로야구>, <영양 F1 그랑프리> 등 대형 스포츠 중계를 하였다.

## (2) 편성 관련 제도 운영

MBC는 편성과 관계된 다양한 회의들을 운영하고 있는데, 개편 관련 회의, 주례 편성 회의, 프로그램 전략회의 등이 있다.

먼저 개편 관련 회의는 편성전략위원회를 중심으로 운영되는데, 편성전략위원회는 연간 TV방송 편성계획을 수립하고 정규개편을 효과적이고 통합적으로 수행하기 위한 사장직속의 비상설 기구로서 위원장은 부사장, 부위원장은 편성제작본부장이 맡는다. 위원으로는 편성국장, 보도국장, 드라마1국장, 드라마2국장, 예능1국장, 예능2국장, 시사제작국장, 교양제작국장, 콘텐츠협력국장, 스포츠국장, 광고국장, 편성국부국장, 기획예산부장, 편성기획부장 등으로 구성된다.

10월 개편 대비 편성전략위원회가 9월 18-19일, 1박 2일로 개최되었는데, 이 회의에서는 10월 개편 편성방안 및 편성안을 논의하였다. 또한 11월 개편 대비 편성전략위원회가 10월 24일에 개최되어 11월 개편 편성방안 및 편성안 논의와 메인뉴스 8시 이동에 따른 평일 핵심시간대 편성틀 변화에 관해 논의하였다.

편성전략위원회와 함께 주례 편성회의가 매주 월요일에 정례적으로 운영되었는데, 참석자는 제작현업국인 보도국, 시사제작국, 드라마본부, 예능본부, 교양제작국, 외주제작국, 스포츠제작국, 제작기술국, 홍보국의 부국장(또는 선임장), 예산/광고 부서인 기획예산부, 광고영업부 부장, 자회사인 MBC나눔 방송사업팀장, iMBC 미디어운영부 부장, 그리고 편성국에서 편성국장, 편성기획부장, TV편성부장, TV편성부 운행 담당부장 및 주

간편성 담당자 등 모두 18명이다. 주례 편성회의는 주간 및 월간 주요 편성 조정사항을 협의하고, 각종 계기성 특집, 설·추석연휴, 연말·연시 등에 대비한 특집 전략을 논의하며, 제작국의 편성관련 요청 수립 및 편성 측과 사전 협의를 유도해 신규·특집 프로그램의 경쟁력을 높이고, 편성효율성을 높임과 동시에 제작 현업국과 지원국 간 의견교환을 통해 편성/홍보 관련 지원 및 협업 시스템을 공고히 하는데 기여를 하였다.

〈표 2-11〉 2012년 월별 편성 지표

월	편성 지표
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2012 MBC 대기획, 2012 MBC 캠페인 점검 및 홍보</li> <li>• 신규 드라마, 대형 다큐의 홍보 및 경쟁력 제고 위한 편성운영전략 수립 (수목극&lt;해를 품은 달&gt;, 창사특집다큐&lt;남극의 눈물&gt;시리즈 등)</li> <li>• 설 연휴 편성전략 수립 및 실행 (파일럿&lt;다큐시트콤 미래소년 코드 박&gt;, &lt;수상한 몰래카메라 조작단&gt; 및 연휴용 대형특집&lt;아이돌스타 육상·수영 선수권대회&gt; 등의 전략적 편성)</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신규 드라마 홍보 및 경쟁력 제고 위한 편성운영전략 수립 (주말특별기획&lt;신들의 만찬&gt;, 대장경 천년 특별기획&lt;무신&gt; 등)</li> <li>• 파업대비 편성계획 수립/시행 - 대체콘텐츠 수급망 다변화를 통한 결방 최소화, 파업으로 인한 제작상황 변화 파악, 긴급 연락망 유지 : 정규·특집 재방송, 계열사 프로그램 확보, 신규 프로그램 외주 발주함. &lt;세상보기 시사각각&gt;, &lt;앙코르 아이돌 육상·수영 선수권대회&gt; 등</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 파업대비 편성 시행 - 일밤 1·2부 신규 코너 &lt;고향버라이어티 '꿈엔들'&gt;, &lt;남녀소통버라이어티 '남심여심'&gt;, MBC플러스 제작물 &lt;그 여자 작사, 그 남자 작곡&gt; 편성 등</li> <li>• 신규 드라마 홍보 및 편성운영 전략 수립 (수목극&lt;더킹 투하츠&gt; 등)</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4.19 제19대 국회의원 선거 관련 편성 - &lt;제19대 총선 비례대표 후보자 토론&gt;, &lt;선거광고&gt;, &lt;선택 2012 제19대 국회의원 총선거 개표방송&gt; 등</li> <li>• 신규 시트콤 &lt;스탠바이&gt;, &lt;댄싱 위드 더 스타 2&gt; 홍보 및 편성운영전략 수립</li> <li>• 파업대비 편성 시행 - 지역사 프로그램 &lt;좌충우돌 두 남자의 만국유람기&gt;, &lt;특선다큐멘터리 '식탁 위의 백색공포'&gt;, &lt;히스토리 후&gt;, &lt;희망특강 파랑새&gt; 편성 등</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가정의 달 특집 기획을 통한 공영성 제고 - &lt;2012 MBC 어린이에게 새 생명을&gt; 등</li> <li>• 파업대비 편성 시행 - &lt;해피타임 명작극장&gt;, &lt;행복의 지도&gt; 등</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 파업대비 편성 시행 - &lt;무한걸스&gt;, &lt;행복코칭프로젝트 내 아이를 부탁합니다&gt; 등</li> <li>• 호국보훈의 달 특집 편성 - &lt;특집다큐 국군은 죽어서 말한다&gt;(1-2부) 등</li> <li>• 신규 드라마, 예능물 홍보 및 편성운영전략 수립 (일일극&lt;그대없인 못살아&gt;, 수목극&lt;아이두 아이두&gt;, 예능물 &lt;나는 가수다2&gt;, &lt;주얼리 하우스&gt; 등)</li> <li>• 공영성 생방송 및 특집편성 - &lt;특별생방송 힘내라 중소기업&gt;, &lt;한국·베트남 수교20주년 아름다운 동행&gt;, &lt;특별생방송 2012 농어촌 여름휴가 페스티벌&gt;, &lt;순천만 국제정원박람회 D-300 기념 K-POP 페스티벌&gt; 등</li> </ul>

월	편 성 지 표
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신규 드라마 홍보 및 편성운행전략 수립 - &lt;월화극 ‘골든 타임’&gt; 등</li> <li>• 2012 런던 올림픽 편성 - 개막식 및 주요 경기 중계, 하이라이트, 기획특집물 편성 : &lt;2012 런던올림픽 특집 아이돌스타 올림픽&gt;, &lt;2012 런던올림픽 하이라이트&gt;, &lt;2012 런던올림픽 특집 ‘베이징올림픽 감동의 순간들’&gt; 등</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2012 런던 올림픽 편성 - 주요 경기 중계, 하이라이트 및 폐회식, &lt;2012 런던올림픽 특집 ‘런던올림픽 영광의 순간들’&gt;, &lt;최종경기 활 런던을 쏘다&gt;, &lt;런던올림픽 국가대표 선수단 귀국 기자회견&gt; 등</li> <li>• 광복절 특집 편성 - &lt;특집다큐 ‘스님 김묘선, 일본을 춤추게 하다’&gt;, &lt;제67회 광복절 경축식&gt; 등</li> <li>• 파업 종료 후 정규 편성 전환 - &lt;무한도전 ‘이나영’편&gt;, &lt;일밤 1부 ‘승부의 신’&gt; 첫회, &lt;최강연승 퀴즈쇼 Q&gt; 첫회 방송 등</li> <li>• 신규 드라마, 예능물 홍보 및 경쟁력 강화 - &lt;주말특별기획드라마 ‘메이퀸’&gt;, 수목극&lt;아랑사또전&gt;, &lt;판타지 시트콤 ‘천번째 남자’&gt;, &lt;정글러브&gt; 등</li> <li>• 재난재해 대비 태세 유지 - &lt;뉴스특보 ‘태풍 볼라벤 부상’&gt; 등</li> </ul>
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재난재해 대비 태세 유지 - &lt;뉴스특보 ‘태풍 산바 부상’&gt; 등</li> <li>• 추석연휴 특집편성전략 수립 - &lt;특선영화 완득이&gt;, 파일럿&lt;시간을 달리는 TV&gt;, &lt;블라인드테스트쇼 180°&gt;, &lt;한가위특집 ‘매직쇼크’&gt; 등</li> <li>• 어린이 성범죄 방지 특별생방송 &lt;우리 아이를 지켜주세요&gt; 긴급 편성</li> <li>• K-POP 특집을 통해 한류 확산에 기여 - &lt;2012 MBC 특집 싸이 특별쇼&gt;, &lt;MBC스페셜 ‘싸이 GO, 세계는 강남스타일’&gt; 등</li> <li>• &lt;2012 MBC 대기획 안녕?! 오케스트라&gt;(1-2부) 편성</li> </ul>
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대형 스포츠 이벤트인 2012 F1 코리아그랑프리 성공적 중계</li> <li>• 2012 프로야구 포스트시즌 경기 중계</li> </ul>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2012 18대 대통령 선거 관련 편성 - &lt;2012 대선후보토론 새누리당 박근혜 후보&gt;, &lt;2012 후보단일화 토론 문재인-안철수&gt; 등</li> <li>• &lt;2012 미국 대통령 선거&gt; 특보 편성</li> <li>• 신규 드라마 홍보 및 편성운행전략 수립 - 수목미니시리즈 &lt;보고싶다&gt;, 일일극&lt;오자룡이 간다&gt; 등</li> <li>• 국민적 관심사 및 사회적 파장 예상되는 긴급 사안에 대한 특보체제 유지 - &lt;뉴스특보 ‘내곡동특검 수사결과’&gt;, &lt;뉴스특보 ‘나로호 3차발사’&gt;, &lt;이시형 특검 출두&gt; 등</li> <li>• 창사특집 &lt;휴먼다큐 사랑&gt; 시리즈 편성</li> </ul>
12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가 안보 관련 긴급특보체제 유지 - &lt;뉴스특보 ‘북한 은하3호 로켓발사’&gt; 등</li> <li>• 2012 18대 대통령 선거 편성 - &lt;제18대 대통령선거 후보자 토론회&gt;, &lt;선택2012 제18대 대통령선거 개표방송&gt;, 특집&lt;제18대 대통령 당선자 박근혜 약속의 정치로, 국민행복시대를 열다&gt; 등</li> <li>• 연말연시 소외계층 돕기 캠페인 및 특별 생방송 편성 - &lt;2012 MBC 바보나눔 대축제 ‘대한민국 희망을 드립니다’&gt;, &lt;베트남고엽제 피해 어린이 돕기 ‘희망의 손을 잡아주세요’&gt; 등</li> </ul>



한편 편성국에서는 장기간 편성되어 포맷이 노후화되는 등 이미지 및 시청률 개선이 필요한 프로그램과 목표 시청층 설정 및 포맷 안정화가 필요한 신설 프로그램을 대상으로, 해당 시간대의 시청층 특성 및 경쟁상황을 분석하고 프로그램 개선에 필요한 아이디어를 현업 제작진과 협의하는 ‘프로그램 전략회의’를 개최해왔다. 그러나 2012년의 경우 장기간 파업으로 인해 ‘프로그램 전략회의’는 기존의 정규 프로그램이 안정화된 하반기에 집중하여 실시되었다.

〈표 2-12〉 월별 ‘프로그램 전략회의’ 목록 및 성과

월	대상 프로그램	분석 내용	성과 (반영 내용)
8월	<찾아라! 맛있는TV> 개선안 검토	기존 포맷의 문제점을 바탕으로 개선방향 제안하고, 신규 코너 제안과 아이디어 등을 제안	분석 및 개선 내용을 제작진에 전달 → 전체 구성 변화 및 코너 개발에 반영
11월	<놀러와> 코너 기획 참고자료	<놀러와>의 새로운 코너 개발을 위해 해외 유사 프로그램의 사례 제시와 활용 방안을 제공	분석 내용을 제작진에 전달 → 코너 기획 전략의 참고자료로 활용
	<뉴스데스크> 현황 및 개선 아이디어 제안	<뉴스데스크>의 경쟁력 현황(개편 전후 비교)을 점검하여 구간별 아이템 배치 전략, 기획 아이템 강화 방안을 제공하고, 브랜드 이미지 개선을 제안함	현황 점검 및 제안 내용을 제작진에 전달 → 아이템 배치 및 기획 아이템 선정에 참고
	<TV특종 놀라운세상> 모니터 보고	편성 시간대 변경 후 타깃 목표 설정 방향, 아이템 배치, 내용 강화 전략을 제안함	제작진에게 전달하여 타깃 시청층 전략과 구성 및 아이템 선정에 참고
12월	<사사현> 신설시간대 분석 및 기획 참고 자료	<사사현>의 신설시간대 경쟁 상황 및 유사 장르 프로그램의 시청층을 분석하여 시청 소구 방향을 제시함. 해외 유사 프로그램의 사례를 통해 스튜디오, 화면, 장치 등 참고 내용을 제공	제작진이 타깃 시청층 전략과 프로그램 구성 아이템 선정에 참고

### 3) 편성의 다양성과 균형성

편성의 다양성과 균형성은 다양한 프로그램들이 다양한 시간대에 균형 있게 분포되어 결과적으로 시청자들이 다양한 프로그램들을 선택할 수 있는지에 관한 것이다. 이는 방송법에서도 규정하고 있는데, 방송법 제 69조 1항에서 ‘방송의 다양성과 균형성을 확보하는 것이 방송사업자의 중요한 의무’라고 하였다.

#### (1) 장르별 편성비율

먼저 2012년 장르별 편성비율을 보면 보도 16.0%, 교양 38.2%, 오락 45.8%이었다.

과거와 비교해보면 보도는 크게 감소한 반면에 교양과 오락은 증가한 점이 특징이다. 보도 편성비율은 2008년 이후 지속적으로 감소하였는데 2012년에 감소 폭이 매우 큰 점이 두드러진다. 보도 편성비율은 2008년 21.6%, 2009년 21.1%, 2010년 21.0%, 2011년 20.3%였다가 2012년에는 16.0%로 무려 4.3%포인트가 급감하였다. 물론 2012년의 장기파업으로 인한 결과라고는 하지만 언론의 환경감시라는 가장 기본적이고 중요한 기능인 보도가 급감한 것은 문제라고 할 수 있다. 교양은 2008년 34.3%, 2009년 36.0%, 2010년 35.8%, 2011년 35.3%였다가 2012년에는 38.2%로 전년도 보다 2.9%포인트 증가하였다. 오락 역시 2008년 44.1%, 2009년 42.9%, 2010년 43.2%, 2011년 44.5%였다가 2012년에 45.8%로 전년도 보다 1.3%포인트 증가하였다.

한편 주시청 시간대 편성비율을 보면 오락의 비율이 지나치게 높은 점이 문제인데, 보도 편성비율이 18.4%, 교양 15.9%, 오락 65.7%이다. 이 문제는 해마다 지적되어온 문제인데 2012년에도 전혀 개선이 되지 않았다. 주시청시간대의 오락 편중 현상은 2008년 이후 심화되는 경향이 있는데, 2008년 63.3%, 2009년 62.5%, 2010년 64.5%, 2011년 66.1%로 해마다 조금씩 심화되어왔다. 2012년에는 전년도보다는 약간 줄어들었다고는 하지만 오락 편중 현상은 해마다 심화되어가는 경향을 보이고 있다. 이러한 주시청 시간대 오락프로그램의 편중은 해마다 시행되는 방송통신위원회의 ‘방송평가’에서도 감점대상이 되고 있다. 방송통신위원회의 방송평가에서는 주시청시간대 오락프로그램 편성비율의 기준치를 60%로 정하고 이를 초과할 경우 감점을 주고 있다. 따라서 앞으로 공영방송 MBC는 주시청시간대 오락편성 비율을 60% 이하로 완화시켜 편성의 다양성과 균형을 바로 잡아야 할 것이다. 아울러 전체적인 편성비율에 있어서도 오락 비율을 낮추고 보도 장르의 비율을 높여야 할 것이다.

〈표 2-13〉 2012년 장르별 편성비율

매체	장르별 방송시간(시간)/ 편성비율(%)						주시청 방송시간(시간)/ 편성비율(%)					
	보도		교양		오락		보도		교양		오락	
	시간	비율	시간	비율	시간	비율	시간	비율	시간	비율	시간	비율
TV	71,590	16.0%	171,210	38.2%	204,990	45.8%	17,385	18.4%	15,035	15.9%	62,200	65.7%

2012년 프로그램 편성비율을 세부 장르별로 보면 전년도에 비해 뉴스가 19.9%에서 15.1%로 비교적 큰 폭으로 줄어들었는데, 이로 인해 대부분의 세부 장르에서 편성비율이 늘었다. 특히 다큐멘터리가 전년도 5.8%에서 8.6%로, 스포츠가 전년도 3.6%에서 6.1%로 비교적 크게 증가하였고, 대담/토론, 영화, 어린이/만화, 퀴즈/게임 등이 조금씩 늘어났다. 반면에 드라마, 음악/쇼, 코미디, 시트콤, 학습/교양은 소폭 줄었다.

주시청시간대 세부 장르별 편성비율을 보면 드라마와 뉴스 비중이 높은 편이다. 이는 과거에도 계속해서 지적받아온 문제인데, 2012년에는 다행스럽게도 전년도보다는 줄어들었다. 뉴스가 2011년 22.0%에서 2012년에 18.0%로 크게 줄었고, 드라마 역시 2011년 39.9%에서 2012년에 38.4%로 조금 줄어들었다. 그러나 여전히 드라마의 편성 비중이 높는데, 공영방송 MBC가 편성의 다양성과 균형을 높이기 위해 주시청시간대의 드라마 편성비율을 낮춰야 할 것이다.

〈표 2-14〉 2012년 세부 장르별 편성비율(%)

	뉴스	다큐	스포츠	대담/ 토론	드라마	영화	음악/ 쇼	어린이 /만화	퀴즈 /게임	코미디	시트콤	학습 /교양	총계
봄 (1-6월)	110%	11.6%	2.3%	2.4%	19.1%	1.0%	12.3%	5.6%	1.7%	3.6%	2.7%	26.8%	100.0%
가을 (7-12월)	18.8%	5.9%	9.7%	2.4%	16.7%	0.8%	10.3%	5.1%	2.0%	4.0%	1.6%	22.7%	100.0%
주시청	18.0%	4.0%	3.5%	0.4%	38.4%	0.1%	11.2%	0.0%	0.7%	5.0%	7.4%	11.3%	100.0%
전체	15.1%	8.6%	6.1%	2.4%	17.8%	0.9%	11.3%	5.3%	1.9%	3.8%	2.1%	24.7%	100.0%

## (2) 본 방송, 재방송 비율

2012년 프로그램의 본방송 비율은 78.8%, 재방송 비율은 21.2%로 전년도인 2011년의 본 방송 비율 81.0%에 비해 본 방송 비율이 감소하였다. 장르별로 보면 교양의 본 방송 비율이 2011년 79.9%에서 2012년 76.8%로 줄었고, 주시청시간대 본방송 비율 역시 2011년 99.7%에서 2012년 96.5%로 줄어든 점이 두드러진 변화이다. 전체적으로 본 방송의 비율이 줄고 재방송 비율이 증가하였는데, 이는 결코 바람직스러운 일이 아니라 하겠다.

〈표 2-15〉 2012년 프로그램 장르별 본 방송, 재방송 비율

프로그램 장르	연간방송시간(시간)/편성비율(%)			
	본방송		재방송	
	시간	비율	시간	비율
보도	70,615	98.6%	975	1.4%
오락	150,540	73.4%	54,450	26.6%
교양	131,545	76.8%	39,665	23.2%
주시청	91,300	96.5%	3,320	3.5%
전제	352,700	78.8%	95,090	21.2%

(3) 지역성 반영

이어서 지역성이 얼마나 편성에 반영되었는지를 살펴보았다. MBC는 지역사 우수프로그램의 전국 릴레이 및 지역사 주관 행사 편성을 통해 본사-지역사간 협력을 강화하고, 프로그램 다양성 확보 및 지역사 제작의욕을 고취시키기 위해 <MBC네트워크 특선>시간대에 지역사 다큐멘터리를 편성하였다. 또한 지역사 특집 행사를 편성하였는데, <2013 순천만 국제정원박람회 D-300 기념 K-POP 페스티벌>(6월), <창원시민의 날 특집 ‘아름다운 콘서트’>(7월), <2012 아시아 팝 뮤직 콘서트>(9월), <2012 나주 농업 박람회>(10월), <2013 순천만 국제정원박람회 ‘지구의 정원, 순천만’>(12월) 등이 방송되었다.

지역사들이 제작한 프로그램들이 해당 지역에서만 방송되지 않고, 전국 또는 다른 지역에서 방송될 수 있는 기회를 확대해야만 지역사의 자체제작 능력을 강화하고, 지역사 제작진의 사기를 높여 장기적으로 MBC지역사들의 경쟁력을 높일 수 있을 것이다. 2012년 한 해 동안 지역사에서 제작하여 전국네트워크로 방송된 로컬 프로그램은 7,635분으로 방송 총 시간 447,790분의 1.7% 수준으로 지난 2011년의 1.3%보다는 증가한 셈이다. 2012년에 지역사에서 제작한 프로그램들이 본사에서 방영된 로컬제작 프로그램들 중에서 <MBC 네트워크 특선>과 부산MBC가 제작한 <좌충우돌 두 남자의 만국유람기>가 비교적 우수 프로그램으로 주목받았다.

한편 MBC는 전국 네트워크 경쟁력 강화를 위해 2012년 2차례에 걸친 지역사 편성조정위원회를 개최하여 지역별 시청자 수요를 파악하고, 의견 차를 조율해 시청자 이익을 향상시키기 위한 노력을 기울였다. 또한 일본 내 7년 연속 연간시청률 3관왕을 차지한 일본 후지 TV의 네트워크 현황 조사를 실시하였는데, 2011년 12월 후지TV(도쿄), 칸사이TV(오사카), 오카야마TV(오카야마)의 네트워크 업무 담당자를 대상으로 인터뷰 및 자료 조사를 시행하고, 2012년 1월 종합보고서를 작성하여 네트워크 전략의 참고자료로 활용할 수 있도록 하였다.

<표 2-16> 지역사 제작 본사 방영 프로그램 목록(TV)

네트워크	프로그램명		방송일시	방송시간(분)
MBC경남	2012 아시아 팝 뮤직 콘서트		12/09/27	55분
MBC경남	MBC 네트워크 특선	‘우주를 노래하다, 조순자’(1부)	12/03/12	55분
MBC경남	MBC 네트워크 특선	‘우주를 노래하다, 조순자 (2부)’	12/03/19	55분
MBC경남	MBC 네트워크 특선	‘사투리의 눈물’	12/06/18	55분
MBC경남	고향을 부탁해		12/07/05	55분

네트워크	프로그램명		방송일시	방송시간(분)
MBC경남	고향을 부탁해		12/07/12	55분
MBC경남	고향을 부탁해		12/07/26	55분
MBC경남	고향을 부탁해		12/10/11	55분
MBC경남	고향을 부탁해		12/11/01	55분
MBC경남	고향을 부탁해		12/11/15	55분
MBC경남	고향을 부탁해		12/11/29	55분
MBC경남	고향을 부탁해		12/12/20	55분
MBC경남	고향을 부탁해 (재)		12/07/04	55분
MBC경남	고향을 부탁해 (재)		12/07/18	55분
MBC경남	고향을 부탁해 (재)		12/11/07	50분
MBC경남	고향을 부탁해 (재)		12/11/21	50분
MBC경남	고향을 부탁해 (재)		12/12/05	50분
MBC경남	고향을 부탁해 (재)		12/12/26	50분
MBC경남	스타로드토크 명사십리		12/11/22	70분
MBC경남	우리가락 우리문화		12/07/05	60분
MBC경남	우리가락 우리문화		12/12/27	60분
MBC경남	제2회 관소리 페스티벌	‘동편제의 뿌리를 찾아서’(MBC 경남)	12/10/18	60분
MBC경남	MBC 네트워크 특선 (재)	‘우주를 노래하다, 조순자’(2부)	12/03/24	55분
MBC경남	MBC 네트워크 특선 (재)	‘영남알프스, 태양의 평원’	12/05/05	55분
MBC경남	MBC네트워크특선	‘우주를 노래하다, 조순자’(1부)	12/03/17	55분
광주MBC	2012 나주 국제농업박람회	‘농업이 희망이다’ (광주M, Live))	12/10/11	85분
광주MBC	MBC 네트워크 특선	‘구림 첫 포위사건’(광주M)	12/06/25	55분
광주MBC	우리가락 우리문화		12/01/11	60분
광주MBC	우리가락 우리문화		12/01/18	60분
광주MBC	우리가락 우리문화		12/01/25	60분
광주MBC	우리가락 우리문화		12/02/09	60분
광주MBC	우리가락 우리문화		12/02/16	60분
광주MBC	우리가락 우리문화		12/02/22	60분

네트워크	프로그램명		방송일시	방송시간(분)
광주MBC	우리가락	우리문화	12/03/16	60분
광주MBC	우리가락	우리문화	12/03/22	60분
광주MBC	우리가락	우리문화	12/03/30	60분
광주MBC	우리가락	우리문화	12/05/24	60분
광주MBC	우리가락	우리문화	12/08/23	60분
경남MBC	우리가락	우리문화	12/08/30	60분
광주MBC	우리가락	우리문화	12/09/06	60분
광주MBC	우리가락	우리문화	12/09/13	60분
광주MBC	우리가락	우리문화	12/09/20	60분
광주MBC	우리가락	우리문화	12/09/27	60분
광주MBC	우리가락	우리문화	‘제15회서편제 보성소리축제’ 12/11/01	100분
광주MBC	우리가락	우리문화	12/11/15	60분
광주MBC	우리가락	우리문화	12/11/22	60분
광주MBC	우리가락	우리문화	12/11/29	60분
광주MBC	우리가락	우리문화	12/12/13	60분
광주MBC	우리가락	우리문화	12/12/20	60분
광주MBC	우리가락	우리문화 스페셜	12/04/13	60분
광주MBC	우리가락	우리문화 스페셜	12/04/19	60분
광주MBC	우리가락	우리문화 스페셜	12/04/27	60분
광주MBC	우리가락	우리문화 스페셜	12/05/31	60분
대구MBC	MBC 네트워크 특선	‘사람은 백년, 나무는 천년’	12/04/16	55분
대구MBC	MBC 네트워크 특선	‘큰나무’2부	12/04/23	55분
대구MBC	MBC 네트워크 특선 (재)	‘큰나무’(1부)	12/04/21	55분
대구MBC	MBC 네트워크 특선 (재)	‘큰나무’2부	12/04/28	55분
대구MBC	한국방송대상 수상작 TV메디컬 약손	‘두뇌음식 프로젝트’(대구M)	12/09/03	55분
대전MBC	MBC 네트워크 특선	‘고려인삼은 화를 내지 않는다’(대전 M)	12/09/10	55분
목포MBC	MBC 네트워크 특선	바다자원회복프로젝트1부 ‘다시부르는풍어가’	12/03/26	55분
목포MBC	MBC 네트워크 특선	‘바다자원회복프로젝트2부- 바다를경작하라’	12/04/02	55분

네트워크	프로그램명		방송일시	방송시간(분)
목포MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야		12/10/14	50분
목포MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야		12/10/21	50분
목포MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야		12/10/28	50분
목포MBC	MBC 네트워크 특선	'조선혁명가 사암' (목포M)	12/12/24	50분
목포MBC	MBC 네트워크 특선 (재)	'바다자원회복 프로젝트 1부, 다시 부르는 풍어가'	12/03/31	55분
목포MBC	MBC 네트워크 특선 (재)	'바다자원회복프로젝트2부, 바다를경작하라'	12/04/07	55분
목포MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야		12/11/04	50분
목포MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야		12/11/11	50분
목포MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야		12/11/18	50분
목포MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야		12/11/25	50분
목포MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야		12/12/02	50분
목포MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야		12/12/09	50분
목포MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야		12/12/16	50분
목포MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야		12/12/23	50분
목포MBC	MBC 네트워크 특선 어영차 바다야		12/12/30	50분
부산MBC	MBC 네트워크 특선	'칼의 노래를 넘어서, 엄옥자'	12/03/10	55분
부산MBC	MBC 네트워크 특선	'장안도에 역사다큐 천년의 비밀'	12/07/02	55분
부산MBC	MBC 네트워크 특선	제13회부산국제록페스티벌	12/08/27	55분
부산MBC	MBC 네트워크 특선	UN평화음악회	12/11/26	50분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	(이탈리아 1)	12/03/28	50분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	(이탈리아 2)	12/03/29	40분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	(이탈리아 3)	12/04/04	50분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	(이탈리아 4)	12/04/05	50분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	(이탈리아 5)	12/04/08	50분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	(이탈리아 6)	12/04/12	40분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	- 남미(1) -	12/04/18	40분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	- 남미(2) -	12/04/19	40분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	- 남미(3) -	12/04/25	40분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	- 남미(4) -	12/04/26	40분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	- 남미(5) -	12/05/02	40분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	- 남미(6) -	12/05/03	40분

네트워크	프로그램명		방송일시	방송시간(분)
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	몽골 1	12/05/04	35분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	몽골 2	12/05/09	40분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	몽골 3	12/05/10	40분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	몽골 4	12/05/16	40분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	몽골 5	12/05/17	40분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	몽골 6	12/05/23	40분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	- 우즈베키스탄 1 -	12/05/24	40분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	- 우즈베키스탄 2-	12/05/30	40분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	- 우즈베키스탄 3 -	12/05/31	40분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	- 우즈베키스탄 4 -	12/06/04	40분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	- 우즈베키스탄 4 -	12/06/05	40분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	- 미얀마 1 -	12/06/06	40분
부산MBC	좌충우돌 두 남자의 만국유람기	- 미얀마 2 -	12/06/07	40분
삼척MBC	MBC 네트워크 특선	‘민족의 스승, 동안 이승휴’	12/02/20	55분
삼척MBC	MBC 네트워크 특선	‘저 푸른 초원위에’	12/02/27	55분
삼척MBC	MBC 네트워크 특선	- 2012 산골음악회 -	12/07/09	55분
삼척MBC	MBC 네트워크 특선	성공의 비밀열쇠 수(數)	12/12/31	50분
안동MBC	MBC 네트워크 특선	오두막집 동화아저씨 ‘동화작가 권정생 평전’	12/06/04	55분
안동MBC	MBC 네트워크 특선	시를 닮은 길 외씨버선길	12/09/24	55분
여수MBC, MBC뮤직	순천만 국제정원박람회 D-300 기념 K-pop 페스티벌		12/06/29	70분
여수MBC	2013 순천만 국제정원박람회	지구의 정원, 순천만	12/12/14	60분
여수MBC	MBC 네트워크 특선	‘신 해양시대를 연다, 2012 여수세계박람회’	12/05/21	55분
여수MBC	양꼬르 특집다큐 ‘사랑의 정원, 순천만’		12/01/18	60분
울산MBC	2012 서덕출 창작동요제		12/05/02	75분
울산MBC	MBC 네트워크 특선	‘영남알프스, 태양의 평원’	12/04/30	55분
울산MBC	MBC 네트워크 특선	‘영남알프스, 사찰과 소나무’	12/05/12	55분
울산MBC	MBC 네트워크 특선	‘영남알프스, 7봉을오르다’	12/05/14	55분
원주MBC	MBC 네트워크 특선	‘생명나눔 in 아프리카’	12/01/30	55분



네트워크	프로그램명		방송일시	방송시간(분)
원주MBC	MBC 네트워크 특선	‘샤먼로드’ (원주M)	12/10/08	50분
원주MBC	MBC 네트워크 특선	‘오래된발견, 메밀’(원주M)	12/12/10	50분
전주MBC	MBC 네트워크 특선	굿바이 호모이코노미쿠스	12/08/13	55분
전주MBC	MBC 네트워크 특선	‘100년전 도시에 말을걸다’(전주 M)	12/11/12	50분
전주MBC	제30회 전주대사습놀이 학생 전국 대회1부		12/06/21	90분
전주MBC	제30회 전주대사습놀이 학생 전국 대회2부		12/06/21	90분
제주MBC	MBC 네트워크 특선	‘한라산’ (1부)	12/02/06	55분
제주MBC	MBC 네트워크 특선	‘큰오색 딱따구리’	12/02/13	55분
청주MBC	MBC 네트워크 특선	‘운보 김기창-침묵의 심연에서’(청주 M)	12/11/19	50분
청주MBC	MBC네트워크특선	‘하늘과 땅의 기운을 품다-택견 정경화’	12/02/24	55분
춘천MBC	MBC 네트워크 특선	‘결혼’	12/04/09	55분
춘천MBC	MBC 네트워크 특선	‘관현맹인 문종석’	12/12/03	50분
춘천MBC	MBC 네트워크 특선 (재)	‘결혼’	12/04/14	55분
충주MBC	MBC 네트워크 특선	‘밤’	12/01/16	55분
충주MBC	MBC 네트워크 특선	‘호수, 공연을 탐하다’	12/02/25	55분
포항MBC	MBC 네트워크 특선	‘황금의 제국’ 1부	12/01/02	55분
포항MBC	MBC 네트워크 특선	‘황금의 제국 2부’	12/01/09	55분
포항MBC	MBC 네트워크 특선	황금의 제국 ‘황금의 귀환’	12/07/16	55분
포항MBC	MBC 네트워크 특선	‘새로운 농협의 길’	12/12/17	50분
포항MBC	광복절 특집 다큐멘터리 섬 전쟁		12/08/15	55분
포항MBC	양코르 광복절 특집 다큐멘터리 섬 전쟁		12/08/16	55분

한편 호남, 영남, 충청, 강원 지역사들이 권역별로 공동 제작하여 방송을 하고 있는 프로그램들도 많았다. 그런데 특정 권역에 국한하지 않고 권역이 서로 다른 지역사들이 공동 제작하는 경향이 늘어나고 있는 점도 주목된다. 또한 과거에는 공동제작 프로그램이 주로 보도나 교양에 국한되었으나 최근에 와서는 예능, 오락 등의 장르로 확대하고 있는 점 역시 긍정적인 변화라 하겠다.

〈표 2-17〉 권역별 공동제작 프로그램 현황 (호남, 영남, 충청, 강원)

권역	프로그램	유형	방송내역		1회분량(분)	방송시간
			요일	편성시간		
호남	시사르포 여기는 지금	목포, 여수, 광주	토	07:30-07:55	25	750
	어영차 바다야	목포, 광주	금	08:30-09:30	60	2,700
	브라보 멋진 인생	여수, 광주	월	11:00-12:00	60	660
	암행어사 출두요	전주, 광주	화	18:20-19:15	55	550
	여민락	목포, 광주	월	23:05-24:15	70	1,260
	특별생방송 전라남도 체육대회 개최식	목포, 여수, 광주	4.24	16:30-18:50	140	140
	중계방송 도민생활체육 개최식	목포, 여수, 광주	10.25	15:10-16:30	80	80
영남	떴다! 우리동네	대구, 안동, 포항	토 금	07:25-08:20 18:20-19:15	55 55	945
	휴먼다큐 열정	부산, 대구, 경남	금	18:50-19:45	55	280
	휴먼다큐 열정 스페셜	부산, 대구, 경남	일	24:50-25:40	60	475
	만국유람기	부산, 경남	일	12:00-13:00	60	3,060
	이만기의 팔팔한 인생	울산, 경남	화	18:50-19:45	55	2,585
충청	허참의 토크&조이	대전, 충주, 전주, 목포	토	08:45-09:40	55	935
	도.시.락(樂)	대전, 전주, 목포	토	08:50-09:45	55	500
	콘서트 산책	대전, 경남, 여수, 원주, 전주	일 금	12:05-13:05 18:20-19:45	60 85	145
	맛이 보인다	대전, 전주, 목포	금	17:00-18:00	60	1,145
	암행어사 출두요	대전, 전주, 광주, 목포	금	24:05-24:35	30	310
강원	웰빙노래세상	강릉, 춘천, 삼척, 원주	월	18:20-19:15	55	2,575
	신 나 군	"	화	18:20-19:15	55	2,530
	동 네 방 네	"	수	18:20-19:15	55	1,870
	아하 행복한 TV	"	월	14:10-15:00	50	1,640
	생방송 강원365	"	월-목	08:30-09:30	60	11,260
	MBC뉴스투데이 강원	"	월-금	07:20-07:50	30	4,410
	MBC뉴스데스크 강원	"	토-일	20:20-20:30	10	390

〈표 2-18〉 전국권 공동제작 프로그램 현황 (권역 외 지역사 공동제작)

프로그램	유형	방송내역		1회분량(분)	방송시간
		요일	편성시간		
생방송 전국시대	전국 19개 계열사 공동	월-금	11:00-12:00	60	12,565
좌충우돌 두남자의 만국유람기	부산, 경남, 제주, 전주	금	23:15-24:15	60	1,320
시네마월드	부산, 울산, 제주, 광주, 전주, 목포, 원주	토	08:45-09:40	55	330
문화콘서트 난장	부산, 광주	수	18:20-19:15	55	495
MBC가요베스트	대구, 광주, 대전, 경남(진주), 목포, 부산, 삼척, 안동, 여수, 울산, 원주, 전주, 청주, 춘천, 포항	일	12:10-13:10	60	2,340
TV특강	대구, 대전, 경남(창원), 포항, 충주, 청주, 목포, 여수, 안동, 춘천, 강릉, 삼척	화	11:00-12:00	60	2,645
테마기행 길(TV전국기행)	대구, 광주, 대전, 부산, 울산, 전주, 제주, 청주, 춘천	금 일	18:50-19:45 12:00-13:00	55 60	1,045 730
특집 다큐 '명인'	대구, 광주, 대전, 부산, 울산, 전주, 제주, 청주, 춘천	화-금	08:30-09:30	60	540
특별한 저녁, 생생오늘	대구, 광주, 경남(창원), 대전, 강릉, 목포, 부산, 삼척, 안동, 여수, 울산, 원주, 전주, 제주, 청주, 춘천, 충주, 포항	월-목	18:50-19:45 18:20-19:15	55	6,215

#### 4) 편성의 정시성

편성의 정시성은 시청자와의 약속 이행이라는 측면에서 중요하다 하겠다. 그러나 현실적으로 편성의 정시성을 지키지 못하는 상황이 발생하는데, 그것은 긴급뉴스 프로그램의 특별 편성, 표준제작시간 위반, 타 방송사와의 대응 편성으로 인한 지연 등으로 일어난다. 여기서는 표준제작시간 위반 사례를 통해서 편성의 정시성을 살펴보았다.

2012년에 표준제작시간을 10분 이상 위반한 사례가 모두 14건으로 전년도인 2011년의 11건 보다 증가하였다. 전년도에는 20분 이상 위반한 사례가 없었으나 2012년에는 3건이나 발생하였다. 위반한 프로그램들을 보면 연말 특집 방송들이 많았는데, 특히 <2012 MBC 가요대제전(1부)>는 무려 26분 33초가 초과되었으며, <2012 MBC 방송연예대상>도 20분 56초 초과되었다. <MBC 100분 토론, 신년특집>도 23분 11초 초과되었다. 이러한 표준제작시간 위반으로 말미암아 후속 프로그램들의 지연방송이 불가피하

였는데, <2012 MBC 가요대제전(2부)>의 후속프로그램은 무려 38분이나 지연되었고, <2012 MBC 방송연예대상>의 후속 프로그램은 27분, <2012 MBC 가요대제전(1부)> 후속 프로그램인 <2012 MBC 가요대제전(2부)>는 25분 늦게 방송되고 말았다.

그런데 대부분의 표준제작시간 위반사례들이 제작시간의 초과로 인한 것들인데 반대로 제작시간 미달로 인해 표준제작시간을 위반한 사례가 3건이나 발생하였다. 이는 2011년에는 발생하지 않았던 사례인데, <특선영화 만남의 광장> <우리들의 일밤, 나는 가수다> <무한도전 스페셜> 등이 10분 이상 미달되었다. MBC는 표준제작시간을 위반하는 경우에는 담당자에게 경위서를 제출토록 하는 등 편성의 정시성을 지키려 나름대로 노력을 하고 있지만 제작시간 준수를 위해 보다 지속적이고 효과적인 노력을 더 기울여야 하겠다.

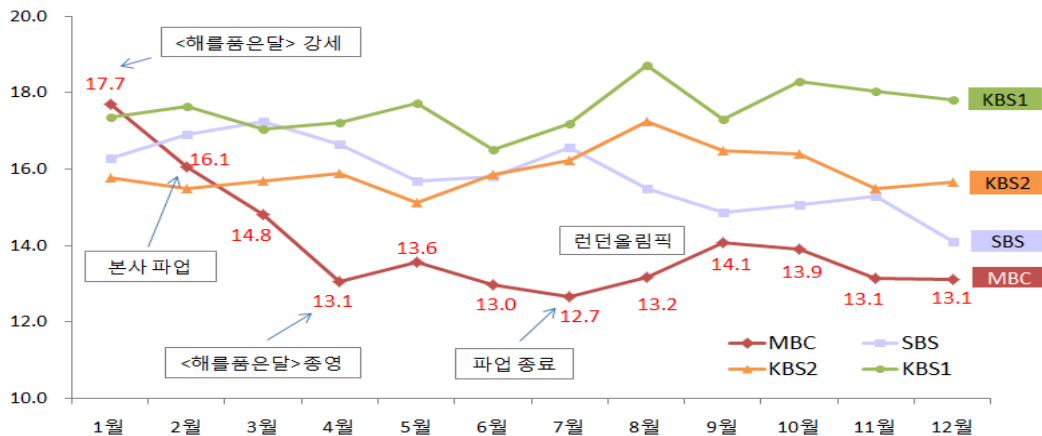
〈표 2-19〉 표준제작시간 위반현황

날짜	프로그램	제작시간 (오차)	후속 프로그램 시작 지연		
			편성시간	시작시간	오차
12/1/3(화)	MBC 100분 토론 <신년특집>	99'11" (23'11" 초과)	후속 프로그램 없음		
12/2/5(일)	우리들의 일밤 <나는 가수다>	100'30" (10'30" 미달)	19:55	19:58	3분
12/2/10(금)	스타오디션 위대한 탄생 시즌2	146'20" (10'20" 초과)	24:10	24:25	15분
12/3/2(금)	특선영화 만남의 광장	109'52" (11'08" 미달)	후속 프로그램 없음		
12/3/4(일)	대장경 천년 특별기획 무신(재)	67'50" (11'50" 초과)	14:05	14:15	10분
12/3/16(금)	스타오디션 위대한 탄생 시즌2	86'26" (10'26" 초과)	23:15	23:29	14분
12/4/11(수)	선택 2012 특집토론 19대 총선을 말한다	88'26" (12'34" 초과)	후속 프로그램 없음		
12/4/12(목)	양코르 MBC프라임	37'53" (11'53" 초과)	후속 프로그램 없음		
12/4/16(월)	놀러와	77'46" (11'46" 초과)	24:25	24:33	8분
12/6/2(토)	무한도전 스페셜	71'03" (10'57" 미달)	19:58	19:58	없음
12/8/15(수)	DMZ 평화콘서트 평화의 전율	102'33" (16'33" 초과)	후속 프로그램 없음		
12/12/29(토)	2012 MBC 방송연예대상	126'56" (20'56" 초과)	24:10	24:37	27분
12/12/31(월)	2012 MBC 가요대제전(1부)	162'33" (26'33" 초과)	23:10	23:35	25분
12/12/31(월)	2012 MBC 가요대제전(2부)	126'00" (14'00" 초과)	25:20	25:58	38분

### 5) 채널 시청점유율

2012년 MBC의 채널 경쟁력과 채널 선호도는 최악이라고 할 수 있다. 2011년 시청률, 점유율 1위가 파업으로 인해 4위로 추락하고 말았다. MBC는 2012년 초 <해를 품은 달>이 초강세를 보이며 1월 평균 점유율 1위를 기록했으나, 파업 이후 <뉴스 데스크>를 비롯한 정규 프로그램들의 침체가 지속되며 점유율이 크게 하락하기 시작하였다. 7월에 파업이 종료되었으나 그 후유증은 12월까지 계속되어 점유율이 4위를 벗어나지 못한 채 한 해를 마감했다.

〈그림 2-3〉 2012년 월별 점유율 추이



2012년 MBC가 어려운 환경 속에서도 드라마에서 강세를 보인 것은 그나마 다행이라 하겠다. 2012년도 시청률 상위 20위 프로그램들을 보면 MBC의 드라마 <해를 품은 달>이 시청률 36.5%, 점유율 50.9%로 전체 1위를 차지 한 것을 비롯하여 모두 7개 프로그램이 상위 20위 안에 들었다. 7개 프로그램 중 6개가 드라마인데, <빛과 그림자>가 6위(시청률 22.3%), <애정만만세>가 9위(시청률 21.8%), <메이퀸>이 12위(시청률 19.2%), <신들의 만찬>이 14위(시청률 17.9%), <마의>가 20위(시청률 16.5%)를 차지 하였으며, 유일하게 예능 프로그램인 <무한도전>이 19위(시청률 16.6%)를 기록하였다.

시청률 상위 20위 프로그램을 각 채널별로 보면 MBC가 7편으로 가장 많고, KBS2가 6편, KBS1이 4편, SBS가 3편이었다. 2011년에는 MBC와 SBS가 똑같이 6편으로 가장 많았으나 2012년에는 SBS가 파급력이 큰 상위 프로그램, 즉 킬러 콘텐츠에서는 부진을 면치 못했다. 해마다 거듭되는 현상이지만 2012년에도 상위 20위 프로그램 중에서 드라마가 16편이나 차지한 것만 보더라도 방송사의 채널 경쟁력은 드라마 장르의 영향력이 크다는 사실을 다시 한 번 확인할 수 있었다. 결국 MBC는 모든 장르를 아우른 전체

시청률과 점유율에서는 4위를 기록했지만 시청자들의 큰 호응을 받은 상위 프로그램에서는 어느 정도 성공을 거두었는데, 드라마가 성공에 결정적인 역할을 했다고 하겠다. 다시 말해 2012년 한 해 동안 MBC는 전체 시청률과 점유율에서는 타사에 떨어졌지만 드라마를 중심으로 한 킬러 콘텐츠에서는 성과를 거두었다고 평가할 수 있겠다.

〈표 2-20〉 2012년도 시청률 상위 20위 프로그램

순위	프로그램	채널	시청률	점유율	순위	프로그램	채널	시청률	점유율
1	해를품은달	MBC	36.5	50.9	11	당신뿐이야	KBS1	20.4	32.0
2	넝쿨째 굴러온 당신	KBS2	34.0	50.1	12	메이퀸	MBC	19.2	28.4
3	오작교형제들	KBS2	31.1	44.2	13	KBS9시뉴스	KBS1	19.1	29.1
4	내딸서영이	KBS2	29.3	42.8	14	신들의만찬	MBC	17.9	25.6
5	개그콘서트	KBS2	22.3	33.5	15	일요일이 좋다	SBS	17.6	28.9
6	빛과그림자	MBC	22.3	33.5	16	각시탈	KBS2	17.3	27.1
7	별도달도따줄게	KBS1	22.3	36.2	17	내일이오면	SBS	17.3	23.7
8	힘내요미스터김	KBS1	22.2	35.1	18	착한남자	KBS2	16.8	27.5
9	애정만만세	MBC	21.8	30.7	19	무한도전	MBC	16.6	28.3
10	신사의품격	SBS	20.9	30.7	20	마의	MBC	16.5	26.1

이어서 각 장르별로 시청점유율을 살펴보기로 하겠다.

(1) 드라마 부문

드라마 부문 시청률 상위 20위 프로그램들을 보면 MBC와 KBS2가 똑같이 6편으로 가장 많고, KBS1과 SBS가 똑같이 4편씩을 차지하였다. MBC의 역대 성적을 보면 2007년도에 7편, 2008년도에 6편, 2009년도에 5편, 2010년도에 3편, 그리고 전년도인 2011년에는 7편이 상위 20위 안에 기록되었다는 점을 감안한다면 2012년도도 평년 수준을 유지했다고 할 수 있겠다. 그러나 창사 이래 최장기 파업이라는 악조건 속에서 평년 수준을 유지했다는 점, 그리고 <해를 품은 달>이 드라마 부문뿐만 아니라 전체 프로그램 중에서 1위를 차지하였다는 점들을 감안한다면 2012년 MBC의 드라마는 상당한 성과를 거둔 것으로 평가할 수 있겠다.

〈표 2-21〉 2012년도 드라마 시청률 상위 20위 프로그램

순위	프로그램	채널	시청률	점유율	순위	프로그램	채널	시청률	점유율
1	해를품은달	MBC	36.5	50.9	11	메이퀸	MBC	19.2	28.4
2	넝쿨째 굴러온 당신	KBS2	34.0	50.1	12	신들의만찬	MBC	17.9	25.6
3	오작교형제들	KBS2	31.1	44.2	13	각시탈	KBS2	17.3	27.1
4	내딸서영이	KBS2	29.3	42.8	14	내일이오면	SBS	17.3	23.7
5	빛과그림자	MBC	22.3	33.5	15	착한남자	KBS2	16.8	27.5
6	별도달도따줄게	KBS1	22.3	36.2	16	마의	MBC	16.5	26.1
7	힘내요미스터김	KBS1	22.2	35.1	17	광개토대왕	KBS1	16.4	22.2
8	애정만만세	MBC	21.8	30.7	18	브레인	KBS2	16.2	23.3
9	신사의품격	SBS	20.9	30.7	19	샐러리맨초한지	SBS	15.7	22.8
10	당신뿐이야	KBS1	20.4	32.0	20	내딸꽃님이	SBS	15.4	28.2

## (2) 예능 부문

예능 부문 시청률 상위 20위 프로그램들을 보면 KBS2가 7편으로 가장 많고, MBC와 SBS가 똑같이 6편, KBS1이 1편을 차지하였다. 2011년에는 MBC가 8편, SBS가 7편, KBS2가 4편, KBS1이 1편으로 MBC의 선전이 뚜렷했던 점에 비하면 2012년 예능부문은 상대적으로 약간 저조한 편이라 하겠다. 2012년 예능부문 시청률에서 상위 20위 안에 포함된 프로그램들을 보면 <무한도전>이 16.6%로 3위를 차지했는데, 이 프로그램은 2011년에는 18.6%로 4위를 차지한 바 있는 MBC의 대표적인 예능 프로그램이다. 이어서 <스타오디션 위대한 탄생2>(2011년 9월 9일에서 2012년 4월 20일까지 방송)가 15.0%의 시청률로 6위를 차지했는데, 지난해 방송되었던 <스타오디션 위대한 탄생 1>(2010년 11월 5일에서 2011년 6월 3일까지 방송)은 21.5%의 시청률로 지상파 방송 전체 예능프로그램에서 1위를 차지했었다. 따라서 <스타오디션 위대한 탄생2>는 전년도에 비해 국민적 관심을 유지, 확대하는데 있어서는 실패하였다고 하겠다. <세바퀴>가 13.0%의 시청률로 7위를 차지하였는데, 2011년 17.6%로 5위를 차지했던 점을 감안한다면 <세바퀴> 역시 시청자들의 관심과 사랑이 줄었다고 하겠다. <댄싱 위드 더 스타>가 12.7%의 시청률로 8위를 차지하였는데, 이 프로그램 역시 2011년에 15.5%로 7위를 차지했었는데, 2012년에 시청률이 조금 줄어들었다. 이어서 <황금어장>이 11.2%의 시청률로 11위를 차지하였는데, 지난해에는 15.9%로 6위였던 점에 비해 시청률과 순위가

많이 떨어졌다. 또한 <스타오디션 위대한 탄생3>(2012년 10월 19일에서 2013년 3월 1일까지 방송)가 10.3%의 시청률로 18위를 차지하였다. 결과적으로 <스타오디션 위대한 탄생> 시리즈는 해가 갈수록 시청률이 크게 떨어지는 경향을 보였다. 전반적으로 예능부문 역시 시청률과 순위가 떨어지는 등 평년에 비해 부진했다고 하겠다. 결국 전통적으로 강했던 몇몇 오락 프로그램들의 국민적 관심이 떨어지고 있는 점을 감안한다면 하루 빨리 새로운 킬러 콘텐츠의 개발이 필요하다 하겠다.

〈표 2-22〉 2012년도 예능 부문 시청률 상위 20위 프로그램

순위	프로그램	채널	시청률	점유율	순위	프로그램	채널	시청률	점유율
1	개그콘서트	KBS2	22.3	33.5	11	황금어장	MBC	11.2	23.7
2	일요일이 좋다	SBS	17.6	28.9	12	전국노래자랑	KBS1	10.8	23.4
3	무한도전	MBC	16.6	28.3	13	불후의명곡(통합)	KBS2	10.8	19.1
4	해피선데이	KBS2	15.5	25.2	14	동물농장	SBS	10.6	17.0
5	정글의법칙(통합)	SBS	15.2	25.9	15	연예가중계	KBS2	10.6	20.3
6	스타오디션 위대한탄생2	MBC	15.0	23.7	16	안녕하세요	KBS2	10.6	21.5
7	세바퀴	MBC	13.0	25.2	17	놀라운대회스타킹	SBS	10.3	18.0
8	댄싱위드더스타2	MBC	12.7	19.0	18	스타오디션 위대한탄생3	MBC	10.3	16.7
9	해피투게더	KBS2	12.0	24.9	19	힐링캠프 기쁘지 아니한가	SBS	9.9	20.1
10	스타주니어쇼 붕어빵	SBS	11.8	24.3	20	사랑과전쟁2	KBS2	9.9	20.1

### (3) 시사/교양 부문

시사교양 부문 시청률 상위 20위 프로그램들을 보면 KBS1이 10편으로 가장 많고, KBS2가 5편, SBS가 4편인데 반해 MBC는 <창사특집 다큐-남극의 눈물>(12.9% 시청률, 22.2% 점유율로 4위) 1편으로 매우 저조하다. 2011년에는 KBS1이 8편, SBS가 7편, MBC가 4편, KBS2가 1편이었다. 2011년과 2012년을 비교해 보면 KBS의 약진이 눈에 띄는데, 특히 KBS2가 지난해 1편에서 올해에는 5편으로 크게 늘었다. 반면에 SBS와 MBC는 동반 부진을 면치 못했는데, MBC의 쇠퇴가 더 커 보인다. 2011년에 MBC는 <휴먼다큐 사랑-5부작><남극의 눈물-프로로그><아프리카의 눈물> 등의 다큐멘터리가 나란히 시청률 2,3,4위를 기록하는 등 강세를 보였으며, <시사매거진 2580>이 11위를 기록하기도 하였다. 2012년에도 MBC는 <남극의 눈물>이 큰 반향을 일으켜 다큐멘터리 강자라는 이미지를 심어주는 데는 성공하였다고 본다. 그러나 우리 사회의



성역 없는 비판을 해온 <뉴스후>는 폐지되고 <백분토론>은 자정 이후 시간대로 밀려났고, 한 때는 MBC의 간판 시사교양 프로그램이었던 <PD수첩>과 같은 사회비리를 고발하고 권력의 오남용을 비판하는 시사교양프로그램의 심각한 부진으로 인해 2012년 MBC의 시사교양프로그램은 사실상 실종되었다고 할 만큼 성과가 없었다.

2012년 MBC채널의 전체 경쟁력 4위는 시사교양 부문의 심각한 부진이 하나의 원인으로 작용한 것으로 보인다. 따라서 앞으로 MBC는 실추된 공영방송의 위상을 바로 세우기 위해서라도 <PD수첩><시사매거진 2580>과 같은 시사교양 프로그램을 활성화해야 할 것이다. 특히 1990년 5월 8일 첫 방송을 시작하여 그 동안 MBC의 공영성을 상징하는 간판 프로그램으로 자리 잡았던 <PD수첩>의 추락은 아쉽다. 성역 없는 비판, 고발정신과 사회적 약자와 소외계층에 대한 따뜻한 시선을 담아온 <PD수첩><시사매거진 2580>과 같은 시사교양 프로그램 제작의 생명은 자율성과 창의성이다. 이것들이 보장되지 않는다면 시사교양프로그램의 활성화는 어렵다. 현재 MBC가 어려움을 겪고 있는 방송의 독립성, 공영방송의 정체성 문제는 보도와 시사교양 프로그램에서 출발한다. 다행스럽게도 <PD수첩>은 2012년 시청률이 7.8%수준을 유지하는 등 여전히 고정 시청층이 두터운 편이라서 아이템 선정 등 제작의 자율성과 창의성만 제대로 보장된다면 과거와 같은 화려한 부활이 가능할 것으로 기대된다.

〈표 2-23〉 2012년도 시사교양 부문 시청률 상위 20위 프로그램

순위	프로그램	채널	시청률	점유율	순위	프로그램	채널	시청률	점유율
1	순간포착	SBS	14.6	22.7	11	우리말겨루기	KBS1	10.4	18.3
2	궁금한이야기Y	SBS	13.5	21.2	12	시청자칼럼 우리사는세상	KBS1	10.3	22.5
3	러브인아시아	KBS1	13.2	23.0	13	인간극장	KBS1	10.2	15.1
4	창사특집다큐- 남극의눈물	MBC	12.9	22.2	14	비타민	KBS2	9.9	15.6
5	한국인의밥상	KBS1	12.3	21.7	15	1대100	KBS2	9.8	15.2
6	소비자고발	KBS1	11.8	20.6	16	6시내고향	KBS1	9.6	23.7
7	VJ특공대	KBS2	11.8	19.2	17	공사창립특집 이카로스의꿈	KBS1	9.3	14.4
8	슈퍼피쉬	KBS1	11.5	16.3	18	다큐3일	KBS2	9.3	15.8
9	3D의학다큐	KBS1	11.5	18.9	19	위기탈출넘버원	KBS2	9.1	14.1
10	그것이알고싶다	SBS	11.0	20.5	20	생활의달인	SBS	8.8	13.7

### 6) 프로그램 만족도(채널별, 장르별)

2012년 MBC 프로그램들의 만족도를 평가하기 위해 정보통신정책연구원(KISDI)에서 실시한 KI(KI, KCC Index)시청자평가조사 자료를 인용하였다. KI조사는 KISDI가 해마다 전국 만 13세 이상의 남녀 시청자를 대상으로 온라인 패널을 구성하고 표본의 대표성을 확보하기 위해 성, 연령, 지역별 인구비례에 근거하여 표본을 배분한다. 평가는 연 4회, 1회당 6주 동안 시행하는데, 표본 크기는 일주일 동안 2,400명이며 매주 다른 표본으로 교체하여 6주간 총 14,400명을 대상으로 평가를 실시한다. 조사 시기는 2, 5, 8, 11월이다.

KI 시청자평가 조사는 개별 방송 프로그램에 대한 평가와 채널에 대한 평가로 구분하여 설계하였다. 방송 프로그램에 대한 평가는 만족도(SI) 평가와 품질(QI) 평가로 구성하였으며 각각 11점 척도(0점-10점)로 측정하였다. 지상파 방송사 채널에 대한 평가는 흥미성, 다양성, 신뢰성, 유익성, 창의성, 공정성, 공익성의 7대 영역으로 구성하여, 각 영역은 5점 척도(1점-5점)로 평가하였다.

2012년 KI시청자평가 조사결과를 보면 2012년 4개 지상파 채널의 전체 KI지수평균은 7.26이다. 만족도 평가점수(SI)는 7.31, 품질평가점수(QI)는 7.22로 SI가 QI 보다 다소 높았다. 채널별로 보면 KI는 KBS1이 7.53으로 가장 높았고, KBS2(7.29), SBS(7.22), MBC(7.08) 순으로 나타났다. KBS2, MBC, SBS 모두 SI가 QI 보다 높게 나타난 반면, KBS1은 QI가 0.01 높아 채널별로 다른 특성을 나타냈다.

2012년 평가는 2011년에 비해 지상파의 KI지수 평균이 0.02 상승하였고, SI, QI 역시 각각 0.03 상승하였다. KI 지수 상승폭은 KBS2가 가장 컸고, 그 다음으로 SBS의 상승폭이 컸다. MBC와 KBS1은 다소 감소한 것으로 나타났다. 전체적으로 보면 2011년, 2012년 연속으로 MBC는 4개 채널 중에서 KI지수는 물론이고 SI, QI지수가 가장 낮게 나타났다. 결국 지상파 4개 채널 중에서 MBC는 시청자들에게 가장 낮은 만족을 준 것으로 평가된다.

〈표 2-24〉 지상파 방송사의 2011년, 2012년 지수 비교

구분	KI			SI			QI		
	2011 (A)	2012 (B)	B-A	2011 (A)	2012 (B)	B-A	2011 (A)	2012 (B)	B-A
전체	7.24	7.26	0.02	7.28	7.31	0.03	7.19	7.22	0.03
KBS1	7.54	7.53	-0.01	7.53	7.53	0.00	7.55	7.54	-0.01
KBS2	7.23	7.29	0.06	7.28	7.34	0.06	7.18	7.24	0.06
MBC	7.12	7.08	-0.04	7.18	7.13	-0.05	7.06	7.02	-0.04
SBS	7.18	7.22	0.04	7.24	7.28	0.04	7.11	7.16	0.05

한편 채널별, 장르별 연평균 KI지수는 뉴스의 경우 KBS1(7.35)이 가장 높았고, 드라마는 KBS2(7.25), 스포츠는 SBS(7.74)가 높게 나타났다. SI와 QI 결과도 대체로 유사한 경향을 보였다. 2011년도 결과와 비교하면, 뉴스 장르는 전년 대비 KI 지수가 하락하였고, 드라마와 스포츠 장르는 상승한 것으로 나타났다. 특히, 스포츠의 경우 전년 대비 큰 폭으로 상승한 가운데, 모든 방송사에서도 큰 상승세를 보였다. 드라마의 경우 전체 KI지수는 전년도 대비 다소 상승한 수준이나, 채널별로는 차이를 보였다. KBS2와 MBC는 크게 상승, KBS1은 전년도와 비슷한 수준, SBS는 소폭 하락한 것으로 나타났다. 뉴스 장르는 MBC의 하락 폭이 가장 컸다.

MBC는 드라마에서 2011년 4위였으나 2012년에 3위로 약간 상승하였고, 스포츠에서는 2011년 3위였으나 2012년에 4위로 떨어졌다. 뉴스, 드라마, 스포츠를 제외한 기타 장르에서는 두 해 연속으로 최하위를 기록하였다.

〈표 2-25〉 장르별, 채널별 2011년과 2012년 KI 지수 비교

구분	전체			드라마			스포츠			기타		
	2011 (A)	2012 (B)	B-A	2011 (A)	2012 (B)	B-A	2011 (A)	2012 (B)	B-A	2011 (A)	2012 (B)	B-A
전체	7.24	7.26	0.02	6.98	7.12	0.14	7.23	7.66	0.43	7.32	7.31	-0.01
KBS1	7.54	7.53	-0.01	7.10	7.11	0.01	7.38	7.61	0.23	7.75	7.76	0.01
KBS2	7.23	7.29	0.06	6.95	7.25	0.30	7.18	7.68	0.50	7.32	7.29	-0.03
MBC	7.12	7.08	-0.04	6.85	7.07	0.22	7.23	7.52	0.29	7.19	7.09	-0.10
SBS	7.18	7.22	0.04	7.10	7.04	-0.06	7.28	7.74	0.46	7.20	7.25	0.05

2011년과 2012년 SI 지수를 비교하면 스포츠와 드라마 장르가 상승한 반면 뉴스 장르는 소폭 하락한 것으로 나타났다. 채널별로 보면 스포츠 장르는 전 채널에서 점수가 상승했다. 드라마의 경우 전체 SI 지수는 전년도 대비 다소 상승한 수준이나, 채널별로는 차이를 보였다. KBS2와 MBC는 상승하였으며, KBS1은 전년도와 비슷한 수준인 반면 SBS는 소폭 하락한 것으로 나타났다.

MBC는 드라마에서 2011년에 4위였으나 2012년에 3위로 약간 상승하였고, 스포츠와 뉴스를 제외한 기타 장르에서에서는 2011년 3위였으나 2012년에 4위로 떨어졌다.

〈표 2-26〉 장르별 2011년과 2012년 SI 지수 비교

구분	전체			드라마			스포츠			기타		
	2011 (A)	2012 (B)	B-A	2011 (A)	2012 (B)	B-A	2011 (A)	2012 (B)	B-A	2011 (A)	2012 (B)	B-A
전체	7.28	7.31	0.03	7.10	7.23	0.13	7.26	7.68	0.42	7.36	7.35	-0.01
KBS1	7.53	7.53	0.00	7.20	7.19	-0.01	7.37	7.63	0.26	7.71	7.73	0.02
KBS2	7.28	7.34	0.06	7.06	7.35	0.29	7.19	7.70	0.51	7.37	7.34	-0.03
MBC	7.18	7.13	-0.05	6.98	7.18	0.20	7.27	7.54	0.27	7.26	7.15	-0.11
SBS	7.24	7.28	0.04	7.24	7.16	-0.08	7.31	7.77	0.46	7.25	7.30	0.05

2012년 채널성과 지수 조사 결과를 살펴보면, 흥미성, 다양성, 창의성은 SBS가 가장 높았고, 신뢰성, 유익성, 공정성, 공익성은 KBS1이 우위를 보였다. 세부 속성별로 살펴보면, 흥미성 항목은 SBS(3.79), KBS2(3.78), MBC(3.62), KBS1(3.45) 순으로 나타났으며, 다양성 항목은 SBS(3.66), KBS2(3.65), KBS1(3.62), MBC(3.39) 순이다. 신뢰성 항목은 KBS1(3.63), KBS2(3.47), SBS(3.45), MBC(3.23) 순이며, 유익성은 KBS1이 3.71로 가장 높고, 그 다음으로 KBS2(3.57), SBS(3.50), MBC(3.31) 순으로 나타났다. 창의성은 SBS(3.44), KBS2(3.32), MBC(3.16), KBS1(3.15) 순이며, 공정성은 KBS1(3.34), SBS(3.30), KBS2(3.29), MBC(3.04)이고, 공익성은 KBS1(3.36), KBS2(3.24), SBS(3.24), MBC(2.98) 순서로 나타났다.

MBC는 7개 항목 중 흥미성, 창의성 평가에서는 3위를 하였지만, 다양성, 신뢰성, 유익성, 공정성, 공익성 평가에서는 4위를 차지하였다. 공영방송을 자임하는 MBC가 공정성과 공익성은 물론이고 다양성, 신뢰성, 유익성 등에서도 상업방송인 SBS 보다 낮게 평가된 것은 문제가 아닐 수 없다. 특히 공정성(3.04)과 공익성(2.98) 평가에서 매우 낮은 점수를 받은 것은 뼈아픈 대목이라 하겠다.

〈표 2-27〉 2012년 방송사별 채널성과 지수

구분	전체	방송사				차이(방송사-전체)			
		KBS1	KBS2	MBC	SBS	KBS1	KBS2	MBC	SBS
흥미성	3.68	3.45	3.78	3.62	3.79	-0.23	0.11	-0.06	0.12
다양성	3.58	3.62	3.65	3.39	3.66	0.04	0.08	-0.19	0.08
신뢰성	3.43	3.63	3.47	3.23	3.45	0.20	0.04	-0.20	0.02
유익성	3.51	3.71	3.57	3.31	3.50	0.20	0.06	-0.20	-0.01
창의성	3.28	3.15	3.32	3.16	3.44	-0.13	0.04	-0.11	0.16
공정성	3.23	3.34	3.29	3.04	3.30	0.11	0.05	-0.20	0.06
공익성	3.19	3.36	3.24	2.98	3.24	0.17	0.05	-0.21	0.04

### 3. 제작관리의 합리성

정부는 급변하는 다채널 환경에서 콘텐츠산업을 육성하고 양질의 프로그램 개발, 그리고 지상파 방송사의 수직적 통합체계를 개선한다는 취지에서 외주제작 정책을 강화하고 있다. 그러나 현실적으로 갑인 방송사와 을인 외주제작사 간에 상호갈등과 불만이 적지 않다. 방송사 입장에서는 비대칭적 규제와 작품의 질에 대한 불만이고, 외주제작사 입장에서는 제작비와 방송시간대에 대한 불만이 가장 크다. 따라서 방송사가 외주를 얼마나 합리적으로 관리하는가는 매우 중요한 문제라 하겠다.

본 장에서는 외주 정책의 적절성, 외주관리의 적합성과 성과 등을 살펴보기로 한다. 아울러 방송제작환경이 열악해지면서 채널경쟁력과 동시에 수익성을 높이기 위한 제작관리 역시 매우 중요하다. 따라서 본 장에서는 제작관리의 합리성과 효율성, 내외부 평가시스템의 적절성 등을 살펴보기로 한다.

#### 1) 외주정책의 적절성

다채널 경쟁 환경에서 방송사와 외주제작사가 공생하기 위해서는 방송사의 외주정책이 합리적으로 관리되어야 하며, 아울러 균형 있는 제작관리가 이루어져야 한다. 이러한 배경에서 MBC의 2012년 외주정책의 적절성을 평가하기로 한다.

외주제작 프로그램의 편성비율은 해마다 증가하고 있는 것으로 나타났다. MBC는 외주제작 프로그램의 편성비율이 2005년 36.4%에서 지속적으로 증가하여 2012년도에는 순수외주 프로그램이 42.6%, 자회사 외주 프로그램이 8.5%로, 총 51.1%가 외주제작 프로그램으로 편성된 것으로 나타났다. 지난 해 47.6%에서 2012년에 드디어 50%를 넘어 서게 되어 2012년 한 해 동안 방송한 프로그램의 절반 이상에서 외주 제작이 된 셈이다. 특히 2007년 11월부터 계열사 제작 프로그램이 특수 관계자 외주로 인정되면서 2008년에 순수외주 편성비율이 약간 감소하고 자회사외주가 증가하였으나, 2008년 이후 2012년까지 순수외주는 지속적으로 증가하는 반면 자회사외주는 잠시 감소하였다가 2012년에 다시 증가하는 경향을 보였다.

〈표 2-28〉 외주제작 프로그램 편성비율 추이

구분	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년
순수외주	30.8	33.3	36.1	31.8	33.7	37.2	40.7	42.6
자회사외주	5.6	3.9	3.8	7.3	7.7	7.0	6.9	8.5
계	36.4	37.2	39.9	39.1	41.4	44.2	47.6	51.1

장르별로 세분화해서 살펴보면, 2012년도 MBC 방송 프로그램의 편성비율은 교양 부문의 외주제작 비율이 전체 편성 프로그램 중 77.5%로 매우 높았으며, 오락 부문도 거의 절반인 46.9%가 외주제작 프로그램으로 편성된 것으로 나타났다. 이러한 비율을 전년도인 2011년과 비교해 보면 교양부문은 2011년(69.2%) 보다 8.3%가 증가하였으나, 오락 부문은 2011년(51.1%) 보다 4.2%줄었다. 외주제작 중에서 자회사 외주 제작 프로그램은 오락 부문의 경우 11.9%, 교양 부문은 7.9%로 오락 부문에서 더 높게 나타났다. 또한 주시청 시간대의 순수 외주비율은 44.0%로 지난 2011년 47.8%에 비해 약간 감소한 것으로 나타났고, 자회사 외주비율 역시 2.0%로 작년 3.9%에 비해 줄었다. 보도 장르는 장르 특성상 외주제작 비율이 2.7%로 가장 낮았으나, 지난 2010년도의 1.5%에 비해서는 증가한 것으로 나타났다.

〈표 2-29〉 2012년 외주제작 프로그램 편성비율

유형	장르별 방송시간(분)/편성비율(%)									
	보도		교양		오락		주시청		전체	
	시간	비율	시간	비율	시간	비율	시간	비율	시간	비율
순수외주	-	0.0%	119,145	69.6%	71,670	35.0%	41,640	44.0%	190,815	42.6%
자회사외주	-	0.0%	13,530	7.9%	24,330	11.9%	1,875	2.0%	37,860	8.5%
국내구매	-	0.0%	-	0.0%	1,060	0.5%	65	0.1%	1,060	0.2%
국외구매	-	0.0%	6,480	3.8%	2,895	1.4%	-	0.0%	9,375	2.1%

외주 제작 비중이 가장 큰 부분은 드라마 장르로서 2012년도에는 MBC 드라마 제작의 약 70.8%가 외주제작으로 이루어졌다. 지난 2011년도의 80.6%, 2010년도의 78.0%에 비해서는 줄어든 편이지만 다른 장르에 비해 외주제작 비율이 월등히 높다. 드라마 세부 장르별로 보면 2012년도에는 외주 제작에 전적으로 의존하고 있는 장르가 ‘일일아침’ 드라마로 100% 외주에서 제작되고 있다. 전년도인 2011년과는 많은 차이를 보였는데, 지난해 일일아침 드라마의 외주제작비율은 47.5%에 불과했으며, ‘월화’드라마와 ‘주말저녁’드라마가 100%의 외주제작비율을 보였었다. 그런데 2012년 ‘월화’드라마는 77.9%, ‘주말저녁’ 드라마는 40.4%의 외주제작비율을 나타냈다.

〈표 2-30〉 2012년 드라마 외주제작비율 세부내역

구분	2012년도			2011년도			2010년도		
	총시간	외주	비율	총시간	외주	비율	총시간	외주	비율
일일아침	10,360	10,360	100.0%	10,285	4,885	47.5%	10,280	10,280	100.0%
일일저녁	9,560	5,160	54.0%	10,040	8,440	84.1%	9,880	-	0.0%
월화	8,220	6,400	77.9%	8,240	8,240	100.0%	8,000	8,000	100.0%
수목미니	7,200	5,600	77.8%	6,930	4,760	68.7%	6,850	6,290	91.8%
주말저녁	6,580	2,660	40.4%	7,210	7,210	100.0%	6,000	6,000	100.0%
주말기획	7,630	5,350	70.1%	7,880	7,280	92.4%	6,080	6,080	100.0%
베스트	570	160	28.1%	-	-	-	385	385	100.0%
특집	290	-	0.0%	260	120	46.2%	-	-	-
단막극	-	-	-	-	-	-	-	-	-
기타	-	-	-	-	-	-	-	-	-
계	50,410	35,690	70.8%	50,960	41,050	80.6%	47,475	37,035	78.0%

## 2) 외주 관리의 적합성과 성과

MBC는 외주프로그램의 선정과정에서 투명성과 공정성을 확보하고 프로그램에 대한 철저한 품질관리를 하기 위해 기존 외주제작국의 명칭을 콘텐츠 협력국으로 개칭하고 외주제작사와의 보다 나은 파트너십을 꾀하고 있다. 콘텐츠 협력국은 외주제작 프로그램의 성과를 높이기 위해 기존 프로그램의 품질관리와 지속적인 프로그램 개발에 주력하고, 외주제작사 선정과 관리에 합리성과 효율성을 제고하기 위해 노력하였다. 이를 위해 2012년 한 해 동안 ① 기존프로그램의 품질관리 ② 신규 프로그램 개발 활성화 ③ 외주제작사와의 파트너십 구축 등의 3대 과제를 설정하였다. 먼저 ‘기존프로그램의 품질관리’를 위한 노력을 보면, 목표시청률 달성을 위해 저조한 경쟁력을 보인 프로그램을 중심으로 퇴출구조를 확립하는 등 제작사간 경쟁시스템을 도입하고, 성과 평가에 따른 인센티브 및 포상기회 확대로 제작사에게 동기부여를 하며, 분기별 주요 프로그램 점검 회의를 통해 프로그램 품질 향상에 주력하였다. 또한 ‘신규 프로그램 개발 활성화’를 위해 연 2회 외주제작 인터넷 사이트를 통한 외주 프로그램 기획안을 접수하였고, 핵심 시간대 킬러콘텐츠 기획을 위한 프로그램 개발 워크숍을 실시하였다. ‘외주제작사와의 파트너십 구축’을 위해서 <외주제작물선정관리위원회 내규> 및 <외주프로그램 선정 및 관리 운영지침>에 따라 공정하게 기획안 및 제작사를 선정하였고, 외주프로그램 기획안 공모 시, MBC 외주제작 홈페이지 및 독립제작사협회 홈페이지를 통해 공고하고 심사결과를 신속히 발표하였으며, 연 2회 제작사들과의 간담회를 통한 의견수렴으로 상호신뢰

및 협력관계를 구축하였다.

2012년 온라인 외주제작 공모 실적을 보면, MBC 외주제작 홈페이지 및 독립제작사 협회 홈페이지를 통해 2012년 2월과 4월에 기획안 공모를 실시하였다. 2월에는 주요 시간대 및 기타 시간대, 또는 수익사업과 연계가 가능한 프로그램을 공모 대상으로 하여 50개 회사, 122편의 기획안이 접수되었다. 4월에는 평일 밤 및 주말 오후 5-6시대 등 핵심시간대를 대상으로 하여 기획안을 공모하였으며, 28개 회사, 65편의 기획안이 접수되었다. 그러나 1, 2차에 걸쳐 서류 및 프리젠테이션으로 심사를 진행하였지만, 두 차례 모두 콘텐츠협력국과 편성기획부의 협의과정에서 최종 심사를 통과한 작품이 없어 실제 편성에 이르지 못하는 못하였다.

또한 MBC 프로그램상 수상 기회의 확대 등 우수제작사를 격려함으로써 유대감을 고취하는데 주력하였다. 우수 외주제작사 수상 내역을 보면 2012년 한 해 동안 모두 11차례에 걸쳐 우수제작사에게 시상을 하였다. 이러한 실적은 2011년도 36회의 시상실적에 비하면 크게 줄어든 것이다. 2012년도에는 <기분 좋은 날>과 <생방송 오늘 아침>이 가장 많은 수상을 하였는데, 각각 4차례에 걸쳐 수상을 하였다. 앞으로 외주제작사 수상이 일회성으로 그치지 않도록 인센티브를 받는 외주제작사나 외주제작 프로그램이 좀 더 확대해야 하며, 인센티브의 상금액수와 종류도 다양화시켜 외주제작사들을 더욱 독려할 필요가 있겠다.

