

중국 의료시장 진출 전략 기획을 위한 기초 분석 연구: SWOT과 AHP 분석기법을 중심으로

이예슬¹, 김태현^{2,3*}

¹연세대학교 보건학과, ²연세대학교 보건대학원 병원경영학과, ³연세대학교 보건정책 및 관리연구소

Preliminary Analysis on Strategic Planning to Enter Chinese health Care Market: Focusing on SWOT-AHP Analysis

Ye-Seol Lee, MPH1, Tae-Hyun Kim2,3*

¹Department of Public Health, Graduate School, Yonsei University, Seoul, Republic of Korea

²Department of Hospital Administration, Graduate School of Public Health, Yonsei University, Seoul,

Republic of Korea, ³Institute of Health Services Research, Yonsei University, Seoul, Republic of Korea

<Abstract>

Objectives: The purpose of this study was to identify the intrinsic strengths and weaknesses, as well as opportunities for success and threats of Korean health care industry when planning strategies to enter Chinese health care market. **Methods:** To suggest directions for planning the strategies, a SWOT(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis was used in combination with an AHP(Analytic Hierarchy Process) in this study. A total of twenty SWOT factors and the relative weight of SWOT groups were examined through a survey on the respondents who have work experiences in the area of entering Chinese market. **Results:** “Geographical proximity between Korea and China” was recognized as a key strength. “Absence of success case in medical service industry” was selected as a critical weakness. “Increase in demand for advanced medical services in China” was identified as an important opportunity. “Difficulty in establishing Korea-China partnership” was considered as a major threat. The respondents prioritized weaknesses, followed by threats, opportunities, and strengths when conducting strategic planning to enter Chinese health care market. **Conclusions:** Improving local hospital management plan as well as specializing in certain health care services may be necessary.

Key words: Health Care Market, SWOT Analysis, AHP Analysis

* 이 연구는 연세대학교 보건대학원에서 연구비(6-2017-0123)를 지원 받아 수행되었음.

‡ Corresponding author : Tae Hyun Kim(THKIM@yuhs.ac) Department of Hospital Administration, Graduate School of Public Health, Yonsei University, Seoul, Republic of Korea

• Received : Oct 31, 2018

• Revised : Dec 18, 2018

• Accepted : Dec 27, 2018

I. 서론

1. 연구배경 및 목적

개혁개방 이후의 중국은 급격한 경제성장을 이루면서, 이와 동시에 중국인들의 건강에 대한 관심도 증가하고 있다. 실제로 중국에서 보건의료 이용은 매년 증가하고 있는데, 중국인의 외래이용건수는 2004년 22억건에서 2014년 76억건, 입원건수는 2004년에 6,669만건에서 2014년 2억 441만건으로 꾸준히 증가하였다[1]. 이용 행태에 대해서 살펴보면 중산층 이상을 중심으로 고급 특수클리닉, 재활의료 등과 같이 기존의 전통적인 의료행위보다는 새로운 의료서비스에 대한 수요가 증가하는 것을 볼 수 있다[2]. 높아진 중국 내 의료수요를 감당하기 위하여 공급 또한 증가하고 있는데, 2011년 병원급 이상의 의료기관은 21,979개소에서 2015년 27,587개소로 연평균 4.7%의 증가율을 보이고 있으며[3], 인구 1,000명당 병상수 또한 2006년 1.95병상에서 2015년에는 3.87병상으로 증가하는 것을 볼 수 있다[4]. 하지만 이러한 의료공급의 증가에도 불구하고 우리나라나 일본, 또는 주요 선진국의 의료자원과 비교하면 아직 부족하다. 이렇듯 의료수요와 공급이 불균형적인 중국의 의료산업을 개선하기 위해서 중국 정부에서는 여러 정책을 통해서 국민들의 보건의료에 대한 욕구를 충족시키고자 하는데, 2016년 중앙정치국회의에서 'Healthy China 2030' 행동강령을 통해서 2020년까지 모든 국민의 기본적인 의료위생서비스를 목표로 중국인의 건강수준과 보건환경 개선을 위한 지원을 확대하고[5], 2013년 '건강서비스업 발전촉진에 관한 일련의 의견'을 통해서 부족한 의료공급을 민간자본에 의해 개선시키고자 하였다. 또한 2009년 약 150조원 규모의 의료개혁안을 발표하여 공공보건시스템을 구축하고 양극화된 의료서비스를 개선하고 향상시켜 공립병원에 대한 투자를 증가시키는 안

을 발표하였다[1][6].

