

# 새로운 질문을 위한 진단과 결단 : 지상파방송의 매출과 비용구조 분석

김유정  
MBC 전문연구위원

## 목차

- 1 들어가며
- 2 악화일로의 매출 및 수익 구조 : 매출액과 매출 구성의 변화
- 3 비용 절감의 딜레마 : 제작비와 판매관리비
- 4 광고 매출 급감의 연쇄 효과 : 자원 배분 전략의 변화
- 5 맺음말

## 요약

이 글에서는 지상파방송의 재정 상황을 주요 공식 데이터를 통해 살펴보고, 현재 지상파 위기의 원인과 현실을 진단하고자 했다. <방송사업자 재산상황 공표집> 등을 토대로 지상파방송의 주요 자원들의 흐름과 매출 구조의 변화를 추적하면서, 이 변화가 프로그램 제작에 미치는 영향을 다각도로 조명했다. 마지막으로 지상파방송의 위기 타개를 넘어 근본적으로 새로운 접근을 위한 지상파방송 내부와 외부의 혁신을 제안했다.

## 1. 들어가며

‘위기’라는 말이 새롭지 않지만, 지상파방송이 현재 가장 어두운 터널을 지나고 있는 것은 분명하다. 지난 10여 년에 걸쳐 종합편성채널 개국과 넷플릭스의 한국 진출 그리고 코로나19 팬데믹 등이 방송시장을 강타했고, 지상파방송 전반을 감돌던 매체력 약화 요인들과 급속히 접합되며 지상파의 위기를 현실화시켰다. 2012년, 2016년, 2020년 등 각각 4년의 간격을 두고 국내 방송시장에 직격탄이 되었던 이 사건들은 공공성과 공익성, 국민 정체성 형성과 밀접히 연관된 사회적 영향력, 프로그램 완성도 등 지상파방송을 지칭하는 표현이 더 이상 ‘우리의’ 혹은 ‘그들만의’ 것이 아니라는 인식을 확산시켰다. 이 과정에서 양적으로 크게 늘어난 콘텐츠는 개인이 비교적 저렴한 비용으로 개인주의로 요약되는 시대적 변화를 체감하고 또 실천하기에 최적화된 재화였고, 이는 결과적으로 지상파방송의 매체력 저하를 가속화시켰다.

외부에서 가해진 세 차례의 충격을 맞닥뜨렸을 때마다 지상파방송은 새로운 경쟁자와의 대결에서 추중거리다가 중국에는 한 발씩 비껴서며 자리를 내주었다. 지상파방송의 제도적 기반을 무너뜨리고 시장 영향력을 떨어뜨리려는 외부의 의도적, 비의도적 시도가 적지 않았던 것이 사실이지만, 상대적 안정성에 안주하며 냉정한 진단과 결단에는 눈 감았던 지상파방송 내부 분위기도 이에 일조했다. 그 결과는 끊임없는 시장 잠식과 영향력 추락이었다.

2025년 지상파방송사업자들은 이제 문제 해결을 위한 저마다의 해법을 고심하고 있다. 문제의 해법은 제대로 된 질문에서 시작된다. 답이 아예 없거나 답을 찾기 어려운 질문이 아니라 새로운 환경 안에서 산업적 토대와 경쟁력을 갖출 수 있도록 하는 ‘제대로 된 질문’을 던질 수 있을 때 설사 그것이 좀 돌아가는 길이라도 제 길을 찾아갈 수 있고, 이 과정에서 지상파방송의 가치와 경쟁력은 회복될 여지가 남아있다고 믿기 때문이다. 이를 위해서는 현재 상황에 대한 정확한 진단이 필수적이다. 이 글에서는 지상파방송의 주요 재원 흐름에 대한 공식 데이터들을 통해 지상파방송사업자의 현실을 직시하는 데 집중하고자 한다. 미래를 위해 아프지만 근본적인 결단을 늦추지 말아야 하며, 이를 위해서는 우리의 질문이 길을 잃지 말아야 하기 때문이다.

## 2. 악화일로의 매출 및 수익 구조 : 매출액과 매출 구성의 변화

2023년 말 기준 지상파방송<sup>1)</sup>의 매출액은 3조 8,269억 원으로 4조 원 아래로 떨어졌다. 직전 2022년보다는 3,839억 원( $\Delta 9.1\%$ )이 줄었고, 10년 전인 2014년에 비해서도 1,939억 원( $\Delta 4.8\%$ )이 줄어든 규모이다. 지상파 시장 전체가 어려웠던 2017년과 2020년 수준으로 추락한 2023년 매출액은 코로나19 팬데믹으로 만들어졌던 착시 현상이 완전히 사라진 이후의 아픈 현실을 단적으로 보여준다. 새로운 자본의 유입이 어려워 시장의 성장이 더디고 시장 규모가 제자리걸음이라는 걱정보다는 실제 시장 소멸을 걱정해야 할 때라는 진단이 다시금 나오는 이유일 것이다.

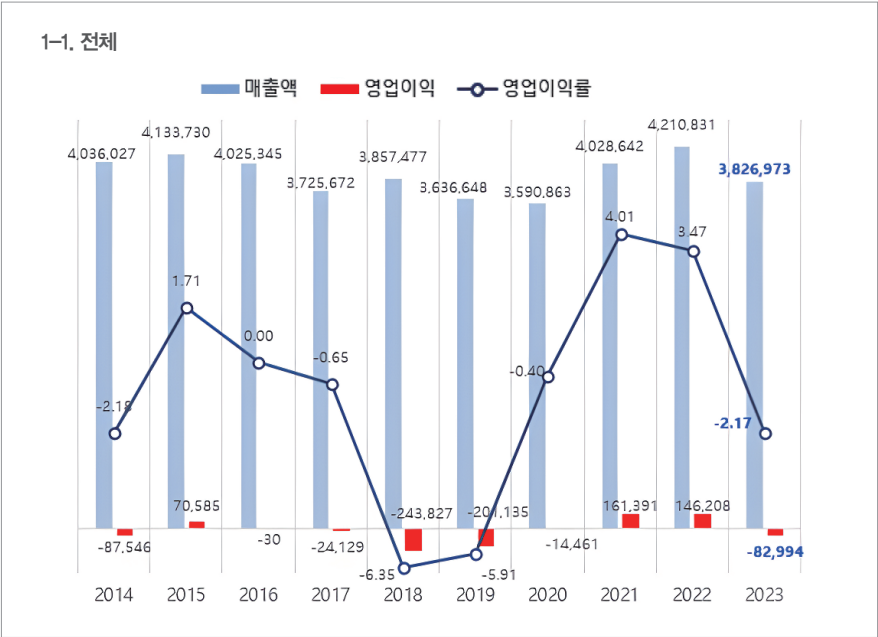
매출액 감소는 상대적으로 중앙에서 더 급격했는데, 2022년 대비 중앙 방송사 매출액 감소분은 3,609억 원( $\Delta 9.9\%$ )에 이른다. 이 중 KBS의 감소분이 960억 원, MBC는 1,162억 원, SBS는 1,462억 원, EBS는 24억 원으로 전년도에 비해 각각 6.5%, 13.5%, 14.4%, 0.9%의 매출 감소를 겪었다. 지역방송 역시 전년도 대비 4% 감소한 5,506억 원의 매출액을 기록하는 데 그쳤다.

매출액의 하락은 영업이익의 변화로 이어졌다. 코로나19 팬데믹 영향으로 2021년 (4.01%)과 2022년(3.47%) 플러스를 기록했던 전체 지상파 영업이익률은 다시 마이너스대( $\Delta 2.17\%$ )로 떨어졌다. 중앙 방송사업자 중 2023년 영업이익 마이너스를 기록한 것은 KBS와 EBS뿐이지만, 영업이익 흑자인 MBC와 SBS의 전년대비 영업이익 하락률 역시 각각 86.4%, 75.8%에 달했다. 영업이익률 하락은 중앙이 더 급격했지만, 심각한 수준으로 따지면 지역 방송사도 이에 못지않다. 전체 지역방송의 2023년 영업이익률( $\Delta 7.48\%$ )은 최근 10년간 가장 낮았던 2020년( $\Delta 11.64\%$ ) 다음으로 낮은 수치이다. 이번에 분석한 26개 지역방송사 중 영업이익 흑자를 기록한 방송사업자는 여수MBC, KNN, 대구방송, 전주방송, 제주방송 5개뿐이고, 여기서 영역이익이 실제 증가한 사업자는 대구방송 단 하나였다.