〈표 2-31〉 2012년 우수 외주제작사 수상 내역

월	프로그램	제작사	인센티브(천원)
2012년 1월	기분좋은날	후즈닷컴	1,000
2012년 1월	신비한TV서프라이즈	MBC C&I	2,000
2012년 3월	기분좋은날	미디어뷰	1,000
2012년 9월	댄싱위드더스타시즌2	MBC C&I	10,000
2012년 9월	기분좋은날	미디어파크	1,000
2012년10월	기분좋은날	미디어파크	1,000
2012년11월	TV특종 놀라운세상	드림채널,MBOX	1,000
2012년 1월	생방송 오늘아침	토마토프러덕션	4,000
2012년 4월		비타민프러덕션	4,000
2012년 7월		토마토프러덕션	상동
2012년11월		비타민프러덕션	상동

이어서 외주제작 프로그램의 성과를 목표 대비 시청률 성과를 중심으로 살펴보기로 하겠다. 2012년은 1월부터 7월까지 지속된 장기파업과 파업 이후 경쟁력 회복 및 제작



시스템 복원 등 당면과제 해결이 우선되어 1~3분기 목표시청률 설정이 이뤄지지 못하였고, 10월 개편 이후 프로그램별 목표시청률을 설정하였다. 따라서 여기에서는 4분기 목표 시청률 대비 4분기 달성도만을 살펴보기로 하겠다. 8개 외주제작 프로그램 중에서 <TV특종 놀라운 세상><찾아라! 맛있는TV> 두 개의 프로그램만이 연간 달성도 70%를 올리지 못하였고, 나머지 6개 프로그램들은 모두 70%를 넘겼다. 전반적으로 2011년에 비해 연간 목표 달성도가 높아졌는데, 특히 <신비한TV 서프라이즈>는 101.3%의 달성도를 올렸다. 다른 외주제작 프로그램에 대해서도 목표 달성도를 높이기 위한 편성 전략을 강구해야 하겠다.

〈표 2-32〉 2012년 외주제작 프로그램 목표대비 시청률 성과

	1분기 시청률	2분기 시청률	3분기 시청률	목표시청률 (10월개편)	4분기 시청률	연평균 시청률	4분기 달성도
기분좋은날	4.7	3.6	3.9	5	3.8	4.0	76.0%
TV특종놀라운세상	6.3	4.1	4.3	7	4.4	4.8	62.9%
해피타임	8.5	7.7	6.6	8	6.7	7.4	83.8%
신비한TV 서프라이즈	8.6	8.2	7.4	8	8.1	8.1	101.3%
출발비디오여행	7.2	6.5	6.8	8	6.3	6.7	78.8%
찾아라! 맛있는TV	5.2	3.8	4.1	6.5	4.3	4.3	66.2%
그린실버 고향이 좋다	5.3	5.1	4.9	5	4.3	4.9	86.0%
공감특별한세상	2.3	2.7	2.6	3	2.3	2.5	76.7%

### 3) 제작관리의 합리성과 효율성

제작관리의 합리성이란 운영목표를 실천가능하게 설정하였는지, 그리고 제작관리를 얼마나 효율적으로 하였는지 등에 관한 것이다.

#### (1) 제작관리의 합리성

MBC는 프로그램별 성과관리 차원에서 목표시청률 제도를 운영하고 있으며, 연초에 각 제작 주체와 협의를 통해 프로그램별로 '목표시청률'을 설정하고 분기별로 달성률을 관리하고 있다. 목표치에 미달하는 프로그램에 대해서는 집중 모니터 및 해당시간대 시청자 분석을 통해 경쟁력 향상을 지원하고 있다.

2012년도 MBC 프로그램의 제작관리 및 운영을 프로그램별 목표시청률과 달성도를 기준으로 살펴보기로 하겠는데, 1월부터 7월까지 지속된 장기과업으로 1~3분기 목표시

청률 설정이 이뤄지지 못하였고, 10월 개편 이후 프로그램별 목표시청률을 설정하였다. 따라서 여기에서는 4분기 목표 시청률 대비 4분기 달성도만을 살펴보기로 하겠다.

가) 드라마 부문

드라마는 채널경쟁력의 핵심이기 때문에 드라마 시청률은 방송사 전체의 경쟁력 강화를 위해 특별히 관리되어야 한다. 2012년도에는 편성 시간대별 드라마 시청률이 모두 연간달성도 60%이상을 기록하여 2011년에 이어 계속해서 안정적인 경쟁력을 보였다.

이 중 <수목드라마>와 <주말특별기획><월화드라마> 등은 90% 이상의 높은 달성도를 기록하였는데, 특히 <주말특별기획>은 2010년 80%에서 2011년도에 99%, 2012년에 99.4%로 연간달성도가 2년 연속 100%에 육박하였다. 반면에 2012년 MBC 드라마 부문에서 목표시청률의 달성도가 가장 낮은 세부 장르는 <일일연속극>으로 지난 2011년도 64%에 이어 또다시 66.7%로 2년 연속 부진을 면치 못했다. <일일연속극>은 달성률이 가장 낮게 나타나 이에 대한 대책이 요구된다 하겠다.

〈표 2-33〉 2012년도 드라마 장르별 프로그램 실적 및 평가

	1분기 시청률	2분기 시청률	3분기 시청률	목표 시청률	4분기 시청률	연평균 시청률	4분기 달성도
아침드라마	12.9	9.6	13.4	15.0	10.5	11.6	77.3%
일일연속극	12.0	9.2	8.9	15.0	9.7	10.0	66.7%
월화드라마	20.5	24.1	14.9	20.0	16.5	19.1	95.5%
수목드라마	33.4	12.3	12.9	18.0	11.9	17.9	99.4%
주말연속극	11.7	12.1	11.4	14.0	8.3	10.9	77.9%
주말특별기획	18.1	17.8	14.7	18.0	21.2	17.9	99.4%

나) 예능 부문

예능 부문 프로그램들은 지난 2011년에 비해 연간달성도가 부진한 경향을 보였다. 연간달성도 60%에 미치지 못한 프로그램이 2011년에는 1개 밖에 없었으나 2012년에는 4개로 늘었다. 특히 <아름다운 콘서트>는 30.0%의 달성률로 가장 낮은 달성률을 기록하였으며, <코이카의 꿈>은 2011년 44%, 2012년 48.6%의 달성률로 2년 연속 부진하였다. 그러나 <무한도전>은 91.7% 달성률로 지난해 103%의 달성에 이어 해마다 좋은 달성률을 올리고 있으며, <섹션TV 연예통신><우리 결혼했어요> 역시 2년 연속 높은 달성률을 보였다. 그러나 <섹션TV 연예통신><우리 결혼했어요>는 지난해 보다 목표 시청률을 조금 낮게 설정하여 이룬 달성률이라는 점에서 조금은 아쉽다. 또한 지난해 109%의 달성률을 올렸던 <스타오디션 위대한 탄생>은 2012년에는 목표 시청률을 낮췄음에도 불구하고 68.7%의 저조한 달성률을 올렸다.

달성률 목표치를 설정할 때 보다 정확하고 신중할 필요가 있겠다. 목표시청률을 무조건 높게만 설정할 것이 아니라 현실적으로 실천 가능한 목표치를 설정해야 하고, 또한 목표치 설정의 합리적인 기준이나 원칙을 마련할 필요가 있다고 본다.

〈표 2-34〉 2012년 예능 장르별 프로그램 실적 및 평가

		1분기 시청률	2분기 시청률	3분기 시청률	목표시청률 (10월개편)	4분기 시청률	연평균 시청률	달성도 (4분기)
시트콤	일일	13.5	5.0	4.7	10	6.5	7.1	65.0%
	월화	-	-	-		5.5		55.0%
일밤		6.9	5.1	5.3	8	4.9	5.5	61.3%
무한도전		21.1	-	15.2	18	16.5	16.6	91.7%
세바퀴		15.6	13.5	11.7	14	10.7	13.0	76.4%
놀러와		9.7	6.1	4.6	8	4.6	6.4	57.5%
황금어장		13.9	9.8	10.4	12	9.8	11.0	81.7%
위대한탄생	시즌2	15.5	7.3	-	-	-	12.8	68.7%
	시즌3	-	-	-	15	10.3		
섹션TV연예통신		7.6	5.7	5.5	7	6.3	6.4	90.0%
쇼!음악중심		5.7	4.4	4.1	6	4.1	4.6	68.3%
우리결혼했어요		9.6	5.9	6.8	10	8.9	8.2	89.0%
코이카의꿈		5.1	-	-	7	3.4	4.1	48.6%
아름다운콘서트		1.5	1.0	1.1	3	0.9	1.1	30.0%
최강연승퀴즈쇼		-	-	5.2	8	5.3	5.3	66.3%

#### 다) 시사/교양 부문

2012년도 MBC 시사교양 프로그램들은 전반적으로 절대 시청률이 낮을 뿐만 아니라 달성률도 부진한 것으로 나타났다. 2011년에 65%의 달성률을 기록한 <PD수첩>은 2011년 목표 시청률 9.5%를 2012년에 6.5%로 낮춰 설정한 결과로 110.8%의 최고 달성률을 기록하였다. 2012년에는 <PD수첩>을 제외하고 그다지 높은 달성률을 올린 프로그램이 없는데, 특히 <휴먼스토리 덤벼라! 인생>은 겨우 48.6%의 달성률을 기록했고, <MBC스페셜>은 지난해 88%의 달성률을 기록하여 목표 시청률을 2011년 10%에서 2012년 9%로 낮췄음에도 불구하고 56.7%의 낮은 달성률을 기록하였다. 2011년에 96%의 달성률을 올렸던 <생방송 오늘 아침>은 2012년에 78.9%로, 소비자 고발 프로그램인 <불만제로UP>은 2011년 81% 달성률에서 2012년 63.8%로 떨어졌다. MBC는 한 때 MBC의 간판 프로그램이었던 <PD수첩> 등 시사교양프로그램을 비롯하여 시사교양 프로그램을 강화시킬 대책 마련이 시급하다 하겠다.

〈표 2-35〉 2012년 시사/교양 장르별 프로그램 실적 및 평가

	1분기 시청률	2분기 시청률	3분기 시청률	목표시청률 (4분기)	4분기 시청률	연평균 시청률	4분기 달성도
생방송 오늘아침	6.5	6.6	8.3	9	7.1	7.1	78.9%
PD수첩	8.1	-	-	6.5	7.2	7.8	110.8%
시사매거진2580	10.2	-	7.2	8.5	5.3	6.5	62.4%
지구촌리포트	2.9	3.4	3.7	5	3.5	3.4	70.0%
경제매거진M	4.8	5.1	4.8	6	4.8	4.9	80.0%
불만제로UP	7.0	4.6	-	8	5.1	5.9	63.8%
사람이다Q	-	-	-	7	4.6	4.6	65.7%
MBC스페셜	10.0	3.8	4.9	9	5.1	5.9	56.7%
생방송원더풀금요일	-	-	-	6.5	4.3	4.3	66.2%
휴먼스토리 덤벼라!인생	-	-	-	7	3.4	3.4	48.6%

(2) 제작관리의 효율성

가) 드라마본부

2012년 드라마본부는 ‘타사(중편 포함)와 차별화된 명품 드라마 제작’, ‘자체제작 활성화 기반 마련’, ‘외주제작사와 협력적 상생을 통한 콘텐츠 경쟁력 제고’를 목표로 설정하였다. 드라마본부는 <빛과 그림자>, 이병훈 대형사극(마의) 등 월화 드라마의 경쟁력 유지 및 안정적 제작초안 기반을 마련하여 월화드라마 평균시청률 19.1%로 동 시간대 1위를 차지하였고, 시대극(빛과 그림자), 메디컬 드라마(골든타임), 사극(마의) 등 다양한 장르의 드라마를 통해 시청자들에게 다양한 볼거리를 제공하였다. 또한 주말 드라마 성과 관리 강화로 주말저녁 시간대에 MBC의 우위를 정착시켰는데, <애정 만만세>, <신들의 만찬>, <닥터진>, <메이퀸>으로 이어지는 주말특별기획드라마는 평균시청률 17.9%로 동시간대 1위를 기록하였고, 56부작 주말연속드라마 <무신>은 정통사극의 부활을 알리며 장년 남성층에 큰 호응을 얻었다. 또한 참신한 수목미니시리즈 기획으로 수익성 및 사업성의 극대화를 올렸는데, <해를 품은 달>이 평균 36.7%의 시청률에 63억 상당의 광고수익(서울기준, 수수료 공제후)을 나타냈고, 이어 같은 20부작 드라마 <더킹 투 하츠>는 스타 캐스팅(이승기, 하지원)을 앞세워 평균 14.1%의 시청률에 79억 상당의 광고수익(서울기준, 수수료 공제후)을 기록하였다. 그리고 연속극(일일아침/저녁) 경쟁력의 유지 및 강화를 꾀했는데, 일일아침드라마 <위험한 여자>, <천사의 선택>, <사랑했나 봐> 등 3개작이 평균 11.6% 시청률을 보이며, 지난 해 일일아침드라마의 평균 시청률 13.5%에는 미치지 못했으나 그런대로 안정적인 시청률을 보였다.

아울러 과감한 기획안 발굴을 통한 자체제작 역량을 강화시켰는데, 중증외상센터 의사의 애환을 다룬 <골든타임>, 요리경연을 소재로 한 <신들의 만찬>, 경남지방 처녀귀신 전설을 소재로 한 <아랑 사또전> 모두 참신한 기획안에 근거해 자체 제작한 드라마로 동시간대 시청률 1, 2위를 기록하였다. 그리고 드라마 간접광고 영업 강화 및 합리적 업무프로세스를 정립하였다. 구체적으로 드라마 프로듀싱부 주관으로 간접광고 가이드라인 제정 및 배포, 드라마PD를 대상으로 한 간접광고 설명회를 개최하였고, 심의 규정에 저촉되는 외주사의 무리한 간접광고를 막기 위해 드라마 프로듀싱부 차원에서 사전, 사후 모니터링을 강화하였으며, 외주제작 표준계약서에 본사 간접광고 실행 절차 및 위반 시 책임을 명시하는 문구를 삽입하였다.

#### 나) 예능본부

예능본부는 2012년도 연간 업무 운영 목표를 ‘주요 예능 프로그램의 경쟁력 회복’ ‘트렌드를 주도하는 새롭고 강력한 킬러 콘텐츠 개발’ ‘공익성 제고를 위한 특집 프로그램 개발’ ‘K-POP 콘서트를 통한 한류 열풍 지속’ 등으로 설정하였다. 예능본부는 2012년에 주요 예능 프로그램 동시간대 시청률 1위를 유지하였는데, <황금어장>, <위대한 탄생>, <무한도전>, <세상을 바꾸는 퀴즈> 등의 MBC 예능을 대표하는 프로그램들이 지속된 파업의 여파에도 불구하고 어느 정도 경쟁력을 유지하였다. 특히 <무한도전>은 파업 이후에도 여전히 대한민국 예능의 최고 킬러 콘텐츠로 시청자의 절대적인 지지를 받았고, <황금어장>은 <라디오 스타>와 <무릎팍 도사>로 확대 편성하였다. 이어서 MBC의 대표 특집프로그램들을 제작하였는데, <KOREAN MUSIC WAVE IN BANGKOK>, <KOREAN MUSIC WAVE IN GOOGLE>, <KOREAN MUSIC WAVE IN LA>, <KOREAN MUSIC WAVE IN KOBE>, <음악중심 베트남 특집> 등 2011년에 이어 K-POP 특집으로 한류 확산에 기여하였다. 또한 초대형 해외 봉사 프로그램인 <코이카의 꿈>을 제작하여 2011년에 이어 방송의 공익적 책임에 이바지 하였다. 문화적으로 소외된 도서 지역을 방문하여 <이미자의 흑산도 아가씨>를 공연함으로써 지역 주민들과 소통하고 문화적 차이를 극복함으로써 공영방송 MBC의 이미지를 높였다.

한편 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 방송공연이벤트 연수를 통해 벤치마킹을 시도하고, 외부제작인력의 연계를 활성화함으로써 제작인력을 보강하고자 하였으며, 무엇보다 제작환경의 개선을 위해서 편집실의 작업환경 개선에 힘쓴 것으로 나타났다.

다) 시사/교양국

MBC는 2012년 4월에 기존의 시사교양국을 ‘교양제작국’과 ‘시사제작국’으로 분리하는 조직개편을 하였다. 교양제작국은 2012년에도 명품 다큐멘터리의 브랜드화를 통한 신뢰도를 높이는데 최선을 다했다. ‘지구의눈물’ 시리즈의 완결판으로 제작된 <남극의 눈물>(6부작)은 아시아 최초로 황제펭귄의 1년을 담은 등 높은 완성도로 시청자 호응을 이끌어 내며 명품 다큐멘터리의 명성을 이어갔다. 또한 2006년부터 꾸준히 제작된 <휴먼다큐 사랑>은 시청자들에게 가족의 사랑과 의미를 전달하는 MBC 대표 다큐멘터리로 자리 잡았다. 또한 창사 51주년 특집 다큐멘터리 <생존(Survival)>은 극한 생존 환경 속에서 자연과 공존하며 살아가는 원시 부족의 경이로운 삶의 이야기를 다루며 MBC의 새로운 명품 다큐멘터리로 부상하였다. 세계적인 비올리스트 리처드 용재오닐과 24명의 다문화 가정 아이들이 1년 여간 함께 한 대장정 음악 프로젝트 <안녕?! 오케스트라>는 음악을 소통과 치유의 소재로 전환함으로써 시청자들에게 신선한 자극과 감동을 안겨주었다.

한편 MBC는 사회적 이슈 조명을 통해 공익 기능을 수행하였다. <MBC스페셜>이 ‘10대 감정 보고서-위기의 아이들’, ‘부부술루션-신혼을 돌려 드립니다’, ‘싸이GO-세계는 강남 스타일’ 등 사회적 이슈를 조명하며 시청자들의 공감을 이끈 가운데, <PD수첩>이 신년기획으로 제작한 ‘허니문 푸어’는 결혼과 동시에 빚쟁이가 되는 젊은 세대의 애환을 다루며 사회적 반향을 불러일으켰다.

〈표 2-36〉 2012년 주요 프로그램 수상 실적

프로그램명	성명	수상내용	주관기관	수상일
무한도전	김태호	휴스턴 국제페스티벌 Silver Remi Award	휴스턴 국제 영화제	2012. 01.01.
어린이날 특집 - 어린이에게 새 생명을	방성근	보건복지부 장관표창	보건복지부	2012. 03.02
우리들의 일밤 - 나는 가수다	김영희 외	TV부문 실험 정신상	PD 연합회	2012. 03.09.
MBC 미니시리즈 최고의 사랑	박홍균	뉴욕 TV&Film 페스티벌 미니시리즈 은상	뉴욕 TV&Film 페스티벌	2012. 04.17
MBC 수목 미니시리즈 로열패밀리	김도훈	휴스턴 국제 영화제 플래티넘상	휴스턴 국제 영화제	2012. 04.21
MBC 광복절 특집극 절정	이상엽	휴스턴 국제영화제 심사위원 대상	휴스턴 국제 영화제	2012. 04.21
휴먼다큐 ‘사랑’ 엄마의 고백	이모현	휴스턴 인터내셔널 필름 페스티벌 심사위원 특별상	휴스턴 국제 영화제	2012. 04.22.
MBC창사 48주년 특별기획 선덕여왕	박홍균	휴스턴영화제 심사위원 특별상 TV시리즈 드라마부문	휴스턴 국제 영화제	2012. 04.24

프로그램명	성명	수상내용	주관기관	수상일
MBC창사 48주년 특집다큐멘터리 - 아마존의 눈물	김진만 김현철	미국 휴스턴영화제 다큐멘터리 부문 대상	휴스턴 국제 영화제	2012. 04.24
MBC 수,목 미니시리즈 - 해를 품은 달	김도훈	백상 예술 대상 작품상	백상 예술 대상	2012. 04.26
MBC 수,목 미니시리즈 - 해를 품은 달	김도훈	상하이 TV 페스티벌 은상	상하이 TV 페스티벌	2012. 04.26
휴먼다큐 '사랑' 엄마의 고백	이모현	YWCA가 뽑은 좋은 TV프로그램상	YWCA 연합회	2012. 08.18.
MBC 창사 50주년 특집 남극의 눈물	김진만 김재영	ABU 다큐멘터리 최우수상	ABU	2012. 10.16
MBC 수,목 미니시리즈 - 해를 품은 달	김도훈	KAA Award 2012년 광고주가 뽑은 좋은 프로그램상	한국 광고주 협회	2012. 10.18
MBC 창사특집 함께하는세상 명사들의 사랑나눔	한명석	대한적십사자 표창장	대한적십사자	2012. 10.26
MBC 월화 특별 기획드라마 골든타임	권석장 김선일	한국 PD 연합회 이 달의 PD상	한국 PD 연합회	2012. 11.01
MBC 창사 50주년 특집 남극의 눈물	김진만	카톨릭 매스컴상 방송부문상	한국천주교 주교회의 매스컴위원회	2012. 11.27
뉴스데스크 (농심라면 스프에 1급 발암물질)	여홍규 외	이 달의 방송 기자상	방송 기자 연합회	2012. 11.29
MBC 월화 특별 기획드라마 골든타임	권석장 김선일	한국 PD연합회 이 달의 PD상	한국 PD 연합회	2012. 12.07
MBC 창사 50주년 특집 남극의 눈물	김진만	컨텐츠 어워드 방송그랑프리 대통령 표창	문화관광부	2012. 12.07
MBC 월화 특별 기획드라마 골든타임	권석장	이 달의 좋은 프로그램상	방송통신 심의위원회	2012. 12.09
MBC 수,목 미니시리즈 -해를 품은 달	정승우 김선일	한국방송 촬영감독연합회 그리메상 드라마부문 최우수작품상	한국 촬영 감독 연합회	2012. 12.14
MBC 창사 50주년 특집 남극의 눈물	송인혁 김만대	한국방송 촬영감독연합회 그리메상 다큐멘터리부문 우수작품상	한국 촬영 감독 연합회	2012. 12.14
뉴스데스크 나도 기자다 (올림픽대교구조현장 취재)	류종현	표창장 (2012년 재난대응 안전한국훈련)	행정 안전부장관	2012. 12.31

#### 4) 내·외부 평가시스템의 적절성

프로그램의 품질을 제고하기 위해 방송사는 외부적으로는 방송통신심의위원회 등의 규제기관을 통해 평가를 받으며, 내부적으로도 자율적인 규제 시스템을 운영하고 있다. MBC는 모니터를 비롯한 ‘공정성 자문위원회’의 운영 등을 통해 정기적으로 외부 평가를 받고 있으며, 사전심의를 통해서는 내부 자율규제 시스템을 운영하였고, 방송연기대상과 프로그램에 대한 시상을 통하여 품질향상의 의욕을 고취시키도록 하고 있다. 또한 연 1회 MBC 본사 및 총 18개 지방계열사의 심의홍보책임자 회의를 실시하고 있는데, 2012년도에는 심의홍보책임자가 전원 참석한 가운데 11월 15-16일 양일간 충주에서 개최되었다.

한편 MBC는 2012년에 방송통신심의위원회로부터 모두 35건의 심의 제재를 받았는데, 권고 23건, 주의 6건, 경고 4건, 시청자에 대한 사과 1건, 시청자에 대한 사과와 해당 프로그램의 관계자에 대한 징계가 1건으로 지난해와 비슷한 수준이었다.

〈표 2-37〉 내 외부 평가제도

분야	업무	주기	특기사항
모니터	TV, 라디오 프로그램 모니터 및 일일보고서 작성	매일	•TV : 12명, 라디오 : 8명 •월 1회 모니터 간담회 개최
심의	TV, 라디오, DMB 프로그램 사전 심의	매일	•TV, 라디오 : 심의위원 17명 •DMB : 심의위원 2명 (중복)
평가	MBC 프로그램상	분기별	•TV, 라디오 프로그램을 대상으로 우수작을 1~2편 선정, 시상하여 프로그램의 품질향상과 제작의욕을 고취시킴. •2012년도 수상작 총 13편
포상	MBC 프로그램제작상	연 1회(창사)	•제작진 독려 및 프로그램 질적 향상 도모 •총 11개 부문, 총 11단체 수상
기타	본·계열사 심의책임자 회의	연 1회	•11/15~16 (충주)에서 개최

〈표 2-38〉 2011, 2012년도 MBC의 방송통신심의위원회 심의 제재 현황

		권고	법정 제재					총계
			주의	경고	시청자에 대한 사과	해당 프로그램의 관계자에 대한 징계	시청자에 대한 사과, 해당 프로그램의 관계자에 대한 징계	
TV	2012	23	6	4	1	-	1	35
	2011	17	12	12	2	-	1	34
라디오	2012	11	1	-	-	-	-	12
	2011	8	4	1	-	-	-	13



## 4. 프로그램 품질제고

### 1) 프로그램 질적 성과(QI평점) 및 주요 기획프로그램 성과

#### (1) 프로그램 질적 성과(QI평점)

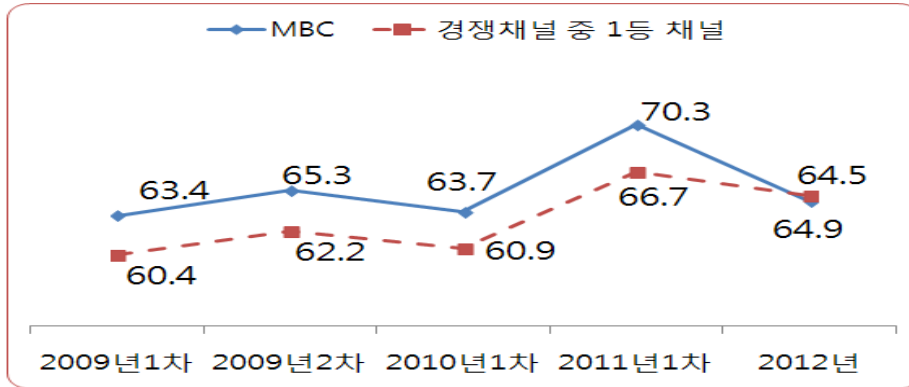
MBC는 수용자 차원의 프로그램 평가를 위해 품질 평가 지수인 QI(Quality Index)를 개발하여 2003년부터 해마다 조사해오고 있다. QI조사는 2010년도까지는 TNS 패널 가구원 1,500명을 대상으로 전화조사를 실시하였으나 2011년부터는 하루 평균 30분 이상 TV를 시청하는 만 15-69세의 일반시청자 2,000명을 대상으로 하는 면접조사 방식으로 바꾸었다.

2012년도에 실시한 QI조사는 지역별 군집표집과 성·연령별 할당 표집을 통해 선정된 시청자 2,000명을 대상으로 면접조사로 실시되었다. 2012년 QI 조사는 총 142개 프로그램에 대해 품질평가를 실시하였는데, 장르별로 보면 뉴스가 13개, 드라마 22개, 오락 43개, 생활교양 54개, 시사교양 10개 프로그램이다. 채널별로는 MBC 37개, KBS1 40개, KBS2 33개, SBS 32개 프로그램이다. 선정된 프로그램은 2012년 10월 현재 방송 중이고, 방송길이가 10분 이상인 프로그램이며, 재방송 프로그램, 어린이, 영화, 스포츠, 특집 프로그램은 제외되었다.

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

그 결과를 보면 MBC는 2006년을 시작으로 2011년까지 5년간 브랜드 자산 1위 자리를 유지해왔으나 2012년에는 2위로 하락하였다. 전반적으로 모든 채널의 브랜드 자산 평가가 2011년 대비 하락하였으며 특히 MBC의 경우 평균 5.8점이 하락하여 하락폭이 큰 편이다. 채널 간 브랜드 자산평가 항목별 점수 차가 크지 않은 점이 눈에 띈다.

〈그림 2-4〉 채널별 브랜드 자산



이어서 각 장르별 채널 인지도를 보면 드라마는 MBC, 뉴스와 시사교양은 KBS1, 오락은 SBS, 생활교양은 KBS2라는 응답이 높았다. MBC는 드라마에서 1위를 차지하였으나 드라마 이외의 4개 장르에서 2011년 대비 1순위씩 하락하여 뉴스 2위, 오락, 시사교양, 생활교양에서 각 3위를 기록하였다. MBC는 뉴스 부문에 대한 인지도가 2011년 대비 큰 폭(약 12%p)으로 하락하여 지난해 뉴스 부문 2위였던 KBS1에 밀려 2위로 하락하였다.

〈표 2-39〉 2011,2012년 채널별 브랜드 자산 평균,순위와 타깃 시청률 비교(%)

	MBC		KBS1		KBS2		SBS	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
‘드라마’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	37.3 (1위)	33.1 (1위)	8.0 (4위)	6.3 (4위)	16.5 (3위)	22.8 (3위)	32.4 (2위)	32.3 (2위)
‘뉴스’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	38.3 (1위)	26.8 (2위)	37.6 (2위)	49.2 (1위)	7.9 (4위)	8.1 (4위)	10.6 (3위)	9.5 (3위)
‘오락’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	29.7 (2위)	22.7 (3위)	5.4 (4위)	3.8 (4위)	26.9 (3위)	31.6 (2위)	32.8 (1위)	37.1 (1위)
‘시사교양’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	26.8 (2위)	21.0 (3위)	31.4 (1위)	37.9 (1위)	20.9 (3위)	22.2 (2위)	11.9 (4위)	9.5 (4위)
‘생활교양’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	27.1 (2위)	21.0 (3위)	21.8 (3위)	24.3 (2위)	27.4 (1위)	27.7 (1위)	13.1 (4위)	16.0 (4위)

다음은 장르별 IQ평점이 상위인 프로그램들을 살펴보기로 하자. 전체적으로 장르별 QI 평균이 전년 대비 소폭 하락했지만, QI 상위 프로그램은 크게 변동이 없었다. MBC 프로그램 중 <무한도전>과 월화드라마 <마의>가 QI평점을 높게 받았다.

〈표 2-40〉 장르별 QI 평점 상위 프로그램 추이

	2011년	2012년
뉴스	<KBS 뉴스9> <MBC 뉴스데스크> <KBS 뉴스광장> <MBC 뉴스투데이>	<KBS 뉴스9> <KBS 뉴스광장> <MBC 뉴스데스크> <SBS 8시 뉴스>
드라마	<광개토 대왕>(K1) <계백>(M) <오작교 형제들>(K2) <당신이 잠든 사이에>(S) <하이킥3 짧은 다리의 역습>(M)	<대왕의 꿈>(K1) <마의>(M) <별도 달도 따줄게>(K1) <대풍수>(S) <내딸 서영이>(K2)
오락	<해피선데이 “1박2일”>(K2) <무한도전>(M) <개그콘서트>(K2) <우리들의 일밤1부 “나는가수다”>(M) <전국노래자랑>(K1)	<개그콘서트>(K2) <무한도전>(M) <전국노래자랑>(K1) <일요일이 좋다 “런닝맨”>(S) <일요일이 좋다 “정글의 법칙”>(S)
생활교양	<생로병사의 비밀>(K1) <환경스페셜>(K1) <위기탈출넘버원>(K2) <생방송투데이>(S) <경제매거진M>(M)	<생로병사의 비밀>(K1) <소비자고발>(K1) <위기탈출넘버원>(K2) <역사스페셜>(K1) <비타민>(K2)
시사교양	<PD수첩>(M) <추적 60분>(K2) <그것이 알고 싶다>(S)	<그것이 알고 싶다>(S) <100분 토론>(M) <추적 60분>(K2)

※ 뉴스 장르의 KBS 뉴스9, MBC 뉴스데스크, SBS 8시뉴스는 주말과 주중의 평균값으로 순위 산출

이어서 포트폴리오 분석을 해보기로 하겠다. 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. 142개 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, 편성하는 의도이다.

〈그림 2-5〉 포트폴리오 분석



총 142개의 프로그램을 대상으로 한 2012년 QI 조사 채널별 포트폴리오 분석표를 살펴보면, MBC는 전체 34개의 프로그램 중 QI 점수가 긍정적이면서 시청점유율이 높은 1분면에 총 6개(17.6%)의 프로그램이 위치하여 4개 채널 중 프로그램 수로는 가장 적으며 KBS2가 11개로 가장 많았다. MBC 채널은 2011년과 비교해 점유율이 높은 1,2분면의 프로그램 구성 비율이 감소하고 점유율이 낮은 3,4분면의 프로그램 구성 비율이 다소 증가하는 경향을 보였다. KBS1은 3분면(QI▲, 점유율▼)에 위치한 프로그램 구성 비율은 증가한 반면 4분면(QI ▼, 점유율▼)에서는 감소하였고, KBS2와 SBS는 1분면과 4분면에 프로그램 구성 비율이 다소 몰리는 경향을 보였다. MBC가 지난 2011년에는 29개 프로그램 중 8개 프로그램(27.6%)이 1분면에 위치했던 거에 비하면 2012년에 그 비율이 떨어졌으며, 4채널 중 순위 역시 2위에서 4위로 떨어졌다. QI 점수와 점유율이 모두 낮은 4분면 프로그램 수를 보면 MBC는 2011년 7개(24.1%)에서 2012년에 12개(35.3%)로 늘어났다. 이러한 결과를 통해 지난 1년 만에 MBC 프로그램이 질과 양(시청 점유율) 측면에서 모두 하락한 것으로 평가할 수 있겠다.

〈표 2-41〉 2011년, 2012년 채널별 포트폴리오 분석

%, ( )안은 프로그램수

		포트폴리오 분포				
		1분면	2분면	3분면	4분면	TOTAL
		QI▲, 점유율▲	QI▼, 점유율▲	QI▲, 점유율▼	QI▼, 점유율▼	
MBC	2011년	27.6(8)	27.6(8)	20.7(6)	24.1(7)	100.0(29)
	2012년	17.6(6)	20.6(7)	26.5(9)	35.3(12)	100.0(34)
KBS1	2011년	26.3(5)	5.3(1)	31.6(6)	36.8(7)	100.0(19)
	2012년	27.8(10)	5.6(2)	38.9(14)	27.8(10)	100.0(36)
KBS2	2011년	30.0(6)	10.0(2)	20.0(4)	40.0(8)	100.0(20)
	2012년	33.3(11)	12.1(4)	15.2(5)	39.4(13)	100.0(33)
SBS	2011년	25.0(6)	25.0(6)	20.8(5)	29.2(7)	100.0(24)
	2012년	29.0(9)	19.4(6)	9.7(3)	41.9(13)	100.0(31)
TOTAL	2011년	27.2(25)	18.5(17)	22.8(21)	31.5(29)	100.0(92)
	2012년	26.9(36)	14.2(19)	23.1(31)	35.8(48)	100.0(134)

각 장르별 프로그램의 질적 성과를 살펴보면 다음과 같다.

#### 가) 드라마

2012년 드라마 장르의 QI평점이 73.9점으로 전년 대비 1.6점 하락하였다. KBS1의 대하드라마<대왕의 꿈>이 77.4점으로 가장 높았고, 이어서 MBC 월화드라마 <마의>가 77.0점, KBS1 일일연속극 <별도 달도 따줄게>가 76.3점 등의 순서였다. MBC는 주말드라마와 월화드라마는 다른 채널 대비 평가가 높은 편이나 수목드라마와 아침드라마는 다른 채널의 드라마 대비 상대적으로 평가가 낮은 편이다. MBC는 <마의>에 이어 주말특별기획드라마<메이퀸>과 주말연속극<아들 녀석들>이 각각 7위와 8위를 차지하고, 일일시트콤<엄마가 뭐길래>가 11위를 차지하였다. 그래서 총 4편의 MBC 드라마가 평균(73.9점) 이상의 전체 QI 평점을 받아 전체 방송 3사 4개 채널 중 가장 우수한 성과를 거둔 것으로 나타났다.

〈표 2-42〉 2012년 드라마 장르 프로그램

(단위 : %)

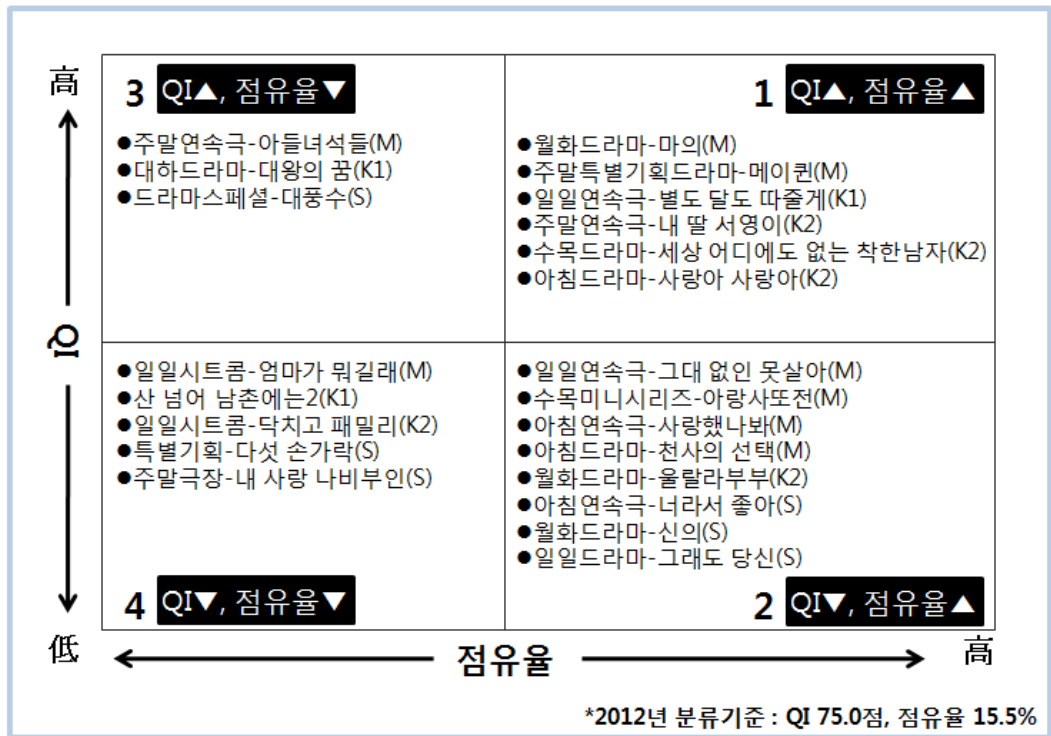
순위	프로그램	채널	응답률	QI평점	QI항목별 점수				시청률 (점유율)	
					QI1	QI2	QI3	QI4		
드라마 장르 평균				73.9	75.6	73.2	74.6	72.3		
1	대하드라마 <대왕의 꿈>	KBS1	16.6	77.4	78.1	76.8	77.2	77.3	4.9	(15.2)
2	월화드라마 <마의>	MBC	21.8	77.0	78.3	76.8	76.7	76.3	5.2	(18.9)
3	일일연속극 <별도 달도 따줄게>	KBS1	18.0	76.3	77.3	76.7	76.7	74.6	11.1	(40.6)
4	드라마스페셜 <대풍수>	SBS	16.9	76.1	77.2	76.0	76.4	75.1	4.0	(15.0)
5	주말연속극 <내 딸 서영이>	KBS2	35.6	76.0	78.5	75.3	75.5	74.9	14.4	(45.6)
6	수목드라마 <세상 어디에도 없는 착한 남자>	KBS2	28.6	76.0	78.4	75.2	76.4	73.8	7.1	(26.3)
7	주말특별기획드라마 <메이퀸>	MBC	26.7	75.9	78.1	75.7	75.7	74.1	8.5	(26.8)
8	주말연속극 <아들 녀석들>	MBC	11.6	75.1	75.1	75.4	75.3	74.8	3.7	(11.6)
9	아침드라마 <사랑아 사랑아>	KBS2	10.8	75.0	77.1	73.3	77.0	72.8	5.3	(33.6)
10	특별기획 <다섯 손가락>	SBS	13.9	74.7	77.6	72.9	75.1	73.2	4.9	(15.3)
11	일일시트콤<엄마가 뽀글래>	MBC	4.4	74.0	74.3	73.6	74.7	73.6	2.5	(10.6)
12	아침연속극 <너라서 좋아>	SBS	6.3	73.5	75.9	72.8	73.7	71.8	3.4	(20.5)
13	일일연속극 <그대 없인 못살아>	MBC	12.5	73.5	74.2	73.1	74.7	72.0	5.0	(18.7)
14	수목미니시리즈 <아랑사또전>	MBC	11.7	72.7	72.9	72.2	74.7	71.0	6.2	(22.4)
15	주말극장 <내 사랑 나비부인>	SBS	8.6	72.7	73.0	72.3	73.1	72.3	4.0	(12.3)
16	월화드라마 <신의>	SBS	10.1	72.6	75.2	71.5	72.7	71.2	5.0	(17.8)
17	<산 넘어 남촌에는2>	KBS1	4.6	72.3	75.3	72.2	71.8	69.8	2.1	(11.8)
18	아침연속극 <사랑했나봐>	MBC	5.2	72.1	73.6	71.0	74.7	69.2	3.7	(23.6)
19	일일드라마 <그래도 당신>	SBS	10.1	71.3	73.6	71.1	70.6	70.0	6.4	(29.3)
20	월화드라마 <울랄라 부부>	KBS2	15.5	71.3	73.1	70.7	72.8	68.5	5.5	(19.5)
21	아침연속극 <천사의 선택>	MBC	6.9	70.4	73.7	67.6	73.7	66.8	5.4	(32.7)
22	일일시트콤 <닥치고 패밀리>	KBS2	5.4	69.7	71.8	67.6	71.8	67.4	2.5	(10.6)

이어서 드라마 장르 포트폴리오 분석표를 보면, 드라마 장르의 총 22개 프로그램 중 2분면에 위치한 프로그램 구성 비율이 36.4%로 가장 높았고 이어서 1분면 27.3%, 4분면 22.7%, 3분면 13.6%순으로 높았으며 드라마 장르의 총 63% 가량의 점유율이 평균 값보다 높아 1,2분면에 위치하였다. MBC와 SBS의 드라마 중 절반가량이 QI는 중간 값보다 낮으나 점유율이 평균보다 높아 2분면에 위치했으며, KBS2는 QI와 점유율이 모두 높아 1분면에 위치한 프로그램 비율이 60%로 비교적 높은 편이다. QI 평점과 시청점유

율이 모두 높은 1분면에 포함시킨 6편의 드라마들을 보면 KBS2가 3편으로 가장 많고, MBC는 <마의><메이퀸> 2편이 위치하고 있다.

2011년에는 1분면에 모두 4편의 드라마가 위치했는데, 그 중 MBC는 <계백>이 유일하게 포진하였다. 또한 OI점수도 낮고, 점유율도 낮은 4분면에 위치한 드라마를 보면 2011년에는 MBC의 <지고는 못살아><천 번의 입맞춤> 2편이 포진하였지만, 2012년에는 일일시트콤<엄마가 뭐길래> 1편이 위치하였다. 따라서 MBC는 드라마 장르에서는 지난해 보다 질과 양적으로 성과가 좋았다고 평가할 수 있겠다.

〈그림 2-6〉 2012년 드라마 장르 포트폴리오 분석



#### 나) 오락

2012년 오락 장르의 전체 QI평균 점수는 75.5점으로 2011년 대비 1.7점 하락하였다. KBS2의 <개그콘서트>가 QI 평점 80.1점으로 가장 높았으며 MBC의 <무한도전>이 근소한 차이로 2위를 차지하였다. MBC 오락 프로그램 중 오락 장르 평균 75.5점 이상으로 평가 받아 10위권에 있는 프로그램으로는 <일밤-나는 가수다2> <세바퀴> <최강연승 퀴즈쇼Q>등이 있다. 지난해 오락 장르 평균 점수 이상으로 높게 평가 받았던 <놀러

와> <해피타임>이 2012년에는 오락 장르 평균 정도의 수준으로 평가 받았다. MBC 오락 프로그램 중 <우리 결혼했어요> <일밤-승부의 신>은 QI 평점이 73점대로 전체 오락 QI 평균에 못 미치는 수준으로 평가되었다. 2012년도에 오락 장르 중에서 평균 이상의 QI평점을 받은 프로그램 23편 중 MBC 프로그램은 5편에 불과한 반면에 KBS2는 8편, SBS는 7편이었다.

<표 2-43> 2012년 오락 장르 프로그램

(단위 : %)

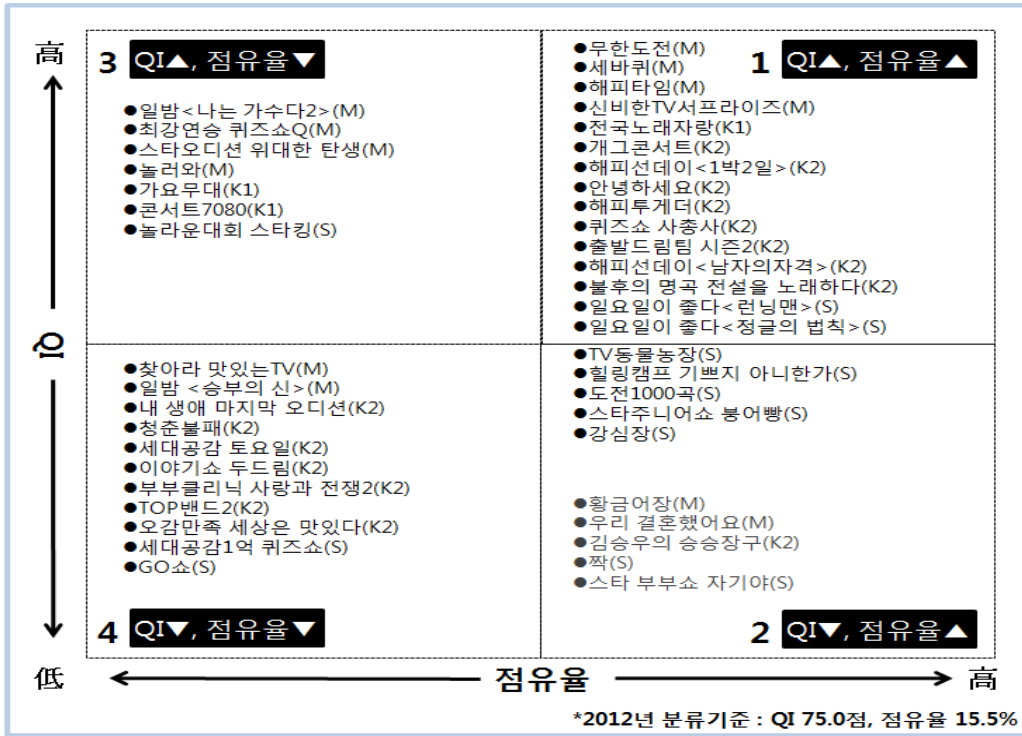
순위	프로그램	채널	응답률	QI평점	QI항목별 점수				시청률 (점유율)	
					QI1	QI2	QI3	QI4		
오락 장르 평균				75.5	76.6	75.1	75.9	74.4		
1	개그콘서트	KBS2	45.4	80.1	80.3	78.9	81.2	80.0	10.9	(31.3)
2	무한도전	MBC	30.9	80.1	80.7	79.7	81.4	78.7	7.3	(28.0)
3	전국노래자랑	KBS1	19.0	79.5	80.3	79.8	79.3	78.8	3.8	(21.3)
4	일요일이 좋다 - 런닝맨	SBS	30.55	79.4	79.1	78.4	81.0	79.1	9.2	(30.9)
5	일요일이 좋다 - 정글의 법칙	SBS	25.7	79.4	79.7	79.9	79.5	78.3	7.9	(34.8)
6	가요무대	KBS1	7.9	78.9	80.0	79.2	77.6	78.7	3.9	(13.6)
7	콘서트 7080	KBS1	12.5	78.6	79.5	78.3	78.0	78.7	1.7	(8.2)
8	해피선데이 - 1박 2일	KBS2	31.15	78.0	78.4	77.9	78.6	77.2	9.0	(29.7)
9	안녕하세요	KBS2	22.3	77.7	78.5	76.6	79.1	76.7	4.5	(22.0)
10	TV동물농장	SBS	27.9	77.7	79.8	77.8	77.7	75.5	3.7	(19.6)
11	해피투게더	KBS2	19.7	77.4	78.9	76.8	77.8	76.3	5.1	(26.5)
12	힐링캠프 기쁘지 아니한가	SBS	22.2	77.2	78.6	77.4	76.9	75.7	3.6	(18.9)
13	놀라운 대회 스타킹	SBS	20.2	77.1	77.4	77.2	77.4	76.3	3.7	(14.1)
14	일밤-나는 가수다2	MBC	17.3	77.0	78.3	76.8	76.0	76.8	3.0	(9.5)
15	세마퀴	MBC	22.6	77.0	77.8	76.3	77.3	76.4	4.4	(19.6)
16	도전1000곡	SBS	16.6	76.8	77.3	74.8	77.5	77.6	3.0	(19.5)
17	퀴즈쇼 사총사	KBS2	5.2	76.4	77.9	77.2	75.5	74.8	2.5	(17.1)
18	스타주니어쇼 붕어빵	SBS	12.5	76.3	77.1	76.2	77.1	74.8	4.2	(20.9)
19	불후의명곡 전설을 노래하다	KBS2	12.8	76.2	78.2	75.5	75.7	75.4	4.4	(17.4)
20	출발 드림팀 시즌2	KBS2	16.7	76.0	76.0	75.5	77.2	75.2	3.0	(16.5)
21	해피선데이 - 남자의 자격	KBS2	20.9	75.9	76.5	76.4	76.5	74.3	4.4	(18.4)
22	최강연승 퀴즈쇼Q	MBC	4.7	75.8	76.9	77.4	77.1	71.9	1.9	(10.1)
23	스타오디션 위대한탄생 3	MBC	14.6	75.7	76.2	75.5	75.9	75.3	3.4	(14.0)
24	해피타임	MBC	6.9	75.4	76.4	75.6	74.4	75.2	2.6	(17.9)



순위	프로그램	채널	응답률	QI평점	QI항목별 점수				시청률 (점유율)	
					QI1	QI2	QI3	QI4		
25	공감토크쇼 놀러와	MBC	7.1	75.3	76.4	75.8	75.0	73.8	2.2	(10.6)
26	신비한TV 서프라이즈	MBC	16.5	75.2	76.3	74.7	75.6	74.0	3.2	(17.8)
27	강심장	SBS	22.5	75.0	75.5	73.6	76.3	74.7	3.5	(19.6)
28	내생애 마지막 오디션	KBS2	4.1	74.4	76.0	73.2	74.2	74.4	2.0	(7.7)
29	세대공감 1억퀴즈쇼	SBS	8.6	74.3	75.2	73.6	76.2	72.4	2.6	(10.3)
30	황금어장	MBC	16.6	74.1	74.8	72.2	74.8	74.3	4.3	(21.9)
31	짹	SBS	11.8	73.9	75.4	72.5	74.2	73.5	3.6	(18.0)
32	김승우의 승승장구	KBS2	17.9	73.3	74.5	72.5	74.2	72.1	3.8	(20.5)
33	찾아라 맛있는TV	MBC	6.3	73.2	75.6	74.3	71.7	71.3	1.5	(10.1)
34	청춘불패2	KBS2	4.2	73.2	72.2	70.6	77.2	72.6	1.9	(9.6)
35	우리 결혼했어요	MBC	10.6	73.1	74.1	70.9	74.6	72.9	3.6	(18.0)
36	일밤-승부의 신	MBC	3.5	73.1	75.0	71.4	74.8	71.2	2.0	(9.1)
37	스타부부쇼 자기야	SBS	9.5	73.1	74.9	72.2	73.9	71.3	3.7	(18.7)
38	세대공감토요일	KBS2	3.1	73.0	74.3	73.8	73.8	69.9	2.1	(12.7)
39	이야기쇼 두드림	KBS2	6.1	72.5	74.6	73.0	72.4	70.2	2.3	(8.0)
40	부부 클리닉 사랑과 전쟁2	KBS2	11.9	71.9	74.2	72.3	72.4	68.6	3.4	(15.5)
41	GO쇼	SBS	4.5	70.6	72.6	68.3	70.9	70.6	2.4	(11.0)
42	TOP밴드2	KBS2	3.3	70.1	71.2	69.7	70.2	69.4	0.9	(4.3)
43	오감만족 세상은 맛있다	KBS2	3.0	67.7	71.5	68.4	65.3	65.5	1.6	(5.8)

오락 장르 포트폴리오 분석표를 보면 오락 장르의 총 43개 프로그램 중 QI와 점유율이 모두 높아 1분면에 위치한 프로그램이 20개(46.5%)로 가장 높았고 이어서 4분면, 3분면, 2분면 등의 순이다. MBC 오락 장르 프로그램 중 <무한도전> <세바퀴> <해피타임> <신비한 TV 서프라이즈> 등 4편이 QI와 점유율이 모두 높아 1분면에 위치하였다. KBS2는 8편이 위치하였으며, SBS는 2편이었다. 2011년도에는 1분면에 총 16편의 프로그램들이 분포한 가운데 MBC가 6편의 프로그램을 포함시켜 가장 성적이 좋았던 점을 상기하면 2012년에는 MBC의 오락 QI평가 점수가 많이 떨어진 셈이다. 점유율이 높은 2분면과 QI 평점이 높은 3분면에는 각각 2편과 4편이 포함되었으며, QI 평점과 시청점유율이 모두 낮은 4분면에는 <찾아라 맛있는 TV><일밤-승부의 신> 등 2편이 포함되었다.

〈그림 2-7〉 2012년 오락 장르 포트폴리오 분석



다) 생활교양

생활교양 장르의 QI 평균이 74.8점으로 나타난 가운데, KBS1의 <생로병사의 비밀>이 80.5점으로 가장 높게 평가 받았으며, 이어서 KBS1 <소비자 고발>, KBS2 <위기탈출 넘버원>, KBS1 <역사 스페셜> 등의 순으로 생활교양 장르에서는 KBS1, KBS2의 강세가 두드러진다. 생활교양 장르 10위권에서도 KBS1의 강세가 이어지는 가운데, MBC 프로그램 중 생활교양 장르에서 QI가 가장 높은 프로그램은 <불만제로UP>(76.1점)으로서 14위에 불과하다. 지난해에 생활교양 장르 5위를 차지했던 <경제매거진M>은 QI평균 75.2점으로 23위로 떨어졌다. MBC 프로그램 중 생활교양 장르 프로그램 QI 평균 보다 낮은 프로그램으로는 <고향을 부탁해><사람이다Q> <TV특종 놀라운 세상> <생방송 오늘 아침> <기분 좋은 날> <코이카의 꿈> 등이다. 따라서 MBC는 생활교양 장르에서 품질을 높이고자 하는 획기적인 혁신 노력이 요구된다.

〈표 2-44〉 2012년 생활교양 장르 프로그램

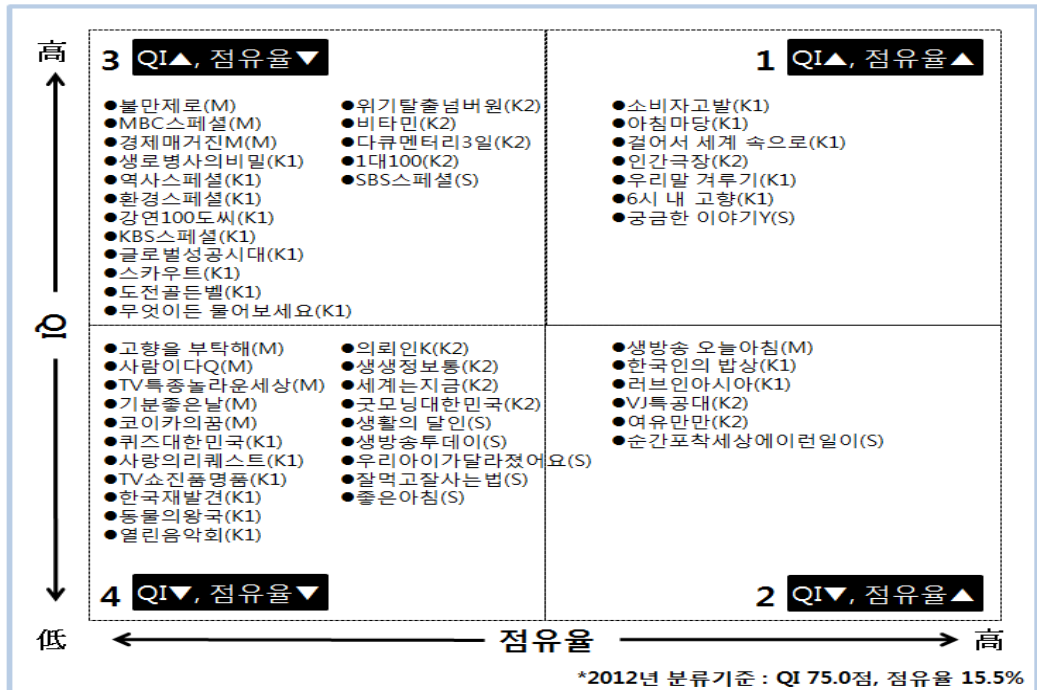
(단위 : %)

순위	프로그램	채널	응답률	QI평균	QI항목별 점수					시청률 (점유율)	
					QI1	QI2	QI3	QI4	QI5		
생활교양 장르 평균				74.8	78.2	76.8	72.9	74.4	71.5		
1	생로병사의 비밀	KBS1	15.8	80.5	82.2	81.4	78.4	79.5	80.9	2.7	(9.2)
2	소비자고발	KBS1	9.1	78.7	80.7	80.4	79.4	76.0	77.0	4.5	(19.6)
3	위기탈출넘버원	KBS2	14.1	78.5	79.5	79.2	75.5	78.0	80.4	3.7	(12.9)
4	역사스페셜	KBS1	6.5	77.5	80.4	82.1	77.6	77.8	69.7	2.1	(7.9)
5	비타민	KBS2	14.5	77.3	79.3	78.2	74.9	74.7	79.3	3.9	(14.0)
6	환경 스페셜	KBS1	9.4	76.9	81.0	79.1	76.7	74.8	72.8	2.4	(8.7)
7	무엇이든 물어보세요	KBS1	7.0	76.9	81.4	77.0	72.4	76.5	77.1	1.6	(14.3)
8	아침마당	KBS1	13.2	76.7	80.0	78.8	74.8	74.9	75.1	2.7	(16.5)
9	강연 100도씨	KBS1	3.5	76.7	80.5	81.0	73.8	76.4	71.7	3.4	(13.2)
10	걸어서 세계속으로	KBS1	6.2	76.6	79.4	78.9	76.6	76.6	71.2	2.7	(17.0)
11	인간극장	KBS1	16.1	76.5	81.9	79.3	75.3	76.2	69.6	3.4	(21.4)
12	KBS 스페셜	KBS1	7.5	76.5	79.9	77.4	74.9	76.1	74.0	2.5	(7.3)
13	글로벌 성공시대	KBS1	5.9	76.4	79.4	78.0	75.3	75.8	73.7	2.3	(8.4)
14	불만제로 UP	MBC	8.0	76.1	77.9	75.9	73.6	77.1	75.8	1.5	(7.6)
15	궁금한 이야기 Y	SBS	8.3	76.1	77.0	76.3	75.8	78.2	73.0	5.6	(21.2)
16	다큐멘터리 3일	KBS2	12.1	75.7	79.7	79.0	73.9	75.9	69.9	3.5	(13.9)
17	우리말 겨루기	KBS1	6.6	75.7	79.0	77.8	69.8	75.1	76.5	4.4	(17.6)
18	스카우트	KBS1	3.4	75.5	78.1	74.4	76.4	77.1	71.6	3.1	(13.3)
19	MBC 스페셜	MBC	5.7	75.5	78.9	77.3	74.8	75.4	71.1	1.2	(5.3)
20	6시 내고향	KBS1	11.8	75.4	80.5	78.6	72.1	74.5	71.1	3.8	(23.5)
21	1대 100	KBS2	9.6	75.3	78.7	77.8	73.2	75.0	71.9	4.1	(14.8)
22	도전 골든벨	KBS1	7.8	75.2	78.7	78.7	72.0	74.7	71.9	3.3	(10.5)
23	경제매거진 M	MBC	5.4	75.2	77.3	76.4	74.8	73.0	74.2	1.7	(12.5)
24	SBS 스페셜	SBS	5.0	75.1	80.3	76.7	75.2	74.2	69.2	2.1	(9.9)
25	퀴즈 대한민국	KBS1	7.2	75.0	79.6	78.1	70.8	73.4	73.0	2.3	(12.5)
26	의뢰인K	KBS2	8.1	75.0	75.2	76.4	74.3	74.7	74.3	2.4	(9.0)
27	VJ특공대	KBS2	26.9	75.0	78.3	75.8	73.3	76.4	70.9	4.8	(19.4)
28	사랑의 리퀘스트	KBS1	2.9	74.9	76.3	78.1	76.0	72.8	71.3	1.3	(5.7)

순위	프로그램	채널	응답률	QI평점	QI항목별 점수					시청률 (점유율)	
					QI1	QI2	QI3	QI4	QI5		
29	TV쇼 진품명품	KBS1	9.9	74.8	77.6	77.9	73.0	75.8	69.9	2.5	(14.3)
30	한국재발견	KBS1	2.8	74.8	77.6	80.3	70.9	74.8	70.6	2.0	(13.3)
31	순간포착 세상에 이런일이	SBS	24.0	74.6	78.7	77.1	73.1	75.4	68.8	5.5	(20.8)
32	생활의 달인	SBS	14.9	74.5	77.6	76.5	71.8	76.1	70.6	3.5	(12.6)
33	고향을 부탁해	MBC	1.9	74.4	77.9	78.4	71.6	70.7	73.4	1.4	(7.3)
34	동물의 왕국	KBS1	8.9	74.4	79.8	78.4	70.6	76.5	66.6	1.7	(8.4)
35	생생정보통	KBS2	12.5	74.2	77.9	75.3	71.2	73.3	73.4	2.5	(13.2)
36	생방송 투데이	SBS	2.0	74.0	80.8	78.8	69.6	71.3	69.6	1.8	(11.0)
37	사람이다Q	MBC	2.0	73.6	73.5	74.8	72.6	75.6	71.4	1.7	(10.4)
38	우리 아이가 달라졌어요	SBS	5.6	73.1	77.3	76.9	69.4	71.6	70.3	1.7	(10.5)
39	TV특종 놀라운 세상	MBC	9.0	73.1	75.7	75.0	70.2	75.0	69.3	1.8	(9.4)
40	잘먹고 잘사는 법	SBS	10.2	73.0	77.3	72.9	70.1	72.0	72.8	2.3	(14.2)
41	한국인의 밥상	KBS1	9.7	72.9	77.9	76.3	68.9	70.3	71.2	4.7	(21.3)
42	세계는 지금	KBS2	5.9	72.9	75.1	73.6	73.0	73.9	68.9	1.2	(8.3)
43	열린 음악회	KBS1	8.3	72.7	78.4	75.9	68.6	73.2	67.3	1.7	(6.1)
44	러브인 아시아	KBS1	7.0	72.4	76.1	75.1	73.6	71.9	65.5	5.8	(24.3)
45	생방송 오늘아침	MBC	3.6	72.1	76.6	72.2	71.3	70.1	70.1	2.5	(15.8)
46	굿모닝 대한민국	KBS2	3.1	71.6	75.0	72.0	71.8	69.1	69.9	1.2	(12.1)
47	기분 좋은 날	MBC	2.5	71.3	75.7	71.0	68.7	71.7	69.3	1.2	(10.8)
48	좋은 아침	SBS	4.8	70.5	77.0	70.4	66.0	70.0	68.9	1.6	(11.9)
49	코이카의 꿈	MBC	2.0	70.2	70.5	71.4	68.8	70.5	69.7	1.5	(8.0)
50	여유만만	KBS2	5.0	69.4	73.4	71.2	66.2	70.2	66.0	2.0	(16.7)

포트폴리오 분석 결과를 살펴보면 MBC의 생활교양 장르의 참담한 현실을 확인할 수 있다. 4개 채널의 생활교양 장르 프로그램 50개 중 20개(40.0%)가 4분면에 위치해 가장 많았고 이어서 3분면, 1분면, 2분면의 순이다. MBC의 생활교양 프로그램의 경우 QI와 점유율이 높은 1분면에는 프로그램이 하나도 없는 반면 4분면에 총 9개 프로그램 중 5개가 위치하였다.

〈그림 2-8〉 2012년 생활교양 장르 포트폴리오 분석



## (2) 주요 기획프로그램 성과

이어서 2012년에 MBC가 기획한 주요 프로그램들의 성과에 대해 알아보기로 하겠다. MBC는 창사 50+ 1주년인 2012년의 키워드를 ‘소통’으로 설정하고 시청자와의 열린 커뮤니케이션을 추구하는 ‘通MBC 通通!대한민국’이라는 새 연중 캠페인을 실시하였다. 이에 연초부터 ‘通MBC 通通!대한민국’을 알리는 캠페인 스팟을 제작하고 ‘對국민 슬로건 디자인 공모전’ 등을 개최하여 제작물에 활용하는 등 시청자와의 캠페인 메시지 교감을 위해 노력하였다. 또한 공영방송사의 지속적 과제인 ‘나눔’ 캠페인을 통해 연말연시 이웃과 주변에 대한 관심의 문제를 제기하였다.

또한 2012년도에는 런던올림픽, 대통령선거 등 국가적 빅 이슈가 많았던 해로 창사 주간보다는 대형다큐, 드라마, 교양 프로그램 등을 창사 특별기획으로 사전기획, 편성하였다. 이에 <남극의 눈물>, <휴먼다큐 사랑> 등 고품질 다큐멘터리가 호평을 받았으며, 창사특별기획 <마의>를 통해 사극의 명가 MBC로서의 브랜드 이미지를 제고하였다. <코이카의 꿈>과 <함께하는 세상 명사들의 사랑나눔> 등으로 국내외 열악한 지역민에게 봉사와 나눔을 실천해 공영방송사의 사회적 역할을 충실히 이행하였다.

〈표 2-45〉 창사 51주년 특별기획 및 행사

프로그램명	편성시간	내용
MBC 창사특집 다큐멘터리 남극의 눈물 1-4부	1/6(금)-1/27(금) 밤 11:05-12:15	지구 온난화 측정의 새로운 지표, 남극. 인류의 미래를 걸고 남극의 환경과 극지인들의 삶을 담아 온 환경 어드벤처 다큐멘터리 (4부작)
MBC 창사특집 다큐멘터리 남극의 눈물 에필로그 : 1000일의 남극	8/17(금) 밤 11:10-12:25	<남극의 눈물> 4부작을 담기 위한 제작진의 시선에서 다시 쓰여진 에필로그. 총 4팀이 남극 전역에서 약 1000일의 시간을 버텨온 제작일지 공개
MBC 창사 51주년 특별기획 '이미자의 흑산도 아가씨'	10/2(화) 저녁 6:45-8:15	한국 가요계의 살아있는 전설, 이미자가 자신의 히트곡의 배경인 흑산도를 직접 찾아 섬마을 사람들에게 들려주는 콘서트
창사 특별기획 2012 코이카의 꿈	10/17~2013/1/16 매주 수요일 저녁 6:20-7:15	열악한 환경의 지구촌 가족과 함께하는 MBC 해외봉사단의 감동의 봉사현장을 전달
MBC 창사 51주년 특별기획 '마의'	10/1~2013/3/25 매주 월·화 밤 9:55-11:15	조선 최초의 한방 외과의 '백광현'의 이야기로 이병훈PD가 메가폰을 잡은 작품
제8회 푸른성장대상	11/16(금) 오후 2:00-3:00	청소년 관련 공로자를 위한 시상식
MBC 창사특집 휴먼다큐멘터리 '사랑'	11/21(수)~22(목), 11/28(수)~29(목) 밤 8:50-9:55	2006년 이후 7번째를 맞는 MBC 브랜드 다큐멘터리 '사랑' 4부작
창사특집 함께하는 세상 명사들의 사랑나눔	12/3(월) 오전 9:45-12:00	각계각층에서 어려운 이웃에게 도움의 손길을 전하는 기부프로그램
창사51주년 특집다큐멘터리 생존	12/26(수), 1/16(수)~2/6(수) 밤 8:50-9:55	알래스카부터 아프리카까지 혹독한 자연 속, 경이로운 삶을 살고있는 인간 삶의 기록 (프로로그, 본편 4부작, 에필로그)

〈표 2-46〉 대기획 관련 프로그램 및 특별 생방송

방송일시	내용
2/11~9/15 토·일 밤 8:40-9:50	•대장경 천년 특별기획드라마 ‘무신’
4/11 총선 및 12/19 대통령선거 개표 방송	•<선택 2012>를 통해 19대 국회의원 총선거 및 18대 대통령 선거의 개표 방송 진행
5/4(금) 오후 1:10-3:50	•MBC 특별생방송 2012 대한민국 귀농·귀촌 페스티벌 ‘농업이 미래다’
6/25(월) 오후 5:00-6:00	•한국 베트남 수교 20주년 특집다큐 ‘아름다운 동행’
6/26(화) 밤 11:15-12:55	•호국보훈의 달 특집다큐멘터리 ‘국군은 죽어서 말한다’ (2부작)
6/28(목) 낮 12:10-1:30	•MBC 특별생방송 힘내라 중소기업
7/28(토)~8/13(월) 런던 올림픽 기간	•오전시간대 : <2012 런던 올림픽 하이라이트> •낮시간대 : <굿데이 런던 1-2부> •저녁시간대 : 수시 중계 •<장미란 다큐> <박태환 다큐> <올림픽 특집 아이돌스타 올림픽> 등 특집물 외, <뉴스데스크> <쇼!음악중심> <섹션TV연예통신>을 올림픽 특집으로 진행
8/14(화)~8/15(수) 밤 12-1시대	•2012 DMZ 평화콘서트 2편
9/7(금) 오후 6:20-8:15	•MBC 어린이 성범죄 방지 특별생방송 ‘우리 아이를 지켜주세요’
9/21(금) 오후 5:35-6:50	•지상파 4사 공동생방송 지상파 TV 디지털 세상을 열다
9/27(목), 10/4(목) 밤 11:15-12:25	•MBC 대기획 ‘안녕 오케스트라’ 2부작
10/12(금)-10/14(일)	•2012 F1 코리아 그랑프리 주간 특집방송
12/17(월)~18(화) 밤8:50-9:55	•한국·베트남 수교 20주년 특별기획 ‘아름다운 동행 1-2부’
12/21(금) 오후 4:30-7:15	•2012 MBC 베트남 고엽제 피해 어린이 돕기 ‘희망의 손을 잡아주세요 1-2부’

K-POP 콘서트의 국내 대표 방송 브랜드로서 ‘MBC 코리안 뮤직웨이브’ 시리즈를 국내 뿐 아니라 도쿄, 고베, LA, 방콕 등에서 성공적으로 개최하여 한류의 확산에 이바지하였다.

〈표 2-47〉 한류 특집 프로그램

방송일시	내용
4/9(일) 밤 11:15-12:55	• 특집 K-POP 스페셜 콘서트 ‘SM타운 라이브 인 도쿄’
4/14(토)~5/5(토) 밤 12:20-1:20	• K-POP스타 세계를 홀리다 3부작
4/28(토) 밤 11:00-1:20	• MBC 코리아 뮤직웨이브 인 방콕 2012
5/4(금) 오후 3:50-5:00	• 한·중 수교 20주년 기념 인천 K-POP 콘서트
6/14(금) 밤 11:15-12:55	• MBC 코리아 뮤직웨이브 ‘K-POP IT 심장을 흔들다’
6/29(금) 오후 2:00-3:10	• 2013 순천만 국제정원박람회 D-300 기념 K-POP 페스티벌
7/19(목) 밤 11:15-12:55	• MBC 코리아 뮤직웨이브 인 LA - SM TOWN 스페셜
9/30(일) 밤 12:30-2:00	• 코리아 뮤직웨이브 인 서울 ‘K-POP의 메카’
12/1(토) 밤 12:30-2:30	• 창사특집 코리아 뮤직웨이브 인 고베

(3) 2012 런던 올림픽 방송 성과

MBC의 런던 올림픽 방송 성과에 대해 살펴보기로 하자. MBC는 런던 올림픽 방송을 인기 종목 배분 및 순차편성으로 진행된 새 올림픽 경기중계 룰에 맞춰 생중계 및 딜레이 중계를 하였다, 인기종목 재방송을 전략적으로 배치하고, 메달을 획득한 주요경기 및 선수들에 대한 특집 프로그램을 적극 편성하여 경쟁력 제고에 기여하였다. 상반기 장기 파업의 영향에도 불구하고 타사와의 시청률 격차를 최소화하며 나름대로 성과를 이루었다고 본다. 올림픽 기간 동안 <2012 런던 올림픽 특집 MBC뉴스데스크> 및 <2012 런던올림픽 하이라이트>, <2012 런던올림픽 하이라이트 굿데이 런던> 등을 고정 운용하여, 올림픽 주요경기 장면 및 관련 소식을 신속하고 충실하게 전달하였다. 메달 획득 경기 장면을 활용해 다음날 ID를 제작하는 등 각종 OAP물(on-air promotion)을 신규 제작하고, 런던올림픽 관련 스포츠를 집중 배치해 홍보 및 경쟁력 강화에 최선을 다했다. 지상파와 DMB 매체를 연계하여, 다양한 플랫폼을 통해 시간적·공간적 제약 없이 본사 올림픽 중계 시청이 가능하도록 노력 하였다.



〈표 2-48〉 런던 올림픽 방송 현황

주요 경기 중계 및 관련 특집 프로그램	포맷	편성일시
2012 런던올림픽 특집 베이징 올림픽 감동의 순간들	특집구성물	7/27(금) 밤 12:25-1:20
2012 런던올림픽 개회식	생중계	7/28(토) 심야 4:20-8:50
2012 런던올림픽 수영 남 400m 자유형 결승(박태환)	생중계	7/29(일) 심야 3:30-5:11
2012 런던올림픽 양궁 여자단체 준결승-결승	생중계	7/29(일) 밤 12:40-2:41
2012 런던올림픽 수영 남 200m 자유형 결승(박태환)	생중계	7/31(화) 심야 3:25-5:15
2012 런던올림픽 특집 마린보이 은빛 물살을 가르다	특집구성물	7/31(화) 밤 11:15-11:55
2012 런던올림픽 축구 B조 예선 대한민국 : 가봉	생중계	8/1(수) 밤 11:45-3:20
2012 런던올림픽 특집 최종병기 활, 런던을 쏘다	특집구성물	8/2(목) 오후 2:40-3:30
2012 런던올림픽 양궁 여자개인 준결승-결승(기보배)	생중계	8/2(목) 밤 10:50-00:05
2012 런던올림픽 펜싱 여자단체 플뢰레 3-4위전	생중계	8/3(금) 심야 2:00-3:25
2012 런던올림픽 펜싱 남자단체 사브르 결승	생중계	8/4(토) 심야 2:45-4:00
2012 런던올림픽 축구 8강전 대한민국 : 영국	생중계	8/4(토) 심야 3:30-6:40
2012 런던올림픽 역도 여자 +75kg(장미란) 사격 남자 50m 권총(진중오)	생중계 및 Delay 중계	8/5(일) 밤 11:25-3:00
2012 런던올림픽 특집 끝나지 않은 신화, 장미란	특집구성물	8/6(월) 오후 5:00-5:50
2012 런던올림픽 체조 남자도마(양학선)	생중계	8/6(월) 밤 11:35-00:30
2012 런던올림픽 탁구 남자단체 결승 대한민국 : 중국 태권도 남자 58kg 8강-준결승(이대훈)	생중계 및 Delay 중계	8/8(수) 밤 11:25-3:00
2012 런던올림픽 특집 런던올림픽 영광의 순간들 I	특집구성물	8/10(금) 저녁 7:45-8:55
2012 런던올림픽 리듬체조 개인종합 결선(손연재)	생중계	8/11(토) 밤 9:25-23:50
2012 런던올림픽 특집 런던올림픽 영광의 순간들 II	특집구성물	8/12(일) 밤 11:30-12:50
2012 런던올림픽 폐회식	생중계	8/13(월) 오전 5:00-8:20

런던 올림픽 1주차(7월 23-29일) 기간에 MBC는 올림픽 중계시청률 5.9%를 기록하였는데, KBS2는 축구 중계(24.7%) 영향으로 타사 대비 상대적으로 높은 10.5%의 평균 시청률을 기록하였다. 3사 동시 중계한 개막식에서 KBS1이 6.9%의 시청률로 1위를 차지하고 SBS가 4.9%인 반면, MBC는 3.0%의 시청률로 최하위를 기록하였다. 그러나 MBC가 단독 편성한 <박태환 400m 예선>과 <박태환 200m 예선>이 각각 20%를 상회하는 높은 시청률을 기록하며 선전하였다.

런던 올림픽 2주차(7월 30일-8월 5일) 기간에 MBC가 단독 중계한 심야 <축구 예선 가봉전-20.5%>이 선전했으나, 양궁과 유도에서 강세를 보인 타사에 밀리며 상대적으로 낮은 평일 평균시청률 5.2%를 기록하였다. 양궁 Key사인 KBS2는 기보배와 오진혁이 금메달을 획득한 양궁 개인전에서 압도적인 우위를 점하며 평균시청률 7.5%를 기록하였다. SBS는 유도 중계의 강세에 힘입어 7.1%의 평균 시청률로 KBS2와 함께 높은 경쟁력을 보여주었다. 같은 기간 주말의 시청률을 보면 MBC는 <펜싱 여 에페 단체 준결승-20.4%>을 선제, 단독 중계하며 강세를 보였으나 <장미란 역도>에서 SBS에 밀리며 7.0%의 평균 시청률을 기록하였다. SBS는 <장미란 역도 인상 3차-23.1%> 등 밤 11-12시대 역도 중계에서 MBC를 제치고 시간대 수위를 차지하고 <배드민턴 이용대 정재성 준결승-13.6%> 등이 선전하면서 8.7%의 높은 평균 시청률을 기록하였다.

런던 올림픽 3주차(7월 30일-8월 5일) 기간에 MBC는 <양학선 도마 결선>, <손연재 리듬체조 예선> 등이 선전했으나 전반적으로 공동 중계에서 타사 대비 약세를 보이며 평일 4.6%의 평균 시청률을 기록하였다. KBS2는 <손연재 리듬체조 예선>의 압도적인 강세와 남자 체조의 중계 우위를 바탕으로 6.9%의 높은 평균 시청률을 기록하였다. SBS는 태권도와 레슬링 중계에서 선전했으나 관심 종목이 몰린 KBS2의 중계 경쟁력에 밀리며 전주 대비 하락한 4.9%의 평균 시청률을 기록하였다. 같은 기간 주말 시청률을 보면 MBC는 <손연재 리듬체조 결선>이 선전했으나, 주요 공동 중계경쟁에서 타사에 밀리며 주말 평균시청률 4.5%를 기록하였다. KBS2는 <손연재 리듬체조 결선>에서 압도적인 우위를 점하고, <축구 한일전-15.4%>에서 선전하면서 9.2%의 높은 평균 시청률을 기록하였다. SBS는 <축구 한일전-20.2%>, <배구 3-4위전-13.0%>에서 우월한 중계 경쟁력을 보이며 9.1%의 평균 시청률을 기록하였다.