이러한 중국 보건의료산업의 변화는 우리나라 의료기관에게 있어 큰 기회로 작용하여 2000년대 초부터 중소형 병원을 중심으로 의료기관의 해외 진출이 본격화되었다[7]. 우리나라의 의료서비스관련 산업 해외진출은 중국에 집중되어 있는데, 2016년 국가별 의료산업 진출 현황을 살펴보면 중국이 59개소(누적), 미국이 40개소(누적), 베트남 9개소(누적) 순으로 중국 시장 진출이 가장 많은 것을 알 수 있으며, 해외진출을 준비하는 의료기관 역시 중국이 31개소, 베트남이 9개소, 카자흐스탄이 6개소 순으로 중국의 비율이 가장 높은 것을 알 수 있다[6]. 하지만 중국의 의료서비스 진출 진료과목별 현황을 살펴보면 피부·성형외과가 61%, 치과가 22% 순으로 우리나라의 많은 의료기관이 중국 의료시장에 진출을 하지만 미용·성형 분야와 같이 특정 진료과목에 집중되어 있다[6][8]. 또한, 우리나라의 의료기관이 해외에서 운영하는 병원 중 약 21%가 현지화에 실패하거나 홍보 부족으로 인한 낮은 수익성 또는 현지 파트너와의 관계 등으로 인해 철수했거나 철수 예정인 문제점에도 노출되어 있어 이렇다 할 성공사례를 만들지 못하고 있다[7][8][9]. 그렇기 때문에 성공적인 중국 의료서비스 시장 진출을 위해서는 효과적인 진출 전략을 수립하는 것이 필요하며, 이를 위해서는 한국의 의료서비스를 둘러싼 내·외부 환경 분석이 선행되어야 한다.

본 연구는 중국의 의료서비스시장 진출을 위해서 한국 의료서비스산업 현황을 분석하는 일환으로 SWOT 분석과 AHP 분석을 이용하여 한국 의료서비스산업의 환경적 요인을 탐색하고 각 요소별 우선순위를 고려하여 성공적인 중국 의료서비스시장 진출 전략 수립에 도움을 주고자 한다.

2. 이론적 고찰

1) SWOT 분석

본 연구를 위해 첫 번째로 사용한 분석은 SWOT분석은 일반적으로 기업의 환경 분석을 통해 마케팅 전략을 수립하기 위해 실시하는 분석기법이다. 기업의 내부역량인 강점(Strengths)과 약점(Weaknesses)을 분석함으로써 기업의 현황을 냉정하게 판단하고 외부적인 환경이 기업에게 있어 유리한 기회(Opportunities)인지 혹은 불리한 위기(Threats)인지를 파악함으로써 앞으로의 경영방안을 판단하는 방법이다. 즉 기업의 강점과 약점, 환경적인 기회와 위기를 선별하여 효과적인 기업 경영전략을 수립하는 분석방법이다. SWOT 분석은 복잡한 분석기법 없이 환경 분석만으로 마케팅 전략 수립을 할 수 있는 장점이 있어 기업의 의사결정을 위해 흔히 사용되는 분석기법이다[10][11][12]. 본 연구에서는 기업단위의 분석을 산업단위로 확장하여 분석하였다.

2) AHP 분석

Thomas Saaty가 개발한 계층분석법(Analytic Hierarchy Process: AHP)은 의사결정이나 목표, 기준 등이 다수이거나 여러 가지 기준이 필요한 의사결정문제에 적합한 방법론으로 정량적인 분석만 이루어지기 어려운 의사결정 분야에 정성적인 지식도 함께 이용하여 의사결정 대안의 우선순위를 설정하는 다기준 의사결정 방법이다[13]. AHP는 대안의 일관성을 유무를 판단하여 여러 의사결정의 요소간의 상대적인 중요도를 측정함으로써, 다수의 평가기준으로 다수의 대안에 대한 우선순위를 쉽게 산정할 수 있는 장점이 있다[11][12].

본 연구에서는 기존의 분석방법보다는 SWOT 요인에 대해 정량적인 우선순위를 평가하는 AHP 분석을 결합시켜 좀 더 정량성을 강화한 SWOT-AHP 분석방법을 사용하였다. 이러한 방법은 환경분석의 한계를 보완하며 논리적 일관성과 다수의 응답자의 상대적 중요도를 수치화해서 도

출하기 때문에 각 항목에 대한 선호도를 계량적으로 나타낼 수 있는 장점이 있다[10].

3) 의료서비스 산업에서의 SWOT-AHP 분석

우리나라에서 의료서비스 산업은 성장가능성이 높은 산업 중 하나로 의료산업의 발전을 위해서는 현재의 문제점을 파악하고 최적의 성공전략을 세우는 것이 중요하다. 특히 의료기관의 해외 진출 전략은 경험을 바탕으로 한 계획을 설계해야 하는데 이를 위해서는 관련 업무 종사자 또는 전문가의 의견이 가장 우선적으로 고려되어야 한다. 일반적으로 기업의 전략 수립을 위해서는 먼저 SWOT 분석을 통해서 기업이 처한 환경을 분석하고 전문가를 대상으로 AHP를 진행하여 기업에 있어 가장 합리적이고 객관적인 의사결정을 진행하는데[11], 아직까지 SWOT-AHP 분석방법을 사용한 보건의료 분야의 선행연구로는 의료관광 관련 연구에 한해 확인할 수 있다[11][12]. 의료관광의 경우 명확한 대상 선정과 정확한 목표 설정, 실행 가능한 전략을 수립하여 다른 국가와의 경쟁에서 우위를 선점하고 이를 지키는 것이 무엇보다 중요하다. 그렇기 때문에 SWOT과 AHP분석을 동시에 사용함으로써 각 요인의 중요성을 정량적으로 설명할 수 있으며 본 연구처럼 해외 시장 진출 전략을 수립할 때 보다 더 합리적인 의사결정을 도출할 수 있어 객관적인 전략을 세우는데 도움을 준다.