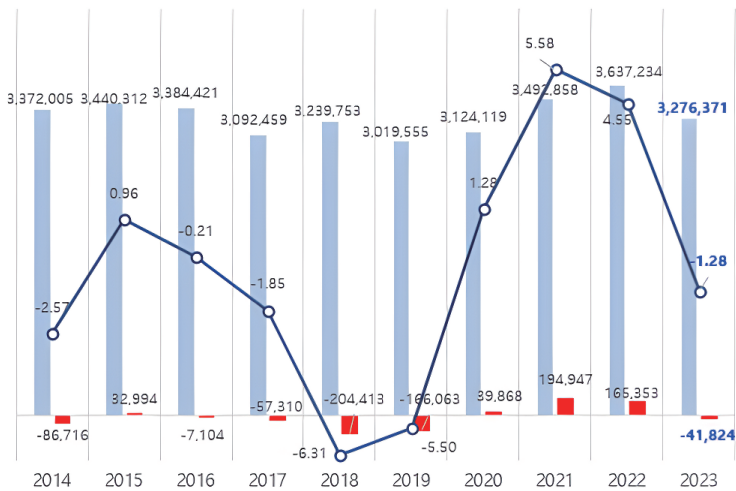
1) 이 글은 KBS, MBC, SBS, EBS, 지역MBC, 지역민방을 분석대상으로 했다.

사실 지난 10여 년 동안 매출액과 영업이익률 추이를 보면 시장 상황에 따라 한두 번의 오름세가 있긴 했어도 지상파방송 시장의 위축이라는 큰 흐름은 달라지지 않았음을 알 수 있다. 코로나19 팬데믹으로 인한 HUT(Households Using Television)의 전반적인 상승과 함께 방송사 파업 직후 2018년과 2019년 급락했던 영업이익률이 다소 오른 해도 있지만, 2023년 데이터는 그동안 지상파방송 시장이 얼마나, 어떻게 잠식되어왔는지 보여준다 ([그림 1] 참고).

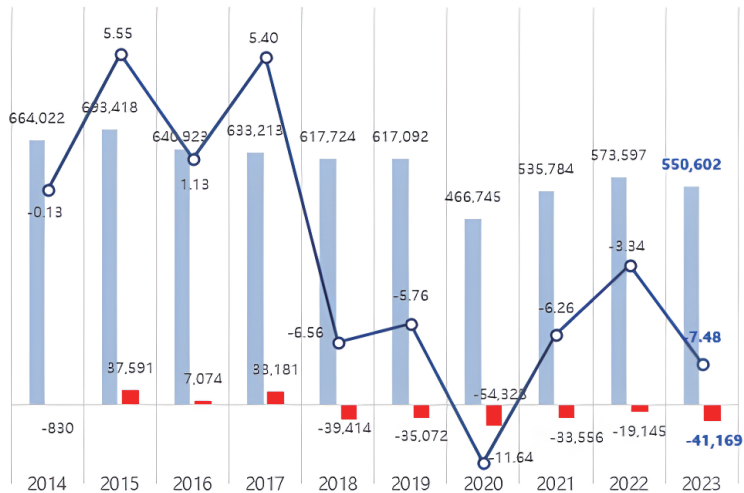
[그림 1] 지상파방송의 매출액과 영업이익률 추이 (단위 : 백만 원, %)



## 1-2. 중앙



## 1-3. 지역



출처 : 방송사업자 재산상황공표집(2014~2023)에서 재구성

[표 1] 방송사업자별 매출액 및 방송사업매출액 증감 현황

(단위 : 백만 원, %)

	매출액				방송사업매출액			
	10년 전 대비 (‘14년 대비 ‘23년)		전년도 대비 (‘22년 대비 ‘23년)		10년 전 대비 (‘14년 대비 ‘23년)		전년도 대비 (‘22년 대비 ‘23년)	
	증감액	증감률	증감액	증감률	증감액	증감률	증감액	증감률
KBS	△109,833	△7.3	△96,026	△6.5	△114,776	△7.7	△100,677	△6.9
MBC	△57,848	△7.2	△116,216	△13.5	△66,559	△8.4	△119,174	△14.0
SBS	71,111	8.9	△146,177	△14.4	41,656	5.4	△142,088	△14.8
EBS	936	0.3	△2,443	△0.9	19,250	11.3	△2,786	△1.5
<b>중앙</b>	<b>△95,634</b>	<b>△2.8</b>	<b>△360,863</b>	<b>△9.9</b>	<b>△120,430</b>	<b>△3.7</b>	<b>△364,724</b>	<b>△10.5</b>
부산MBC	△12,737	△33.4	△1,745	△6.4	△13,387	△44.0	△2,745	△13.9
대구MBC	△18,255	△53.9	△3,325	△17.5	△10,449	△43.7	△1,952	△12.7
광주MBC	△8,163	△32.3	△3,701	△17.8	△9,054	△35.9	△2,877	△15.1
대전MBC	△6,359	△23.6	△6,383	△23.7	△7,039	△26.3	△6,728	△25.4
전주MBC	△3,850	△18.4	△806	△4.5	△5,670	△29.5	△1,816	△11.8
MBC경남	△27,093	△54.4	△3,056	△11.9	△11,096	△39.2	△3,344	△16.3
춘천MBC	△7,958	△48.4	△995	△10.5	△7,947	△50.7	△935	△10.8
MBC충북	△11,257	△41.1	△4,709	△22.6	△10,696	△40.7	△4,704	△23.2
제주MBC	△4,511	△25.8	85	0.7	△5,307	△30.4	△353	△2.8
울산MBC	△9,792	△38.0	△1,486	△8.5	△9,403	△37.3	△1,232	△7.2
목포MBC	1,929	13.0	△570	△3.3	△87	△0.6	△650	△4.3
여수MBC	126	0.8	1,621	11.0	△3,928	△25.2	702	6.4
안동MBC	△4,059	△29.7	△1,066	△10.0	△3,901	△30.4	△1,675	△15.8
원주MBC	△5,107	△41.1	△1,392	△16.0	△5,111	△41.2	△1,389	△16.0
포항MBC	△6,737	△43.6	△265	△3.0	△4,709	△35.7	△250	△2.9
MBC강원영동	△8,531	△33.5	△2,449	△12.6	△11,872	△50.1	△2,299	△16.3
OBS경인TV	10,487	31.1	3,405	8.4	10,487	31.1	3,405	8.4
KNIN	1,289	2.2	△896	△1.5	△4,116	△9.9	△2,750	△6.8
대구방송	8,479	23.8	966	2.2	994	3.6	△1,815	△6.0
광주방송	895	2.9	993	3.3	△297	△1.1	483	1.8
대전방송	6,337	24.8	840	2.7	△3,591	△14.6	△1,576	△7.0
전주방송	4,450	23.9	1,884	8.9	4,859	26.7	2,404	11.6
청주방송	2,109	14.0	△514	△2.9	△1,661	△11.4	△817	△5.9

울산방송	△4,733	△23.0	722	4.8	△5,049	△24.7	798	5.5
G1	1,984	10.5	△1,144	△5.2	1,328	7.1	△1,732	△7.9
제주방송	2,819	22.5	991	6.9	△32	△0.3	△933	△7.0
지역	△98,237	△15.1	△22,995	△4.0	△116,735	△20.5	△34,779	△7.1
총계	△193,871	△4.8	△383,858	△9.1	△237,165	△6.2	△339,503	△10.1

출처 : 방송사업자 재산상황공표집(2014~2023)에서 재구성

[그림 2] 연도별 핵심시간대 HUT의 변화 (단위 : %)



\*핵심시간대: 평일 19:00~24:00, 주말 17:00~24:00

2023년 지상파방송의 방송사업매출 총액은 3조 5,607억 원으로 이 역시 10년 전인 2014년보다 2,372억 원, 전년도인 2022년보다는 3,995억 원이 감소한 것이다. 특히 중앙 방송사업자의 방송사업매출액이 전년도 대비 일제히 하락했는데, KBS(1,007억 원), MBC(1,192억 원), SBS(1,421억 원)의 감소분이 모두 1,000억 원대를 넘어서 충격을 안겼다. 지역에서도 대부분의 방송사업자들이 큰 폭의 방송사업매출액 감소를 겪었고, 방송사업매출이 증가한 사업자는 여수MBC, OBS경인TV, 광주방송, 전주방송, 울산방송 등 5개 사업자에 불과했다. 2023년을 기점으로 방송 시장 위축이 가속화되고 있음을 알 수 있다.

지상파방송의 매출 구조에 있어서도 2023년은 큰 변화가 있는 해였다. 가장 큰 변화는 광고매출의 급감이다. 지상파 광고매출 하락이 새삼스러울 것은 없지만 그래도 2020년을 제외하고는 지상파 총 광고매출 규모는 늘 1조 원을 상회했던 것이 사실이다. 그러나

2023년 처음으로 지상파 광고매출은 9천억 원에도 못 미치는 규모로 급감했고(8,903억 원), 10년 만에 시장 규모가 반토막(51.5%)나는 상황에 직면하게 되었다. 2020년 광고매출액이 1조 원 아래(9,612억 원)로 떨어지고 나서야 방송통신위원회는 이듬해 지상파방송 중간광고 규제를 풀었고, 이는 2021년 이후 광고매출이 소폭이나마 오름세로 돌아서는 동력이 되었다. 그러나 이미 때를 한참 놓친 중간광고 규제 폐지의 효과가 경제 성장을 둔화와 함께 사라졌고, 다양한 법령 등에서 가해지는 규제들은 여전히 지상파방송 광고시장의 정상적인 작동을 저해하고 있다. 2023년 지상파 광고시장 매출액이 이를 오롯이 보여준다.