전반적으로 파업이라는 비정상적인 여건에서 MBC가 나름대로 노력을 하였지만 타 방송사와의 시청률 경쟁에서 우위를 차지하지 못함으로써 올림픽 기간 내내 뚜렷한 성과를 올리지 못한 것으로 평가된다.

〈표 2-49〉 채널별, 기간별 올림픽 중계 평균 시청률(%)

	7월 23-29일 평균	7월 30-8월 5일 평일 평균	7월 30-8월 5일 주말 평균	8월 6-12일 평일 평균	8월 6-12일 주말 평균
MBC	5.9	5.2	7.0	4.6	4.5
KBS1	6.3	3.9	6.4	5.2	5.9
KBS2	10.5	7.5	5.6	6.9	9.2
SBS	6.7	7.1	8.7	4.9	9.1

## 2) 프로그램 완성도 및 창의성 제고노력

2012년에 MBC는 프로그램의 완성도를 높이고 품질을 개선하기 위한 다양한 노력을 기울였다. 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 비교 등 다양한 노력을 기울인 것으로 나타났다.

편성국은 채널 경쟁력 회복 플랜 및 개별 콘텐츠 역량 강화를 위해 10월과 11월 두 차례 개편을 통해 메인뉴스를 8시대로 이동하는 등 핵심시간대 편성틀을 변경하는 큰 폭의 개편을 단행하였으며, 특히 메인 뉴스의 경쟁력 강화를 위해 뉴스 아이템 배치 및 기획 아이템과 관련한 ‘뉴스데스크 개선 아이디어 제언’을 작성하여 제작진에 전달하였다. 또한 개별 프로그램의 역량 강화를 위해 2012년 하반기 ‘프로그램 전략회의’를 실시하여 ‘찾아라! 맛있는 TV’, ‘TV특종 놀라운 세상’ 등 장기간 편성되며 포맷이 노후화된 프로그램을 대상으로 개선 방향 및 신규 코너에 대한 아이디어를 제안하였다. 그리고 신규 콘텐츠의 전략적 공급체계를 구축하였다. 채널 경쟁력의 근간이 되는 킬러콘텐츠 확보를 위해 신규 프로그램의 지속적 개발을 지원하고, 10월 추석기간에 파일럿을 집중 편성하여 시청자 반응을 분석하였다. 그 결과 <매직쇼크>는 2012년 12월 <일밤> 2부 코너인 ‘매직콘서트’로, <블라인드 테스트 180°>는 경쟁력과 시청자 분석을 통해 2013년 1월 정규 편성에 반영하였다.

방송 콘텐츠 시장의 경쟁 심화로 신규 프로그램 론칭 시 더욱 정밀한 분석과 판단이 요구되면서, 프로그램 편성 전 실제 시청자들의 반응을 정확하게 예측해야 할 필요성이 대두되고 있다. 이에 성·연령별로 구축된 패널들이 각자 자신의 스마트폰에 앱을 다운받아 프로그램을 모니터하면서 구간별로 호불호를 입력하는 시스템을 MBC 기술연구소와 협의를 통해 개발하였다. 앞으로 더 많은 보강작업을 거친다면 파일럿 프로그램에 대한

패널들의 반응을 앱을 통해 평가, 분석하여 실제 경쟁력을 예측하고 적절한 방송시간대를 결정하는데 참고자료로 활용할 수 있을 것으로 기대된다. 또한 실시간 TV 시청의 고연령화가 가속화되고, 젊은 층의 인터넷·모바일 등을 활용한 시청행태가 증가하고 있는 현 시점에서 가구 시청률만으로 프로그램을 평가하고, 트렌드를 판단하는데 한계가 있다. 이에 블로그, 트위터 등 SNS, 인터넷 미디어 기사, 포털 등 온라인에서의 프로그램에 대한 반응을 확인할 수 있는 일명 온라인 버즈(Online Buzz)를 시청률에 보조적인 도구로 활용할 수 있도록 11월 닐슨 코리아 클릭과의 계약하여 관련 내용을 제작진에게 제공하고 있다.

그리고 종편 개국 및 케이블 시청증가에 따른 영향력을 점검하기 위해 ‘종편 개국 이후 채널 경쟁력 변화 점검 보고서’, ‘종편 및 케이블 인기 프로그램 포맷 보고서’를 작성하여 제작과 편성전략의 참고자료로 활용하였다. 이밖에 스마트폰, PC, 스마트TV 등 콘텐츠 소비 플랫폼의 다변화에 따른 시청행태의 변화를 측정하고자 2012년 런던올림픽을 대상으로 ‘N스크린 서비스 동향 조사’를 진행하였다. 또한 시청행태 변화 조사에 대한 일환으로 증가하는 VOD 이용자의 시청행태 및 라이프 스타일을 분석하였다.

해외 우수 프로그램 포맷 조사 및 트렌드 분석을 하였다. 지난 2009년부터 4년간 미국·영국·일본 등 해외 방송 프로그램 트렌드, 해외콘텐츠 동향, 시청 행태 변화, 미디어 산업 동향에 대한 소식지 <MinT>(Media in Trend)를 발간함으로써 현업 프로듀서들에게 프로그램 기획 아이디어를 제공하는 한편, 사업 및 기획부서에는 주요 의사결정에 도움이 되는 정보를 지원하였다. ‘미국 지상파 3사 저녁 메인뉴스 시청률 추이’, ‘베이비부머 세대 시청층에 대한 재조명’, ‘오리지널 콘텐츠 제작에 뛰어든 미 OTT 서비스’, ‘2012년 4분기 일본 드라마 라인업’, ‘영국 최악의 TV게임/퀴즈쇼’ 등 해외 방송 트렌드 및 주요 채널의 프로그램 라인업 정보를 제공하였다. 그리고 방송 채널은 다양해진 반면 새로운 포맷의 프로그램은 부족한 국내 방송 상황을 직시, MBC 콘텐츠 제작 역량을 강화하고 현업 제작 프로듀서들에게 도움을 주고자 BBC, NHK, 니네이쳐, 테라마타, 스카이비전 등 해외 우수 다큐멘터리 보유 배급사의 라이브러리를 조사하고 해외 프로그램 자료를 DB화하는 작업을 진행하였다.

한편 파업기간을 제외한 나머지 기간 동안 프로그램 경쟁력 강화를 위해 거의 매월 특집편성 및 시청률 추이 분석보고서와 프로그램 슬롯별 경쟁력 강화 보고서를 작성하였다. 또한 MBC와 경쟁사의 프로그램 모니터 보고서를 작성하였는데, MBC 17건, KBS 5건 등 총 22건을 작성하였다. 그리고 8월에 ‘2012 런던 올림픽 N스크린 서비스 동향’ 조사를 하였다. 런던 올림픽을 단독 중계한 미 NBC와 영 BBC의 N스크린 서비스 동향 조사를 하였고, 전 경기 온라인 생중계를 하였다. 소셜 미디어의 활용 등 중계 기

술과 서비스 측면에서는 앞서갔으나 N스크린형 광고모델의 부재가 한계점으로 지적되었고, 통합시청률 측정 방식 및 광고모델 구축이 시급한 과제로 남았다. 9월에는 시청률 변동성 분석 타당성 검증을 하였으며, 12월에는 월요일 밤 11시대 시청 히스토리 분석을 하였다. 구체적으로 월요일 밤 11시대 프로그램 MBC <놀러와>, KBS2<안녕하세요>, SBS<힐링 캠프>시청자들의 한주간의 시청 히스토리과 라이프스타일 등을 입체적으로 분석하였다.

〈표 2-50〉 특집편성 및 시청률 추이 분석보고서

월	분석 대상	분석 내용	결과 (반영 내용)
1월	2011년 방송3사 예능 프로그램 성과 분석	2011년 주요 3사 예능 경합 시간대별 경쟁력 현황 분석	본사 예능 프로그램의 성과를 타사와 비교 평가
	케이블 K2 재전송 중단 영향 분석	MSO가 K2 재전송 중단 시 시청률 현황 분석	케이블SO 송출 중단 이슈 대응 참고 자료로 활용
	설 연휴 시청률 보고	설 연휴 기간 요일별, 장르별 시청률 분석	연휴 시청행태 특징 분석 및 추후 계기 편성 시 참고
	설 연휴 특집프로그램 시청률 현황	설 연휴 기간 특집 및 파일럿 프로그램의 시청률 현황 정리	본사 설 특집 및 파일럿 프로그램의 성과를 평가
8월	런던올림픽 종합 분석보고	런던올림픽 기간 시청률 현황 및 경쟁력 저조 원인 분석	올림픽 시청행태 특징 분석 및 추후 올림픽 편성 시 참고
9월	추석 연휴 시청률 보고	추석연휴 기간 요일별, 장르별 시청률 분석	연휴 시청행태 특징 분석 및 추후 계기 편성 시 참고
	추석 연휴 특집프로그램 시청률 현황	추석 연휴 기간 특집 및 파일럿 프로그램의 시청률 현황 정리	본사 추석 특집 및 파일럿 프로그램의 성과를 평가
12월	대통령선거 개표방송 시청률 분석	대통령선거 개표방송 시청률 현황 및 1분대 시청률 분석	대통령선거 개표방송 시청행태 특징 분석 및 추후 개표방송 편성 시 참고
	2012년 본사 드라마/예능 결산	2012년 본사 드라마/예능 시청률 현황 분석	홍보국과 분석내용을 공유

〈표 2-51〉 프로그램 슬롯별 경쟁력 강화 보고서

월	프로그램 슬롯	분석 내용	결과(반영내용)
1월	사극 시청층 분석	주요 사극별 시청층 구성 및 선호도 분석	드라마국과 분석 자료 공유, 향후 사극 기획 시 참고 자료로 활용
	KBS 개편 후 <찾아라맛있는TV> 시청률 변화 분석	KBS 개편 후 <찾아라맛있는TV> 시간대 시청률 변화 분석	<찾아라맛있는TV> 제작진에 참고자료로 전달
7월	일요일 오전9시대 시청층 분석	일요일 오전시간대 경쟁력 및 시청층 현황 분석	일요일 오전시간대 신설 검토 프로그램인 <최강연승퀴즈쇼Q> 제작진에 참고자료로 전달
	평일 밤11시대 편성 검토	(목) 밤11시대 슬롯 운용 방안 모색 및 <놀러와> 폐지 검토	(월), (목) 밤11시대 슬롯 운용 참고자료 활용
8월	목요일 밤11시대 시청층 참고자료	(목) 밤11시대 경쟁력 현황 및 시청층 분포도 분석	목요일 밤11시대 편성 검토 프로그램인 <불만제로UP> 제작진에 참고자료로 전달
	<최강연승퀴즈쇼Q> 시청층 분석자료	시청률 추이 및 시청층, 1분대그래프 분석	<최강연승퀴즈쇼Q> 제작진에 참고자료로 전달
11월	2013년 단막극 편성 검토	2010년 이후 단막극 편성 성과 검토 및 2013년 단막극 편성 방향 제시	2013년 단막극 편성 시 참고자료로 활용
	<MBC대학가요제> 경쟁력 검토	2012년 <MBC대학가요제> 시청률 및 화제성 분석	2013년 이후 <대학가요제> 기획 시 참고
12월	<공감특별한세상> 이동 후 시청률 분석	<공감특별한세상> (토) 밤시간대 이동 후 경쟁력 및 1분대/시청층 분석	<공감특별한세상> 제작진에 참고자료로 전달

또한 편성국은 파일럿 프로그램 상시제작시스템을 구축하였다. 이를 통해 정규화 전 파일럿 제작을 통해 신규 포맷을 검증하는 문화를 정착하였으며, 사전 필드 테스트 시스템을 통해 패널반응 결과를 제작, 편집에 직접 반영함으로써 프로그램 성공률을 높일 것으로 기대된다. 이 시스템은 2013년 상반기 중에 실용화할 계획으로 있다. 사전 필드 테스트 시스템은 2트랙으로 이루어지는데, 첫 번째 트랙은 시청자 반응 측정 네트워크 시스템을 통하여 정량적 분석을 하게 되고, 스마트폰 앱을 통해 모니터링 중 버튼을 눌러 호·불호를 표현한다. 두 번째 트랙에서는 프로그램 관련 종합설문 조사를 통한 정성 분석을 하게된다.

〈그림 2-9〉 파일럿 프로그램 상시제작시스템



〈표 2-52〉 장르별 신설프로그램 현황 및 성과

대분류	프로그램명	방영기간	평균시청률
정보	생방송 월화수목	2012.6.11. ~ 10.4 월-목 18:10-18:50	2.0%
예능	주얼리 하우스	2012.5.17. ~ 7.12 목 23:05-24:15	2.3%
어린이	똑딱 아저씨	2012.05.10 ~ 12.27 목 15:05-16:00	0.6%
예능	댄싱 위드 더 스타2	2012.5.4. ~ 7.20 금 21:55-23:15	12.4%
교양	세상보기 시사각각	2012.2.20. ~ 6.24 월-금 21:40-21:55 토-일 20:30-20:40	5.3%
예능	무작정 패밀리	2012.6.17. ~ 9.1 일 23:00-23:10	4.8%
어린이	엄마는 마법사	2012.7.27. ~ 11.16 금 16:00-16:30	0.6%
예능	판타지 시트콤 천 번째 남자	2012.8.17 ~ 10.12 금 21:55-23:10	5.2%
예능	정글 러브	2012.8.16 ~ 9.13 목 23:05-24:15	3.2%
예능	최강연승 퀴즈쇼 Q	2012.8.19 ~ 11.4 일 09:15-10:35 2012.11.5. ~ 12.31 금 20:50-21:55	5.3%

대분류	프로그램명	방영기간	평균시청률
보도	이브닝뉴스	2012.10.8. ~ 11.4 월-목 18:00-18:50 금 18:00-18:30 2012.11.5. ~ 월-목 17:00-17:20 금 17:00-18:00	2.7%
교양	휴먼스토리! 덤벼라 인생	2012.10.15. ~ 2012.11.4 월 18:50-19:45 2012.11.5. ~ 2013.3.17. 월 18:20-19:15	3.4%
교양	2013 코이카의 꿈	2012.10.17. ~ 2012.11.4. 수 18:50-19:45 2012.11.5. ~12.31 수 18:20-19:15	3.4%
정보	생방송 원더풀 금요일	2012.10.8. ~ 2012.11.4 금 18:30-19:45 2012.11.5. ~ 금 18:00-19:15	4.2%
예능	스타오디션 위대한 탄생3	2012.10.19. ~ 2012.11.4 금 21:55-23:15 2012.11.5. ~ 2013.3.1. 금 21:55-23:25	10.3%
예능	무한걸스	2012.6.17. ~ 2012.8.12 일 17:10-18:10	2.5%
예능	댄싱 위드 더 스타2 비하인드 스토리	2012.5.12. ~ 2012.7.21 토 24:10-25:10	3.9%
예능	코미디에 빠지다	2012.10.12. ~ 2012.11.4 금 24:25-25:35 2012.11.5. ~ 금 23:25-24:35	3.3%
교양	사람이다Q	2012.10.20. ~ 2013.3.17. 토 08:45-09:40	4.8%
예능	언더커버 보스 리턴즈	2012.8.31. ~ 2012.11.10 토 24:20-25:10	2.8%
예능	황금어장-무릎팍 도사	2012.11.29.~ 목 23:05-24:25	8.5%
예능	아이러브 펫	2012.10.13. ~ 12.29 금 05:10-06:00	0.5%
교양	임현식의 장터사람들	2012.10.12. ~ 12.28 금 05:10-06:00	0.4%

※ 닐슨 수도권 가구 시청률 기준 / 신설 재방송 프로그램은 제외

※ 2013년 이후 종영 프로그램은 2012년까지 방송분 평균 시청률로 기재함.



교양제작국에서도 특집 다큐멘터리의 완성도와 창의성을 위한 다양한 노력을 기울였다. 교양 제작국 다큐멘터리 제작부 내에 ‘프로듀서제’를 운영하였는데, <지구의 눈물> 시리즈와 <생존 6부작> 등 대형 다큐 제작 시, 전문 프로듀서가 프로그램의 기획, 제작, 제작비, 홍보 등을 총괄하게 하였다. 이렇게 함으로써 연출PD가 다큐멘터리 연출에만 전념할 수 있도록 하여 프로그램의 완성도를 높이는 데 기여하였다. 아울러 교양제작국 정규 프로그램의 제작 시스템의 변화를 두었는데, 기존 100% 내부제작 시스템을 각 프로그램 마다 일정 비율(20~50%)을 외주 제작사가 참여토록 함으로써 MBC 내외부의 건전한 경쟁을 통한 프로그램 품질향상 및 창의성을 제고하게 되었다.

이 같은 다양한 노력 끝에 2012년 MBC는 참신한 프로그램들을 제작하는데 어느 정도 도움을 주었고, 나름대로 성과도 거둔 것으로 보인다. 그러나 시청점유율과 질적 평가인 KI, QI조사결과를 놓고 본다면 노력에 비해 성과는 기대에 미치지 못한 것으로 평가된다. 질적, 양적으로 완성도가 높은 프로그램을 제작하기 위해서는 제작의 자율성과 창의성을 더욱 보장할 필요가 있겠다.

### 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.

2012년 12월 31일, 수도권을 마지막으로 아날로그TV 방송이 종료됨으로써 디지털방송시대가 본격화되었다. 이에 따라 수용자들은 보다 고품질의 디지털 영상을 원하고 있기 때문에 MBC는 수용자들에게 우수한 품질의 영상을 제공하기 위해 좀 더 많은 노력을 하여야 한다. 고품질의 영상제작기술을 강화하는 일은 기술국에서 주된 업무를 담당하고 있지만 일반 제작 파트에서도 노력할 부분들이 많이 있다.

이를 위해 드라마 본부에서는 전문적 영상/미술 데이터 활용을 위한 아카이브를 구축하였으며, 고품질 영상제작을 위한 촬영 및 제작 장비를 구매하였다. 구체적으로 드라마 제작용 4K급 Tapeless 카메라 및 PL Lens 구매로 영상 고품질화를 꾀하는 한편으로 미술 CG 소프트웨어, 문자 HD장비, NT workstation 장비를 구입하였다. 그리고 영상전문 직무교육을 통한 영상제작 능력을 제고하였는데, 4K급 카메라 교육, 스테디캠 및 수중촬영 전문교육 등 수시 활용 가능한 영상전문 직무교육을 실시하였다. 아울러 선임자들의 촬영 노하우 전수를 위해 분기별로 영상세미나를 개최하여 기술을 공유하도록 하였다.

디지털 프로그램 편성비율을 살펴보면 2011년 69.4%에서 2012년에 91.9%로 크게 증가하여 2012년 12월 31일 아날로그 방송 종식 대비가 잘 이루어졌다고 할 수 있겠다. 장르별 디지털 프로그램의 편성 비율을 보면, 보도의 경우 2011년 58.7%에서 2012년 75.4%로 증가했고, 교양은 2011년 48.7%에서 2012년 89.4%로 큰 폭으로 증가했으며, 오락 장르는 2011년 90.6%에서 2012년 99.7%로 거의 100%에 육박하였다. 이처럼 오락 장르에서 디지털 프로그램 편성비율이 높은 것은 오락 장르에서 큰 부분을 차지하고 있는 드라마가 모두 고화질 HD로 제작 및 편성되고 있기 때문이라고 하겠다.

〈표 2-53〉 디지털 프로그램 편성비율

장르	주간 방송시간 (주간 편성비율)			연간 방송시간 (연간 편성비율)		
	평일(5일)	주말(2일)	전체	평일	주말	전체
보도	908분	146분	1,054분	45,570분	8,395분	53,965
	76.1%	71.6%	75.4%	76.1%	71.6%	75.4%
교양	2,610분	383분	2,993분	131,005분	22,030분	153,035분
	90.4%	84%	89.5%	90.4%	84.0%	89.4%
오락	2,129분	1,696분	3,825분	106,865분	97,500분	204,365분
	99.6%	99.8%	99.7%	99.6%	99.8%	99.7%
전체	5,647분	2,225분	7,872분	283,440분	127,925분	411,365분
	90.8%	94.3%	91.8%	90.8%	94.3%	91.9%

※ 단, 공휴일은 주말로 분류하여 산출함. (2012년 평일 251일, 주말 115일 기준)

#### 4) 라디오

〈그림 2-10〉 라디오본부 목표 및 운영방침

목표	라디오 채널 1위 고수
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•MBC라디오 청취 점유율 1위 고수</li> <li>•라디오 광고매출 1위 유지</li> <li>•FM4U 경쟁력 회복의 발판 마련</li> </ul>

2012년 MBC 라디오국의 목표는 ‘라디오 채널 1위 고수’로 설정하고, 세부 목표로 ‘MBC라디오 청취 점유율 1위 고수’ ‘라디오 광고매출 1위 유지’ ‘FM4U 경쟁력 회복의 발판 마련’으로 하였다. 그 결과 표준FM과 FM4U를 합산하여 청취 점유율 40.2%를 기록하였다(한국갤럽, 8월 조사). 2011년 표준FM과 FM4U의 합산 청취점유율 42%에는 조금 미치지 못하였지만 1위를 고수하였다는 점에서 의의가 있다 하겠다. 또한 서울 기

준으로 직거래를 포함한 광고 매출액이 2011년 711억원에는 미치지 못했지만 515억원 (KBS 188억원, SBS 256억원)을 기록하였다. 그리고 가을 개편시 FM4U의 총 13개 프로그램 중 9개 프로그램에서 진행자의 교체 및 시간을 이동하여 경쟁력 회복의 발판을 마련하였다. 결과적으로 MBC라디오는 2011년에 비해서는 부족하지만 2012년에 설정한 목표를 무난히 달성했다고 평가할 수 있겠다.

또한 MBC 라디오는 경쟁력을 유지하면서 사회 공헌을 위해 다양한 특집 및 이벤트를 실시하였는데, <지금은 라디오시대 ‘사랑의 손길을 기다립니다’>를 기획하여 어려운 이웃에게 11억원을 지원하였으며, <여성시대 ‘사랑의 난방비 사업’>을 통해 소외계층에 4억 원을 지원하였다.

MBC 라디오국은 최근 5년 연속 청취점유율의 압도적인 1위를 기록하였지만, 개별 단위 프로그램에서는 지난해에 이어 SBS의 <두시탈출 컬투쇼>에 1위를 뺏긴 것으로 나타났다. 그럼에도 불구하고 MBC는 2011년도와 똑같이 청취율 상위 20위권 내에 13편의 프로그램을 포함시켰다.

〈표 2-54〉 2012년도 라디오 부문 청취율 상위 20위 프로그램

순위	프로그램	채널	청취 점유율	순위	프로그램	채널	청취 점유율
1	두시탈출 컬투쇼 1,2부	SBS파워	22.6	11	최화정의 파워타임 1,2부	SBS파워	5.2
2	두시탈출 컬투쇼 3,4부	SBS파워	20.5	12	김창렬의 올드스쿨 3,4부	SBS파워	5.1
3	조영남, 최유라의 라디오 시대 1,2부	MBC표준	15.5	13	이숙영의 파워FM 3,4부	SBS파워	4.9
4	여성시대 양희은, 강석우입니다 1,2부	MBC표준	13.2	14	손석희의 시선집중 3,4부	MBC표준	4.7
4	조영남, 최유라의 라디오 시대 3,4부	MBC표준	13.2	15	박소현의 러브게임 1,2부	SBS파워	4.6
6	강석, 김혜영의 싱글빙글쇼 1,2부	MBC표준	12.6	16	아름다운 이 아침 김창완입니다 1,2부	SBS파워	4.5
7	여성시대 양희은, 강석우입니다 3,4부	MBC표준	12.4	17	오미희의 행복한 동행 1부	CBS음악	4.4
8	강석, 김혜영의 싱글빙글쇼 3,4부	MBC표준	10.0	18	김경식, 원미연의 두시 만세 1,2부	MBC표준	4.3
9	김창렬의 올드스쿨 1,2부	SBS파워	6.2	18	김경식, 원미연의 두시 만세 3,4부	MBC표준	4.3
10	최화정의 파워타임 3,4부	SBS파워	5.8	20	윤하의 별이 빛나는 밤에 3,4부	MBC표준	4.2

※ 2012년 하반기 갤럽조사 결과

한편 2012년 MBC 라디오 프로그램의 장르별 편성 비율을 살펴보면, 매체의 특성상

텔레비전과는 달리 교양 부문이 68.6%로 비중이 가장 높고, 오락이 16.2%, 보도 부문이 15.2%를 기록하였다. 특히 주시청 방송 시간 기준으로는 교양 프로그램의 편성 비율이 68.6%이고 오락과 보도 부문이 각 16.2%와 15.2%인 것으로 나타났다. 지난 2011년과 비교해 보면 교양 부문의 편성비율이 크게 증가한 반면에 오락과 보도 부문이 줄어든 셈이다.

전체적으로 MBC 라디오는 5년 연속 청취점유율의 압도적인 1위를 기록하였지만 청취점유율과 매출액이 점차 줄어드는 추세를 보이고 있다. 따라서 MBC라디오는 부동의 1위를 지키기 위해 라디오 청취자의 소비패턴과 트렌드 변화를 잘 분석하여 항시 새롭고 선제적인 편성정책을 마련해야 할 것이다.

〈표 2-55〉 2012년 MBC 라디오 장르별 편성비율

매체	장르별 방송시간(시간)/ 편성비율(%)						주시청 방송시간(시간)/ 편성비율(%)					
	보도		교양		오락		보도		교양		오락	
	시간	비율	시간	비율	시간	비율	시간	비율	시간	비율	시간	비율
라디오	1327.9	15.2%	5989.9	68.6%	1415.0	16.2%	1327.9	15.2%	5989.9	68.6%	1415.0	16.2%

## Ⅱ. 방송 II 분야(보도·시사)

### 1. 방송정책 및 운영목표의 적절성

#### 1) 2012년 방송전반의 목표

2012년 MBC의 경영비전은 “콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹”으로 성장할 발판을 마련하는 것이고, 이를 실현하기 위해 중점 경영목표로 ‘부동의 1위 확보’, ‘안정적 재무구조’, ‘글로벌 MBC’를 삼았다.

경영목표를 좀 더 구체화시키기 위해 MBC는 회사를 둘러싸고 있는 환경의 변화와 공익성과 영리성을 동시에 추구해야 하는 회사의 성격을 감안하여 2012의 방송목표를 <표 2-56>에서 보듯이, 경쟁력 1위, 영향력 1위의 프리미엄채널 도약으로 정하고, 이를 구현하기 위한 성과목표로 ‘지상과가운데 시청률 1위’를 정하여 구체적으로 목표시청률 8.0%(점유율 16.8%)를 내세웠다.

〈표 2-56〉 2012년 MBC 방송목표

방송목표	경쟁력 1위, 영향력 1위의 프리미엄 채널 도약
목표시청률	지상과 4채널 중 1위 : 시청률 8.0% (점유율 16.8%) 달성

지난 2년간의 방송목표와 비교해 볼 때 채널 경쟁력 1위의 탈환이라는 점에서 대동소이하다고 볼 수 있다. 하지만 중요한 차이는 2011년 실적에 의하면 전년도에 비해 시청률 및 점유율에서 각각 8.03%, 16.7%에서 8.2%, 17.5%로 상승세를 탔음에도 불구하고 2012년 목표시청률과 점유율을 2011년에 비해 더욱 낮게 잡았다는 점이다.

이는 MBC 경영진이 2012년 상황을 그만큼 부정적으로 전망했다는 사실을 반증한다. 다시 말해서 전망이 어둡다는 진단을 뒷받침할 만한 객관적 상황이 존재했다는 것이다. 우선 유럽 발 금융불안 및 저성장 국면이 상당기간 지속될 것이란 전망이 지배적이었고, 각종 기관에서 우리나라의 2012년 경제성장 전망치를 하향조정하는 움직임을 보였다. 광고수입에 의존하는 MBC는 경기변동이 주요변수이므로 이처럼 목표시청률을 전년도 대비 하향 설정한 것은 적절한 조치로 보인다. 또한 중편채널의 본격적인 활동으로 시청률 경쟁은 더욱 심화되었고, 모바일과 스마트 플랫폼의 활성화로 지상과 채널의 상대적 영향력은 하락세를 면치 못하고 있었다.

그럼에도 불구하고 2012년은 결과적으로 볼 때 목표시청률 8.0%(점유율 16.8%)에도

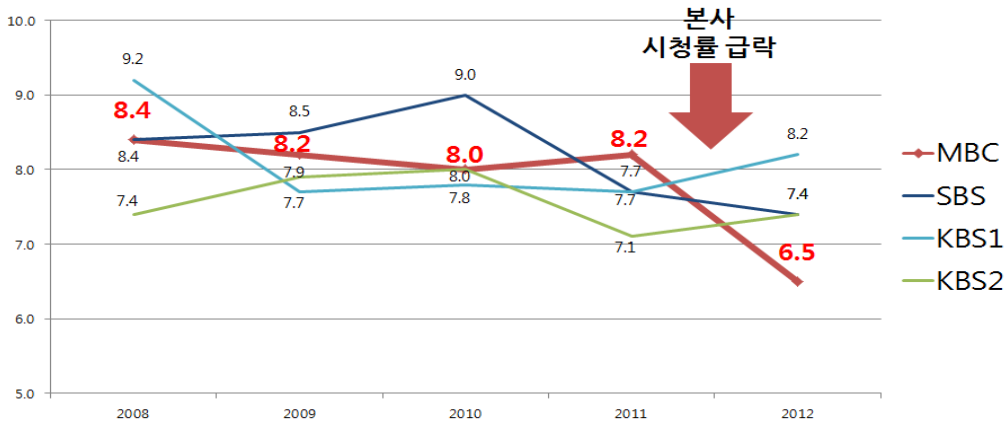
훨씬 못 미치는 6.5%(점유율 14.0%)를 기록하였다. 이런 시청률 추락이 MBC에게 더욱 뼈아픈 것은 경쟁채널인 KBS1은 동일 기간 동안 오히려 7.6%에서 8.2%로 상승했다는 점이다. <표2-57>에 나타나 있는 지상파 방송사 3사 채널 시청률(점유율) 추이를 살펴 보면, 지상파 시청률이 방송사를 막론하고 서서히 하향곡선을 타고 있었는데, 2012년에 KBS 상승세를 타고, SBS는 약간의 하락세, 그리고 MBC는 급격하게 추락하는 모습을 보였음을 알 수 있다. 결국 2012년 MBC는 중편출범과 뉴미디어 활성화 등과 같은 외부 상황을 고려하여 전년 목표시청률을 하향조정했음에도 이에 크게 못 미치는 결과를 초래했다. 2012년 시청률의 급락에는 여러 요인들이 작용하겠지만, 2012년 1월 30일~2012년 7월 8일까지 총 170일간 진행되었던 파업이 가장 큰 원인이라고 하겠다.

<표 2-57> 2011년과 2012년 지상파 방송 3사 채널시청률 및 점유율 비교

(단위 : %)

2011년				2012년			
순위	채널	시청률	점유율	순위	채널	시청률	점유율
1	MBC	8.2	17.5	1	KBS1	8.2	17.6
2	SBS	7.7	16.5	2	KBS2	7.41	16.0
3	KBS1	7.6	16.3	3	SBS	7.36	15.8
4	KBS2	7.1	15.2	4	MBC	6.5	14.0

출처 : 닐슨 코리아 수도권, 2012.1.1~2012.12.31 기준



2012년 MBC의 방송에 대한 성과지표는 시청률과 점유율 같은 양적 지표에서만 저조한 것은 아니다. 아래 표에서 보듯이 질적인 차원까지 포함한 각종 평가지표에서 MBC는 최하위에 머물렀다. QI 점수에서도 7.02를 차지해 3위와도 큰 격차로 뒤져있는 있는 상황이다.

〈표 2-58〉 2012년 채널별 KI, SI, QI 점수

구분	KI	SI	QI
전체(n=1,962,198)	7.26	7.31	7.22
KBS1(n=368,447)	7.53 (1위)	7.53 (1위)	7.54 (1위)
KBS2(n=626,102)	7.29 (2위)	7.34 (2위)	7.24 (2위)
MBC(n=505,572)	7.08 (4위)	7.13 (4위)	7.02 (4위)
SBS(n=462,076)	7.22 (3위)	7.28 (3위)	7.16 (3위)

출처 : 정보통신정책연구원(KISDI)

## 2) 보도·시사 부문의 운영목표

또한 MBC는 보도·시사 부문에서의 운영목표를 <표 2-59>에서 보듯이, 최상의 콘텐츠 제작과 공영방송의 위상강화로 정리했다. 콘텐츠 영역에서는 뉴스영향력 1위 탈환, 총선과 대선 등 선거방송 1위, 새로운 프로그램 포맷을 기획과 개발과 다매체, 다채널 스마트 환경대응 콘텐츠 전략 수립을, 공영방송 위상강화를 위해서는 소통과 화해의 실천, 선거방송 공정성과 신뢰성 확보, 나눔의 글로벌 확대, 글로벌 표준의 공정성과 윤리성 확보를 내걸었다.

〈표 2-59〉 2012년 MBC 보도·시사부문 운영목표

최상의 콘텐츠 제작	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 뉴스 영향력 1위 탈환</li> <li>• 총선, 대선 선거방송 1위</li> <li>• 새로운 프로그램 포맷의 기획, 개발</li> <li>• 다매체, 다채널, 스마트 환경대응 콘텐츠전략 수립</li> </ul>
공영방송 위상 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소통과 화해의 실천 확산</li> <li>• 2012년 선거방송 공정성 및 신뢰도 확보</li> <li>• ‘나눔’의 글로벌 확대</li> <li>• 글로벌 표준의 공정성과 윤리성 확보</li> </ul>

뉴스영향력 1위 탈환과 선거방송 1위라는 목표에서는 MBC가 보도, 시사 부문의 영향력 강화에 얼마나 주력하고 있는지를 읽어낼 수 있다. 그리고 뉴스콘텐츠의 질을 향상시키기 위해 새로운 포맷의 개발과 디지털 스마트시대에 소셜미디어나 모바일 앱을 통해 전달할 수 있는 뉴스콘텐츠의 전략을 운영목표로 부각시켰다. 지상파의 경쟁력과 영향력이 서서히 약화되고 있음에도 불구하고 젊은 세대를 중심으로 스마트 미디어나 소셜미디어를 활용하여 뉴스를 소비하는 양상이 눈에 띄게 늘어나고 있다는 상황을 고려해 볼 때 MBC가 스마트 환경대응을 위한 전략수립을 운영목표로 잡았다는 점 역시

시청자의 욕구변화에 적절히 대응한 사례라고 하겠다. 그리고 2012년 4월에 총선, 12월에 대선을 앞두고 있는 시점에서 선거방송의 공정성과 신뢰성을 향상시키고 글로벌 시대에 적극적이고 진취적으로 적응해 나가야겠다는 점을 강조한 것도 타당한 목표설정으로 보인다. 종편채널의 등장과 경기침체가 겹쳐 국내 매체시장에서의 경쟁상황이 더욱 치열해 지고 있으므로, 구글, 소프트뱅크 등 글로벌 미디어기업과 전략적 제휴를 확대하고, 동남아에 신규사업지사를 설립하여 성장 동력의 기반을 확보해 제 2의 한류(K-POP) 여파를 잘 활용하여 MBC 보도 및 시사프로그램의 해외소비가 늘어날 수 있는 기반을 조성하려는 정책은 매우 시의적절한 것이라고 본다.

그러나 운영목표에서 순위를 지나치게 강조하는 경향은 아쉬움으로 남는다. 첫째, 순위제시가 성과의 상대적 우열을 가장 쉽게 파악할 수 있는 방안이기는 하지만, 순위에 지나치게 집착하다보면 국내 경쟁사보다 미세하게 앞서기만 해도 무사안일주의에 빠지는 우를 범할 수 있으며 계량화된 지표로 목표를 구체적으로 설정하지 못하는 한계에 부딪히게 된다. 일례로 영국의 BBC는 2010년 연차보고서에서 “나는 BBC를 얼마나 신뢰 하는가”라는 항목으로 신뢰도를 측정하여 신뢰시청자군을 29%에서 31%로 늘리겠다는 방식으로 목표를 설정했다. 따라서 2012년 목표에서 방송의 영향력, 공정성, 신뢰성 그리고 윤리성 등을 측정할 수 있는 지표를 적시하여 전년대비 도달 목표를 보다 상세하고 구체적으로 설정할 필요가 있다. 성과지표를 계량화하여 출발점과 도달점의 차이를 수량으로 정확하게 산출해내는 목표관리 방식이 정착되어야 할 것이다. 현재 MBC가 QI조사를 꾸준히 지속하고 있으므로 QI조사에서 사용한 지표를 활용하는 것도 좋은 방안이라고 본다.

둘째, 비교대상을 국내 지상파방송사에만 한정하는 목표설정 방식에도 문제가 있다. MBC의 조직과 보유하고 있는 인적, 물적 자원을 볼 때, 타 방송사보다 앞섰다는 사실에 만족해서는 안 된다. 오히려 신뢰도를 국내의 다른 공공기관이나 해외의 비슷한 규모의 방송사와 비교하여 MBC가 공정성이나 신뢰도에서 어느 정도 위치하는지를 살펴보는 것도 한 가지 방안이라고 하겠다. 영국의 BBC나 일본의 NHK 신뢰도 점수와 비교 가능한 지표를 산출하는 것도 고려해 볼 만하다.

셋째, MBC의 공정성이나 신뢰도에 대한 평가는 지역, 세대, 계층에 따라 다르게 나올 가능성이 크므로 타겟별 목표지표를 설정하는 방식을 생각해 보아야 한다. 이를테면, 가장 취약한 타겟의 MBC에 대한 신뢰도를 3%로 올리는 목표를 세운다면, 타겟별 관리를 더욱 효율적으로 진행할 수 있을 것이다.

넷째, 해당연도에 목표로 내세운 과제를 객관적으로 평가하기 위해서는 성과지표의 계량화와 함께 목표달성을 위한 방송활동 전반을 평가하는 시스템적 접근이 필요하다.



예를 들어 방송보도의 공정성 향상이 목표라면, 이 목표를 달성하기 위해 방송활동을 투입(input), 과정관리(throughput), 성과(output) 단계로 구분하여 관련부서가 어느 정도의 인적, 물적, 제도적 노력을 기울였는지를 파악하여 그에 대한 적절성, 타당성을 평가해야 할 것이다.

### 3) 채널경쟁력 강화

#### (1) 채널 경쟁력 강화를 위한 제도개혁

2012년 MBC는 채널 경쟁력 강화를 위해 두 가지 중대한 제도적 개혁조치를 취했다.

첫째, 기존의 보도제작국을 폐지하고 뉴미디어뉴스국을 신설한 것이다. 매우 시의적절한 조치라고 하겠다. 아직은 지상파방송의 영향력이 가장 크지만 웹과 모바일 뉴스의 이용량이 빠른 속도로 늘어나고 있으므로 일부 시청자들은 다양한 방식으로 방송 콘텐츠를 소비하고 있다. 이런 맥락에 볼 때 플랫폼과 디바이스에 따라 맞춤형 뉴스를 제작해야 하는데, 뉴미디어뉴스의 탄생은 이런 변화의 흐름에 뒤처지지 않고 적극적으로 대응하여 선도적 위치를 확보하려는 정책이다. 구체적으로 2012년에는 유튜브에 유튜브라이브라는 MBC 뉴스채널을 만들어 전 세계에서 유튜브MBC채널을 통해 생방송으로 볼 수 있게 했다. 전 세계적으로 6천명이 동시에 시청하는 경우도 있었으며, 기존의 iMBC를 통해 보는 통로와 함께 해외 시청자들이 다가갈 수 있는 새로운 통로를 개발하는 성과를 냈다. 또한 모바일 디바이스를 통한 뉴스제공을 위해서 애플과 안드로이드 규격이 맞도록 뉴스콘텐츠를 가다듬었으며, 네이버와 다음 모바일 앱에 띄울 수 있도록 정비하여 24시간 상시적으로 앱뉴스 제공이 가능하도록 했다. 소셜미디어 계정을 통한 뉴스서비스도 제공하고 있는데, 페이스북과 트위터 뉴스관리자를 두어 하루에 40건 정도의 기사를 송고하고 있다. MBC 트위터를 약 11만 명 정도가 팔로잉하고 있으며, 페이스북을 통해서도 약 7천 명 정도가 뉴스를 제공받고 있다.

#### (2) 중부권 취재부의 신설

세종시 이전에 따른 취재환경의 변화와 세종시발 기사를 증가할 것에 대비하여 보도국에 중부권 취재부를 신설했다. 중부권 취재부를 총리공관 등을 집중 취재하는 한편 세종시에 내려가 있는 정부기관을 취재망에 포함시켜 주요기사가 누락되지 않도록 했다. 아직 세종시의 인프라 및 주변 환경이 서울에 비해 열악하고 고위급 공무원들의 서울출장이 잦아 취재에 어려움이 존재하지만 점차로 극복해 나가고 있다는 자체판단과 장기적인 관점에서 볼 때 중부권 취재부의 신설은 적절한 정책적 조치였다고 본다.

### (3) 채널 경쟁력 강화를 위한 프로그램 개편

뉴스경쟁력 강화를 위한 정책의 일환으로 주말 뉴스데스크는 2011년 11월 6일에 8시로 이동 개편되었으며, MBC뉴스데스크는 2012년 11월 5일에 8시로 이동 개편되었다. 경쟁사인 SBS와 동일한 뉴스시간대로 이동한 것은 다음과 같은 전략적 이유에서였다. 하나는 지난 수년간 시청률 1위를 고수하고 있는 KBS1 뉴스9와의 시청률 경쟁이 만만치 않았으므로 SBS와 경쟁하여 시청자들 흡수하는 전략적 결정이었고, 다른 하나는 국민의 시간대 생활패턴이 점차 바뀌어 퇴근 후 집에서 저녁식사를 하더라도 8시 이전인 경우가 늘어나고 있다는 판단 때문이었다.

## 2. 보도·시사프로그램의 공영성

### 1) 민주적 여론형성 기여도

언론매체가 제공하는 보도, 시사프로그램의 존재이유 가운데 가장 중요한 것은 그것이 민주주의의 작동에 기여하기 때문이다. 특히 보도, 시사프로그램이 공공문제나 공적관심사에 관한 정보나 의견을 제시함으로써 여론형성이나 여론 환기에 영향을 미치고, 이런 프로그램을 접한 시청자들이 ‘식견 있는(well-informed) 시민’이 되어 활발하게 토론과 숙의의 과정에 관여하고 궁극적으로 정치활동에 참여하게 된다는 점에서 그 중요성을 크게 인정받는다. 따라서 방송의 보도, 시사프로그램이 민주적 여론형성에 얼마나 기여하는지를 평가하는 항목의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않는다.

#### (1) 보도·시사프로그램의 시청률과 점유율

여론형성기여도를 측정하는 방법 하나는 뉴스나 시사프로그램을 얼마나 많은 시청자들이 이용하는지를 측정하는 시청률 혹은 점유율을 비교, 분석하는 것이다. 지상파방송사의 주요 뉴스프로그램인 저녁과 아침뉴스의 시청률을 비교해 본 결과, 2012년 MBC 뉴스의 시청률은 지상파채널 가운데 최하위로 뒤처진 상태에서 고전했던 것으로 나타났다. 일단 간판뉴스 프로그램인 MBC 뉴스데스크의 시청률(6.5%)은 KBS1 9시뉴스의 시청률(18.3%)의 3분의 1, SBS 8뉴스(11.8%)의 절반정도에 불과한 것으로 나타났다. 경쟁방송사의 저녁뉴스 시청률이 전년도(2011년) 대비에 비해 조금씩 상승했던 반면, MBC의 경우는 전년도 대비 거의 반 토막으로 줄어든 형국이었다. 가장 큰 요인은 장기 파업 기간 동안 뉴스방송 시간이 줄었을 뿐 아니라 뉴스의 질도 하락했고, 특히 파업으로 인해 방송사의 이미지가 추락했기 때문인 것으로 보인다. 이렇듯, 시청률자체가 저조한 상황에서 MBC의 뉴스프로그램이 한국 사회의 여론형성에 기여할 수 있는 여지는 별로 크지 않았다고 판단된다.

〈표 2-60〉 지난 3년간 지상파 방송3사 주요 뉴스 프로그램 시청률 비교

(단위 : %)

방송사	뉴스프로그램	2010년	2011년	2012년
MBC	MBC 뉴스데스크	9.9	11.2	6.5
	MBC 뉴스투데이	5.0	5.4	2.8
KBS	KBS1 9시뉴스	16.3	17.1	18.3
	KBS1 뉴스광장	6.9	6.5	8.1
SBS	SBS 8뉴스	10.5	10.5	11.8
	SBS 출발! 모닝와이드	5.4	4.3	4.0

MBC 뉴스프로그램의 고전은 수도권 시청률만을 별도로 분석해 보더라도 여전히 차이는 뚜렷이 드러났다. 또한 3개의 방송사의 대표적 아침뉴스 프로그램인 <MBC 뉴스투데이>, <KBS1 뉴스광장>, <SBS출발! 모닝와이드>를 비교해 본 결과도 비슷한 패턴을 보였다.

〈표 2-61〉 지난 3년간 지상파 방송3사 메인 뉴스 프로그램 시청률(점유율) 비교

(단위 : %)

방송사	뉴스프로그램	2010년	2011년	2012년
MBC	MBC 뉴스데스크	10.2 (15.1)	11.1 (17.0)	6.6 (10.2)
KBS	KBS1 9시뉴스	17.6 (26.0)	18.2 (27.2)	19.1 (29.1)
SBS	SBS 8뉴스	10.6 (17.0)	10.7 (17.2)	11.6 (18.6)

출처 : 2012년 AGB 닐슨 수도권 가구시청률 기준

〈표 2-62〉 2012년 지상파 방송 3사 아침뉴스 프로그램 시청률, 점유율 비교

(단위 : %)

구분	MBC 뉴스투데이	KBS1 뉴스광장	SBS 출발! 모닝와이드
시청률	2.9 (3위)	4.2	7.6
점유율	11.4 (3위)	14.2	30.1

출처 : 2012년 하반기 Gallup조사 &amp; 2012년 닐슨조사

위에서 보듯이, 2012년 MBC 뉴스프로그램의 영향력은 전년도 대비 크게 떨어졌다고 하겠다. 하지만 2010년에서 2011년에 이르는 동안 MBC뉴스의 시청률은 점차 회복세에 들어섰고 MBC 뉴스가 전통적으로 사회비판적인 날카로운 시각을 제시해 왔다는 인식이 완전히 사라지지 않았으므로 MBC의 재기가능성이 완전히 사라진 것이라고 볼 수는 없다. 170일간의 장기파업 여파로 보도, 시사부문은 상당한 타격을 받았지만, 회복할 수 있는 여지가 있음을 보여주는 자료도 존재했다. 아래 <표 2-63>은 MBC가 파업으

로 고전했던 2012년도 조사자료임에도 불구하고 “뉴스하면 제일 먼저 떠오르는 방송”으로 MBC를 2위로 평가하고 있다. 2010-2012년 동안 시청률과 점유율에서는 SBS에게 밀렸지만, 보도경쟁력 이미지 차원에서 MBC는 SBS를 큰 폭으로 능가하고 있음을 보여준다. 이로써 MBC의 브랜드파워 구성요소가운데 보도경쟁력 부문이 여전히 큰 비중을 차지하고 알 수 있다.

<표 2-63> 2012년 프로그램 채널 인지도- 뉴스부문(‘뉴스’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?)

구분	MBC	KBS1	KBS2	SBS	기타채널	특별히 없음	합계
2012년	26.8	49.2	8.1	9.5	3.6	3.0	100.0
2011년	38.3	37.6	7.9	10.6	2.1	3.5	100.0
2010년	36.7	52.1	4.7	6.5	-	0.0	100.0

<표 2-64>는 파업종료 이후가 반영된 시기인 2012년 하반기 지상파 3사간의 대표적 시사 프로그램의 시청률과 점유율을 비교한 것으로, 여기서 <MBC 시사매거진 2580>이 1위를 차지하고 있었다. 이는 파업이후 MBC 시사프로그램이 빠른 속도로 재정비하고 있음을 암시하고 하는 것으로 주목해 볼 만한 현상이다.

<표 2-64> 2012년 지상파 방송 3사 시사 프로그램 시청률, 점유율 비교

(단위 : %)

구분	MBC 시사매거진2580	KBS1 취재파일4321	SBS 뉴스추적
시청률	6.5 (1위)	6.3	- (2011년 폐지)
점유율	13.4 (1위)	9.4	- (2011년 폐지)

출처 : 2012년 하반기 갤럽조사 & 2012년 닐슨조사

MBC가 2012 11월 5일 평일저녁 뉴스를 8시로 이동한 이후의 뉴스시청률을 비교해 본 결과 SBS와의 격차가 줄어들고 있다는 사실은 중요한 변화라고 하겠다. 2012년 1월부터 7월까지의 파업기간 동안 MBC 보도, 시사프로그램은 바닥을 쳤으나 다시금 상승 기류를 타기 시작했음 보여주는 증거이기 때문이다. 또한 2012년 시간대 이동 이전의 3개월과 이후 2013년 1분기의 MBC 뉴스데스크의 시청률 비교해 본 결과(<표 2-65> 참조), 현저하게 향상되었다는 점도 의미 있는 변화이다. 특히 2013년 1분기 지상파 3사의 저녁뉴스 시청률 비교의 결과, MBC 뉴스데스크(10.9%)가 SBS 8뉴스(10.5%)를 근소하게나마 앞지르는 동시에, KBS뉴스 9과(15.0%)의 격차도 대폭 줄어들었다.

〈표 2-65〉 MBC 뉴스데스크(평일)와 SBS 8뉴스, KBS 9시 뉴스 시청률 비교

(단위 : %)

시간대 (KBS는 21:00기준)	2012년 (뉴스데스크 이동 후)			2011년		
	MBC	SBS	KBS1	MBC	SBS	KBS1
20:00~20:10	7.3	11.4	21.8	9.7	10.4	21.3
20:10~20:20	8.4	13.7	21.4	11.1	13.9	19.9
20:20~20:30	8.4	13.7	20.1	11.9	12.4	18.6
20:30~20:40	7.3	11.7	19.3	12.2	10.1	17.7
20:40~20:50	6.3	10.1	18.8	12.0	6.6	17.0

〈표 2-66〉 MBC 뉴스데스크 2012년 가을개편 전후 시청률 비교

(단위 : %)

채널	MBC	SBS	KBS1	KBS2
개편 전 3개월	7.3 (13) -3위	12.5 (22)	14.6 (25)	6.2 (11)
2012년 1분기	10.9 (18) -2위	10.5 (17)	15.0 (24)	6.4 (10)

출처 : 닐슨코리아 수도권 가구기준, 월~금 저녁 7:15~8:50

MBC가 자체적으로 설정해 놓은 뉴스프로그램별 목표 시청률과 이에 기초한 달성도를 산출하면 <표 2-67>와 같다. 종합적으로 볼 때 65%~74%의 달성도를 보이고 있는데, 이 자료 역시 장기과업이 목표달성 실패에 얼마나 큰 영향을 미치는지에 입증해 주고 있다고 하겠다.

〈표 2-67〉 보도국 주요 프로그램별 2012년도 목표 시청률과 달성도

(단위 : %)

구분	연평균시청률	목표시청률 (2012년 10월 개편 기준)	달성도 (2012년 10월 개편 기준)
뉴스데스크(평일)	7.0	9.5	74
뉴스데스크(주말)	5.2	8	65
뉴스투데이(평일)	1부 : 1.3 2부 : 3.7	1부 : 2 2부 : 5	1부 : 65 2부 : 74
930 뉴스	3.9	- (목표시청률 대상 아님)	- (목표시청률 대상 아님)
6시 뉴스매거진 (~2012년 6월)	3.3	- (6월 이후 폐지)	- (6월 이후 폐지)
이브닝뉴스 (2012년 10월~)	2.7	4	68

## (2) 보도·시사프로그램의 여론영향력 점유율

MBC의 보도, 시사프로그램이 타 매체에 비해 한국 사회의 여론형성에 미치는 영향력이 어느 정도인지를 단일지표를 통해 객관적으로 평가할 수 있는 자료가 최근에 공개되었다. <신문 등의 진흥에 관한 법률> 제 17조에 따라 2010년 3월 문화체육관광부 장관이 위촉하여 구성된 <여론집중도 조사위원회>가 2012년 자료를 바탕으로 각각의 매체 부문(신문, 텔레비전방송, 라디오방송, 인터넷뉴스)과 매체계열의 '여론영향력 점유율'을 아래 <표 2-68>과 같이 발표했다. 이 자료는 공인된 법정기구가 2012년 조사데이터를 사용하여 2012년 MBC계열(텔레비전, 라디오, 인터넷뉴스 모두 포함)의 영향력을 합산한 지표이므로 신뢰도와 객관성을 인정받을 수 있는 결과라고 하겠다.

도표에서 제시한 매체합산 여론영향력 점유율에서 보듯이, KBS는 29.0%로 1위를 달리고 있어 여론형성에 가장 큰 영향력을 미치는 매체로 인정받았다. 그 다음으로는 10.7%를 차지한 MBC, 7.5%의 SBS, 그리고 7.0%의 조선일보계열(신문과 종편 등을 모두 포함) 순서로 이어지고 있다. 이 결과는 보도 및 시사관련 모든 프로그램을 조사대상으로 삼았고, 텔레비전과 라디오 그리고 인터넷을 통해 전달되는 내용을 포괄적으로 합산했으며, 매체별의 가중치를 반영하여 합산한 지표라는 점에서, 종래의 시청률만 따지는 분석과는 차원이 다르다. 여론영향력 점유율은 MBC 보도, 시사프로그램의 상대적 위상을 종합적으로 그리고 가장 객관적으로 평가할 수 있는 지표이므로 지속적으로 모니터링해야 할 뿐 아니라, 추후 보도 및 시사부문의 운영목표 설정지표로 활용할 만한 하다.

요컨대, 개별 프로그램의 시청률과 점유율을 비교했을 때에는 KBS는 물론 SBS에게도 뒤지고 있다는 분석이 나오지만, 텔레비전 뿐 아니라 라디오와 인터넷까지도 고려한 합산지표를 분석했을 경우에는 MBC의 여론영향력 점유율이 2위라는 분석이 나온다.

〈표 2-68〉 매체계열별 매체합산 여론영향력 점유율

매체계열	매체합산 여론영향력 점유율(%)	CRk	HHI
KBS 계열	29.0	CR1=29.0 CR3=47.2 CR4=54.2 CR8=71.9	1,160
MBC 계열	10.7		
SBS/지역민방 계열	7.5		
조선일보 계열	7.0		
중앙일보 계열	5.4		
동아일보 계열	5.3		
매일경제 계열	4.6		
연합뉴스 계열	2.4		
YTN 계열	2.3		
한국일보 계열	1.6		
한겨레 계열	1.5		
경향신문 계열	1.4		
머니투데이 계열	1.3		
한국경제 계열	0.9		
CBS 계열	0.9		
기타	10.1		
	미분류 8.0		
합계	100.0		

출처 : 여론집중도조사위원회

## 2) 국제시사보도 및 남북협력관계

### (1) 국제시사보도에 대한 평가

MBC는 국제 시사보도를 담당하는 특파원으로 미국 워싱턴(3), 뉴욕, 로스앤젤레스, 일본 도쿄(2), 중국 베이징(2), 태국 방콕, 프랑스 파리, 영국 런던 등 12명원을 파견하여 국제뉴스를 취재 보도하고 있다. 미국에 가장 큰 비중을 두고, 일본과 중국을 강조한 국제취재망은 국제관계에 따른 뉴스가치를 고려해 볼 때 적절한 것으로 보인다. 다만 글로벌 시대를 맞이하여 국제뉴스에 대한 수요와 대한민국의 시각에서 보는 국제적 사건에 대한 요구가 늘고 있음을 감안해 볼 때 보다 효율적인 특파원 운영이 필요하다. 2012년에는 로이터, CNN, BBC, APTN 등과 비디오 서비스를 재계약하고 외신룸을 24시간 체제로 개편하기로 함으로써 아침시간대에 국제뉴스가 누락되는 사례를 방지하고자 하는 노력을 기울였다.

2012년 심층뉴스를 위해 도입된 <뉴스플러스>에서는 일본의 우경화와 경제 불안을 다루는 보도, 중국의 부상과 G2 시대의 개막관련 보도, 싸이의 강남스타일 유행 원인과 의미를 다룬 보도, 핵관련 이란사태의 심각성을 다룬 보도 그리고 푸틴이 이끄는 러시아 향방을 점검하는 보도를 방송했다.

(2) 런던 올림픽 방송

2012년 가장 크게 주목을 끌던 국제뉴스는 런던올림픽 관련이었다. MBC는 시청자들이 관심을 가질만한 주요경기를 중심으로 중계 및 관련 특집프로그램을 편성했다. 특집 프로그램은 아래 표에서 보는 바와 같다.

<표 2-69> 라디오 올림픽 특집 프로그램 편성

방송일시	내용
7/27(금)~8/12(일) 21:35~22:00 (표준FM)	런던 올림픽 특집 <여기는 런던입니다>
7/27(금)~8/11(토) 04:00~05:00 (표준FM)	런던 올림픽 특집 <새벽다방 올림픽 통신>
7/27(금)~8/12(일) 05:10~06:00 (표준FM)	런던 올림픽 특집 <올림픽과 함께 건강한 아침을>
7/27(금)~8/12(일) 06:00~07:00 (FM4U)	런던 올림픽 특집 <올림픽을 여는 아침>

MBC는 새 올림픽 경기중계 규칙에 맞추어 생중계 및 딜레이 중계, 인기종목 재방송을 전략적으로 배치하고, 메달을 획득한 주요 경기 및 선수들에 대한 특집프로그램을 편성하여 시청률 제고 노력을 기울였다. 상반기 장기 파업에도 불구하고, 타사와의 시청률 격차를 최소화하는 성과를 냈다는 자체 평가가 있었다.

올림픽 기간 동안 <2012 런던 올림픽 특집 MBC뉴스데스크>, <2012 런던 올림픽 하이라이트>, <2012 런던올림픽 하이라이트 굿데이 런던> 등을 고정 편성하여 주요 경기 장면 및 관련소식을 신속하게 전달하려는 노력을 기울였다.

한편 라디오국에서도 올림픽제작단으로 PD 1명, 리포터 2명을 파견하여 올림픽기간 동안 그날 경기의 후일담과 화제성 사건을 소개하여 라디오 매체의 기동성과 속보성을 부각시켰다.

런던올림픽을 충실히 보도하기 위해 다각적인 노력을 기울였지만, 파업의 여파에서 자유롭지 못해서 그런지 MBC의 시청률은 최하위를 벗어나지 못했다. 시청률 조사기관 TNmS의 자료에 의하면 축구예선 중계방송부터 폐막식 하루 전 까지 지상파에서 중계한 런던올림픽 중계방송 시청률을 채널별로 집계한 결과 KBS 2TV가 7.5%로 1위를,



다음으로 SBS가 6.5%, KBS 1TV가 5.7% 그리고 MBC는 가장 낮은 5.2%를 나타냈다.

특히 MBC는 한국 대표팀 선수들의 이름을 잘못 표기하는 실수를 범하기도 했다. 이와 관련하여 MBC측은 “자막 담당 실무진의 업무과정상 실수였다”고 인정했다. 한편 MBC 뉴스데스크는 SNS를 이용한 올림픽 현장 중계를 소개하며 그 현장의 장면으로 MBC 본사의 한 사무실 상황을 내보냈으나 그 장소가 MBC라는 언급 없이 ‘서울의 한 기업체 사무실’이라고 소개해 결국 조작보도의 의심을 받았으며 MBC측도 이를 인정하여 관련자에 대해 징계조치를 내렸다.

### (3) 남북협력관계

MBC의 통일방송연구소는 대북교류사업을 담당하고 있으며, <통일전망대>라는 통일 전문프로그램을 제작하고 북한 조선중앙 TV 방송을 수신하고 모니터하는 작업을 수행하고 있다. 소장을 포함한 3명이 제작에 참여하고 있다. 2012년 남북협력관계 차원에서 수립한 보도전략은 다음과 같다. 첫째, 2011년 12월 김정일 사망이후 개신된 김정은 체제의 동향에 대해 신속하게 보도하며 심층적으로 분석하는 것이다. 둘째, 남북관계에 영향을 미치는 주변 강대국 통치자들이 내놓는 대북정책의 본질 혹은 미묘한 변화를 포착하여 보도하는 것이다. 셋째, 탈북자 인권향상과 그들에 대한 사회적 인식 제고 및 사회 통합에 기여하는 보도를 한다는 것이다. 전반적으로 볼 때 매일 매일의 뉴스에서 소화하기 힘든 심층특집 혹은 기획 프로그램을 제작하는 데 중점을 두고 있으며, 한편으로는 대북경각심에 기초한 안보의식, 다른 한편으로는 통일과 화해라는 양 측면을 균형감 있게 그리고 품위 있게 다루려는 전략을 수립해 놓고 있다.

2012년은 남북관계의 경색국면이 지속되었던 기간으로, 진정한 의미의 교류나 협력의 분위기가 조성되어 있지 않았다. 북한은 긴장고조 정책으로 일관하였고, 우리 정부도 엄격하게 대북제재 정책을 유지하고 있었기 때문이었다. 이런 상황에서도 통일방송연구소는 나름대로의 성과를 거두었다고 자평하고 있는데, 그 내용은 다음과 같다.

40분물인 통일전망대를 2012년도에 총46회 제작했으며, 제작진이 가장 긍정적으로 평가하고 있는 꼭지는 6.25특집 다큐 구성물인 ‘부치지 못한 편지’였다. 이 프로그램은 당시 장기과업중이라 다른 부서에서 특집프로그램을 제작하지 못하는 상황이었기에 제작진은 더 큰 의미를 지니고 있었다. 기타 특집성 기획물로는 남북기본합의서 발표 20주년 기획인터뷰, 납북자 문제 심층기획, 현충일 기획이었던 ‘국군유해발굴단’ 취재, 탈북청년과 남한청년의 통일독일 여행기 2부작이 있었다.

### 3) 방문진 경영지침 이행정도

#### (1) 2012년도 MBC 경영지침

2012년 방문진의 경영지침은 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 방송환경변화에 제대로 대응하고 성장 동력을 창출하는 것이다. 2012년 방송계는 디지털화가 완료되어 본격적으로 디지털 시대에 돌입하고, 새롭게 등장한 종편채널과도 경쟁해야 하는 상황에서 기존의 자원을 효율적으로 재구성하고 배치하여 변화에 선도적으로 대응하라는 주문이다. 구체적으로 MBC가 소유한 다양한 채널과 플랫폼간의 편성전략을 통해 성장을 극대화할 수 있는 새로운 성장 동력을 창출하라는 것이다.

둘째, 창의성에 기반한 콘텐츠 경쟁력을 강화하라는 것이다. 임직원 창의성을 최대한으로 보장하고 발휘하도록 함으로써 콘텐츠의 경쟁력을 획기적으로 개선하라는 지침이다. 국내 광고시장의 정체와 경쟁매체와 채널의 급속한 증가에 따른 광고수입 하락에 대비하여 광고의존도를 낮추고 경쟁력 있는 콘텐츠를 글로벌 시장에서 성공적으로 판매할 수 있도록 해야 한다는 것이다.

셋째, 조직역량의 확대와 효율성 확립이다. 역 피라미드 인력구조의 취약성을 극복하고 고직급, 고비용 문제를 해결하기 위한 조직개편이 요청된다는 것이다. 성과에 기반한 보상 및 승진체제를 통해 인적 경쟁력 확보에 주력하고 인력자원과 조직역량을 최대한 활용하는 방안을 강구하라는 것이다.

넷째, 공영방송의 위상 확립이다. 공영방송으로서 MBC는 고품격 공익 프로그램을 방송할 책임이 있다. 또한 프로그램의 공정성과 건전성 추구라는 책무에서 자유롭지 못하며, 특히 2012년은 총선과 대선이 있으므로 공영방송의 사명이 절실히 요구되고 있다. 객관적이고 공정한 환경감시 기능을 강화하여 공영방송의 위상을 정립하고, 공정한 선거방송을 통해 국민으로부터 신뢰받는 방송이 될 것을 요구하고 있다고 하겠다.

#### (2) 보도·시사프로그램 부문에서의 이행정도

보도 부문에서는 뉴스데스크 시간대를 9시에서 8시로 이동하고(주말은 2011년 11월, 주중은 2012년 11월부터), 30년 이상 지속되어온 뉴스포맷을 개편하여, 3~4명의 취재진을 투입하여 제작한 4~5분 분량의 <뉴스플러스>를 도입하여 심층, 집중, 현장출동을 부각시켰다. 국민의 시간대 활동스타일의 변화와 기존의 1분 20초짜리 뉴스가 심층성을 구현하지 못한다는 지적에 적극적으로 대응한 정책변화였다. 또한 창의적인 뉴스콘텐츠를 개발하기 위한 시도로서는 버추얼 스튜디오(virtual studio)와 증강현실 스튜디오의 활용을 들 수 있다.

조직의 역량을 확대하는 차원에서는 경영진이 파업에 엄정 대처함으로써 노사관계를 새롭게 정립하여 파업이 방송에 미치는 악영향을 최소화하려는 의지를 보였다. 보도국에서는 부국장급이 전담하는 취재센터와 편집 1,2센터를 두어 센터장이 책임과 권한을 갖고 운영하도록 하여 의사결정의 신속성을 확보하였다. 공영방송의 위상확립을 위해서 국가적, 사회적 주요 관심사를 보도하고, 총선과 대선 보도에 신경을 썼으며, 성공적인 런던 올림픽 방송을 위해 노력을 기울였다. 하지만 파업기간 동안의 비정상적인 근무환경과 장기파업의 여파로 인해 선거방송과 올림픽방송은 성과는 타 지상파 방송사에 비해 뒤처지는 것이었다.

MBC가 2012년 방송한 프로그램 가운데 고품격으로 인정받은 대표적 프로그램은 <남국의 눈물>이었으며, 주목받았던 공익적 문화 사업은 사회통합 및 기부문화 확립에 기여하는 ‘나눔’ 프로젝트였다.

시사프로그램 부문에서 가장 중요한 지침은 방송의 공정성 실현 요구였다. MBC는 과거 대통령 탄핵방송과 광우병관련 PD수첩 방송 등에서 공정성 시비에 휘말린 적이 있으므로 공정성에 대한 부담이 적지 않다고 하겠다. 특히 2012년에는 정권의 향방을 판가름하는 대선이 있었기 때문에 공정성은 또 다시 논란의 대상이 되었다. 시사제작국의 핵심간부들과의 인터뷰결과, 그들은 “정치공세와 이념적 공격, 특정세력의 압력에 굴하지 않고 오로지 국민의 알권리 충족차원에서 공정하고 보편타당한 객관적 사실에 충실한 내용으로 시사프로그램을 만들 것”이라는 포부를 밝혔다. 그리고 이들은 “시사프로그램 제작진이 제작가이드라인을 준수하며 사실에 기초한 공정성을 확보해 왔음을 자부한다”고 응답했다. 노조 등 MBC 경영진에 비판적인 일각에서 지속적으로 MBC의 ‘불공정성’ 문제를 지적해왔던 사실에 비추어 볼 때 공정성에 대한 인식 차이를 보여주는 대목이라고 하겠다.

### 3. 보도·시사의 질적 향상

#### 1) 주요 보도·시사 기획프로그램 평가

##### (1) 보도 기획기사

보도국 기획취재부는 13명의 제작진으로 구성되어 있으며, 이들은 사회 각계의 각종 비리와 부조리를 고발하는 현장출동성 일반 기획물과 사회적으로 논란이 되고 있는 현상을 분석하는 심층, 집중성 아이템을 주 1회 이상 꾸준히 <뉴스데스크>에 방송했다. 또한 올림픽 같은 국민적 관심사나 태풍 등의 재난상황 관련 스트레이트성 기사를 보완하는 기획물을 제작하여 ‘뉴스플러스’코너에 내보기도 했다.

〈표 2-70〉 MBC 뉴스플러스 코너에서 방영한 보도기획물 목록

종류	방영일	주제
고발성 일반 기획물	1/2, 1/10~11	영터리 한국 관광
	1/17/1	고층건물 제연설비 엉망
	8/17	쓰레기 산... 관은 나 몰라라
	8/24	예산 평평... 총리 공판
	9/1	예비비는 눈먼 돈?... 이사 비용으로
	9/9	새 승례문도 화염 취약
	9/22	지자체 울며 겨자 먹기 소나무 기증
	10/6	한예중 원로교수, 공연은 체자 돈으로
심층 집중성 기획물	7/24	허울뿐인 성범죄자 신상공개
	9/12	문 닫는 알콜 재단
	9/29	적자 행진 제주 국제학교
	10/3	개신교 내분 갈등.. 부글부글
	10/26	마구잡이 소수력 발전
계기성 기획물	11/21	외국인 관광객 천만 명 시대
	8/28	(태풍) 가로수 왜 많이 뽑혔나?
	8/29	(태풍) 태풍의 두 얼굴
	7/25	(올림픽) 올림픽과 비즈니스
	7/31	(올림픽) 반응시간의 비밀
	8/1	(올림픽) 찰나를 잡는다... 첨단 센서
	8/4	(올림픽) 풀만 먹고 신기록?
	8/14	(광복절) 위기의 독도
	8/15	(광복절) 독도의 사계
12/6	(한인 지하철 사망) 취재인가? 생명인가?	

(2) 시사기획 프로그램의 평가

가) 백분토론

MBC의 대표적 토론프로그램으로서 한국 사회의 정치, 경제, 사회, 문화영역의 다양한 쟁점 관한 담론을 생산해 내고 숙의를 이끌어내고 대안을 모색해 보는 기회를 제공해왔다. 총선과 대선을 치루는 2012년에 백분토론은 정치적으로 양극화된 한국 사회에 존재하는 다양한 의견을 들어 보고 각각의 정당이 내세운 공약사항과 정견을 대비시킴으로써 시청자들로부터 정치적 관심을 이끌어내고 시청자들이 정책관련 지식을 습득하는 데 기여했다. 하지만 우리 사회의 토론문화가 아직 성숙되어 있지 않은 관계로 감정적 대립과 결론이 나지 않은 진영논리의 대결이 첩바퀴 돌듯이 반복되는 양상을 보이는 한계를 노출하기도 했다. 토론 프로그램을 통해 대립과 갈등을 부각시키는 것도 의미가 있지만, 이제 시청자들이 너무 오랜 기간 동안 트집 잡기 혹은 편가르기성 논박에는 별로

큰 감동을 받지 못함을 시사한다. 또한 사회자의 능숙한 진행솜씨가 선결되어야 할 과제이며 참가패널의 관련분야 전문성과 토론기술이 사전에 검증되어야 할 사항이라고 하겠다.

#### 나) 시사매거진 2580

이 프로그램은 2012년 동안 사회적 갈등을 유발하거나 정치적 편향 시비를 낳을 수 있는 주제를 가급적 지양하고 사회통합의 차원에서 치유나 화합의 스토리를 찾아내려는 노력을 기울였다. 즉, 이념지향형이기 보다는 생활밀착형 소재를 발굴해 여성의 사회진출과 성공사례, 해외 거주 한국인 삶과 현지적응 그리고 UN에 진출한 한국 젊은 세대들의 이야기 등 미래비전을 제시하는 소재발굴에 초점을 맞추었다. 이런 시도는 참신하며 사회갈등의 치유라는 차원에서 긍정적인 효과를 낼 수 있으나, 성공스토리를 강조함으로써 성공하지 못했거나 성공할 가능성이 희박한 소외계층의 사회적 고립감이나 상대적 박탈감을 자극할 수 있는 다는 점을 유의해야 할 것이다.

#### 다) PD수첩

170일간의 장기과업과 작가협회의 PD수첩 집필거부 사태로 2012년 한 해 동안 단 5회만 방송되는 비정상적인 상황이었으므로, 성과를 평가하기 어려운 면이 있다. 방송된 아 이템은 서민경제진단 3부작, 고독사 등 40-50대 시청자의 관심사를 반영하는 것이었다.

#### (3) 2012년 선거방송에 대한 평가

2012년 정치적으로 가장 중요한 보도 소재는 총선과 대선이라고 하겠다. 특히 시청자들이 후보자의 당락에 지대한 관심을 지니고 있다는 점을 고려해 볼 때 방송사들은 개표방송의 시청률 확보를 위한 사전에 프로그램을 기획한다. 2012년 총선과 대선의 개표방송의 시청률을 비교해 보면, MBC는 타 방송사의 경쟁상대라고 할 수 없을 정도로 초라한 성적표를 받았다.

〈표 2-71〉 총선 및 대선 관련 방송 시청률 비교

(단위 : %)

구분	방송 프로그램	MBC	KBS	SBS
총선	개표방송	4.1	12.5	7.6
	예측조사발표(18시)	2.9	14.0	6.2
	방송 3사 뉴스 방송	5.8	20.4	12.7
대선	개표방송	4.9	14.9	9.6
	예측조사발표(18시)	5.4	12.7	10.2
	방송 3사 뉴스 방송	1부 : 6.5 2부 : 7.6	21.3	12.2

## 2) 위기대응능력과 재난·재해보도의 수행

방송이 재난/재해 보도를 통해 피해확산을 방지하기 위해서는 많은 사람들에게 신속하게 사고내용을 전달해 주는 정보전달자의 역할이 중요하고, 사고의 가능성에 대한 환경감시를 통해 방지의 기능을 충실히 담당해야 한다. 이런 맥락에서 한국언론연구원(1996)의 보고서에서는 재난보도준칙을 제안하면서 사태의 긴박성에 유연하게 대응하기 위해 사전에 취재방법과 취재장비 및 도구에 만전을 기해야 한다고 밝히고 있다.

기본적으로 MBC는 재난방송내규에 따라 재난방송 전환시스템을 상시 운영하고 있다. 또한 방송통신위원회의 재난방송 온라인 시스템에 연동한 재난발생 자동통보시스템을 운영하고 있다. MBC는 재난방송 중앙협의회의 일원으로 수시로 실무자 회의와 워크숍에 참여해 왔다.

2012년 MBC의 재난방송 실적은 다음과 같다. 우선 태풍 카눈의 북상, 태풍 블라벤에 의한 집중 피해, 태풍 덴빈과 산바의 북상 등 자연재해가 발생했을 때, MBC는 신속하게 뉴스특보를 방송했으며 전력수급 비상상황을 알렸다. 2012년에 MBC는 재난·재해 대비 스포츠를 총 677회, 총 1,921분 08초를 방송했고, 재난·재해 뉴스특보를 총 47건, 총 1,615분을 방송했다. 정규뉴스에서도 재난·재해 관련하여 총 7편에 걸쳐 집중보도 했다.

또한 신속성을 확보하기 위한 방편으로 재난·재해 발생 시 정규프로그램 내에서 재난 경과, 피해상황을 흘림자막으로 지속적으로 송출했다. 재난·재해에 대비한다는 차원에서 에너지 절약 홍보캠페인을 2편 자체 제작, 방송했다. 2012년 4월 25일에서 27일에 걸쳐 재난대응 안전훈련도 실시했다.

디지털시대를 맞이하여 MBC는 지상과 TV, 라디오뿐 아니라 인터넷 뉴스 사이트, SNS 계정, 모바일 앱을 통해 시청자들이 쉽게 재난/재해 접근할 수 있는 서비스를 강화하는 방향으로 재난·재해 보도의 선진화에 노력해야 할 것이다.

## 3) 보도·시사프로그램의 질적 성과

2012년 11월 5일에서 30일 까지 진행된 프로그램 품질평가(QI) 조사를 보면, MBC가 조금씩 경쟁력을 회복하고 있음 암시하는 질적 평가지표들이 등장한다. 이는 7월 파악 종료이후 MBC가 서서히 조직을 재정비하면서 보도, 시사프로그램의 정상화를 위해 노력한 결과가 반영된 것으로 볼 수 있다.

이 QI 조사에서 평가를 받은 뉴스 장르의 프로그램은 총 10개였다. <MBC 뉴스데스크>는 QI 조사의 항목별 점수와 전체 평점 모두 평균 이상으로 나타났다. 이는 방송 3사의 메인뉴스인 <KBS 뉴스9>, <SBS 8뉴스>에서도 모두 동일하게 드러난 결과였다.

2012년 뉴스 장르의 QI 평점이 73.0점으로 전년 대비 약 3점 가량 하락한 가운데 <KBS 뉴스9>가 평점 76.3점으로 가장 높았고 이어서 <KBS 뉴스광장>, <MBC 뉴스데스크>, <SBS 8뉴스> 순이었다. MBC의 뉴스 장르 프로그램 중 <MBC 뉴스투데이>, <MBC 이브닝뉴스>는 전체 뉴스의 QI 평점 평균보다 낮은 평가를 받았다.

〈표 2-72〉 2012년 뉴스 장르 프로그램 QI 평점, 시청률, 점유율 비교



특히 MBC 메인뉴스 프로그램을 제외한 나머지 아침 및 저녁 뉴스 프로그램이 QI 평점 전체 순위 10위권 내에서 각각 8위와 10위라는 하위권을 차지한 사실이 눈에 띈다. 이는 MBC 뉴스 프로그램이 품질 면에서 작년과 비교했을 때 많은 하락이 일어났음을 설명해준다.

