

성공적인 중국 의료시장 진출을 위한 MSO모델 활용방안 연구

김민후* 이주희** 서창진***

목 차	
I. 서론	주요 성공요인 확보 현황 및 시사점
II. 중국 의료체계의 현안 및 중국 내 외자계 영리병원의 경영환경	V. MSO모델을 활용한 중국 의료 시장 진출 주요 성공요인 확보 방안
III. 해외 의료기관의 중국 진출 주요 성공요인(CSFs)	VI. 결론
IV. 우리나라 의료기관의 중국 진출	

| 논문요약 |

우리나라 의료기관의 해외 진출은 2014년 기준으로 125개 의료기관이 19개국에 진출한 것으로 파악되며 중국에 진출한 의료기관이 42건으로 가장 많다. 하지만, 중국의 의료시장에 진출했던 국내 의료기관 중 성공했다고 평가를 받을 수 있는 사례는 아직 없는 실정이다. 반면 중국 내 외자계 영리병원의 경우 안정된 수익을 바탕으로 네트워크를 확장하는 등 성공적인 진출사례가 나오고 있다. 외자계 의료기관이 중국 의료시장에 성공적으로 진출하기 위한 성공요인(Critical Success Factors)은 자원동원 역량, 전략수행 역량, 경영지원 역량과 차별화 우위, 가격우위 확보 역량 등 다섯 가지로 살펴볼 수 있다. 국내 의료기관들은 외국 의료기관에 비해 전반적으로 전략수행 역량, 자원확보 역량(인적, 물적), 경영지원 역량, 가격우위 요인이 다소 부족한 것으로 분석된다. 하지만, 향후 의료법인이 회사 또는 비영리법인 형태의 자법인을 만들어 부대사업을 할 수 있도록 하는 관련법 개정이 추진됨으로써 우리나라 의료기관에 부족한 성공

* 제1저자: 한양대학교 경영전문대학원 MBA 졸업.
** 공동저자: 연세대학교 일반대학원 보건행정학과 박사과정.
*** 교신저자: 한양대학교 경영학부 교수.

요인들을 보완할 수 있는 기회가 마련될 것으로 전망된다. 이에 따라 의료기관은 병원 경영지원사업(Management Service Organization, MSO)모델을 활용하는 방법으로서 원가절감, 자본조달 및 자원확보, 원가절감 및 환자유입 채널 다변화, 의료 관련 산업 간 연계를 통해 사업다각화와 수익 다변화를 이룰 수 있으며, 이러한 MSO모델을 적극 활용함으로써 우리나라 의료기관의 중국 진출을 성공적으로 이끌어낼 수 있을 것이다. 본 연구에서는 우리나라 의료기관의 중국 진출 시 MSO모델을 활용한 효율적이고 효과적인 경쟁우위 확보방안을 제시한다.

▪ 주제어: 중국 의료시장, 의료기관, 해외진출, 병원 경영지원사업, 경쟁우위

I. 서론

우리나라 의료기관의 해외 진출은 2013년 111건에 이어 2014년 125개 의료기관이 19개국에 진출한 것으로 파악된다. 중국에 진출한 의료기관이 42건으로 가장 많으며 이어서 미국 35건, 몽골과 베트남이 각각 12건, 6건, UAE 5건, 카자흐스탄 4건, 러시아, 캄보디아, 네팔, 방글라데시, 인도, 터키, 일본, 미얀마, 인도네시아 등 기타국가에 18건을 기록하여 중국이 단일국가로는 가장 많은 비중을 차지하고 있다(황성은·이아름 2015, 3).

이처럼 유독 중국에 많은 의료기관들이 진출하고 있는 것은 의료시장 개방과 개혁을 추구하는 중국 정부의 정책과 중국 의료시장의 무한한 성장 가능성이 주요요인으로 꼽히고 있다. 중국 의료기관은 2000년까지 대부분 정부 소유의 공공병원이었으나, 2000년 도입된 중국 정부의 의료개혁 법안 ‘The Healthcare Reform Act in 2000’에 의해 민간자본 주도의 영리법인 병원이 설립되기 시작하였다. 이후 중국 내 영리추구 민영병원의 숫자는 꾸준히 증가해 2005년 3,220개였던 영리병원은 2012년 9,786개로 3배가 넘는 숫자로 빠르게 증가하면서 전체 병원 중 민영병원이 차지하는 비중이 42%에 이르게 되었다(김지수 2013, 30; 62; 74; 76). 시진핑

정부가 발표한 ‘의료개혁 Objective 2020’의 내용은 의료보험체계 개혁을 비롯한 1차 의료진달체계의 개혁과 경쟁을 통한 공공병원의 운영개선을 촉진하기 위해 외자계 병원 도입을 활성화한다는 내용을 담고 있어 중국 의료체계에서 시장경제 요소가 보다 강화될 전망이다. 특히, 비효율, 의료의 질 저하, 도시와 농촌 간의 의료서비스 접근성 격차 해소 등을 개선하려는 중국 정부는 외국 자본유치를 통한 영리병원 확대를 기반으로 의료기술력 향상과 소득상위 계층의 고품질 서비스에 대한 욕구를 충족시키고, 기존 공공병원의 개선을 통해 그 외 계층을 위한 보건의료서비스를 책임진다는 구상을 가지고 있다. 이와 더불어 인구 통계학적 관점에서 중국 사회는 점차 고령화 사회로 변하고 있어 향후 노인성 질환 및 만성 질환 관련 의료서비스 수요가 급증하여 의료서비스 시장의 규모는 2010년 1.18조 위안(한화 약 212.4조원, 환율 180원 기준) 규모에서 연평균 18% 성장으로 2020년 8조 위안(한화 약 1,440조원, 환율 180원 기준)에 달할 것으로 예측된다(최창환 2015, 54).

중국 진출 한국 의료기관의 경우 상당수는 정식 중외 합자, 합작 병원이 아닌 중국인 명의의 내자법인 방식으로 진출하였고, 소규모 의원급(문진부) 진료소를 운영하는 경우가 대부분이었다. 이에 따라 매출부진, 파트너와의 갈등 등 경영상의 어려움을 겪고 있는 의료기관이 적지 않고, 일부 병원은 철수하기도 하였다(김지수 2013, 74). 이처럼 단일국가 중 가장 많은 우리나라 의료기관 진출이 시도되고 있음에도 불구하고 아직까지 이렇다 할 성공사례를 만들어내지 못하고 있는 실정이다. 반면에 일부 외자계 영리병원의 경우 안정된 수익을 바탕으로 중국 주식시장에도 상장되어 북경, 천진, 상해 등으로 지점을 확장하고 있는 성공 사례들이 나오고 있다(Liu et al. 2013, 145-146). 주요 투자국은 미국, 싱가포르, 일본 등이며 주요 투자부문은 고급 전문병원, 건강검진 및 건강 관리분야로 나타나고 있다. 이들 성공사례의 경우 우리나라 의료기관의 진출 방식과도 차이를 보이고 있다.