그 결과 2023년 방송프로그램 판매매출이 처음으로 광고매출을 추월했는데, 프로그램 판매매출은 2023년 전체 방송사업매출의 26.3%를 차지하며 광고매출 비중(25.0%)을 앞섰다. 그러나 실제 매출 규모로 본다면, 방송프로그램 판매매출 역시 고전을 면치 못했음을 알 수 있다. OTT 등에 프로그램 판매가 이루어지면서 프로그램 판매매출이 증가했을 것으로 짐작하기 쉽지만, 프로그램 판매매출 총액은 오히려 전년도 대비 1,300억 원 가량 감소한 총 9,354억 원에 머물렀다. 사실 방송프로그램 판매매출을 이끄는 것은 주로 중앙 방송사업자들인데, 2023년 KBS는 2,282억 원, MBC는 3,320억 원, SBS는 3,294억 원의 프로그램 판매매출을 기록했지만 이는 각각 전년도 대비 각각 9.8%, 6.7%, 19.2% 감소한 규모였다. 프로그램 판매매출이 광고매출의 감소분을 메우기에는 턱없이 부족했다.

수신료 매출도 예외는 아니었다. 수신료는 지난 10년간 약 1,000억 원 증가했을 뿐이지만, 2023년에는 이마저도 어려웠다. 수신료 분리징수를 위한 「방송법」 시행령 개정(2023년 7월) 이후 수신료 매출은 전년도 대비 약 85억 원이 감소한 7,043억 원에 그쳤고 이 중 KBS는 2023년 6,851억 원을, EBS는 192억 원을 수신료 수입으로 가져갔다. 여기에 2024년 5월 헌법재판소가 수신료 분리 징수를 못 박은 방송법 시행령에 대해 합헌 판단을 내리면서 앞으로 수신료 매출 감소는 더욱 가팔라질 가능성이 크다. 실제로 최근 발표된 <KBS 2024년 감사보고서>에 따르면 2024년 수신료 수입은 2023년(6,851억 원)보다 335억 원이 줄어든 6,516억 원<sup>3</sup>에 머물렀다.

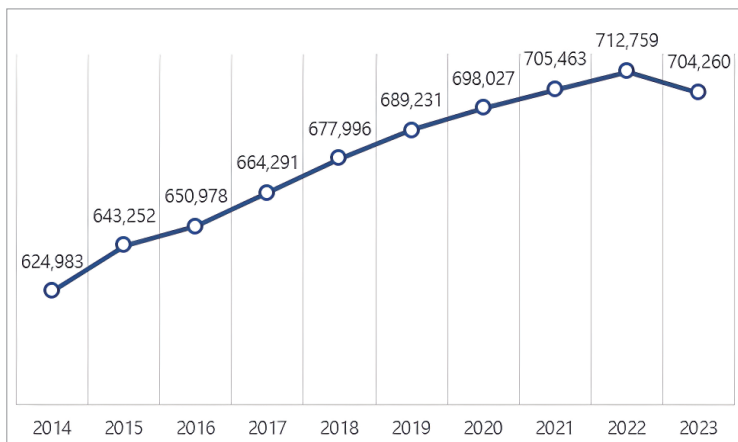
---

3) <한국방송공사 재무제표에 대한 감사보고서> (2025.2). <https://about.kbs.co.kr/index.html?sname=finance&style=intro>



[그림 3] 연도별 수신료 매출액 증감 추이

(단위 : 백만 원)



출처 : 방송사업자 재산상황공표집(2014~2023)에서 재구성

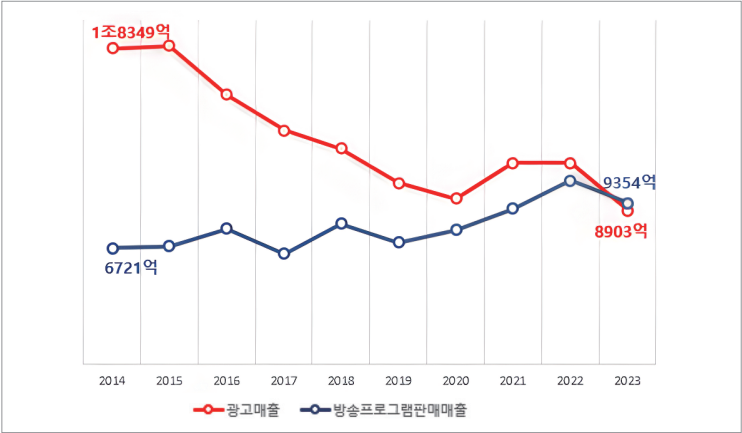
재송신매출액은 2019년 이후 전체 방송사업매출액의 10% 정도의 비중을 차지해왔다. 2023년의 경우 지상파방송 재송신매출액은 총 4,551억 원으로, 거의 유일하게 전년도 대비 성장세(461억 원)를 유지했고 다른 매출 항목들의 급감과 함께 재송신 매출액의 비중도 12.8%로 높아졌다. 여전히 유료방송이 지상파방송에 지불하는 재송신료는 콘텐츠 가치 대비 현저히 낮은 금액이라는 점에서 향후 재송신료 산정이 현실화된다면 재송신매출액의 성장세는 일정 기간 이어질 수 있을 것으로 예상된다.

한편, 2023년 지역시장에서 일어난 가장 큰 변화 역시 광고매출 감소로 요약할 수 있다. 경제적 기반이 나날이 취약해지고 있는 지역 시장에서 광고매출 감소로 인한 타격은 더욱 클 수밖에 없다. 2023년 지역방송의 방송사업매출액(4,539억 원)은 2022년(4,887억 원) 대비 약 348억 원이 줄었는데, 이는 광고매출의 감소(△534억 원)가 직접적인 원인이 되었다. 광고매출이 전체 방송사업매출에서 차지하는 비중은 2014년 65.9%에서 2023년 39.4%로 떨어졌지만 실제 지역사의 광고매출액은 10년 만에 정확히 절반 이하로 급감했다는 사실(△53.7%)이 지역 방송사의 현실을 보여준다. 또 재송신매출액(18.9%)과 함께 방송사업매출 내 비중이 점차 늘고 있는 협찬매출 항목 역시 실제 액수로는 전년도보다 감소했다. 매출 확장의 여지가 크지 않은 지역 시장에서 협찬매출은 지난 10여 년간 지역방송사에

계 의존도 높은 주요 수익원이지만, 전반적인 경기 위축으로 인해 2023년에는 이마저도 쉽지 않았고 지역방송의 재정적 어려움은 가중될 수밖에 없었다.

지상파방송은 그간 광고 매출의 급감 상황 속에서 프로그램 판매매출과 재송신료 등 간접재원의 발굴로 매우며 버텼다. 이용자가 콘텐츠나 서비스 이용 대가로 지불하는 직접재원과 달리, 간접재원은 수직 또는 수평적 시장에서 활동하는 사업자 간 거래구조에서 상대의 자원이나 기능 혹은 상호 수익 창출에 기여한 부분을 대가로 산정한 것이다. 따라서 이는 새로운 미디어 플랫폼의 등장 가능성, 주요 행위자의 시장 지배력 변동, 재화의 가치 평가 등의 영향을 받는다. 사업자가 취하는 간접재원의 범주와 크기가 끊임없이 변동하는 이유이다. 재송신료 매출액은 대표적인 간접재원이라고 할 수 있다. 지금까지 재송신료 매출이 꾸준히 상승세를 이어왔지만, 콘텐츠 저작권료의 현실화, 플랫폼별 가치에 비례한 수수료 변동, 주요 행위자들의 시장 지배력 향방에 따라 향후 성장성은 결정될 가능성이 크다. 또 다른 간접재원인 프로그램 판매매출의 경우 그동안 지속적인 성장세가 이어진 매출 항목으로서, 지상파방송사업자들은 계열 PP 외에도 지속적으로 유통채널을 발굴하고 콘텐츠의 분절화를 통해 유닛 단위의 판매를 전략적으로 활용하는 방식으로 판매 매출을 키워왔다. 그러나 2023년에는 이마저 꺾였고 성장세가 다소 주춤했던 2017년이나 2019년 상황과는 완전히 다르다는 사실을 시장은 감지하고 있다.