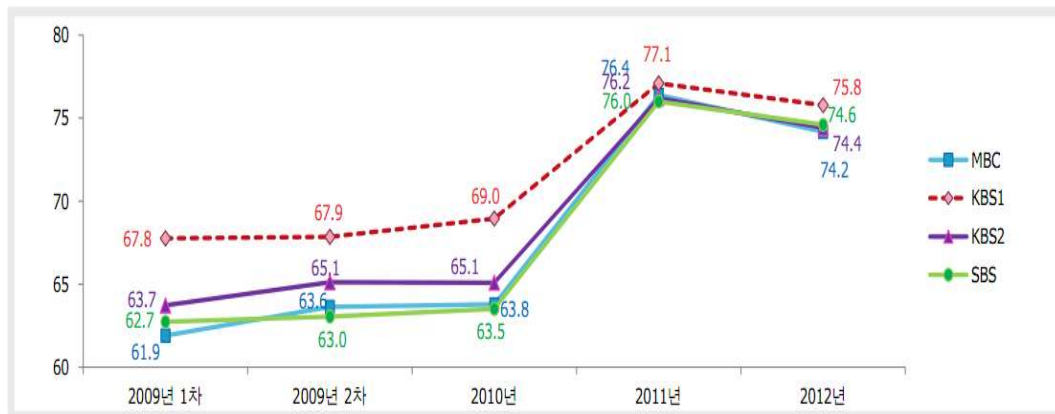
〈표 2-73〉 지상파3사 뉴스 프로그램 QI 평점 비교 결과

순위	프로그램	채널	응답률	QI 평점		
				2010	2011	2012
장르평균				67.5	76.1	73.0
1	KBS 뉴스9	KBS1	40.2%	68.3	77.4	76.3
2	KBS 뉴스광장	KBS1	16.2%	-	77.3	75.5
3	MBC 뉴스데스크	MBC	28.9%	71.7	77.3	74.3
4	SBS 8뉴스	SBS	16.4%	66.9	74.8	73.7
5	출발! 모닝와이드	SBS	10.8%	-	73.4	73.6
8	MBC 뉴스투데이	MBC	10.3%	68.2	77.2	72.6

2011년 방송사별 뉴스 장르 프로그램의 QI 평점을 보면 여전히 <KBS 뉴스9>와 <KBS 뉴스광장>이 1, 2위를 차지하지만, 동시에 <MBC 뉴스데스크>와 <MBC 뉴스투데이>도 바로 뒤이어 3, 4위를 차지했다. 2012년 가을 신설프로그램이었던 <MBC 이브닝뉴스>를 제외하고, <표 2-73>에서 2011년 QI 평점을 2012년의 것과 비교해보면 전체적으로 2011년의 QI 평점 순위가 2012년 순위보다 높았음을 알 수 있다. 2011년 QI 평점을 보면 KBS와 MBC의 메인뉴스만 놓고 비교해 봤을 때 <MBC 뉴스데스크>가 77.3점으로 <KBS 뉴스9>의 77.4점에 0.1점 근소 차 뒤지지만, 2012년에는 KBS와 MBC 동일 프로그램의 QI평점 차이가 2.0점으로 더 벌어졌다. 이는 두 방송사의 메인뉴스 프로그램이 2011년보다 QI평점에서는 모두 하락했지만, MBC가 그 하락폭이 더 컸음을 보여준다. <MBC 뉴스투데이> 또한 지난해에 비해 QI 평점이 77.2점에서 72.6점으로 떨어졌다. 이와 비해 SBS는 메인뉴스의 QI 평점이 2011년 74.8점에서 2012년 73.7점으로 떨어졌으며, 아침뉴스인 <출발! 모닝와이드>의 QI 평점은 73.4점에서 73.6점으로 소폭 상승하는 성과를 보였다.

시청률 면에 있어서도 MBC <뉴스데스크>는 KBS의 메인뉴스 프로그램이 아닌 <KBS 뉴스광장>보다 더 낮은 시청률을 기록했다(<표 2-72>참조). 점유율도 고전을 면치 못하기는 마찬가지였다. 세 방송사 중 점유율이 유일하게 한 자리대인 8.1%로 조사 결과 나타났다. 2012년에 상위 세 뉴스 프로그램인 <KBS 뉴스9>, <KBS 뉴스광장>, 그리고 <MBC 뉴스데스크>가 그 전년도에 비해 QI점수에서는 모두 하락했지만 그중 사실상 MBC가 하락폭이 가장 컸다.(<표 2-73>참조)

<표 2-74> 방송별 QI평점 편차 비교





채널		2009년		2010년	2011년	2012년	전년대비 QI증감
		1차	2차				
MBC	QI평점 편차 (최대값-최소값)	61.9	63.6	63.8 (29.6)	76.4 (7.7)	74.2 (13.2)	▼2.2
KBS1	QI평점 편차 (최대값-최소값)	67.8	67.9	69.0 (18.1)	77.1 (6.4)	75.8 (9.2)	▼1.3
KBS2	QI평점 편차 (최대값-최소값)	63.7	65.1	65.1 (29.0)	76.2 (7.8)	74.4 (12.5)	▼1.8
SBS	QI평점 편차 (최대값-최소값)	62.7	63.0	63.5 (32.3)	76.0 (5.6)	74.6 (8.9)	▼1.4

방송별 QI평점 변화를 보면 근 4년간 MBC, KBS, SBS 모두 지속적인 오름세를 보다가 2011년과 2012년 사이 약간의 하락세로 돌아섰다. 이는 <표 2-74>을 통해서 더 자세히 알아볼 수 있는데, MBC의 경우 QI 평점 편차가 2012년에 74.2로 2011년보다 2.2점 감소했음을 알 수 있다. 다른 방송사들도 전년대비 QI가 모두 소폭 하락했지만 이 중 MBC의 QI 하락폭이 가장 두드러졌다.

<표 2-75> 2012년 뉴스 장르 포트폴리오 분석



2012년 뉴스 장르 포트폴리오 분석표를 살펴보면 방송 3사의 뉴스 프로그램 10개 중 <KBS 뉴스광장>과 <KBS 뉴스9> 2개만이 QI 점수가 긍정적이면서 시청점유율도 높은 1분면에 속해 있다. 나머지 8개의 프로그램은 QI 평점과 점유율이 모두 낮은 4분면에 위치해 있는데 이 중 MBC의 경우 메인뉴스를 포함한 뉴스프로그램 세 개(<MBC 뉴스투데이>, <MBC 이브닝뉴스>, <MBC 뉴스테스크>) 모두 4분면에 속해 있다. 이는 MBC가 자체뉴스의 품질 및 시청점유율 면에서 모두 부정적인 평가를 받았음을 의미한

다. 2011년과 비교해 보면 2012년의 하락세가 더 명확히 드러난다. 포트폴리오 분석에서 뉴스의 2011년 QI 조사에 따르면 <MBC 뉴스데스크>는 QI 평점이 높고 점유율만 낮은 3분면에 속해 있었고, QI 평점과 점유율이 모두 높은 1분면에는 <MBC 뉴스투데이>가 위치해 있었다. 따라서 MBC는 1년 사이에 뉴스 장르에서 낮은 수준의 채널 이미지를 확보한 것으로 판단되며, 앞으로 채널 경쟁력을 확대시켜나갈 방안을 모색해야 할 필요성이 있어 보인다.

<표 2-76> 2012년 시사교양 장르 프로그램 QI평점, 시청률, 점유율



2012년 QI 조사에서 평가를 받은 시사교양 장르 프로그램은 총 9개였다. 2012년 조사의 시사교양 장르 QI 평점은 75.0점이며, SBS의 <그것이 알고 싶다>가 76.7점으로 가장 높았다. 이어서 MBC의 <100분토론>이 76.4점으로 그 다음을 차지했고 KBS2의 <추적60분>은 76.3점을 받았다. MBC의 대표 시사교양 프로그램이라 할 수 있는 <100분토론>은 QI조사의 항목별 점수와 전체 평점 모두 평균보다 높게 나타났다. 다른 방송 3사의 대표적 시사교양 프로그램인 SBS의 <그것이 알고 싶다>, KBS의 <추적60분>도 모두 QI평점보다 상위의 평점을 받았다. 하지만, 시청률 및 점유율에 있어서 MBC의 <100분토론>은 모두 3위인 KBS의 <추적60분>보다 시청률 0.6%포인트, 점유율 2.5%포인트가 낮게 나왔고 다른 여타 프로그램에서도 SBS의 <시사토론>을 빼놓고는 모두 시청률 면에서 뒤졌다. 점유율도 마찬가지였다.

전체 9개 시사교양 장르 프로그램 가운데 5.8이라는 최저치를 받은 MBC <100분토론>은 같은 방송사의 <시사매거진 2580>에 비해서도 떨어진 시청률과 점유율

모두 떨어졌다. 한편 MBC의 <시사매거진 2580>은 QI 평점 7위를 기록하며 비교적 하위권에 머물렀지만, 점유율 면에서는 1위인 SBS의 <그것이 알고 싶다> 다음으로 가장 높은 수치를 기록했다. 이는 <시사매거진 2580>이 동시간대 프로그램들에 비해 시청경쟁력을 지니고 있다는 의미이다.

〈표 2-77〉 지상파3사 시사교양 프로그램 QI평점 비교 결과

순위	프로그램	채널	응답률	QI 평점		
				2010	2011	2012
장르평균				67.1	77.0	75.0
1	그것이 알고 싶다	SBS	23.8%	76.5	78.1	76.7
2	100분토론	MBC	7.4%	-	-	76.4
3	추적 60분	KBS2	14.4%	70.5	77.7	76.3
6	취재파일 4321	KBS1	4.7%	65.2	75.5	74.8
7	시사매거진 2580	MBC	4.0%	70.6	76.0	74.4

2011년 시사교양 장르 QI 조사에서 1등을 차지한 MBC의 <PD수첩>은 170일간의 파업 여파로 1년 내내 단 다섯 차례밖에 방영되지 않았기 때문에 2012년 QI 조사에서 제외됐다. 올해 7위를 기록한 <시사매거진 2580>은 1년 전 QI 평점 76.0점이었던 것에 비해 올해 74.4로 하락했다. MBC의 <시사매거진 2580>은 QI 평점이 2010년 70.6%에서 2011년 76.0%로 증가했지만, 2012년에 다시 74.4점으로 떨어졌다. 이것으로 미루어 보아 올해 MBC는 파업으로 인한 <PD수첩>의 결방으로 시사교양 프로그램에서 질적인 경쟁력을 확보하지 못했음을 알 수 있다.

〈표 2-78〉 2012년 시사교양 장르 포트폴리오 분석



2012년 시사교양 장르 프로그램의 포트폴리오 분석 결과는 2011년과 비슷하게 나왔다. SBS의 <그것이 알고 싶다>는 이전 해와 같이 QI 지수와 점유율이 모두 높아 1분면에 위치했다. 이렇게 QI 평점과 시청점유율 모두 평균 이상인 프로그램은 SBS의 <그것이 알고 싶다>가 유일했다. 반면 MBC의 <시사매거진 2580>과 <100분토론>은 점유율 면에서 모두 하락했다. MBC의 <100분토론>은 QI 지수가 증가한 대신 시청점유율이 떨어져 3분면으로 옮겨갔고, <시사매거진 2580>은 QI 지수와 점유율이 모두 떨어져 4분면에 위치했다. 이는 2011년도와 같은 자리로 변동 사항이 없었다. 따라서 2012년에 시청점유율이 올라간 MBC 시사교양 장르의 프로그램은 없는 것으로 나타났고 품질 면에서는 <100분토론>만 향상된 것으로 나타났다.

#### 4) 보도·시사프로그램의 완성도와 창의성제고 노력

보도, 시사프로그램의 완성도를 측정하기 위한 지표로 정보통신정책연구원이 발표한 KI 지수를 활용할 수 있다. KI 지수는 질적 평가지수와 만족도 지수의 평균값이므로 이 지수에서 높은 점수를 받은 프로그램은 매우 완성도가 높은 방송콘텐츠라고 보아도 무방할 것이다. 아래 <표 2-79>에서 보듯이, MBC의 KI 지수는 6.95로 최하위를 차지했다. 완성도 차원의 경쟁력 비교에서도 MBC는 경쟁사에 뒤져있음을 알 수 있다.

<표 2-79> 2012년 채널별, 장르별 KI 지수 비교

구분	KI				
	전체	MBC	KBS1	KBS2	SBS
전체	7.26	7.08	7.53	7.29	7.22
뉴스	7.18	6.95	7.35	7.10	7.17
드라마	7.12	7.07	7.11	7.25	7.04
스포츠	7.66	7.52	7.61	7.68	7.74
기타	7.31	7.09	7.76	7.29	7.25

출처 : 정보통신정책연구원(KISDI)

채널의 만족도지수(SI)와 질적평가지수(QI)를 분리하여 비교했을 때에도 그 결과는 차이가 나지 않았다. MBC 뉴스의 만족도(SI)는 6.93으로 최하위였고, 품질평가(QI)에서도 6.97로 지상파방송사 가운데 유일하게 6점대를 머문 최하위였다.

〈표 2-80〉 2012년 채널별, 장르별 SI 지수 비교

구분	SI				
	전체	MBC	KBS1	KBS2	SBS
전체	7.31	7.13	7.53	7.34	7.28
뉴스	7.17	6.93 (4위)	7.35	7.08	7.17
드라마	7.23	7.18	7.19	7.35	7.16
스포츠	7.68	7.54	7.63	7.70	7.77
기타	7.31	7.15	7.73	7.34	7.30

출처 : 정보통신정책연구원(KISDI)

〈표 2-81〉 2012년 채널별, 장르별 QI 지수 비교

구분	QI				
	전체	MBC	KBS1	KBS2	SBS
전체	7.22	7.02	7.54	7.24	7.16
뉴스	7.19	6.97	7.36	7.12	7.18
드라마	7.01	6.96	7.03	7.14	6.92
스포츠	7.64	7.51	7.60	7.66	7.71
기타	7.27	7.03	7.78	7.24	7.19

출처 : 정보통신정책연구원(KISDI)

## 4. 보도·시사프로그램의 기능 향상

### 1) 취재보도방식의 개선정도

#### (1) 팩트체커제의 운영

보도국과 시사제작국에서는 팩트체커팀을 운영하여 보도의 사실성과 정확성을 제고하려는 제도적 개혁조치를 도입했다. 보도국의 경우 차장급 1명, 팀원 1명, 대졸 아르바이트생 2명으로 구성하여 2012년 10월 2일부터 가동했다. 오류 30건을 찾아내는 등 큰 성과를 거두었으나, 과중한 업무 부담과 인력부족으로 한계상황을 겪기도 했다. 이 제도는 미국에서 먼저 도입했는데, 저널리즘의 품질향상에 크게 공헌하고 있다는 평가를 받고 있다. 하지만 체킹의 대상이 너무 광범위하며 초속보성이 요구되고 있는 현실을 고려해 볼 때 선거에서처럼 개표까지 끝난 상황에서의 오류수정은 별로 실익이 없다고 하겠다. 따라서 즉각적인 팩트체킹이 요구되고 있는데, 막대한 인력과 자원의 투입이 없는 한 즉각적인 체킹이 실현되기 힘들다는 점에서 딜레마를 겪고 있다.

(2) <나도 기자다> 코너의 도입

저널리즘영역이 인터넷과 소셜미디어로까지 확대되면서 “누구나 기자가 될 수 있다”라는 담론은 널리 확산되어 있다. 따라서 뉴스매체들은 온라인에서 적극적으로 뉴스를 소비함과 동시에 뉴스를 생산하고 있는 논객이나 파워블로거들이 일종의 저널리즘 활동을 하고 있다는 판단아래 적극적인 네티즌들을 뉴스취재 및 제작과정에 참여시키는 방안을 모색해 왔다.

<나도 기자다> 코너는 이런 맥락에서 CNN의 I-report를 차용한 것이다. <나도 기자다> 코너는 매우 혁신적인 아이디어로 전문직 기자와 일반 네티즌들 간의 협업 저널리즘 모델로 발전해 갈 수 있는 잠재력을 가진 프로젝트라고 하겠다. 아쉽게도 초기 참여도가 저조하여 제작진이 권유하거나 참여를 유도하는 수고를 기울이는 상황에 이르러 상시적인 운영은 중단하고 말았다.

그러나 나로호 미사일 발사할 때 500명 정도 축하메시지 띄우기 이벤트에 참여한 것으로 보아 시청자들이 손쉽게 그리고 자발적으로 참여할 수 있는 성격의 뉴스프로젝트가 별도로 존재하고 있음을 알 수 있다. 즉, 협업저널리즘이란 모든 사안이나 사건에 적용되는 것이 아니라, 시청자들의 삶에 밀접하게 관련되거나 시청자들이 크게 의미를 부여하는 사안이나 사건일 경우 효과적으로 작동할 가능성이 크다. 따라서 <나도 기자다> 코너는 향후 더욱 개선하여 지속적으로 실험해 나가야 할 프로젝트라고 하겠다. <나도 기자다>의 방영 성과는 아래 표에서 보는 수상 실적에도 반영되어 있다.

〈표 2-82〉 2012년 시사·보도 프로그램 수상 실적

프로그램명	성명	수상내용	주관기관	수상일
뉴스데스크 (농심라면 스프에 1급 발암물질)	여홍규 외	이 달의 방송 기자상	방송기자연합회	2012.11.29
뉴스데스크 나도 기자다 (올림픽대로 구조현장 취재)	류종현	표창장 (2012년 재난대응 안전한국훈련)	행정안전부장관	2012.12.31

(3) 시사프로그램 제작진 구성의 혁신 : PD수첩의 사례

과거 1명의 메인 PD가 메인 아이템을 취재하고 서브PD가 10분 정도의 서브아이템을 취재했으나, 현재는 조별 2명의 취재PD가 5개조를 이뤄 각 1개 아이템을 선정하여 취재함으로써 프로그램의 완성도와 심층성을 제고하고 있다. 또한 작가진도 과거 4명에서 5명으로 늘리고 작가가 각 2명의 리서처를 운영하도록 함으로써 제작인력을 확대하여 프로그램의 질적 향상을 꾀하였다.

#### (4) <뉴스플러스>코너의 도입

<뉴스플러스> 코너는 제작인력과 자원을 과감하게 투자하여 저널리즘의 완성도를 제고하고 내용의 심층성과 전문성을 강화하려는 전략의 일환으로 실시되었다. 보도의 깊이를 더하고 뉴스의 함의를 시청자들에게 올바르게 전달할 수 있는 계기가 되었다고 하겠다.

#### (5) 보도국 중부권 취재부 설치

세종시가 새로운 뉴스공급원으로 부상했으므로, 중부권 취재를 보강한다는 차원에서 중부권 취재부가 신설되었다. 중부권 취재부는 취재망 조직에 변화를 주어 세종시 이전 에 따른 뉴스수요에 대응하고자 하는 것이었다. 중부권 취재부는 근거리에서 정부활동을 모니터하고 감시할 수 있는 취재조직으로서 그 기능을 충분히 발휘할 것으로 보인다.

## 2) 보도·시사 프로그램의 공정성, 신뢰성

### (1) 공정성과 신뢰성 개념과 평가기준

공정성과 신뢰성은 언론매체가 요구받고 있는 가장 중요한 덕목들이다. 특히 지상파 이면서 공영방송의 성격을 띠고 있는 MBC의 공정성 책무는 무겁다고 하겠다. 방송의 공정성을 평가하는 구체적 기준이 무엇인지에 대해서는 학계에서는 물론 방송사내의 구성원들 간에도 논쟁거리이지만, 방송 보도 및 시사프로그램이 사회적 쟁점과 관련된 사안을 다룰 때 방송사는 반드시 공정성을 유지해야 한다.

통합방송법 6조 9항에서는 “방송은 정부 또는 특정집단의 정책 등을 공표함에 있어 의견이 다른 집단에게 균등한 기회가 제공되도록 노력하여야 하고 또한 각 정치적 이해 당사자에 관한 프로그램을 편성함에 있어서 균형성이 유지되도록 하여야 한다”고 규정하고 있다. MBC는 2003년에 제정한 방송강령에서도 공정보도와 관련하여 “사회적으로 논란이 되고 있는 문제를 다룰 경우에는 대립된 견해를 균형 있게 다루어야 한다. 균형성은 양적인 균형과 질적인 균형을 동시에 요구한다. 문제에 관련된 당사자들의 대표적인 모습과 입장이 정리되어야 하며, 관련된 주요 사실의 의도적 누락이나 은폐 등으로 내용이 편향되지 않도록 한다”고 정리한 바 있다. 참고로 영국의 BBC는 공정성을 ‘적절한 불편부당성’(due impartiality) 개념으로 파악하고 있으며, 이에 기초한 공정보도 지침을 2005년에 개정한 편집가이드라인(editorial guideline)에 담고 있다. 그동안 국내외 사례를 조사 분석한 결과, 방송의 공정성 개념은 아래 <표 2-83>와 같이 하위 개념으로 사실성, 불편부당성, 균형성을 포함하고 있으며, 하위개념의 조작적 정의와 이를 평가하기 위한 측정항목은 다음과 같다.

〈표 2-83〉 공정성 개념의 정의와 측정항목

구분	조직적 정의	측정항목
사실성	검증 가능한 사실관계에 기반을 두는 보도	사실수집, 사실 확인, 디지털조작, 익명출처
불편 부당성	논쟁적 쟁점 보도에서 특정한 견해에 치우치지 않고 다양한 의사 표명 기회 부여하는 보도	정보원, 인터뷰대상자, 인터뷰길이, 카메라앵글, 제목, 자막, 그래픽
균형성	• 관련대상자의 비중이나 사회적 영향력을 고려하여 공명정대하게 다루는 보도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 출연진에게 사전 정보제공 승낙 후 변경사항 통보</li> <li>• 반복사용 사전 승낙</li> <li>• 신분비공개 요청 수락</li> <li>• 출연진간 균형성 고려</li> <li>• 아동출연 부모승낙</li> <li>• 비리 고발 시 반론기회 제공</li> </ul>

한편 방송채널의 제공하는 정보가 얼마나 믿을 만한 것인가도 중요한 평가요소이다. 방송의 신뢰성은 방송이 보도하는 내용의 전반적인 품질과 관련되어 있으며, 특히 보도의 정확성이 신뢰도에 미치는 영향은 매우 크다고 하겠다. 시청자들은 부정확한 보도를 일삼는 방송을 당연히 신뢰하지 않으며, 오보와 왜곡보도로 얼룩진 방송은 채널이미지에도 결정적 타격을 받을 것이다. 이런 맥락에서 MBC가 2012년 도입한 팩트체커 제도는 매우 시의적절한 조치였으며, 지속적인 투자를 통해 이 제도를 안착시켜 정확성 담보 및 신뢰도 제고 효과를 기대해야 할 것이다.

(2) 공정성, 신뢰성 평가결과

2012년 MBC 보도 시사프로그램에 대한 공정성과 신뢰성을 계량적 지표로 보여주는 자료 가운데 하나는 정보통신정책연구원이 공표한 채널성과지수중 공정성과 신뢰성 지수를 살펴보는 것이다. 이 성과지수는 방송채널 전반에 관한 것이지만, 공정성과 신뢰성은 주로 보도, 시사부문과 직결되어 있는 평가항목이므로 보도, 시사프로그램 방송의 성과로 보아도 무방할 것이다.

2012년 4개 지상파방송사의 공정성과 신뢰성 성과는 아래 표에서 보는 바와 같다. 우선 공정성 항목에서 KBS1이 3.34로 1위였고, KBS2(3.29)와 SBS(3.30) 대동소이하여 2위 그룹을 형성하고 있었으며, MBC가 3.04로 4위로 처져 있었다. 1위와 2위 그룹 간의 격차에 비해 2위 그룹과 4위 간의 격차 폭이 매우 크다는 점에서 볼 때 MBC의 공정성에 대한 평가는 상대적으로 낮았다고 하겠다. 신뢰성 항목에서도 MBC는 4개 방송사 가운데 유일하게 평균값(3.43) 이하인 3.23을 받아 최하위를 차지했다.



〈표 2-84〉 2012년 방송사별 채널 성과지수

구분	흥미성	다양성	신뢰성	유익성	창의성	공정성	공익성
전체(n=198,787)	3.68	3.58	3.43	3.51	3.28	3.23	3.19
MBC(n=53,458)	3.62	3.39	3.23(4위)	3.31	3.16	3.04(4위)	2.98
KBS1(n=38,766)	3.45	3.62	3.63	3.71	3.15	3.34	3.36
KBS2(n=53,572)	3.78	3.65	3.47	3.57	3.32	3.29	3.24
SBS(n=51,990)	3.79	3.66	3.45	3.50	3.44	3.30	3.24

출처 : 정보통신정책연구원(KISDI)

객관적인 지표에서 볼 때 MBC의 2012년 공정성, 신뢰성 지수는 낮게 나타났으나, 공정성을 확보하고 신뢰도를 제고하려는 노력을 포기한 것은 아니었다. 시사제작국에서는 의견의 다양성을 진영논리에서만 파악하던 관행에서 탈피하여, 시청자들이 이슈에 대해 어떤 의견을 지니고 있는지를 균형감 있게 전달하려는 노력을 기울였다. 그리고 정치적으로 민감한 사안에 대해 제작진이 어느 한쪽으로 몰아가려는 편향을 허용하지 않음으로써 공정성과 중립성을 지켜보고자 노력했다. 또한 보도국과 시사제작국에서는 팩트체커 제도를 도입, 운영함으로써 보도내용의 정확성을 확보하고자 했다. 구체적인 성과로는 12월 대선을 앞두고 4달 동안 팩트체커가 찾아낸 오류는 30건이었으며, 이들 기사는 삭제되거나 수정되었다.

### 3) 보도·시사프로그램의 심층성, 전문성

#### (1) 보도, 시사프로그램의 심층성

인터넷뉴스의 확산결과 뉴스출구가 급증함에 따라 뉴스매체들 간의 경쟁은 더욱 심화되어 가고 있다. 특히 소셜미디어와 모바일미디어의 등장은 누구나 언제 어디서나 간결한 문장으로 사건의 발생을 현장에서 즉각적으로 전달 할 수 있도록 만들어 주었다. 그러나 이렇듯 간결형 뉴스는 초속보성 사건뉴스를 전달하는 데에는 유용하지만, 심층적이고 전문적인 분석형 뉴스를 전달하지 못하는 한계를 안고 있다. 그러므로 방송과 같은 기존의 뉴스매체가 심층성과 전문성을 강화하는 노력을 기울이는 것이 마땅하다.

단순한 정보전달의 위주의 기존 스트레이트 뉴스는 1분 20초라는 시간적 압박을 활용하여 여러 꼭지의 뉴스를 정돈된 방식으로 박진감 있고 간결하게 전달한다. 하지만 이런 형식의 뉴스는 심층적인 정보전달에 적합하지 않다. 따라서 MBC는 <뉴스플러스>라는 명칭의 코너를 만들어 방송하고 있다. 간결하면서도 스피디한 뉴스 진행에 익숙해져 있었던 시청자들의 입장에서 보면 4~5분을 한 아이টে 집중하는 <뉴스플러스> 방식은 낯설게 느껴질 수 있을 것이다. 기존의 형식을 바꾸는 것은 언제나 실패위험을 안

고 가는 것이므로 쉬운 결정은 아니었겠지만, MBC는 과감하게 심층보도 포맷을 개발하여 매주 월요일에서 목요일까지 4회에 걸쳐 심층기획 보도를 제작하고 있음 볼 때, MBC는 심층성을 확보하기 위해 부단히 노력하고 있다고 하겠다. 심층성이 돋보이는 기획보도물로는 “허울뿐인 성범죄 신상공개”(7월 24일), “문 닫는 알콜 재단”(9월 12일), “적자행진 제주국제학교”(9월 29일), “개신교 내분 갈등.. 부글부글”(10월 3일), “외국인 천만 명 시대”(11월 21일) 등이 있다. 심층국제뉴스로는 “그때 그 시절로... 일, 노골적 우경화”(12월 11일), “휘청거리는 일본 경제”(11월 27일), “동북아 영토 신 냉전 돌입”(8월16일) 등이 있다.

## (2) 보도, 시사프로그램의 전문성

보도의 전문성이란 특화된 분야의 보도에서 심오한 지식과 풍부한 경륜을 바탕으로 사안의 본질을 정확히 꿰뚫고 올바른 진단을 내릴 수 있는 능력을 말하는데, 전문성 평가란 기자의 전문성과 전문성확보를 위한 제도의 성과를 포함한다.

보도, 시사프로그램의 전문성을 제고하기 위해서는 전문기자제도를 운영하고 있으나, 전문기자의 수가 아직 타 방송사에 비해 모자라 2013년 추가 충원을 계획하고 있다. 한편, 이미 전문성을 확보하고 있는 논설위원을 각 프로그램에 참여시킴으로써 보도내용의 전문성 심화 목표를 달성해 보고자 했다. 그리고 일부 논설위원을 스타화하여 뉴스해설코너 담당자로 활동할 있도록 협의 중에 있으며, <뉴스포커스>에는 매일 3-5분간 논설위원이 직접 출연하여 앵커와 대담하고 있다. 현재 논설위원 담당하고 있는 프로그램은 모두 라디오에 몰려있는데, 이런 프로그램을 TV쪽에서도 도입할 필요가 있다.

심층보도란 모든 문제점과 의문점을 깊이 있게 파헤쳐 진실 혹은 진실에 가깝게 보도함을 의미한다. 이미 드러난 사실이나 손쉽게 얻을 수 있는 보도 자료에만 기초하여 뉴스를 제작한다면 피상적인 보도에 그치고 말 것이다. 이슈의 복잡성을 고려하여 이슈의 모든 측면을 다루면서 전체를 조망할 수 있도록 해주는 보도가 바로 심층보도라고 하겠다. 이렇게 볼 때 사실을 풍부하게 수집했는지, 성역 없이 탐사한 것인지 그리고 관련취재원 수와 취급한 이해당사자의 수가 얼마나 되는지 등은 심층보도의 지표가 될 것이다. 아쉽게도 내용분석을 통해 보도의 심층성을 측정할 자료를 구입할 수 없었으므로, 향후 이런 지표를 개발할 필요가 있다고 본다.

전문기자도 의학 분야에 소수가 편중되어 있을 뿐 다변화되어 있지 않다는 문제점을 안고 있다. 국방, 과학, 법률 등의 영역에서 전문기자를 충원할 예정으로 되어 있으나 예산의 한계로 말미암아 단기일내에 충원되지 않을 수 있다. 그러므로 대안으로 자문위원단 구성과 방송조사자의 전문성제고를 위한 재교육제도의 혁신을 고려해 볼 만하다.

#### 4) 보도·시사프로그램의 의제설정 기능

텔레비전 방송매체는 타 매체들에 비해 영향력과 침투력이 강한 편이므로, 특정 사안을 놓고 집중, 지속적으로 보도하면 그 사안이 사회의 의제를 부상할 가능성이 매우 높다. 2012년 MBC가 설정한 의제가운데 여론을 환기시키는 데 기여했다고 볼 수 있는 의제는 사회적 약자에 대한 배려를 강조하는 보도, 시사프로그램이었다고 본다. <장애인의 날 특집 다큐멘터리 '다름의 행복'>, <2012 런던 장애인 올림픽> 등을 보도하여 장애인에 대한 인식을 새롭게 하고자 했으며, 아동성범죄와 관련 <나주 여자초등생 성폭행 사건>, <성폭행없는 세상> 등 뉴스데스크에서는 성폭행관련 기사를 19개나 보도함으로써 의제설정에 기여했다. 또한 6편의 '노인 시리즈'를 통해 고독사 등 노인문제를 다루어 다양한 소외계층이 겪고 있는 문제점을 발굴해냈다.

또한 귀농농촌, 한중수교20주년, K-POP, 중소기업문제 등과 관련한다양한 특집방송을 통해 국가적, 사회적 의제를 설정하고자 하는 노력이 있었다. 북한 은하3호 로켓발사 이슈를 적극적으로 편성하여 방송함으로써 국가안보와 관련된 의제를 설정하는 데에도 기여했다. 기상 관련하여 태풍 볼라벤에 관한 뉴스특보를 방송함으로써 시청자들이 자연재해에 대비할 수 있도록 해 주었다.

2012년은 총선과 대선을 치룬 해였고, 일본과 미국에서도 선거가 있었으므로 선거 관련 이슈가 의제로 등장하였다. MBC도 선거관련 기자회견, 후보자토론, 선거유세, 방송연설, 개표방송 등을 적극적으로 보도함으로써 의제설정에 기여했다고 하겠다.

#### 5) 보도·시사프로그램의 사회감시기능

방송의 중요한 정치, 사회적 역할가운데 하나는 권력의 오남용을 감시하는 것이다. 이런 감시기능을 언론의 파수견 기능(Watch Dog Function)이라고 한다. MBC가 2012년 동안 특히 시사프로그램을 통해 취하고자 했던 감시기능은 감시의 대상을 정치권력으로만 한정하지 말고 사회의 다양한 형태의 권력에 초점을 맞추자는 것이었다. 정파적 편향성 시비에 휘말리지 말자는 전략적 판단이 작용한 결과이었지만, 이는 과도한 정치양극화가 언론영역 뿐 아니라 사회전반의 양극화를 더욱 심화시켜 우리 사회의 사회통합력을 약화시킨다는 현실진단을 반영하고 있다고 본다. 다시 말해서 과도한 정치화에서 벗어나 감시대상을 정치영역에 두지 말고 다양한 영역에서의 부조리와 불의에 초점을 맞추자는 전략은 적절한 것이라고 하겠다. 시사제작국에서는 이런 맥락에서 2012년 시사프로그램 제작을 추진했지만, 장기과업의 영향을 받아 제작, 방영된 프로그램 편수가 적어 감시, 고발 프로그램의 존재감이 상대적으로 떨어질 수밖에 없었다.

## 5. 시청자 제도 및 시청자 서비스

### 1) 시청자관련제도 및 시청자서비스 운영

#### (1) 시청자홍보부의 활동과 성과

시청자 권리를 보호하기 위한 자체적인 관리의 일환으로 MBC는 시청자홍보부를 운영하고 있다. 시청자홍보부 내에서 운영하는 서비스로는 시청자위원회, 시청자주권위원회, <MBC에 바란다>, 웹 리서치 클럽 등이 있다. 우선 시청자위원회는 방송법 시행에 관한 방송통신위원회의 시행규칙에 따라 10개 단체의 추천을 받아 선임하며, 임기는 1년(1년 연임 가능)이다. 매달 개최되는 시청자위원회에서는 방송프로그램에 대한 비평가와 함께 MBC 방송정책과 정체성에 대한 논의도 함께 하고 있다.

또한, 방송법 제 88조와 제 89조에 따라 시청자평가원을 선임하고 시청자 평가원은 매주 <TV 속의 TV>에 출연해 시청자들의 의견을 대표로 방송하는 등의 역할을 수행하고 있다. 이 외에도 매월 인터넷 게시판에 시청자위원회와 시청자평가원의 의견 및 활동을 게시하는데 이를 통해 MBC 프로그램에 대한 전반적인 시청자의 의견을 공개하고 최대한 방송에 반영하려는 노력으로 보인다.

〈표 2-85〉 2012년 시청자위원회 월별 지적사항

	프로그램 내용에 관한 사항									방송사 관련	합계
	라디오	편성	외주 제작	보도	보도 제작	시사 교양	드라마	예능	스포츠		
1월	5	1	0	9	3	5	6	16	3	0	48
2월	6	7	7	4	7	0	0	7	0	0	38
3월	1	5	2	7	1	2	14	8	1	0	41
4월	8	4	8	12	0	3	1	14	0	0	50
5월	0	1	9	0	4	4	0	14	0	0	32
6월	0	2	12	1	2	4	6	6	0	2	35
7월	0	1	1	5	4	3	2	2	3	0	21
8월	1	1	0	0	0	0	3	0	0	6	11
9월	3	2	6	11	0	7	12	22	0	1	64
10월	5	8	3	5	9	5	6	13	0	0	54
11월	0	8	3	7	12	1	4	7	0	0	42
12월	9	2	1	2	6	9	5	11	1	0	46
합계	38	42	52	63	48	43	59	120	8	9	482

〈표 2-86〉 시청자 접근 및 참여 프로그램 편성현황

형태	프로그램	편성시간대	총 편성시간	해당 방영시간
시청자 평가	<TV 속의 TV>	금 12:10-30	3120분	좌동
시청자 참여	-	-	-	-
시청자 제보	-	-	-	-
총계			주간 편성기준	60분
			주간 전체대비	0.7%
			연간 편성기준	3120분
			연간 전체대비	0.7%

<TV 속의 TV>는 1993년 첫 방송한 이래 방송과 시청자의 의사소통을 위한 통로로서 각종 프로그램에 대한 시청자들의 날카로운 비판을 겸허하게 수용해왔다. 보다 나은 방송을 위한 대안을 모색하는 옴부즈맨 프로그램으로 잘 알려져 있다. 시청자위원회를 통해 선임된 ‘시청자평가원’은 방송관련 전문가들로 구성되며 이들이 심층 분석한 보고서는 매주 <평가원 보고>라는 코너에서 정기적으로 방송되고 있다.

또한, 시청자팀은 ‘일일 시청자의견 보고서’를 취합해 ‘주간 시청자의견 보고서’를 <TV 속의 TV>팀으로 전달해 「시청자 클릭」 코너가 방송할 때 한주 간 접수되었던 시청자의 의견들을 그들의 이름과 함께 소개해주고 있다.

그러나 현재(2012년 기준) MBC 시청자평가위원회의 시청자 평가프로그램은 <TV 속의 TV> 하나뿐임에도 불구하고 프로그램 방영일시는 매주 금요일 낮 12시 10분부터 13시 10분까지 총 60분이며 주간 전체 방송시간 대비 0.7%의 점유율만을 차지하고 있다. 연간 편성시간도 3120분으로 연간 전체대비 0.7%에 불과하다. 이는 시청자평가위원회라는 제도를 하나의 공론장(public sphere)의 역할을 수행하기에 충분한 시간일지에 대한 논의가 필요해 보인다.

시청자위원회는 자체활동으로 성과를 내기도 했다. 지속적으로 MBC 프로그램들을 모니터링하며 주기적인 모임을 가져 시청자들의 의견을 방송국에 전달하였는데, 다음은 시청자위원회를 통해 개선된 의견이 2012년도 MBC 프로그램 제작에 수용된 내용이다. 다음의 표는 그 중 주요성과만을 뽑아 정리해 놓은 것이다.

〈표 2-87〉 ‘시청자위원회’의 주요성과(기간 : 2012.01~2012.12)

순번	제안 내용	시청자위원회 제시의견 반영 내역	제안시기	비고
1	심각한 학교 폭력의 원인을 진단하여 그 해결방안을 제시하는 보도 기대	『<100분토론> ‘지금 학교에서는..’』 ① 학교 폭력에 대한 진단 방송, ② 현직 교사 사법처리 논란, ③ 경찰의 학교 폭력 개입, 어떻게 볼 것인가, ④ ‘학교폭력근절 종합대책’ 실효성 논란, ⑤ 폭력 없는 평화로운 학교를 위한 제언 등을 주제로 심층적인 토론 방송	2012년	의견 5건 활용
2	<스포츠 매거진> 해외 스포츠 중계 토포 방송 요청	펜싱 플뢰레 사상 최초 올림픽 3연패의 주인공 <펜싱 여자 발렌티나 베잘리> 방송	2012년	
3	<손석희의 시선집중> 선거쟁점을 폭넓게 커버하고 선거 관련 핫이슈를 선정해 온오프라인의 뉴스를 생성하길 기대	격전지역 후보 맞토론 최초 방송 화제, 유권자들이 바른 정보를 선택할 수 있도록 <4·11 총선특집> 3일간 방송	2012년	
4	<100분토론> 타 방송에서 다루지 못했던 주제들 폭넓게 다루길 기대	통합진보당 사태의 원인과 앞으로의 방향에 대해 논의한 <진보의 위기, 통합진보당 어디로?> 방송	2012년	
5	어린이 교육 프로그램에 대한 지속적인 관심과 편성 요청	미취학 어린이들을 대상으로 영국 BBC에서 제작된 <뚝딱 아저씨> 편성	2010년	의견 2건 활용
6	<뉴스데스크> 시각적인 분량, 내용의 깊이 지적, 시청자들의 기대와 욕구 충족시켜주길 기대	<뉴스데스크> 45분 → 60분 (뉴스 50분 + 스포츠뉴스 10분) 확대 편성	2010년	의견 3건 활용
7	생방송으로 뉴스의 속성을 최대한 살려 보도하길 기대	MBC 뉴스 특보 ‘태풍 카눈’ 집중보도	2012년	
8	올림픽 단순 중계에서 벗어나 예능 등 다른 장르와 연계하는 아이디어 요청	<시추에이션 휴먼다큐 그날> - ‘봉상탈춤 런던을 춤추게 하다’ 방송	2012년	의견 2건 활용
9	올림픽 방송을 앞두고 ‘스포츠 제전’에서 ‘문화 제전’ 다변화하길 기대	2012 런던 올림픽 특집 <아이돌스타올림픽> 1, 2부 방송, <나는 가수다>의 가수들이 제작한 런던올림픽 주제가 및 응원송, 메달송 화제	2012년	의견 2건 활용
10	<뉴스데스크> 및 뉴스의 경쟁력 회복하길 기대	<뉴스데스크> 내 ‘뉴스플러스’, ‘심층취재’, ‘집중취재’ 등 심층탐사보도 강화 및 뉴스 신설, 시간별로 확대 개편	2012년	
11	‘대선보도’는 대신 진행과정에서 공정성을 유지하는 동시에 공익적인 아젠다를 설정하고 논의를 이끌어가길 기대	<방송기자클럽 초청토론회>, <18대 대통령 선거 방송연설>, <대선후보 3자 토론회> 등 공정성 있는 토론 보도	2012년	

전반적으로 시사보도프로그램 내에서는 <100분토론>에 대한 의견이 많았고 올림픽 중계에 대한 요구사항도 다소 눈에 띄었다. 하지만 무엇보다 <뉴스데스크>에 대해 시각적 이미지와 분량을 늘려달라는 의견에 적극적으로 메인뉴스 45분 편성을 60분으로 늘리고 스포츠 뉴스의 시간도 늘렸다. 태풍이나 자연재해로 인한 비상 뉴스특보는 그때 그 때 시의성에 맞춰 시청자들에게 전달했고, 런던올림픽 등에 몰린 대국민적인 관심은 <아이돌스타올림픽>를 1, 2부로 나눠서 방송하고 <나는 가수다>의 가수들이 런던올림픽 주제가 및 응원송을 부르는 등 다양한 노선으로 응대했다.

## (2) 시청자 참여 및 평가프로그램 운영에 대한 평가

프로그램 모니터 그룹 ‘리서치클럽 - 아이 러브 MBC’는 시청자 의견을 수렴해 방송 제작에 반영하는 것을 목적으로 한 여론조사다. 시청자 중심의 방송을 지향하는 이 시청자 참여 웹 리서치는 2012년 한 해 동안 6회에 걸쳐 실시되었고 응답자는 총 1,529명을 기록한 것으로 드러났다. 프로그램에 대한 시청자 인식조사와 만족도 예측 등 다방면에 걸친 설문을 통해 각종 결과를 담당부서에 전달해 프로그램 제작에도 반영하고 있다.

〈표 2-88〉 웹 리서치 현황

구 분	프로그램	조사 기간	응답자 수
제 123차	「하이킥! 짧은 다리의 역습」 시청 조사	02.06~02.19(14일)	353명
제 130차	「무신」 시청 조사	03.26~04.15(21일)	259명
제 131차	「닥터 진(Dr.JIN)」 시청 조사	06.08~06.25(18일)	208명
제 132차	「우리들의 일밤」 <승부의 신> 시청 조사	08.29~09.26(29일)	202명
제 133차	「마의」 시청 조사	10.31~11.15(16일)	209명
제 134차	「보고 싶다」 시청 조사	11.22~12.06(15일)	298명
계			1,529명

이 외에도 MBC는 시청자 참여와 소통의 일환으로 총 9회에 걸쳐 다양한 시청자 참여 행사를 진행한 것으로 나타났다. 특히, 시청자의 적극적인 참여가 더욱 활성화될 수 있는 방안을 모색해 ‘제2회 한류문화 영상 페스티벌’ 공모전을 개최했다. 참가자를 대상으로 3차에 걸쳐 여의도·일산·용인 드라마 등 MBC 제작현장 탐방 촬영 이벤트를 진행한 후에 시상식을 개최한 바 있다. ‘제 1회 한류문화영상 페스티벌’ 공모전 수상작은 해외 한류문화 홍보 영상으로 활용할 예정인 것으로 나타났다.

〈표 2-89〉 시청자 행사 현황

구 분	행사 내용	일 시	장 소
1회	경상남도 함양군 신암면 오지마을 친구들	01. 03	여의도 MBC 방송센터
2회	MBC 한강마라톤 해외 제휴 일본대회 관계자	04. 09	일산 MBC 드림센터
3회	일본 나고야 미에(Mie)현 한글마당 학생	04. 14	일산 MBC 드림센터
4회	<한류문화 영상 페스티벌> 공모전 참가자 대상 행사 1차	10. 06	일산 MBC 드림센터
5회	<한류문화 영상 페스티벌> 공모전 참가자 대상 행사 2차	10. 27	용인 MBC 드라마아
6회	전라남도 신안군 증도초등학교 농촌어린이 도시문화 체험	11. 15	여의도 MBC 방송센터
7회	<한류문화 영상 페스티벌> 공모전 참가자 대상 행사 3차	11. 24	일산 MBC 드림센터
8회	강화군다문화지원센터	12. 29	여의도 MBC 방송센터
9회	제 1회 <한류문화영상페스티벌> 공모전 개최	09.20-12.20	여의도 MBC 방송센터

(3) 시청자 불만 현황 및 처리결과 평가

MBC는 시청자의 불만이나 고충을 처리하기 위한 제도로 홈페이지에 <시청자주권위원회>와 ‘MBC에 바란다’라는 코너를 통해 Q&A를 운영하는 한편 시청자의 전화로 즉시 답변하는 전화 상담실을 운영하고 있다.

가) 시청자주권위원회

MBC는 시청자의 불만이나 고충을 처리하기 위한 제도로 시청자주권위원회를 운영하고 있다. 시청자주권위원회는 MBC가 언론중재 및 피해구제 등에 관한 법률(이하 언론구제법) 제 6조인 ‘언론사는 사내 언론피해의 자율적 예방과 구제를 위한 고충처리인을 두어야한다’는 규정에 따라 생겨났다. 법률에서 정하는 고충처리인 제도의 역할과 기능을 겸하는 시청자주권위원회의 주권위원은 사내 법률전문가 1인과 홍보국장, 심의위원 1인을 당연직으로 한다. MBC의 보도 및 방송 프로그램으로 인해 시청자가 초상권 침해나 명예 훼손 등 인권 침해나 재산상의 피해를 입었을 경우 방송된 날로부터 60일 이내에 접수된 시청자 고충 신청 사안에 대한 심의 및 조정방안 의결 활동을 하고 있다. 주권위원회는 정기회의와 사안에 따라 수시로 개최된다.



〈표 2-90〉 2012년 시청자 고충처리 신청 내역

처리유형		처리건수
민원접수		79건
제외대상		64건
심의 결정 유형	해당 부서 이첩 및 사전중재, 합의	14건
	주권위 결정	1건

2012년도에 접수된 시청자 고충 신청은 총 79건이었다. MBC 보도 및 방송 프로그램으로 인한 초상권 침해, 명예 훼손, 기타 인권 침해 혹은 재산상의 피해를 입은 경우에 해당되는 15건이 모두 시청자 불만 사항으로 처리됐다. 이 중 14건은 관련 프로그램의 제작진과 시청자팀이 협의한 후에 민원인과의 사전중재 및 합의를 통해 원만하게 처리됐다고 나타났다. 나머지 1건은 주권위원회의 회의에 상정된 것으로 기록됐다.

#### 나) 'MBC에 바란다' 게시판

시청자 권익 보호를 위해 MBC에서는 인터넷 홈페이지에 'MBC에 바란다'라는 코너를 만들었다. 여기서 Q&A란을 이용해 시청자들의 궁금증을 해결하기 위한 통로로 운영하고 있다. 가장 많은 의견을 개진한 부분이 바로 TV 프로그램 부문이었다.

〈표 2-91〉 시청자 인터넷접수 의견 처리현황

		총 건수	게시판답신	개인답신	삭제	기타
전체	2010	3,956	209	156	17	3,574
	2011	7,785	1,064	199	-	3,574
	2012	11,384	8,922	72	548	9,542
월평균	2010	329.6	17.4	13	1.4	297.8
	2011	648.8	88.7	16.6	-	543.5
	2012	1198.7	745.5	6	45.7	795.2

이 외에도 시청자의 의견은 인터넷과 전화로 받는 시스템이 구축되어 있다. MBC에서 2012년 한 해 동안 인터넷으로 접수된 시청자의 의견은 총 11,384건으로 전년도 7,785건에 비해 약 1.5배가량이 증가한 수치였다. 시청자의 질문에 대한 답변으로는 관리자가 게시판을 통해 답신한 경우가 가장 많았다. 월평균 한 달에 1200여 명 정도의 시청자들의 인터넷으로 의견을 보내준 것으로 계산된다. 2012년에는 MBC의 장기 파업으로 시청자의 불만사항이 특히 많았다. MBC 자체자료에 따르면 불만사항의 내용 대부분이 파업으로 인한 프로그램 방송 차질에 대한 의견인 것으로 나타났다.

또한, <2012 연기대상>에 관한 의견이나 연예인 팬클럽의 요구사항 등 9,000건의 계

시물은 비슷한 내용의 의견 수백 건에 대한 답변을 공통 게시판 답변으로 공지함으로써 처리한 것으로 자체자료에 기록돼 있다. 특히 수목드라마 <보고싶다>는 특정 연예인의 캐스팅에 대한 동일한 내용의 항의 건이 8,495건이 접수됐으며, 파업으로 인한 방송 차질에 대한 시청자들의 불만이 그 다음으로 많았다.

<표 2-92> 2012년 월별 시청자 전화·ARS·서신 의견접수 현황

구 분	내 용	1월	2월	3월	4월	5월	6월	계
		7월	8월	9월	10월	11월	12월	
형태별	전 화	5,289	6,511	5,717	5,723	5,218	4,794	65,286
		5,915	5,503	5,146	5,308	4,774	5,388	
	A R S	3,548	6,168	5,895	3,940	3,845	3,599	52,857
		4,381	4,673	4,725	4,530	3,300	4,253	
	서 신	2	-	1	1	2		14
		2	3	2		1	-	
계		8,839	12,679	11,613	9,664	9,065	8,393	118,157 (100%)
		10,298	10,179	9,873	9,838	8,075	9,641	

한편 전화의견 처리현황을 보면 2012년에 인터넷보다 많은 총 65,286건의 의견이 접수됐다. ARS로도 전화에 가까운 52,857건의 의견이 접수됐다. MBC 자체적으로 전화 의견은 방송정보 제공 및 프로그램 의견 접수에 따라 기본적으로 각 부서, 제작팀과 협업하여 즉석 답변으로 응대하는 방침을 취하고 있다.

## 2) 방송 심의제재, 언론중재 및 소송대처

### (1) 언론중재 및 소송 현황

2011년과 마찬가지로 2012년 역시 MBC에 대한 언론중재 및 소송은 TV에 대해서만 있었다. 총 22건으로 지난해에 비해 소송건수는 줄었지만 동시에 소송취하율 또한 떨어졌다. 전체 침해유형 중 명예훼손이 19건으로 대부분을 차지했고, 중재결정 및 합의를 내린 건이 총 8건이었다. 반면, 중재가 성립되지 않은 경우도 10건에 달했다.

〈표 2-93〉 언론중재 현황

매체 유형	연도	계	침해유형			처리결과						
			명예훼손	신용훼손	기타	합의	중재결정	중재불성립	기각	각하	취하	계류
TV	2012	22	19	-	3	4	4	10	-	-	4	-
	2011	31	27	1	3	6	1	15	-	-	9	-
라디오	2012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
자회사	2012	18	15	-	3	5	3	4	1	-	5	-
	2011	10	10	-	-	3	-	5	-	-	2	-
총계	2012	40	34	-	6	9	7	14	1	-	9	-
	2011	41	37	1	3	9	1	20	-	-	11	-

MBC 자회사는 언론중재 건수에 있어서 총 18건으로 본사 프로그램에 비해 덜 받았지만, 2011년과 비교해 봤을 때, 거의 두 배 가까이 중재 건수가 늘어났음을 알 수 있다. 특히 명예훼손의 항목에서 침해가 증가한 것으로 나타났다. 한편, 라디오 프로그램에서는 2011년, 2012년 모두 언론중재가 단 한 건도 발생하지 않았다.

## (2) 심의제재 현황

〈표 2-94〉 2011, 2012년도 MBC 심의제재 유형 비교

구분	주의	경고	중징계	합계
2012년	9건 (-9점)	4건 (-8점)	2건 (-10점)	15건 (-27점)
2011년	16건 (-16점)	13건 (-26점)	3건 (-14점)	32건 (-56점)

방송통신위원회심의위원회는 방송심의에 관한 규정에 근거해 방송 프로그램의 적정성에 대해 사후심의를 실행하고 있다. 2012년 MBC는 법정제재 총 35건, 감점 27점으로 전년 대비 뚜렷한 감소세를 기록했다.

〈표 2-95〉 심의제재 현황 - 법정제재 건수

구분	드라마	예능	보도	시사/교양	라디오	합계
MBC	4 (-8)	3 (-9)	6 (-8)	2 (-2)	-	15 (-27)
SBS	10 (-15)	2 (-2)	-	4 (-5)	2 (-2)	18 (-24)
KBS	6 (-10)	3 (-3)	2 (-2)	6 (-8)	1 (-1)	28 (-24)

다만 타사에 비해 제재건수는 상대적으로 적었으나, 감점사항은 더 많았던 것으로 확인됐다. 2012년 드라마에서 4건의 제재를 받았고, 예능에서는 3건, 보도에서 6건, 시사 및 교양부문에서는 2건의 제재를 받은 기록이 있다. 특히 보도부문에서 횡수로 제일 많은 제재를 받은 것이 눈에 띈다. 하지만 점수로 봤을 때, 예능에서 -9점이라는 가장 큰 감점을 받았다. 장르별로 법정제재 건수를 비교해보면 MBC는 드라마가 타사에 비해 가장 적은 제재 건수를 기록했고, 라디오는 한 건도 제재를 받지 않은 것으로 드러났다. 다른 방송사와 비교해 봤을 때 제재 건수가 비교적 많은 장르는 MBC의 보도부문이었으며, MBC만 유일하게 선거방송심의 법정제재를 받았다 (경고 1건, 주의 2건). 이에 따라 사전심의 대상이 아닌 보도 프로그램의 제재건수와 감점이 MBC의 전체 감점 증가의 주원인이 되었음을 알 수 있고, 담당 제작진의 자율심의 강화와 자체 심의 교육의 필요성이 제기되는 바다.

구체적인 MBC 방송 프로그램의 심의제재 사례를 살펴보면, 2011년 12월 7일 <100분토론>에서 방송심의에 관한 규정 제 14조(객관성)을 위반한 것을 들 수 있다. 당시 SNS 심의의 쟁점에 대해 토론을 진행하던 중 전화 연결된 시청자가 허위사실을 트위터로 유포시켜 손해를 입었던 사실을 윤색해 이야기해 ‘주의’라는 조치를 받았다. 또한, 2012년 7월 27일 <2012 런던올림픽 특집 뉴스데스크>에서는 국내 최초로 SNS와 방송을 접목하여 런던과 서울 주요 지역의 응원모습을 실시간 중계한다는 내용을 보도하면서, 자사 사무실(MBC ‘뉴미디어뉴스국’)을 마치 외부 기업체 사무실인 것처럼 소개하여 방송하여 방송심의에 관한 규정제 14조(객관성)와 제 17조(오보정정)를 위반한 것으로 밝혀졌다. 이 또한 후에 ‘주의’ 조치를 받았다. 2013년 10월 1일 <MBC 뉴스데스크>에서는 무소속 안철수 후보의 박사 학위 논문이 서울대 서모 교수의 논문을 상당부분을 표절했다는 의혹에 대해 보도했다. 당시 보도에서 ‘안 후보가 (표절) 의혹을 확실하게 해소하지 못할 경우 이번 대선의 큰 변수가 될 것으로 예상 된다’는 발언을 방송에 내보냈는데, 이와 관련해 선거방송 심의에 관한 특별규정 제 5조(공정성) 제 1항과 제 8조(객관성) 제 1항을 어긴 혐의로 MBC는 ‘경고’ 조치를 받기도 했다. 그 외에도 다양한 심의 제재 건수가 있었고 대부분이 ‘주의’ 조치를 받았고 일부 특히, 뉴스보도 부문에서 ‘경고’ 조치를 받은 기록이 남아있다.

〈표 2-96〉 방송 프로그램에 대한 심의 시스템의 개선 내용 (내부 자율심의 역량강화)

내용	세부사항
심의규정 준수 대책회의 매월 개최	•매월 회의 개최 후 내용 정리하여 사무연락으로 현업제작국에 전달
심의규정 관련 규정집 지속 배포	•제작진이 관련 심의규정을 쉽게 참조할 수 있도록 관련 규정집 배포 - <방송심의 가이드라인> 발간 (2월, 500부) - 경력직 등 신입 사원 교육용 <MBC 방송제작 가이드라인> 발간 (3월, 7월)
제작진 직통 체제 구축 및 맞춤형 자료 작성, 전달	•심의 제재 우려가 있는 경우, 방송 다음날 제작진에게 관련 내용 즉각 통보, 주의 환기 •장르별, 프로그램별 심의 제재 사례 맞춤형으로 정리, 제작진에 전달
신규 프로그램 시작 전 심의 안내 제도 시행	•새 프로그램 제작진과의 사전 간담회 시행 및 심의 관련 주의사항 안내자료 사전 배포
간접광고 관련 유관부서 협조체제 완비	•광고기획부 협조 하에 프로그램별 간접광고 현황 리스트 구축으로 불법광고 여지 사전 차단 •간접광고 조항 위반 시 제작진, 드라마프로듀싱부 및 광고국 등에 위반내역과 해당 영상 등 신속 전파, 문제점 공유 및 재발 방지 촉구 시스템 완비

MBC는 이에 대한 조치로 MBC 심의국 산하에 TV심의부와 라디오심의부에 지상파 TV 및 라디오 프로그램의 심의를 담당하는 18명의 심의위원(부장급 이상)을 배치했다. 또한, 외부 모니터요원 20명(TV 12명, 라디오8명)이 방송 후 제언을 통해 방송프로그램의 질을 관리하는 동시에 심의제재 사항을 사후점검하고 프로그램 제작에도 참고하도록 하고 있다.

이와 함께 TV 또는 라디오 프로그램의 제작진이 제작물이나 대본의 사전심을 신청하면 업무에 따라 담당 심의위원이 심의를 하는 시스템이 구축되었다. MBC는 현재 (2012년) 방송사 최초로 웹기반 심의신청과 심의결과 입력, 심의결과 조회 등을 수행하고 있다. 또한 심의국 내 전문 심의상담 요원 배치를 통해 주요 심의제재 대상인 간접광고 및 협찬 관련에 관한 실시간 상담을 진행하여 제작진의 규정 준수 노력을 지원한 결과 2012년 지상파 3사 중 최소 심의 건수를 기록했다.

이 외에도 자체 제작 프로그램의 심의기준은 방송통신심의위원회의 ‘방송심의를 관한 규정’ 및 MBC 자체 ‘방송심의규정’, ‘방송제작가이드라인’, ‘방송강령’, ‘윤리강령’에 규정된 조항들을 엄격히 적용하고 있다. 방송통신위원회 출범 이후 심의제재가 강화됨에 따라 심의규정 위반이 중대할 경우에 한해서 심의부장이 프로그램 제작진을 인사위원회에 회복할 수 있도록 심의기준 및 심의제재에 따른 사후 감독도 강화하는 시스템을 구축했다.



제 3 장  
경 영 기 술 부 문





# I. 경영분야

MBC의 경영부문 평가는 전략경영의 타당성과 실효성, 조직구조 및 인적자원 관리의 합리성 그리고 콘텐츠 관리의 합리성 등 크게 세 개의 영역으로 나누어 평가한다.

## 1. 전략경영의 타당성과 실효성

2012년 MBC 전략경영의 타당성과 실효성 영역은 크게 1) 미션과 비전의 적절성 및 조직원 공유정도 그리고 경영목표 비전 반영 정도, 2) 경영목표의 구체성 및 실현가능성, 3) 당해연도 경영목표의 달성정도, 4) 방문진 경영지침 이행정도 등 네 개의 평가지표로 평가한다.

### 1) 미션과 비전의 적절성 및 조직원 공유정도, 경영목표 비전 반영 정도

미션(Mission)이 기업이 존재하는 이유라면 비전(Vision)은 그 미션을 추구하는 기업이 지향하는 미래상으로 정의할 수 있다. 만약 기업의 미션과 비전이 적절하지 않다면 기업의 전략이 우수해도 기업이 바람직한 방향으로 발전하기 어렵다. 또한 조직의 구성원들이 미션과 비전을 명확하게 공유하지 못한다면 기업의 미션과 비전의 달성은 불가능하다. 따라서 비전을 측정할 수 있는 수준으로 구체화하는 것이 필요한데 경영목표(Goal)는 바로 비전을 구체화한 것이다.

MBC의 미션은 방송 강령에서 “공정하고 정확한 정보와 다양한 오락을 제공해 국민의 보편적 삶의 질을 높이고 건전한 여론형성, 사회발전, 통합에 기여, 우리문화를 선도하는 역할을 한다.”로 제시되고 있다(표 3-1 참조). 이 미션은 공영방송으로서의 MBC의 존재 이유를 적절하게 나타내고 있다고 판단된다. 미션의 적절성에 대한 판단은 2009, 2010, 2011년 평가와 동일하다.

MBC는 2008년에 수립한 3개년 로드맵에서 ‘글로벌 경쟁력을 지닌 일류 공영방송(Worldwide Content Creation Group)’을 비전으로 설정하였고 2010년 미래전략위원회를 통해 비전을 ‘콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹’으로 수정하였다. 2011년에 이어 2012년에도 이 비전은 변함없이 유지되었다. 이 비전은 정보와 오락 등 콘텐츠에 역량을 집중하여 장기적으로 글로벌 미디어 그룹으로 성장하겠다는 방송기업으로서의 MBC의 의지를 잘 보여주고 있는 것으로 판단된다. 그러나 미션과의 연계성이라는 측면에서

이 비전을 살펴보면 국민의 삶의 질을 제고하고 우리문화를 선도하는 공영방송의 역할이 충실하게 반영되어 있다고는 보기 어렵다. 또한 ‘글로벌 미디어 그룹’이라는 미래상은 의욕적이기는 하지만 현재 MBC의 규모나 우리나라 미디어 산업의 경쟁력을 감안할 때 다소 현실성과 구체성이 부족한 것으로 평가된다.

MBC의 미션은 적절하지만 그 미션을 추구하는 MBC의 비전에 대한 직원들의 공유 정도는 2012년의 경우에는 미흡했다고 볼 수 있다. ‘MBC 특보’를 총 124회 발행하여 비전과 정책방향을 공유하고 네이버에 MBC 정책홍보 블로그를 오픈하는 등의 노력을 했지만 MBC 구성원들과 비전을 공유하려는 노력은 부족했던 것으로 판단된다. 170일간 계속된 MBC 노동조합의 파업도 MBC 비전이 보다 적절하게 설정되고 충분히 공유되었다면 어느 정도는 예방할 수 있었을 것으로 판단된다. 따라서 ‘콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹’이라는 MBC의 비전은 방송기업적인 측면과 공영방송의 역할을 모두 담을 수 있는 보다 구체적인 것으로 수정될 필요가 있다.

한편 2012년도의 경영목표는 현재 MBC의 비전을 충실하게 반영한 것으로 평가할 수 있다. ‘최강의 콘텐츠로 기선 제압’이라는 경영기조도 비전과의 연계성을 강조한 것이며, 부동의 1위를 확보하고 안정적인 재무구조를 달성하며 글로벌 MBC가 된다는 세부목표도 ‘콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹’이라는 비전을 구체적으로 풀어낸 것으로 볼 수 있다.

〈표 3-1〉 2012년 MBC의 미션, 비전과 2012년 경영목표

<b>미션</b>	방송콘텐츠를 통해 공익실현 “공정하고 정확한 정보와 다양한 오락을 제공해 국민의 보편적 삶의 질을 높이고 건전한 여론형성, 사회발전, 통합에 기여 우리 문화를 선도하는 역할을 한다.”
<b>비전</b>	콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹
<b>2012년 경영목표</b>	최강의 콘텐츠로 기선 제압 •부동의 1위 확보 : 시청률 8.0%, 점유율 16.8%, 국내시청자 선호도 1위 •안정적 재무구조 달성 : 매출액 9,018억 원, 영업이익 149억 원 •글로벌 MBC : 글로벌 매출 1,000억 원, 글로벌 미디어기업과 전략적 제휴 확대

## 2) 경영목표의 구체성 및 실현가능성

〈표 3-1〉에 따르면 MBC는 2012년에 ‘최강의 콘텐츠로 기선 제압’이라는 경영목표를 구체화하는 세 개의 세부목표를 제시했다. 2011년의 경영실적을 감안할 때 이 세 개의 세부목표는 구체적이면서도 실현가능한 것이었다.

첫째, MBC는 시청률 8.0%, 점유율 16.8%, 국내시청자 선호도 1위를 차지해 시청률과 국내 시청자 선호도에서 부동의 1위를 확보한다는 목표를 제시했다. 2011년 MBC의

시청율이 8.2%, 점유율이 17.5%였던 점을 감안하다면 시청률 8.0%, 점유율 16.8%, 국내 시청자 선호도 1위라는 목표는 충분히 달성할 수 있는 수준으로 설정되었다고 볼 수 있다.

둘째, MBC는 매출액 9,018억 원, 영업이익 149억 원으로 안정적 재무구조를 달성한다는 세부목표를 제시했다. 2011년 MBC의 매출이 8,910억 원, 영업이익이 740억이었으므로 어려운 경영환경을 감안해도 매출액 9,018억 원, 영업이익 149억 원 정도는 2012년에 충분히 달성이 가능한 수준이었다.

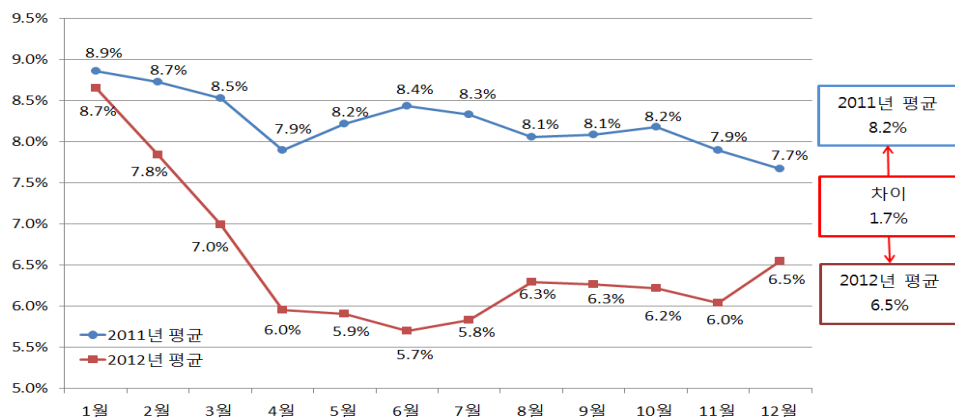
셋째, MBC는 글로벌 매출 1,000억 원을 달성하고 글로벌 미디어 기업과 전략적 제휴를 확대하여 글로벌 MBC를 추구한다는 것을 세 번째 세부목표로 제시했다. 2011년에 글로벌 사업부가 720억 원의 매출을 달성했기 때문에 MBC가 2012년에 글로벌 매출 1,000억 원을 달성하는 것은 실현가능성이 충분한 목표였다고 볼 수 있다.

### 3) 당해연도 경영목표의 달성정도

MBC가 2012년에 경영목표로 제시한 ‘최강의 콘텐츠로 기선 제압’은 세 개의 세부목표로 구체화되었고 그 실현가능성도 높았지만 내우외환으로 인해 제대로 달성하지 못했다.

우선 2012년에는 외부적으로는 불경기와 종편 4사 시장진입이 부정적으로 영향을 미쳤고 내부적으로는 1월 30일부터 7월 17일 까지 170일간 노동조합의 파업이 지속되어 MBC의 시청률이 2011년에 비해 대폭적으로 하락했다. <그림 3-1>에 따르면 MBC의 1월 평균 시청률은 8.7%였으나 파업이 시작되면서 급속히 추락하여 6월에는 5.7%까지 하락했고 파업이 종료된 후에 일부 회복이 되었지만 12월에는 6.5%를 기록하는데 그쳤다. 결국 2012년 평균시청률은 2011년의 8.2%에 비해 크게 하락한 6.5%로 집계되었는데 이는 8.0%라는 경영목표에 크게 미달하는 수치라고 할 수 있다.

<그림 3-1> 2012년 시청률 추이



〈표 3-2〉 최근 5년간 지상파 방송사의 시청률(점유율)

(단위 : %)

기간	MBC	KBS1	KBS2	SBS
2012년	6.5(14.0)	8.2(17.6)	7.4(16.0)	7.36(15.8)
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, 2011, 2012년 닐슨 코리아 수도권 기준

〈표 3-3〉 2012년 경영실적 총괄표

(단위 : 억 원)

구분	2012년 실적	전년대비		2011년 실적	2012년 목표	목표 대비	목표대비 비율	
		증감액	증감율					
수익	매출	8,022	-888	-10.0%	8,910	9,018	-996	89.0%
	영업외수익 ※	486	+215	+79.3%	271	140	+346	347.1%
	소계	8,508	-673	-7.3%	9,181	9,158	-650	92.9%
비용	영업비용	7,870	-300	-3.7%	8,170	8,869	-999	88.7%
	영업외비용 ※	97	-21	-17.8%	118	54	+43	179.6%
	소계	7,967	-321	-3.9%	8,288	8,923	-956	89.3%
이익	영업이익	152	-588	-79.5%	740	149	+3	102.0%
	세전이익 ※	541	-352	-39.4%	893	235	+306	230.2%
경상투자		321	+55	+20.7%	266	560	-239	57.3%
신사옥투자		686	+463	+207.6%	223	1,463	-777	46.9%

※ 지분법 관련항목 제외. 지분법 관련항목 포함시 세전이익: 2012년 950억 원, 2011년 1,407억 원

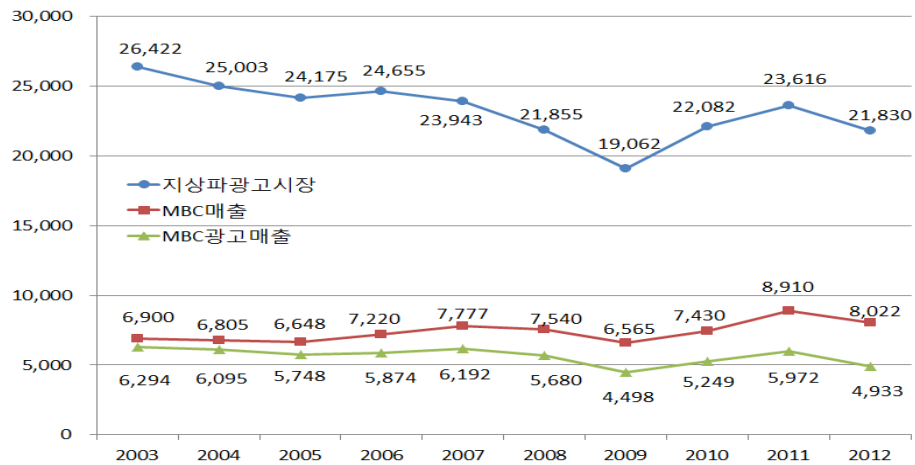
〈표 3-2〉에 따르면 2011년에 MBC는 시청률 8.2%, 점유율 17.5%로서 지상파 방송사 4개의 채널 중에서 1위를 차지했으나 2012년에는 시청률과 점유율이 모두 4위로 하락했다. MBC가 파업으로 인해 시청률과 점유율의 하락을 경험하는 동안 2011년에 각각 3위, 4위였던 KBS1과 KBS2는 시청률과 점유율에서 각각 1위, 2위로 약진했다. SBS는 시청률과 점유율 측면에서 모두 2011년에 비해 저조하여 KBS1과 KBS2에 역전을 당했으나 MBC와는 상당한 격차가 있는 3위를 기록했다.

〈표 3-3〉에 따르면 2012년에는 MBC TV의 시청률과 점유율이 대폭적으로 하락하면서 결과적으로 방송광고 매출액이 1,039억 원 감소하고 협찬수익이 108억 원 감소하여 콘텐츠 유통수익이 증가하였음에도 불구하고 2012년 매출액은 목표 9,018억 원에 11% 미달하는 8,022억 원을 기록했다. 이는 2011년 매출액 8,910억 원에 비해 10% 감소한 것이다.

<그림 3-2>는 2010년과 2011년에 연속적으로 성장했던 지상파 광고시장이 2012년에는 위축되었음을 보여주고 있다. MBC의 광고매출도 2011년에는 5,972억 원이었으나 2012년에는 4,933억 원으로 17% 감소했다. 결과적으로 2012년에는 MBC의 방송광고 매출액이 SBS에게도 뒤처져서 지상파 방송사 중에서 최하위를 기록하게 되었다(그림 3-3 참조). 2012년에 MBC와 SBS가 방송광고 시장에서 주축한 사이 KBS의 방송광고 매출은 증가하여 두 방송사와의 격차가 더욱 벌어지게 되었다.

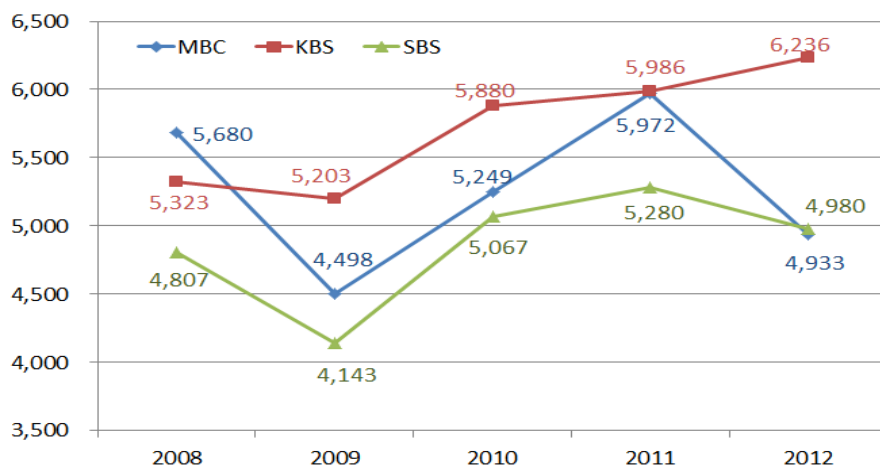
〈그림 3-2〉 최근 10년간 방송광고 매출액

(단위 : 억 원)



〈그림 3-3〉 최근 5년간 지상파 방송사의 방송광고 매출액

(단위 : 억 원)



2012년에는 협찬수익 역시 불경기와 파업의 여파로 2011년 대비 108억 원이 감소한 591억 원을 기록했는데 지상파 방송 3사중에서 유일하게 협찬수익 총액이 감소한 경우이다(표 3-4 참조). 간접광고가 제도화된 이후에 프로그램 협찬 시장은 성장하고 있으나 MBC는 프로그램 불방이 증가하여 프로그램 협찬 수익은 오히려 감소했다.

〈표 3-4〉 연도별 협찬수익 비교

(단위 : 억 원)

구분		2009	2010	2011	2012
캠페인	TV	234	223	221	152
	라디오	87	97	95	113
	소계	321	320	316	265
프로그램	TV	196	291	357	309
	라디오	20	23	25	16
	뉴미디어 등	3	5	1	1
	소계	219	319	383	326
합계		540	639	699	591

한편 <표 3-3>에 따르면 2012년 영업이익은 152억 원을 기록하여 목표인 149억 원을 초과했다. 2011년 MBC의 영업이익이 740억 원이었던 점을 고려하면 152억 원의 영업이익은 만족스럽지 않을 수 있으나 경쟁심화 등 어려운 여건 하에서 목표수준을 초과하여 달성한 점은 긍정적으로 평가할 수 있다. 그러나 MBC는 매출액에서 목표에 미달하여 안정적 재무구조를 달성하는 데는 실패한 것으로 판단된다.

〈표 3-5〉 해외 콘텐츠 유통수익

(단위 : 억 원)

구분	2012년 실적	전년대비		2011년 실적	2012년 목표	목표 달성률	
		증감액	증감률				
본사 직판	일본	378	+55	+17%	323	357	106%
	중국·홍콩	63	-16	-20%	79	79	80%
	대만	73	-29	-28%	102	126	58%
	태국	18	+10	+125%	8	12	150%
	필리핀	11	-2	-15%	13	15	73%
	베트남	9	-1	-10%	10	14	64%
	아시아 기타	35	-2	-5%	37	53	66%
	중동·아프리카·중남미·유럽	8	-1	-11%	9	11	73%

본사직판 소계		595	+ 14	+ 2%	581	667	89%
해외 현지 판매사업	미주법인	42	0	0%	42	46	91%
	KNTV	13	-5	-28%	18	30	43%
	일본지사	1	+ 1	신규	0	6	17%
	중동지사	0	0	0%	0	1	0%
해외현지판매사업 소계		56	-4	-7%	60	83	67%
교민 기타	교민	6	-5	-45%	11	10	60%
	영상소재 (유튜브)	14	+ 13	+ 1300%	1	11	127%
	중국제작자문	8	-6	-43%	14	54	15%
	기타	2	+ 2	신규	0	36	6%
교민 기타 소계		30	+ 4	+ 15%	26	111	27%
해외 유통 합계		681	+ 14	+ 2%	667	861	79%

2012년 MBC의 세 번째 경영목표는 글로벌 매출 1,000억 원을 달성하고 글로벌 미디어 기업과 전략적 제휴를 확대하여 글로벌 MBC를 추구하는 것이었다. 2012년 MBC의 해외 콘텐츠 매출은 2011년 667억 원보다 14억 원이 증가한 681억 원을 기록하였으나 목표했던 1,000억 원 달성에는 실패했다(표 3-5 참조). 이는 일본-태국 지역의 프로그램 판매수익의 증가로 인하여 매출이 전년 대비 다소 증가했지만 대부분의 국가에서 실적이 감소했기 때문인 것으로 보인다. 한편 유튜브 관련 매출이 증가하는 사례 등을 보면 글로벌 미디어 기업과 전략적 제휴를 확대하는 목표는 어느 정도 달성한 것으로 볼 수 있다.