한국 의료기관의 중국 진출 방식은 네 가지로 분류해 볼 수 있는데 이는 ‘원내원 방식’, ‘합자 및 합작 방식’, ‘기술제휴 방식’, ‘위탁운영 방식’이다. 중국에 진출하고 있는 다른 나라의 외자계 영리병원인 경우 다양한

유형의 자본이 개입되어 직접 병원을 개설하거나 기존의 병원을 인수하는 방식에서부터 위탁운영 방식까지 다양한 방식으로 시도되고 있으며 우리나라 의료기관들은 'Shop in Shop' 개념과 유사한 '원내원 방식'을 선호하다가 최근 들어 의료기술 지원이나 의료인력을 파견하는 형태인 '기술제휴 방식', '위탁운영 방식'이 늘고 있으며 의료기관 직접 개설보다는 기술이나 용역을 제공하고 그에 대한 수수료를 받는 진출 방식이 주를 이루고 있다(김지수 2013, 76).

우리나라 의료기관과 다른 나라 의료기관의 중국 진출 방식의 차이는 성공이라는 관점에서 주요한 시사점을 준다. 진출 방식의 차이란 결국 '진출전략'이 다르다는 것을 의미한다. 전략이란 일반적으로 기업이 보유한 자원과 역량을 활용하여 시장 내 경쟁우위를 확보하기 위한 것으로서 기업이 보유한 '자원'과 '역량'에 따라 달라지기 때문에 결국 해외 의료기관과 우리나라 의료기관이 보유한 자원과 역량이 다르다는 것으로 이해할 수 있다.

전략이 목표로 하는 '경쟁우위' 확보는 기업이 내적으로 보유하고 있는 모든 자원과 역량을 기반으로 '차별화 우위' 혹은 '가격우위'를 형성함으로써 획득될 수 있다. 이러한 '차별화 우위'는 외부적 요인을 제외하면 시장에서 성공하기 위한 가장 중요한 핵심 요소가 된다. 따라서 '차별화 우위'를 획득하는 데 필요한 '자원'과 '역량'을 확보하는 것이 시장에서 성공하기 위한 주요 성공요인(Critical Success Factors, CSFs)이라 할 수 있다. 주요 성공요인 분석틀은 Rockart(1979)가 기업의 정보 요구사항을 도출하기 위한 방법으로 사용하여 그 유용성이 널리 알려지면서 정보자원계획, 전략계획, 개인의 목표설정 등 다양한 분야에서 활용되었다. 1977년 Hofer & Schendel이 고안하고, MIT의 Rockart에 의해 완성도가 높아진 주요 성공요인 분석틀은 현대의 시장환경에서 조직이 성공적이면서 경쟁력 있는 성과 달성에 필요한 몇 개의 필수적인 영역에 대한 분석틀을 제공한다 (Rodrigues & Dorrego 2008, 364; Leidecker & Bruno 1984, 23-32).

본 연구에서는 국내 의료기관이 중국 의료시장에 진출하는 데 유용한 정보로 활용될 수 있도록 Robert(1991, 117-119)와 Wu et al.(2013, 7-8)이 제시한 성공적인 중국 진출을 위한 주요 핵심요소와 중국 및 국내 의료경

영 전문가 심층면담 결과를 근거로 국내 의료기관이 중국 의료시장에 성공적으로 진출하기 위한 주요 성공요인을 도출하고, 중국 진출을 효과적으로 추진하기 위한 방안으로 MSO(Management Service Organization) 활용 모델을 제시하고자 한다.

II. 중국 의료체계의 현안 및 중국 내 외자계 영리병원의 경영환경

1. 중국 의료체계의 현안 문제점

중국 의료기관과 의료체계에 존재하는 몇 가지 현안 문제점은 다음과 같다. 첫째, 의료인력의 부족으로 2012년 현재 인구수 대비 중국의 의사와 간호사 비율이 의사의 경우 인구 1천 명당 1.94명, 간호사의 경우 인구 1천 명당 1.85명에 불과하여 OECD 평균인 3.1명, 2.4명에 비해 매우 낮다(OECD 2013, 64-65; 김지수 2013, 35 재인용). 기본적으로 중국은 2010년 의학과 졸업생 중 석사·박사가 7% 정도, 간호사 중 4년제 이상 졸업자 약 10% 정도에 그칠 정도로 외국에 비해 고급 의료인력이 부족하다(Liyan & Xiaofei 2011, 4-8). 이 때문에 중국 내 외자계 영리병원은 대부분 의료인력 수급에 어려움을 겪고 있다. 둘째, 1차 의료기관의 취약성과 의료전달체계의 미비로 중국의 경우 환자 스스로 좋은 병원을 찾는 경향이 있어 많은 환자들이 무조건 3차 의료기관으로 몰리는 의료 전달체계의 문제점이 존재한다. 셋째, 긴 평균 대기시간으로 3차 병원의 경우 평균 대기일이 12일 정도로 양질의 병원부족으로 늘 병원에는 많은 환자로 인해 대기시간이 무척 길다. 넷째, 정부의 의료기관에 대한 진료비 지급 및 정산에 대한 규제가 심해 의료기관들이 수익보전을 목적으로 과잉진료와 약품처방을 과도하게 하는 문제점이 발생하고 있다. 이로 인해 행위별 수가제도에 나타나는 공급자유인수요(supplier induced demand) 현상이 높게 나타나고 있고, 특히 제약사가 병원에 지급하는 리베이트를 받기 위해 과도한

약품처방이 이뤄져 재정과 자원의 낭비가 심하다(Barnum et al. 1995, 9-10). 이와 같은 문제점들로 인해 의사-환자 간 신뢰가 낮고, 중간계층과 상류층의 경우 제대로 진료를 받을 수 있는 의료기관과 의료서비스에 대한 욕구가 크게 증가하고 있다(Liyan & Xiaofei 2011, 6).