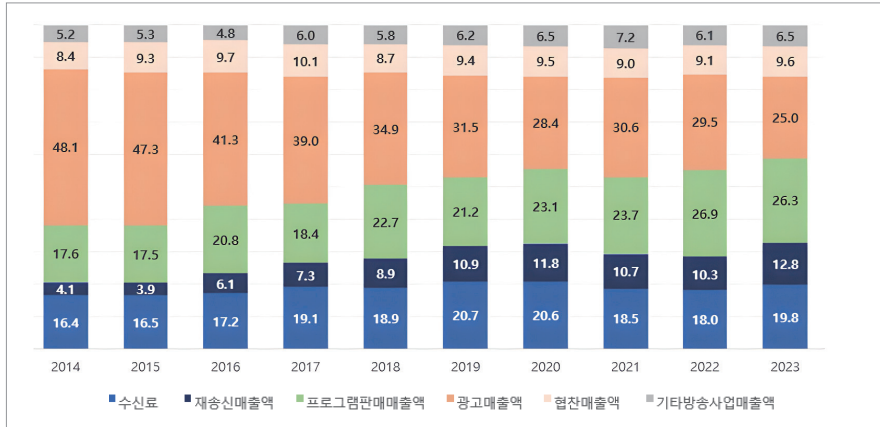
[그림 4] 지상파방송 광고매출과 방송프로그램 판매매출의 증감 추이



출처 : 방송사업자 재산상황공표집(2014~2023)에서 재구성

[표 2] 지상파방송 방송사업매출액의 구성과 변화(전체)

(단위 : %)



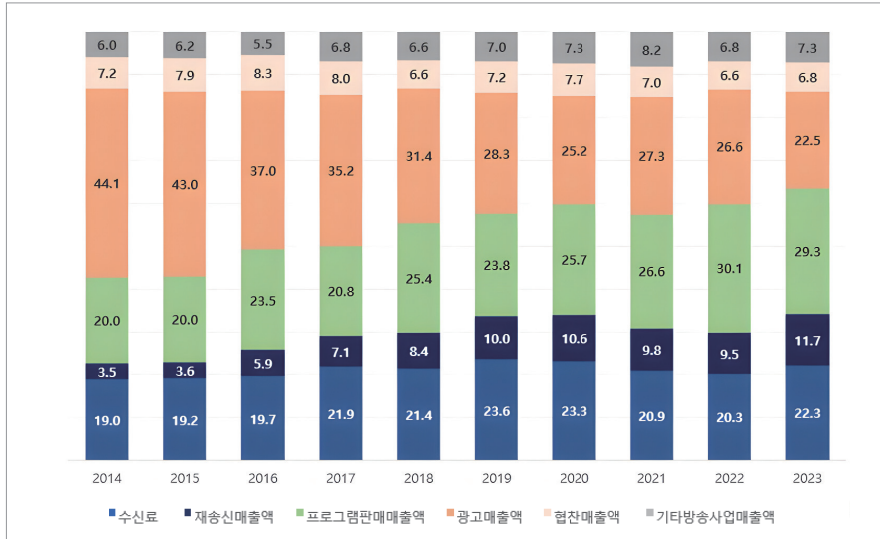
(단위 : 백만 원)

전체	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	22년대비 23년증감액	'14~'23 CAGR
수신료	624,983 (16.4)	643,252 (16.5)	650,977 (17.2)	664,291 (19.1)	677,996 (18.9)	689,230 (20.7)	698,027 (20.6)	705,463 (18.5)	712,759 (18.0)	704,260 (19.8)	△8,499	12.7%
재송신 매출액	155,143 (4.1)	151,969 (3.9)	229,848 (6.1)	253,851 (7.3)	318,376 (8.9)	362,708 (10.9)	399,857 (11.8)	407,936 (10.7)	408,997 (10.3)	455,084 (12.8)	46,087	193.3%
프로그램 제공 매출액	5,156 (0.1)	5,043 (0.1)	5,128 (0.1)	5,099 (0.1)	4,628 (0.1)	4,282 (0.1)	4,828 (0.1)	5,293 (0.1)	5,515 (0.1)	5,561 (0.2)	45	7.8%
프로그램 판매 매출액	672,102 (17.6)	682,557 (17.5)	786,174 (20.8)	641,795 (18.4)	816,578 (22.7)	707,966 (21.2)	780,742 (23.1)	904,266 (23.7)	1,065,825 (26.9)	935,407 (26.3)	△130,419	39.2%
광고 매출액	1,834,927 (48.1)	1,847,415 (47.3)	1,565,116 (41.3)	1,358,636 (39.0)	1,252,331 (34.9)	1,052,603 (31.5)	961,247 (28.4)	1,167,054 (30.6)	1,168,118 (29.5)	890,343 (25.0)	△277,776	△51.5%
협찬 매출액	321,885 (8.4)	364,702 (9.3)	368,326 (9.7)	350,428 (10.1)	312,341 (8.7)	314,616 (9.4)	321,501 (9.5)	341,981 (9.0)	359,193 (9.1)	340,414 (9.6)	△18,780	5.8%
기타 방송사업 매출액	198,759 (5.2)	207,407 (5.3)	368,326 (9.7)	207,198 (6.0)	208,980 (5.8)	205,365 (6.2)	219,742 (6.5)	275,919 (7.2)	243,345 (6.1)	229,679 (6.5)	△10,161	15.6%
방송사업 매출액	3,812,959 (100.0)	3,902,349 (100.0)	3,786,692 (100.0)	3,481,300 (100.0)	3,591,233 (100.0)	3,336,775 (100.0)	3,385,948 (100.0)	3,807,916 (100.0)	3,963,755 (100.0)	3,560,747 (100.0)	△399,503	△6.6%

출처 : 방송사업자 재산상황공표집(2014~2023), 방송산업실태조사보고서(2014)에서 재구성  
\*( )는 구성비

[표 3] 지상파방송 방송사업매출액의 구성과 변화(증양)

(단위 : %)



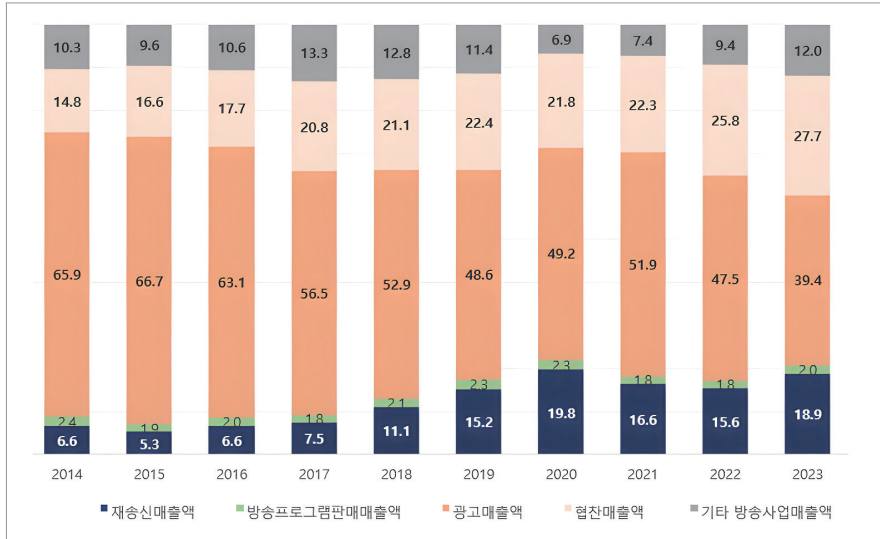
(단위 : 백만 원)

전체	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	22년대비 23년증감액	'14~'23 CAGR
수신료	624,983 (19.0)	643,252 (19.2)	650,977 (19.7)	664,291 (21.9)	677,996 (21.4)	689,230 (23.6)	689,230 (23.3)	705,463 (20.9)	712,759 (20.3)	704,260 (22.3)	△8,499	12.7%
재송신 매출액	116,500 (3.5)	120,059 (3.6)	194,126 (5.9)	215,203 (7.1)	264,883 (8.4)	291,762 (10.0)	317,295 (10.6)	329,538 (9.8)	332,950 (9.5)	369,247 (11.7)	36,297	216.9%
프로그램 제공 매출액	5,157 (0.2)	5,044 (0.2)	5,129 (0.2)	5,099 (0.2)	4,628 (0.1)	4,283 (0.1)	4,828 (0.2)	5,293 (0.2)	5,516 (0.2)	5,561 (0.2)	45	7.8%
프로그램 판매 매출액	658,183 (20.0)	671,228 (20.0)	775,242 (23.5)	632,363 (20.8)	806,425 (25.4)	697,127 (23.8)	771,027 (25.7)	895,867 (26.6)	1,057,243 (30.1)	926,143 (29.3)	△131,100	40.7%
광고 매출액	1,449,009 (44.1)	1,445,041 (43.0)	1,223,777 (37.0)	1,067,567 (35.2)	996,671 (31.4)	826,198 (28.3)	756,158 (25.2)	921,611 (27.3)	935,997 (26.6)	711,669 (22.5)	△224,328	△50.9%
협찬 매출액	235,257 (7.2)	264,814 (7.9)	272,713 (8.3)	243,131 (8.0)	210,406 (6.6)	210,320 (7.2)	230,784 (7.7)	236,370 (7.0)	233,328 (6.6)	214,841 (6.8)	△18,487	△8.7%
기타 방송사업 매출액	198,759 (6.0)	207,408 (6.2)	181,120 (5.5)	207,198 (6.8)	208,980 (6.6)	205,366 (7.0)	219,743 (7.3)	275,920 (8.2)	239,841 (6.8)	229,679 (7.3)	△10,162	15.6%
방송사업 매출액	3,287,849 (100.0)	3,356,846 (100.0)	3,303,086 (100.0)	3,034,852 (100.0)	3,169,990 (100.0)	2,924,287 (100.0)	2,997,862 (100.0)	3,370,062 (100.0)	3,517,633 (100.0)	3,161,399 (100.0)	△356,234	△3.8%