MBC는 2012년에 ‘최강의 콘텐츠로 기선 제압’이라는 의욕적인 경영목표를 제시했지만 시청률은 4위로 하락하고 매출목표는 11% 미달하는 한편 글로벌 매출 1,000억 원 달성에도 실패하여 전반적으로 경영목표를 제대로 달성하지 못했다. 170일 간 계속된 파업의 부정적인 효과를 감안하면 영업이익 목표를 달성하고 콘텐츠 유통매출을 늘리는 성과를 달성한 것은 부분적으로 높게 평가할 수 있으나 2012년에 MBC가 최강이 아닌 최약으로 전략한 것은 부인할 수 없는 사실이다. 따라서 MBC는 2013년에는 시청률 최하위를 벗어나고 더불어 방송광고 매출도 증대하여 지상파 방송사 중 최약자의 위치를 탈피하는 것을 우선적으로 추진해야 할 것으로 판단된다.

#### 4) 방문진 경영지침 이행정도

2012년에 방문진은 MBC 경영지침으로서 방송환경 변화에 대응한 성장동력 창출, 창

의성에 기반을 둔 콘텐츠 경쟁력 강화, 조직역량의 확대와 효율성 확립, 그리고 공영방송의 위상 확립이라는 네 가지를 제시했다.

첫째, 방송환경 변화에 대응한 성장동력 창출이라는 지침은 충실하게 이행된 것으로 판단된다. MBC는 SBS와 공동으로 콘텐츠연합플랫폼(주)를 설립하여 2012년 7월에는 N 스크린 경쟁에 대응하는 뉴미디어 플랫폼인 pooq 서비스를 성공적으로 출시했다. 또한 케이블 TV사업자와의 재송신료 계약체결을 통해 연간 250억 원 이상의 콘텐츠 매출증대를 도모하였고 해외시장에서 콘텐츠를 판매하려는 노력도 다각적으로 시도하였다. 따라서 새로운 성장동력 창출이라는 지침에 대응한 MBC의 노력은 긍정적으로 평가할 수 있다.

둘째, 창의성에 기반을 둔 콘텐츠 경쟁력 강화라는 지침은 170일 동안 계속된 파업의 여파로 제대로 이행되지 못했다. MBC는 시청율과 점유율에서 지상파 방송사 중 최하위로 전락했는데 뉴스데스크의 시청률조차 메인뉴스 중 3위로 떨어졌다.

셋째, 조직역량의 확대와 효율성 확립이라는 지침을 이행하는 것 역시 미흡하였다. 물론 MBC가 강릉 MBC와 삼척 MBC의 합병을 통한 광역화를 추진하는 등 조직을 합리화하려는 노력을 경주한 것은 사실이다. 그러나 선진적인 노사관계를 구축하고 조직분위기를 쇠신하려는 경영진의 의지는 장기간의 파업으로 사실상 좌절되었고 파업으로 인한 업무공백을 최소화하기 위해 대체인력을 충원하는 과정에서 조직의 효율성이 저해되기도 하였다. 또한 MBC는 파업으로 인해 발생한 조직원 간의 갈등을 해소해야 하는 새로운 과제를 안게 되었다.

넷째, 공영방송의 위상 확립이라는 지침 역시 이행정도는 불충분한 것으로 판단된다. 2012년에 MBC는 <표 3-6>에 보여주듯이 공영방송으로서 다양한 사회공헌 활동을 수행하였다. 다만 문화사업을 수행할 때 사업적인 측면뿐만 아니라 사회적 책임이나 공익적인 측면을 강조하는 전사적인 분위기가 약한 것은 바람직한 공영방송의 모습으로 보기 어렵다. 또한 총 170일에 달하는 장기간 동안 노조의 파업이 이어져 뉴스 프로그램 방송시간이 일부 축소되고 시사교양 프로그램이나 예능 프로그램이 방송되지 못해 시청자의 편익을 저해한 것은 공영방송으로서의 책무를 소홀히 한 것으로 판단할 수밖에 없다. 결과적으로 2012년에 MBC는 공영방송의 위상을 확립해 달라는 방문진의 지침과는 달리 그동안 축적했던 공영방송으로서의 신뢰에 금이 가게 하는 모습을 많이 보였다.

결국 2012년 방문진이 제시한 네 개의 경영지침 중에서 방송환경 변화에 대응한 성장동력 창출만이 충실하게 이행되었고 창의성에 기반을 둔 콘텐츠 경쟁력 강화, 조직역량의 확대와 효율성 확립, 그리고 공영방송의 위상 확립이라는 나머지 지침은 제대로 이행되지 못한 것으로 정리할 수 있다.



〈표 3-6〉 2012년 MBC 사회공헌 활동

구분	주요 내용
공익적 문화사업 시행	<ul style="list-style-type: none"> <li>대한민국 귀농귀촌 페스티벌, 농어촌 여름휴가 페스티벌, 전주대사습 놀이 등 지역사회를 위한 공익 문화사업</li> <li>안녕?! 오케스트라, 세상에서 가장 아름다운 네팔 공화국, 우리는 하나! 1004 어린이 합창 등 사회공헌 문화사업</li> </ul>
고품격 다큐멘터리 제작 및 브랜드화	<ul style="list-style-type: none"> <li>창사특집 지구의 눈물 시리즈 &lt;남극의 눈물&gt; 5편 방송</li> <li>2012년 &lt;휴먼 다큐멘터리 사랑&gt; 4편 제작, 방송</li> </ul>
사회통합 및 기부문화 확립에 기여하는 '나눔' 프로젝트 추진	<ul style="list-style-type: none"> <li>MBC 바보나눔 대축제 '대한민국, 희망을 드립니다'</li> <li>베트남 고엽제 피해 어린이 돕기 '희망의 손을 잡아 주세요'</li> <li>한국 베트남 수교 20주년 특집다큐 '아름다운 동행'</li> <li>무한도전 달력 판매수익금 기부사업</li> <li>청소년 방과후 아카데미 실시</li> <li>1318 사랑의 열매 캠프 실시</li> </ul>
임직원 자원봉사	<ul style="list-style-type: none"> <li>급여 우수리 나눔으로 저소득층 청소년에게 전달</li> <li>탈북청소년 공부방 운영경비 지원</li> <li>마포노인종합복지관 기부금 전달 및 봉사활동</li> <li>탁발자 자녀 초청 키자니아 견학</li> </ul>

## 2. 조직구조 및 인적자원 관리

2012년 MBC의 조직구조 및 인적자원 관리 영역은 1) 인력정원과 업무분장의 적정성, 2) 조직구조의 합리적 관리 및 성과, 3) 인적자원 관리제도의 효율적 운영 및 유지, 4) 급여체계 및 능력 그리고 성과 보상체계의 적절성, 5) 여성 및 장애인 고용과 근로자 복지제도의 효율적 관리, 6) 노사협력 및 공동노력 등 노사제도의 합리적 운영 등 총 6개의 평가지표로 평가한다.

### 1) 인력정원과 업무분장의 적정성

전체적으로 2012년 말을 기준으로 볼 때 MBC 인력은 1,382명이다(표 3-7 참조). 계약직 154명과 계약직 용역직 424명을 포함하면 총 인원은 2,124명으로 파악된다. 그런데 <표 3-8>에 의하면 MBC의 인력은 SBS에 비해 두 배 이상이다. 2012년 SBS의 방송광고 매출이 MBC의 동 매출과 거의 유사하고 전체 매출액도 MBC 매출의 80% 정도 된다. 따라서 SBS와 비교할 때 MBC는 과도한 인력을 보유하고 있는 상태로 볼 수 있다.

〈표 3-7〉 직급별 인원 현황

(단위 : 명)

연도	국장	부국장	부장	부장 대우	차장	차장 대우	차장대우 이상	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	1,010	383	1,393	27.4%
2012	77	162	173	164	173	228	977	405	1,382	29.3%
전년대비	71.1%	4.5%	-12.6%	-1.2%	-6.5%	-12.6%	-3.3%	5.7%	-0.8%	

※ 업무직 및 연봉직 제외된 숫자임.

더 심각한 것은 MBC의 경우 국장, 부국장, 부장, 부장대우, 차장, 차장대우를 포함한 인원이 977명으로서 전체 인원의 70.7%를 차지하고 있으며 사원은 405명으로서 29.3%에 불과해 인력 구조상의 불균형이 심각하다는 점이다. 물론 2011년에 비해 전체 인원이 0.8% 감소하고 사원이 5.7% 증가하는 긍정적인 변화도 있었으나 국장급은 71.1%, 부국장급은 4.5% 증가하여 인력 구조상의 불균형은 개선되지 않았다. 2017년까지 311여 명이 정년퇴직하는 것으로 예정되어 있으나 자연퇴직만으로는 인력 구조상의 불균형 문제가 해결되기 어려울 것으로 보인다. 따라서 MBC는 역 피라미드 형태의 인력 구조를 해소하기 위한 구체적인 해결방안을 모색해야 한다.

업무별 인력분포를 보면 MBC의 관리행정직의 비중은 18.4%로서 다른 방송사의 해당 수치보다 높고 제작관련 인원도 상대적으로 많이 보유하고 있다(표 3-8 참조). 반면에 기술직 인원은 제일 적게 보유하고 있으며 영업/홍보직 인원도 조직규모에 비해 상대적으로 적다. 따라서 MBC는 관리행정직 인원을 감축하고 대신에 기술직과 영업/홍보직 인원을 보강하는 인력의 재편을 시도할 필요가 있을 것으로 판단된다.

〈표 3-8〉 방송사별 종사자 세부 현황

(단위 : 명)

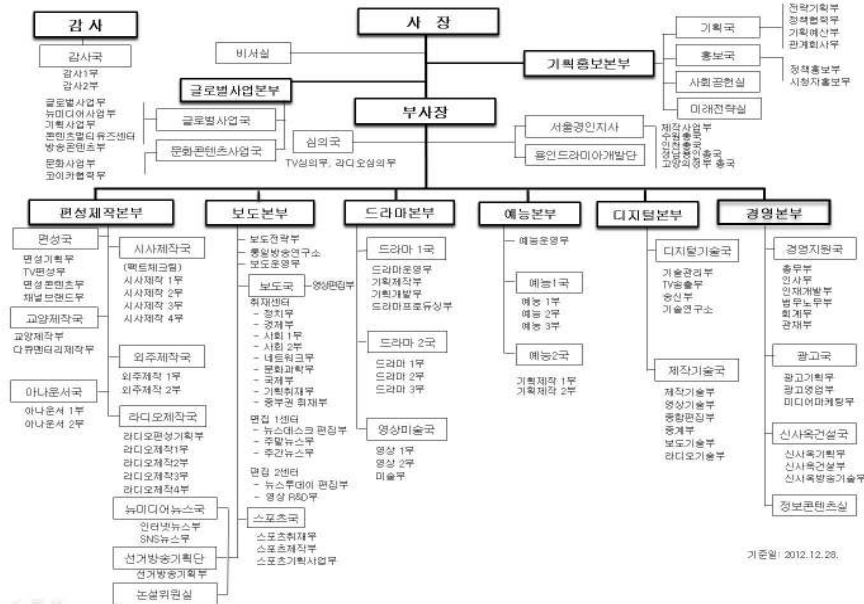
구분	임원	관리 행정직	방송직					기술직 ****	연구직	영업/ 홍보직	기타	총계	관리 행정직 비율	방송직 비율
			기자	PD	아나 운서	제작 관련**	기타 ***							
KBS	8	379	799	905	205	629	71	1,199	74	120	441	4,830	7.8%	54.0%
MBC	8	374	386	339	46	324	0	73	24	38	411	2,023	18.4%	54.1%
SBS	8	132	219	252	36	20	30	84	13	32	46	872	16%	63.8%

※ 방송통신위원회(2012). 2012 방송산업실태조사보고서. p.72. MBC와 SBS는 지역민방 제외한 서울본사인력, 2011년 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.

2) 조직구조의 합리적 관리 및 성과

2012년 말 현재 MBC는 8본부 33국(지사/실/단) 3센터 103부의 조직 구조를 갖고 있다. 2009년 말에는 1실 6본부 12국 90부의 조직이었고, 2010년 말에는 1실 7본부 22국(단/실/지사) 104부의 조직이었으며, 그리고 2011년 말에는 9본부 31국(국/단/실/센터/지사) 100부의 조직으로 개편된 바 있다. 2012년 말 현재 MBC의 조직 구조는 <그림 3-4>와 같다.

〈그림 3-4〉 2012년 말 기준으로 본 MBC의 조직구조



MBC는 2012년 한 해 동안 여러 차례 조직개편을 단행했다. 첫째, 전사기획 및 대외홍보 업무를 강화하기 위해 기획조정본부를 기획홍보본부로 확대했다. 둘째, 제작전문역량의 강화를 위해 시사교양국을 시사제작국과 교양제작국으로 분리하고 확대했다. 셋째, 온라인뉴스를 강화하기 위해 뉴미디어뉴스국을 신설했다. 넷째, 해외 콘텐츠사업을 강화하기 위해 인도네시아 지사(자카르타), 몽골 중앙아시아 지사(카자흐스탄 알마티)를 설립했다. 다섯째, 보도본부의 경쟁력을 강화하기 위해 보도본부장 직속으로 보도전략부를 신설하고 보도국장 산하에 시민뉴스를 담당하는 보직부국장을 배속시켰다. 또한 보도국에 취재센터, 편집 1센터, 편집 2 센터를 신설하고 편성제작본부 산하 스포츠 제작국의 명칭을 스포츠국으로 변경하여 보도본부로 이동시켰다. 2012년의 주요 조직개편 내용을 정리하면 다음 <표 3-9>와 같다.

MBC가 대외홍보 뿐만 아니라 제작전문역량과 해외 콘텐츠 사업을 강화하는 방향으로 조직개편을 추진한 것은 적절한 것으로 판단된다. 특히 시청률 급락에 대응하여 보도본부의 경쟁력을 강화하기 위해 12월 18일부로 시행한 보도본부 조직개편은 다소 늦은 바가 있지만 꼭 필요한 조치인 것으로 보인다. 향후에는 MBC가 단기적으로는 1위를 다시 탈환하고 중장기적으로는 글로벌 미디어 그룹으로 성장하는데 도움이 되는 방향으로 유연하게 조직구조를 조정할 필요가 있을 것으로 판단된다. 예를 들어, 방송광고 매출의 회복을 위해 영업조직을 강화하고 해외 콘텐츠 사업의 확장을 위해 글로벌 사업조직을 확대하는 것이 필요할 것이다.

<표 3-9> 2012년 MBC 주요 조직 개편 내용

목 적	개 편 내 용
전사기획 및 대외홍보 업무 강화	• 기획조정본부를 기획홍보본부로 확대
제작전문역량 강화	• 시사교양국을 시사제작국과 교양제작국으로 분리 및 확대
온라인뉴스 강화	• 뉴미디어뉴스국 신설
해외 콘텐츠사업 강화	• 인도네시아 지사(자카르타), 몽골 중앙아시아 지사(카자흐스탄 알마티) 설립
보도본부 경쟁력 강화	• 보도본부장 직속 보도전략부 신설 • 보도국장 산하에 시민뉴스를 담당하는 보직부국장 배속 • 보도국에 취재센터, 편집 1센터, 편집 2 센터 신설 • 편성제작본부 산하 스포츠 제작국의 명칭을 스포츠국으로 변경하여 보도본부로 이동

### 3) 인적자원 관리제도의 효율적 운영 및 유지

2012년에는 MBC 노동조합의 파업이 장기화되면서 회사의 모든 분야가 정상적으로 운영되지 못했다. 특히, 1월 30일부터 7월 17일까지 170일 동안 1일 평균 740여명(전체 직원의 44%, 노동조합원 기준 70%)이 파업에 참가하면서 방송을 포함한 회사의 전반적 운영에 차질을 빚었다. MBC는 파업으로 인한 업무공백을 최소화하고 방송을 정상화하기 위해 93명의 신규인력(기자 26명, 보도영상 16명, 시교 PD 10명 등)을 충원했는데 이는 2011년의 34명 채용에 비하면 크게 늘어난 것이며, 파업을 감안한다고 해도 정상적인 규모의 충원으로 보기는 어렵다. 그러나 2012년 상반기에 MBC가 채용한 인력 중에 글로벌 콘텐츠 전문인력 3명과 뉴미디어 사업 전문인력 7명 등이 포함되어 있는 것은 바람직한 것으로 판단된다.

한편 MBC가 우수인력을 확보하기 위해 채용경로를 다양화한 점은 긍정적으로 평가할 수 있다. MBC는 2012년에 채용방식에 변화를 주어 수시 경력사원을 35명 채용하였고(32명은 2013년 임용), 계열사 직원을 2명 특별채용 방식으로 채용하였다. 또한 우수 정년퇴직자 2명을 재고용하기도 했다.

MBC는 역 피라미드 형 인력 구조를 해소하고 새로운 성장동력을 활성화하기 위해 보다 적극적으로 인재를 확보할 필요가 있을 것으로 판단된다. 다만 기존인력의 분포를 고려하여 관리행정직 인원보다는 기술직과 영업/홍보직 인원을 보강하고 특히 해외사업이나 뉴미디어 관련 전문인력을 더 채용해야 할 것으로 보인다. 또한 채용경로도 2012년에 시도한 것처럼 다양화하되 우리사회의 추세에 부응하여 고졸 신입사원 공채도 실시하는 것이 필요할 것으로 판단된다.

MBC는 비정규직으로 계약직과 파견직을 고용하고 있는데 비정규직의 숫자는 2010년까지는 수년간 지속적으로 감소하였다. 2011년에는 2010년에 비해서 다소 증가하였으나, 2012년에는 파업의 여파로 456명에서 578명으로 급격히 증가했다(표 3-10 참조). 효율적인 인적자원 관리를 위해서는 비정규직의 활용이 불가피하나 중장기적으로는 비정규직의 비중을 줄이는 것이 MBC의 경쟁력에 도움이 될 것으로 판단된다.

〈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
2012	154	424	578

최근 MBC의 승진인원과 승진률을 보면, 2010년은 총 398명이 승진하여 41.5%의 승진률을 보였다. 2011년에는 248명이 승진해서 41.0%의 승진률을 기록하였다. 2012년에는 228명이 승진해서 32.5%의 승진률을 기록하였는데 승진률이 2010년이나 2011년에 비해 낮아진 것은 파업에 참가한 직원들이 승진에서 제외되었기 때문인 것인 것으로 보인다(표 3-11 참조).

MBC는 호봉제를 기반으로 한 승진제도를 운영하고 있는데 따라서 승진이 거의 자동적이고 보직 없는 부장 이상의 고위직으로의 승진도 불가피하다는 조직문화를 갖고 있다. 직원들의 사기나 대외적인 호칭도 중요하지만 직급의 인플레이션이 심한 것은 조직의 문제이기 때문에 MBC는 승진제도의 개편을 고려할 필요가 있을 것으로 판단된다.

〈표 3-11〉 최근 6년간 승진인원 및 승진률

연도	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년
승진인원	293	238	274	0	398	248	228
승진률	39.1%	33.2%	35.0%	-	41.5%	41.2%	32.5%

※ 2009년 정기 인사 미시행으로 해당 자료가 없음

2012년에는 파업으로 인해 연초에 계획했던 직무교육을 실시하지 못했다. 따라서 교육비는 2011년의 52.4억 원에서 11.7억 원으로 감소하였고 매출액 대비 교육비 비율도 0.58%에서 0.15%로 줄었다(표 3-12 참조). 대신에 이러닝을 도입하여 총 1,300여 명이 MBC 아카데미, 크레듀, 온라인 인문학당으로부터 다양한 이러닝 강의를 수강했다.

또한 부서별로 요청한 특성화된 직무교육을 80여 건 진행한 바 있다. 과업이 종료된 후에는 일부 과업참가자(95명)에 대해 MBC 아카데미에서 직무능력 향상 연수를 실시하였다.

〈표 3-12〉 매출액 및 교육비 추이

구분	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
매출액(억)	6,899	6,991	6,648	7,220	7,777	7,520	6,565	7,430	8,910	8,022
교육비(억)	35.6	34.1	34.9	28.2	27	22	7.5	18.7	52.4	11.7
비율(%)	0.52	0.49	0.52	0.39	0.35	0.29	0.11	0.25	0.58	0.15

〈표 3-13〉에 따르면 2012년에는 과업으로 인해 해외직무연수도 상당히 축소되었다. 연수비도 2011년의 11억 원에서 4.4억 원으로 줄었고 연수인원도 128명에서 47명으로 줄었다. 뿐만 아니라 기간도 대부분 단기에 치중되었다. MBC가 글로벌 미디어 그룹을 지향하고 있는 만큼 향후에는 해외직무연수가 예년수준으로 정상화되어야 할 것으로 판단된다.

〈표 3-13〉 해외직무연수 운영 현황

구분	금액(원)	인원	기간별 세부내역					단기
			1년	6개월	3개월	2개월	1개월	
기획조정실	38,514,725	4			2			2
편성제작본부	0	0						
보도본부	262,811,700	18	6		2			10
드라마본부	68,080,000	13				1		12
예능본부	5,906,280	2						2
디지털본부	39,321,100	9			1			8
경영지원본부	17,716,820	6						6
라디오본부	0	0						
글로벌본부	7,922,750	5						5
기타	1,800,000	3		1				2
계	442,073,375	60	6	1	5	1		47

MBC는 기본적인 급여 이외에도 직원들에 대한 간접적 보상의 형태로서 사내 복지 체도를 운영하고 있다. 〈표 3-14〉에 따르면 2012년에도 MBC는 단체상해보험, 건강검진, 어린이집 운영, 창사기념품 지급 등의 다양한 복리후생체도를 운영하였다. 단, 과업의 여파로 복리후생 지출은 2011에 비해 약간 감소하였다.

〈표 3-14〉 복리후생 현황

(단위 : 천원)

항목	지급기준	금액	지원금액					
			2007년	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년
단체 상해보험	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 본인 재해, 사망, 암진단</li> <li>• 배우자 암진단</li> <li>• 보험으로 처리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재해 및 사망시 5천만원</li> <li>• 암진단시 2천만원(배우자는 1천만원)</li> </ul>	251,861	291,332	164,647	195,754	215,787	181,185
건강검진	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전사원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직원본인 → 매년실시</li> <li>• 배우자 : 31세~39세 → 격년실시, 40세 이상 → 매년실시</li> </ul>	485,560	497,412	487,520	492,759	495,110	466,621
어린이집 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 만1~4세 직원 자녀</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국공립 어린이집 수준으로 보육비 본인 부담</li> </ul>	1.6억	1.9억	1.7억	1.5억	1.6억	1.6억
창사 기념품	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전 사원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 백미 80kg 지급</li> </ul>	327,565	337,065	308,226	292,934	444,400	395,597

#### 4) 급여체계 및 능력, 성과 보상체계의 적절성

〈표 3-15〉 인건비 현황을 보면 2012년 총인건비는 퇴직금을 제외하고 1,172억 원으로 전년 1,380억 원 대비 208억 원 감소하였다. 정규직(업무직 포함) 1인당 평균인건비는 약 66.6백만 원으로 전년 81.7백만 원 대비 18.5% 감소하였다. 이는 노동조합의 파업에 대해 무노동, 무임금 원칙을 엄격하게 적용하여 인건비를 미지급한 인원이 있었기 때문이라 볼 수 있다.

정규직의 평균인건비가 파업으로 인해 감소했음에도 불구하고 계약직의 1인당 평균인건비는 2.2백만 원, 파견직의 1인당 평균인건비는 24.9백만 원으로 나타나 정규직과 비정규직간에는 여전히 급여차이가 많이 나고 있는 것으로 보인다.



〈표 3-15〉 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
2012	117,185	35,366	102,366	1,536	66.6	4,030	154	26.2	10,789	434	24.9
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

→ 정규직 1인당 인건비 감소는 파업으로 인해 인건비를 미지급한 인원이 있었기 때문임

※ 퇴직총당금 : DB총당금 + DC전환금

MBC는 2007년도부터 임금피크제를 도입하였는데, 기준은 만 55세가 되는 해 1월1일 혹은 29호봉의 1년차가 되는 해의 익년 1월1일 중 먼저 도달하는 경우를 적용하여 누적연차에 따라서 임금을 줄이고 있다. <표 3-16>에 따르면, 임금피크제를 시행한 결과, 적용인원은 2007년 48명에서 2008년 100명, 2009년 139명, 2010년 170명으로 증가하였고 2011년에는 156명으로 다소 대상자가 감소하였으나 2012년에는 다시 196명으로 증가하였다. 2011년 비용 절감액은 약 5.5억 원이며 2012년에는 7억 원의 절감 효과가 나타났다. 임금피크제는 1980년 대 입사자가 많아 고호봉자가 증가하는 상황에서 인건비를 다소라도 절감할 수 있다는 장점이 있으나 정년 연장의 수단이 되어 신규 채용을 억제하는 요인으로 작용할 수 있다는 단점도 동시에 갖고 있다.

〈표 3-16〉 연도별 임금피크제 대상 인원 및 비용절감액

연도	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
인원(명)	47	48	100	139	170	156	196
절감액	1.1억 원	1.3억 원	2.2억 원	3.3억 원	4.3억 원	5.5억 원	7억 원

MBC의 급여체계는 크게 연봉제와 호봉제로 분류할 수 있는데 오랜 관행으로 대다수를 차지하는 일반직에 대해서는 호봉제를 실시하고 있다. MBC는 연동성과급 형태로 성과급을 지급하고 있는데 영업이익이 250억 원을 초과할 경우에 방문진 자금을 산출한 후 초과 영업이익의 20%를 성과급으로 지급한다.

개인의 업적평가는 상·하반기 연 2회 실시하고 있으며, 업적 평가의 결과는 연간 200%의 성과 인센티브에 반영된다. 총 평가등급은 네 개의 등급으로 이루어져 있다. 가장 하위등급인 R 등급(70점미만)을 받는 직원의 수가 2009년 하반기에는 2명, 2010년 상반기에는 23명, 2010년 하반기에는 53명, 2011년 상반기에는 29명이었으나 2012년 상반기에는 734명, 하반기에는 57명으로 증가하였다. 파업에 대응한 업적평가로 이해한다고 해도 이를 엄격한 업적평가로 보기에는 어려울 것으로 보인다.

2009년 경영평가의 개선 사항으로 간부 성과급제와 직급별 호봉제 실시안을 제시하였으나 MBC는 간부 성과급제도의 도입은 검토 중이며 직급별 호봉제 실시는 그 복잡성 때문에 고려대상에서 제외되었다. 현재의 MBC의 급여체계가 능력과 성과를 반영하는 것과는 거리가 있기 때문에 MBC는 성과중심의 연봉제 등 새로운 급여체계의 도입을 전향적으로 추진할 필요가 있을 것으로 판단된다. 특히 MBC가 콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹으로 성장하려면 콘텐츠가 뉴미디어나 해외시장에서 2차적으로 유통되어 추가적인 수익을 창출할 경우 이 콘텐츠를 기획, 제작, 유통한 인력들에게 적절한 보상을 하는 성과시스템을 확립할 필요가 있다.

##### 5) 여성 및 장애인 고용과 근로자 복지제도의 효율적 관리

<표 3-17>에 따르면 MBC의 여성 인력의 규모는 2012년 12월 31일 현재 정규직 및 계약직 근로자를 포함하여 296명(전체 1,695명)으로서 여성인력의 비중은 2011년의 15.96%에서 17.4%로 1.5% 증가했다. 그러나 이는 한국 전체 근로자 중 여성이 차지하는 비중 41.2%에 비하면 매우 낮은 수준이며 지상파 방송국 사업종사자 중 여성인력비율인 18% 수준에도 미치지 못하는 수치이다. 그러나 2012년에 전체 근로자수가 91명 증가한 가운데 여성근로자가 40명 증가한 것은 긍정적인 현상으로 볼 수 있다. 직급별 여성인력의 고용현황을 보면 2012년에는 국장급에 3명의 여성이 포진하게 되었으나 전체 국장 수 77명에 비하면 아직도 3.9%에 불과한 수준에 머물고 있다(표 3-18 참조).

따라서 MBC는 남성 중심의 조직 구조와 인력운용을 탈피하기 위해 여성인력의 채용을 적극적으로 추진해야 하며 여성인력을 과감하게 승진시키는 방안을 검토할 필요가 있을 것으로 판단된다.

〈표 3-17〉 여성인력 고용현황

	전체근로자 수*	여성근로자 수	비율
2012년	1,695명	296명	17.46%
2011년	1,604명	256명	15.96%
변동사항(전년대비)	91명 증가	40명 증가	

※ 전체 근로자수는 정규직+계약직

〈표 3-18〉 직급별 여성 고용현황

(단위 : 명)

		국장	부국장	부장	부장 대우	차장	차장 대우	사원*	계약직	총계
2012	전체	77	162	173	164	173	228	564	154	1,695
	여성	3	10	19	13	18	33	145	55	296
	남성	74	152	154	151	155	195	419	99	1,399
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

※ 업무직 포함

〈표 3-19〉 장애인 및 여성 고용 비율

연도	전체직원	장애인	여성		장애인 고용비율***	여성 고용비율
			전체	상위직**		
2004	1,463	14	145	20	0.96%	9.91%
2005	1,450	15	157	23	1.03%	10.83%
2006	1,497	18	174	33	1.20%	11.62%
2007	1,667	17	213	38	1.02%	12.8%
2008	1,738	22	250	41	1.27%	14.4%
2009	1,610	24	234	39	1.49%	14.5%
2010	1,604	24	246	38	1.50%	15.3%
2011	1,604	23	256	42	1.43%	15.96%
2012	1,695	27	296	45	1.59%	17.46%

※ 2011년 전체직원은 정규직과 계약직을 포함한 숫자임.

※ 부장 대우 이상, 법정의무비율 2.3%

<표 3-19>에 따르면 2012년 말 현재 MBC에 고용되어 활동하고 있는 장애인은 총 27명으로 전년과 비교하여 4명이 늘었지만(1.59%) 여전히 법정 의무비율인 2.5%에 미달하고 있다. MBC는 공영방송답게 장애인 고용의 법정 의무비율을 최대한 빠른 시간 내에 맞추는 노력을 기울여야 할 것으로 판단된다.

### 6) 노사협력 및 공동노력 등 노사제도의 합리적 운영

2012년에는 1월 30일에 시작된 노동조합의 파업이 170일 동안 지속되면서 회사의 모든 분야가 정상적으로 운영되지 못했다. <표 3-20>은 2012년 MBC 노동조합 파업관련 주요 경과를 요약해서 보여주고 있다.

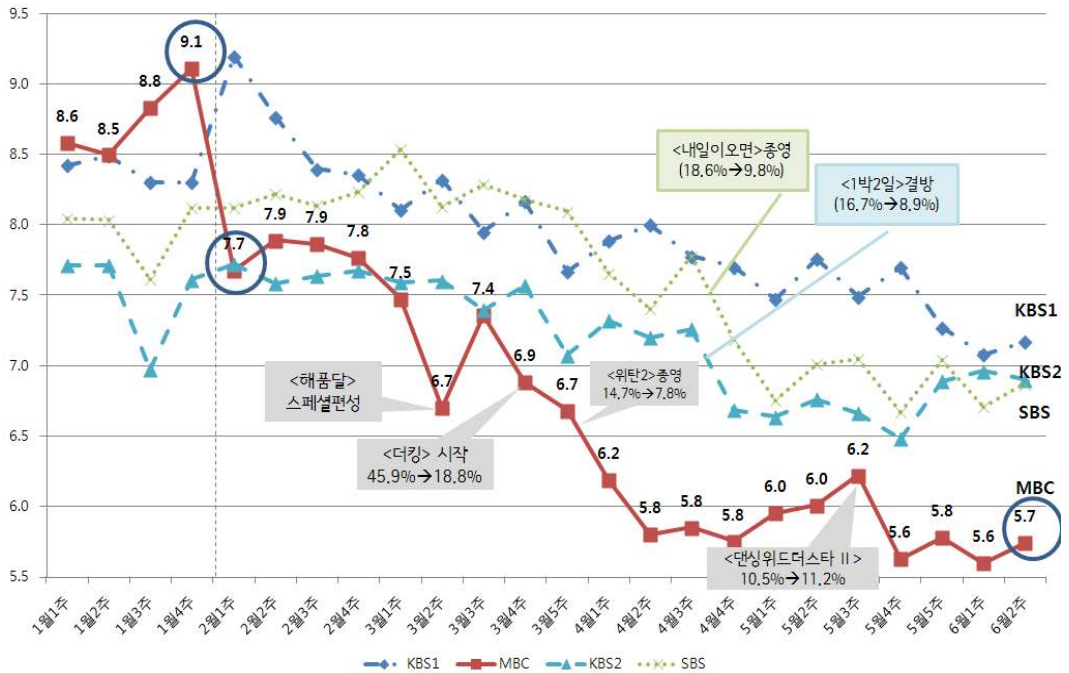
<표 3-20> 2012년 MBC 노동조합 파업관련 주요 경과

일자	내용	비고
1월 30일	문화방송본부 서울지부 총파업 돌입	勞
2월 10일	전단지 배포관련 명예훼손 형사고소(위원장, 홍보국장)	社
2월 14일	업무방해금지 가처분 신청 (위원장 외 15명)	社
2월 17일	총파업 응원콘서트 개최 (장충체육관)	勞
2월 22일	전영배 보도본부장 특임이사발령 (권재홍 신임 보도본부장 임명)	社
2월 27일	업무방해금지 형사고소 (위원장 외 15명)	社
2월 28일	사장법인카드 내역 유출관련 형사고소	社
3월 4일	기자 166명 집단 사직 결의	
3월 5일	손해배상 33억 청구(노동조합 및 집행부 16명)	社
3월 6일	김재철 사장 업무상 배임혐의로 고발(법인카드 부정사용)	勞
3월 12일	지역MBC 총파업 합류(18개 MBC지역 노조)	
3월 22일	방문진 이사장, 조합 집행부 면담	
3월 28일	방문진 이사회 김재철 사장 해임안 부결	
4월 3일	정영하 위원장, 강지웅 사무처장 해고 등 징계	社
4월 25일	무용가 J씨 특혜관련 김 사장 업무상 배임 추가고발	勞
5월 9일	파업 100일 돌입	
5월 16일	MBC기자회 권재홍 보도본부장 퇴근저지	勞
5월 18일	조합 집행부 5명 구속영장 신청 / 전원 기각(21)	
5월 22일	민주통합당 김재운, 최민희 의원 등 방문진 항의 방문	
5월 30일	보도본부장 퇴근저지 관련 박성호 기자회견(해고) 등 3명 징계	社
6월 4일	방문진 이사장 방통위 비공개 간담회 참석	
6월 5일	조합 집행부 5명 구속영장 2차 신청 / 전원 기각(7)	
6월 12일	업무복귀명령 위반으로 34명 대기발령	社
6월 14일	업무방해금지 가처분 결정(사옥내 집회 불가)	
6월 20일	최승호PD, 박성제 기자 해고 등 12명 징계	社
6월 22일	지역MBC 조합원 46명 대기발령	지역MBC
6월 22일	손해배상액 청구취지 변경제출(배상액 33억->195억)	社
7월 5일	'방문진 이사 내정'특보관련 명예훼손 고소 (위원장, 홍보국장)	社

일자	내용	비고
7월 11일	법인카드사용내역 유출 관련 추가고소 (3명)	社
7월 13일	보도본부장 저지관련 명예훼손 손해배상 및 정정보도 청구소송	勞
7월 17일	기구개편(미래전략실 신설 등) 및 인사발령(보직 및 인사이동)	社
7월 18일	파업잠정중단, 현업복귀 (파업 170일)	勞

170일 간의 파업기간동안 뉴스 프로그램의 방송시간이 일부 축소되고 주요 프로그램들이 방영되지 못하면서 MBC는 시청률은 급격히 하락하고 광고매출이 감소하는 피해를 감수하게 되었다. <그림 3-5>는 1월 30일 파업이 시작된 후 주간시청률이 하락하는 추이를 보여주고 있다.

<그림 3-5> 파업 이후 주간시청률 추이



MBC가 추정한 파업으로 인한 손실은 약 547억 원에 달한다(광고 404억 원, 캠페인 광고 57억 원, 기타 86억 원). 무노동 무임금 원칙에 따라 지급되지 않은 인건비 (225억 원)을 감안해도 유례가 없이 장기화된 MBC 노동조합의 파업은 2012년 MBC의 경영성과뿐만 아니라 공영방송으로서의 신뢰도에도 상당히 부정적인 영향을 미쳤다고 평가할 수 있다.

MBC는 1일 평균 740여명의 파업참가자로 인한 업무공백을 최소화하고 방송을 정상

화하기 위해 신속히 대체인력(총 93명)을 충원하였다. 파업 종료 후에는 조속한 회사 정상화와 분위기 쇄신을 위해 일부 파업참가자에 대한 징계 및 대기발령 조치를 취했다(해고 6명, 정직 38명, 대기발령 69명). 그리고 파업참가자 중 95명을 대상으로 직무 능력 향상 연수를 실시하였다.

MBC 노사 간의 갈등과 반복되는 파업은 어제, 오늘의 일이 아니다. 2012년에 발생한 MBC 노동조합의 파업은 2012년의 경영성과를 저조하게 만드는데 그치지 않고 수년간 축적된 MBC의 경쟁력을 하락시키는 의도치 않은 결과를 낳게 되었다. 만약 MBC 노사가 상생적인 노사관계를 회복하지 못한다면 콘텐츠 중심으로 글로벌 미디어 그룹으로 성장한다는 MBC의 비전은 불가능한 일이 될 것이며, MBC는 “공정하고 정확한 정보와 다양한 오락을 제공해 국민의 보편적 삶의 질을 높이고 건전한 여론형성, 사회발전, 통합에 기여, 우리문화를 선도하는 역할을 한다”는 미션에 충실할 수 없게 될 것이다. 따라서 MBC 노사는 단기적으로는 2012년 파업이 남긴 상처들을 잘 봉합하고 상호 존중의 조직문화를 재건하는데 주력해야 하며, 중장기적으로는 신뢰 기반의 안정적인 노사관계를 구축해야 할 것으로 판단된다.

### 3. 콘텐츠 관리의 합리성

2012년 MBC의 콘텐츠 관리의 합리성 영역은 1) 콘텐츠 마케팅의 적절성(전략평가), 2) 콘텐츠 사업의 성과(사업다각화 실적), 3) 해외사업성과(프로그램 수출실적)라는 세 가지 평가지표로 평가한다.

#### 1) 콘텐츠 마케팅의 적절성(전략평가)

최근 스마트폰에 이어 스마트패드, 스마트 TV, 스마트카 등 지능을 장착한 다양한 단말기가 등장하면서 콘텐츠 유통과 소비의 창구가 다양해지고 지능화되는 스마트 미디어 환경이 조성되고 있다. 전통적인 미디어 환경과는 달리 스마트 미디어 환경에서는 콘텐츠 유통의 깊이와 폭이 확장되고 있으며, 그 과정에서 인터넷 등 새로운 형태의 플랫폼이 등장하여 변화를 주도하고 있다. 콘텐츠 유통의 깊이가 확장되는 양상은 콘텐츠를 이용할 수 있는 단말기(T)의 종류가 다양해지는 멀티 스크린 현상(Multi-screen)과, 콘텐츠가 전달되는 네트워크(N)의 종류가 다양해지는 멀티 네트워크(Multi-network) 현상, 그리고 플랫폼의 종류가 다양해지는 멀티 플랫폼(Multi-platform) 현상으로 설명된다. 한편 콘텐츠 유통의 폭이 확장되는 양상은 새로운 종류의 콘텐츠 유통 플랫폼이 등장하는 현상에서 포착된다. 콘텐츠 유통 플랫폼은 플랫폼의 성격과 역할에 따라 1차,

1.5차, 2차 플랫폼으로 분류할 수 있다. 1차 플랫폼은 영상 콘텐츠의 1차적 유통이 이루어지는 기존의 플랫폼으로 극장, DVD, 지상파, 모바일 TV, 케이블 SO, IPTV, 위성 TV 등을 포함한다. 1.5차 플랫폼은 웹을 기반으로 콘텐츠를 유통하는 플랫폼을 말하며 일반적으로 OTT(Over-the-top)로 통칭되는 서비스들이 이에 속한다. 1.5차 플랫폼은 주로 1차 플랫폼에서 유통된 콘텐츠가 다시 유통되는 경로이다. 2차 플랫폼은 플랫폼의 플랫폼으로서 영상 콘텐츠가 직접적으로 유통되지는 않지만 앞선 단계의 플랫폼으로 인도하는 역할을 한다. 2차 플랫폼의 예로는 애플리케이션 마켓, 소셜 미디어 등이 있다. 이렇게 콘텐츠 유통의 폭이 확장되면서 기존에 올드 미디어였던 미디어 기업이 새로운 플랫폼을 이용하여 뉴미디어로 전향하는 현상이 관찰되고 있다. 특히 두드러진 현상은 콘텐츠와 플랫폼이 수렴선(Converging line)으로 수렴하는 가운데 콘텐츠가 유통의 핵심(Sweet spot)으로 부상하고 있는 것이다(콘텐츠 - 4장 영상콘텐츠 유통 플랫폼 전략, 김성철, 2013년 - 내용의 일부를 발췌 인용).

상기한 스마트 미디어 환경에서 MBC가 콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹을 비전으로 내세우면서 2012년의 경영목표로 ‘최강의 콘텐츠로 기선 제압’을 제시한 것은 적절한 선택이었던 것으로 판단된다. 이러한 경영목표를 달성하기 위해 2012년 MBC가 수행한 콘텐츠 마케팅의 적절성을 마케팅의 기본개념인 시장 세분화와 마케팅 믹스(4P: Product, Price, Place, Promotion)를 중심으로 평가하면 다음과 같다.

우선 시장 세분화를 평가하면, MBC는 2012년에 지상파 방송사 중에서 가구시청률 최하위(4위)를 기록했으나, 광고주 선호층인 20-49세 그룹의 개인시청률에서는 3위를 기록하여 비교적 선전했다(표 3-21 참조). 가구시청률 1위를 기록한 KBS1이 20-49세 개인시청률에서 최하위를 기록한 점을 고려하면 MBC의 시장 세분화와 목표시장 공략은 나쁘지 않은 것으로 평가할 수 있다. MBC가 콘텐츠 마케팅을 강화하여 시청률을 제고하고 관련매출을 증대하려면 보다 정교한 시청자 분석을 통해 편성·콘텐츠 전략 수립하는 것이 필요할 것으로 판단된다. 즉, 성, 연령, 소득별 또는 미디어 환경에 따른 미디어·콘텐츠 소비현황을 종합적으로 측정하여 시청자를 세분화하고 MBC의 목표시장을 설정한 후 이들의 욕구를 만족시킬 수 있는 콘텐츠를 편성·제작하는 것이 필요할 것이다.

〈표 3-21〉 2012년 전시간대 개인시청률(점유율) 현황

2012년	MBC	SBS	KBS2	KBS1
가구시청률	6.5(14)	7.36(15.8)	7.41(16)	8.2(17.6)
20-49세 개인시청률	2.40(16)	2.49(17)	2.75(18)	1.33(9)

제품(Product) 전략 관점에서 2012년 MBC 콘텐츠 마케팅의 적절성을 평가하면, 2012년에 MBC는 시청자의 주목도가 높은 주중 드라마 장르에서는 강한 경쟁력을 보였으나 나머지 프로그램에서는 좋은 성과를 거두지 못했다. 월화 드라마는 ‘빛과 그림자’, ‘골든타임’, 마의로 이어지는 라인업을 통해 호평을 받았고 점유율 1위의 성과를 냈다. 수목 드라마는 연초 최고 시청율(평균 36.7%)을 올린 ‘해를 품은달’을 비롯하여 ‘더킹투하츠’, ‘아이두아이두’, ‘아랑사또전’, ‘보고싶다’를 통해 젊은 시청층을 확보했다. 주말 시간대도 ‘애정만만세’, ‘신들의만찬’, ‘닥터진’, ‘메이퀸’이 고르고 높은 시청률을 기록하며 동시간대 시청률 1위를 달성했다. 특히 과업에 따른 드라마 결방(전년대비 본방기준 5회 결방)이 있었음에도 불구하고 드라마 광고판매 실적은 전년 대비 97%에 달했다. 자체제작 프로그램의 중요성이 확대됨에 따라 자체제작 드라마가 3편에서 5편으로 증가한 것은 바람직한 노력으로 평가될 수 있다. 그러나 MBC의 예능 프로그램들은 2012년에 시청률 약세를 면하지 못했다. 2013년에는 취약한 예능 프로그램들의 경쟁력을 강화하기 위해 파일럿 프로그램 운영, 새로운 포맷 개발 등의 개선방안을 강구할 필요가 있을 것으로 보인다.

가격(Price) 전략 관점에서 2012년 MBC 콘텐츠 마케팅의 적절성을 평가하면, 2012년에 MBC는 케이블 TV 사업자와의 재송신 협상을 성공적으로 타결하여 재송신 대가를 280원으로 조정하는 성과를 거두었다. 2012년 2월에는 CJ 헬로비전과 재송신 협상을 타결했는데 가입자당 재전송료(CPS)를 280원으로 합의했다. 그 결과 2009년 7월부터 2012년 12월까지의 재전송료로서 45억 원을 받게 되었다. 2012년 재전송료 협상 결과는 향후 IPTV사업자 등과의 협상에 있어서 좋은 준거자료로 활용될 것으로 기대된다.

〈표 3-22〉 케이블 TV 사업자와의 재송신 협상 개요

재송신 협상 대상	협상체결 시기	계약기간	재송신 대가	비고
CJ 헬로비전	2012년 2월	2012년 2월 17일 - 2013년 3월 31일	CPS 280원	
C&M	2012년 10월	2012년 10월- 2015년 9월(3년간)	CPS 280원	지상파연합플랫폼 (pooq) 영업 대행 제휴 동시 계약

유통(Place) 전략 관점에서 2012년 MBC 콘텐츠 마케팅의 적절성을 평가하면, 2012년에 MBC는 스마트 미디어 환경에 대응하여 콘텐츠 유통의 깊이와 폭을 성공적으로 확장했다고 평가할 수 있다. MBC는 2012년에 IPTV, 디지털 케이블 TV에 VOD공급을 확대하고 IPTV와 케이블 TV 등의 재전송 수익을 늘리는 한편 ‘구글 유튜브’를 통



한 글로벌 콘텐츠 유통을 시도했다. 또한 온라인과 웹하드 합법 콘텐츠 유통관리를 통한 매출확대를 도모하고 온라인 유통 플랫폼 pooq을 성공적으로 출시했다. 따라서 MBC는 스마트 미디어 시대의 새로운 플랫폼과의 제휴를 통한 적절한 유통전략을 수행하고 있는 것으로 판단된다. 특히 이른 바 N스크린 서비스를 제공하기 위해 2012년 5월에 SBS와 합작으로 콘텐츠연합플랫폼(주) 설립하고 2012년 7월에 온라인 기반의 N스크린(PC, 모바일, 태블릿) 동영상 서비스인 pooq 서비스를 출시한 것은 상당히 고무적인 일인 것으로 평가할 수 있다. 그 이유는 첫째, 대부분의 콘텐츠 기반 글로벌 미디어 기업들이 인터넷 기반의 N스크린 플랫폼을 직접 확보하는 추세에 부응하기 때문이고 둘째, 지상파 방송사들이 연합하여 공동의 플랫폼을 구축한 것이 훌륭한 코퍼티션(Co-opetition) 전략이기 때문이다. pooq 서비스는 2012년 9월에 유료화를 시작하여 2013년 1월 14일 현재 무료가입자 130만, 유료가입자 11만을 확보하는 등 성공적인 경로를 밟고 있다. MBC는 KBS를 pooq서비스에 동참시키고 중장기적으로는 pooq 서비스를 통해 우리나라의 방송 콘텐츠를 해외의 시청자에게 직접적으로 제공하는 전략을 추구할 필요가 있을 것으로 판단된다.

촉진(Promotion) 전략 관점에서 2012년 MBC 콘텐츠 마케팅의 적절성을 평가하면, 2012년에 MBC는 장기간 지속된 과업으로 인한 브랜드 가치 하락에도 불구하고 기업과 콘텐츠를 알리기 위해 나름대로는 노력한 것으로 평가할 수 있다. 예를 들면, MBC는 미국 구글, 일본, 동남아 등 해외에서 제작한 <K-POP 콘서트>와 월드스타로 발돋움한 싸이의 콘서트를 단독으로 중계하여 한류열풍을 주도하는 MBC 이미지를 제고했다. MBC는 2012년 1월에 MBC 유튜브 채널을 시작했는데 약 9천 시간 분량의 9만 6천개의 클립을 제공하고 있다. MBC는 2012년에 프로그램, 이벤트 등의 홍보 수단으로 유튜브를 활용하였다. 즉 5분 내외의 프로그램 일부 클립만 서비스하되 4주 홀드백을 적용하고 해당 클립들은 pooq 등 공식 VOD 사이트로 연결하는 방식으로 타 플랫폼 매출에 주는 영향을 최소화했다. MBC 유튜브 채널은 프로그램 장르별로, K-POP, 예능, 신/구작 드라마, 다큐멘터리, 대학가요제, 홍보 채널로 구성되어 있으며 각 채널은 유기적으로 연동되어 있다. 또한 MBC는 2012년에 <코이카의 꿈>과 이미자의 <흑산도 아가씨> 등의 공익적인 프로그램을 방송함으로써 공영방송으로서의 책임을 다하는 모습을 보여주었다.

## 2) 콘텐츠 사업의 평가(사업다각화 실적)

2012년에 광고매출이 감소하여 전체 매출이 감소하였음에도 불구하고 콘텐츠 유통 수익은 전년대비 12% 성장하여 목표를 98% 정도 달성했다. 따라서 2012년 콘텐츠 사업

의 성과는 비교적 양호한 것으로 판단된다. 특히 국내 콘텐츠 유통수익은 IPTV VOD의 높은 성장, 케이블 TV 실시간 재전송료 회수 및 런던올림픽 중계권 재판매 등으로 인하여 전년 실적 대비 218억 원이 증가한 1,492억 원을 달성했다(목표 달성률 110%). 그러나 해외 콘텐츠 유통수익은 2011년에 비해 2% 증가하였으나 목표 달성률은 79%에 그쳤다.

〈표 3-23〉 2012년 콘텐츠 유통수익

(단위 : 억 원)

구 분	2012년 실적	전년대비		2011년 실적	2012년 목표	목표 달성률
		증감액	증감률			
해외 콘텐츠 유통수익	681	+ 14	+ 2%	667	861	79%
국내 콘텐츠 유통수익	1,492	+ 218	+ 17%	1,274	1,357	110%
합계	2,173	+ 232	+ 12%	1,941	2,218	98%

〈표 3-24〉 2012년 국내 콘텐츠 유통수익

(단위 : 억 원)

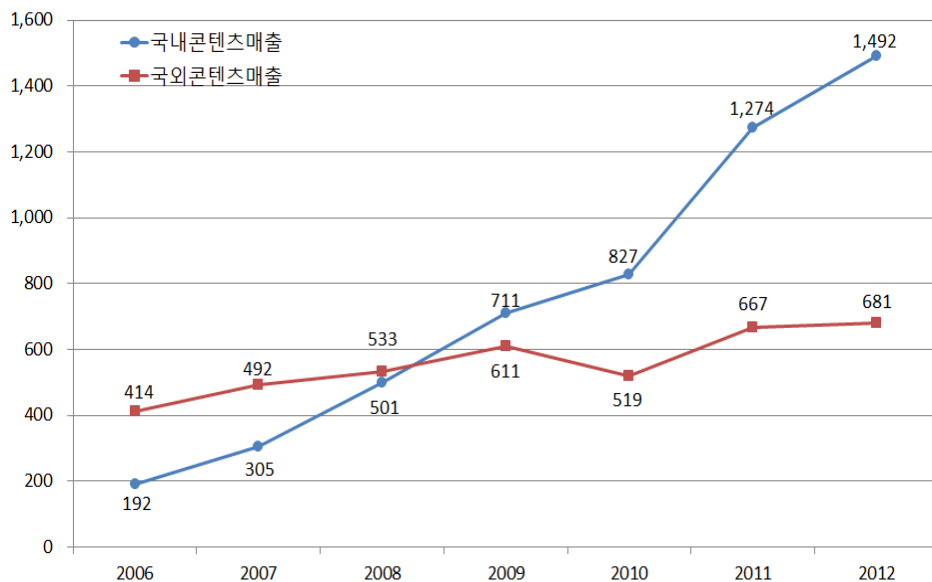
대분류	구 분	2012년 실적	전년대비		2011년 실적	2012년 예산	목표 달성률	
			증감액	증감률				
콘텐츠 공급	자회사	IMBC	196	-17	-8%	213	216	91%
		MBC C&I	457	-37	-7%	494	468	98%
		자회사 소계	653	-54	-8%	707	684	95%
	뉴 미디어	IPTV	337	+98	+41%	239	334	101%
		D-CATV	141	+30	+27%	111	103	137%
		실시간(케이블)	100	+100	신규	0	0	100%
		위성	19	+11	+138%	8	19	100%
	기타	10	0	0%	10	32	31%	
	뉴미디어 소계	607	+239	+65%	368	488	124%	
	콘텐츠공급 계	1,260	+185	+17%	1,075	1,172	108%	
사업	부가	TPEQ	53	-10	-16%	63	59	90%
		음원유통	28	+6	+27%	22	24	117%
		영상·뉴스소재	23	-8	-26%	31	25	92%
		무한도전달력	13	0	0%	13	8	163%
		기타	18	-8	-31%	26	23	78%
사업 계	135	-20	-13%	155	139	97%		
기타	중계/방송권 판매	92	+51	+124%	41	40	230%	
	브랜드 라이선싱	3	+1	+50%	2	1	300%	
	기타	2	+1	+100%	1	5	40%	
기타 계	97	+53	+120%	44	46	211%		
국내유통 총합계	1,492	+218	+17%	1,274	1,357	110%		

2012년에 국내 콘텐츠 사업의 성과를 항목별로 살펴보면, 자회사(iMBC, MBC C&I)의 매출감소(54억 원)에도 불구하고, 뉴미디어 콘텐츠 사업의 성장에 따라 전년 대비 매출이 218억 증가했다. <표 3-24>에 따르면 우선 IPTV 매출은 가입자의 VOD 콘텐츠 이용률 급증(VOD 매출 103억 원 증가)과 가입자 수 증가로 인하여 전년 대비 98억 원이 증가한 337억 원을 달성했다. 디지털 케이블(D-CATV) 매출은 케이블 TV사업자 연합인 ‘홈초이스’로부터 FOD 대가 73억 원, PPV 대가 68억 원 수준의 VOD 콘텐츠 제공대가를 지급받아 전년 대비 30억 원이 증가한 141억 원을 기록했다. 또한 MBC는 2012년에 케이블 TV 사업자인 CJ 헬로비전 및 C&M과의 실시간 재전송 계약체결을 통해 총 100억 수준의 신규 매출을 기록했다. 런던올림픽 중계방송권 재판매수익 37억 원 등으로 인해 기타 수익은 전년에 비해 53% 늘었으나 무한도전을 중심으로 예능 콘텐츠 부가사업, 음원사업 등의 부가사업은 전년 대비 13% 감소했다.

### 3) 해외사업성과(프로그램 수출실적)

2012년 MBC의 해외 콘텐츠 매출은 상반기에는 부진했으나 하반기에는 일본시장에서 콘텐츠 판매를 확대하면서 상반기 매출부진을 만회했다(표 3-5, 그림 3-6 참조). 또한 2012년에 구글 유튜브 사업을 중심으로 본격적인 글로벌 콘텐츠 유통 사업에 착수한 것은 긍정적인 성과라 할 수 있다.

<그림 3-6> 2006년-2012년 국내/국외 콘텐츠 매출 추이



<그림 3-6>에 따르면 2009년 이후 국내 뉴미디어시장이 급속하게 성장함에 따라 국내 콘텐츠 매출이 국외 콘텐츠 매출을 추월하였으며, 그 차이는 계속 벌어지고 있다. 비록 국내 콘텐츠 매출이 빠른 속도로 성장하고 있지만 MBC가 지향하는 글로벌 미디어 그룹이 되기 위해서는 국외 콘텐츠 매출을 획기적으로 늘리는 것이 요구된다. MBC는 지금까지의 해외 콘텐츠 사업을 전면적으로 검토하여 보다 공격적인 추진전략을 수립하고 실행할 필요가 있다.

2012년 국가별 프로그램 판매실적을 구체적으로 살펴보면, 일본, 태국, 말레이시아에서의 매출은 증가했지만 중국, 대만, 홍콩, 필리핀, 싱가포르, 베트남, 미얀마, 인도네시아 등에서는 매출이 감소했다(표 3-25 참조). 전체 해외매출의 59%를 차지하는 일본시장에서 매출이 증가하고 있는 추세는 바람직하지만 일본시장에 대한 과도한 의존도는 낮출 필요가 있다. 또한 중국, 대만 등 중화권 국가에서 매출이 감소하고 있는 현상은 주목할 필요가 있다. MBC가 프로그램을 수출하는 국가가 대부분 아시아 국가들인 것은 아쉬운 점이다. 따라서 MBC는 아시아 시장에서의 입지를 확대하는 한편 미국이나 유럽, 남미 등의 시장을 개척하여 해외시장을 다변화하기 위한 노력을 경주해야 한다.

〈표 3-25〉 국가별 프로그램 판매실적

(단위 : \$)

국가	2007	2008	2009	2010	2011	2012	전년대비
일본	18,960,592	24,942,741	23,651,293	26,314,226	27,923,733	34,104,749	122.14%
중국	4,787,450	2,550,800	2,633,200	4,333,330	5,360,073	5,187,906	96.79%
대만	6,052,280	2,545,340	4,080,070	7,039,150	8,895,417	6,380,765	71.73%
태국	907,415	864,490	859,700	1,502,562	698,845	1,570,097	224.67%
홍콩	1,122,500	1,563,600	1,409,600	1,251,270	1,287,075	983,799	76.44%
필리핀	365,250	696,400	703,800	1,343,600	1,074,308	986,497	91.83%
말레이시아	692,850	198,015	315,200	453,900	423,825	710,237	167.58%
싱가포르	905,450	1,139,150	767,750	691,680	1,051,532	713,289	67.83%
베트남	325,150	282,060	1,015,435	766,350	856,127	746,070	87.14%
미얀마	128,330	297,340	264,780	765,675	861,471	507,951	58.96%
인도네시아	132,238	157,280	141,900	362,580	613,274	582,917	95.05%
기타	1,793,600	1,362,470	1,867,090	1,455,763	1,970,527	5,442,349	276.19%
합계	36,173,105	36,599,686	37,709,818	46,280,086	51,016,207	57,918,638	113.53%

<표 3-26>은 유튜브에서 MBC 콘텐츠 조회 현황을 보여주고 있다. 해외 시장의 다변화를 위해서는 구글 유튜브를 보다 적극적으로 활용할 필요가 있을 것으로 판단된다. 사실 유튜브와의 계약은 유튜브 내의 MBC 콘텐츠가 불법으로 유통되는 것을 단속하는 목적에서 시작되었으나 유튜브의 글로벌 파급효과를 감안한다면 유튜브를 MBC 콘텐츠를 글로벌 시장에 알리는 수단으로 잘 활용하는 것이 바람직하다. 이를 위해 MBC는 자막 등의 부가서비스를 준비하고 주요 콘텐츠의 권리를 확보하는 노력을 기울여야 할 것으로 보인다.

〈표 3-26〉 유튜브에서 MBC 콘텐츠 조회 현황

구분	K-POP	오락	클래식	드라마
조회수	257,998,665	384,575,089	189,100,746	45,534,984
구독자수	580,723	454,223	68,806	46,848

<표 3-27>은 지난 몇 년간 프로그램 장르별 해외판매 실적을 보여주고 있다. 드라마는 해외판매의 대부분(88.4%)을 차지하고 있다. 2012년에도 ‘해를 품은 달’을 포함한 많은 드라마들이 해외시장에서 판매되었다. 드라마 장르를 주로 일본에 파는 해외 콘텐츠 사업의 패턴을 벗어나려면 MBC는 다큐멘터리나 쇼·오락 프로그램의 경쟁력을 보다 강화해야 한다. 다행히 2012년에는 다큐멘터리 해외판매 실적이 전년 대비 두 배 넘게 성장했다. 쇼·오락 프로그램의 수출을 늘리려면 완성된 콘텐츠의 수출도 중요하지만 ‘나는 가수다’의 예처럼 국내에서 검증된 포맷을 판매하는 방식을 적극적으로 추진해야 할 것으로 보인다.

〈표 3-27〉 프로그램 장르별 해외판매 실적

(단위 : \$)

장르	2007	2008	2009	2010	2011	2012	전년대비
드라마	29,938,113	32,257,586	32,983,518	42,572,518	53,987,895	52,873,285	97.9%
다큐멘터리	46,425	99,500	312,525	235,986	163,669	337,086	206.0%
쇼·오락	339,000	244,900	200,100	799,832	3,109,595	3,059,213	98.4%
기타	263,000	430,850	1,328,625	2,672,200	1,527,785	3,532,317	231.2%
합계	30,586,538	33,032,836	34,824,768	46,280,086	58,788,944	59,803,913	101.7%

※ 계약실적 기준으로 2012년 판매실적과는 차이가 있음.

<표 3-28>은 해외 콘텐츠 판매를 위한 2012년 주요 마켓 참가 실적을 보여주고 있다. 2012년 해외마켓 실적은 약 4,437만 달러로서 2011년 실적에 비해 3% 정도 증가

했다. MBC가 해외 콘텐츠 판매를 늘리려면 해외마켓 참가 위주의 기존 콘텐츠 판매방식을 벗어날 필요가 있을 것으로 보인다. 예를 들어, 케이블 TV, 위성 TV 등 해외 현지 플랫폼을 이용한 현지어 중심의 MBC 채널사업을 추진하는 것도 고려할 필요가 있다. 또한 스마트 TV나 OTT 등의 새로운 플랫폼을 보유한 글로벌 사업자들과의 제휴를 통해 MBC 콘텐츠를 전 세계 시청자들에게 제공하는 방안도 추진해야 할 것으로 판단된다.

〈표 3-28〉 2012년 주요 마켓 참가 실적

(단위 : US\$)

마켓명 (개최지)	일정	2012년 실적	2011년 실적	증감률	딜메모 주요 내용 / 비고
FILMART (홍콩)	3/19-22	1,836,370	1,053,500	▲74%	•중화권, 동남아 <신들의 만찬>, <더킹투하츠> 등
MIPTV (프랑스, 칸느)	4/1-4	2,255,300	4,745,720	▽52%	•일본 <빛과 그림자> 등
BCM (한국, 부산)	5/10-12	6,507,520	5,965,435	▲9%	•일본 <무신>, 동남아 <신들의 만찬> 등
STVF (중국, 상해)	6/12-14	8,152,208	8,463,430	▽4%	•일본, 동남아 <아이두아이두>, <닥터진> 등 / 중국, 배우 주승욱 캐스팅 대행 계약체결
BCWW (한국, 서울)	9/5-7	9,451,255	10,662,118	▽12%	•일본 <골든타임>, <메이퀸> 중화권, 동남아 <아랑사또전>, <메이퀸> 등
TTF (대만, 타이페이)	9/19-21	1,234,200	1,066,000	▲16%	•대만 <그대 없인 못살아>, 홍콩 <메이퀸> 등
MIPCOM (프랑스, 칸느)	10/8-11	2,000,061	5,562,070	▽64%	•필리핀 <마의>, 프랑스 France5 <남극의 눈물> 등
TTFFCOM (일본, 도쿄)	10/23-25	9,910,000	4,342,985	▲228%	•일본, 대만 <마의> 등
ATF (싱가폴)	12/4-7	3,023,650	1,204,700	▲251%	•중화권, 동남아 <보고싶다>, <사랑했나봐> 등
연간 해외마켓 실적 합계		44,370,564	43,065,958	▲3%	•2012년에는 개별 콘텐츠 판매 위주로 실적을 올림

## II. 기술 분야

우리나라에서는 2012년 12월 31일 지상파 아날로그 컬러TV 방송이 종료됨으로써 2013년부터 완전한 디지털 HDTV 시대에 들어서게 되었다. 더 나아가 인간의 실제 시청 감각, 즉 실감에 더 가까운 3D, UHD 등 소위 Post-HD 방송이 태동하고 있다.

우선 3D의 경우를 살펴보면, 2009년 3D 영화 “아바타”의 전세계적인 성공을 바탕으로 하여 영화 분야에서 3D 영화가 크게 활성화되었고 TV 방송분야에서도 한동안 3D가 화두가 되었다. 우리나라는 2011년, 현재의 HDTV 채널 대역폭을 그대로 활용하고 2D HDTV와의 역호환성을 유지하면서 3D 방송을 구현하는 소위 “Dual Stream” 방식의 3D 방송방식을 개발하였다. 이 방식은 2012년 방송 실험을 거쳐 ATSC 표준의 일부로 채택되는 성과를 거두기도 하였다. 그러나 시청 시 3D 안경을 써야 하는 등 시청시의 불편함 및 피로감, 콘텐츠 부족, 수상기 보급 부진 등 여러 원인이 복합적으로 작용하여 선순환 구조로 발전하지 못한채 주춤하고 있다.

반면, 2009년 영화 “천사와 악마”로 4K UHD 시대가 열린 후 영화계에서는 4K 디지털 영화의 제작이 꾸준히 증가하고 있으며, TV도 최근 80인치대의 4K UHD 수상기가 나오는 등, 영화와 TV방송의 화두가 3D로부터 급격히 UHD로 옮겨가고 있다. TV산업의 경쟁자인 한국과 일본이 경쟁적으로 UHD 방송 계획을 발표하여 수년내에 4K 실험 방송이 시작될 것으로 예상된다.

한편, 유무선 인터넷의 발달과 스마트폰의 폭발적인 보급은 이동수신TV 및 N스크린 서비스에도 커다란 영향을 미치고 있다. 종래 DMB로 대표되던 모바일TV는 와이파이로 대표되는 무선데이터망과 스마트폰의 성장에 힘입어 VOD 및 실시간방송 시청 모두 한결 용이해졌다. 그러나 무선인터넷에 기반을 둔 방송 서비스는 종래의 지상파/위성/케이블 방송과 달리 기본적으로 1:1 통신이므로 많은 데이터 트래픽을 야기한다. 이동통신사들이 새로운 주파수 자원의 분배를 끊임없이 요구하고 있는 이유이다. 그러나 국가의 주파수 자원은 제한되어 있기 때문에 이 자원을 방송과 이동통신에서 균형을 이루어 미래 정보화 사회에서 모든 국민이 보편적인 수단으로 정보를 액세스할 수 있도록 하는 것이 매우 중요하다. 이를 위해서는 대용량의 실시간 방송 콘텐츠는 종래의 방송의 형태로 전달하고 개별적 액세스에 대해서는 통신망을 활용하는 적절한 균형과 조화가 필요하다. 방송 콘텐츠를 유무선 통신망을 통해 액세스하는 경향이 심화되고 주파수 자원이 이동통신 분야에 집중될 경우 국민의 보편적인 시청과 정보액세스 등이 침해될 것이고 결국 양극화를 심화시키는 결과를 초래할 수도 있을 것이다. 이 문제는 700MHz

대역의 유희 주파수 자원의 할당과 직결되며 지상파 방송사들이 미래 보편적 지상파 방송을 위해 700MHz 대역의 주파수 자원을 확보하려는 노력이 절실한 때이기도 하다. 이러한 관점 또한 기술부문 평가의 일부분이 될 것이다.

방송통신 융합의 시대를 맞이하여 방송 플랫폼이 다변화되고 있는 최근의 TV시청환경의 변화 속에서, 공적 기업이라고 할 수 있는 MBC는 어떤 면에서는 큰 위기를 맞이하고 있다고 판단된다. 케이블과 위성파 IPTV와의 치열한 경쟁도 버거운 일인데, 여기에 더해 유무선 인터넷으로 방송을 시청하는 인구도 늘고 있어 지상파의 점유율은 날로 하락하고 있다. 특히 젊은 층의 지상파 시청이 줄고 있어 미래 시청인구의 큰 감소로 이어질 가능성이 보이고 있기도 하다. 이러한 위기 상황에서 MBC가 어떤 미래 비전을 수립하고 이를 달성하기 위해 어떻게 중장기적인 전략을 세워 대응하는지 여러 관점에서 평가하고자 한다.

기술부문 평가는 크게 방송기술향상, 뉴미디어 환경대응, 시설장비의 운영관리 등 3 영역으로 나누어 실시하였다. 세가지 영역에서의 구체적인 평가지표가 표 3-29에 나타나 있다. 2012년에는 MBC 내부 갈등 문제로 인해 어려움을 많이 겪었고 이로 인해 평가 각 영역에서 예년에 비해 미진한 면이 적지 않을 것으로 판단된다. 이 점도 감안하여, 각 항목에 대해 평가지표에 따라 최대한 종합적이면서 객관적으로 평가하고자 하며 보완점은 2013년도 업무 추진에 반영토록 권고할 것이다.

〈표 3-29〉 기술부문 평가에 있어서의 평가항목과 평가지표

평가항목	평가지표
방송기술 향상	중단기 기술정책 타당성 및 경영목표 연계성
	방송 기술변화의 대응
	방송 투자의 효율성과 적합성
	방송품질향상 관련제도의 적절성
	방송기술시스템의 개선
	기술연구·개발에 대한 투자 및 기술인력 양성
뉴미디어 환경대응	미래방송서비스 구축
	방송 기술 관리시스템의 적절성
	서비스 개선 및 뉴미디어 수용환경 개선
시설·장비의 운영관리	시설인프라구축의 타당성 및 실적
	제작시설의 활용 효율성
	제작 장비의 유지 보수 및 교체
	방송망의 안정성, 효율성 제고
	방송사고 대처능력의 개선
	송출시스템 및 송수신 품질 향상, 개선 실적



## 1. 방송기술의 향상

방송기술의 향상을 위한 기술 정책은 적정한지, 그리고 이러한 정책이 급변하는 방송 환경에 대응하여 어떻게 방송기술의 향상에 기여하였는지를 평가한다.

### 1) 중단기 기술정책의 타당성 및 경영목표 연계성

2012년 MBC 전사적인 목표인 ‘최강의 콘텐츠로 기선 제압’을 달성하기 위해, 디지털 본부는 ‘창조적 혁신으로 스마트 미디어 시대 주도’를 기조로 (1) 디지털 전환을 계기로 지상파 플랫폼 강화, (2) 지상파를 넘어 뉴미디어 세계로, (3) 최고의 콘텐츠 제작을 위한 인력, 인프라 지원 확대를 운영 목표로 설정한 바 있다.

첫째, <디지털 전환 완료에 따른 지상파 플랫폼 경쟁력 강화> 측면을 살펴보면, 아날로그 방송 종료와 디지털 전환을 계기로 지상파 방송 매체의 경쟁력과 시청자 복지 향상을 위하여 제작·송출의 HD 시설로의 전환을 통하여 보다 품질좋은 디지털방송 서비스를 위하여 노력하였으며, 디지털 방송 커버리지 확대와 지상파 방송의 직접 수신 환경 개선 사업을 추진하였다. DTV 방송망 구축 완료와 함께 아날로그 TV 방송을 순조롭게 완료하였고 수도권 16개소, 지역 185개소의 DTV 방송망을 구축하였으며, 소규모 난시청 해소용 DTV 소출력 중계기(수도권 4개소, 지역 19개소)도 설치하였다. 또 DTV 직접 수신 환경 개선 사업을 방송 4사가 공동 추진하여 150세대 미만의 공동 주택 283개 단지에 대해 개선 공사를 진행하였다. 디지털 전환에 관한 홍보와 함께 수신 환경 개선을 통한 시청자 지원을 위해 디지털 전환 ‘나눔’ 행사를 개최하여 DTV 안테나 350개와 컨버터, 보급형 DTV 등을 취약 계층에 지원하였다. 또한 방송4사가 공동 진행한 “DTV 전환 D-100 생방송”에 참여하여 DTV 안테나 1,800개를 배포하였으며 ‘지상파 디지털 방송전환 행복을 나누는 TV’ 프로그램을 제작하여 방송하였다.

둘째, <지상파를 넘어 뉴미디어 세계로> 측면에서는 우선 뉴미디어 대응 신규 서비스 활성화를 위하여 스마트 TV와 스마트 미디어 기기를 활용한 IP 기반의 방송 시스템 고도화를 추진하였다. 그리고 차세대 방송용 주파수(700MHz 대역) 확보를 위한 정책적인 노력도 지속하였다. 뉴미디어에 대응하는 신기술을 개발하는 노력을 지속하였는데 그 일환으로 지상파 UHD TV 실험 방송을 방송4사 공동으로 세계 최초로 실시하여 아랑사또전, 마의 등을 포함하여 방송4사 콘텐츠를 공동 송출하였으며, 3DTV에 대한 전국 단위의 시험 방송도 실시하여 2012년 런던올림픽 등을 방송하였다. 또한 디지털 아카이브 시스템을 이용하여 콘텐츠를 자동으로 공급하는 시스템을 개발하여 구글 유튜브에 콘텐츠를 공급하는데 적용하였다. 4G 환경에 대응하기 위하여 온라인과 모바일 뉴스 서비스

를 확대 개편(iMnews 4.0)하였다.

또한 장애인 방송 의무화에 따라 DTV 송출 시스템을 보완하여 케이블, IPTV와 위성방송에서 장애인이 방송을 시청하는 환경을 원활하게 하였고, 사전 설정 기능 등 지상파를 통한 장애인 방송을 시청하는데 편의성을 향상시켰다. 아울러 DMB 기반의 위치 정보 서비스의 정밀도를 높이는 기술을 개발하였고 차세대 UHD TV 시대에 대비한 초고화질 비디오 서버 기술 개발 등의 다양한 국책 과제도 수행하였다.

셋째, <최고의 콘텐츠 제작을 위한 인력, 인프라 지원 확대> 측면을 살펴보기로 한다. 우선 '나는 가수다', 'K-POP 한류콘서트' 등 고품격의 대형 음악 프로그램과 '런던 올림픽', '서울 국제 마라톤' 등 국제 수준의 스포츠 중계 방송에 제작 역량을 집중하였다. 그리고 2012년 총선 방송과 대선 선거 방송에서는 전담 기술팀을 신설하여 융합형 (AR-증강 현실, 터치 스크린, 세트의 복합적 연동 등) 방송 시스템을 구현하였고 IP와 LTE망을 활용한 신속한 중계 방송을 실시하였다.

또한 방송사 최초로 29.97 PsF 촬영 포맷을 도입하여 실감나는 영상을 구현하였으며, 뉴스센터의 가상 스튜디오와 다양한 뉴스 포맷을 지원하기 위한 세트 구축 등의 노력을 통하여 새로운 제작 기술 도입을 통한 프로그램의 품질 향상을 도모하였다. 프로그램 제작에 있어 효율성을 제고하기 위하여 예능에 NPS를 확대(Final Cut Pro)하여 제작 용량과 속도 증가를 실현하였으며, 파일 기반의 음향 작업을 확대하기 위한 부조정실 VCR 대체용 eXerver 가동 등을 실시하였다.

양질의 콘텐츠 제작을 지원하기 위하여 스포츠국 아카이브 시스템을 신규로 구축하였고, 예능 NPS 연동 아카이브 구축, IPTV(KT, LG)와 디지털 케이블(홈초이스)용 VOD, 메타 데이터 전송 자동화 시스템을 구축하였고, 프로그램 대형화(녹화시간 증가, 다수의 카메라 사용)와 파일 기반의 제작 환경이 지속적으로 확대되는 것에 발맞추어 제작 NPS 시스템을 증설하여 콘텐츠 제작을 위한 기술 지원을 실시하였다.

아울러 선택과 집중을 통해 인력배치의 효율화를 실현하였는데, 영상 녹화 업무에 업무직을 투입하고, 라디오 주조정실 근무형태를 1조 3인에서 2인으로 축소하여 인력 효율화를 실행하였다. 또한 종합편집 업무 중 자막 편집 업무를 연구소 자체개발 서버와 자막기를 활용하여 단순화하는 방식을 도입하여 향후 인력 운용의 효율성을 높일 수 있는 방안을 연구하였다.

상암 신사옥의 방송 시스템 구축과 관련하여서는 제작부터 송출에 이르기까지 Full Tapeless 방송 시스템을 검토하기 위하여 상암 신사옥 Tapeless 방송 시스템 추진팀을 운영하여 이와 관련된 계획을 수립하였고, TV와 라디오의 자동 송출(APC) 시스템 개발을 단계적으로 추진 중이다. 아울러 비디오 서버(eXerver) 및 TV, 라디오 자동 송출

시스템에 관련한 핵심 기술을 자체 개발하여 비용절감에 기여하였다.

이상에서 살펴본 바로는, 디지털 기술본부는 전사적 비전인 “콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹”과 2012년 경영기조인 “최강의 콘텐츠로 기선 제압”을 달성하기 위해 방송기술 분야에서 합리적인 목표를 세우고 이를 실천한 것으로 판단된다. 특히 상암동 신사옥을 완전한 네트워크 기반 Tapeless 시스템으로 구축하려는 노력이 돋보인다. 그러나 디지털 전환에 즈음하여 무료 보편적 서비스인 지상파 방송을 모든 국민이 차별 없이 시청할 수 있는 송신망 구축에 더욱 박차를 가해야 할 것으로 평가된다. 또한

## 2) 방송 기술 변화의 대응

MBC는 방송 기술 변화에 대응하기 위하여 3D/UHD 태스크포스팀을 구성하여 UHD 콘텐츠의 압축과 관련 장비들을 테스트하기 위한 콘텐츠의 기술 개발과 제반 시설 확충을 위한 업무를 수행한 바 있으며, 3D와 UHD의 시험 방송을 위한 콘텐츠 제작을 완료하였다.

또한 방송 통신 융합과 스마트 미디어에 대한 대응과 함께 회사의 신성장 동력을 발굴하기 위하여 본·계열사간 기술책임자 회의를 통한 내부의 의견을 조율하였고 외부 차세대방송기술협의회, 차세대방송표준포럼 등에서 활발한 대외 활동을 추진하여 차세대 고화질TV 전송 기술 개발, 지상파 DMB 전송 기술 고도화를 위한 국내 AT-DMB 도입 시나리오 작성 등의 성과를 거두었다.