2. 외자계 영리병원의 경영환경

외국 의료기관이 중국에 의료기관을 신규 개설하기 위해서는 몇 가지 규정과 절차를 따라야 한다. 홍콩, 마카오, 대만 등 중국계 자본을 제외하면 합자, 합작 파트너가 반드시 중국자본이어야 하며, 지분 보유비중이 최소 30% 이상 되어야 한다. 총 투자액은 최저 2천만 위안 이상(한화 약 36억 원, 환율 180원 기준)이 되어야 하고, 합자, 합작 기한은 최고 20년까지 가능하다. 설립절차는 설립하고자 하는 소재지의 시(市)급 위생행정 부문에서 1차 심사를 거친 후 성(省)급 위생행정 부문에서 심사비준을 받아야 한다. 만약, 중국 측의 합자, 합작 파트너가 국유자산으로 투자할 경우에는 해당 주무부처의 허가가 필요하고 국유자산 관리부처가 지정한 평가기관에서 국유자산 평가를 받아야 한다(김지수 2013, 62).

이처럼 국내와는 다른 까다로운 설립 절차를 포함하여 외자계 영리의료기관이 극복해야 할 환경 요소는 다음과 같이 네 가지로 정리될 수 있다. 첫째, 외자계 병원 설립 시 행정절차가 까다로워 많은 시간과 자원이 낭비된다. 우리나라 의료기관을 포함하여 외자계 병원이 중국 진출 시 겪게 되는 최초의 어려움은 중국 현지인들의 병원설립과 비교해 설립 시 인허가 기간이 길고 정부 인허가 부서와의 ‘판시’에 따라 일정이 달라지는 등 불리한 조건이 많다. 둘째, 외자계 영리병원에 대해서는 국가 차원의 중국 공적 의료보험 적용에 한계를 두고 있어 일반 시민이 이용 시 국가보험의 적용이 제한된다. 따라서 민간 의료보험에 가입되어 있지 않으면 모든 진료비 부담을 본인이 직접 해야 하므로 외자계 영리병원의 주요 고객은 외국인과 일부 부유한 중국 현지인으로 제한되는 한계가 존재한다.¹⁾

1) Knowledge at Wharton (2011), “China’s Hospital: Is a window of opportunity finally opening for investors?,” <http://www.wharton.upenn.edu>. (accessed on November 7, 2013)

셋째, 재세공과금 차별 세율에 의한 원가구조의 불리함이 존재한다. 중국 내 외자계 영리병원의 경우 중국 내 ‘비영리 공공병원’과 비교해 각종 세금부과 및 토지사용료 등에서 차별을 받고 있다. 넷째, 우수한 현지 의료 인력 확보가 어렵다. 중국에 진출한 외자계 영리병원의 경우 자국의 전문 인력 확보는 물론 중국 내 의료진을 비롯한 인적자원 확보에 어려움을 겪고 있다. 이는 중국 의사 중 실력 있는 의사의 절대 숫자가 부족하고 실력이 있는 의사는 공공의료기관을 선호하는 경향 때문이다.²⁾ 다섯째, 영리 의료기관 간의 치열한 홍보 마케팅 경쟁이 존재한다. 우리나라 의료법은 부적절한 의료광고 및 환자 유인과 알선 행위에 대하여 엄격하게 제한을 두고 있다. 하지만, 중국은 우리나라와 달리 의료광고의 허용 범위가 넓기 때문에 주요 대도시의 영리병원들은 공격적인 광고 마케팅활동을 통해 신규시장을 넓혀가고 있다. 예를 들어 오주병원의 경우 월 약 2억 4천만 원의 광고비를 집행하였고, 불임전문 신심병원은 월평균 약 12억 원을 TV광고에 사용한 사례가 있다(이유승 2015, 219-259).

III. 해외 의료기관의 중국 진출 주요 성공요인(CSFs)

기업의 전략은 시장에서의 경쟁우위 확보를 목표로 하며, 이를 위해 ‘가격우위’ 또는 ‘차별화 우위’를 확보해야 한다. 가격우위는 규모의 경제 구현, 생산기술 강화, 자원가구조 달성을 통해 확보될 수 있으며 ‘차별화 우위’ 확보는 브랜드, 생산기술, 유통 및 서비스 능력의 차별화를 이룸으로써 가능하다(Robert 1991). 한편, Wu et al.(2013, 11-16) 및 중국 의료시장 전문가³⁾들이 제시한 해외 의료기관들이 중국 의료시장에서 경쟁우위

2) 중국 SIMEC 관계자 인터뷰 및 SIMEC 내부자료(2013, 인터뷰이 Wan Xing Wang, Qimin Xu). 중국에 진출한 해외 의료기관의 경영현황, 해외 의료기관이 중국 진출 시 불리한 요인(제도, 물적 인적자원, 전략, 사회관습 등)을 극복하기 위한 방안 등에 대해 중국 위생국 및 의료특구 관계자 10명에 대한 심층 인터뷰 결과 및 회의자료에 근거한 것이다.

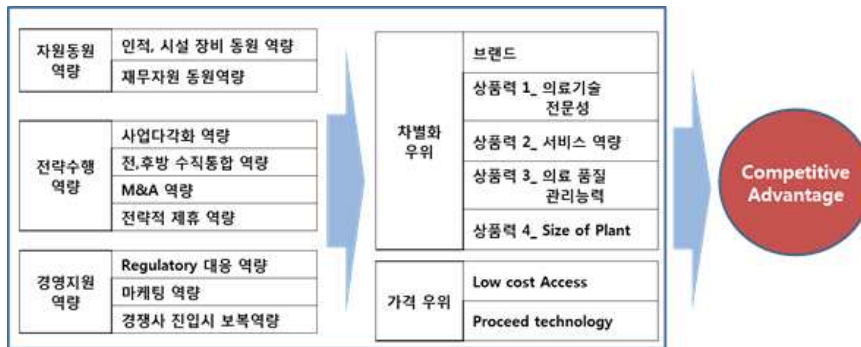
3) 각주 2번과 동일한 내부 자료에 근거한 것이다.

를 확보하기 위한 주요 요인을 정리하면 다음의 8가지로 함축될 수 있다.

- 브랜드(Brand)
- 우수한 인적자원(Talent)
- 의료 전문성(Expertise)
- 차별화된 의료서비스(Service)
- 탁월한 조직력과 관리 역량(Organization and Management)
- 우수한 운영 역량(Operation and Process)
- 일정 정도의 규모(Scale)
- 외부 환경변화에 대응해 가는 의료기관 전략과 정책(Policy)

Robert(1991)의 경쟁우위 확보 모델과 중국 의료시장에서의 경쟁우위 확보를 위한 8가지 주요 요소를 결합하여 주요 성공요인을 도출하였다. 주요 성공요인으로서 차별화 우위 및 가격우위 자원동원 역량, 전략수행 역량, 경영지원 역량 확보 시 차별화 우위, 가격 우위를 달성할 수 있고 이로써 ‘경쟁우위’ 확보가 가능하다. 각 요인을 구성하는 세부 요소들은 <그림 1>에 나타나 있는 세부 요소들로 구성된다.