출처 : 방송사업자 재산상황공표집(2014~2023), 방송산업실태조사보고서(2014)에서 재구성  
\*( )는 구성비

[표 4] 지상파방송 방송사업매출액의 구성과 변화(지역)

(단위 : %)



(단위 : 백만 원)

전체	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	22년대비 23년증감액	'14~'23 CAGR
재송신 매출액	38,643 (6.6)	31,910 (5.3)	35,722 (6.6)	38,649 (7.5)	53,494 (11.1)	70,947 (15.2)	82,562 (19.8)	78,398 (16.6)	76,047 (15.6)	85,837 (18.9)	9,790	122.1%
광고 매출액	385,918 (65.9)	402,374 (66.7)	341,339 (63.1)	291,070 (56.5)	255,660 (52.9)	226,406 (48.6)	205,090 (49.2)	245,443 (51.9)	232,122 (47.5)	178,674 (39.4)	△53,447	△53.7%
협찬 매출액	86,629 (14.8)	99,889 (16.6)	95,613 (17.7)	107,297 (20.8)	101,935 (21.1)	104,297 (22.4)	90,718 (21.8)	105,612 (22.3)	125,866 (25.8)	125,573 (27.7)	△292	45.0%
프로그램 판매 매출액	13,920 (2.4)	11,330 (1.9)	10,933 (2.0)	9,432 (1.8)	10,154 (2.1)	10,839 (2.3)	9,715 (2.3)	8,400 (1.8)	8,583 (1.8)	9,264 (2.0)	681	△33.4%
기타 방송사업 매출액	60,575 (10.3)	57,696 (9.6)	181,120 (5.5)	68,272 (13.3)	61,862 (12.8)	53,122 (11.4)	28,631 (6.9)	34,871 (7.4)	46,064 (9.4)	54,554 (12.0)	8,490	△9.9%
방송사업 매출액	585,684 (100.0)	603,197 (100.0)	3,303,086 (100.0)	514,720 (100.0)	483,105 (100.0)	465,609 (100.0)	416,716 (100.0)	472,725 (100.0)	488,681 (100.0)	453,903 (100.0)	△34,779	△22.5%

출처 : 방송사업자 재산상황공표집(2014~2023), 방송산업실태조사보고서(2014)에서 재구성  
\*( )는 구성비

### 3. 비용 절감의 딜레마 : 제작비와 판매관리비

광고매출을 비롯한 방송사업매출 항목 대부분이 급감하고, 또 방송사업자의 경영실적이 재정 상황 변동 이상의 의미를 갖는 국내 지상파방송의 현실에서<sup>4</sup> 방송사업자들이 장기적인 관점으로 시장을 바라보고 기업을 운용하기는 쉽지 않다. 상황이 이러할 경우, 사업자들은 비용 절감에 나서기 마련이다.

[표 5] '22-'23 사업자별 방송사업매출액/프로그램 비용/판매관리비 증감 현황

(단위 : 백만 원)

	방송사업매출액		프로그램 비용(제작+구입)		판매관리비	
	증감액	증감률	증감액	증감률	증감액	증감률
KBS	△100,677	△6.9%	△30,229	△2.9%	△15,606	△7.3%
MBC	△119,174	△14.0%	△27,772	△5.2%	△33,461	△18.1%
SBS	△142,088	△14.8%	△18,219	△2.7%	△19,909	△14.0%
EBS	△2,786	△1.5%	△2,637	△1.2%	△3,503	△9.5%
<b>중앙</b>	<b>△364,724</b>	<b>△10.5%</b>	<b>△78,857</b>	<b>△3.2%</b>	<b>△72,480</b>	<b>△12.6%</b>
부산MBC	△2,745	△13.9%	2,285	13.8%	△651	△4.9%
대구MBC	△1,952	△12.7%	△218	△1.4%	△759	△9.7%
광주MBC	△2,877	△15.1%	△261	△2.2%	130	1.9%
대전MBC	△6,728	△25.4%	△1,746	△13.7%	△1,569	△21.4%
전주MBC	△1,816	△11.8%	△15	△0.2%	△198	△2.9%
MBC경남	△3,344	△16.3%	△3,850	△22.4%	△1,237	△11.3%
춘천MBC	△935	△10.8%	419	7.2%	△90	△2.3%
MBC충북	△4,704	△23.2%	△2,154	△17.5%	△3,824	△36.7%
제주MBC	△353	△2.8%	166	2.2%	△470	△10.1%
울산MBC	△1,232	△7.2%	△658	△6.2%	△426	△7.9%
목포MBC	△650	△4.3%	607	6.1%	103	2.9%
여수MBC	702	6.4%	△1,007	△21.8%	△95	△2.5%

4) "MBC 5년 연속 흑자... 뉴스 신뢰도·선호도·시청률 '호조'" (미디어스, 2024.8.11.) 기사에서는 '경영실적은 MBC 시장의 중요한 해임 사유 중 하나'라는 이진숙 방통위원장의 후보자 시절 인사청문 과정에서의 답변을 인용하고 있다.

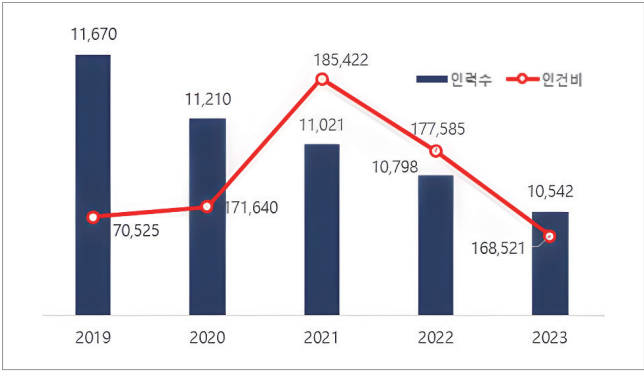
안동MBC	△1,675	△15.8%	△261	△3.9%	△409	△11.2%
원주MBC	△1,389	△16.0%	81	1.5%	148	5.2%
포항MBC	△250	△2.9%	377	6.1%	△283	△9.0%
MBC강원영동	△2,299	△16.3%	△712	△7.6%	△537	△9.7%
OBS경인TV	3,405	8.4%	6,923	19.7%	△219	△4.3%
KNN	△2,750	△6.8%	△1,690	△5.5%	11	0.1%
대구방송	△1,815	△6.0%	769	3.5%	△1,380	△17.6%
광주방송	483	1.8%	1,772	9.1%	△80	△1.0%
대전방송	△1,576	△7.0%	1,130	7.0%	△133	△1.9%
전주방송	2,404	11.6%	109	0.9%	△432	△10.8%
청주방송	△817	△5.9%	468	4.8%	△219	△5.6%
울산방송	798	5.5%	364	3.3%	△1,402	△25.5%
G1	△1,732	△7.9%	△347	△2.7%	△338	△6.1%
제주방송	△933	△7.0%	△547	△6.2%	△164	△4.4%
지역	△34,779	△7.1%	4,018	1.2%	△14,523	△8.9%
총계	△339,503	△10.1%	△74,839	△2.7%	△87,003	△11.8%

출처 : 방송사업자 재산상황공표집(2022-2023)에서 재구성

2022년 대비 2023년 방송사업매출액이 10.1% 하락하면서 대부분의 방송사업자들은 프로그램 비용보다는 일반 판매관리비 절감에 집중했다. 전체 지상파 시장에서 2023년 프로그램 비용은 2022년 대비 2.7% 감소한 반면 판매관리비는 11.8% 감소한 것으로 나타났다. 2023년 전체 지상파방송사업자가 쓴 판매관리비 총액은 코로나19 확산이 한창이던 시기보다도 적은 6,531억 원 수준이었다. 중앙의 KBS, MBC, SBS의 경우, 방송사업매출액이 전년도 대비 6.9%, 14%, 14.8% 하락했고 이 사업자들이 단행한 판매관리비 감액 비율(2022년 대비)은 각각 7.3%, 18.1%, 14%에 달한다(표 5] 참고). 프로그램 제작비와 구입비로 구성되는 프로그램 비용도 줄었지만, 이 비율은 각각 2.9%, 5.2%, 2.7%로 방송사업매출액과 판매관리비 절감률에는 크게 못 미친다. 이는 지역에서도 마찬가지였다. 물론 재화(콘텐츠) 생산 품목과 수량 그리고 원가에 대한 고심이 없을 수 없지만, 제작비 등 프로그램 비용은 상품(콘텐츠)의 질적 완성도와 성과를 결정하는 절대적 요인이고 또 지상파방송의 본분과 역할을 고려할 때, 판매관리비 절감 외에는 다른 선택의 여지가 없었던 것이다.