고품질 콘텐츠 제작 역량 강화 측면에서 앞서의 본·계열사 기술책임자회의를 통해 프로그램의 음향 문제에 대비한 시스템 개선, Loudness 기반 음량기준 제정 움직임에 대비한 시스템 고찰 등을 진행하였고 스마트 미디어에 대응하기 위하여 MBC에서 자체 개발한 기술을 기초로 지상파 N 스크린 서비스 ‘pooq’용 실시간 송출시스템을 제공하여 운용하고 있으며, IP 기반 실시간 방송 송출시스템의 안정적인 운용을 하여 ‘pooq’ 서비스를 주관하는 ‘콘텐츠연합플랫폼’과 협업 체계를 구축하여 운영하고 있다.

HD로부터 AT-DMB, pooq, 3D, UHD 등으로의 진화에 적절히 대응하고 있는 것으로 평가된다. 그러나 현재 전세계적으로 3D보다는 UHD로 무게중심이 이동하고 있는 점을 감안하여 앞으로 다가올 UHD 시대에 보다 적극적으로 대처해야 할 것으로 보인다. 또한 N 스크린 서비스인 pooq 서비스가 기존의 지상파방송 및 DMB의 영역을 제할 깎아먹기처럼 어느 정도는 훼손할 수도 있다는 부정적인 면과, 방송통신융합 시대에 언제 어디서나 용이하게 방송콘텐츠를 액세스할 수 있다는 긍정적인 면을 함께 가지고 있어, 이에 대한 면밀한 분석을 수행하고 이를 바탕으로 앞으로의 로드맵을 작성해야 할 것으로 평가된다.

### 3) 방송투자의 효율성과 적합성

MBC는 여의도와 일산의 각종 시설의 가동률 향상, 다양한 제작 기법을 이용한 프로그램의 품질 향상 등을 통해 적극적인 예산 절감을 추진하고 있다. 장비 구입 등 투자 시 효율성과 적합성을 판단하기 위해 구매의 필요성, 구매 가격의 적정성, 구매 시기 등의 사항을 판단하기 위해 구매심사위원회 구성과 그 운영에 관한 규정과 프로세스가 마련되어 있다.

상암동 신사옥 방송 시스템 도입과 관련하여, 2013년에 장비 도입과 구축이 예정되어 있음을 고려하여 2012년에는 반드시 필요한 최소한의 투자만을 집행하였고, 국내외 전시회 참가 등을 통해 광범위한 장비를 검토함으로써 가격 경쟁력이 있는 고품질 장비를 신사옥에 도입하기 위한 기반을 축적하였다.

또한 국산 장비의 성능과 신뢰도가 점차 향상될 것으로 기대되는 바, 향후 장비 구매 시 국산 장비를 적극 검토대상에 포함한다는 정책을 수립하여 국산장비의 도입을 확대할 수 있는 기초를 마련하였다. 2012년도에는 최소한의 장비투자만 집행하였으므로 향후 장비투자 확대에 따라 국산장비의 도입도 점차 확대해나갈 계획이다.

아울러, 상암 신사옥으로의 이전 시 방송센터, 드림센터에 기 도입된 장비를 최대한 활용하여 예산을 절감할 수 있는 방안을 지속적으로 모색하였고, 현재 보유중인 장비들의 내역과 성능을 세부적으로 검토하여 재활용여부를 판단하는 작업을 지속적으로 진행하였다. 2013년 중에는 상암 신사옥으로의 이전에 앞서 기 도입된 장비의 50%이상을 상암 신사옥에서 재활용한다는 목표로 구체적인 실행방안을 마련할 계획이다.

상암동 신사옥은 MBC의 미래라고 할 수 있다. 2012년 장기파업으로 인해 어려운 시기에 최소한의 장비투자를 집행하면서 미래를 위해 네트워크 기반 시스템을 구축해온 것은 가치있는 일로 평가된다. 또한 국산장비의 성능을 검토하여 가능한 범위내에서 국산 장비를 도입하고자 하는 노력도 높이 평가할 만하다. 다만 장비 도입에 있어서 콘텐츠 제작 품질을 높이고 비용을 절감할 수 있도록, 나날이 발전되는 장비의 성능과 기능을 적절한 교육을 통해 충분히 파악하여 장비의 활용도를 최대한 끌어올리려는 노력을 병행해야 할 것으로 판단된다.

### 4) 방송품질향상 관련 제도의 적절성

MBC는 방송 품질 향상을 위하여 기술품질 평가회의를 연중 개최하고 있다. 영상, 음향, 조명, 편집, 중계 등 제작 기술 직군 관련 전문가와 프로그램 PD등이 참여하는 평가회의에서는 심층 진단을 통하여 자체와 외주 제작 프로그램의 제작 기술 가이드라인

제시, 문제 해결과 개선 방안 도출 등의 역할을 수행해 오고 있다. 회의를 통해 영상, 음향, 조명, 편집, 중계에 있어 제작 장비로부터 얻어지는 결과물에 대한 품질 평가에서부터 프로그램 제작 워크플로우에 이르기까지 다양한 측면에서 프로그램 품질을 향상시킬 수 있는 방안을 마련하기 때문에 방송 품질 향상에 중요한 역할을 수행하였다.

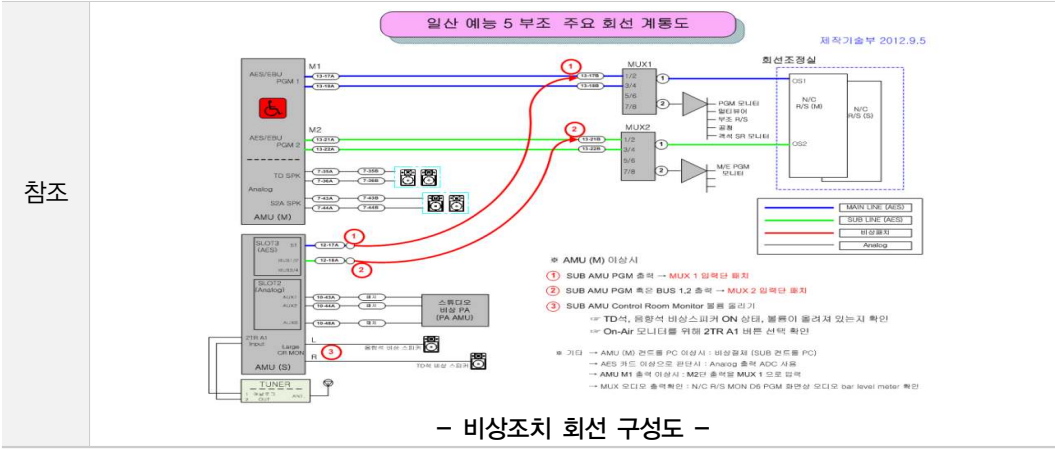
프로그램 품질을 개선하기 위한 세미나를 수시로 개최하였는데, 2012년은 과업의 영향으로 프로그램 기술품질 개선 세미나의 개최 횟수가 2011년에 비해 적었다. 프로그램 기술품질 개선 세미나는 제작기술 직군(영상, 음향, 조명, 편집, TV 중계 등) 관련 전문가 그룹과 필요할 경우 프로그램 제작 PD까지 참여하여 심층 진단하였으며, 자체 및 외주 제작 프로그램의 제작기술 가이드라인을 제시하고 문제 해결 및 개선 방안 도출하였다. 또한 제작현장에서 사용되는 방송장비의 운용 기준을 제시하고 IT 기반 방송시스템의 운용 관련 문제의 해결 및 개선 방안을 모색하였다. 그리고 프로그램 제작관련 기술 포맷의 다양한 변화를 연구하고 제작 현장에 적용 방안을 연구하였다.

〈표 3-30〉 프로그램 기술품질 개선 세미나 개최 현황

NO.	평가회의 내용(목적)	일시
1	(생방송)프로그램 음향 시스템 문제 발생 대비 시스템 개선	2012.09.05
2	2012년 런던 올림픽 방송 음향 분석	2012.09.26
3	Loudness 도입 대비 시스템 고찰	2012.10.17

〈표 3-31〉 프로그램 기술품질 개선 세미나 개최 현황(상세자료)

(생방송)프로그램 음향 문제 발생 대비 시스템 개선(2012년 9월 5일)	
개요	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 생방송 프로그램 진행 시 실제 발생한 음향 시스템 이상 현상을 사례 삼아 향후 발생 가능한 문제에 대한 개선 방안 도출 및 비상조치 방법 강구</li> <li>2. 대상 프로그램 : (생)섹션TV 연예통신</li> <li>3. 발생 문제 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Main AMU 장착 데스크 전원 공급 중단으로 음향 시스템 운용 문제 발생</li> <li>- Main AMU는 문제 발생 전 마지막 상태 유지로 VTR에서 재생되는 영상의 음향은 계속 송출</li> <li>- Sub AMU로 비상 절체 후 생방송 진행</li> </ul> </li> </ol>
평가 요약 및 조치	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 문제 발생 시 수동 대응에 필요한 오디오 PATCH BAY 입·출력 단자 크기 변경 필요</li> <li>2. Main AMU PGM은 PATCH BAY를 통해 절체, 모니터링은 Sub AMU의 볼륨을 증가하여 비상스피커를 통해 모니터링</li> <li>3. 단, Main AMU PGM, Sub AMU PGM, MUX 입력 등 비상조치에 관련된 부분은 별도 분리하여 비디오 PATCH BAY에 근접 수용</li> <li>4. 비디오 PATCH BAY는 Sub AMU 주변에 설치하여 절체 후 바로 Sub AMU 운용 가능토록 개선</li> </ol>



2012년 런던 올림픽 방송 음향 분석(2012년 9월 26일)	
개요	<ol style="list-style-type: none"> <li>런던 올림픽 중계방송과 관련하여 현장 진행 캐스터와 해설자간의 레벨 차이 분석</li> <li>대상 프로그램 : 2012년 런던올림픽 개회식 및 개별 경기</li> <li>발생 문제                     <ul style="list-style-type: none"> <li>개회식 및 일부 경기 진행시 캐스터와 해설자간의 음향 레벨 차이 및 왜곡</li> <li>코멘터리(해설자 음향) 명료도와 현장감 저하</li> <li>개별 경기 간 음향 레벨의 불균형 및 립싱크 불일치</li> </ul> </li> </ol>
평가 요약 및 조치	<ol style="list-style-type: none"> <li>원인 분석                     <ol style="list-style-type: none"> <li>중계 현장                             <ul style="list-style-type: none"> <li>사전 준비 및 설치 기간 부족으로 인한 시스템 불안정</li> <li>전문 인력 부족으로 인한 인력 운영 문제</li> <li>사전 준비 기간 부족으로 중계부 보유 예비 장비만 사용으로 안정성과 효율성 감소</li> </ul> </li> <li>뉴스센터                             <ul style="list-style-type: none"> <li>운영 인력에 따른 음향 레벨과 믹싱 밸런스 차이</li> </ul> </li> </ol> </li> <li>대응                     <ul style="list-style-type: none"> <li>문제 인식 후 관련 부서의 집중 모니터링을 통해 문제점 파악 및 관련 부서 피드백을 통해 안정화 구현</li> <li>TV주조정실 최종 송출 전단에 사용하는 OPTIMODE 장비의 세팅 변경(뉴스모드)을 통하여 명료도 개선 및 음향 송출 레벨 밸런스 유지</li> <li>뉴스센터 운영 인력간의 협의를 통해 음향 레벨과 믹싱 밸런스 차이 최소화</li> <li>이를 바탕으로 캐스터와 해설자간의 음향 밸런스 및 명료도 향상, 현장감 향상, 경기 간 레벨 및 음색 차이 개선</li> </ul> </li> </ol>
참조	<ul style="list-style-type: none"> <li>향후 대책                     <ol style="list-style-type: none"> <li>해외 중계 현장                             <ul style="list-style-type: none"> <li>전문 인력의 충분한 구성 및 철저한 사전 준비 기간 확보</li> </ul> </li> <li>뉴스센터                             <ul style="list-style-type: none"> <li>담당자간 협의를 통해 기준 음향 레벨 및 믹싱 밸런스 최소화 유도</li> <li>음질 향상을 위한 음향 장비의 적극 활용</li> </ul> </li> <li>TV주조정실                             <ul style="list-style-type: none"> <li>적정한 송출 모드의 선정 및 필요시 올림픽용 음향 모드 제작</li> <li>방송시간 음향 레벨의 지속적인 모니터링을 통해 적정 기준 레벨 도출 필요</li> </ul> </li> </ol> </li> </ul>

Loudness 도입 대비 시스템 고찰(2012년 10월 17일)	
개요	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Loudness 음향 레벨 도입에 따른 프로그램 제작 현장 변화 내용 분석</li> <li>2. 신규 기준 도입에 따른 이론 사전 숙지 및 현장 운용 방안 도출</li> </ol>
내용 요약	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Loudness 개요 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 실제로 사람이 느끼는 음량의 크기</li> <li>- 인간의 귀는 순간적인 Peak에 즉각적으로 반응하지 않고 시간간격을 두고(RMS값) 둔감하게 반응하며, 저음과 고음에 비해 사람 목소리 주파수가 집중되어 있는 중음에 더 민감하게 반응</li> <li>- 드라마의 예에서 보듯이, Peak 미터 계측기 레벨은 높으나 다소 먼 거리에서 수음한 Full Shot상의 목소리 보다 미터 레벨이 상대적으로 작으나 가까운 거리에서 수음한 Bust Shot 목소리가 실제로는 훨씬 더 크고 잘 들림.</li> <li>- 물리적인 음의 크기보다 인간의 귀의 반응특성을 반영하여 실제로 사람이 느끼는 청감상의 크기를 표현하는 것이 Loudness</li> </ul> </li> <li>2. 국내 Loudness 표준화 진행 현황 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 방송통신위원회와 한국전자통신연구원이 관련 하여 진행 중</li> </ul> </li> <li>3. Loudness 측정 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 일정 시간에 대한 평균값으로 측정(사람의 청감도 일정 시간 소리의 평균값에 따름)</li> <li>- Short-Term Mode(통상적으로 3초 평균), Infinite Mode(통상적으로 프로그램 전체 구간에 대한 평균), Momentary Mode(기존 Peak 레벨과 유사)등을 사용</li> </ul> </li> </ol>
참조	<ul style="list-style-type: none"> <li>•향 후 대책</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Loudness 개념의 보급 확대 및 관련 교육, 세미나 지속 진행</li> <li>2. 방송 음향 레벨 표준화 및 법제화에 적극 대응</li> <li>3. Loudness 측정 신규 레벨 미터의 보급을 통해 기반 환경 조기 구축</li> <li>4. 상암동 신사옥 시스템 구축에 대비하여 Optimode 장비의 Loudness 콘트롤 기능 필수 포함 필요</li> </ol>

또한 방송 프로그램 품질의 혁신적인 관리를 위하여 특수 영상과 관련된 업무를 총괄하는 '특수영상(VFX) 슈퍼바이저'를 운용하여 프로그램 고품질화와 효율성을 극대화하고 있는 바 '특수영상(VFX) 슈퍼바이저'는 프로그램 기획 단계부터 참여하여 프로그램 콘셉트를 공유하고 타이틀 제작, 특수영상이 담당할 작업 범위와 후반 작업까지 특수영상 제작과 관련된 업무를 총괄하여 전반 작업 단계에서 발생하는 시행착오를 줄이고, 후반작업 단계의 품질 완성도를 극대화하는 역할을 수행하여 다양하고도 품격 높은 영상을 제작하고 있다.

대형, 특집 프로그램 제작 시에는 전문 인력과 스튜디오, 장비 등의 제작 인프라에 대한 일괄 지원과 제작 기술 컨설팅을 전담하기 위해 기술 감독 중심으로 프로그램별로 지정된 1명의 '제작기술(TD) 코디네이터' 제도를 운용하는데 대형, 특집 프로그램 제작진에게 제작 기술 전반에 걸친 원스톱 서비스를 목표로 신기술 적용 등 제작 기술 선제적인 적용을 통해 콘텐츠 품질의 완성도를 높이고 품격 있는 영상을 제작하고 있다.

이와 함께 대형 드라마, 다큐멘터리, 음악 프로그램의 음악 믹싱, 마스터링 작업을 위한 'Music & Sound Mix 슈퍼바이저' 제도를 운영하고 있다. '나는 가수다 2'와 각종 'K-Pop 해외 공연', '아름다운 콘서트', '이미자 흑산도 공연' 등의 음악 믹싱 및 마스터링에 적용하였고, 'MBC 대학가요제', '위대한 탄생 2', '댄싱 위드 더 스타즈2', 'MBC 가요대제전' 등의 MR(반주 음악)을 제작하였다.

그리고 '마의', '아랑 사또전' 등의 대형 드라마와 '남극의 눈물', '생존' 등의 특집 다큐멘터리에서 음향 믹싱 등을 담당하였고, 향후 음향 믹싱 대상 프로그램의 외연 확대, 판매용 음원 및 실황 음반 제작, 대형 오케스트라 연주 녹음, 극장 및 DVD 판매용 음향 믹싱 등 다양한 부가 영역 진출을 모색하고 있다.

프로그램 기술품질 개선 세미나는 양질의 콘텐츠를 제작하기 위한 방송기술 측면의 세미나로서 프로그램의 품질을 향상시키는데 매우 효과적인 제도로 평가된다. 2012년에는 3회 개최되었는데 매회 구체적으로 문제점들이 도출되고 개선방안들이 논의되어 차기 프로그램 제작에 많은 도움이 될 것으로 판단된다. 이러한 세미나는 보다 자주 열려야 할 것으로 판단된다. 효과에 비해 연간 3회는 지나치게 적은 횟수로서, 장기파업의 영향도 있었을 것으로 판단되며, 2013년부터는 월 1회 이상 시행하고 많은 스태프들이 참석하도록 하여 전사적으로 프로그램 제작기술의 향상을 꾀할 것이 요구된다.

## 5) 방송 기술 시스템의 개선

2012년에 MBC는 디지털 제작시스템, 디지털 송출시스템, 디지털 아카이브시스템 등 이미 구축된 IT 기반의 네트워크 연동 형태 중심의 방송시스템을 지속적으로 개선시키며, 새로운 방송시스템을 자체 개발하여 기존 시스템에 연동시키면서 방송 제작에 적극 활용하는 노력을 기울였다.

이미 언급한 바와 같이 프로그램 대형화와 파일 기반 제작 확대를 고려하여 제작 NPS 시스템을 증설하였으며, 프로그램 제작 워크플로우 개선과 작업 속도 향상을 위하여 파일 Import 채널을 확대하였고 촬영 소재와 방송 프로그램 저장 스토리지 보강을 통하여 프로그램의 대형화와 고화질을 요구하는 추세에 대응하였으며, 음향제작 NPS 확대를 통하여 음악 프로그램의 제작 인프라를 강화하였다.

또한 비디오 서버에 최적화된 Full Tapeless 시스템 개발을 목표로 상암 신사옥 TV 자동송출 시스템 개발을 추진하였다. 비디오서버 기반의 CM 직접 송출과 제공/상단 자막 실시간 처리 기능을 구현할 수 있는 상암동 자동송출시스템 프로토타입 개발을 2012년 11월에 완료하였으며, 주/부조정실의 송출 운행과 관련한 하드웨어 개발에도 노력하여 왔다. 이와 더불어 스포츠 영상, 메타데이터 아카이브 시스템과 예능 프로그램용



NPS와 연동되는 아카이브 시스템 구축으로 제작 환경을 개선하였다.

제작, 송출, 아카이브 등 모든 면에서 네트워크 기반으로 자동화하는 것은 미래 방송에 있어서 획기적인 변화로 판단된다. 다만 이러한 급격한 변화속에서 시스템의 안정성을 충분히 고려할 것과 해킹이나 시스템의 오작동시 있을 수도 있는 광범위한 마비사태에 대비하여 시스템의 보안과 비상시 작동 시스템의 확보에도 만전을 기해야 할 것으로 보인다.

## 6) 기술 연구, 개발에 대한 투자 및 기술 인력 양성

MBC는 기술 연구 개발 조직을 프로젝트별로 팀을 운용하여 효율성을 제고하고 있다. 3DTV, UHDTV 등 차세대 방송 기술 개발과 스마트미디어에 대응하기 위한 뉴미디어 서비스 개발과 디지털 방송 기반의 부가 서비스를 개발하고 운영을 담당하는 New Media Service팀, 네트워크 기반 제작 시스템, 그래픽 시스템 개발, 선거방송 시스템 개발을 담당하는 Network Production System팀, 방송시스템 제어와 차세대 송출 자동화 시스템 분야 기술 개발을 수행하는 Delivery & Control팀, 그리고 방송 콘텐츠용 디지털 아카이브 시스템 개발과 관리, 방송용 네트워크 설계 관리와 외부 콘텐츠 제공 시스템 개발과 운영을 담당하는 방송IT팀으로 효율적인 연구 조직을 운영하고 있다. 기술 연구개발의 상세한 내용은 아래와 같다.

〈표 3-32〉 기술연구개발비

매출액(성과)	기술연구개발비	매출액(성과)대비 연구개발비 비율	총원	1인당 연구개발비
28.1억원(직접수익) + 50.1억원(간접수익)	8.5억원	9.2 : 1	24명	0.35억원

주 : 간접수익은 연구개발과 관련된 사업수익 501억에 대한 기여도 10%를 반영한 것임

〈표 3-33〉 기술연구·개발 주요내용

프로젝트명	참여자	주요내용	기대효과
스마트폰 모바일 뉴스 서비스 개발	최병호 김중훈 김중호	<ul style="list-style-type: none"> <li>시청자 참여형 스마트미디어 뉴스 서비스 상용화(‘나도 기자다’ 코너 신설, 시청자 제보기능 강화)</li> <li>동영상 중심의 콘텐츠 제공 확대(메뉴 개편을 통한 사용성 강화, ‘핫코너’ 섹션 신설)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>스마트 미디어 분야 본사 뉴스 경쟁력 강화</li> <li>1.0억 절감(외주 대비, 국가 노임기준)</li> </ul>
장애인 방송 송출 개시	송진우 최우식	<ul style="list-style-type: none"> <li>장애인 방송 법령 개정에 따른 자막방송 및 화면해설 방송용 송출 시스템 구축</li> <li>2012년 8월 수도권 송출</li> <li>2012년 10월 전국 송출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기술 기반 공익서비스 추진으로 지상파 방송의 공영성 강화</li> </ul>

프로젝트명	참여자	주요내용	기대효과
3DTV 실험방송 실시	이승호 최우식	<ul style="list-style-type: none"> <li>차세대 방송 기술 검증을 위한 3DTV 시범방송 실시</li> <li>2012년 10월 말부터 약 1개월 송출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>실감 방송 분야 제작, 송출 관련 기반 기술 확보</li> </ul>
지상파 DMB 교통정보 서비스 고도화·운영	최병호 김중호	<ul style="list-style-type: none"> <li>지상파 DMB 교통정보 사업을 직접 지원하여 시장 경쟁력 강화 (단말개발지원, 서비스 관리)</li> <li>교통정보 서비스 고도화를 위한 기상정보, A-GPS 정보 서비스 개시</li> <li>데이터센터의 안정적 운용 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교통정보서비스 분야 수익창출</li> <li>사업수익 20억</li> </ul>
(국책과제) DGPS 상용서비스 기술 개발	최병호 최우식 김중호	<ul style="list-style-type: none"> <li>국토해양부 국책과제 수행</li> <li>고 부가가치 위치기반 서비스를 위한 지상파 DMB 기반 고정밀 위치 보정 정보 전송 기술 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>방송서비스 기반 신성장 동력 발굴</li> <li>1.05억(정부자금)</li> </ul>
(국책과제) AT-DMB 상용화 테스트	최병호 김중훈	<ul style="list-style-type: none"> <li>지식경제부 국책과제 수행</li> <li>지상파 DMB 고도화 관련 정부사업 참여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지상파 DMB 활성화 기대</li> <li>0.3억(정부자금)</li> </ul>
(국책과제) 지상파 양안식 3DTV 방송시스템 기술개발 및 표준화	성시훈 구진원 노민철	<ul style="list-style-type: none"> <li>(2, 3차년도) 3DTV 제작서버 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.4억 (정부자금)</li> </ul>
(국책과제)8K UHD 및 4K S3D 콘텐츠의 획득/저장/Ingest 및 전송용 비디오 서버 기술 개발	성시훈 구진원 노민철 석정은	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1차년도) UHD 인제스트 서버개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.8억 (정부자금)</li> </ul>
스튜디오NPS	성시훈 구진원 배철원 노민철	<ul style="list-style-type: none"> <li>상암이전에 대비한 파일기반 스튜디오 테스트플랫폼 시험구축</li> <li>다채널 동시 녹화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>제작워크플로우 개선(인제스트 병목 제거, 녹화당일 편집활용)</li> </ul>
선거방송 시스템	최병호 구진원 정문호 김중훈 노민철 최우식 남윤석 석정은	<ul style="list-style-type: none"> <li>4월 총선용 선거방송시스템 개발 및 운용</li> <li>12월 대선용 선거방송시스템 개발 및 운용</li> <li>노말 포맷, 상시 하단 포맷, 터치 포맷, 비디오 월용 포맷 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2억 절감 (지방사 선거방송 시스템 포함)</li> </ul>

프로젝트명	참여자	주요내용	기대효과
대학가요제	구진원 노민철	<ul style="list-style-type: none"> <li>•실시간 접수 집계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•0.1억 절감 (외주 대비, 국가노임 기준)</li> </ul>
DataCG 고도화	성시훈	<ul style="list-style-type: none"> <li>•DMB TV 시경 생방진행용 프로그램 버전업그레이드 개발 및 적용</li> <li>•DMB TV 정규 띠편성 '데이터뉴스'</li> <li>•DMB Visual Radio 단독 콘텐츠 (연중 24/7 무인운용)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•1억 DMB-TV 광고 수입 (KOBACO기준 현재 회당 40만원 / 15초)</li> </ul>
DMB 송출서버 이중화 시스템 구축	김한도 윤희석	<ul style="list-style-type: none"> <li>•이기중서버를 사용하여 메인 송출비디오서버 (퀵텔서버)의 100% 백업 기능 구현</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•DMB 송출 업무의 안정성 및 효율성 증대</li> <li>•0.5억 절감(외주 대비, 국가 노임기준)</li> </ul>
상암 TV 자동송출시스템 (APC) 1차 개발	김한도 윤희석 강승호 이용성 유영진 최예리	<ul style="list-style-type: none"> <li>•기존 자동송출시스템의 기능 포함한 신개념의 상암 TV APC 시스템 개발</li> <li>•비디오서버 기반의 시스템 구축 및 CM 직접 송출</li> <li>•제공/상단 자막 등의 실시간 처리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•상암 신사옥 대비하여 분사 업무 환경에 최적화된 TV 송출시스템 개발</li> <li>•2.0억 절감(외주 대비, 국가 노임기준)</li> </ul>
상암 TV 자동송출시스템 (APC) 2차 개발	김한도 윤희석 강승호 이용성 유영진 최예리	<ul style="list-style-type: none"> <li>•1차 개발의 연속 과제</li> <li>•주조/부조 송출 운행 관련 하드웨어류(TD컨트롤판넬/시스템절체판넬/시간표시장치) 개발</li> <li>•편성, 광고 시스템과 연계된 정보계통류 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•편성, 광고 시스템과의 유기적 연동 가능</li> <li>•0.8억 절감(외주 대비, 국가 노임기준)</li> </ul>
상암 라디오 자동송출시스템 (APC) 설계	김한도 윤희석 강승호	<ul style="list-style-type: none"> <li>•기존 라디오 APC 시스템 대체하는 상암용 라디오 APC 시스템 설계</li> <li>•상암 라디오 제작시스템 연동 및 신규 AMU 도입</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•상암 신사옥 대비하여 분사 업무 환경에 최적화된 라디오 송출시스템 설계</li> <li>•0.4억 절감(외주 대비, 국가 노임기준)</li> </ul>
스포츠국 아카이브 시스템 신규 구축	김형철 주인규	<ul style="list-style-type: none"> <li>•스포츠국이 보관하고 있는 과거Tape 자료 저장용 인제스트 채널 4개 구축</li> <li>•스포츠 영상/메타데이터 관리 시스템구축으로 제작 환경 개선</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•스포츠 콘텐츠 제작 환경 개선</li> <li>•0.5억 절감(외주 대비, 국가 노임기준)</li> </ul>

프로젝트명	참여자	주요내용	기대효과
유튜브 콘텐츠 제공 시스템 구축	김형철 주홍원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유튜브에 신작/구작 10,000 시간 분량의 영상/다국어 메타데이터/다국어 자막 등을 제공하는 시스템 구축</li> <li>• 본사 On-air 영상 Live Streaming 시스템 구축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 콘텐츠 온라인 사업 시스템 구축 및 기술운용</li> <li>• 사업수익 30억</li> </ul>
IPTV (KT, LG) 및 디지털케이블 (홈초이스)용 VOD 제공 자동화 시스템 구축	김형철 주홍원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 본사 On-air 영상 인코딩 후 업체별 자동 전송 시스템 구축</li> <li>• DAMS/콘텐츠게이트웨이 시스템과 연동하여 구축</li> <li>• 제공 시간을 최소화하여 VOD 사업 매출에 기여함.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 콘텐츠 온라인 사업 시스템 구축 및 기술운용</li> <li>• 사업수익 450억</li> </ul>
예능NPS-아카이브 콘텐츠 제공 시스템 구축	김형철	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Final Cut Pro 기반의 예능NPS 시스템에 본사 아카이브 영상 대출/전송 시스템 구축</li> <li>• 예능 프로그램 제작 환경 개선</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 예능 프로그램 콘텐츠 제작 환경 개선</li> <li>• 0.4억 절감(외주 대비, 국가 노임기준)</li> </ul>
온라인 영상소재 판매용(MOCO) 콘텐츠 제공 시스템 구축	김형철	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B2B 콘텐츠 판매용으로 영상 / 이미지 / 메타데이터 제공 시스템 구축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0.3억 절감(외주 대비, 국가 노임기준)</li> </ul>
통일방송연구소 미니NPS 구축	주인규	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 통일방송 제작 시스템 Tapeless화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 통일방송 프로그램 제작 환경 개선</li> <li>• 0.2억 절감(외주 대비, 국가 노임기준)</li> </ul>

〈표 3-34〉 최근 4년간 기술연구개발 실적 건수

	특허	연구논문	세미나 발표
2009	1	4	15
2010	1	2	11
2011	0	0	13
2012	0	0	1

〈표 3-35〉 2012년 기술연구개발 주요 실적

유형	내용	해당자
특허	• 해당사항 없음	
연구 논문	• 해당사항 없음	
세미나 발표	• 한국방송기술연합회 가을 방송기술 컨퍼런스 발표(주제 : 디지털 아카이브 시스템을 활용한 콘텐츠 제공 시스템 구축/유튜브를 중심으로)	김형철

MBC 기술연구소의 특성상 본격적인 학술연구의 산물인 연구논문이나 산업적 가치가 큰 특허의 출원/등록에는 크게 관심을 갖지 않는 것으로 보인다. 그러나 현업과 밀접하게 관련된 세미나 발표는 KOBA를 비롯한 여러 행사에서 충분히 수행 가능할 것으로 보인다. 최근 4년간의 특허와 연구논문과 세미나 발표건수를 살펴보면 기술연구개발에 대한 MBC의 관심이 축소되고 있는 것으로 평가된다. 비록 2012년은 과업의 영향으로 외부 활동이 2011년에 비해 적었다고 이해하더라도 전반적인 성과의 추이가 하향곡선을 보이고 있다. 미래 방송기술의 발전에 발맞추어 꾸준히 관심을 가지고 기술연구개발에 일정 부분 참여해야 비로소 신기술을 이해하고 시의적절하게 뉴미디어 시대에 대응할 수 있을 것으로 판단된다. 2013년부터는 기술연구부문에 보다 관심을 가지고 인력과 예산을 충원하여 다가올 실감미디어 시대에 대응할 것이 요구된다.

인력양성 측면에서는, ‘창조적 혁신으로 스마트미디어 시대 주도’라는 방침 아래 기술 인력 운용의 유연성 및 균형성 확보를 위해 제작기술 코디네이터 제도, 특수영상(VFX) 슈퍼바이저 제도, 방송IT 전문 인력 양성 제도, 기술감독 선임제, IT 기반의 방송 시스템 운용이 가능한 인력의 확장 등의 제도를 운영하여 개인의 기본 역량 제고와 전문 역량 심화를 목표로 방송 통신 융합 기술에 전략적으로 대응 가능한 인력 양성을 도모하고 있다. 2012년도 방송기술관련 연수 현황(연수명, 개최횟수, 참석인원 등)은 아래와 같다.

〈표 3-36〉 뉴미디어 세미나 & 방송기술 워크숍

NO.	교육명	참가인원	교육기간
1	디지털 방송 기술 워크숍	2	2012.10.04 ~ 2012.10.05
2	일본 TV 조명 세미나	1	2012.10.24 ~ 2012.10.27

〈표 3-37〉 방송용 장비 교육

NO.	교육명	참가인원	교육기간
1	VMU 교육	2	2012.01.30 ~ 2012.02.03
2	선거방송용 AR 시스템 교육	3	2012.01.29 ~ 2012.02.05
3	DTV 송신기 운용 교육	2	2012.09.23 ~ 2012.09.28
4	소니 카메라 정비교육 (ENG, EFP 및 6mm)	1	2012.10.09 ~ 2012.10.11
5	소니 VMU 스위처 Course	2	2012.11.07 ~ 2012.11.08
6	계측기 실습	2	2012.11.20 ~ 2012.11.21

〈표 3-38〉 외부위탁교육

NO.	교육명	참가인원	교육기간
1	Protocols 강사과정	1	2012.02.13 ~ 2012.02.16
2	텔파이	2	2012.08.13 ~ 2012.08.24
3	서울대학교 행정대학원 정보통신방송정책과정	1	2012년 9월부터 6개월간, 매주 화요일 19:00 ~ 21:40
4	3D-Max 기초과정	1	2012.09.03 ~ 2012.10.31

전통적 방송기술에 비해 변화속도가 획기적으로 빨라지는 최신 IT기반 방송기술에 대한 교육이 빈번하게 지속적으로 이루어질 수 있기 위해서는 교육대상 인력이 충분한 시간을 갖고 교육에 임할 수 있도록 인력운용에 대한 배려도 필요할 것으로 판단된다. 또한 기술 인력에 대한 교육에 있어서 일회성으로 혹은 일부 인력에 편중된 교육보다는, 인력과 담당 업무의 맵을 만들어 지속적으로 체계적인 교육이 이루어지도록 장기적인 교육 계획을 마련하여 이를 바탕으로 교육이 이루어져야 할 것으로 판단된다.

## 2. 뉴미디어 환경 대응 평가

뉴미디어 기술 환경이 급격히 변화하고 있는 가운데 이에 대한 적절한 대응은 콘텐츠의 품질을 향상시키고 미래 방송에 대비하는 의미를 갖는다. 이러한 관점에서 어떻게 새로운 미디어 환경에 대응하고 있는지에 관해 평가한다.

### 1) 미래방송서비스 구축

MBC는 차세대 방송서비스 시스템 구축을 위하여 스마트 미디어, 스마트 TV, UHD TV, 3DTV 등의 분야에 선도적인 위치를 차지하기 위하여 노력하였다. 스마트 미디어 서비스 개선을 위하여 지상파 방송 N 스크린 서비스 ‘pooq’ 실시간 송출 시스템을 운용하였으며, 스마트 디바이스 기반의 지상파 방송 콘텐츠 서비스(실시간 방송 / 다시보기) 정착을 도모하였고, ‘pooq’ 서비스를 주관하는 ‘콘텐츠연합플랫폼’과 협업 체계를 구축하여 IP 기반 실시간 방송 송출 시스템의 안정적인 운용을 위한 기술 지원을 수행하였다.

2012년 연중으로 스마트 TV 서비스의 안정적인 운용을 지원하여 접속자 수(이용횟수 기준. 이용횟수 = 콘텐츠 재생횟수 + 프로그램 리스트 페이지 뷰 숫자) 4,507,159(2012년 연간)의 성과를 거두었으며, 2012년의 서비스 운용 경험을 바탕으로 2013년에는 ‘개방형 하이브리드 스마트TV’, ‘콘텐츠 자동 인식 양방향 스마트 TV’ 등의 서비스 고도화

를 추진할 예정이다.

차세대 방송 기술의 주요한 방식인 3D와 UHD TV의 콘텐츠 제작 기술의 개발과 제반 시설의 확충을 위하여 2012년에 3D 시범 방송용 콘텐츠 완제, UHDTV 시험 방송용 콘텐츠 완제를 제작하였으며, LG전자 연구소와 협조하여 UHD 콘텐츠 압축 테스트를 실시하여 관련 기술의 선도를 모색하였고 컴퓨터그래픽 관련 부서, 영상미술국과 원활한 업무 협조를 통하여 콘텐츠 제작 활성화를 도모하였다.

또한 향후 사내 차세대 방송 프로그램 제작을 적극적으로 지원하기 위해 스테레오그래피 (3D 촬영, 편집, 제작 관련 기술 전문가), 제작 장비 등 제작 전반에 걸쳐 업무 협조 체제를 구축하고 스토리지 증설을 통하여 3D/UHD 동시 제작이 가능한 환경을 마련할 예정이며, 현재 보유한 시스템(FCP 2대, AVID 2대, Premiere1대)을 여의도 NPS에서 분리하여 3D/UHD 제작 전용 시스템으로 구축할 예정이다. 추진위원회 활동을 포함한 차세대 방송 시스템의 구축 현황은 아래와 같다.

〈표 3-39〉 차세대 방송시스템 구축 현황(추진위원회 등 활동 내용 포함)

(1) 3D/UHD TF운영

(가) 3D/UHD TV 콘텐츠 제작기술 개발 및 제반 시설 확충

- ① 3D 시험방송용 콘텐츠 완제 제작  
AVID를 이용한 Dual Stream 완제 제작
- ② UHD 시험방송용 콘텐츠 완제 제작  
Adobe Premiere를 이용한 4K급 콘텐츠 완제 제작
- ③ UHD 콘텐츠 압축 테스트 실시( LG전자 연구소 협조 )
- ④ UHD 장비 검토(카메라, 편집, 색 재현 장비) 및 테스트 실시
- ⑤ 제작 CG 관련 부서, 영상미술국과 원활한 업무 협조

(나) 대외기관 회의 참석

- ① 3D 콘텐츠 제작가이드 라인 회의
- ② 차세대 방송 기술 협의회 회의
- ③ 시청안전성 협의회 회의
- ④ 3D 콘텐츠 주관평가 회의

(다) 3D 콘텐츠 제작

- ① 1월 : RAPA 지원 사업 선정 - 다큐멘터리 '길' 제작
- ② 4월 : MIPTV<sup>1)</sup>용 3D 콘텐츠 제작
- ③ 8월 : MBC 최초 다큐멘터리 영화 '남극의 눈물' 개봉
- ④ 9월 : MIPCOM<sup>2)</sup>용 3D 콘텐츠 제작
- ⑤ 9월 : 대전문화 산업 진흥원 3D 영상 산업전 3D 콘텐츠 제작
- ⑥ 9월 : 광주 ACE Fair MBC 3D 콘텐츠 제작
- ⑦ 10월 : 3D 시범방송 콘텐츠 제작 - 런던올림픽, 피맛골 연가 등 15편 제작
- ⑧ 11월 : 2012 KOREA 3D Awards 출품작품 제작 - 남극의 눈물, 계백 등  
KOREA 3D Awards 기획상 수상 - 종합편집부 최윤희차장

- ⑨ 11월 : 실감미디어 & 3D 방송 Fair용 3D, UHD 콘텐츠 제작
- ⑩ 12월 : I3DF(International 3D Festival) 3D 오프닝 제작 및 지원, 3D 콘텐츠 제작
- ⑪ 12월 : 남이섬 MBC 홍보관 3D 콘텐츠 제작

(라) UHD 콘텐츠 제작

- ① 10월 : 시험 방송 콘텐츠(‘아랑사또’, ‘길’) 제작
- ② 11월 : 실감미디어 & 3D 방송 Fair용 3D, UHD 콘텐츠 제작
- ③ 12월 : 시험 방송 콘텐츠(‘마의’) 제작

(마) 향후 계획

- ① 사내 차세대 방송 프로그램 제작 적극 지원  
스테레오그래퍼<sup>3)</sup>, 제작 장비 등 제작 전반에 걸쳐 업무협조  
교양제작국 ‘곤충’ 3D, ‘공룡탐험대의 모험’ 3D/4K 제작 중
- ② 스토리지 증설을 통해 3D/UHD 동시 제작 가능한 환경 마련
- ③ 현재 시스템(FCP 2대, AVID 2대, Premiere1대)을 여의도 NPS에서 분리하여  
3D/UHD 제작 전용 시스템 구축

**(2) 스마트 미디어 대응 차세대 방송 시스템 구축 운용**

(가) 지상파 방송 N 스크린 서비스 ‘pooq’ 용 실시간 송출시스템 운용

- ① 스마트 디바이스 기반 지상파 방송 콘텐츠 서비스(실시간 방송 /다시보기) 정착  
MBC 자체 개발 기술을 기초로 2012년 5월, 지상파 방송사 공동 서비스 체제로 전환
- ② 본사 IP 기반 실시간 방송 송출시스템의 안정적 운용을 위한 기술적 지원  
‘pooq’ 서비스를 주관하는 ‘콘텐츠연합플랫폼’과 협업 체계 구축

(나) 스마트TV 방송서비스 정착

- ① 2012년 연중 스마트 TV 서비스 시스템 안정적 운용 지원
- ② 접속자 수<sup>4)</sup> : 4,507,159(2012년 1년간)  
2013년 현재 총 누적 접속자 수 : 7,802,375
- ③ 2012년의 서비스 운용 경험을 바탕으로 2013년 ‘개방형 하이브리드 스마트TV’,  
‘콘텐츠 자동 인식 양방향 스마트 TV’ 등으로 서비스 고도화 추진 예정

**(3) 차세대 방송 기술 표준 개발을 위한 대외활동 수행**

(가) 차세대방송표준포럼 실감미디어 분과 활동(월 1회)

- ① 차세대 고화질 TV 전송 기술 표준 개발

(나) 방통위 AT-DMB<sup>5)</sup> 추진위원회 활동 (월 1회)

- ① 지상파 DMB 전송기술 고도화를 통한 서비스 활성화 유도
- ② 실험방송 결과 검증, 국내 AT-DMB 도입 시나리오 작성

**(4) 상암신사옥 방송시스템 기술 TF 및 사용자위원회 운영**

(가) 운영목적

1. ① 미래지향적이며 사용자 친화적인 Tapeless 방송시스템 구축을 위한 방안 연구
2. ② 사용자중심의 워크플로우를 구현하기 위하여 방송설비 구축 초기부터 PD, 기자 등  
사용부서의 의견을 수렴하고자 함



## (나) 주요 논의사항

- ① 사용자 위주의 방송 제작 워크플로우
- ② 스튜디오, 편집실, 부조정실 등 주요 방송 장비의 기능 및 배치
- ③ NPS 등 Tapeless 시스템의 구축방안 및 사용자 인터페이스
- ④ 기타 사용자들의 의견 수렴

## (다) 위원회 구성

- ① 제작위원회, 라디오위원회, 보도위원회, TV 송출 위원회

## (라) 운영내역

- ① 상암 신사옥 방송 제작시설 현황 및 진행 상황 점검(신사옥 건설부 참여)
- ② ENG편집실 수량 파악 및 공간 재활용방안, 스튜디오 등의 제작시설 이용 방안
- ③ 상암 제작NPS 추진 방향 및 변경된 워크플로우(안) 보고  
Premiere와 FCP 시스템에 대한 비교 및 사용자 의견 수렴

## (5) NPS(Network production system) 운영실적 및 평가

## (가) 여의도 방송센터 제작 NPS

- ① 시스템 보강 및 증설을 통해 수요 증가에 적절히 대응함
- ② Apple 기반 NPS 2차 증설을 통해 제작 환경 개선

## (나) 일산 드림센터 제작 NPS

- ① Apple 기반 NPS 추가 구축을 통해 제작 트렌드에 효율적 대응
- ② 파일 기반 제작 프로세스 확립으로 3D/UHD 등 최신 방송기술에 능동적 대응

## (6) 뉴미디어 서비스 기술체제 확보 내용 및 성과

## (가) 네트워크기반 제작시스템 구축 내용 및 성과

- ① 스튜디오 NPS 설비 확충  
파일기반 프로그램 제작 확대와 프로그램 대형화 추세에 대응  
일산 D4 스튜디오 : 13채널 동시녹화  
일산 공개홀 스튜디오 : 1채널 녹화  
여의도 D 스튜디오: 5채널 동시녹화

## (나) 자체개발 서버(eXerver)를 통한 스튜디오 녹화 효율성 향상

- ① 서버 녹화시스템의 기능 개선으로 인제스트 시간 절감  
기존 AVID 시스템만 지원하던 방식을 개선하여 예능 프로그램이 활용하는 Apple FCP 시스템까지 지원토록 함  
서버 녹화 후 바로 공유 스토리지로 전송하게 되어 인제스트 시간을 대폭 줄일 수 있게 됨

## (다) 서버(eXerver) 기반 자막 편집제작 시스템 적용

- ① 종합편집시 많은 업무부하를 주는 자막편집 워크플로우를 본사 eXerver를 이용한 편집기와 자막기만으로 구성하여 시스템 간소화 및 효율화  
일산 편집실 2개실 설치, 운용 중  
기술적 완성도를 높여 자막 작업 투입 인력 효율화 추진

**(7) 스마트 미디어 기반 서비스 기술체제 구축 내용 및 성과**

- (가) 스마트기이용 본사 뉴스 서비스(iMnews 4.0) 개편
  - 3. ① 4G 통신 환경에 대응한 동영상 중심의 본사 온라인 뉴스 서비스 개편 및 런칭(2012년 12월)
  - 4. ② 스마트 미디어 시대에 걸맞는 시청자 참여형 뉴스 구현(시청자 체보 기능 강화, '나도기자다', '핫코너' 섹션 신설)

**(8) 국가 신성장동력 발굴을 위한 국책 연구과제 수행**

- (가) DGPS(Differential GPS) 상용서비스 개발
  - ① 신기술 성장 동력 발굴 및 고 부가가치 위치기반 서비스를 위한 지상파 DMB 기반 고정밀 위치보정정보전송시스템 개발
  - ② 국토해양부 국책과제 2차년도 수행(2011년 8월 - 2012년 7월)
- (나) AT-DMB) 실험방송
  - ① 지상파 DMB 고도화 관련 실험방송 수행, 상용서비스에 대비하여 방식 검증 수행 (MBC, KBS, 한국전자통신연구원 공동)
  - ② 지식경제부 국책과제 3차년도 수행(2012년 3월 ~ 2013년 2월)

**(9) 공익적 서비스 및 차세대 방송 관련 기술 개발을 통한 지상파 방송 공영성 강화**

- (가) 장애인방송 표준화 적용
  - ① 장애인 방송 법령 개정에 따른 자막 방송 및 화면 해설 방송용 송출 시스템 개선
  - ② 2012년 8월 수도권, 10월 전국 기술표준 적용
- (나) 3DTV 시범방송 실시
  - ① 실감방송 분야의 제작, 송출 관련 기반기술을 확보
  - ② 상용서비스 실시에 대비하여 차세대 방송의 대국민 확산을 위한 3DTV 시범방송 실시
  - ③ 한 달간(10.26 ~ 11.25) 정파시간을 활용하여 실시
- (다) 세계최초 지상파 UHD TV 실험방송 실시
  - ① 지상파 4사 기술본부 UHD TV 공동추진 협약(2012년 4월)
  - ② KBS 실험국을 통해 지상파 합동 실험방송 실시(10.9 ~ 12.31)
  - ③ 실험방송용 4K 콘텐츠 제작(다큐 '길', 드라마 '아랑사또전', '마의')

- 1) MIPTV(Marché International des Programmes de Télévision) : 프랑스 칸스에서 열리는 세계 최대의 방송영상 견본시
- 2) MIPCOM(marché international des contenus audiovisuels) : 칸스에서 열리는 방송 기자재 박람회로서 세계 3대 영상물 견본시 중의 하나임
- 3) Stereographer : 3D 촬영, 편집, 제작 관련 기술 전문가
- 4) 이용횟수 기준. 이용횟수 = 콘텐츠 재생횟수 + 프로그램 리스트 페이지 뷰 숫자
- 5) AT-DMB(Advanced T-DMB) : 향상된 압축 기술과 계층화 기술(하나의 비디오를 여러 개의 비트 스트림으로 부호화해 전송하는 기술)을 활용하여 기존 DMB 대비 데이터 전송 속도를 2배가량 향상시킨 차세대 DMB 서비스

〈표 3-40〉 차세대 방송시스템 구축 내역 및 추진 상황

시스템명	프로젝트명	추진시기	추진 상황
통합 방송관리 시스템	편성, 송출, 광고 통합관리 시스템	2011.5 ~ 2014.6	• 상암 송출TF 구성, 프로젝트 진행 업무 담당자 요구분석 및 시스템 설계 반영 중
디지털 뉴스룸 시스템	상암 신사옥 뉴스NPS 구축	2012년 09월 ~ 2014년 6월	• 제안서 발송 및 업체 선정
디지털 제작 시스템	스튜디오NPS	2012.1 ~ 2012.12	• 현재 일산드림센터 D4스튜디오에 13채널, 여의도 D 스튜디오에 5채널 동시파일녹화 및 전송 운용 중 (라디오스타, 무릎팰도사, 세바퀴 제작)
디지털 송출시스템	DMB 송출서버 이중화 시스템 구축	2011.11 ~ 2012.01	• DMB 주조 적용 완료
	상암 TV 자동송출시스템 (APC) 1차 개발	2012.07 ~ 2012.11	• 상암 APC 프로토타입 개발 완료
	상암 TV 자동송출시스템 (APC) 2차 개발	2012.11 ~ 2013.04	• 하드웨어류 시제품 검수 중 • 정보계통류 시스템 개발 중
	상암 라디오 자동송출시스템 (APC) 설계	2012.11 ~ 2013.01	• 설계 완료, • 1차 시스템 개발 중
디지털 아카이브 시스템 (DAMS)	디지털 아카이브 시스템 고도화 (DAMS2.0)	2012.1 ~ 2012.12	• 다국어/실시간 한글 자막/멀티 포맷 영상 아카이브 시스템 구축을 추진중. • LTO5 도입 개발 • 기존 구축된 시스템을 웹기반 시스템으로 개발하여 사용자 편의성 증대 및 보안성을 강화하려고 함.
	콘텐츠게이트웨이 시스템 고도화	2012.1 ~ 2012.12	• 해외 콘텐츠 분배 시스템을 개선하여 기존 HTTP 방식 전송에서 고속 전송 솔루션을 활용한 전송으로 개선하여 속도 및 보안성을 강화함(뉴질랜드IPTV, 중국지사, 호주/일본 비디오 총판 등)
	데이터 마이그레이션	2012.1 ~ 2012.12	• 본사 LTO2 Tape에 저장되어 있는 데이터를 LTO4/5 Tape 으로 마이그레이션 함. • 콘텐츠 아카이브/리트리브 속도 개선
	DB서버 교체	2012.12 ~ 2013.2	• 노후화된 DB서버를 교체하여 DAMS 서비스 고도화 및 안정성 강화
	통일 방송 연구소 미니NPS 구축	2012.10 ~ 2013.3	• 통일방송 프로그램 제작 및 자료 관리를 파일기반으로 Tapeless화
DMC(Digital Media Center)	사내/사외 콘텐츠 분배 시스템 고도화	2012.10	• IP망을 이용한 콘텐츠 분배 시스템이 확대됨에 따라 근무자 2명 증원함.

운용			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 효율적인 IT시스템 운용/관리를 위한 업무 매뉴얼 작성</li> </ul>
	방송용 IT시스템 통합유지보수	2012.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유지보수전문업체와 통합유지보수계약을 체결하여 연중 통합유지보수 시행</li> </ul>
	방송용 네트워크 가상사설망(VPN) 보안강화	2012.10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IPS(침입 방지) 시스템을 upgrade 하여 가상사설망에 대한 보안성 강화</li> </ul>

차세대방송 시스템의 구축이 대체적으로 순조롭게 이루어지고 있는 것으로 평가된다. 특히 상암동의 신사옥에 차세대 제작 및 송출 시스템이 점차적으로 도입되어 가동되면 프로그램의 제작과 송출에 있어서 획기적인 변화가 예상된다.

한편, TV수상기 가격의 급격한 하락, 대화면에 대한 시청자들의 수요 증가, 가전사들의 새로운 시장 개척 등의 이유로 UHDTV가 빠른 시일 내에 활성화될 것으로 예측된다. 갈수록 약화되고 있는 지상파 방송의 위상을 UHDTV 시대에도 지속적으로 유지하여 지상파 방송이 보편적 매체로서 기능토록하기 위해서는 지상파 UHDTV 플랫폼의 확보가 필수적이다. 이러한 상황에서 지상파 방송사가 차세대 방송 시대에도 주도적으로 기술 표준화 논의에 적극적으로 참여하고, 콘텐츠 제작 기법 등에 대한 연구를 진행할 필요가 있다. 그러나 <표 3-33>의 ‘기술연구개발 주요 내용’에 따르면 UHDTV 관련 내용은 인제스트 서버개발이 유일하다. <표 3-39>에 UHDTV 관련 노력이 보이고 지상파 공동으로 실험방송을 실시하기도 하였으나, 본격적인 연구개발을 위한 예산투자, 인력재배치 및 교육에 대한 노력은 부족하다고 평가된다. 본격적인 UHDTV 시대에 접어들어서도 매체 시장에서 지상파 방송사가 도태되지 않고, 공익적 역할을 지속하기 위해서는 관련 기술에 대한 연구개발이 선행되어야 하며, 제작 기법 및 관련 기반기술에 대한 교육도 병행될 필요가 있다. 특히 DTV 도입 초기에 지상파 방송사의 콘텐츠가 활발히 유통되기 시작하면서부터 수상기 보급이 확대되었던 것처럼 UHDTV 콘텐츠의 필요성이 확대될 것에 대비하여 콘텐츠 제작기법과 관련 기술을 미리 연구하고 제작 노하우를 축적하는데 더 많은 노력을 기울일 필요가 있을 것으로 판단된다. UHDTV의 도입은 아날로그 방송의 디지털 전환에 못지않은 변혁인 만큼 지상파 방송사의 철저한 준비가 요구되며 방송사간 공조와 준비가 필수적이라 판단된다.

## 2) 방송 기술 관리 시스템의 적절성

‘창조적 혁신으로 스마트미디어 시대 주도’라는 방침 하에 방송 기술과 기술 인력 전반에 대한 관리와 지원을 추진하였다. 방송사 최초로 도입된 파일 기반 스튜디오 다채널 동시 녹화 시스템의 적용 확대와 기능 강화를 도모한 것은 적절하였으며, 보도, 예능, 시사교양 부문은 물론 사업 등의 분야에 디지털 아카이브 활용을 대폭 확대할 수 있도록 시스템 운영에 만전을 기하였고, 신규 도입 NPS(Final Cut Pro, Apple) 사용자 대상 교육을 실시하여 효율성 제고를 위한 신기술 지원을 적절하게 수행하였다.

더불어 여의도 FCP NPS 구축 완료에 따른 NLE 편집 수요 증가에 대응하고 장르별 프로그램의 HD화 구현과 Preview System 강화를 위하여 여의도 제작 NPS를 증설하였고, 예능 프로그램의 저장 용량 추가와 NLE 기반 편집실 수요에 대응하기 위하여 예능 NPS를 추가 구축하여 사용자의 편의성을 고려한 FCP System을 도입하였다.

한편, 기존의 AVID NPS와 병행 구축을 통해 네트워크 병목 현상 해소와 상암동 신사옥에 구축하는 것에 대비하여 NPS 관련 기술을 축적하였다. 또한 제작 NPS, 뉴스 NPS 등 사내 제작 시스템에 온라인 콘텐츠를 제공하여 주당 2,000여건의 콘텐츠를 제공할 수 있게 하였으며, 제작 시스템(NPS)과 연계한 심의 시스템 개발로 제작진과의 커뮤니케이션을 통한 업무 효율성 증대도 도모하였다. 프로그램 대형화(녹화시간 증가, 다수의 카메라 사용) 및 파일 기반 제작 확대에 따른 제작 NPS 시스템을 증설하고, 프로그램 제작 Workflow 개선 및 작업 속도 향상을 위해 파일 Import<sup>6)</sup> 채널을 확충하였으며 촬영소재 및 방송 프로그램 저장 스토리지 보강을 통한 프로그램 대형화 및 고화질 프로그램 제작 수요에 대응하였다.

6) Import(임포트) : 테이프 소재의 인제스트에 해당하는 개념으로 파일기반 카메라와 같이 이미 파일 형태로 저장된 소재를 활용하기 위해 본사에서 사용하는 파일 포맷으로 변환/복사하는 작업

〈표 3-41〉 제작 NPS 증설 및 시스템 보완

(1) 여의도 제작 NPS 증설

(가) 목적

여의도 FCP NPS 구축 완료에 따른 NLE 편집 수요 증가 대응  
장르별 프로그램의 HD화 구현 및 Preview System 강화

(나) 증설 내역

Proxy NLE<sup>7)</sup> 편집기 : Mac Pro, 5EA  
Preview 단말<sup>8)</sup> : iMac, 2EA  
I/O Board<sup>9)</sup> : AJA KONA Lhe 1EA

(다) 여의도 NPS 규모

구성장비	기존	증설	최종	비고
Tape Ingest Channel	8	-	8	
File Import Channel	7	-	7	
Proxy NLE	18	5	23	Avid 대체 설치 포함
Preview NLE	11	2	13	
Craft NLE <sup>10)</sup>	8	-	8	3D용 단말 포함
Storage(TB)	288(208)*	-	288(208)	Avid, Apple 합산
NAS(TB)	96(60)	-	96(60)	저해상도 Preview용
Transcoder	2	-	2	

주: 각 Data는 기존 Avid와 신규 Apple System을 합산한 수치이고, (\*) 괄호 안은 실제 가용(Usable) 용량임.

(2) 일산 예능 NPS 추가 구축

(가) 개요

- ① 날로 증가하는 예능 프로그램의 저장용량 및 NLE 기반 편집실 수요에 대응
- ② 예능 프로그램 제작 관련 사용자의 편의성을 고려한 FCP System 도입  
예능 프로그램 제작 담당자들 중 FCP 시스템에 익숙한 사용자가 대다수를 차지함  
기존 AVID 시스템과의 실사용 환경에서의 비교를 통해 상암 신사옥에서 최적의 시스템을 선정하기 위한 목적도 있다.  
기존 AVID NPS와 병행 구축을 통해 네트워크 병목현상 해소 및 상암동 신사옥 구축  
대비 NPS 관련 기술 축적
- ③ 해당 시스템은 상암 이전시 최대한 재활용하여 투자 효율성을 높일 계획임.

(나) 증설내역

- ① 인제스트 시스템  
Tape Ingest Channel : 6 Channel  
File Import Channel : iMac 4 EA  
Proxy NLE 편집기 : Mac Pro 16 EA
- ② 관리 및 Preview 단말<sup>11)</sup> : iMac 12 EA
- ③ Tape Out용 Craft NLE : Mac Pro 3 EA
- ④ 공유 스토리지(SAN)  
RAID 5 구성

용량 : Usable 144TB(Physical 192TB)  
 보조 스토리지(NAS)  
 Preview System Storage  
 용량 : Usable 48TB(Physical 64TB)

## (다) 일산 NPS 규모

구성장비	기존	증설	최종	비고
Tape Ingest Channel	22	6	28	
File Import Channel	14	4	18	
Proxy NLE	44	16	60	
Preview NLE	4	12	16	
Craft NLE	7	3	10	
Storage(TB)	384(192)	192(144)	576(336)	Apple System 추가
NAS(TB)	70(50)	64(48)	134(98)	Apple System 추가

주 : 각 Data는 기존 Avid와 신규 Apple NPS를 합산한 수치임.

## (3) 향후 계획

## (가) 여의도 NPS

- ① 압축효율이 높은 파일 코덱 선정과 병행하여 워크플로우 개선을 검토하여 스토리지 확장 수요에 대응
- ② Avid 및 Apple 혼용 시스템의 상호 호환성 향상 방안 연구

## (나) 일산 NPS

- ① 사용자 편의성을 고려하여 단말의 부분적 시스템 보강 추진
- ② 기존 Avid와 신규 Apple 시스템간의 탄력적 운용을 통한 프로그램 제작 안정화
- ③ 자산 관리 프로그램(MAM)<sup>12)</sup> 문제 발생 시에도 일부 작업(인제스트, 편집)은 가능토록 기능 보완
- ④ 상암동 신사옥 NPS 구축 대비 신규 도입 Apple 시스템 재활용 방안 검토

## (4) 기타

## (가) 시설 현황

- 7) Proxy NLE : NLE 편집실에서 편집용으로 활용되는 단말
- 8) Preview NLE : Proxy NLE보다 성능이 낮으며 편집이 완료된 영상을 살펴보기 위한 목적으로 운용
- 9) I/O Board : 임포트 작업 등을 위한 Input/Output용 인터페이스 장비
- 10) Craft NLE : Proxy 편집이 완료된 가편집본의 품질을 높이기 위해 색보정, 영상효과 등을 추가하는 전문 편집용 단말
- 11) Preview 단말 : 인제스트나 Proxy 편집이 완료된 소재의 모니터링을 위한 단말
- 12) MAM(Media Asset Management System) : 콘텐츠의 등록, 편집, 아카이브, 검색 등이 유기적으로 이루어지도록 디지털 자산을 통합 관리하는 시스템
- 13) Master NLE 실 : Craft NLE 작업 전담 시설

구분		개수	비고
종합편집실	일산	4	A, B, C, D(HD)
	여의도	2	H, I(HD)
ENG 편집실	NLE	일산	MCS 42실, FCP 18실
		여의도	MCS : 3대, FCP : 20대
	VCR	일산	HD : 2, Clean Video : 1
		여의도	HD : 4, Preview : 4
Master NLE실 <sup>13)</sup>	일산	Symphony급 : 3대, MCA급 : 2대, FCP : 4대	
	여의도	Symphony : 1대, MCA : 2대, FCP : 3대	
Media Station <sup>14)</sup>	일산	MCA : 14대, Airspeed : 14대, AMS : 2대	
	여의도	Airspeed : 2대, 콤팩트 HD : 3대, iMac : 7대	
특영실	일산	Flame : 4대, Flint : 1대	
	여의도	0	
색재현실	일산	3	Luster : 2대, Base Light : 1대

(나) 편집시설 운용 현황

- ① 일산 드림센터 : 드라마, 예능/여의도 방송센터 : 시사교양, 편성, 외주제작 중심 운용
- ② 당일 방송 편집 프로그램의 경우, 원활한 송출을 위해 여의도 방송센터 집중 활용

상암 신사옥의 방송 시스템 구축과 관련하여 기술 TF와 더불어 사용자 위원회를 운영하여 미래 지향적이며 사용자 친화적인 Tapeless 방송시스템 구축을 위한 방안을 모색하고, 사용자 중심의 워크플로우를 구현하기 위하여 방송 설비를 구축하는 초기 단계부터 PD, 기자 등 사용 부서의 의견을 수렴하였다. 사용자 위원회는 제작위원회, 라디오 위원회, 보도 위원회, TV 송출 위원회로 구성하였으며, 상암 신사옥 방송 제작 시설 현황과 진행 상황의 점검, ENG 편집실의 수량 파악과 공간 재활용방안, 스튜디오 등의 제작 시설 이용 방안, Premiere와 FCP 시스템에 대한 비교와 사용자 의견 등을 수렴하였다.

일산 드림센터에서 본격 도입되기 시작한 NPS 시스템이 상암 신사옥에서도 확대 도입될 것으로 예측된다. 이에 따라 전통적인 방송장비 이외에 IT기반 방송장비 및 관련 기술에 대한 체계적인 교육프로그램과 전문가 양성이 필요할 것으로 판단된다. MBC는 2012년도에 IT기반 방송시스템과 관련한 교육이 부족한 것으로 판단되며 그 중에서 최근 중요성이 날로 부각되고 있는 NPS 시스템을 직접 관리하고 운영하는 업무에 관련된 교육이 미비했던 것으로 평가된다. NPS 시스템을 경우는 기존 테이프 기반 방송제작 시스템과 달리 시스템의 장애시 모든 프로그램의 제작과 송출에까지 영향을 미칠 수 있으므로 안정적인 운용을 위해서는 IT 기반 방송 시스템에 대한 배경지식과 NPS 시스템

14) 본사 NPS 운용과 관리를 담당하는 시설



에 대한 전문지식을 보유한 전문가를 양성하는 것이 반드시 필요하다. 최근 방송사 및 금융기관에 대한 해킹사태로 인해 큰 혼란이 야기되었던 사례를 돌이켜볼 때, 안정적인 방송시스템 구축을 위해서는 IT 및 보안 관련 전문가의 양성도 필수적인 요소이다. 특히 NPS 시스템의 경우는 전통적 IT기반 시스템을 기반으로 방송 프로그램이라는 콘텐츠를 만들어내는 시스템으로서 IT관련 지식과 방송 프로그램 제작에 관한 노하우가 조화롭게 상호간 시너지를 구축할 때 효율적인 활용이 가능하다고 판단된다. 이러한 상황에서는 방송사에서 필요로 하는 IT기반 기술과 NPS 관련 지식분야를 세분화하여 분야별로 전문 인력을 양성하기 위한 프로그램이 필요할 것으로 판단된다.

### 3) 서비스 개선 및 뉴미디어 수용 환경 개선

스마트TV, 스마트폰, 태블릿 PC 등 스마트 디바이스와 인터넷을 기반으로 하는 플랫폼 등에 방송 콘텐츠 서비스 제공을 위하여 다양한 업무를 추진하였다. IPTV, 해외 송판, 스마트TV 등 대외 사업 콘텐츠 제공 시스템을 확충하여 사업별 매주 20시간 이상(총 120시간 이상)의 온라인 콘텐츠를 제공할 수 있게 하였으며, 뉴스 서비스 개선을 위하여 iMNews용 NPS를 개발하고, 시청자 참여형의 뉴스 서비스 강화, 다시보기 서비스 제공 확대, 화질 개선 등의 성과를 거두었으며 이로 인하여 모바일 iMnews 누적 다운로드 1,260,743 건(2012. 12. 29일 현재)을 달성하였다. 아울러 구글 Youtube에 10,000시간 콘텐츠의 포맷별 변환을 제공하였으며, 자회사인 MBC플러스, MBC씨앤아이 등에도 사업을 위한 콘텐츠 파일을 제공하여 사업 다각화에 일조하였다.

지상파 DMB와 관련해서는 송출 서버 이중화 시스템을 마련하여 안정성과 함께 효율성을 증대하였으며, 기존의 교통정보 서비스(TPEG) 운용(서비스 관리, 단말 개발 지원)을 통한 수익 창출과 함께 기상 정보 제공 시스템과 A-GPS(위치 추적에 무선네트워크(3G/4G/WIFI)를 추가 활용하여 위성 신호를 보다 빨리 활용하고, 수신 환경이 열악한 경우에도 보다 향상된 결과를 제공)시스템을 구축하여 상용화 하였다. 한편 지상파 DMB의 고도화를 위하여 AT-DMB(Advanced T-DMB) 실험방송을 수행하였고, 상용 서비스에 대비하여 MBC, KBS, 한국전자통신연구원 등과 공동으로 검증하였다.

방송통신 융합 환경에 적절히 대응하고 있는 것으로 판단된다. 인터넷 기반의 새로운 플랫폼에도 능동적으로 대처하고 있고, 위기를 맞고 있는 DMB의 새로운 활로를 모색하기 위해 AT-DMB 실험에 동참한 것 또한 긍정적으로 평가된다. UHD TV 방송에 대해서도 앞으로 보다 많은 관심을 가지고 준비해야 할 것으로 판단된다.

### 3. 시설·장비의 운영 관리

시설 및 장비에 있어서는 적정 규모의 투자와 안정적이면서 효율적인 운영관리가 중요하다. 이런 관점에서 시설 및 장비에 대한 투자가 적절히 이루어졌는지, 그리고 운영 관리는 효율적으로 이루어지고 있는지에 대해 평가한다.

#### 1) 시설 인프라 구축의 타당성 및 실적

MBC는 앞서 언급한 콘텐츠 제작 역량 강화, 신성장 동력 발굴, 수익 기반 창출, 인력과 시설 운용 효율성 제고, 방송망 확충 등을 구현하기 위하여 인프라 구축에 힘써왔다. 2012년 방송장비의 도입실적과 중장기 도입계획이 아래 나타나 있다.

〈표 3-42〉 2012년 방송장비 구매현황

구분	품의(건)	품목(종)	구입금액(백만원)
내재(국산)	89	146	1,946
외재(외산)	164	376	10,655
합계	253	522	12,601

〈표 3-43〉 방송장비 투자계획

(단위 : 백만원)

구분	연도		2013년	2014년	2015년	2016년	계 (13~16년)
	2012년 계획	2012년 실적					
제작/송출관련 시설	12,892	8,526	94,387	5,650	6,900	109,00	117,837
송신관련 시설	3,295	3,000	1,709	1,700	1,300	1,100	5,809
기타 (연구개발, 아카이브, 부가서비스 등)	2,148	1,073	1,292	2,170	2,400	2,550	8,412
계	18,335	12,599	97,388	9,520	10,600	14,550	132,058

주 : 2012년 투자계획 중 상암신사옥 방송시설 구축비용이 2013년에 지출되므로 2012년 실적에는 반영 되지 않았으며, 2013년에는 상암 신사옥 장비투자로 인한 대규모 지출 예정임. 또한 2014년~2016년은 송신관련 DTV전환, 상암 신사옥 방송설비 구축 안정화, 초고화질 기반 기술확보, 신규 서비스 기반 확보 등에 투자할 계획임.

〈표 3-44〉 연도별 주요 투자 계획

(단위 : 억원)

기간	시설 분야	주요 내용	금액	비고
2012년 (실적)	송신	남산, 용문산, 광고산 DTV 송신기 구입 광고산 DMB 송신기 구입등	30	
	송출	주조정실, 회선조정실 장비 노후교체	1.8	
	영상	영상, 조명장비 노후 교체	7.4	
	음향	음향장비 노후교체	2.2	
	편집	특영 및 색채현 장비 업그레이드 등	3.4	
	중계	보도 중계용 안테나 구입 등	14.9	
	IT(NPS)	디지털아카이브 보강등	6.2	
	라디오	노후장비 교체	3.4	
	DMB	DMB용 ENCODER 구입 등	0.3	
	기술연구개발	모바일 뉴스 및 선거방송용 앱 개발, APC 개발관련 장비구입, DGPS 측정시스템 구입 등	5	상암 신사옥 관련 연구개발 포함
	보도영상	헬리캠 장비, 6mm 카메라 구입등	22.8	
	제작영상	제작ENG HD화	11.3	
	미술/CG	그래픽장비 업그레이드	15.1	
	3DTV	모니터류 및 편집용 장비 구입	2	
	기타	전사분 모니터류, 디지털 현대화 부대장비	0.1	
	소계		125.9	
2013년	상암신사옥	보도 시설	137.2	
		제작 시설	283.6	
		NPS 시설	238	
		송출 시설	63	
		방송 운영 기반 시설	84	
		기타 시설	10.4	
		개발 및 보강	8.9	
		방송운영 공사	80.3	
		기타 장비이전비용외	3.6	
	송신	송중계소 디지털 전환, 중계소 기반시설 확보 등	17	

	송출	상암신사옥 예산으로 집행	0
	영상	영상, 조명장비 노후 교체	0.6
	음향	음향장비 노후교체	0.9
	편집	특영 및 색재현 장비 업그레이드 등	1
	중계	노후발전차 교체, 중계차 AMU교체 등	7.7
	IT(NPS)	스토리지 보강외	1
	라디오	라디오 중계용 장비보강	0.7
	DMB	출력증가에 따른 부속장비 구입	0.2
	기술연구개발	IT기반 제작시스템개발, 차세대 방송 기반기술 개발 등	10.4
	보도영상	보도제작, 스포츠제작 ENG HD화	6.6
	제작영상	제작ENG 및 6mm 카메라 HD화	3.2
	미술/CG	초고화질 CG장비 보강, 유지보수	8.7
	3DTV	3DTV 본방송대비 송출장비외	2.5
기타	세트리뉴얼공사, 영상자료이전, 전사분기기 등	4.3	
	소계		973.8
2014년	상암신사옥	상암 신사옥 보강	20
	송신	DTV 방송보조국 신설	12
	편집	초고화질 편집장비 신설 등	6
	중계	중계시설보강(올림픽, 월드컵등)	10
	라디오	디지털 라디오 송신소 확충	2
	DMB	장비보강 및 노후교체	1
	기술연구개발	유비쿼터스 IP방송기술 개발, 정책과제 연구 등	21.7
	보도영상	해외지사 및 지국 장비 보강	0.5
	제작영상	초고화질 카메라 및 편집시스템 도입	6
	미술/CG	노후장비 교체	3
	3DTV	편집시설 보강	1
기타	제작(NPS포함), 송출, 송신장비 노후교체	12	
	소계		95.2
2015년	송신	DTV 방송보조국 신설	6
	편집	초고화질 특수영상 장비 등	5

	중계	중계3호차 노후교체	40
	라디오	디지털 라디오 송신소 확충 및 송신장비 도입	5
	DMB	장비보강 및 노후교체	1
	기술연구개발	유비쿼터스 IP방송기술 개발, 국책과제 연구 등	24
	보도영상	보도국 장비 보강	3
	제작영상	초고화질 카메라 및 CG 도입	8
	기타	제작(NPS포함), 송출, 송신장비 노후교체	14
	소계		106
2016년	송신	DTV 방송보조국 신설	6
	송출	초고화질 송출 시스템 구축	10
	영상	초고화질 스튜디오 신축	30
	편집	초고화질 편집시설 보강(편집, 색재현, 특영)	5
	중계	중계3호차(2001년 도입) 노후교체	40
	라디오	디지털 라디오 송신소 확충	3
	DMB	장비보강 및 노후교체	1
	기술연구개발	기반 및 응용기술 연구	25.5
	보도영상	보도국 장비 보강	3
	제작영상	초고화질 카메라 및 CG 도입	8
	기타	제작(NPS포함), 송출, 송신장비 노후교체	14
	소계		145.5

제작 NPS와 뉴스 NPS의 효율적인 운용을 통해 프로그램 제작과 품질 향상에 기여했다고 평가하며, 스포츠와 예능 관련 디지털 아카이브 보강과 체계적인 유지와 보수를 통하여 신속한 서비스 제공을 실현하여 여의도와 일산 NPS를 효율적으로 보강한 것으로 판단된다. 또한 대형 프로그램 제작 경쟁력 확보에 일조하여 회사의 전체적인 경쟁력 향상에 도움이 되었다고 평가할 수 있다. 그리고 Tapeless 제작 송출시스템의 운용 단말, 서버, 스토리지의 체계적 정비 및 관리를 통한 안정적 운영 기반 확립과 고품질방송을 구현하였다고 판단된다.

## 2) 제작시설 활용의 효율성

2012년의 MBC 방송시설 가동률을 살펴보면 아래와 같다.

〈표 3-45〉 2012년 방송시설 가동률

시설물	가동시간 (365일 총계)	총시간①	가동률② (%)	총시간③	가동률④ (%)
TV 스튜디오 (9개소 기준)	18,474	39,420	46.9%	17,928	103%
뉴스센터 (2개소 기준)	4,094	8,760	46.7%	3,984	102.8%
종합편집 설비 (12개소 기준)	25,782	52,560	49%	23,904	107.9%
ENG/NLE편집실 (83개소 기준)	315,068	363,540	86.7%	165,336	190.6%

- 주 1 : 총시간① = 시설물 수량×365일×12시간, 가동률② = 가동시간/총시간①×100, 총시간③ = 시설물 수량×249일(2012년 평일 수)×8시간(법정 주당 근로시간), 가동률④ = 가동시간/총시간③×100  
 주 2 : 스튜디오 가동시간은 해당설비를 운영하는 제작기술국 인력이 제작에 투입된 시간만 계산(세트의 설치 및 철수 시간, 스튜디오 ENG 촬영시간 등은 가동시간에서 제외)  
 주 3 : TV 스튜디오 개수에는 부조정실이 없는 D2 스튜디오는 개수 산정에서 제외하여 총 9개소 기준으로 산출  
 주 4 : 종합편집 설비는 HD 종합편집실(6실), 특수영상실(4실), 색재현실(2실) 포함하여 총 12개소 기준으로 산출  
 주 5 : 시설배정과 일지작성은 자체, 외주 구분하지 않고 진행되고 있으므로 자체, 외주 구분하지 않고 가동률 산출  
 주 6 : ENG/NLE(1:1) 편집실은 연간 평균 편집 시간 및 업무 형태에 준거하여 산출

〈표 3-46〉 사용일 기준 방송시설 가동률

시설물	가동률① (%)	가동률② (%)	가동률③ (%)
TV 스튜디오	56.7%	63.1%	83.1%
종합편집실	59.5%	60.7%	87.1%

- 주 1 : 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  
 주 2 : TV 스튜디오의 사용일 산출에는 ENG 촬영일, 부조정실에서 진행 되는 편집 작업 및 진행 생방송 일정도 포함하여 산출  
 주 3 : TV 스튜디오의 경우 드라마 프로그램 제작 시 방송종영까지 SET가 고정되는 상황이 발생하고 있으며 이러한 상황도 산출 과정에 반영  
 주 4 : 종합편집실은 HD 종합편집실 6개소(A, B, C, D, H, I)기준 산출  
 주 5 : 365일 가동되는 뉴스센터 2개소는 사용일 기준 가동률 산출에서 제외

2012년도는 장기 파업으로 인해 2011년도에 비해 전체적으로 가동률이 낮아진 측면이 있다. 뉴스 센터의 경우는 시설 공사로 인해 가동률에 일부 영향이 있었다. (스튜디오

오 교체 공사 : 6/23~7/27, 매직 스튜디오 공사 : 9/18~ 2103/1/24)

2011년도 경영평가에서 지적된 ‘방송 시설의 확충과 상암 신사옥 건립을 통하여 적정 시설 가동률 유지’ 측면을 보강하기 위한 노력을 기울여 사용자 수요 맞춤형 제작 시설 구축과 TV 제작 스튜디오의 합리적인 배정을 통하여 제작 일정의 안정화에 기여하였다. ENG/NLE 편집실 13개를 확충하여 해당 시설의 법정 근로시간 에 기준한 가동률을 238%에서 191%로 47%포인트를 하락시켜 적정 시설 가동률을 유지할 수 있도록 하였다.