<그림 1> 중국 의료시장 진출을 위한 주요 성공요인(CSFs)



의료기관 경영은 우수한 인적자원은 물론 서비스 운영 역량, IT를 포함한 건축, 기계공학, 식음료산업 등 복합적인 산업분야를 아우르는 것으로

서 <그림 1>에서 제시한 자원동원, 전략수행, 경영지원의 3가지 역량을 갖추어야 비로소 차별화 우위와 가격 우위를 획득할 수 있고, 이러한 우위를 기반으로 중국 의료시장에서 '지속적인 경쟁우위'를 확보할 수 있다.

IV. 우리나라 의료기관의 중국 진출 주요 성공요인 확보 현황 및 시사점

중국 의료시장 진출 시 우리나라 의료기관들은 어느 정도의 성공요건을 갖추고 있을까? 이를 살펴보기 위해 앞서 도출한 중국의 주요 성공요인(CSFs)을 분석 항목으로 적용하여 국내 의료전문가들을 대상으로 면접조사한 결과 우리나라 의료기관들은 주요 성공요인 중 차별화 우위에 해당하는 의료기술력, 서비스, 의료품질 관리 능력은 갖추고 있으나 브랜드 가치는 높지 않다. 그리고 그 외 자본과 인적자원 확보 역량인 자원동원 역량과 환자유입 경로의 다양화에 필요한 홍보·마케팅 역량 역시 부족하다. 또한 우리나라의 제도적 특성상 의료기관의 의료 외의 부대사업 영위가능성이 없고, 의료기관 간 인수 합병이 불가능함에 따라 이러한 분야에서의 전략수행 역량 역시 확보되어 있지 않다.

의료기관 종별로 살펴보면, 의원급 의료기관은 성형, 피부미용 등 특정 진료 분야에서 국제적 명성과 기술력을 보유하고 있으나 품질관리 역량이 부족하고 자본, 마케팅, 경영전략 수행 역량이 부족한 것으로 분석된다. 병원급 의료기관은 척추, 재활의학 등의 전문병원을 중심으로 상품력 전반에 걸쳐 우수함을 보이거나 자원확보 역량(인적, 물적) 및 경영 역량이 부족한 것으로 나타났다. 그리고 종합병원급 의료기관은 중증질환 진단 및 치료 기술력이 우수하나 해외 주요 국가의 경쟁병원들에 비해서 브랜드 파워가 부족하다. 또한 디지털 병원 및 요양병원과 같은 사업다각화, 수직 계열화의 잠재능력은 존재하나 그 외 전반적인 경영전략 수행 역량이 부족한 것으로 분석된다.

이와 같은 분석 내용과 앞서 언급한 중국 의료시장 내 외자계 영리 의

료기관의 경영환경을 함께 고려해 보면 우리나라 의료기관들이 중국 의료 시장 진출 시 유념해야 할 점을 다음과 같은 다섯 가지로 정리해 볼 수 있다.

- 첫째, 자원동원 역량으로서 자본금과 인적자원 확보 역량을 갖춰야 한다.
- 둘째, 경영 역량으로서 표적시장의 한계를 극복할 수 있는 마케팅 역량이 필요하다.
- 셋째, 원가우위 요소로서 비용구조의 불이익을 극복할 수 있어야 한다.
- 넷째, 차별화 우위로서 브랜드와 의료서비스 상품성이 우수해야 한다.
- 다섯째, 장기적 관점의 성공을 위해 다각화, 수평 수직 통합 등 전략 수행 역량을 갖춰야 한다.

V. MSO모형을 활용한 중국 의료시장 진출 주요 성공요인 확보방안

1. MSO 정의와 일반적 적용 모델

MSO(Management Service Organization)란 1980년대 초반 미국 캘리포니아주에서 'Managed care'에 대응하기 위해 처음 탄생한 병원경영지원 조직으로서 계약하에 병원이나 의사들에게 병원경영(시설, 장비구매, 인력 관리, 진료비 청구, 마케팅 등)에 대한 서비스를 제공하는 회사로서 원가 절감 및 생산성 향상을 통해 병원경영을 효율화하고, 의료기관 간 수평, 수직적 네트워크 활성화를 통해 경쟁력을 강화함과 동시에 비영리법인도 병원경영지원회사 지분 참여를 통해 수익, 투자행위(R&D, 해외투자 등)를 보다 용이하도록 역할을 수행하는 기업조직을 말한다(Nauert & Weissman 1999, 37-43; James 1996, 36-38). MSO는 소유형태와 기능 역할에 따라 다음의 4가지 형태의 모델로 분류할 수 있다(재정경제부 2007, 4-6).

- 원가절감형 모델: 의료기관들의 경영지원 조직을 중앙에 집중하여 운영하고 장비나 시설을 공유함으로써 원가를 절감한다. MSO사가 구매를 담당하여 구입원가를 절감할 수 있다.
- 네트워크 추구형 모델: 복수 의료기관의 지분출자를 통해 MSO사 설립 후 브랜드, 의료기술을 공유하고, 진료연계 등을 통해 환자유입 증대 효과를 창출한다. 1, 2, 3차 규모의 의료기관 간 또는 급성기, 요양기관 간 연계로 환자편의 증진도 가능하다.
- 자본조달형 모델: MSO사가 외부자본을 유치 후 병원시설 임대, 리스, 경영위탁 등으로 외부 자본의 간접적인 의료기관 투자 효과를 제공하는 모델이다. 이 모델에서 MSO사는 의료기관으로부터 수수한 임대 및 리스 수익을 투자자에게 배분한다.
- 산업연계형 모델: MSO를 통해 의료서비스 산업과 연계된 제약, 의료기기, 임상 연구, 의료관광 및 기타 금융 서비스 관련 기업에 투자하여 의료산업 내 수직계열화 효과를 제공하는 모델이다. 의료기관에 간접적이거나 사업다각화 효과를 제공하고, 투자 규모에 따라서는 MSO사가 지주사와 유사한 형태의 기능을 수행함으로써 계열사 간 시너지를 도모할 수 있다.