매출 감소로 적자가 예상되고 경영실적이 사장 해임 사유로 거론되는 상황에서 방송사업자들은 비용 절감의 고삐를 늦출 수 없고, 여기서 판매관리비 항목이 비용 절감 1순위 대상인 것은 당연하다. 각 사의 판매관리비에서 큰 비중을 차지하는 항목은 인건비, 방송통신발전기금 등 세금 및 공과금 그리고 광고대행수수료 등이다. 여기서 인건비는 제작과 유통 등 콘텐츠 관련 성과와 밀접하게 연관된 비용이라고 볼 수 있는데, 지상파방송 소속 인력수는 지속적으로 줄고 있으며 이로 인해 각 사의 인건비 지출 역시 감소하고 있다.

[그림 5] 지상파방송 인력과 인건비의 변화 (단위 : 명, 백만 원)



[표 6] '22-'23 사업자별 방송인력의 변화 (단위 : 명)

	2022	2023	증감 인력	증감률
KBS	4,151	4,041	△110	△2.6%
MBC	2,055	2,068	13	0.6%
SBS	993	976	△17	△1.7%
EBS	836	741	△95	△11.4%
중앙	8,035	7,826	△209	△2.6%
부산MBC	84	167	83	98.8%
대구MBC	76	119	43	56.6%
광주MBC	108	87	△21	△19.4%
대전MBC	83	83	0	0.0%
전주MBC	75	92	17	22.7%
MBC경남	74	106	32	43.2%



춘천MBC	67	67	0	0.0%
MBC충북	84	75	△9	△10.7%
제주MBC	48	82	34	70.8%
울산MBC	58	76	18	31.0%
목포MBC	124	69	△55	△44.4%
여수MBC	168	58	△110	△65.5%
안동MBC	69	58	△11	△15.9%
원주MBC	60	50	△10	△16.7%
포항MBC	63	65	2	3.2%
MBC강원영동	52	60	8	15.4%
OBS경인TV	187	187	0	0.0%
KNN	248	249	1	0.4%
대구방송	202	118	△84	△41.6%
광주방송	108	113	5	4.6%
대전방송	162	164	2	1.2%
전주방송	97	102	5	5.2%
청주방송	118	117	△1	△0.8%
울산방송	128	129	1	0.8%
G1	114	113	△1	△0.9%
제주방송	106	110	4	3.8%
지역	2,763	2,716	△47	△1.7%
총계	10,798	10,542	△256	△2.4%

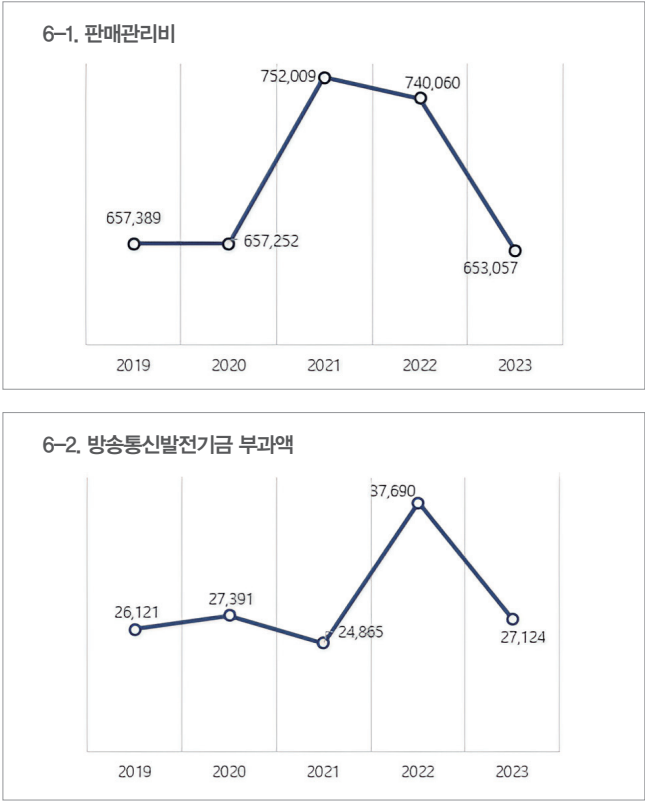
출처 : 방송산업실태조사보고서(2022-2023)에서 재구성

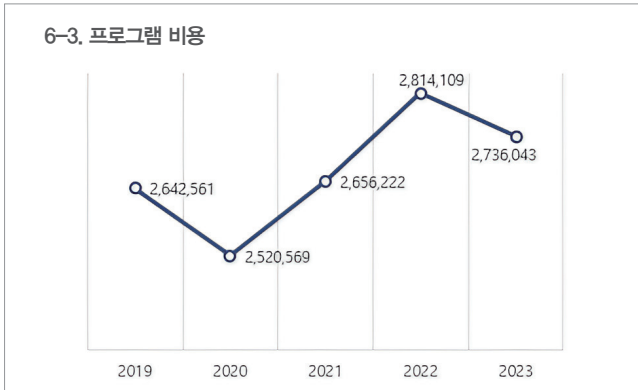
판매관리비로 분류되는 방송통신발전기금 등 각종 세금과 공과금도 지상파방송사업자들에게는 큰 부담이 아닐 수 없다. 방송사업매출의 증가는 이듬해 방송통신발전기금 등 세금·공과금의 상승으로 이어진다. 특히 방송통신발전기금의 경우 분담금 납부 자체도 사업자로서는 버거운데, 지상파는 수혜 대상에서 거의 제외된 채 신문과 인터넷 신문 사건이 70% 이상을 차지하는 언론중재위원회<sup>5</sup>, 아리랑 TV, 국악방송 등 정부 예산을 대신해

5) 언론중재위원회 보도자료(2025.2.28). "지난해 언론조정사건 3,937건, 피해구제율 72.5%"

오용되기에 불필요한 비용으로 인식되고 있다. 바로 이러한 문제점들이 해결되지 않은 채 쌓이면서 지상파방송사업자들은 인건비를 포함한 일반 판매관리비를 과도할 정도로 줄이는 선택을 하는 것이다.

[그림 6] 프로그램 비용/판매관리비/방발기금 부과액의 변화 (단위 : 백만 원)





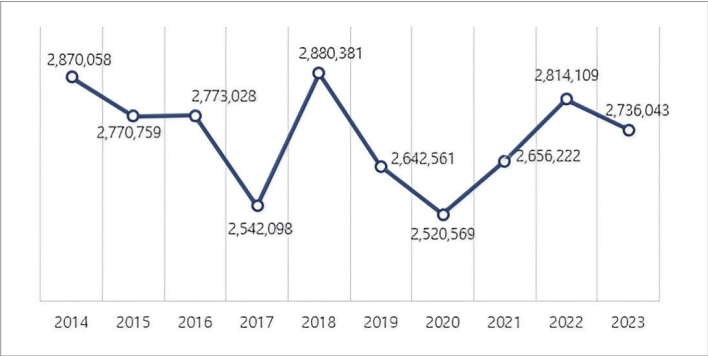
출처 : 방송사업자 재산상황공표집(2014~2023)에서 재구성

사업자들은 판매관리비 등을 삭감하는 상황에서도 프로그램 비용은 손대지 않으려 하지만([그림 6] 참조), 제작비가 크게 오르는 상황에서 전체 제작 비용이 예전 수준에 멈춰 있다는 것은 비용 감액에 다른 아니다. 2023년을 제외한다고 해도 지상파방송산업은 시장 규모가 2,000억 원 크는데 10여 년이 걸린 전형적인 저성장 시장이다. 프로그램 비용을 올린다고 해도 한 해 총액 기준 1천억 원, 개별 방송사 기준 100억 원 이상의 증액은 이루어지기 어려운 시장이라고 봐야 한다. 시장 구조상 증액 규모 자체가 제한적이기도 하지만, 프로그램 비용 투자는 경기 변동과 사업자 내부 상황에 매우 민감하게 움직인다([그림 7] 참조). 지상파방송 파업이 있었던 2017년에는 프로그램 비용이 줄었지만 2018년에는 이를 회복하기 위해 각 사는 프로그램 비용 투자를 늘리기 시작했다. 그러나 2018년 지상파사업자 대부분(23개)이 적자를 기록하자 2019년 프로그램 비용 지출은 다시 줄고, 코로나19 초기를 지나 2020년 HUT가 오르면서 지상파방송사업자들은 다시 프로그램 비용을 증액했던 것이다.