또 스튜디오, 더빙실, 편집실 등의 제작 설비와 기술 인력을 효율적으로 운영할 수 있는 협업 시스템을 구축하여 방송제작 시간을 단축하는 등 방송시설의 효율성을 높이는 방안을 지속적으로 검토할 예정이다. 그리고 상암동 신사옥의 방송시스템의 효율성을 높이고 기존 장비의 활용률을 극대화하기 위하여 이전 계획을 수립하고 있으며, 신규 장비에 대한 최적의 투자를 통하여 신사옥 완공 후에도 적절한 시설가동률을 유지할 계획이다.

위 표에 따르면, TV 스튜디오, 뉴스센터, 종합편집실 등은 가동률에 있어서 어느정도 적정 수준을 유지하고 있는 것으로 보이지만, 특히 ENG/NLE 편집실은 가동률이 매우 높은 것으로 나타나고 있다. 이는 프로그램 제작에 있어서 병목현상을 빚게 만드는 요인이 되어, 프로그램의 편집 시간 단축이나 관련 스태프들의 과도한 시간 낭비 및 피로누적 등으로 이어질 수 있을 것으로 판단된다. 이는 결국 부실한 편집을 초래할 수 있어 양질의 콘텐츠 제작이라는 경영 목표를 달성하는데 큰 장애가 될 수 있을 것으로 평가된다. 따라서 앞으로 상암 신사옥을 건설하는데 있어서 시설물들간의 균형을 감안하여 특정 시설로 인해 병목현상이 일어나지 않도록 유의할 것이 요망된다.

### 3) 제작 장비의 유지·보수 및 교체

MBC는 고가의 제작 장비 유지·보수 담당 인력의 전문화를 위해 디지털기술국 각 부서에서 분할 관리토록 함으로써 업무의 전문성을 기하고 있었다. 또한 방송용 장비 교육을 실시하여 해당 인력의 전문성 제고를 도모하고 있다.

〈표 3-47〉 방송용 장비 교육

NO.	교육명	참가인원	교육기간
1	VMU 교육	2	2012.01.30 ~ 2012.02.03
2	선거방송용 AR 시스템 교육	3	2012.01.29 ~ 2012.02.05
3	DTV 송신기 운용 교육	2	2012.09.23 ~ 2012.09.28
4	소니 카메라 정비교육 (ENG, EFP 및 6mm)	1	2012.10.09 ~ 2012.10.11
5	소니 VMU 스위처 Course	2	2012.11.07 ~ 2012.11.08
6	계측기 실습	2	2012.11.20 ~ 2012.11.21

방송 장비에 대한 교육은 양질의 콘텐츠 제작 및 안정적인 송출을 위해 필수적이다. MBC는 2012년에 총 6개 방송장비에 대해 12명의 인원이 교육을 받은 것으로 나타나 있다. 이는 다소 적은 인원이고 체계 또한 미흡한 것으로 판단된다. 방송 장비를 크게 몇 개의 분야로 나누어 각 분야별로 어떤 장비들이 있고 유지 보수를 위해 얼마나 인원이 필요하며 유지 보수를 담당하는 인력이 각자 어떤 장비를 담당할 수 있는지 등에 관해 일종의 유지보수 맵을 만들어 인력을 효율적으로 가동하면서 방송장비의 유지보수를 철저하게 수행하는 것도 한가지 방안이라고 판단된다. 새로운 장비와 새로운 시스템이 끊임없이 나오고 있는 실정에서, 이러한 유지보수 맵을 끊임없이 갱신하고 이를 바탕으로 어떤 시기에 어떤 사람이 어떤 교육을 받아야 할지를 판단하여 교육을 시행한다면 보다 효율적일 것으로 판단된다.

#### 4) 방송망의 안정성, 효율성 제고

광교, 성남, 동두천, 포천, 광암 등 서울 외곽에 5개 DTV 방송 보조국을 구축하고 불광, 파주, 장위, 성북 등의 4개소에 DTV 방송 보조국 디지털 중계기를 교체하여 방송망의 안정성을 증대시켰다. 또 방송4사 합동으로 150세대 미만 공동주택의 DTV 직접 수신 환경 개선 사업을 추진하고 있는데, 이는 2013년에도 진행될 예정이다.

방송망의 안정성과 효율성을 제고하기 위한 노력이 보이고 있으나 다소 미흡한 것으로 평가된다. 유료 방송 대신 무료 보편적 서비스인 지상파 방송을 보고자 하는 욕구가 시청자들에게 적지 않게 있음에도 불구하고 지상파 수신에 한계로 인하여 뜻을 이루지 못하는 경우가 적지 않다. MBC 자체적으로도 이와 관련된 예산과 인력을 적절히 증대시켜 지상파 방송 직접 수신의 비율을 높이고 안정된 수신 환경을 구축할 수 있도록 하는 노력이 요구된다.



### 5) 방송사고 대처능력의 개선

2012년 방송 송출관련 사고는 총 4건으로 2010년 2건, 2011년 1건에 비하여 증가하였다. 이 중 장비나 시스템의 장애로 인한 사고는 3건, 근무자의 실수로 인한 사고는 1건이었다.

〈표 3-48〉 방송송출 관련 사고일지 및 내용

매체	일자	사고기간	프로그램	사고내용	조치사항
A/DTV	12.01	24:36:12 ~ 24:37:34 (1분 22초)	창사특집 MBC 코리안뮤직 웨이브 IN 고베	시보 스틸 5초, 전타이틀 불방, 본편 일부 및 ID 스틸	프로그램 방송 시작 약 1분 전에 소재입력 오류를 발견하여 급히 스케줄을 수정하여 수동송출
FM	7.27	23:45:00 ~ 23:45:14 (14초)	음악도시 3,4부	오디오 파형은 송출서버에서 흘러가는데 소리가 무음이 됨	송출서버의 오디오 카드 에러가 원인으로 예비 장비로 교체
표준FM	8.02	05:58:06 ~ 06:00:00 (1분 54초)	SB0559, 시보, 타임톤	SB0559, 시보, 타임톤 불방	라디오 메인 스토리지 장애로 IP 변경했으나 광고단말과 불일치로 원인을 찾아 일치시킴
표준FM	8.09	09시~18:00	여성시대~ 지금은 라디오시대	작은 소리의 “삐” 하는 노이즈가 두 시간 동안 5~6회 빈도로 발생	송출계통 감시시스템이 발진하여 발생. 원인을 찾아 제거

예년에 비해 방송 사고 건수가 크게 늘어난 것으로 보인다. 특히 FM 및 표준FM에서 장비나 시스템의 장애로 인한 방송 사고가 빈번한데, 장비가 노후화되지는 않았는지, 혹은 장비의 정기점검등에 소홀하지는 않았는지 철저한 원인 분석과 함께 사고를 줄이는 노력을 기울여야 할 것으로 판단된다. 더욱이 앞으로 NPS 기반 방송시스템이 도입되면 많은 부분이 자동화되면서 시스템의 장애가 국부적으로 제한되지 않고 광범위하게 영향을 미치게 되며 경우에 따라서는 전사적인 방송 마비 사태에 이를 수도 있음을 유념해야 할 것으로 판단된다.

### 6) 송출시스템 및 송수신 품질 향상, 개선실적

MBC는 자체 방송용 중계탑 건립과 기기실을 확보하고 투자 예산 절감을 위하여 자체 송신 시설(하점중계소 송신구축물(중계탑, 기기실) 건설을 추진하였다. 이를 통하여 타사 방송 시설물 사용 임차료를 절감(연간 1,100만원)하는 한편 타사(OBS 등) 방송 매

체 수용 공간 확보로 임대 수익을 기대할 수 있게 되었으며, 하점 공군부대의 군 통신 영향 평가를 완료하였고, 서울 국유림 관리소 부지 산지 전용과 대부분을 진행 중에 있다.

또 상암동 신사옥 건설에 맞추어 상암동의 TV 자동 송출 시스템의 1, 2차 개발을 추진하였으며, 비디오 서버에 최적화되는 Full Tapeless 시스템 개발을 목표로 비디오서버 기반 CM 직접 송출 기능을 구현하고, 제공과 상단의 자막 실시간 처리 기능을 구현할 수 있는 시스템 개발을 추진하였다. 이미 상암 자동 송출 시스템 프로토타입 개발은 완료된 상황이며, 이후에는 주·부조정실 송출 운행과 관련한 하드웨어 개발과 편성, 광고 시스템과 연동되는 정보 계통류 개발을 추진중에 있다.

아울러 기존 라디오 자동 송출 시스템을 대체하는 미래형 송출 시스템을 설계중에 있으며 상암 라디오 제작 시스템 및 신규 도입 AMU와의 연동되는 시스템을 1차 개발 작업 진행중에 있다.

〈표 3-49〉 미디어유형별 가시청률

미디어 유형	TV (Analog/Digital)	AM	표준FM	FM	DMB
2012년(%)	96.0/95.0	87.2	97.6	95.9	93.5
2011년(%)	96.0/94.0	87.2	97.6	95.9	93
2010년(%)	96.0/93.0	87.2	97.6	95.9	93
2009년(%)	96.0/92.0	87.2	97.6	95.9	92.3
2008년(%)	96.0/92.0	87.2	97.6	95.9	94.9

MBC를 포함한 지상파 방송사는 최근 들어 정부정책이 유료방송 편향적이라고 비판하면서 무료 보편적 서비스인 지상파 방송을 모든 국민이 차별 없이 시청할 수 있어야 한다는 입장을 나타내고 있다. 이러한 주장이 설득력을 얻기 위해서는 지상파 방송사도 모든 국민들이 차별 없이 지상파 방송을 시청할 수 있는 송신망 구축에 박차를 가하는 모습을 보여줄 필요가 있다.

위 표의 미디어유형별 가시청률 자료에 의하면, 아날로그 TV 가시청률이 96%를 유지하고 있는 반면, 디지털 TV 가시청률은 2008년 92%에서 2012년 95%로 조금씩 향상되고는 있으나 아직도 여전히 낮은 수치로 평가된다. 이를 개선하기 위해서는 시설과 인력의 공동 이용 등, 추가 비용을 최소화하면서 송신망을 확장하는 방송사들의 공동의 노력이 요구된다.

# 제 4 장

## 재무·회계부문



## I. 재무·회계부문

점진적으로 지상파방송사의 시장을 잠식하고 있는 종합편성채널과의 경쟁, 스마트 뉴미디어의 확대, 미디어랩의 경쟁체제 정착 등 미디어환경의 변화는 방송 사업에서의 경쟁을 더욱 가속화시켜 MBC의 주요 수입원인 광고수익의 안정적 확보가 쉽지 않을 것으로 예측되고 있다. 또한 2014년 완공될 신사옥 건립에 따른 자금 소요 등을 고려할 때 재원의 안정적인 조달은 MBC 경영에 우선 고려되어야 하는 상황이다.

방송문화진흥회는 이러한 환경변화에 대응할 수 있도록 경영지침을 통하여 방송환경 변화에 대응과 성장동력 창출, 창의성에 기반한 콘텐츠 경쟁력 강화, 조직역량의 확대와 효율성 확립, 공영방송의 위상 확립을 주문하였다. 이에 MBC는 2012년 기본운영계획을 통하여 경영기조와 업무목표를 마련하고 세부 추진전략 및 업무계획을 수립하였다.

하지만 170여일간의 장기간 파업으로 인하여 정상적인 방송과 경영에 큰 어려움이 있었으며, 2012년 한해는 파업의 여파를 극복하는데 역점을 두고 노력한 것으로 파악된다. 본 재무·회계부문에서는 원칙적으로 MBC의 2012년 기본운영계획의 세부 추진내용과 그에 따른 경영개선정도를 평가하였으며, 2012년 MBC의 특수한 상황을 감안하여 경쟁력 강화 및 수익성 제고를 위한 경영의 효율성 측면에서의 개선여지를 검토하였다.

### 1. 내부 프로세스 관리의 효율성, 합리성

방송문화진흥회는 2012년 MBC 경영평가를 효율적으로 진행하기 위하여 과거의 평가지표를 시의에 맞도록 축소·통합하였으며 그 일환으로 내부통제정책, 감사제도, 경영정보시스템의 운영, 원가관리, 예산 및 투자계획의 연계, 예산 편성과 운영의 합리성을 내부프로세스 관리라는 큰 틀에 포함하였다. 이는 자칫 방만하게 흐를 수 있는 MBC 경영을 밀착 감시하고 허리띠를 바짝 조여 미래에 발생할 수 있는 경영위험을 사전에 방지하기 위한 것으로 이해된다.

#### 1) 내부통제정책의 타당성

교과서적인 의미에서 내부통제는 기업운영의 효율성 및 효과성을 확보하여 회사가 업무를 수행함에 있어 자원을 효율적이고 효과적으로 사용하고 있는지 재무정보의 신뢰성을 확보함으로써 회사가 정확하고 신뢰할 수 있는 재무정보의 작성 및 보고체계를 유지

하고 있는지 그리고 관련법규 및 정책의 준수여부를 확인함으로써 회사의 모든 활동이 관련 법규, 감독규정, 내부정책 및 절차를 준수하고 있는지에 대한 합리적인 확신을 제공하기 위해 조직의 이사회, 경영진 및 여타 구성원에 의해 지속적으로 실행되는 일련의 과정이다.

내부통제제도의 효과적인 구축 및 운영을 담보하기 위해 MBC는 주식회사의 외부감사에 관한 법률에 따른 내부회계관리제도를 2005년에 구축하여 현재까지 운영하고 있다. 상장법인과 달리 MBC는 내부회계관리제도 모범규준 제5장 ‘중소기업에 대한 적용’의 규정에 따라 내부회계관리제도를 운영하고 있으며, 운영실태에 대한 보고내용을 매년 외부감사인인 회계법인으로부터 검토받고 이러한 내용을 감사보고서에 게재하여 공시하고 있다. 2013년 내부회계관리제도 모범규준이 변경되어 비상장법인은 과거보다 더 축소된 형태로 운영이 가능하나 MBC는 이미 구축되어 수년간 실행해온 제도를 축소 변경하는 것이 오히려 업무의 번거로움이 발생할 것으로 판단하여 기존의 제도를 유지 시행하기로 하였다.

MBC는 경영진의 의사결정에 의한 조직변화가 많은 상황으로 내부회계관리제도 측면에서 조직의 변경은 업무의 변경을 초래하는 것이 일반적인데 MBC는 조직이 바뀌더라도 업무의 내용이 바뀌는 것은 아니므로 시스템 상 조직의 순서를 바꾸는 정도로 제도를 수정하고 있다고 한다.

MBC로부터 2012년 내부회계관리제도 운영실태보고서를 입수하여 분석한 결과 총 212개의 통제활동 중 외부감사인의 검토의견에 영향을 미칠 만한 중요한 취약점이 발견된 분야는 없으며 신규거래처에 대한 신용조사, 매출채권에 대한 연령분석, 제작정보 시스템에 대한 접근 통제, 프로그램 개발과 등록에 대한 승인 절차 보완 및 표준지침 설정, 보안정책 및 체계 수립 등 6개 분야에서 개선여지가 있는 것으로 확인 되었다. 국내외 많은 기업들이 내부회계관리제도 (미국의 경우 SOX)의 운영 평가를 외부전문가에게 맡겨 실시하는 사례가 많이 보고되고 있는 바 MBC의 경우에도 고려해 볼 만한 사항이라고 판단된다.

## 2) 감사제도의 합리성 및 감사결과 수용정도

감사업무는 정기감사, 특별감사, 결산감사, 일상감사 및 여러 관계회사에 공통적으로 제기된 문제를 망라하여 검토하는 테마감사로 구성되어 있다. 2012년 정기감사·특별감사·결산감사·테마감사는 총 15회 수행되었으며 이는 2011년 20회에 비해 다소 감소한 수준으로 판명되었다. 일상감사 역시 총 1,258건으로 전년도 1,368건에 비해 다소 적어졌다.

〈표 4-1〉 감사추진 실적

	정기감사	특별감사	테마감사	결산감사
본사	4	4	1	1
계열사	2	-		
자회사	3	-		
계	9	4	1	1

〈표 4-2〉 일상감사추진 실적

구분	품의사항	제작기획서	계
일상감사 수행건수	770	488	1,258

감사국의 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. 2012년의 경우 4개 프로그램의 제작비, 제작보조인력, 해외제작경비 등에 대한 정기감사를 통해 SPC 드라마 제작 방식에 대한 재고를 촉구하였으며 드라마 제작관행 개선에 대한 3가지 개선안을 제시하였다. 특히 2012년에는 사장 법인카드 사용내역 감사, 그룹웨어 해킹사고 조사, KISS (한일 패션교류 이벤트) 및 부정 구매입찰에 대한 특별감사를 실시하였으나 내용의 민감성 때문에 보고서 전체를 열람하지는 못하고 요약본을 전달받아 검토하였다. 다만 2012년 10월에 실시된 보직간부 워크숍에서 테마감사와 특별감사의 내용이 전달되어 정보의 공유가 이루어졌다. 2009년 경영평가 지적사항에 대한 개선방안으로 제시된 ‘감사업무 매뉴얼’ 작업은 전담인력 부족 등을 사유로 지체되고 있다가 2013년초에 드디어 완성되었다.

감사국은 국장 포함 모두 13명의 인원으로 구성되어 있으나 본사 및 관계회사까지 모두 망라하여 감사업무를 수행하기에는 인원이 매우 부족한 것으로 판단된다. 또한 감사팀원은 대부분 근속기간 25년 이상의 부국장급으로 구성되어 있어 감사업무를 실질적으로 수행하는데 피감대상부서의 감사 수용도를 높이는 등 부담이 적을 수 있으나 내부감사업무와는 전혀 관련이 없는 부서 출신이 있는 것으로 보아 감사의 전문성이라는 측면이 간과되고 있는 것은 아닌지 우려스럽다. 방송기자 및 PD가 주축을 이루는 방송사의 특성상 감사인원의 활용이 쉽지 않은 것은 이해되나 MBC 감사기능 강화를 통한 투명한 경영과 조직관리를 도모하기 위하여 다양한 개선방안 도입이 필요하다. 우선 감사인의 직급은 높은 편이나 감사국 평균 근무기간은 2년을 약간 상회하고 있다. 감사업무의 전문성 유지를 위해 최소한 평균 3년 이상을 근무하도록 감사국 내부 인사관리 규정을 변경할 필요가 있다. 또한 연간 감사국 인원의 교육실적도 부국장 2인이 4일간 내부감사기법 실무과정을 수강한 것이 전부인데, 감사인의 MBC 근무기간이 장기인 것은 인정

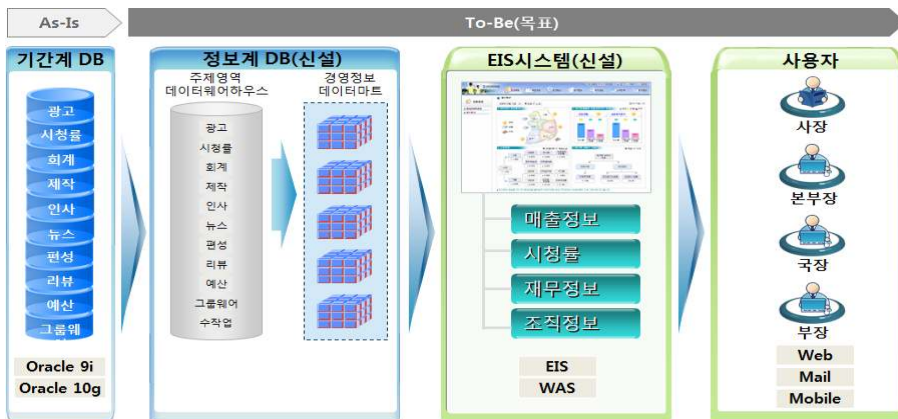
되나 해당 업무를 잘 안다고 해서 감사업무까지 능숙하게 수행한다는 보장은 없다. 감사인의 지속적인 교육훈련을 위한 예산의 뒷받침이 요구된다. 그리고 내부 인사고과 시 감사국 근무 경력에 가산점을 주거나 감사국 근무 후 타 부서 진출 시 본인이 희망하는 부서에 우선적으로 배치될 수 있도록 제도화하면 유능한 직원들을 내부에서 충원할 수 있는 유인이 된다. 한편 감사결과의 수용도를 제고하기 위해 감사실시 후 피감부서에 대한 감사만족도 조사를 수행하는 것도 속고해 불만한 가치가 있다고 생각된다.

### 3) 경영정보시스템과 위험관리시스템의 구축 및 운영실태

MBC 경영정보시스템은 경영층의 중장기적 전략 또는 정책에 따라 개발·구현되지 못하고, 개별 현업부서의 필요에 따라 개별적으로 개발되었다는 것은 MBC 직원이라면 누구나 알고 있는 것이 사실이다. 그러다 보니 개별 정보가 산재되어 있고 이를 통합하여 의사결정자에게 적시성 있고 목적적합한 정보를 제공할 수 있는 기능이 약한 것으로 평가되어 왔다. 그렇기 때문에 그동안의 경영평가에서는 경영정보의 통합 및 상호연계성 구축을 누누이 강조하였다.

2012년 경영평가에서도 차세대 경영정보시스템 구축을 위한 중장기 로드맵을 요청한 바 있으나 상암동 이전 후 수립하겠다는 설명을 들은 바 있다. 다만 현재 개발중인 MBC EIS (임원정보시스템) 가 2013년 11월에 본격 가동될 경우 임원 및 관리자가 최신 경영정보를 제공받을 수 있어 경영의사결정에 유용하게 활용될 것으로 기대하고 있으나 본 시스템의 실용성은 내년 경영평가에서 확인되어야 할 사안으로 보인다. 다만 참고적으로 MBC가 2013년초 외부에 발주한 시스템 구축용역 제안요청서 상 목표 시스템 구성도는 아래와 같다.

〈그림 4-1〉 EIS 시스템 구성도





2011년 경영평가에서 MBC가 정보시스템부를 해체하고 해당 기능을 외부에 위탁(Outsourcing)한 것으로 기술하였으나 인사·회계·광고 등 경영전반업무를 총 3명의 외주직원으로 수행할 수는 없으며 이는 해당 부서와 인터뷰 과정에서 오해가 있었던 것으로 파악되었다. 특히 IT기반의 업무량과 시스템 복잡도가 증가함에 따라 IT전문인력을 체계적으로 육성하고 충원할 필요가 있어 2013년 6월에도 2명의 계약직원을 채용하였다.

위험관리·위기관리 능력은 기업의 필수 생존조건이다. 전통적으로 위험은 부정적인 것이고 특정부서가 관리하는 것이고 주관적·정성적인 것으로 이해되어 왔으나 최근에는 위험을 기회로 인식하고 따라서 적극적으로 관리되어야 하고 전사적인 관점에서 통합관리가 필요하며 특히 측정 가능해야 하고 전사 시스템에 통합되어 있어야 하는 개념으로 발전하고 있다.

MBC는 기획홍보본부(현 경영기획본부)를 중심으로 하여 위험요소별로 담당부서가 실무적으로 대응하고 있다. 방송의 운용은 편성제작본부가 편성전략시스템 및 편성운영관리시스템을 통하여 시청률변동에 따른 위험을 인식, 대처하고 있으며, 단기 재무위험은 경영지원본부(현 경영지원국)에서 자금관리시스템을 통하여 관리하고 있고, 중장기 재무위험은 기획홍보본부(현 경영기획본부) 기획예산부에서 ‘중장기 수지 및 현금흐름계획’을 통하여 관리하고 있다. 2011년 기획예산부에서 작성한 ‘경제위기 대응 예산 시나리오(Contingency Plan)’를 보면 위기 예상 지표로써 ‘광고판매(광고경기 예측지수와 월간 판매액의 통합 지표)’와 ‘월별 시청점유율’을 선정하여 네 가지 시나리오를 구성한 바 있다. 이는 지상파 방송사의 위기관리지표로써 적정하게 선정된 것으로 판단된다. 다만 닐슨코리아의 2012년 수도권 시청점유율 자료에 MBC의 연간 점유율이 14%로 발표되었는 바 당초 계획에 따르면 최소한 경비와 인건비의 절감작업이 따라야 하는데 파업으로 인하여 정상적인 경영활동에 제약이 있었다고 하더라도 시나리오에 따른 대응이 즉각적으로 이루어졌는지 확인하지 못하였다.

제대로 된 위험관리 시스템이 구축되기 위해서는 우선 각 조직단위별 위험요소를 식별하고 평가하고 원인분석 및 대응방안을 마련하고 이를 지속적으로 모니터링하는 일련의 절차가 필요하다. 즉 기존의 경영활동 및 일상 업무수행 과정에서 위험의 식별, 평가가 이루어질 수 있도록 기존 시스템과의 연계가 요구된다고 할 것이다. 그러므로 MBC 전사 차원의 통합시스템 구축은 더 이상 미룰 수 없는 시대적인 과제라고 할 것이다.

또한 위험관리와 관련하여 방송문화진흥회에서는 낙관할 수 없는 국내외경제와 광고시장 상황과 더불어 파업에 따른 경영실적 저하, 채널경쟁력 약화 등 총체적인 위험상황에 대처하기 위하여 2013년 경영지침으로 비상경영계획 수립을 지시한 바 있다. 본 경영평가 기간에 해당되지는 않으나 2011년에 이어 경영관리 감독 기관인 방송문화진

홍회에서 비상경영계획(Contingency Plan) 수립을 촉구하고 있음을 감안할 때 MBC의 경영진은 상황의 엄중함을 인식하고 이에 적극적으로 대처할 필요가 있다.

#### 4) 원가분석 및 관리의 효율성

MBC는 2006년 이후 공헌이익 개념의 접근방법으로 분기 및 연간으로 프로그램을 평가하여 왔다. 공헌이익(Contribution Margin)은 매출이 변동원가를 초과하는 경우 투입된 고정원가를 보상받을 수 있다는 가정에서 출발한 것인데 제조업에서는 유용하게 활용될 수 있으나 현행 MBC의 프로그램평가는 간접제작비의 배분을 반영하지 못하고 조식단위의 평가에 활용하고 있지 못하기 때문에 그 실효성을 확신하기는 어렵다.

〈표 4-3〉 공헌이익 분석방법

구분	분석 방법
수익	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 프로그램과 직접적으로 관련하여 발생한 수익</li> <li>- 프로그램 광고수익(서울본사 기준)</li> <li>- 간접광고 및 제작협찬수익</li> <li>※ 콘텐츠수익(해외판매수익, 뉴미디어수익)은 자료 미수취로 제외</li> </ul>
비용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 프로그램과 직접적으로 관련하여 발생한 비용과 관련 제작경비</li> <li>- 직접제작비(7월말 실적기준)</li> <li>- 기타 경비 : 가산미술비, 연출자·연기자·작가진속금, 방영권료, 중계권료 등 제작경비 일체</li> </ul>

MBC 조직별 공헌이익율을 분석해본 결과 대부분의 조직에서 고정비를 반영하기 전에도 손실을 보이고 있으며, 예능본부와 보도본부 수준에서 이익을 실현하는 형태로 분석되었다. 하지만 공헌이익 접근법은 콘텐츠수익 및 재방송에 대한 광고 판매수익 등의 미반영으로 인해 해당 프로그램 성과가 과소평가 될 수 있다는 것과 프로그램 제작과 관련된 인건비 및 시설, 장비 사용료 등의 간접비는 수익성 분석시 고려되지 않아 공헌이익이 높은 프로그램이 반드시 MBC의 경영성과에 긍정적인 영향을 끼쳤다는 직접적인 결론을 내리기 힘들다는 한계가 있다.

MBC는 지난 1993년 경 프로그램 단위로 프로그램의 직접제작비 뿐만 아니라 간접비 일체를 반영하는 원가시스템을 운영한 경험이 있다고 한다. 그러나, 원가계산의 결과가 결산 완료후 2개월 이상 지난 후 도출되고, 경영의사 결정, 예를 들면 프로그램의 폐지, 광고요금의 결정 등에 도움이 되지 않는 정보라고 판단하여 1999년경부터 운영을 중지하고 이를 보완하기 위하여 통제가능한 제작비 개념인 공헌이익을 의사결정의 중요변수로 도입하였다. MBC 경영진은 원가시스템 구축에는 많은 인적 물적 비용이 소요되는

만큼 투입대비 효익을 고려하여 결정해야할 문제라고 판단하고 있다. 위 문제제기에 대한 최종적인 의사결정은 당연히 MBC 사장과 경영진에서 판단하는 것이나 현재의 공헌이익 접근법에 대한 성과평가는 MBC 내부 보고서에서조차 한계가 노정되고 있다는 것을 인정하고 있으며 간접비 특히 인건비가 반영되고 있지 못하므로 프로그램별 성과평가가 합리적으로 이루어지고 있다고 인정되기는 어렵다. 지난 수년간의 경영평가에서도 지속적인 문제제기가 있었으며 광고요금의 결정 등은 원가이외의 시장 요인도 작용하는 것이므로 실시간 원가관리가 필요하다면 표준원가제도를 도입하는 등 여러 가지 대안이 상정될 수 있다고 본다. 장기적으로 프로그램별 또는 조직별 통합원가관리시스템 구축의 필요성은 무시할 수 없는 요구라고 하겠다.

### 5) 예산과 경영·투자계획의 연계성

MBC는 도입 예정이었던 원가시스템을 대신하여 기존의 예산시스템을 ‘예산성과시스템’으로 명칭을 바꾸고 성과관리에 초점을 둔 예산시스템으로 확대하였다. 경영평가 자료로 제출된 2012 MBC경영계획에 따르면 → 조직별 원가 계산을 통해 조직별 수익성, 원가 절감도 측정, → 간접비 포함 원가계산으로 경제성 평가를 통한 의사결정 추구, → 프로그램의 출생부터 소멸까지 모든 수익비용 총괄, → 자원배분의 기준, 조직/프로그램/사업의 확장 및 폐지 근거, → 조직별, 프로그램별, 사업별 원가계산을 통한 기여도 비교/판단, → 조직별 원가 책임부서 지정으로 비용 절감 유도, → 인력/장비투자, 시설활용의 효율성 측정 등을 현실화 할 것으로 계획을 수립하였다.

그러나 본 평가에서 상기 계획의 결과를 확인한 결과 구체적인 실적이 미미한 것으로 파악되었다. MBC는 기획조정본부(현 경영기획본부) 및 임원진의 의견을 수렴한 결과, 간접비 배분 및 정성적 지표의 양적 평가 기준에 대한 합의도출이 조직문화상 시기상조라고 판단되어 원가시스템의 조직성과평가 연계 도입연기를 결정한 바 있다고 밝혔다. 한편 위에서 언급한 바와 같이 2012년 새로운 예산성과시스템의 성공적 보완으로 프로그램별 공헌이익 계산을 통한 조직별, 프로그램별 재무성과 산출의 적시성, 정확성, 접근성을 높이고 있어, 별도의 원가정보시스템 구축에 대한 필요성이 없어진 상태라고 하였다.

2012년 MBC는 170일간의 파업으로 상당한 기간 동안 정상적인 방송활동이 불가능하였다. 이와 관련하여 3,298억원의 예산액 중 62억원만이 회수되었고 나머지는 모두 하반기 또는 다른 예산으로 전용되었다. 일반제조업체라면 1년 중 거의 절반을 파업으로 생산을 못하였으므로 막대한 비용 감축이 이루어 졌을 것이나 방송업의 특성상 재방송 또는 대체인력 투입 및 비상 대체 프로그램 편성으로 방송을 이어 왔으므로 단순히

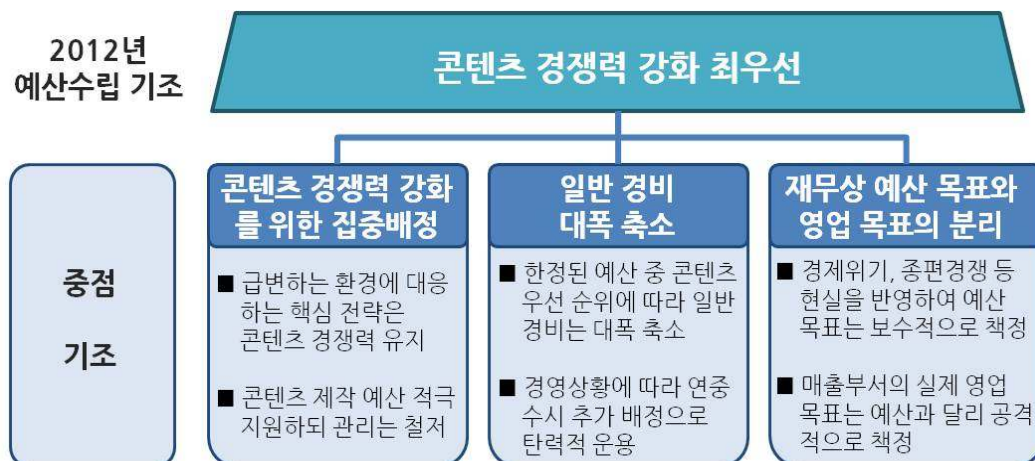
산술적인 계산으로 비용이 감소하였을 것으로 예상하기는 어려우나 상기 예산 중 1.88%의 예산만 회수되었다는 것은 납득하기 어렵다. MBC가 제공한 예산전용명세에 따르면 파업 중 시청률 하락을 방어하기 위하여 상반기에 비용이 높은 고품질콘텐츠를 제작하였고, 따라서 연간 예산중 상반기에 많은 부분이 소진되어 하반기에 부족한 분야에 예산을 전용하였다고 하는데 파업으로 인하여 정상적인 예산집행이 이루어지지 못한 점은 인정되나 고품질콘텐츠 제작으로 콘텐츠수익이 증가하여 영업이익이 달성되었다는 것에는 동의하기 어렵다. 2012년 MBC가 영업이익을 달성한 것은 파업에 따른 인건비 집행 감소가 주요 원인이었던 것이다.

### 6) 예산편성 및 운영, 집행의 합리성

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 과거 경영평가를 통하여 현행 예산제도를 더 세분화시켜 월단위의 예산관리를 권고하였으며, MBC는 권고사항을 일부 수용하여 2011년도 예산편성단계부터 분기단위 예산제도를 도입하였다.

MBC는 2012년 예산편성지침을 통하여 예산수립의 방향을 콘텐츠 경쟁력 강화 최우선으로 정하고 이에 대한 세부수행목표로써 콘텐츠 경쟁력 유지를 위해 예산을 배정하되 관리는 철저히 하며 한정된 예산 중 콘텐츠 우선순위에 따라 일반경비를 대폭 축소하며 재무상 예산목표와 영업목표를 분리하여 매출부서의 영업목표는 공격적으로 책정하도록 하였다.

〈그림 4-2〉 2012년도 MBC 예산수립 기초



MBC는 예산 편성 및 조정과정을 거쳐 2012년 전사예산 매출은 9,018억원, 영업비용 한도는 8,869억원, 투자한도는 상암동 신사옥을 제외하고 784억원으로 설정하였다. 2012년 MBC의 예산수립 기본방향은 → 종편 진입에 따른 콘텐츠 경쟁력 유지를 위해 재무자원 집중, → 신성장동력 확보를 위한 신사업 투자 예산 계속 확보, → 분기별 예산 제도에 맞는 세밀한 예산 편성 실시, → 성과에 초점을 둔 예산 편성 실시 등 4개 항목으로 구성되었다.

항목별 세부내용을 살펴보면 우선 종편 진입에 따른 콘텐츠 경쟁력 유지를 위해 재무자원 집중을 위하여 ① 편성 시간대에 따른 예산 자원의 차별적 배분 전략, ② 핵심시간대 예능 및 드라마 경쟁력 유지 및 드라마 자체 제작 강화를 위한 예산자원 집중, ③ 수익 창출, 콘텐츠 경쟁력 유지를 위해서는 해당 분야에 과감하고 지속적인 예산 지원을 세부 기조로 설정하였다. 또한 신 성장동력 확보를 위한 신사업 투자 예산을 계속 확보하기 위하여 ① 신사업 추진을 위한 다양한 사업기획 수립 지원, ② 1년차 투자 결과 점검 및 신사업에 대한 철저한 타당성 평가와 사업 준비 유도, ③ 신사업 투자 의사 결정 후에는 신속하고 과감한 예산 지원을 계획하였다. 그리고 분기별 예산제도에 맞는 세밀한 예산 편성을 위하여 분기단위 예산 미사용분은 필요성 점검 후 회수 및 재분배할 계획을 수립하였으며, 성과에 초점을 둔 예산 편성 실시를 위한 방안으로 경영목표와 경영성과 달성 기여도 중심으로 예산을 배정하고 종합편성채널 시장진입을 고려한 매출 축소를 대비하였으며, 콘텐츠 경쟁력 회복과 자체 제작역량 복원을 위하여 전략적으로 재원을 투입하고 신성장 동력 발굴사업을 위한 투자비용 증액하는 한편, 기존사업의 원가절감 기조 유지하는 목표를 설정하였다.

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 예상되었다. MBC 내부적으로도 종합편성채널의 시장진입에 따른 콘텐츠 경쟁력 강화전략은 전년도와 방향을 동일하게 추진하는 만큼 예산편성지침도 기본적인 방향을 전년도와 유사하게 유지한 것으로 이해된다.

〈표 4-4〉 2012년도 MBC 예산편성 일정

순서	업무내용	시행일정			비고
		시작일	종료일	근무일	
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	TV직접제작비 총액결정 및 편성전략위원회에 총액통보	11/16(수)		당일	편기부 편전위 1차 소집 (11/21)
8	기획예산부 심사, 조정 작업	11/17(목)	11/25(금)	7일	
9	편성전략위원회 1차 개최	11/21(월)		당일	TV직접제작비 조정
10	TV직접제작비 현업 자체 조정 내역 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 수립
15	예산조정안에 대한 의견 접수 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)	12/21(수)	당일	확정편성
18	확정예산 각국 통보	12/23(금)		당일	
19	제작비 연도 정보 이체 작업	12/26(월)	12/29(목)	4일	시스템준비
20	2012년 예산 OPEN	12/29(목)		당일	신시스템 완전 오픈

예산집행의 합리성 측면을 살펴보면 MBC는 2012년 매출수익 8,021억원(광고수익 5,524억원, 부대수익 2,498억원)으로 예산 대비 996억원이 미달하였다. 비용예산에서도 예산 대비 956억원을 미달 집행한 것으로 나타났다. 비용의 감소와 영업외 수익의 초과 달성에 힘입어 2012년 장장 170일간의 파업에도 불구하고 MBC는 2012년 당기순이익 800억원을 시현하였다.

〈표 4-5〉 2012년 예산 대비 실적 비교

(단위 : 억원)

구분	2012결산	2012예산	증감률 (전년대비)	2011결산	예산 대비 증감액	예산 대비 달성률
광고수익	5,524	6,256	-1,149	6,673	-732	-12%
부대수익	2,498	2,762	+261	2,237	-264	-10%
영업외수익*	486	140	+215	271	+346	247%
수익계	8,508	9,158	-673	9,181	-650	-7%
인건비	1,327	1,751	-416	1,743	-424	-24%
퇴직금	181	228	-23	204	-47	-21%
감가상각비	289	385	-12	301	-96	-25%
직접제작비	2,609	2,505	+240	2,369	+104	4%
제작경비	867	979	+263	604	-112	-11%
일반경비	1,053	999	+6	1,047	+54	5%
콘텐츠행사경비	554	873	-55	609	-319	-37%
판매수수료	963	1,093	-199	1,162	-130	-12%
진흥회자금	27	26	-104	131	+1	4%
영업외비용*	97	54	-21	118	+43	80%
예비비	0	30	0	0	-	-
비용계	7,967	8,923	-321	8,288	-956	-11%
영업이익	152	149	-588	740	+3	2%
세전이익*	541	235	-352	893	+306	130%
당기순익	801	-	-373	1,174	-	-

※ 지분법 평가손익 제외

※ 영업외수익 및 영업외비용에 지분법평가손익이 포함되어 있지 않기 때문에 세전이익에도 지분법평가손익 제외되어 있음.

투자예산의 경우, 2012년 집행률은 41% 정도이며 2011년의 투자예산 집행률 31%와 비교하여 크게 늘어난 것으로 보이는데 이는 상암동 신사옥 관련 예산의 집행률이 전체에서 차지하는 비중이 크기 때문인 것으로 판단된다.

〈표 4-6〉 2012년 MBC투자예산 대비 실적비교

(단위 : 억원)

항목	2012년			2011년 집행액	전년실적 대비 증감		
	집행	편성액	집행률		증감액	증감률	
방송시설 장비투자	기계기구	150	243	62%	120	+ 30	+ 25%
	제작시설	6	2	300%	10	-4	-40%
	제작비품	2	1	200%	3	-1	-33%
일반투자	투자유가증권	41	131	31%	13	+ 28	+ 215%
	보증금	15	3	500%	44	-29	-66%
	토지	5	69	7%	10	-5	-50%
	건물	1	3	33%	2	-1	-50%
	건축물	88	66	133%	12	+ 76	+ 633%
	차량운반구	1	1	100%	6	-5	-83%
	비품	12	41	29%	46	-34	-74%
	건설중인자산	0	1	0%	0	0	신규
선급비용	영화방영권	0	38	0%	0	0	신규
	스포츠중계권	0	185	0%	0	0	신규
상암동 신사옥		686	1,463	47%	208	+ 478	+ 230%
투자 총계		1,007	2,247	41%	474	+533	+117%

## 2. 재무성과

### 1) 수익구조의 다각화

2012년 MBC매출은 8,021억원으로 889억원이 감소하였으며 분야별 수익구조를 상세하게 살펴보면 다음과 같다.

〈표 4-7〉 2012년도 광고매출 실적

(단위 : 억원)

구분	2012년 실적	전년대비		2011년 실적	2012년 예산	예산대비	예산대비 비율
		증감액	증감율				
TV	4,298	-936	-17.9%	5,234	4,824	-526	89.1%
AM	371	-19	-4.9%	390	369	+ 2	100.5%
FM	144	-57	-28.4%	201	186	-42	77.4%
DMB	22	-14	-38.9%	36	33	-11	66.7%
간접/가상광고	98	-13	-11.5%	111	128	-30	76.6%
합계	4,933	-1,039	-17.4%	5,972	5,540	-607	89.0%



내수불경기 및 종편 4사 진입 등 방송광고경쟁 심화 및 2012년 MBC과업 (1월30일부터 7월 17일 까지 170일간)으로 인하여 전체 광고수익이 전년대비 1,039억 감소하였다. 금액으로는 TV광고(-936억)가, 감소율 측면에서는 FM(-28.4%) 및 DMB(-38.9%) 광고가 전년대비 크게 감소한 것으로 나타났다.

〈표 4-8〉 2012년 KBS, SBS 광고실적

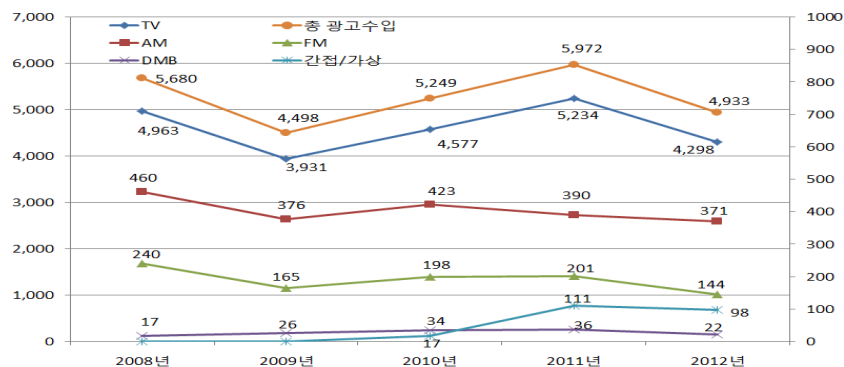
(단위 : 억원)

구분	KBS			SBS			2011년 실적	
	2012년 실적	증감액	증감율	2012년 실적	증감액	증감율		
TV	5,974	+258	4.5%	5,716	4,586	-333	-6.8%	4,919
AM	94	-27	-22.3%	121	63	-7	-10.0%	70
FM	94	+2	2.2%	92	193	-7	-3.5%	200
DMB	18	-9	-33.3%	27	19	-11	-36.7%	30
간접/가상광고	56	+26	86.7%	30	119	+58	95.1%	61
총계	6,236	+250	4.2%	5,986	4,980	-300	-5.7%	5,280

KBS, SBS의 2012년 광고실적과 MBC의 실적을 비교하면, 전반적으로 지상파방송 3사중 MBC의 실적이 가장 저조한 것은 표면적으로 파악할 수 있다. 세부적으로 분석해 본다면 TV광고에서 SBS와는 금액차이가 크지 않지만 전년대비 감소분을 고려할 때 광고시장에서 매체파워 격차가 크게 줄어들었다는 분석이 가능하며, 간접가상광고에서 KBS와 SBS의 증가 추세와 MBC의 하락세는 개별프로그램의 경쟁력에 크게 영향을 받는 간접가상광고의 특성상 2012년도 MBC의 채널경쟁력 약화가 두드러졌다는 분석이 가능할 것이다.

〈그림 4-3〉 최근 5년 광고매출현황

(단위 : 억원)



시계열적으로 보면 TV 광고는 2010년과 2011년 증가추세를 지속하였다가 2012년에 감소하였으며 라디오의 매체력 약화에 따른 광고매출 역시 지속적인 감소추세를 보이고 있다. 다만 간접/가상광고는 2011년부터 본격 제도화됨에 따라 시장이 성장하는 것을 알 수 있다.

〈표 4-9〉 2012년 MBC 협찬수익

(단위 : 억원)

구분	2012년 실적	전년대비		2011년 실적	2012년 예산	예산 대비	예산대비 비율
		증감액	증감률				
캠페인협찬	265	-51	-16.1%	316	343	-78	77.3%
프로그램협찬	326	-57	-14.9%	383	373	-47	87.4%
합계	591	-108	-15.5%	699	716	-125	82.5%

〈표 4-10〉 2012년 KBS, SBS협찬수익

(단위 : 억원)

구분		2009	2010	2011	2012
KBS	캠페인	403	292	301	382
	프로그램	537	537	478	567
	합계	940	829	779	909
SBS	캠페인	309	237	273	208
	프로그램	440	520	569	633
	합계	749	757	842	841

2012년 협찬수익은 전년대비 108억원이 감소하였으며 이는 지상파방송사 3사중 최소 규모이자 유일하게 총액이 감소한 결과이다. 국내경제의 전반적인 불경기와 장기간의 파업으로 인한 채널경쟁력 약화로 인하여 협찬 수익이 감소한 것으로 파악된다. 캠페인협찬은 과거 안정적 추세를 보였으나, 2012년에는 라디오협찬은 증가하고 TV캠페인 협찬이 감소한 것을 알 수 있다. 프로그램협찬은 간접광고의 제도화 이후 광고주의 수요 증가로 시장이 성장 중이나, 2012년 MBC 프로그램은 정상적인 제작, 방송이 어려운 상황으로 협찬 수주에 어려움이 있었을 것으로 파악된다.

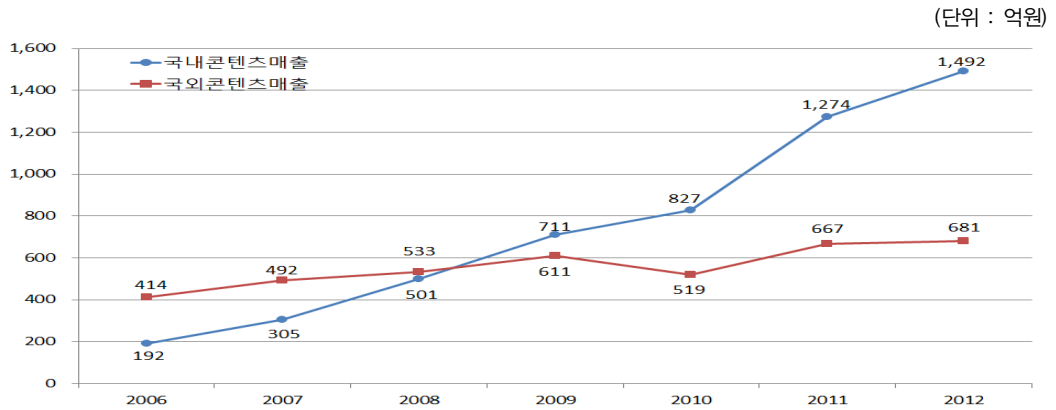
〈표 4-11〉 2012년 MBC콘텐츠 유통수익

(단위 : 억원)

구분	2012년 실적	전년대비		2011년 실적	2012년 예산	목표 달성률
		증감액	증감률			
해외 콘텐츠 유통수익	681	+ 14	+ 2%	667	861	79%
국내 콘텐츠 유통수익	1,492	+ 218	+ 17%	1,274	1,357	110%
합계	2,173	+232	+12%	1,941	2,218	98%

국내콘텐츠 유통수익은 IPTV VOD의 높은 성장, 케이블SO 실시간재전송료 회수 및 런던올림픽 중계권 재판매 등으로 인하여 전년 실적 대비 218억원 매출 성장을 달성하였다. 해외콘텐츠 유통수익은 대부분의 국가에서 실적이 감소되었으나, 일본·태국 지역의 프로그램 판매수익의 증가로 인하여 매출이 전년 대비 14억원 증가하였다.

〈그림 4-4〉 연도별 콘텐츠 유통수익 비교



2009년 이후 국내 뉴미디어시장이 급속하게 성장함에 따라 국내 콘텐츠 매출이 국외 콘텐츠매출을 추월하였으며, 그 차이는 계속 벌어지고 있는 것을 알 수 있다. 해외매출의 경우 일본, 태국을 제외하고는 전년대비 감소하였다. 만약 일본 엔화약세가 지속되거나 한류의 성장이 둔화될 경우 해외콘텐츠 매출은 감소가능성이 존재하므로 이에 대한 대비가 필요한 것으로 보인다. 한편 국내매출의 경우 고성장 중이나 언젠가는 안정기에 접어들 가능성이 존재할 것에 대비하여 무료VOD서비스의 현실화 등에 대해서도 조속한 수익 실현화가 필요한 시점이다.

〈표 4-12〉 2012년 MBC 행사 및 사업 수익

(단위 : 억원)

구 분	2012년 실적	전년대비		2011년 실적	2012년 예산	목표 달성률
		증감액	증감률			
글로벌사업본부 소계	173	-14	-7%	187	386	45%
서울경인본부 소계	17	-7	-29%	24	62	27%
총 계	190	-14	-7%	211	448	42%

행사 관련 매출 규모가 전년 대비 21억원 감소(211억→190억)하였으나, 직접경비 차감 후의 공헌이익은 42억원 증가(-14억→28억)하여 이익률이 다소 개선되었다. 다만 행

사경비에 포함되지 않은 프로그램 직접제작비 금액을 고려하면 행사 수행을 통한 이익 창출은 크지 않은 것으로 파악된다. 행사사업 수익은 수익계획 자체가 불확실하여 사업추진이 수익이 아닌 비용중심으로 접근되는 경향이 있으므로 매출 규모의 확대보다는 사업수익성을 고려한 선별적인 행사 시행을 통하여 효율성 달성에 주력해야 할 것이다.

〈표 4-13〉 2012년 MBC 기타매출 현황

(단위 : 억원)

구분	2012 실적	전년대비		2011 실적	2012예산	예산대비	예산비율
		증감	증감률				
네트프로판매수익	51	-1	- 1.9%	52	46	5	110%
방송용역 제공수익	77	46	+ 148.3%	31	41	36	187%
시설사업수익	7	+4	+ 133.3%	3	8	-1	86.4%
합계	135	+48	+55.9%	87	96	+39	140.2%

기타매출과 관련하여 2012년 총선과 대선 선거방송에 따른 수익발생 부분이 주요한 사항으로 파악되나 이례적인 수익으로 지속적인 인력이나 장비, 설비 임대를 통한 매출 창출을 위한 방안 마련도 고려할 필요가 있다.

## 2) 비용구조의 건전성

2012년도 MBC의 비용구조 건전성을 파악하기 위하여 직접제작비, 제작경비, 콘텐츠 및 행사 경비, 일반경비 및 인건비(퇴직급여)를 중심으로 분석을 실시하였다. 우선 직접경비는 전년대비 240억이 증가한 2,609억원이 소요되었으며 증가액의 대부분을 TV제작비의 증가분이 차지하였다. 자세한 사항은 부문별 분석을 통해 언급하고자 한다. 아울러 제작경비는 전년대비 263억이 증가한 867억원이 소요되었으며 스포츠중계권료 지급으로 인한 상승분이 주요한 요인으로 파악된다. 이외 콘텐츠 및 행사경비, 일반경비, 인건비등도 항목별 분석을 통해 평가하였다.

〈표 4-14〉 2012년 MBC 직접제작비 실적

(단위 : 억원)

구분	2012 실적	전년대비		2011 실적	2012예산(*)	예산대비	예산비율
		증감액	증감률				
TV	2,499	+239	+11%	2,260	2,228	+ 271	112%
Radio	106	-	-	106	123	-17	86%
DMB	4	+1	+33%	3	4	0	100%
합계	2,609	+240	+10%	2,369	2,355	+254	111%

우선 직접제작비와 관련하여 비용발생 내역을 본부별로 분석해보면 드라마본부는 자체제작 드라마 증가, 제작비 규모가 큰 사극 및 시대극 편성 증가 및 방영권 구입 편수 감소 등으로 인해 전년대비 280억(28%) 증가한 1,291억을 집행하였다. 이를 더 구체적으로 살펴 보면 종편 등 경쟁심화로 제작요소 수요 증가에 따른 제작비가 증가추세에 있다. 특히, 2012년에는 자체제작 드라마가 전년도 3편에서 5편으로 증가하였고, 제작비 규모가 큰 사극(무신, 아랑사또전, 해를 품은 달, 마의) 및 시대극(빛과 그림자) 편성 증가 등으로 인해 전체 라인업에서 제작 단가가 상승하였다. 이로 인해 전년대비 277억 원의 제작비 증가한 것으로 나타났다. 한편 파업으로 인한 제작 차질로 인해 스페셜 및 재방물 대체 편성으로 인한 편성량 감소로 전년대비 35억 제작비가 감소하였다. 방영권 구입 편수가 전년도 2편에서 1편으로 감소하였고, 이로 인해 상대적으로 고가인 제작드라마 편수 증가로 인해 전년대비 42억원의 제작비가 증가하는 효과를 가져왔다.

예능본부의 경우 예능프로그램에 대한 제작비는 꾸준히 증가하고 있으나, 파업 및 올림픽으로 인한 불방으로 인해 제작비 증가분이 상쇄되어 전년대비 34억(-5%) 감소한 601억이 집행되었다. 구체적인 내역을 살펴보면 예능프로그램도 종편 등 경쟁영향으로 전반적으로 제작 단가가 상승하고 있는 추세이며, 이로 인해 47억원의 제작비가 증가하였다. 정규 프로그램 수는 14개로 전년도 동일하나, 파업 및 올림픽으로 인한 불방 횟수 증가로 전년대비 86억원의 제작비 감소 효과를 불러 왔다. 대형 K-POP 콘서트 제작 증가로 인해 전년대비 약 5억원의 제작비가 증가되었다.

외주프로그램과 관련해서는 파업으로 인한 예능/교양/보도 프로그램 불방 분의 대체 프로그램 편성 증가 등으로 인해 전년대비 27억(10%) 증가한 305억원을 집행하였다. 파업으로 인한 예능/교양/보도 프로그램의 불방분에 대한 대체 편성 프로그램인 <세상보기 시시각각>, <생방송 월화수목>, <주얼리 하우스> 등의 추가 편성으로 인해 전년대비 29억원의 제작비 증가를 가져왔다. 파일럿 프로그램 수는 증가하였으나, 특집다큐 제작이 크게 감소하여 전년대비 11억원의 제작비가 감소하였다. 시사교양 부분은 파업과 올림픽으로 인한 불방 및 특집 프로그램 제작 감소로 인해 전년대비 11억원(-12%) 감소한 80억원을 집행하였고, 정규 프로그램의 제작단가는 전반적으로 소폭 상승하였으나, 파업으로 인한 <PD수첩>, <시사매거진2580> 등의 장기간 불방으로 전년대비 12억원(-15%) 감소한 70억원을 집행하였다.

〈표 4-15〉 2012년 MBC 비용항목별 실적

(단위 : 억원)

구분	2012 실적	전년대비		2011 실적	2012 예산	예산 대비	예산 비율
		증감	증감율				
제작경비	867	+ 263	43.5%	604	979	-112	88.6%
콘텐츠/행사경비	554	-58	-9%	609	873	-319	63%
일반경비	1,053	+ 6	+ 0.6%	1,047	999	+ 54	105.4%
인건비	1,327	-416	-23.9%	1,743	1,751	-424	75.8%
퇴직급여	181	-23	-11.3%	204	228	-47	79.4%

비용항목별로 보면 제작경비는 런던올림픽, 야구등 스포츠중계권료와 경비가 가장 큰 비중을 차지하였으며, 작가 및 MC전속금, 재방송료, 선거방송을 위한 여론조사비용, 항공기 운용경비 등이 주요한 요소로 포함되었다.

콘텐츠 및 행사 경비는 드라마 라인업의 전반적인 수출 호조로 2012년 해외직판수익은 소폭 증가하였으나, 아랑사또전, 신들의만찬, 무신 등 자체제작 드라마 비중의 증가로 외주사/작가협회 배분액은 전년 대비 19억 감소하였으며, 해외판매 물량 증가 및 테이프 등 원가상승에 따라 수출용 프로그램 가공비가 전년 대비 3억 정도 증가하였고 콘텐츠 전송을 위한 송출네트워크 이용료(LG유플러스 등) 증가로 인하여 전년 대비 16억 증가하였다. 그리고 행사 관련 매출 규모가 전년 대비 21억 감소(211억→190억)함에 따라 행사경비도 전년 대비 63억 감소(225억→162억)하여 공헌이익률이 다소 개선(42억 증가)되었다.

일반경비는 고정성 경비로 전년수준을 유지하였으나 일부 항목(인력개발비, 출장비, 시상비 등)에 대해서는 파업여과로 집행실적이 감소하였다. 근로복지기금은 2011년 대비 실적감소에 따라 근로복지기금에 대한 출연금 역시 36억원 감소하였다. 4대 보험은 2012년 경력직 채용 증가 및 4대 보험료율 인상에 따라 보험료 25억이 추가 지출되었다. 2012년 170일간 파업이 진행되었음에도 불구하고 일반경비는 전년대비 소폭 상승하였으며, 본사파견 관계사 직원 인건비와 조직관리비 상승에 따른 결과로 파악된다.

인건비 및 퇴직급여 관련하여 파업 참여인원에 대한 급여 및 상여 235억원(평균인원 802명, 인당 평균 0.29억원)이 감소하였으나 2012년 계약직 추가 채용인원에 대하여 급여 등이 증가(계약직 추가 채용인원 94명으로 총 연봉합계액 약 47억원이나, 3~8월 중에 입사하여 급여 등 부담액은 일부만 증가)하여 연간 급여 및 상여는 약 219억원 감소하였다. 성과연동 성과급은 목표영업이익(250억원) 미달성으로 인하여 2012년에 지급되지 않았다.

〈표 4-16〉 5년간 MBC 1인당 총 보상

(단위 : 억원)

구분	2008	2009	2010	2011	2012
①인건비	1,417	1,405	1,553	1,743	1,327
②퇴직급여	164	289	188	204	181
③복리후생비	214	188	287	310	298
④성과상여 (①에 포함)	(0)	(0)	(144)	(184)	(0)
⑤근로복지기금 (③에 포함)	(0)	(0)	(90)	(90)	(54)
⑥연평균인원수	1,755	1,614	1,612	1,593	1,673
1인당 총보상(①+②+③)/⑥	1.02	1.17	1.26	1.42	1.08
④, ⑤제외시 1인당 총보상	1.02	1.17	1.11	1.25	1.05

지난 5년간 MBC의 1인당 총 보상(인건비 관련 회사 총 부담액)을 살펴본 결과, 인건비 및 복리후생비 부담액이 증가추세에 있었으나, 2012년 영업이익 감소 여파로 성과급(2011년 성과급 352%, 2010년 292%)미지급 및 근로복지기금 출연 감소에 따라 인건비 지급액이 감소하였다고는 해도 1인당 평균 회사 인건비 부담액이 1억원을 초과하는 것으로 파악되었다. 전체 비용중 인건비 비중이 큰 조직 특성상 1인당 비용이 커질수록 재무적 관점에서 MBC의 경쟁력이 약화될 수 있는 요인으로 우려되는 측면이라고 할 수 있겠다. 방송문화진흥회에서 주주로서 MBC의 1인당 보수 인상률을 사전에 결정하여 줄 수는 없는지 묻고 싶다. 참고로 공기업/준정부기관의 경우 매년 예산편성시 기획재정부에서 인건비 인상을 가이드라인을 부여하여 철저히 통제하고 있다.

### 3) 투자관리의 적절성

2012년 MBC는 경상투자 321억(방송시설 158억, 일반투자 163억)과 상암신사옥 686억이 투자되어 연간 총 1,007억이 투자되었으며, 이는 전년대비 523억 증가한 금액으로써, 연초 예산 2,023억 대비 49.8%에 해당되는 실적으로 파악된다. 제반 자료를 분석한 결과 경상투자의 경우 불경기 및 파업 등의 여파로 정상적 집행이 어려웠으며, 상암 신사옥의 경우 건설공정률 지연에 따른 준공지연으로 투자금 집행이 지연되어 예산 대비 집행률이 낮았던 것으로 분석된다.

〈표 4-17〉 투자총괄표

(단위 : 억원)

구분	2012 실적	전년대비		2011 실적	2012 예산	예산 대비	예산 비율	
		증감	증감율					
방송시설 투자	기계기구	150	+ 30	25.0%	120	243	-93	61.7%
	제작시설	6	-4	-40.0%	10	2	+ 4	300.0%
	제작비품	2	-1	-33.3%	3	1	+ 1	200.0%
	소계	158	+ 25	18.8%	133	246	-88	64.2%
일반 투자	유가증권	41	+ 28	215.4%	13	131	-90	31.3%
	토지, 건물, 구축물 등	93	+ 69	287.5%	24	138	-45	67.4%
	차량비품	14	-38	-73.1%	52	41	-27	34.1%
	기타	15	-29	-65.9%	44	4	+ 11	375.0%
	소계	163	+ 30	22.6%	133	314	-151	51.9%
경상투자 소계	321	+ 55	20.7%	266	560	-239	57.3%	
상암 신사옥 투자	686	+ 468	214.7%	218	1,463	-777	46.9%	
투자 총계	1,007	+ 523	108.1%	484	2,023	-1,016	49.8%	

MBC창사 이래 가장 큰 규모의 투자인 투자 상암동 신사옥 관련하여 당초 2013년 완공을 목표로 사옥 건설을 추진하였으나 2014년 3월로 완공이 늦추어 진점은 여의도 방송센터의 매각이 계획대로 이루어지고 있지 않은 상황을 감안하면 매각 지연이 오히려 긍정적 효과를 도출하였다고 판단된다.

신사옥 관련 최초 예산부터 현재 확정 예산에 이르기까지 세목별 예산 수정 내역, 시기 및 근거와 관련하여 전체 예산 측면에서 보면 건설비 경쟁입찰로 403억원의 비용 절감을 실현하였으나 장비투자 402억원의 증가로 이를 모두 상쇄하였고 당초 예상했던 과밀부담금이 면제된 반면 기타 비용이 증가하여 총액 32억원이 증가된 것으로 귀결되었다. 전반적으로 크게 무리가 없는 예산 편성으로 보인다.



〈표 4-18〉 상암동 신사옥 소요 비용현황

(단위 : 백만원)

구분	상암신사옥 건립 기본계획 (2008.9)	현재 (2013.5)	변동금액	변동사유
토지대금	117,290	111,571	-5,719	잔금일시납부로 이자분 감소
건설비	281,065	240,781	-40,284	경쟁입찰에 따른 건설비 감소(2011.1.27.)
외주용역비	11,805	13,694	1,889	2004~2008 기 수행된 국내외 건설팅료
방송장비투자	53,700	93,900	40,200	아래 증액사유 참조
인허가행정 및 제세공과금	38,978	26,010	-12,968	과밀부담금 납부 제외업종에 해당
기타비용	3,303	23,447	20,144	스마트오피스 구축 38억 스타의 거리(DMS) 20억 정보컨텐츠 장비예산 35억 사옥이전비용 41억 전시시설구축 40억 상환경공사대금 22억
합계	506,141	509,403	3,262	

토목공사 및 건설공사 경쟁입찰 자료 및 선정 근거와 관련하여 공사를 2단계(토목공사, 본공사)로 분리하여 발주한 이유는 서울시와의 부지매입 계약조건 상 착공기한(2010.3.25.)을 준수하여야 하나 신사옥시행에 대한 MBC 내부의 의사결정 지연으로 인하여 설계가 완료되지 아니하였고, 이로 인하여 우선 설계가 완료된 토목부분부터 발주하여 공사를 시행하면서 나머지 설계를 완성해 가는 소위 Fast-Track 방식으로 진행하기 위한 것으로 파악되었다.

또한 상암신사옥 방송장비 소요 예산은 당초 기본계획보다 402억원 증액된 939억원으로 예상하고 있으며 이는 순수장비 견적가에 비하여 약 25% 정도 할인된 금액이다. 방송장비 예산은 공사예상비용(80억원)과 방송장비 구입비용(829억원), 기반시설 공사착수금(30억원)을 포함한 금액이다. 신사옥 건설과 관련하여 사용자편의를 도모하기 위하여 제작부서의 의견을 수렴, 반영한 결과 뉴스센터 세트제작비 27억, 보도용 오픈 스튜디오 장비 신규구입 20억, 스포츠제작용 세트 제작비 3억원이 소요되어 2012년 12월 887억 예산에서 939억원으로 증액되었다.

방송장비 소요예산은 2013년 5월말까지 92억원이 집행되었으며 2014년 6월까지 추가 847억원이 집행될 예정이다.

〈표 4-19〉 방송장비 소요내역 현황

분류	시설	금액(억원)	세부사항
TV제작	TV 및 라디오 스튜디오 등	283.6	스튜디오(A, B, C, 매직, 다목적공개홀), 음향, 종편, 라디오 등
보도	보도시설 외	137.2	뉴스센터, 기상센터, 보도CG실, 오픈스튜디오 등
송출관련	TV주조정실, 회선조정실 등	63	TV주조정실, 회선조정실, DMB송출실, 방송준비실 등
IT기반	NPS시설 등	239	제작NPS, 보도NPS, 아카이브, 네트워크
방송기반	기반시설, 시스템설치공사	193.3	광전송시설, 시스템 설치공사기반시설공사, 전사분인터컴 등
기타	대회의실 등	22.9	대회의실, 공청실, 연구개발비, 방송시설 이전비, 각종인건비 등
합계		939억원	

지난 2010년도, 2011년도 경영평가에서 가장 우려되었던 신사옥 건설 소요자금 조달과 관련하여, MBC는 현재 전액 자체자금으로 신사옥 건설 소요자금을 조달하고 있는 것으로 파악되었다. 2013년 5월말 현재 2,764억원의 현금 및 현금등가물을 보유 중에 있으며 추가적인 자금조달 없이도 완공시점인 2014년 4월 말까지 825억의 자금수준이 유지될 것으로 예상하고 있다. MBC제출 자료와 인터뷰를 통해 파악된 추가적인 자금조달 방법은 다음과 같다.

〈표 4-20〉 신사옥 건설자금 조달 방안

시기	자금조달방안
기 실행	2012년 11월, 보유주식 매각 (566억)
향후 실행가능한 방안	1) 시장성있는 유가증권 매각 (약 200억 규모) 2) 시장성있는 특수관계자 유가증권(자회사 보유주식 현재 58.13% 지분율 중 8%수준 매각시 187만주 96억원 규모) 3) 은행대출(은행) 4) 회사채 발행(금융투자회사)

하지만 가장 주요한 자금조달 방안이었던 방송센터 매각 불발에 따른 향후 자금 조달 계획을 시나리오별로 파악해보면 우선, 방송센터 매각이 진행되는 상황을 가정하면, 매각대행사 선정입찰에 참여한 주요매각행사의 제안서상의 일정을 참고할 경우 매각계약은 이르면 2013년 12월중에 계약을 체결할 예정이며, 늦어도 2014년 1분기 내에 매각계약이 체결될 것으로 예상되고 있다. 매각에 성공하는 경우 계약체결 시점에 매각금액의 10%를 계약금으로 수령하며, 명도시점(방송장비 철거 및 이전설치를 반영할 경우 2014년 9월 예상)에 잔금을 수령하게 된다. 방송센터의 예상매각가격은 주요 제안사의

예상수치에 따르면 4,300억원에서 5,000억원 수준으로 알려져 있다.

현재 MBC의 자금계획은 방송센터가 매각되지 않을 것을 가정하고 수립되어 있다. 2013년 5월말 기준으로 작성된 자금추정자료의 경우, 2013년 12월말에 1,038억, 건물 준공시점인 2014년 5월말 기준으로 825억을 예상하고 있다 (2013년 6월 11일자 회계부 내부추정자료에 근거한 것으로써 신사옥 임대보증금 400억원이 유입되는 것으로 가정). 당초 예상보다 자금흐름상 여유가 있는 관계로 기존의 유동성 확보방안으로 검토 중이었던 보유주식(시장성있는 유가증권)의 매각을 유보 중에 있으며(약 200억 수준) 또한 자회사의 보유지분에 대해서 과반의 지분율을 유지하는 한에서 8%정도가 매각 가능하며, 매각예상금액은 현재 시가기준으로 96억에 달하고 있다. 그 밖에 회계부 자금팀에서 회사채발행을 대비하여 자금시장 동향을 확인중이며, 주거래은행인 기업은행과 대출과 관련된 조건도 매월 확인하고 있다.

MBC가 추진하고 있는 상암동 신사옥 건설과 관련한 모든 자료를 종합하여 검토한 결과 비록 여의도 방송센터의 매각이 조만간 이루어질 것으로 보이지는 않으나 자체 자금 및 필요한 경우 외부차입 또는 보유중인 상장주식 매각 등으로 충분히 견디어 낼 수 있는 수준으로 판단된다. 또한 건설 예산 역시 일부 방송장비의 증액과 당초 예산에 없던 스마트 오피스 구축 등으로 32억원 정도의 예산이 추가 편성된 것은 공사의 규모에 비추어 크게 무리한 증액은 아닌 것으로 판단되므로 진행의 추이를 지켜보면서 우발적 상황이 발생하지 않도록 감독하는 것으로 충분하다고 본다.

#### 4) 자산(자금)관리의 적절성

2012년말 MBC의 자금운용 현황은 아래와 같으며 보유현금은 약 3,250억원 수준인 것으로 나타났다. 상암동 신사옥 관련 자금 문제가 크게 우려스럽지 않은 상황으로 판단되며, 전반적인 자금 관리는 적절하게 운용되고 있다고 평가한다.

〈표 4-21〉 자금운용 현황

(단위 : 백만원)

계정과목	운용형태	2012년말 기준	2011년말 기준
현금 및 현금성자산	현금	1	1
	당좌예금	4,259	2,606
	보통예금, F/B	1	58
	MMT.MMW	232,221	33,500
	기타 예금	-	-
	소계	236,481	36,165
단기금융상품	환매조건부채권	0	3,000
	은행채권	32,307	26,457
	CD	0	10,000
	정기예금/ 은행채	20,000	184,000
	소계	52,307	223,457
장기금융상품	당좌개설보증금	3	3
	종업원퇴직보험	115	1,414
	만기보유증권	451	451
	소계	569	1,868
매도가능증권	시장성지분증권	35,855	86,631
총계		325,212	348,121

### 5) 성장성 및 수익성

일반적으로 규모 및 성장의 증대속도를 나타내는 성장성 지표는 총자산의 규모 보다는 매출액과 영업이익의 증감으로 분석하는 것이 타당할 것으로 판단된다.

KBS와 SBS가 5%대 수준의 매출액 증가 성과를 거두었고, KBS의 경우 949억원의 협찬수익을 달성하여 전년대비 170억원(21.8%)이 증가한 성과를 도출하였다. 반면 MBC방송광고는 17%, 협찬수익은 15%대로 감소하였고 총 매출은 10%대 감소한 실적을 거두게 되었다. 장기간 과업의 여파로 채널경쟁력 약화와 경영실적 저하라는 결과를 도출하였지만 지상파방송사가 전반적으로 영업이익률이 저하되는 상황에서 비용을 최소화하여 경영상황 악화를 방지하고자 노력했다고 평가한다.

〈표 4-22〉 2012년 방송3사의 경영실적

(단위 : 억원)

구분	MBC				KBS				SBS			
	2012 실적	전년대비		2011 실적	2012 실적	전년대비		2011 실적	2012 실적	전년대비		2011 실적
		증감	%			증감	%			증감	%	
매출	8,022	-888	-10.0%	8,910	15,190	+753	+5.2%	14,437	7,571	+365	+5.1%	7,206
방송광고	4,933	-1,039	-17.4%	5,972	6,236	+250	+4.2%	5,986	4,980	-300	-5.7%	5,280
협찬	591	-108	-15.5%	699	949	+170	+21.8%	779	841	-1	-0.1%	842
콘텐츠	2,173	+232	+12.0%	1,941	1,640	+238	+17.0%	1,402	1,022	+168	+19.7%	854
수신료	0	0	0	0	5,851	+72	+1.2%	5,779	0	0	0	0
기타	325	+27	+9.1%	298	514	+23	+4.7%	491	728	+498	+216.5%	230
영업비용	7,870	-300	-3.7%	8,170	15,570	+482	+3.2%	15,088	7,164	+787	+12.3%	6,377
영업이익	152	-588	-79.5%	740	-380	+271	-41.6%	-651	407	-422	-50.9%	829
영업외수익(*)	486	+215	+79.3%	271	262	-329	-55.7%	591	222	+52	+30.6%	170
지분법이익	419	-163	-28.0%	582	228	+4	+1.8%	224	0	0	0	0
영업외비용(*)	97	-21	-17.8%	118	172	+60	+33.6%	112	219	-10	-4.4%	229
지분법손실	10	-58	-85.3%	68	0	0	0	0	0	0	0	0
당기순이익	801	-373	-31.8%	1,174	-62	-110	-229.2%	48	289	-291	-50.2%	580

〈표 4-23〉 지상파 방송 3사 비용관련 재무비율분석

비용 지표	MBC			KBS			SBS		
	2012	2011	2010	2012	2011	2010	2012	2011	2010
수지비율	94%	90%	91%	100%	100%	97%	95%	90%	99%
매출원가율	78%	70%	69%	86%	87%	81%	75%	67%	79%
영업비비율	98%	92%	92%	103%	105%	99%	95%	88%	101%

※ 수지비율 : 총지출 ÷ 총수입 (영업외 수익과 비용 포함)  
 영업비비율 : 영업비용 ÷ 매출

2012년에는 파업의 영향으로 MBC가 좋지 못한 것이 당연한 것이나 KBS는 영업외 수익의 감소로 당기순손실을 나타낸 것으로 보인다.

## 6) 안정성

MBC는 재무구조측면에서 유동비율 374.2%, 부채비율 13.6%, 금융부채비율 0%로 지상파방송3사중 가장 안정적인 재무구조를 보유하고 있다.

〈표 4-24〉 지상파 방송 3사 재무상태표

(단위 : 억원)

구분	MBC		KBS		SBS	
	2012년 말	2011년 말	2012년 말	2011년 말	2012년 말	2011년 말
유동자산	5,168	5,305	2,530	2,360	3,771	4,415
현금및금융자산	2,888	2,597	18	22	1,742	1,888
기타	2,280	2,708	2,512	2,338	2,029	2,527
비유동자산	14,465	13,984	11,393	11,001	4,477	4,074
유형자산	5,555	4,896	7,518	7,284	3,329	3,295
기타	8,910	9,088	3,875	3,717	1,148	779
자산합계	19,633	19,289	13,923	13,361	8,248	8,489
유동부채	1,381	1,646	4,316	3,545	2,118	2,962
단기차입금			2,651	1,897	536	1,088
기타	1,381	1,646	1,665	1,648	1,582	1,874
비유동부채	974	908	2,900	2,850	640	194
장기차입금					501	3
기타	974	908	2,900	2,850	139	191
부채합계	2,355	2,554	7,216	6,395	2,758	3,156
자기자본	17,278	16,735	6,707	6,966	5,490	5,333
자산부채합계	19,633	19,289	13,923	13,361	8,248	8,489

〈표 4-25〉 지상파 방송 3사 재무비율 비교

재무비율	MBC		KBS		SBS	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
유동비율	374.2%	322.3%	58.6%	66.6%	178.0%	149.1%
부채비율	13.6%	15.3%	107.6%	91.8%	50.2%	59.2%
금융부채비율	0.0%	0.0%	39.5%	27.2%	18.9%	20.5%

### 3. 이해관계자 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 iMBC 등 총 11개사가 운영되고 있다.

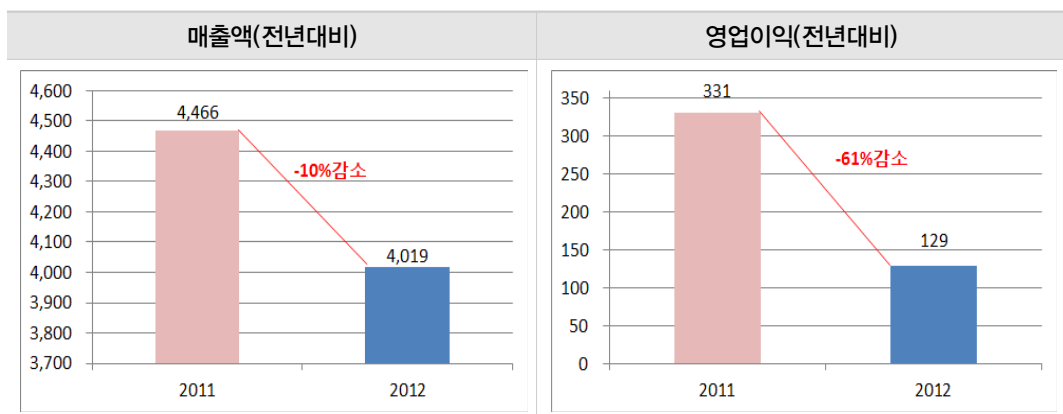
### 1) 관계회사의 경영실적 및 경영독립성

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.