2. MSO모델을 활용한 중국 의료시장 진출 주요 성공요인 확보방안

(1) 자본조달모델을 통한 자원동원 역량 보완

중국에 진출한 우리나라 의료기관의 최대 취약점은 부족한 자본동원 역량이다. 중국 진출 후 중국 현지기업에 병원을 매각한 바 있는 상해 예메디칼의 박인출 회장(『경향신문』 2013/12/19)은 중국 진출 시 가장 중요한 것은 충분한 자본이라고 언급한 바 있다. 원내원 방식, 위탁 방식 등 자본금이 들지 않는 경우를 제외한 합자, 합작 방식의 진출을 위해서는 투자 총액이 2,000만 위안(한화 약 33억 원, 2014년 환율 기준) 이상이어야 한다.

총 33억 원의 자본금으로 40병상 정도의 병원을 신축하여 중국 의료시

장에 진출할 때 소요될 자본금을 추정해 보면, 중국 500병상 규모의 3급 종합병원의 경우 병원 신축 시 건축 비용만 약 23,250,000 US\$(The China Care Group 2008, 2)의 예산이 소요되므로 이는 곧 1병상 당 약 5천만 원의 건축비가 드는 것을 의미한다. 100병상 미만의 병원을 건축할 때에도 병상당 건축비가 비슷하게 소요된다고 가정한다면 합자, 합작 방식으로 출자한 33억 원의 자본금 중 40병상 규모로 병원을 신축하면 20억 원의 자본금을 소진하게 되고, 그 외 고가 의료장비 및 EMR시스템⁴⁾ 등을 도입할 경우 운전자금이 부족한 상태로 의료기관을 경영해야 하는 상황이 발생한다. 이 경우 문제는 홍보 및 마케팅 비용이 턱없이 부족하게 되어 진출 초기부터 심각한 경영상의 어려움을 겪을 수 있다.

더욱이 자금난에 빠진 우리나라 의료기관이 추가적인 자본금을 충당하기는 쉽지 않다. 의원급 의료기관을 제외한 우리나라 대부분의 병원급 의료기관은 비영리법인의 형태로 병원을 소유하는데 현행 의료법상 비영리법인은 금융권 차입 외에는 제도화된 타 자금 조달 수단이 없기 때문이다. 일반적으로 기업들이 금융시장에서 자본금을 조달하는 여러 방법 중 대표적인 방법은 채권발행과 투자유치(주식발행 포함)이나 우리나라 의료기관은 제도적으로 이러한 수단을 갖지 못하는 한계를 갖는다.

하지만 MSO의 자본조달 모델은 의료기관의 중국진출에 있어서 자본금 확보 역량을 보완하는 데 활용될 수 있다. 이 모델은 신용도를 평가받아 자본을 조달하는 의료채권 방식과 달리 중국 진출 의료기관의 의료사업과 MSO가 진행하는 부대사업의 사업성을 평가받아 부채가 아닌 투자금으로서 자본금을 유치하는 방식이다. 현행 의료법상 의료법인은 외부로부터의 자본투자 유치가 불가능하지만, 2013년 12월 발표된 4차 투자활성화 대책에 의하면 의료법인의 부대사업의 범위가 넓어지고 의료법인은 MSO의 기능을 수행할 자법인을 설립할 수 있다. 한국의 의료기관이 출자하여 설립한 MSO는 외부로부터 자본을 유치하고 투자받은 자본을 건설용지 사용권을 매입 혹은 임대하고 건축물 매입에 자금을 집행하여 이를 MSO사의 자산으로 편입할 수 있다. 중국에 진출하는 한국 의료기관은 외부 투

4) 전자의무기록(Electronic Medical Record, EMR)으로서 환자의 개인정보와 병력을 종이에 기록하는 대신 전자문서로 기록·보존하는 시스템을 뜻한다.

자자의 직접 투자 없이도 시장 진입 초기에 유형 자산으로 편입해야 하는 자본금을 운전자금으로 활용할 수 있는 효과, 즉 간접적인 투자유치 효과를 얻을 수 있게 된다. 자법인인 MSO와 중국에 설립한 의료기관 간의 유형 자산 임대차 거래는 일종의 내부거래에 해당되므로 임대 수익의 일정 부분이 배당금 수익으로 배정될 수 있고, 향후 발생할 수 있는 예상치 못한 토지 및 건물 임대료 상승 위험을 피할 수도 있다.

(2) MSO의 인적자원 관리 및 교육서비스 기능을 활용한 인적자원 동원 역량 보완

MSO는 기본적으로 인적자원 관리 서비스를 제공하는 기업으로, 중국의 인적자원 확보에 있어 중요한 역할을 수행할 수 있다. 중국의 외자계 영리병원은 대부분 인력난에 시달리고 있다. 대형 국립병원은 부속 의과 대학을 통해 인력수급이 가능하지만, 외자계 영리병원은 공개 채용을 통해 수급해야 한다. 특히 중국 현지의 우수 의사인력을 확보하는 것이 힘든데 중국 의사들 중 고급인력의 부족 현상과 우수 의료인력의 국립 종합병원 근무 선호 현상 때문이다.

중국 의료시장에 진출한 외자계 병원들의 경우 의료인력의 원활한 수급 방안을 우선적으로 모색한다. 싱가포르 래플스(Raffles)병원의 경우 중국 의료인력이 싱가포르에서 수련 받을 수 있는 교육기회를 제공하고 교육 후 중국 래플스병원에서 근무할 수 있는 시스템을 구축하고 있다(Lu 2013, 16). 중국 국립병원과의 전략적 합자를 통하여 인적자원을 공유하는 경우도 있다. 북경 텐탄푸화병원(北京天壇普華醫院)은 American Pacific Medical Group과 텐탄병원(天壇醫院)이 합자 설립한 병원으로, 다수의 텐탄병원 전문의가 텐탄푸화병원에서 근무하고 있다. 그리고 미국 United Family Hospital은 간호사를 대상으로 전문 교육과정을 개설하고 승진제도를 개선하는 동시에 간호사도 병원 운영에 참여할 수 있도록 제도를 개선하여 우수 간호인력을 확보하고 있다. 반면 중국에 진출한 우리나라 의료기관들은 단순 채용방법을 활용할 뿐 특별한 전략적 접근이 없어 중국 현지의 의료 인적자원 확보에 큰 문제점을 보이고 있다.