2023년 지상파방송이 프로그램 제작과 구입에 투입한 금액은 2조 7,360억 원으로, 이는 2014년 2조 8,701억 원보다 약 1,340억 원이 줄어든 규모이다(△4.7%). 중앙 방송사업자들은 2023년 한 해 동안 총 2조 3,907억 원을 프로그램 제작과 구입에 지출했는데, 이는 2014년 대비 878억 원, 전년도 2022년 대비해서는 789억 원이 줄어든 규모였다. 사업자별로는 KBS가 1조 124억 원, MBC가 5,096억 원, SBS가 6,590억 원을 프로그램 비용으로 지

출했다. 지역 지상파방송사들이 2023년 프로그램 비용으로 지출한 3,453억 원은 10년 전 (2014년)에 비해서는 462억 원이 줄었으나 직전 2022년에 비해서는 소폭 늘어난 것이다(7억 9천만 원).

[그림 7] 프로그램 비용(제작비+구입비)의 증감 추이(2014-2023) (단위 : 백만 원)



#### 4. 광고 매출 급감의 연쇄 효과 : 자원 배분 전략의 변화

방송사업자가 한 해 프로그램 비용 예산을 결정하는데 가장 큰 영향을 주는 요인은 다름 아닌 방송사업매출액이다. 2023년 지상파방송 사업자의 프로그램 비용이 차지하는 비중은 방송사업매출액 대비 76.8% 수준이며 매출액 대비 71.5%였다. 이는 방송사업매출액의 80% 수준에 육박했던 2018년과 2019년 당시 비율에 근접하는 것이고, 2022년의 71.0%보다 큰 폭으로 오른 수치라고 할 수 있다([표 7] 참조).

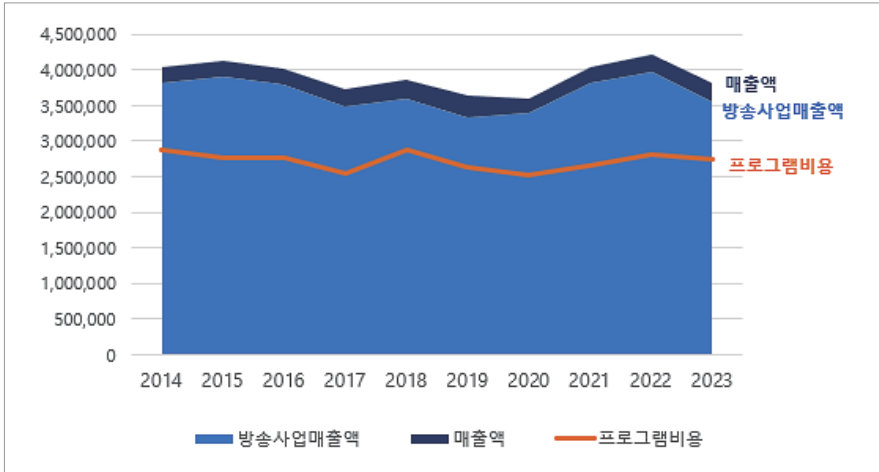
[표 7] 지상파방송 매출액/방송사업매출액 대비 프로그램 비용 비율 (단위 : %)

기준	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
매출액	71.1	67.0	68.9	68.2	74.7	72.7	70.2	65.9	66.8	71.5
방송사업 매출액	75.3	71.0	73.2	73.0	80.2	79.2	74.4	69.8	71.0	76.8

출처 : 방송사업자 재산상황공표집(2014-2023), 방송산업실태조사보고서(2013)에서 재구성

[그림 8] 지상파방송 매출액, 방송사업매출액, 프로그램 비용의 추이

(단위 : 백만 원)

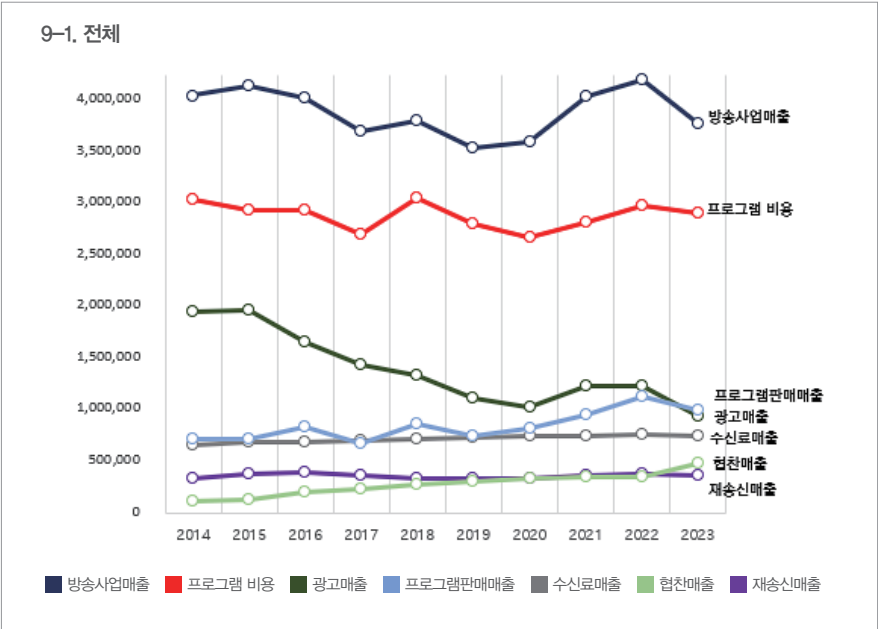


출처 : 방송사업자 재산상황공표집(2014~2023)에서 재구성

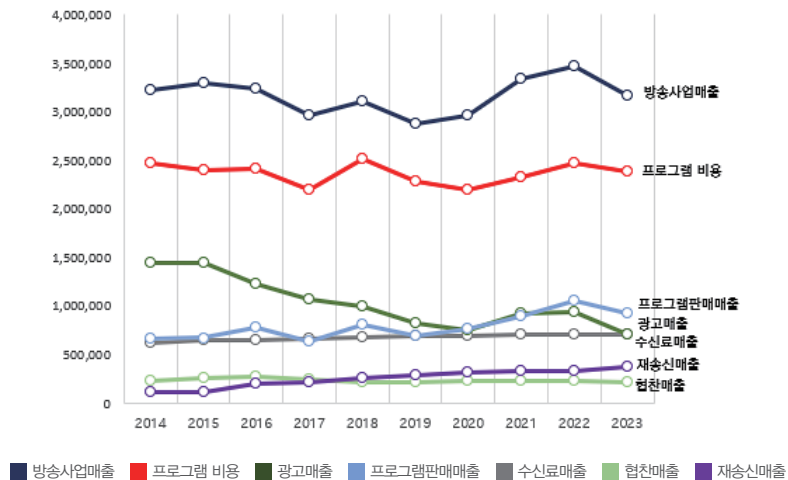
특히 드라마의 한 편당 제작비용이 하루가 다르게 치솟으면서, 방송프로그램 제작 시장은 전반적으로 하이 리스크 로우 리턴(High Risk Low Return) 구조로(조영신, 2025) 전환되고 있다. ‘규제’로 통칭되는 다양한 제약 안에서 이 모든 리스크를 떠안아야 하는 지상파방송사업자는 방송사업매출액에 프로그램 비용을 연동시키되, 핵심 작품의 제작비를 최대한 끌어올리는 방향으로 투자 전략을 재조정하고 있다. 경쟁력 유지를 위해 프로그램 수의 축소, 핵심 프로그램의 선정, 수익이 기대되는 프로그램 위주의 재원 투여 전략은 이들에게 가장 합리적이고 유일한 선택일 수밖에 없다. 2023년 매출액과 방송사업매출액의 급감에도 프로그램 비용의 낙폭이 비교적 작았던 것은 사업자들의 자원 배분 전략에 변화가 있었음을 시사한다([그림 8] 참조).

매출 항목과 프로그램 비용의 관계를 조금 더 관찰해보면 광고매출의 중요성을 다시금 확인하게 된다. 다음 [그림 9]에서 보듯이 전체 지상파방송시장은 물론 중앙과 지역으로 나누어 보아도 연도별 방송사업매출 증감의 기율기와 가장 근사한 움직임을 보이는 것은 광고매출이다. 즉, 광고매출은 방송사업매출과 가장 연동성이 큰 매출항목이며 이는 광고매출의 급락이 방송사업매출과 프로그램 비용에 가장 직접적인 영향을 준다는 것을 의미한다. 앞서 살펴본 바와 같이 사업자의 프로그램 비용은 방송사업매출에 따라 움직이고, 프로그램 비용의 감액은 자연스럽게 이듬해 프로그램 판매 매출의 감소라는 연쇄효과를 낳기 때문이다. 광고매출이 방송사업매출에서 차지하는 비중이 매년 떨어지고 있지만([표 2]~[표 4] 참조) 그럼에도 광고매출을 지상파방송 시장의 존속에 있어서 여전히 중요한 선행 변인으로 봐야 하는 이유가 여기에 있다.