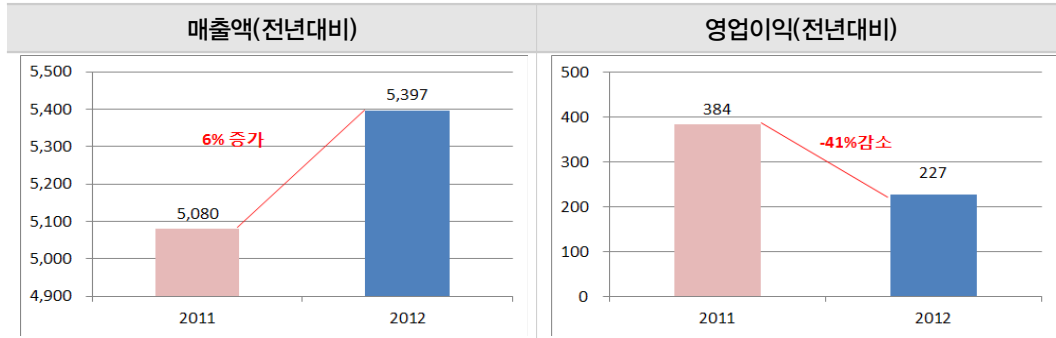
MBC는 지역방송의 재무역량 개선 및 프로그램 제작역량 제고를 위하여 지역방송 계열사의 광역화를 추진하여 왔다. 2010년 3월 창원 및 진주 MBC 겸임사장을 임명하고 2010년 6월 창원MBC와 진주MBC의 광역화 추진단을 구성하였고, 마침내 2011년 8월 방송통신위원회의 방송국 변경허가가 완료됨으로써 합병법인인 MBC경남이 출범하게 되었다. 한편 2011년 3월 강릉MBC와 삼척MBC 겸임사장을 임명하고 2012년 12월 양사의 합병 이사회가 개최되어 방송통신위원회의 허가를 기다리고 있다. 청주MBC와 충주MBC 역시 자체적으로 광역화를 추진 중에 있다. 그러나 과거 경영진에 의해 추진되던 위 광역화 정책이 주춤하고 있는데 이는 지역 여론과 정치권의 반대에 주된 이유가 있는 것으로 보인다.

2012년 본사의 장기간 파업과 계열사의 동조파업으로 관계회사들의 실적도 악화되었다. MBC C&I, 미술센터 등의 매출액 증가로 자회사 매출액은 2011년 대비 증가하였으나 영업이익은 감소한 것을 알 수 있다.

〈그림 4-5〉 MBC 계열사 실적



〈그림 4-6〉 MBC 자회사 실적



MBC관계사(계열사, 자회사, 채널사)의 재무 및 수익구조를 분석해 볼 때 과거 경영성과가 양호하였을 때의 이익이 지속적으로 유보되고 있어 전체적인 재무비율은 여전히 안정적이라고 판단된다.

〈표 4-26〉 MBC관계회사 재무 및 수익구조

(단위 : 백만원)

구분	자산	부채	자본	수익	비용	세전이익	당기 순이익
계열사	841,507	58,819	782,688	401,881	390,989	34,450	29,860
자회사	219,569	70,604	148,965	351,827	343,312	13,745	10,872
채널사	187,500	33,330	154,170	187,432	179,754	12,346	8,457

관계사의 수익구조를 살펴보면 아래 표와 같다.

〈표 4-27〉 MBC관계회사 수익구조

(단위 : 억원)

구분	수익	비용	세전이익	당기순이익	
MBC 계열사	2012	4,019	3,910	345	299
	2011	4,621	4,238	398	320
	2010	4,409	3,934	492	414
	2009	3,972	3,929	75	48
	2008	4,484	4,561	-52	-88
MBC 자회사	2012	3,518	3,433	137	109
	2011	3,083	2,959	173	142
	2010	2,574	2,474	129	98
	2009	2,004	2,017	-14	-13
	2008	1,958	2,027	-54	-69
MBC 채널사	2012	1,874	1,798	123	85
	2011	1,997	1,785	278	210
	2010	1,777	1,626	151	93
	2009	1,617	1,513	144	104
	2008	1,922	1,861	107	61



관계회사 전반적인 손익구조는 MBC 본사의 장기과업의 영향으로 2011년 대비 소폭 하락하였다. 그러나 지방 계열사들은 본사에 대한 의존도를 극복하는 것이 절실하며, 이를 위하여 각 지역별 특색에 맞는 각종 행사사업을 기획하는 등 다방면에서 노력하고 있는 점이 파악되었다. 부산 MBC는 여행사업인 MBC TOUR 매출 14억원, 방과후 학교 사업에서 매출 18억원, MBC롯데아트홀 공연사업에서 매출 17억원을 기록하는 등 호조를 보이고 있으며 다른 계열사 역시 웨딩사업, 컨벤션, 어학원 등 다양한 수익활동을 벌이고 있다.

〈표 4-28〉 MBC본사와 자회사 거래실적

(단위 : 백만원)

회사	매출액	본사거래분	본사거래비율(%)
MBC C&I	162,082	96,079	59%
MBC아카데미	16,517	2,016	12%
MBC미술센터	75,029	47,619	63%
iMBC	49,026	7,138	15%
MBC플러스	145,273	11,207	8%
MBC스포츠	42,159	391	1%
MBC플레이비	28,856	907	3%
MBC미주법인	17,520	718	4%
MBC나눔	2,451	2,291	93%
MBC경인	346	-	0%
합계	539,259	168,366	31%

MBC 자회사의 경우 지속가능성 제고를 위해서는 MBC 본사에 대한 매출 의존도를 낮추는 것이 필요하다. 2010년 자료를 보면(2011년 경영평가 자료 미제출) MBC C&I의 경우 프로덕션과 미디어텍이 합병되기 이전 프로덕션의 본사 거래비율이 30%, 미디어텍의 본사 의존도는 21.9%였다. 합병을 고려하더라도 59%의 높은 의존도를 보이는 것은 다소 우려되는 상황으로 판단된다. 반면 MBC미술센터의 경우 외부 사업수주와 적극적인 영업활동으로 2010년 82%에 달하던 본사 의존도를 63%로 크게 낮추는 성과를 거두었다.

## 2) 관계회사 관리 및 경영평가제도의 타당성(활용도)

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 유도 하며, 평가와 성과보상을 통해 경영이 개선되도록 설계되었다.

2012년 지역방송 계열사의 경영평가제도는 2011년과 동일하게 콘텐츠 35점, 경영실 적 40점, 경영시스템 25점을 유지하고 있으며 다만 윤리경영, 방송사고, 보고누락 및 은 닉, 징계 등의 사유 발생시 5점 한도 내에서 점수를 조정할 수 있다. 지역방송 계열사들 에 대한 등급평가는 종합평가 후 상위 4개사는 A등급, 하위 3개사는 C등급, 나머지 계 열사는 B등급을 부여하는 기존의 상대평가방식을 그대로 적용하였다.

자회사의 경영평가는 지역방송 계열사의 경영평가와는 다르게 자회사별 목표치 설정 후 목표대비 달성도를 평가하는 목표관리(MBO ; Management By Objectives) 개념으 로 접근하고 있다. 2011년 경영평가에서는 기존의 평가제도를 일부 조정하였으며 2012 년에도 동일하게 유지되고 있다. 다만 지역방송 계열사와는 달리 절대평가방식을 사용 하고 있으며 90점 이상이면 A등급, 80점 이상이면 B등급, 80점 미만이면 C등급을 부 여하였다.

2012년 관계사 경영평가 결과를 제출받지 못한 관계로 평가결과가 자회사 및 계열사 사장의 임면 또는 임직원의 성과보상에 차별화가 있었는지 확인하지 못한 점은 아쉬운 부분이다.

### 3) 직원만족도 제고

MBC는 조직구성원의 만족도와 관련한 조사를 별도로 실시하지는 않기 때문에 만족 도 제고를 위하여 시행된 사내정책 등을 기초로 간접적으로 파악할 수 있으며, 2012년 중에 시행한 조치들은 다음과 같이 파악되었다.

우선 고과 우수자 인센티브 제도를 운용하여 총 1,232명에 대하여 12억3천2백만원의 인센티브를 제공, 직원들의 근로의욕 향상과 자발적 동기화를 유도하였다. 또한 각종 연수 및 교육을 통하여 자기계발과 업무관련 능력향상 그리고 업무 효율성 향상을 위한 재충전을 도모하였다. 우선 외부지원을 포함한 해외연수를 실시하였으며, 1년이상 장기 연수는 6명, 3개월 연수 5명 그리고 단기 연수 47명 등 총 60여명이 2012년 해외 연 수 프로그램에 참가하였다, 부문별로는 보도 18명, 드라마 13명, 디지털본부 9명, 경영 지원본부 6명, 글로벌본부 5명, 기획홍보본부 4명 등이 참가하였다.

또한 전직원 대상의 교육을 실시하여 e-learnig , MBC아카데미 이러닝, 온라인 인문학 당 교육 등에 연간 총 1,404명이 교육을 이수하였고, 특정 직무관련 교육연수 등을 지원하 거나 실시하여 디지털 장비운용, 영상직무연수 등 직무관련 교육에 197명이 참가하였다.

〈표 4-29〉 교육비 지출현황

(단위 : 천원)

연도	교육비
2012년도	1,170,638
2011년도	5,246,851

2012년도 교육비는 약 11억 7천만원으로 전년대비 크게 감소하였다. 감소사유는 전년대비 매출액 및 영업이익이 크게 감소한 측면과, 파업으로 인한 교육대상 확보의 어려움 그리고 조직리더 해외연수(125명), 우수 성과자 해외연수(40명), 천지개벽 연수(약 450명) 등 전년도에 대규모로 이루어졌던 해외연수의 대폭 축소에 기인한 것으로 분석된다.

#### 4) 채널 스테이션 이미지 및 사회공헌도

##### (1) 채널 스테이션 이미지

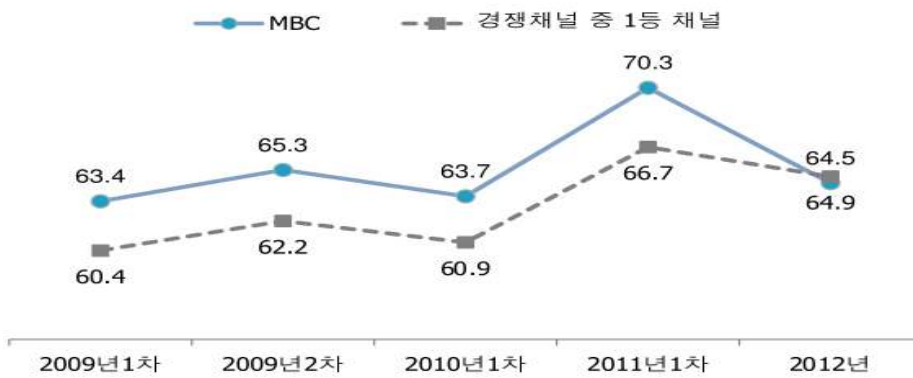
2012년 프로그램 품질 평가지수(QI)는 11월 5일부터 11월 30일까지 총 26일간 하루 평균 30분 이상 TV를 시청하는 만 15~69세 시청자 2,000명(2011년 3,000명)을 대상으로 실시되었다. 구조화된 설문을 이용한 면접조사 방법으로 진행되었으며, 총 142개 프로그램에 대하여 장르별 4~5개 문항으로 7점 척도로 측정하여 100점 만점으로 환산하였다.

QI조사에서 결과치로 제시되고 있는 채널별 브랜드자산은 주요 지상파 방송 채널(MBC, KBS1, KBS2, SBS)에 대한 시청자들의 인식, 평가, 선택을 종합적으로 측정할 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 4-30〉 브랜드 자산 평가 항목

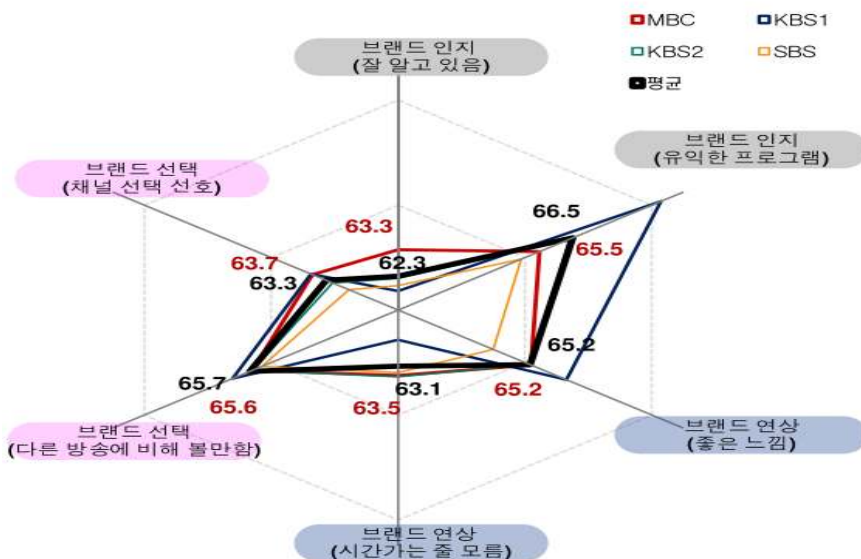
브랜드 평가 부문	브랜드 평가 항목
브랜드 인지	나는 000채널이 어떤 프로그램을 방송하는지 잘 알고 있다.
	000채널은 시청자에게 도움이 되는 프로그램을 많이 제공한다.
브랜드 연상	나는 000채널을 생각하면 좋은 느낌이 떠오른다.
	나는 000채널을 보고 있으면 시간 가는 줄 모른다.
브랜드 선택	000채널 프로그램은 다른 방송에 비해 볼 만하다.
	나는 같은 내용이 방송된다고 해도 000채널을 선택하겠다.

〈그림 4-7〉 MBC와 경쟁채널중 1등 채널 브랜드 자산평가 비교



MBC는 <그림>에서와 같이 2006년부터 2011년까지 약 5년간 방송채널 중에서 브랜드 자산 1위를 지속적으로 유지하고 있었다. 하지만 2012년도 조사결과 MBC는 브랜드 인지, 연상, 선택 부문의 모든 항목에서 다소 하락하여 전체 2위를 차지하게 되었다. 평가결과상 전반적으로 모든 채널의 브랜드 자산평가가 전년에 비하여 하락하였으나 특히 MBC의 경우 평균 5.8점이 하락하는 큰 폭의 하락세를 보이면서 6년 연속 채널브랜드 자산 평가 1위를 놓치게 된 것이다.

〈그림 4-8〉 브랜드 자산평가 항목별 비교



항목별로 2012년 브랜드 자산측정 평가결과를 보면 MBC는 ‘프로그램을 잘 알고 있음’ 속성에서는 여전히 1위를 차지하였지만 6개 항목중 4개 항목에서 2위를 차지하였으며, ‘도움이 되는 프로그램 제공’ 속성에서는 3위를 평가받았다. 반면에 KBS1은 6개 항목중 4개항목에서 1위를 평가받으면서 채널 브랜드 자산측정에서 1위를 차지하게 된 것이다.

장르별 채널인지도 측면에서는 드라마는 MBC, 뉴스와 시사교양은 KBS1, 오락은 SBS, 생활교양은 KBS2라는 결과를 도출하였다. MBC는 드라마에서 1위를 차지하였으나, 드라마 이외의 4개 장르에서 2011년 대비 1순위씩 하락하여 뉴스 2위, 오락, 시사교양, 생활교양에서 각 3위를 기록하였다. 그리고 MBC는 뉴스부문에 대한 인지도가 2011년 대비 큰 폭(약 12%)으로 하락하여 KBS1에 1위자리를 내주었다.

〈표 4-31〉 장르별 채널인지도

(단위 : %)

	MBC		KBS1		KBS2		SBS		기타 채널		특별히 없음 (차이 없음)	
	2011년	2012년	2011년	2012년	2011년	2012년	2011년	2012년	2011년	2012년	2011년	2012년
‘드라마’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	37.3 (1위)	33.1 (1위)	8.0 (4위)	6.3 (4위)	16.5 (3위)	22.8 (3위)	32.4 (2위)	32.3 (2위)	0.0	0.2	5.8	5.4
‘뉴스’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	38.3 (1위)	26.8 (2위)	37.6 (2위)	49.2 (1위)	7.9 (4위)	8.1 (4위)	10.6 (3위)	9.5 (3위)	2.1	3	3.5	3.6
‘오락’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	29.7 (2위)	22.7 (3위)	5.4 (4위)	3.8 (4위)	26.9 (3위)	31.6 (2위)	32.8 (1위)	37.1 (1위)	0.2	0.3	5.0	4.6
‘시사교양’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	26.8 (2위)	21.0 (3위)	31.4 (1위)	37.9 (1위)	20.9 (3위)	22.2 (2위)	11.9 (4위)	9.5 (4위)	1.4	2.5	7.7	7.1
‘생활교양’하면 가장 먼저 떠오르는 방송은?	27.1 (2위)	21.0 (3위)	21.8 (3위)	24.3 (2위)	27.4 (1위)	27.7 (1위)	13.1 (4위)	16.0 (4위)	1.2	2.5	9.5	8.8

## (2) 사회공헌도

MBC는 점차 사회공헌활동의 중요성이 증대되고 있는 상황을 감안하여 기획홍보본부 소속 사회공헌실의 활동을 강화하였다. 또한 MBC는 효과적인 사회적 책임을 실현을 도모하기 위하여 설립한 ‘(주)MBC 나눔’을 통하여 사회적 약자 및 소외계층을 지원과 관련 사업 개발, ‘나눔’의 정신을 이슈화하기 위한 노력을 지속하였다.

2012년 MBC는 사회공헌활동의 일환으로 ‘청소년 방과후 아카데미’, ‘1318 사랑의 열매 캠프’, 임직원 자원 봉사 및 무한도전 달력 판매 수익금 기부사업 등을 추진하였다. 또한 <무한도전>, <나는 가수다> 등 MBC대표 예능프로그램에서 다각적인 노력을 통하여 부가 수익금을 창출하여 사회공헌 활동을 위한 기부금으로 활용하였다.

〈표 4-32〉 MBC사회공헌사업 활동현황

사업구분	활동내용
무한도전 달력 판매수익금 기부사업 (총 7.7억)	저소득층 대학생 장학금 (4억) 저소득층 초중고생 장학금 (2.5억) 청각장애 어린이 인공와우 이식수술 지원 (1.2억)
‘청소년 방과후 아카데미’	저소득층 청소년 초청 방송사 견학 및 강연 (총 10회 실시)
‘1318 사랑의 열매 캠프’	청소년 대상 자원봉사 캠프 (전국 총 2,300여 명 참가)
임직원 자원 봉사	탈북청소년 공부방 운영경비 지원 마포노인종합복지관 기부금 전달 및 봉사 활동 탈북자 자녀 초청 키자니아 견학

〈표 4-33〉 2012년 MBC 기부금 지출 내역

(단위 : 원)

내용	금액
〈무한도전〉 달력수익 기부금	770,441,877
〈나 가수 조용필 특집〉 음원수익 기부금	48,038,826
2012 급여우수리 기부금 외	36,863,476
꿈나무축구재단 기부금	150,000,000
정수장학회 장학금	2,750,000,000
탈북청소년공부방 기부금 외	29,000,000
MBC나눔가게 기부금	7,800,000
〈희망 2012〉 나눔캠페인 기부금	50,000,000
2012년도 크리스마스 쉼 성금	1,800,000
소계	3,817,844,179

또한 사회통합 및 기부문화 확립에 기여하는 ‘나눔’ 프로젝트를 추진하여 <MBC나눔 특집 ‘우리는 하나 천사들의 합창’>(6월), <한국·베트남 수교 20주년 특집다큐 ‘아름다운 동행’>(6월), <MBC나눔특집다큐 ‘힘내라, 청춘!’>(9월), <제8회 푸른성장대상>(11월), <바보나눔 대축제 대한민국, 희망을 드립니다>(12월), <특별생방송 2012 MBC 베트남 고엽제 피해 어린이 돕기>(12/21) 등 특집프로그램 제작방송하였으며, 공영방송사의 지속적 과제인 ‘나눔’ 캠페인을 전개하여 사회적 기여를 실천하였다.

〈표 4-34〉 2012년 특집 프로그램 활용을 통한 나눔 캠페인

방송일시	내용
1/1(일) 오전 8:00-9:25	MBC 신년특별생방송 '만사소통! 2012 대한민국'
1/31(화) 밤 11:10-12:05	MBC 나눔특집 연변어린이 설맞이 가족상봉 "엄마 아빠, 보고 싶어요"
2/23(목) 낮 12:10-1:50	MBC 특별생방송 맛있는 나눔 사랑의 푸드뱅크
5/3(목) 낮 3:10-5:00	MBC 특별생방송 맛있는 나눔 사랑의 푸드뱅크
5/5(토) 낮 1:25-5:15	2012 MBC 어린이에게 새생명을 1-3부
6/18(월) 오후 5:00-6:00	MBC 나눔특집 '우리는 하나! 천사들의 합창'
9/3(월) 오후 5:00-6:00	MBC 나눔특집 다큐멘터리 '힘내라, 청춘!'
11/7(수) 오전 11:00-12:30	2012 특별생방송 맛있는 나눔 사랑의 푸드뱅크
1/28(수) 오전 11:00-12:00	2012 MBC 나눔 특별기획 '고맙습니다 작은 도서관'
12/3(월) 오전 9:45-12:00	창사특집 '함께하는 세상 명사들의 사랑나눔 1-2부'
12/13(목) 낮 1:20-3:30	2012 MBC 바보나눔 대축제 '대한민국 희망을 드립니다'
12/21(금) 오후 4:30-7:15	2012 MBC 베트남 고엽제 피해 어린이 돕기 '희망의 손을 잡아주세요 1-2부'





# 제 5 장 총 평



## 제 5 장 총 평

### I. 방송부문

#### 1. 방송분야(편성·제작)

2012년 170일간의 장기 파업으로 말미암아 MBC는 많은 것을 잃었는데, 그 중에서도 가장 큰 손실은 공영방송 MBC가 수십 년 동안 쌓아온 공익성이라 하겠다. 2012년 K시청자평가 조사에서 MBC는 공익성과 공정성, 신뢰성, 유익성, 다양성 평가에서 지상파 4개 채널 중 최하위를 기록하였는데, 상업방송인 SBS 보다 낮게 평가된 것은 심각한 문제라 하겠다.

현재 MBC가 윤리의식을 높이기 위해 몇 가지 내부자율장치와 제도를 갖추고 있기는 하지만 공영방송 MBC의 공익성을 높이기 위해서는 크게 부족한 편이다. 또한 현재 최소한으로 운영하고 있는 장치와 제도에 관한 구체적인 내용이 알려져 있지 않고 그 성과에 대해서도 제대로 알려지지 않고 있는 점 역시 문제라 하겠다.

MBC의 북한 전문프로그램인 <통일전망대>는 지난 23년 동안 북한의 현실을 심층적이고 신속하게 보도함으로써 시청자들의 북한에 대한 관심과 이해의 폭을 넓혀 장기적으로 남북간의 이질감을 완화, 해소시키는 데 기여를 해온 것으로 평가되어왔다. 그런데 이 프로그램은 월요일 오후 1시라는 변두리 시간대에 편성되어 시청자들의 관심을 끌기가 어렵게 된 점이 문제라 하겠다. 아무리 남북한이 정치적으로 대치하고 있다 하더라도 우리 국민의 북한 주민들에 대한 이해와 민족 동질성 의식을 높일 수 있는 유일한 이 프로그램을 시청자들이 좀 더 접근하기 좋은 시간대에 전진 배치시킬 필요가 있겠다. 그리고 MBC 내부의 '우리말 위원회'를 다시 활성화시켜 MBC방송인들의 부적절한 방송언어 사용을 최소화시켜야 할 것이다.

자라나는 어린이들의 MBC에 대한 장기간에 걸친 친근감과 우호적인 이미지 형성이라는 점을 같이 감안하여 장기 편성정책을 검토해야 할 것이다. 또한 현재 청소년 프로그램의 분류기준이 애매하여 성인 프로그램과 잘 구분되지 않는 경우가 많다. 따라서 앞으로 MBC가 내부적으로 청소년 프로그램에 대한 명확한 성격 규정을 마련해야 할 것이다.

2012년도 방송문화진흥회의 경영지침 이행 정도를 보면 4개 항목 모두 제대로 이행되지 않았다. 먼저 2012년에 MBC가 급변하고 있는 방송환경 변화에 적극적으로 대응

하고 신규 성장 동력을 창출하는 데에는 미흡했다. 또한 시청점유율이나 프로그램의 질적 측면(KI, QI지수)에서 모두 최하위를 기록하여 창의성에 기반한 콘텐츠 경쟁력 강화 역시 실패했다고 할 수 있다. 그리고 MBC가 불법 파업 엄정 대처를 통한 선진적 노사 관계를 구축한다고 하였지만 창사 이래 최장기간 파업을 미연에 막거나 조기에 해결하지 못하였다. 또한 파업 참가자들에 대한 인사상의 불이익과 무분별한 전보조치, 그리고 파업 관련 명예훼손, 손해배상 소송 등의 남발로 인해 조직 역량을 확대하고 효율성을 확립하는데 실패하였다고 본다. MBC의 최대 경쟁력이라 할 수 있는 우수한 인적 자원들을 적재적소에 배치하여 이를 효율적으로 활용하지 못하고, 직원들 간의 반목과 갈등을 효과적으로 조정하지 못함으로 인해 수십 년 동안 지켜온 일등 방송 MBC의 이미지가 하루 아침에 3등 방송으로 추락한 점은 큰 문제라 하겠다.

MBC가 2012년에 경쟁력을 강조하여 ‘경쟁력 1위, 영향력 1위의 프리미엄 채널 도약’이라는 편성정책을 내세웠지만 결과적으로 경쟁력은 물론이고 공영방송으로서 마땅히 추구해야 할 공익성에 있어서도 모두 성과를 거두지 못하고 말았다. 특히 채널 경쟁력은 심각히 추락하였는데, 프리미엄 채널은 고사하고 4등 채널로 추락한 점이 매우 아쉽다고 하겠다. 시청률 경쟁에서 2011년 1위에서 2012년 4위로 추락하였다. 시청점유율 양적인 측면 뿐만 아니라 질적인 측면에서도 채널 경쟁력 확보에 실패하였다. 2012년 KI 조사 결과를 보면 KBS1이 7.53으로 가장 높았고, KBS2(7.29), SBS(7.22), MBC(7.08) 순으로 나타나 MBC는 프로그램의 질적 평가에서도 꼴지를 벗어나지 못했다.

2012년 장르별 편성비율을 보면 보도 16.0%, 교양 38.2%, 오락 45.8%으로 과거에 비해 보도는 크게 감소한 반면에 교양과 오락은 증가한 점이 특징이다. 언론의 환경감시라는 가장 기본적이고 중요한 기능인 보도가 급감한 것은 문제가 아닐 수 없다. 또한 주시청 시간대 편성비율에서 오락의 비율이 지나치게 높았는데, 이 문제는 해마다 지적되어 왔음에도 2012년에도 개선되지 않았다.

2012년 MBC의 채널 경쟁력과 채널 선호도는 최악이라고 할 수 있다. 2011년 시청률, 점유율 1위가 파업으로 인해 4위로 추락하고 말았다. MBC는 2012년 초 <해를 품은 달>이 초강세를 보이며 1월 평균 점유율 1위를 기록했으나, 파업 이후 <뉴스 데스크>를 비롯한 정규 프로그램들의 침체가 지속되며 점유율이 크게 하락하기 시작하였다. 7월에 파업이 종료되었으나 그 후유증은 12월까지 계속되어 점유율이 4위를 벗어나지 못한 채 한 해를 마감했다. 2012년 MBC가 어려운 환경 속에서도 드라마와 다큐멘터리에서 강세를 보인 것은 그나마 다행이라 하겠다. 2012년도 시청률 상위 20위 프로그램들을 보면 MBC의 드라마 <해를 품은 달>이 시청률 36.5%, 점유율 50.9%로 전체 1위를 차지 한 것을 비롯하여 모두 7개 프로그램이 상위 20위 안에 들었다. 7개 프로그램

중 6개가 드라마이다. 결국 MBC는 모든 장르를 아우른 전체 시청률과 점유율에서는 4위를 기록했지만 시청자들의 큰 호응을 받은 상위 프로그램에서는 어느 정도 성공을 거두었는데, 드라마가 성공에 결정적인 역할을 했다고 하겠다. 다시 말해 2012년 한 해 동안 MBC는 전체 시청률과 점유율에서는 타사에 떨어졌지만 드라마를 중심으로 한 킬러 콘텐츠에서는 성과를 거두었다고 평가할 수 있겠다.

MBC의 2012년 예능부문은 전반적으로 시청률과 순위가 떨어지는 등 평년에 비해 부진했다고 하겠다. 결국 전통적으로 강했던 몇몇 오락 프로그램들의 국민적 관심이 떨어지고 있는 점을 감안한다면 하루 빨리 새로운 킬러 콘텐츠의 개발이 필요하다 하겠다.

시사교양 부문의 부진은 심각한 수준이다. 우리 사회의 성역 없는 비판을 해온 <뉴스후>가 폐지되고 <백분토론>은 자정 이후 시간대로 밀려났고, 한 때는 MBC의 간판 시사교양 프로그램이었던 <PD수첩>과 같은 사회비리를 고발하고 권력의 오남용을 비판하는 시사교양프로그램의 심각한 부진으로 인해 2012년 MBC의 시사교양프로그램은 사실상 실종되었다고 할 만큼 성과가 없었다. 2012년 MBC채널의 전체 경쟁력 4위는 사실상 시사교양 부문의 심각한 부진이 중요한 원인으로 작용한 것으로 보인다. 따라서 앞으로 MBC는 실추된 공영방송의 위상을 바로 세우기 위해서라도 <PD수첩><시사매거진 2580>과 같은 시사교양 프로그램을 활성화해야 할 것이다. 특히 그 동안 MBC의 공영성을 상징하는 간판 프로그램으로 자리 잡았던 <PD수첩>의 추락은 아쉽다. 성역 없는 비판, 고발정신과 사회적 약자와 소외계층에 대한 따뜻한 시선을 담은 <PD수첩><시사매거진 2580>과 같은 시사교양 프로그램 제작의 생명은 자율성과 창의성이다. 이것들이 보장되지 않는다면 시사교양프로그램의 활성화는 어렵다. 현재 MBC가 어려움을 겪고 있는 방송의 독립성, 공영방송의 정체성 문제는 보도와 시사교양 프로그램에서 출발한다 하겠다.

MBC 라디오는 5년 연속 청취점유율의 압도적인 1위를 기록하였지만 청취점유율과 매출액이 점차 줄어드는 추세를 보이고 있다. 따라서 MBC라디오는 부동의 1위를 지키기 위해 라디오 청취자의 소비패턴과 트렌드 변화를 잘 분석하여 항상 새롭고 선제적인 편성정책을 마련해야 할 것이다.

## 2. 방송II분야 (보도·시사)

2012년 MBC는 경영목표를 ‘최강의 콘텐츠로 기선 제압’으로 정해 놓고, 하위목표로 1) 부동의 1위 확보, 2) 안정적 재무구조, 3)글로벌 MBC를 내세웠다. 주식회사로서 영리성을 추구해야 함과 동시에 공영방송으로서 공영성과 공익성의 책무를 완수해야 한다는 이중적 요구를 해결해야 하는 MBC가 국내 지상파방송업계에서 1위를 추구한다는

것은 시청률처럼 손쉽게 계량화시킬 수 있는 양적 지표뿐 만 아니라 계량적으로 평가하기 힘든 프로그램의 질적 수준에서도 1위로 나서겠다는 강한 의지의 표현이다. 또한 여기에 '부동'이라는 수식어를 단 것은 선두를 탈환한 후에도 일관성있는 성과를 내어 1위 자리를 지속적으로 유지하자는 다짐을 강조하고 있기 때문이다. MBC는 과거에 1위의 자리를 향유하던 시절도 있었으나, 지금은 1위에서 밀려나 있다는 인식아래 '1위를 탈환'하겠다는 생각은 지난 수년 동안 MBC의 경영목표 슬로건에 담겨져 있었던 상징적 코드였다.

2012년에 보도, 시사부문에서 1위를 차지하겠다는 목표는 따라서 2011년의 일정한 성과에도 불구하고 아직 도달하지 못한 목표에 대한 집념을 반영하고 있다. 방송의 경쟁력과 영향력 등에서 1위를 추구하는 목표는 매우 구체적이고 명확하며 현실적이라는 점에서 그 적절성을 인정받는다. 하지만 순위에 지나치게 집착하거나 비교대상을 항상 동종업계 방송사로 한정하는 목표설정 방식에 문제가 없는 것은 아니다. 경쟁사보다 간신히 앞지른 것에 대해 일희일비하기 보다는 스스로 정해 놓은 구체적 경영목표점을 넘어섰는지에 초점을 맞출 필요가 있으며, 공정성과 신뢰성 등의 평가에 대해서는 방송사업의 범위(boundary)를 초월하여 사회의 다른 공익적 기관과 비교하는 적극성과 자신감을 보일 필요가 있다.

이렇듯 원대한 포부를 담은 경영목표와 함께 2012년을 출발했지만, 2012년 한 해 동안 시청률과 점유율 그리고 각종 품질평가 지수 등을 통해 드러난 MBC의 실적은 한마디로 '급락' 또는 '폭락'이라는 표현이 어울릴 정도로 참담한 수준이었다. 2011년 비교적 선전했던 수도권 시청률을 보면 MBC는 2011년 8.2%에서 2012년 6.5%로 하락하면서 최하위로 떨어졌는데, 하락 폭이 1.7%로 작지 않았기도 했지만 경쟁방송사 KBS는 동일 시기에 시청률이 오히려 상승했기 때문에 격차의 폭은 더욱 커보였다.

경쟁사와의 격차는 대표적 보도프로그램의 비교에서도 그대로 드러났다. <MBC뉴스 데스크>의 시청률(6.5%)은 <KBS 뉴스9>의 시청률(18.3%)의 3분의 1, SBS 8뉴스(11.8%)의 절반정도에 불과한 것으로 나타났다. 경쟁방송사의 저녁뉴스 시청률이 전년도(2011년) 대비에 비해 조금씩 상승했던 반면, MBC의 경우는 전년도 대비 거의 반 토막으로 줄어든 형국이었다. 보도부문에서 MBC의 시청률은 모든 관련 지표에서 지상파 3사 가운데 최하위에 머물러 있다. 또한 자체적으로 정해 놓은 목표시청률 달성도 차원에서 보더라도 <MBC 뉴스데스크>의 경우, 달성도가 평일은 74%, 주말은 65%에 불과한 것으로 나타났다. 2012년에 시청자들의 관심을 끌었던 선거방송의 시청률을 보더라도 예외는 아니어서, 총선과 대선 관련 개표방송, 예측조사발표, 선거보도방송에서 MBC는 최하위에서 벗어나지 못했다. 정보통신정책연구원에서 제공하는 KI, SI, QI 그리고

채널성과지수를 보더라도, 보도 및 시사관련 평가지수에서 MBC는 7점대를 받고 있는 타 방송사들에 비해 현저히 떨어지는 6점대를 받아 최하위에 머물러 있었다. 보도시사 프로그램을 모두 포함하여 개별 매체가 여론형성에 미치는 영향력지수를 비교해 보면, KBS가 29.0%로 1위를 차지하고 그 뒤를 MBC가 10.7%로 2위에 올라 SBS(7.5%)를 앞서고 있으나, MBC의 여론영향력지수가 KBS의 3분의 1 정도 밖에 되지 않았다는 결과는 충격적이라고 하겠다.

2012년 한 해를 전반적으로 평가했을 때, MBC 보도, 시사부문 실적은 시청률과 점유율 등의 각종 계량적 지표를 보더라도 지상파 방송사 가운데 최하위로 뒤쳐져 있음을 부인할 수 없는 사실이다. 2012년 11월 진행된 QI 평가를 보면 몇몇 질적 평가지표에서도 MBC의 뉴스프로그램은 고전을 면치 못했다. <MBC 뉴스데스크>는 74.3으로 <SBS 8뉴스>(73.7) 보다 약간 앞섰지만, 2011년에 비해 점수 차이가 더욱 좁혀져서 순위변동은 없으나 <MBC 뉴스데스크>의 품질은 실질적으로 하락했다. 시사프로그램 분야의 품질평가에서는 그나마 <100분토론>이 SBS의 <그것이 알고 싶다>에 이어 2위를 차지해 체면을 유지했다. 반면에 <시사매거진 2580>은 74.4점으로 2011년 76.0에 비해 퇴보한 탓에 최하위(7위)로 떨어졌다. 2012년 뉴스장르 포트폴리오 분석표에 의하면 MBC에서는 점유율이 높고 품질지수도 높은 프로그램은 하나도 없었다. 한편, KBS 뉴스광장과 KBS뉴스9는 점유율과 품질지수가 모두 높은 1사분면에 속했다. 시사장르 포트폴리오 분석표에 따르면 <MBC 백분토론>이 유일하게 3사분면에 해당되어 품질지수는 높으나 점유율은 낮게 나타났으며, <시사매거진 2580>은 품질지수와 점유율 모두 낮은 유형에 속했다.

하지만 2012년 하반기에 실시한 조사결과 가운데 MBC가 보도 시사프로그램의 경쟁력 회복을 기대해 볼 수 있는 단서를 제공하는 자료도 있었다. “뉴스하면 가장 먼저 떠오르는 채널이 무엇인가?”라고 질문하여 얻은 채널인지도 조사에서 MBC(26.8)는 여전히 SBS(9.5)보다 크게 앞서 있었다. 또한 2012년 하반기 시청률조사에서 <MBC 시사매거진 2580>(6.5)은 경쟁상대인 KBS1의 <취재파일 4321>(6.3)보다 앞선 것으로 나타나기도 했다.

2012년 MBC의 실적이 부진했음에도 불구하고, MBC는 보도, 시사분야에서 개혁과 개선을 위한 조치가 단행했다. 팩트чек커제도를 운영하여 일정부문 성과를 거두었는데, 향후 지원의 규모를 강화하여 저널리즘 품질향상에 박차를 가해야 할 것이다. <나도 기자다>코너는 계속 유지하면서 다양한 실험을 진행하여 한국형 crowd-sourcing 저널리즘의 모델을 발견하도록 해야 할 것이다. 또한 <뉴스플러스> 코너를 통해 기획취재를 비중을 늘려 우리 사회를 뉴스아젠다를 MBC가 다시 주도할 수 있도록 해야 할 것이다.

또한 중부권 취재부를 설치한 것도 취재환경변화에 발빠르게 대응하는 개선조치로 볼 수 있다. 이런 조치들은 모두 긍정적으로 평가할 만한 것이므로 이에 대해 지속적 투자가 이루어져야 할 것이다.

보도 시사부문의 지표평가를 통해 볼 때, 2012년 한 해 동안 MBC가 고전한 가장 큰 이유는 전반기 170일 동안 지속되었던 파업이라고 하겠다. 프로그램이 단축되거나 불방되는 등 정상적인 상황이 아니었으므로 기존의 MBC 시청자 상당수가 채널을 타 방송사로 돌렸을 것이다. 또한 MBC의 경영진과 노조 간의 극한 대립이 파업으로 귀결되는 과정에서 양측은 각각 자신들의 행동에 대해 명분을 내세웠으나, 시청자들은 사내 분규를 양측의 정치적 이해득실을 따지기 위한 진영갈등으로 간주했고 따라서 양측 모두 시청자들의 전폭적인 지지를 얻는 데에는 실패했다고 하겠다. 결과는 시청자들의 MBC에 대한 실망과 MBC로부터의 이탈이었고, 이는 저조한 실적을 보인 각종 지표에 고스란히 드러나 있다. 그리고 MBC의 부진한 실적은 경쟁 지상파방송사는 물론 새롭게 등장한 종편채널에게도 반사이익을 주었다고 볼 수 있다. 파업기간에 MBC를 떠난 시청자들은 다른 경쟁 채널에 분산, 흡수되었을 것이다. 종편의 도입과 인터넷 미디어와 모바일 미디어의 확산으로 인해 대안적 뉴스의 출구가 급증한 상황에서, MBC의 파업때문에 시청자들이 느끼는 뉴스이용과 관련한 불편함과 불만은 그다지 크게 나타나지 않았다고 하겠다.

2012년 MBC는 ‘장기파업’이 회사전체에 미치는 해악이 얼마나 큰지를 몸소 경험했다. 2012년은 MBC가 ‘바닥을 친’ 해였으므로 이제는 반등을 위해 조직의 역량을 총결집해야 할 때이다. 화합의 리더쉽과 애사정신으로 재무장한다면 MBC 보도, 시사부문의 경쟁력 회복은 시간문제일 수 있다.

## II. 경영·기술부문

### 1. 경영분야

MBC는 2012년에 ‘최강의 콘텐츠로 기선 제압’이라는 의욕적인 경영목표를 제시했지만 시청률은 4위로 하락하고 매출목표는 11% 미달하는 한편 글로벌 매출 1,000억 원 달성에도 실패하여 전반적으로 경영목표를 제대로 달성하지 못했다. 170일 간 계속된 파업의 부정적인 효과를 감안하면 영업이익 목표를 달성하고 콘텐츠 유통매출을 늘리는 성과를 달성한 것은 부분적으로 높게 평가할 수 있으나 2012년에 MBC가 최강이 아닌 최약으로 전락한 것은 부인할 수 없는 사실이다. 따라서 MBC는 2013년에는 시청률 최하위를 벗어나고 더불어 방송광고 매출도 증대하여 지상파 방송사 중 최약자의 위치를



탈피하는 것을 우선적으로 추진해야 할 것으로 판단된다.

MBC의 미션은 적절하지만 그 미션을 추구하는 MBC의 비전에 대한 직원들의 공유 정도는 2012년의 경우에는 미흡했다고 볼 수 있다. 170일간 계속된 MBC 노동조합의 파업도 MBC 비전이 보다 적절하게 설정되고 충분히 공유되었다면 어느 정도는 예방할 수 있었을 것으로 판단된다. 따라서 ‘콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹’이라는 MBC의 비전은 방송기업적인 측면과 공영방송의 역할을 모두 담을 수 있는 보다 구체적인 것으로 수정될 필요가 있다.

한편 2012년도의 경영목표는 현재 MBC의 비전을 충실하게 반영한 것으로 평가할 수 있다. ‘최강의 콘텐츠로 기선 제압’이라는 경영기조도 비전과의 연계성을 강조한 것이며, 부동의 1위를 확보하고 안정적인 재무구조를 달성하며 글로벌 MBC가 된다는 세부목표도 ‘콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹’이라는 비전을 구체적으로 풀어낸 것으로 볼 수 있다.

MBC가 2012년에 경영목표로 제시한 ‘최강의 콘텐츠로 기선 제압’은 세 개의 세부목표로 구체화되었고 그 실현가능성도 높았지만 내외외환으로 인해 제대로 달성하지 못했다. 우선 2012년에는 외부적으로는 불경기와 종편 4사 시장진입이 부정적으로 영향을 미쳤고 내부적으로는 1월 30일부터 7월 17일 까지 170일간 노동조합의 파업이 지속되어 MBC의 시청률이 2011년에 비해 대폭적으로 하락했다. MBC의 1월 평균 시청률은 8.7%였으나 파업이 시작되면서 급속히 추락하여 6월에는 5.7%까지 하락하였고 파업이 종료된 후에 일부 회복이 되었지만 12월에는 6.5%를 기록하는데 그쳤다. 결국 MBC는 시청률과 점유율이 모두 4위로 하락했다. MBC TV의 시청률과 점유율이 대폭적으로 하락하면서 결과적으로 방송광고 매출액이 1,039억 원 감소하고 협찬수익이 108억 원 감소하여 콘텐츠 유통수익이 증가하였음에도 불구하고 2012년 매출액은 목표 9,018억 원에 11% 미달하는 8,022억 원을 기록했다. 이는 2011년 매출액 8,910억 원에 비해 10% 감소한 것이다. 한편 2012년 영업이익은 152억 원을 기록하여 목표인 149억 원을 초과했다. 2011년 MBC의 영업이익이 740억 원이었던 점을 고려하면 152억 원의 영업이익은 만족스럽지 않을 수 있으나 경쟁심화 등 어려운 여건 하에서 목표수준을 초과하여 달성한 점은 긍정적으로 평가할 수 있다. 그러나 MBC는 매출액에서 목표에 미달하여 안정적 재무구조를 달성하는 데는 실패한 것으로 판단된다. 2012년 MBC의 세 번째 경영목표는 글로벌 매출 1,000억 원을 달성하고 글로벌 미디어 기업과 전략적 제휴를 확대하여 글로벌 MBC를 추구하는 것이었다. 2012년 MBC의 해외 콘텐츠 매출은 2011년 667억 원보다 14억 원이 증가한 681억 원을 기록하였으나 목표했던 1,000억 원 달성에는 실패했다. 이는 일본·태국 지역의 프로그램 판매수익의 증가로 인하여

매출이 전년 대비 다소 증가했지만 대부분의 국가에서 실적이 감소했기 때문인 것으로 보인다. 결과적으로 2012년에 방문진이 제시한 네 개의 경영지침 중에서 방송환경 변화에 대응한 성장동력 창출만이 충실하게 이행되었고 창의성에 기반을 둔 콘텐츠 경쟁력 강화, 조직역량의 확대와 효율성 확립, 그리고 공영방송의 위상 확립이라는 나머지 지침은 제대로 이행되지 못한 것으로 정리할 수 있다.

2012년 말을 기준으로 볼 때 MBC 인력은 1,382명인데 SBS와 비교할 때 MBC는 과다한 인력을 보유하고 있는 상태로 볼 수 있다. 더 심각한 것은 MBC의 경우 국장, 부국장, 부장, 부장대우, 차장, 차장대우를 포함한 인원이 977명으로서 전체 인원의 70.7%를 차지하고 있어 인력 구조상의 불균형이 심각하다는 점이다. 2017년까지 311여 명이 정년퇴직하는 것으로 예정되어 있으나 자연퇴직만으로는 인력 구조상의 불균형 문제가 해결되기 어려울 것으로 보인다. 따라서 MBC는 역 피라미드 형태의 인력 구조를 해소하기 위한 구체적인 해결방안을 모색해야 한다.

MBC가 2012년에 대외홍보 뿐만 아니라 제작전문역량과 해외 콘텐츠 사업을 강화하는 방향으로 조직개편을 추진한 것은 적절한 것으로 판단된다. 향후에는 MBC가 단기적으로는 1위를 다시 탈환하고 중장기적으로는 글로벌 미디어 그룹으로 성장하는데 도움이 되는 방향으로 유연하게 조직구조를 조정할 필요가 있을 것으로 판단된다. 예를 들어, 방송광고 매출의 회복을 위해 영업조직을 강화하고 해외 콘텐츠 사업의 확장을 위해 글로벌 사업조직을 확대하는 것이 필요할 것이다.

2012년에 MBC는 파업으로 인한 업무공백을 최소화하고 방송을 정상화하기 위해 93명의 신규인력(기자 26명, 보도영상 16명, 시교 PD 10명 등)을 충원했는데 이는 2011년의 34명 채용에 비하면 크게 늘어난 것이며, 파업을 감안한다고 해도 정상적인 규모의 충원으로 보기는 어렵다. 한편 MBC가 우수인력을 확보하기 위해 채용경로를 다양화한 점은 긍정적으로 평가할 수 있다. MBC는 역 피라미드 형 인력 구조를 해소하고 새로운 성장동력을 활성화하기 위해 보다 적극적으로 인재를 확보할 필요가 있을 것으로 판단된다. 다만 기존인력의 분포를 고려하여 관리행정직 인원보다는 기술직과 영업/홍보직 인원을 보강하고 특히 해외사업이나 뉴미디어 관련 전문인력을 더 채용해야 할 것으로 보인다. 또한 MBC는 남성 중심의 조직 구조와 인력운용을 탈피하기 위해 여성인력의 채용을 적극적으로 추진해야 하며, 공영방송답게 장애인 고용의 법정 의무비율을 최대한 빠른 시간 내에 맞추는 노력을 기울여야 할 것으로 판단된다.

MBC는 호봉제를 기반으로 한 승진체도를 운영하고 있는데 따라서 승진이 거의 자동적이고 보직 없는 부장 이상의 고위직으로의 승진도 불가피하다는 조직문화를 갖고 있다. 직원들의 사기나 대외적인 호칭도 중요하지만 직급의 인플레이션이 심한 것은 조직

의 문제이기 때문에 MBC는 승진제도의 개편을 고려할 필요가 있을 것으로 판단된다. 또한 현재의 MBC의 급여체계가 능력과 성과를 반영하는 것과는 거리가 있기 때문에 MBC는 성과중심의 연봉제 등 새로운 급여체계의 도입을 전향적으로 추진할 필요가 있을 것으로 판단된다. 특히 MBC가 콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹으로 성장하려면 콘텐츠가 뉴미디어나 해외시장에서 2차적으로 유통되어 추가적인 수익을 창출할 경우가 콘텐츠를 기획, 제작, 유통한 인력들에게 적절한 보상을 하는 성과시스템을 확립할 필요가 있다.

MBC 노사 간의 갈등과 반복되는 파업은 어제, 오늘의 일이 아니다. 2012년에 발생한 MBC 노동조합의 파업은 2012년의 경영성과를 저조하게 만드는데 그치지 않고 수년간 축적된 MBC의 경쟁력을 하락시키는 의도치 않은 결과를 낳게 되었다. 만약 MBC 노사가 상생적인 노사관계를 회복하지 못한다면 콘텐츠 중심으로 글로벌 미디어 그룹으로 성장한다는 MBC의 비전은 불가능한 일이 될 것이며, MBC는 “공정하고 정확한 정보와 다양한 오락을 제공해 국민의 보편적 삶의 질을 높이고 건전한 여론형성, 사회발전, 통합에 기여, 우리문화를 선도하는 역할을 한다”는 미션에 충실할 수 없게 될 것이다. 따라서 MBC 노사는 단기적으로는 2012년 파업이 남긴 상처들을 잘 봉합하고 상호 존중의 조직문화를 재건하는데 주력해야 하며, 중장기적으로는 신뢰 기반의 안정적인 노사관계를 구축해야 할 것으로 판단된다.

스마트 미디어 환경에서 MBC가 콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹을 비전으로 내세우면서 2012년의 경영목표로 ‘최강의 콘텐츠로 기선 제압’을 제시한 것은 적절한 선택이었던 것으로 판단된다. MBC는 2012년에 지상파 방송사 중에서 가구시청률 최하위(4위)를 기록했으나, 광고주 선호층인 20-49세 그룹의 개인시청률에서는 3위를 기록하여 비교적 선전했다. 가구시청률 1위를 기록한 KBS1이 20-49세 개인시청률에서 최하위를 기록한 점을 고려하면 MBC의 시장 세분화와 목표시장 공략은 나쁘지 않은 것으로 평가할 수 있다. MBC가 콘텐츠 마케팅을 강화하여 시청률을 제고하고 관련매출을 증대하려면 보다 정교한 시청자 분석을 통해 편성·콘텐츠 전략 수립하는 것이 필요할 것으로 판단된다. 2012년에 MBC는 시청자의 주목도가 높은 주중 드라마 장르에서는 강한 경쟁력을 보였으나 나머지 프로그램에서는 좋은 성과를 거두지 못했다. 2013년에는 취약한 예능 프로그램들의 경쟁력을 강화하기 위해 파일럿 프로그램 운영, 새로운 포맷 개발 등의 개선방안을 강구할 필요가 있을 것으로 보인다. MBC는 케이블 TV 사업자와의 재송신 협상을 성공적으로 타결하여 재송신 대가를 280원으로 조정하는 성과를 거두었다. 2012년 재전송료 협상 결과는 향후 IPTV사업자 등과의 협상에 있어서 좋은 준거자료로 활용될 것으로 기대된다. MBC는 2012년에 IPTV, 디지털 케이블 TV에 VOD공급

을 확대하고 IPTV와 케이블 TV 등의 재전송 수익을 늘리는 한편 ‘구글 유튜브’를 통한 글로벌 콘텐츠 유통을 시도했다. 또한 온라인과 웹하드 합법 콘텐츠 유통관리를 통한 매출확대를 도모하고 온라인 유통 플랫폼 pooq을 성공적으로 출시했다. 따라서 MBC는 스마트 미디어 시대의 새로운 플랫폼과의 제휴를 통한 적절한 유통전략을 수행하고 있는 것으로 판단된다. MBC는 KBS를 pooq서비스에 동참시키고 중장기적으로는 pooq 서비스를 통해 우리나라의 방송 콘텐츠를 해외의 시청자에게 직접적으로 제공하는 전략을 추구할 필요가 있을 것으로 판단된다. MBC는 장기간 지속된 파업으로 인한 브랜드 가치 하락에도 불구하고 기업과 콘텐츠를 알리기 위해 나름대로는 노력했다. 예를 들면, MBC는 미국 구글, 일본, 동남아 등 해외에서 제작한 <K-POP 콘서트>와 월드스타로 발돋움한 싸이의 콘서트를 단독으로 중계하여 한류열풍을 주도하는 MBC 이미지를 제고했고 2012년 1월에 MBC 유튜브 채널을 시작하여 프로그램, 이벤트 등의 홍보 수단으로 유튜브를 활용하였다.

2012년에 광고매출이 감소하여 전체 매출이 감소하였음에도 불구하고 콘텐츠 유통수익은 전년대비 12% 성장하여 목표를 98% 정도 달성했다. 따라서 2012년 콘텐츠 사업의 성과는 비교적 양호한 것으로 판단된다. 특히 국내 콘텐츠 유통수익은 IPTV VOD의 높은 성장, 케이블 TV 실시간 재전송료 회수 및 런던올림픽 중계권 재판매 등으로 인하여 전년 실적 대비 218억 원이 증가한 1,492억 원을 달성했다. 해외 콘텐츠 유통수익은 2011년에 비해 2% 증가하였으나 목표 달성률은 79%에 그쳤다. 2009년 이후 국내 뉴미디어시장이 급속하게 성장함에 따라 국내 콘텐츠 매출이 국외 콘텐츠 매출을 추월하였으며, 그 차이는 계속 벌어지고 있다. 비록 국내 콘텐츠 매출이 빠른 속도로 성장하고 있지만 MBC가 지향하는 글로벌 미디어 그룹이 되기 위해서는 국외 콘텐츠 매출을 획기적으로 늘리는 것이 요구된다. MBC는 지금까지의 해외 콘텐츠 사업을 전면적으로 검토하여 보다 공격적인 추진전략을 수립하고 실행할 필요가 있다.

전체 해외매출의 59%를 차지하는 일본시장에서 매출이 증가하고 있는 추세는 바람직하지만 일본시장에 대한 과도한 의존도는 낮출 필요가 있다. 따라서 MBC는 아시아 시장에서의 입지를 확대하는 한편 미국이나 유럽, 남미 등의 시장을 개척하여 해외시장을 다변화하기 위한 노력을 경주해야 한다. 해외 시장의 다변화를 위해서는 구글 유튜브를 보다 적극적으로 활용할 필요가 있을 것으로 판단된다. 드라마는 2012년에도 해외판매의 대부분(88.4%)을 차지하고 있다. 드라마 장르를 주로 일본에 파는 해외 콘텐츠 사업의 패턴을 벗어나려면 MBC는 다큐멘터리나 쇼프로그램의 경쟁력을 보다 강화해야 한다. 다행히 2012년에는 다큐멘터리 해외판매 실적이 전년 대비 두 배 넘게 성장했다. 쇼·오락 프로그램의 수출을 늘리려면 완성된 콘텐츠의 수출도 중요하지만 ‘나는 가수다’의 예

처럼 국내에서 검증된 포맷을 판매하는 방식을 적극적으로 추진해야 할 것으로 보인다. 또한 MBC가 해외 콘텐츠 판매를 늘리려면 해외마켓 참가 위주의 기존 콘텐츠 판매방식을 벗어날 필요가 있을 것으로 보인다. 예를 들어, 케이블 TV, 위성 TV 등 해외 현지 플랫폼을 이용한 현지어 중심의 MBC 채널사업을 추진하는 것도 고려할 필요가 있다. 스마트 TV나 OTT 등의 새로운 플랫폼을 보유한 글로벌 사업자들과의 제휴를 통해 MBC 콘텐츠를 전 세계 시청자들에게 제공하는 방안도 추진해야 할 것으로 판단된다.

## 2. 기술분야

2012년 12월 31일 지상파 아날로그 컬러TV 방송이 종료되고 2013년부터 완전한 디지털 HDTV 시대에 들어서게 되었다. 나아가서 인간의 실제 시청 감각에 더 가까운 3D, UHD 등 소위 실감방송이 태동하고 있다. 3D 측면에서는 “Dual Stream” 방식의 3D 방송방식을 개발하여 방송실험까지 거쳤으나 시청 시 3D 안경을 써야 하는 등 시청 시의 불편함 및 피로감, 콘텐츠 부족, 수상기 보급 부진 등 여러 원인이 복합적으로 작용하여 선순환 구조로 발전하지 못한채 주춤하고 있다. 반면, UHD는, 80인치대의 4K UHD 수상기가 나오고 4K 콘텐츠가 꾸준히 제작되는 등, 영화와 TV방송의 화두가 3D로부터 급격히 UHD로 옮겨가고 있다. 한편, 무선 인터넷의 발달과 스마트폰의 폭발적인 보급은 이동수신TV 및 N스크린 서비스에도 커다란 영향을 미치고 있다.

방송통신 융합의 시대를 맞이하여 방송 플랫폼이 다변화되고 있는 최근의 TV시청환경의 변화 속에서, 공적 기업이라고 할 수 있는 MBC는 어떤 면에서는 큰 위기를 맞이하고 있다고 판단된다. 2012년 MBC는 ‘콘텐츠 중심의 글로벌 미디어 그룹’이라는 비전하에 구체적인 목표로서 ‘최강의 콘텐츠로 기선 제압’을 수립하였다. 이를 달성하기 위해, 디지털본부는 ‘창조적 혁신으로 스마트 미디어 시대 주도’를 기조로 (1) 디지털 전환을 계기로 지상파 플랫폼 강화, (2) 지상파를 넘어 뉴미디어 세계로, (3) 최고의 콘텐츠 제작을 위한 인력, 인프라 지원을 확대를 운영 목표로 설정하여 적극 추진하였다. 이 기술부문의 성과에 대한 평가와 개선점은 다음과 같다.

첫째, <디지털 전환 완료에 따른 지상파 플랫폼 경쟁력 강화> 측면에서는, 아날로그 방송 종료와 디지털 전환을 계기로 지상파 방송 매체의 경쟁력과 시청자 복지 향상을 위하여 제작·송출의 HD 시설로의 전환을 통하여 보다 품질 좋은 디지털방송 서비스를 위하여 노력하였으며, 디지털 방송 커버리지 확대와 지상파 방송의 직접 수신 환경 개선 사업을 추진하였다. DTV 방송망 구축 완료와 함께 아날로그 TV 방송을 순조롭게 완료하였고 수도권 16개소, 지역 185개소의 DTV 방송망을 구축하였으며, 소규모 난시청 해소용 DTV 소출력 중계기(수도권 4개소, 지역 19개소)도 설치하였다. 또 DTV 직

접 수신 환경 개선 사업을 방송 4사가 공동 추진하였다.

둘째, <지상파를 넘어 뉴미디어 세계로> 측면에서는 우선 뉴미디어 대응 신규 서비스 활성화를 위하여 스마트 TV와 스마트 미디어 기기를 활용한 IP 기반의 방송 시스템 고도화를 추진하였다. 그리고 차세대 방송용 주파수(700MHz 대역) 확보를 위한 정책적인 노력도 지속하였다. 뉴미디어에 대응하는 신기술을 개발하는 노력을 지속하였는데 그 일환으로 지상파 UHDTV 실험 방송을 방송4사 공동으로 세계 최초로 실시하여 방송4사 콘텐츠를 공동 송출하였으며, 3DTV에 대한 전국 단위의 시험 방송도 실시하여 2012년 런던올림픽 등을 방송하였다. 또한 디지털 아카이브 시스템을 이용하여 콘텐츠를 자동으로 공급하는 시스템을 개발하여 구글 유튜브에 콘텐츠를 공급하는데 적용하였다. 4G 환경에 대응하기 위하여 온라인과 모바일 뉴스 서비스를 확대 개편(iMnews 4.0)하였다. 또한 DMB 기반의 위치 정보 서비스의 정밀도를 높이는 기술을 개발하였고 차세대 UHDTV 시대에 대비한 초고화질 비디오 서버 기술 개발 등의 다양한 국책 과제도 수행하였다.

셋째, <최고의 콘텐츠 제작을 위한 인력, 인프라 지원 확대> 측면에서는, 고품격의 대형 음악 프로그램과 ‘런던 올림픽’, ‘서울 국제 마라톤’ 등 국제 수준의 스포츠 중계 방송에 제작 역량을 집중하였다. 그리고 2012년 총선 방송과 대선 선거 방송에서는 전담 기술팀을 신설하여 융합형(AR-증강 현실, 터치 스크린, 세트의 복합적 연동 등) 방송 시스템을 구현하였고 IP와 LTE망을 활용한 신속한 중계 방송을 실시하였다. 프로그램 제작에 있어 효율성을 제고하기 위하여 예능에 NPS를 확대(Final Cut Pro)하여 제작 용량과 속도 증가를 실현하였으며, 파일 기반의 음향 작업을 확대하기 위한 부조정실 VCR 대체용 eXerver 가동 등을 실시하였다. 양질의 콘텐츠 제작을 지원하기 위하여 스포츠국 아카이브 시스템을 신규로 구축하였고, 예능 NPS 연동 아카이브 구축, IPTV(KT, LG)와 디지털 케이블(홈초이스)용 VOD, 메타 데이터 전송 자동화 시스템을 구축하였고, 프로그램 대형화(녹화시간 증가, 다수의 카메라 사용)와 파일 기반의 제작 환경이 지속적으로 확대되는 것에 발맞추어 제작 NPS 시스템을 증설하여 콘텐츠 제작을 위한 기술 지원을 실시하였다. 상암 신사옥의 방송 시스템 구축과 관련하여서는 제작부터 송출에 이르기까지 Full Tapeless 방송 시스템을 검토하기 위하여 상암 신사옥 Tapeless 방송 시스템 추진팀을 운영하여 이와 관련된 계획을 수립하였고, TV와 라디오의 자동 송출(APC) 시스템 개발을 단계적으로 추진 중이다. 아울러 비디오 서버(eXerver) 및 TV, 라디오 자동 송출 시스템에 관련한 핵심 기술을 자체 개발하여 비용 절감에 기여하였다.

이와 같이 디지털 기술본부는 전사적 경영목표를 달성하기 위해 방송기술 분야에서

합리적인 목표를 세우고 이를 실천한 것으로 판단된다. 특히 상암동 신사옥을 완전한 네트워크 기반 Tapeless 시스템으로 구축하는 등 미래 방송환경에 적극 대응하려는 노력이 돋보인다.

MBC의 이러한 노력에도 불구하고 부분적으로는 개선점이 적지 않게 드러나 이를 지적하고자 한다.

첫째, 디지털 전환에 즈음하여 무료 보편적 서비스인 지상파 방송을 모든 국민이 차별 없이 시청할 수 있는 송신망 구축에 더욱 박차를 가해야 할 것으로 평가된다. 또한 UHD TV 등의 차세대 방송이 지상파에서 보편적 서비스가 이루어질 수 있기 위해서는 700MHz 대역의 주파수가 필수적인바, 만일 주파수 대역을 확보해두지 않으면 차세대 방송은 모두 유료방송으로 넘어가고 지상파 방송은 생존을 위협받을 수도 있을 것이다. 따라서 이 문제는 기술분야 뿐 아니라 전사적으로 더 적극적으로 대처해야 할 것으로 평가된다.

둘째, HD로부터 AT-DMB, poog, 3D, UHD 등으로의 진화에 즈음하여, 전세계적으로 3D보다는 UHD로 무게중심이 이동하고 있는 점을 감안하여 앞으로 다가올 UHD 시대에 보다 적극적으로 대처해야 할 것으로 보인다. 또한 N 스크린 서비스인 poog 서비스가 기존의 지상파방송 및 DMB의 영역을 제할 깎아먹기처럼 어느 정도는 훼손할 수도 있다는 부정적인 면과, 방송통신융합 시대에 언제 어디서나 용이하게 방송콘텐츠를 액세스할 수 있다는 긍정적인 면을 함께 가지고 있어, 이에 대한 면밀한 분석을 수행하고 이를 바탕으로 앞으로의 로드맵을 작성해야 할 것으로 평가된다.

셋째, 상암동 신사옥은 MBC의 미래라고 할 수 있다. 장비 도입에 있어서 콘텐츠 제작 품질을 높이고 비용을 절감할 수 있도록, 나날이 발전되는 장비의 성능과 기능을 적절한 교육을 통해 충분히 파악하여 장비의 활용도를 최대한 끌어올리려는 노력을 병행해야 할 것으로 판단된다. 또한 국산장비의 성능을 분석하여 고품질의 국산 방송장비를 적극 활용하는 것은 경영수지 뿐 아니라 국내 방송장비 산업을 키우는데도 일조할 것으로 판단된다.

넷째, 프로그램 기술품질 개선 세미나는 양질의 콘텐츠를 제작하기 위한 방송기술 측면의 세미나로서 프로그램의 품질을 향상시키는데 매우 효과적인 제도로 평가된다. 2013년부터는 보다 자주 시행하고 많은 스태프들이 참석하도록 하여 전사적으로 프로그램 제작기술의 향상을 꾀할 것이 요구된다.

다섯째, 최근 4년간의 특허와 연구논문과 세미나 발표건수를 살펴보면 기술연구개발에 대한 MBC의 관심이 축소되고 있는 것으로 평가된다. 미래 방송기술의 발전에 발맞추어 꾸준히 관심을 가지고 기술연구개발에 일정 부분 참여해야 비로소 신기술을 이해

하고 시의적절하게 뉴미디어 시대에 대응할 수 있을 것으로 판단된다. 2013년부터는 기술연구부문에 보다 관심을 가지고 인력과 예산을 충원하여 다가올 실감미디어 시대에 대응할 것이 요구된다.

여섯째, 전통적 방송기술에 비해 변화속도가 획기적으로 빨라지는 최신 네트워크 기반 방송기술에 대한 교육이 빈번하게 지속적으로 이루어질 수 있기 위해서는 교육대상 인력이 충분한 시간을 갖고 교육에 임할 수 있도록 인력운용에 대한 배려도 필요할 것으로 판단된다. 또한 기술 인력에 대한 교육에 있어서 일회성으로 혹은 일부 인력에 편중된 교육보다는, 인력과 담당 업무의 맵을 만들어 지속적으로 체계적인 교육이 이루어지도록 장기적인 교육 계획을 마련하여 이를 바탕으로 교육이 이루어져야 할 것으로 판단된다.

일곱째, 앞으로 UHDTV가 빠른 시일 내에 활성화될 것으로 예측되는데, 갈수록 약화되고 있는 지상파 방송의 위상을 UHDTV 시대에도 지속적으로 유지하여 지상파 방송이 보편적 매체로서 기능토록하기 위해서는 지상파 UHDTV 플랫폼의 확보가 필수적이다. 본격적인 UHDTV 시대에 접어들어서도 매체 시장에서 지상파 방송사가 도태되지 않고, 공익적 역할을 지속하기 위해서는 관련 기술에 대한 연구개발이 선행되어야 하며, 제작 기법 및 관련 기반기술에 대한 교육도 병행될 필요가 있다. UHDTV의 도입은 아날로그 방송의 디지털 전환에 못지않은 변혁인 만큼 지상파 방송사의 철저한 준비가 요구되며 방송사간 공조와 준비가 필수적이라 판단된다.

여덟째, 일산 드림센터에서 본격 도입되기 시작한 NPS 시스템이 상암 신사옥에서도 확대 도입될 것으로 예측된다. NPS 시스템을 경우는 기존 테이프 기반 방송제작 시스템과 달리 시스템의 장애시 모든 프로그램의 제작과 송출에까지 영향을 미칠 수 있으므로 안정적인 운용을 위해서는 IT 기반 방송 시스템에 대한 배경지식과 NPS 시스템에 대한 전문지식을 보유한 전문가를 양성하는 것이 반드시 필요하다.

아홉째, 방송 장비에 대한 교육은 양질의 콘텐츠 제작 및 안정적인 송출을 위해 필수적이다. 방송 장비를 크게 몇 개의 분야로 나누어 각 분야별로 어떤 장비들이 있고 유지 보수를 위해 얼마나 인원이 필요하며 유지 보수를 담당하는 인력이 각자 어떤 장비를 담당할 수 있는지 등에 관해 일종의 유지보수 맵을 만들어 인력을 효율적으로 가동하면서 방송장비의 유지보수를 철저하게 수행하는 것도 한가지 방안이라고 판단된다.



### Ⅲ. 재무·회계부문

2012년 방송문화진흥회는 MBC 경영지침으로 방송환경 변화에 대응과 성장동력 창출, 창의성에 기반한 콘텐츠 경쟁력 강화, 조직역량의 확대와 효율성 확립, 공영방송의 위상 확립을 주문하였다. 그러나 연초부터 시작된 파업으로 MBC 경영은 파행을 겪었으며 무려 170일 동안 정상적인 방송활동이 수행되지 않았다. 그 결과 타 방송사에 비하여 시청율, 경영성과 등에서 모두 최하위권으로 밀려났으며 이는 MBC의 성장잠재력을 잠식하는 결과를 초래하였다. 경영성과 측면에서 MBC는 2012년 결산 결과 매출액 8,022억원으로 전년대비 889억원이 감소하였고 매출원가는 17억원 증가한 6,222억원이 발생하였다. 판매관리비는 전기 대비 317억원 감소한 1,648억원을 기록하였으며 영업이익은 전년대비 588억원 감소한 152억원을 달성하였다. 같은 기간 KBS, SBS는 모두 매출액이 전기 대비 5% 정도 증가하였으나 MBC는 10% 감소하였다. 영업이익을 측면에서 SBS는 5.37%, MBC는 1.89%를 기록한 반면 KBS는 전기 및 당기 모두 적자를 시현하였다. 당기순이익은 절대금액으로 비교하면 MBC가 KBS, SBS 보다 월등히 높는데 이는 자회사들의 이익 발생액을 지분법이익으로 인식한 금액과 보유주식 매각이익이 포함되었기 때문이다. 2013년 방송문화진흥회는 MBC사장을 해임하고 신입사장을 임명하였고 곧 바로 조직개편을 단행하여 MBC의 실지 회복을 위한 노력을 경주하고 있으므로 금년에는 향상된 성과가 있을 것으로 기대하고 싶지만 2013년 1분기 성과를 살펴본 결과 영업손실 48억원이 발생한 것으로 나타났다.

2012년 MBC 재무회계부문의 평가 결과를 일별하면 다음과 같다.

내부프로세스부문에서는 내부회계관리제도의 외부전문가에 의한 운영실태 평가, 감사국 인원의 전문성 향상과 기능강화를 위해 교육예산의 증액과 감사인의 장기 근무를 유도할 수 있는 제도개선을 요구하였다. 또한 그 동안 누차 지적되어 오던 경영정보시스템의 완전통합은 아직 이루어지지 못하였으나 임원정보시스템이 조만간 완성될 것으로 기대되어 경영층의 합리적이고 신속한 의사결정이 가능할 것으로 생각된다. 경영평가 수행일 현재 임원정보 시스템이 완성되지 않아 성과를 확인하지 못하였으며 이는 내년 이후 경영평가에서 검토되어야 할 것이다.

위험관리·위기관리 능력은 기업의 필수 생존조건이다. 2011년 기획예산부에서 작성한 '경제위기 대응 예산 시나리오 (Contingency Plan)'을 보면 위기 예상 지표로써 '광고판매 (광고경기 예측지수와 월간 판매액의 통합 지표)' 와 '월별 시청점유율'을 선정하여 네 가지 시나리오를 구성한 바 있다. 이는 지상파 방송사의 위기관리지표로써 적절하게 선정된 것으로 판단된다. 다만 2012년 상당기간 정상적인 회사 운영이 곤란하였던 점을

고려하면 위기대응 시스템이 적정하게 작동하였는지 확신하기 어렵다. 제대로 된 위험 관리 시스템이 구축되기 위해서는 우선 각 조직단위별 위험요소를 식별하고 평가하고 원인분석 및 대응방안을 마련하고 이를 지속적으로 모니터링하는 일련의 절차가 필요하다. 즉 기존의 경영활동 및 일상 업무수행 과정에서 위험의 식별, 평가가 이루어질 수 있도록 기존 시스템과의 연계가 요구된다고 할 것이다. 그러므로 MBC 전사 차원의 통합시스템 구축은 더 이상 미룰 수 없는 시대적인 과제라고 할 것이다.

MBC는 2006년 이후 공헌이익 개념의 접근방법으로 분기 및 연간으로 프로그램을 평가하여 왔다. 공헌이익(Contribution Margin)은 매출이 변동원가를 초과하는 경우 투입된 고정원가를 보상받을 수 있다는 가정에서 출발한 것인데 제조업에서는 유용하게 활용될 수 있으나 현행 MBC의 프로그램평가는 간접제작비의 배분을 반영하지 못하고 조직단위의 평가에 활용하고 있지 못하기 때문에 그 실효성을 확신하기는 어렵다. MBC의 설명에 따르면 지난 1993년 경 프로그램 단위로 프로그램의 직접제작비 뿐만 아니라 간접비 일체를 반영하는 원가시스템을 운영한 경험이 있다고 한다. 그러나, 원가계산의 결과가 결산 완료후 2개월 이상 지난 후 도출되고, 경영의사 결정, 예를 들면 프로그램의 폐지, 광고요금의 결정 등에 도움이 되지 않는 정보라고 판단하여 1999년경부터 운영을 중지하고 이를 보완하기 위하여 통제가능한 제작비 개념인 공헌이익을 의사결정의 중요변수로 도입하였다고 한다. 그러나 현재의 공헌이익 접근법에 대한 성과평가는 MBC 내부 보고서에서조차 한계가 노정되고 있다는 것을 인정하고 있으며 간접비 특히 인건비가 반영되고 있지 못하므로 프로그램별 성과평가가 합리적으로 이루어지고 있다고 인정되기는 어렵다. 지난 수년간의 경영평가에서도 지속적인 문제제기가 있었으며 광고요금의 결정 등은 원가이외의 시장 요인도 작용하는 것이므로 실시간 원가관리가 필요하다면 표준원가제도를 도입하는 등 여러 가지 대안이 상정될 수 있다고 본다. 장기적으로 프로그램별 또는 조직별 통합원가관리시스템 구축의 필요성은 무시할 수 없는 요구라고 하겠다.

상대적으로 MBC 외부에서 염려하고 있는 상암동 신사옥 관련 자금 예산은 비록 여의도 방송센터가 아직 매각되지 않고 있으나 기존에 매각한 보유주식 매각대금 566억 원과 과거부터 누적 관리해온 자금으로 빠듯하게 꾸려나갈 수 있을 것으로 판단되며 비상시에 대비한 자금차입 및 기타 자산(약 200억원)의 처분가능성이 매우 높으므로 크게 문제가 될 것으로 판단되지 않는다.

170일간의 장기 파업의 영향으로 2012년 경영성과는 목표에 크게 미달하였다. 2011년과 비교하면 매출 실적은 10%, 영업이익은 79.5% 감소하였으나 다만 당초 예산과 비교하면 실제 비용도 크게 감소하여 영업이익은 목표치를 미세하게 상회하는 것으로 파

악되었다. 2013년 1분기 결산자료를 확인한 결과 작년 동기 대비 시청율은 회복되었으나 매출액과 영업이익이 모두 감소하는 등 2013년 경영성과 역시 크게 개선될 기미가 보이지 않는 것이 우려스럽다. 또한 파업으로 인하여 불용예산이 거액 회수될 것으로 추정하였으나 실제로는 전체 예산에서 62억원만 회수되었다. 한편 MBC는 파업기간 동안 무노동 무임금 원칙을 고수하였으나 KBS와 마찬가지로 장기근속자들의 증가로 인해 1인당 총 인건비(회사 부담 총액)가 여전히 평균 1억원을 초과하고 있어 초 고비용 구조하의 효과적인 경영전략 수립이 요청되는 시점이다. 방송문화진흥회에서 주주로서 MBC의 1인당 보수 인상률을 사전에 결정하여 줄 수는 없는지 묻고 싶다. 참고로 공기업/준정부기관의 경우 매년 예산편성시 기획재정부에서 인건비 인상률 가이드라인을 부여하여 철저히 통제하고 있다.

지방 방송계열사와 자회사의 경영 성과 역시 모기업의 파업 영향에서 자유스러울 수 없었던 한 해였으며 다만 방송계열사들 모두 본사에 대한 의존에서 벗어나기 위해 각종 행사, 웨딩사업, 컨벤션, 어학원 등 추가 수익 창출을 위해 안간힘을 쓰고 있다는 것은 고무적이다. MBC 자회사의 경우 지속가능성 제고를 위해서는 MBC 본사에 대한 매출 의존도를 낮추는 것이 필요하다. 2010년 자료를 보면(2011년 경영평가 자료 미제출) MBC C&I의 경우 프로덕션과 미디어텍이 합병되기 이전 프로덕션의 본사 거래비율이 30%, 미디어텍의 본사 의존도는 21.9%였다. 합병을 고려하더라도 59%의 높은 의존도를 보이는 것은 다소 우려되는 상황으로 판단된다. 반면 MBC미술센터의 경우 외부 사업수주와 적극적인 영업활동으로 2010년 82%에 달하던 본사 의존도를 63%로 크게 낮추는 성과를 거두었다. 다만 경영평가 수행일 현재 계열사와 자회사의 경영평가 결과를 받지 못하였으며 그러한 결과가 자회사 사장 및 임원의 임면 또는 직원들에 대한 성과 평가에 어떠한 영향을 미치는지 검토하지 못한 점은 아쉽다.



## 2012년도 문화방송 경영평가보고서

발행인 : 김문환

발행처 : 방송문화진흥회

발행일 : 2013년 9월 12일 발행

150-877 서울특별시 영등포구 여의도동 24-1  
울촌빌딩 6F

TEL : 780-2491~3 FAX : 780-2496

디자인 : 디앤디자인

인쇄 : 디앤디자인