2011년 실시된 중국 의사협회 설문조사 결과(*China Daily* 2011/10/29)에 따르면 응답한 96%의 의사들은 업무에 비해 수입이 적다고 느끼고 있다. 중국에서는 병원경영과 관련된 수가를 정부가 통제하고 있어, 병원들은 비용을 줄이기 위해 의사 월급을 줄이거나 동결했고, 이에 의사들은 리베이트나 촌지를 챙기면서 심각한 사회문제로 대두되고 있으며, 의사들의 불만과 직업의 안정성에 대한 불안이 증가하고 있다(『연합뉴스』 2013/10/28). 따라서 중국의 우수 의료인력을 확보하기 위해 고소득의 근원이 되는 의료기술 습득의 기회와 안정적인 직업 및 높은 수입 보장이라는 유인이 전제되어야 한다. 이러한 유인이 기본전제가 된다면 MSO의 의료 인적자원 관리 및 교육서비스를 바탕으로 중국 내에서 적절한 의료인력 확보 기회를 만들어낼 수 있다.

MSO의 인적자원 관리 서비스에는 고용, 인사 정책 및 절차는 물론 직원 교육 등이 포함된다. MSO는 교육사업 및 연수프로그램 운영자로 역할을 수행함으로써 중국 진출 의료기관에게 인적자원 부문 자원동원 역량을 제공하는 역할을 담당할 수 있다. 교육 및 연수 프로그램은 싱가포르 래플스병원이 시도하고 있는 인력 양성 프로그램을 통한 인적자원 확보방안과 유사하지만 연수기간과 방식에 차이가 있다.

MSO모델을 활용한 교육프로그램에서 교육 제공자는 한국의 모병원, MSO, 중국 진출 의료기관으로 구성될 수 있고 MSO는 전체 교육프로그램의 실행 주체자로서 교육프로그램의 전체 기획과 진행 코디네이터로서의 역할을 수행하고, 중국 내 교육센터를 설립하여 병원 운영 프로세스와 의료품질 관리 및 중국인에게 전반적으로 부족하다고 인식되고 있는 서비스 교육을 제공한다. 한국 의료기관은 의료기술의 우수성을 활용하여 단기 연수 및 교육을 제공한다. 이때 모병원은 연수교육 제공에 대한 대가를 MSO로부터 수수료 형태로 지급 받게 된다. 단기 연수가 끝난 인적자원(의료인)의 교육이 완성되기 위해서는 임상실습이 필요한데, 실습교육은 교육 의뢰자인 중국 내 의료기관이 제공한다.

높은 의료기술 습득과 높은 수익을 보장함으로써 중국의 우수 의료인력 채용에 대한 유인을 갖추고 MSO와 한국 내 모병원, 중국에 설립된 병원 3자가 각자의 역할을 담당하는 양성 프로그램을 개발하고 실행함으로써

중국 내 현지 인적자원 확보가 안정적으로 이루어질 수 있다. MSO는 의료인력 이외의 병원 내 부대서비스와 관련된 인력 아웃소싱 서비스를 제공하는 경우 그들에 대한 교육센터로서의 활용도 가능하며, 관련 유사 교육사업에 대한 시장 기회가 있을 경우 교육사업의 확대도 가능하다.

(3) MSO의 원가 절감 효과를 통한 원가우위 역량 보완

중국 진출 의료기관은 MSO모델을 활용하여 원가를 축소할 수 있다. 중국 진출 의료기관은 경영지원 부문의 아웃소싱과 의료 외 서비스 인력 파견 서비스를 이용하는 방안, 그리고 치료 재료 및 진료장비의 공동 구매 등을 통해 세 가지 형태의 원가 절감 효과를 취할 수 있다. 특히, 의료인력 이외의 부가적 서비스에 대한 파견노동자 서비스 활용을 통한 원가 절감 방안은 적극적으로 활용해야 할 것이다. 중국에서 인력 채용 후 해고는 무척 까다로운 절차가 필요하다. 직원의 해고조치는 직원 개인의 신상에 관련된 매우 민감한 문제다. 노동계약서에 직원의 해고에 대한 조항을 명시해 놓았다 하더라도 직원을 해고할 때는 사전에 해당 직원에게 반드시 서면으로 통보하는 한편, 만약 노동조합(工會)이 있다면 노동조합에도 서면으로 통보하여 동의를 구하는 것이 바람직하며, 직원채용 등기제도를 실시하는 지역에서는 최종적으로 소재지 관할 지방정부의 노동국 또는 노동 인사국에 해고조치 사실을 보고해야 한다. 만일 외국기업의 해고조치에 대해 해당 직원이 불복할 경우 직원은 소재지 관할 지방정부 노동 중재위원회에 대해 중재를 요청할 수 있고, 관할 인민법원에 소송을 제기할 수 있는 절차상의 복잡함이 존재한다(김명신 2009, 9-17). 하지만, 아웃소싱을 이용하면 인력 해고에 따른 행정 절차적 기회비용을 절감할 수 있다. 그리고 MSO는 의료기관의 모회사에 해당하므로 아웃소싱의 단점에 해당하는 경영정보의 노출, 해당 부문의 학습효과 상실에 따른 단점도 효과적으로 극복 가능하다.

(4) MSO의 네트워크 추구 모델을 통한 환자 유입채널 확대

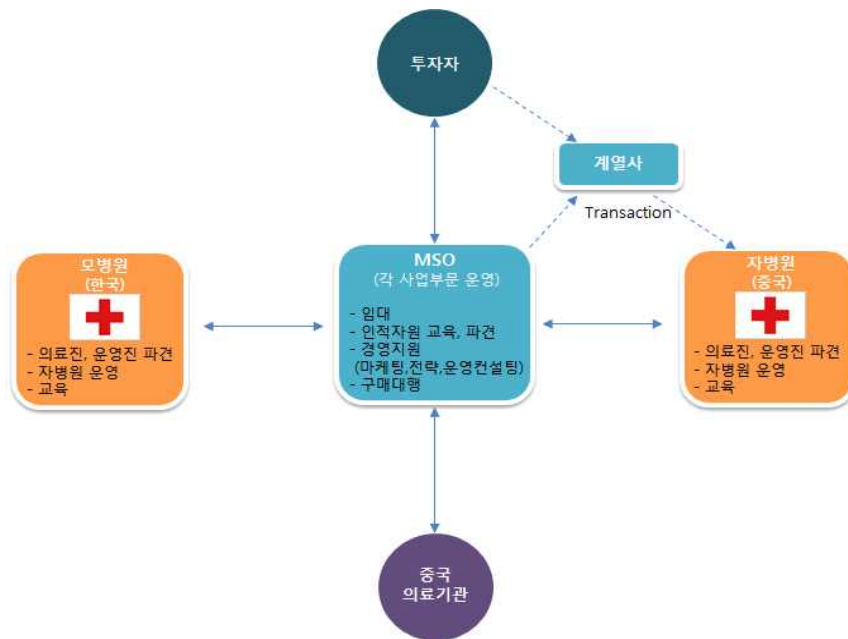
의료기관의 환자유입 채널은 규모나 진료 분야가 다른 의료기관으로부터 혹은 민간보험사와의 제휴에 의한 것이 대표적이다. 의료기관을 통한 환자유입 채널 확보방법은 MSO를 중심으로 의료기관 간 네트워크 활성화를 통해 가능하다. MSO 활용 모델 중 의료기관 간 네트워크 활성화를 목적으로 한 MSO모델을 ‘네트워크 추구형 모델’이라고 정의한 바 있다. 복수 의료기관의 지분이 출자된 MSO를 통해 브랜드, 의료기술, 진료 연계, 공동구매를 진행하며 의료기관 네트워크를 활성화시키는 모델이다. 이 모델이 적용될 경우 네트워크 내 기술력이나 진료범위가 다른 의료기관 간 상호 환자유입 채널이 될 수 있다. 또한 MSO는 민간보험사와의 전략적인 제휴를 통해 병원의 환자유입 채널을 확보할 수 있다. 중국 진출에 성공한 대표적인 외자계 영리병원인 허무자병원(United Family Hospital)은 Allianz, AXA, Blue Cross, Euro-Alarm 등과 같은 유수의 민간보험사와 전략적 제휴(Direct Billing)를 체결하여 환자유입을 늘리고 있다(Lu 2013, 14). 이외에도 고급 의료서비스를 이용할 수 있는 계층에게 쉽게 접근할 수 있는 정보를 보유한 신용카드사, 호텔, 고급 미용체인 등과의 제휴를 통해 정보공유(Data Base) 마케팅을 전개함으로써 단기간에 성과를 얻을 수 있는 환자유입 채널을 확보할 수 있다.