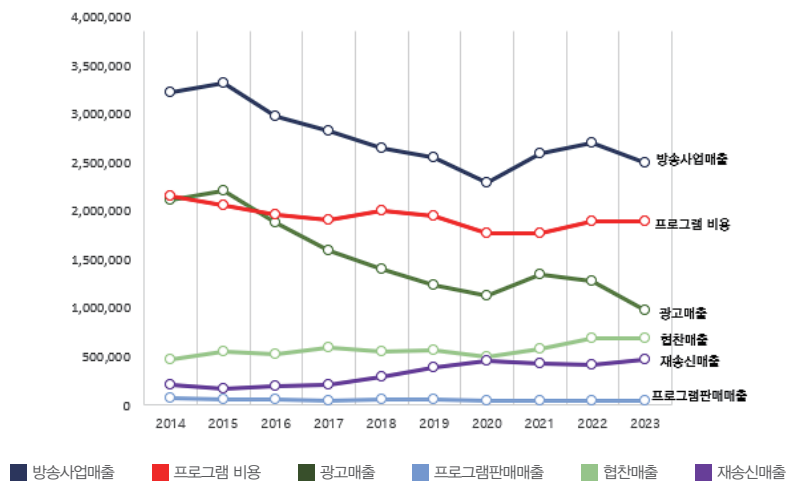
[그림 9] 지상파방송의 매출 항목과 프로그램 비용의 관계



### 9-2. 중앙



### 9-3. 지역



출처 : 방송사업자 재산상황공표집(2014~2023), 방송산업실태조사보고서(2014)에서 재구성

한편, 프로그램 비용의 구조는 급감하는 매출과 고공행진하는 제작비용 사이에서 내려진 전략적 선택이라는 점에서 보다 자세한 고찰이 필요하다. 사업자들은 수익 극대화를 이끌어내기 위해 가장 최적의 자원 배분 전략의 도출을 고심한다. 이를 일부 보여주는 것이 (본방송)시간당 프로그램 비용이라고 할 수 있다. 여러 조건 속에서 자사 프로그램 경쟁력을 유지하기 위해서는 핵심 콘텐츠를 적절히 배치한 라인업을 짜고 한정된 자원을 투입한 결과이기 때문이다. 실제로 2023년 지상파방송의 프로그램 비용은 전년도 대비 하락했지만, (본방송)시간당 프로그램 제작비(28만 8천 원)는 2022년(27만 9천 원)보다 오히려 증가했고, 특히 중앙 사업자들의 시간당 평균 제작비는 지속적인 상승세를 그리고 있다([표 8] 참조). 연도별 프로그램 편수에서도 이러한 흐름은 비슷하다([표 9] 참조). 최근 5년간 지상파 4채널에서 편성한 정규 뉴스, 시사·교양, 예능 프로그램 수는 다소간의 등락 속에서도 꾸준한 증가세를 보였다. 이들 장르는 프로그램 회차 당 제작비용의 변동이 크지 않고 예측 가능하다는 공통점을 지닌다. 반면, 제작비용은 하루가 다르게 급등하고 수익성 담보는 훨씬 어려워진 드라마의 경우 매년 프로그램 수가 크게 줄고 있다. 월화드라마와 수목드라마 시간대는 이미 유명무실해졌으며, MBC와 SBS가 운용하는 드라마 슬롯은 금토드라마 시간대 뿐이다. 광고매출의 급감에 이어 프로그램 판매매출과 수신료마저 위협받으면서 프로그램 비용 및 수익성 방어를 위한 사업자들의 고심이 극심하며, 그럼에도 시장 상황은 날로 위태로지고 있음을 보여준다.

**[표 8] 사업자별 시간당 프로그램 비용의 변화 추이** (단위: 천 원)

	2019	2020	2021	2022	2023
KBS	1,475	1,412	1,491	1,572	1,527
MBC	1,691	1,697	1,619	1,859	1,835
SBS	1,738	1,795	1,868	2,169	2,111
EBS	623	694	865	590	874
중앙	1,418	1,399	1,469	1,520	1,601



부산MBC	56	49	54	61	64
대구MBC	53	53	56	58	56
광주MBC	27	35	40	38	34
대전MBC	43	50	44	41	40
전주MBC	29	22	27	19	27
MBC경남	26	26	25	31	44
춘천MBC	10	18	18	21	22
MBC충북	38	33	36	45	37
제주MBC	27	25	26	24	28
울산MBC	38	34	38	35	35
목포MBC	26	18	28	33	33
여수MBC	38	30	31	37	27
안동MBC	25	39	25	24	23
원주MBC	20	18	24	17	17
포항MBC	23	23	24	23	24
MBC강원영동	35	29	28	33	24
OBS경인TV	96	95	105	67	142
KNN	83	81	86	95	90
대구방송	62	61	63	65	69
광주방송	58	59	53	58	62
대전방송	44	47	49	49	51
전주방송	32	27	31	38	38
청주방송	36	28	27	31	31
울산방송	37	30	31	34	35
G1	30	29	32	41	40
제주방송	24	28	24	29	27
지역	38	37	39	41	43
총계	240	245	271	279	288

출처 : 방송산업실태조사보고서(2019~2023)에서 재구성

\*여기서 시간은 본방송시간을 의미함.

[표 9] 지상파 4채널의 장르별 정규프로그램 수의 변화

(단위: 편)

	2020	2021	2022	2023	2024
뉴스	57	50	53	54	61
시사/교양	91	86	71	80	112
드라마	55	49	50	37	26
예능	119	131	136	123	128
총합	322	316	310	294	327

출처 : 닐슨 아리어나 플랫폼 추출  
\*정규 프로그램 기준  
\*\*드라마의 경우, 단막극과 일일극 제외

5. 맺음말

이 글에서는 지상파방송을 둘러싼 재원의 흐름을 관련 데이터를 통해 살펴보고 지상파방송의 현 상황을 진단하고자 하였다. 공식 발표된 2023년도까지의 데이터가 분석에 쓰였지만 그 이후의 변화는 더욱 급격했고 이에 임하는 지상파방송사업자들의 관점도 달라지고 있다. 지상파방송이 마주한 곤경의 원인과 양상이 다양한 만큼 이를 해결하기 위한 해법도 지상파방송사업자의 상황에 따라 차이를 드러내고 있다. 고유한 선택과 결단 속에서 유일한 공통점이 있다면 그것은 지금의 상황이 개별 사업자의 노력만으로 극복하기도, 회피하기도 쉽지 않다는 자각일 것이다.

콘텐츠의 경쟁력은 작가, 감독, 출연자 등 최상위 제작요소의 확보에서 결정되는데 이를 유인하기 위해서는 매체의 힘과 자본의 뒷받침이 필수적이다. 그러나 지금의 지상파 방송은 이 두 조건 중 어떤 것도 자신할 수 없으며, 이미 어느 정도는 악순환에 걸려든 것도 사실이다. 그렇다면 이 악순환에서 벗어나 새로운 순환 구조를 만드는 것은 과연 가능한 것인가?

누구도 끝을 알 수 없는 어두운 터널을 지나고 있지만, 이 터널의 끝에 이르기 전에 우리는 새로운 경로를 탐색하고 새로운 길을 만들어내야 한다. 이를 위해서는 스스로에 대한 정확하고 냉정한 진단이 선행되어야 하며, 이를 기초로 지상파방송사업자, 정책 담당자 등 주요 행위자는 스스로에게 기존과는 전혀 다른 관점의 근본적인 질문을 던져야 한다. 지상파방송사업자는 스스로 물어야 한다. 우리의 선택은 과연 지상파방송이 지속 성장할 수 있는 미디어 생태계 구축에 기여하고 있는가? 숨 가쁘게 진화하는 미디어 환경 속에서 우리는 다양한 내외부의 저항에 맞서는 과감한 혁신과 결단을 시도하고 있는가? 우리는 그것을 실천하고 있는가? 지금 경험하는 악순환의 고리가 우리 스스로 그동안 알게 모르게 가져다 놓은 ‘탓’의 결과일 수 있기 때문이다. 또 규제를 담당하는 정책기관에서는 스스로 물어야 한다. 공익성과 공공성이라는 가림막 뒤에서 구태의연한 ‘관성’을 ‘규제’로 오인하고 있지는 않은가? 스스로 날카로운 질문을 멈추지 않는다면 해법을 향한 진단과 결단 그리고 실천 역시 끝나지 않을 것이다. 어두운 터널을 지나는 시간이 두려움이 아니라 터널 끝에 마주할 강렬한 햇살에 대한 기대가 되도록 하는 유일한 길이 아닐까?