(5) 산업 연계형 모델을 활용한 통합적 역할 수행과 사업다각화 전략 역량 보완

산업 연계형 모델은 앞서 제시된 MSO의 자원동원 역량 보완, 원가우위 확보 역량 보완, 네트워크를 통한 환자유입 채널 확대의 세 가지 역할을 통합적으로 수행할 수 있는 모델이다. 그리고 더 나아가 의료기관의 중국시장 진출이 성공적으로 수행되고 중국 내 각 도시별로 자병원들이 설립하여 사업이 확장될 경우 산업 내 관련기업과 합작회사를 설립하여 사업다각화를 시도하거나 관련 기업에 직접 투자하여 계열화를 시도할 수 있다. 이 모델은 중국 의료시장 진출 초기 단계와 발전 단계로 구분된다.

- 초기 단계: MSO는 기본적으로 자원동원 역량의 보완(자본금 조달, 인적자원), 원가우위 역량 확보, 네트워크 추구를 통한 환자 유입채널 확보를 통합적으로 수행한다. 이 단계에서 MSO는 단일기업체제(Stand-alone style)로서 단일 법인체 내에 각 사업부를 두고 앞서 소개한 인력 파견, 교육, 경영지원 등의 사업들을 진행하는 모델이다.
- 발전 단계: 발전 단계의 MSO는 중국 내 자병원들과 사업 법인들에 대해 지주사로서의 지위를 가지고 모병원과 교육 및 의료진 파견 등으로 일종의 내부거래를 통해 수익 공유를 다양화하는 한편 투자자중 제약이나 의료 소모품 등의 관계 사업을 운영 중인 기업과 자회사(계열사)를 설립하여 자병원들과 중국내 의료기관들을 대상으로 사업 범위를 넓힐 수 있다. 이를 통해 타 수익사업으로 투자가 불가능한 한국의 모병원은 간접적으로나마 사업다각화와 유사한 기회를 얻게 되는 셈이다.

<그림 2> MSO 산업 연계형 모델(발전 단계)



중국 내에서 합자 투자로 지주회사를 설립하기 위해서는 설립 신청 1년 전 동 투자자의 자산 총액이 1,600만 US\$ 이상이어야 하고, 등록자본 최저한도는 3,000만 US\$로 해외 투자자가 2인 이상인 경우 자산총액 4억 달러, 경내 자회사 존재의 자격요건을 충족하는 대주주의 외국 투자자 1인 이상이어야 한다(김병구 2011, 9-10). Chindex와 Fosun의 관계가 여기에 일부 해당되는데, United Family Hospital의 MSO이자 소유주인 Chindex International에 중국 최대 제약사인 Fosun이 1,400만 US\$를 투자하여 기존의 Chindex International의 사업부문인 의료장비 분야를 인수하고, 합작의 형태로 Chindex Medical Limited사를 설립하였다(지분 Fosun 51%, Chindex International 49%). 이는 MSO 산업 연계형 모델형으로 발전할 수 있는 유사 사례로서, 중국 진출을 준비 중인 우리나라 의료기관들 중 장기적 관점으로 의료서비스 사업과 산업 내 다각화와 계열화를 고려 중인 의료기관들이라면 연구해 볼 만한 가치가 있는 사례이다.

VI. 결론

우리나라의 의료기관들은 세계 어디에 내놔도 뒤지지 않는 우수한 의료인력과 의료기술력을 보유하고 있으며 이러한 기술력 핵심 역량을 바탕으로 중국 의료시장 진출을 타진하고 있다.

하지만 국내와는 다른 환경을 가진 중국 의료시장에서 성공하기 위해서는 기술력 외의 다른 요인들이 필요하며, 본 연구에서는 Robert(1991)의 경쟁우위 확보 모형 및 Chun Wu et al.(2013), 국내 및 중국 의료시장 전문가들이 제시한 성공 요소들을 정리하여 자원동원 역량, 전략수행 역량, 경영지원 역량을 갖추으로써 차별화 우위, 가격우위라는 5가지 주요 성공요인(CSFs)이 도출되었다. 이러한 도출 결과를 분석 틀로 활용하여 국내 의료 관계자들의 면접조사를 통해 우리나라 의료기관의 중국 진출 주요 성공요인에 대한 확보 수준을 평가한 결과, 특히 다음 다섯 요인에 대한 확보가 우선적으로 필요하다는 결과를 얻었다.

- 자원동원 역량으로서 자본 조달력 및 인적자원 확보 역량
- 경영지원 역량으로서 마케팅 역량
- 전략수행 역량으로서 사업다각화 역량
- 차별화 우위로서 브랜드
- 가격우위로서 원가 절감 방안

이에 MSO의 기능과 모델을 활용은 자본조달 역량과 인적자원 확보 역량 강화와 이를 통한 차별화 우위 보완의 효과를 취할 수 있다. 또한, 원가 절감을 통한 가격우위 획득과 사업다각화 기회 획득이 가능한 방안으로서 우리나라 의료기관이 성공적으로 중국 의료시장에 진출함에 있어 효과적으로 주요 성공요인을 확보할 수 있는 방안이 될 수 있다.

기업이 경쟁력 우위 확보를 위해 물적·인적자원을 적시에 투입할 수 있는 역량과 이를 효과적이고 효율적으로 관리 운영할 수 있는 역량을 확보해 나가는 것이 필수적이다. 따라서, 우리나라 의료기관들이 MSO모델을 전략적으로 잘 활용한다면 중국 의료시장 진출의 주요 성공요인을 단기간에 효율적이고 효과적으로 확보할 수 있음은 물론 향후 우수한 우리나라 의료 기술력을 바탕으로 국가 신성장동력의 중요한 축이 될 수 있는 기반을 형성할 수 있을 것이다.

| 참고문헌 |

1. 논문 및 단행본

- 김병구 (2011). “중국 내 지주회사 설립을 통한 중국시장 진출 전략에 관한 연구.” 『CHINA 연구』. 제10집, pp. 1-29.
- 이유승 (2015). “의료시스템의 중국진출 실전 사례.” 『Bio Korea 2015 발표집』. 한국보건산업진흥원.
- 재정경제부 (2007). “병원경영지원회사 활성화를 위한 제도개선 방향.” 『서울시 병원회 강연 자료집』. 재정경제부.
- Barnum, H., J. Kutzin and H. SaNenian (1995). “Incentives and provider payment methods.” *The International Journal of Health Planning and Management*. Vol. 10. No. 1, pp. 23-45.
- James C. (1996). “Lessons learned from 10 years of MSO development.” *Healthcare Financial Management*. Vol. 50. No. 9, pp. 36-38.
- Leidecker J. K. and A. V. Bruno (1984). “Identifying and Using Critical Success Factors.” *Long Range Planning (UK)*. Vol. 17. No. 1, pp. 23-32.
- Liu, Yongjun, Yajiong Xue, Gordon Liu and Aixia Ma (2013). “Development of foreign invested hospitals in china.” *Obstacles and coping strategies journal of hospital administration*. Vol. 2. No. 3, pp. 142-150.
- Nauert, RC. and DC. Weissman (1999). “MSO development: Progress versus Pitfalls.” *Journal of Healthcare Finance*. Vol. 25. No. 3, pp. 37-43.
- Robert, M. Grant (1991). “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation.” *California Management Review*. Vol. 33. Issue. 3, pp. 114-135.
- Rockart, J. F. (1979). “Chief Executives Define Their Own Data Needs.” *Harvard Business Review*. Vol. 57. No. 2, pp. 81-93.
- Rodrigues, Helena Santos and Pedro Figueroa Dorrego (2008). *Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations*. Pennsylvania: IGI Global.
- Wu, Chun, Yu Tian and John Wong (2013). “Investing in china hospital market.” Boston Consulting Group, pp. 5-17.

2. 기타

- 김명신 (2009). “법령으로 보는 중국 노무관리 실무가이드.” 대한무역투자진흥공사.
- 김지수 (2013). “의료서비스 중국진출 현황 분석 및 맞춤형 진출 전략 연구.” 한국보건산업진흥원.
- 최창환 (2015). “중국의료시장의 발전 추이와 한국의 진출 기회.” 『중국산업경제브리핑』. 한국산업연구원.
- 황성은·이아름 (2015). “2014년 국내의료기관 해외진출 현황 분석.” 『보건산업브리프』. 한국보건산업진흥원.
- Liyan, Xu and Sun Xiaofei (2011). “중국의 고급의료 서비스.” 『SERI China Review』. 제11권. 제18호.
- Lu, Choonyong (2013). “레플즈메디칼그룹의 경험과 중국 진출사례.” 사단법인 한국 의료수출협회.
- Chindex International, Inc (2013). “Calendar Year 2013 Annual Report.” Chindex International, Inc.
- OECD (2013). “Health at a Glance 2013: OECD Indicators.” OECD Publishing.
- The China Care Group (2008). “Characteristics of Chinese Healthcare Facilities: A Comparison of Chinese Hospitals to the Internation Medel.” The China Care Group.
- “충분한 자본·신뢰 있는 파트너... 성공의 키.” 『경향신문』. 2013년 12월 19일.
- “환자가 무서운 중국 의사들... 폭력 노출 심각.” 『연합뉴스』. 2013년 10월 28일.
- “Discontent grows among doctors.” *China Daily*. October 29, 2011.
- Knowledge at Wharton (2011). “China’s Hospital: Is a window of opportunity finally opening for investors?” <http://www.wharton.upenn.edu>. (accessed on November 7, 2013)

| 논문투고일: 2016년 01월 28일 |

| 논문심사일: 2016년 02월 18일 |

| 게재확정일: 2016년 03월 07일 |

ABSTRACT

Journal of Asia-Pacific Studies Vol. 23 No. 1 (2016)

A Study on the MSO Model for Korean Hospitals' Successful Chinese Healthcare Market Advance

Kim, Min-Hoo

(MBA Graduate, Hangyang University Business School)

Lee, Ju-Hee

(Dept. of Health administration, Yonsei University graduate school)

Chang-Jin Suh

(Dept. of Business Administration, Hangyang University)

When it comes to overseas expansion of Korean medical institutions, it was found that 74 medical institutions entered 17 countries as of March 2012, with the largest numbers of 28 Korean medical organizations operating their business in China. Unfortunately, however, there is no successful case among Korean medical institutions going into China until now. On the other hand, some foreign for-profit hospitals achieved successful business expansion to China such as network expansion based on stable profit. Critical success factors required for medical institutions to successfully expand to China with management disadvantage against foreign for-profit hospitals include resource mobilization competence, strategy implementation competence, management support competence, differentiation advantage and price competitiveness. It was analyzed that Korean medical institutions overly have lower capabilities of strategy implementation, resource mobilization (human resource, physical resource), management support and price competitiveness than foreign medical institutions. In spite of the disadvantages, an attempt to revise related laws and regulations

enabling medical corporations to establish a subsidiary corporation such as company or non-profit corporation and operate affiliated business will provide a chance to compensate insufficient success factors of Korean medical institutions. Utilizing Management Service Organization (MSO) will achieve cost reduction, capital funding and acquisition, diversification of cost reduction and patient inflow increase, business diversification and revenue diversification through linkage with medical related industries. This study suggests detailed methods to accomplish these objectives.

- Key words: Chinese Healthcare Market, Medical Institution, Overseas Expansion, MSO(Management Service Organization), Competitive Advance