II. 연구방법

1. 연구모형 설정

본 연구에서는 1차 분석과 2차 분석으로 나누어 연구를 진행하였다. 1차 분석에서는 SWOT 분석을 이용하였다. 각 요소에 대해서는 기존의 선행연구[12][14][15][16]와 더불어 해외시장 진출 경험이 있는 의료기관 종사자와 관련 전문가들을 대상으로

자문회의의 결과를 바탕으로 총 20개의 요소를 선정하였고, 이를 SWOT 항목별로 구분하지 않고 조사대상자에게 각각의 SWOT 항목에 어울리는 요소를 선택할 수 있도록 설문지를 개발하였다. 본 연구의 SWOT 분석을 위한 요인은 다음 <Figure 1>과 같다.

2차 분석으로는 AHP분석을 실시하였고, 계층은 2개의 계층으로 구분하였다. 상위계층으로는 SWOT 항목을 2개의 그룹으로 묶어 쌍대비교하였고, 하위계층으로는 1차 분석을 통해서 도출한 각각의 SWOT 요소들을 쌍대비교하였다. AHP 점수 부여는 9점 척도로 하였고 두 가지 항목 중에서 상대적으로 더 중요하다고 생각하는 항목에 점수를 매기는 방법으로 진행하였다.

2. 조사대상 및 방법

본 연구를 위한 조사대상자는 중국 의료서비스 시장 진출의 경험이 있는 의료기관 종사자로 설문

조사를 실시하였다. 조사대상자들은 각 의료기관에서 중국 시장 진출에 있어 마케팅 및 운영계획 수립, 의료시장 조사, 사업의 전반적인 검토, 사업 계약, 중국파트너와의 접촉, 병원 건립, 의료관광 등 다양한 분야에서의 종사자로 선정하였고, 조사 응답자는 총 17명이다. 이들에게 연구의 취지와 목적을 이메일로 설명하였고, 각 분석방법에 대한 설명과 설문지 또한 이메일로 배포하였다.

설문조사는 총 2차로 2018년 1월과 2월에 각각 1개월씩 진행하였다. 1차 설문에서는 SWOT 항목별로 3-5가지의 요소를 선택하도록 하였고, 이 중에서 가장 상위의 3개 요소를 SWOT 요소로 설정하였다. 2차 설문에서는 1차 설문내용을 바탕으로 AHP 설문을 실시하였다. 각 SWOT 항목별 요인에 대해 9점 척도를 이용하여 상대적 중요도에 대해 점수를 부여하여 이를 쌍대비교행렬의 곱계산하였다. 이 때 도출한 값의 기하평균을 표준화하여 고유벡터를 구하였고, 이를 행벡터 형태로 산출하여 상대적 중요도를 구하는 방법을 사용하였다. 상·하위 계층의 상대적 중요도를 합산하여 전체

- | | |
|--|---|
| ① Financial support of the Korean government | ⑪ Expansion of foreign medical tourism attraction |
| ② Encourage Chinese government to invest foreign and private capital | ⑫ Efforts to Improve Medical Services in China |
| ③ Geographical proximity between Korea and China | ⑬ Increase in healthcare demand in China |
| ④ Administrative system related to medical service industry in Korea and China | ⑭ Increase in high-income population in China |
| ⑤ Language Ability of Korean People (Korean/Chinese) | ⑮ Increase in medical expenses in China |
| ⑥ Legal system of medical service industry in Korea and China | ⑯ Increase in demand for advanced medical services in China |
| ⑦ Korea-China Relations | ⑰ Inadequate medical institutions in China (Quantity/Quality) |
| ⑧ Korea's national image | ⑱ Lack of information related to the Chinese medical service industry |
| ⑨ Increase in medical tourism of China | ⑲ Difficulty in establishing Korea-China partnership |
| ⑩ Encroachment of foreign hospitals to China | ⑳ Absence of success case in medical service industry |

<Figure 1> Factors for SWOT analysis

중요도를 산출하였고, 이를 통하여 우선순위를 도출하였다. 또한, 설문자료의 신뢰성을 확인하기 위해서 설문에 대한 일관성비율(Consistency ratio, CR)을 산출하였는데, CR을 산출하기 위해서는 일관성의 편차를 나타내는 일관성지수(Consistency index, CI)와 임의지수(Random index, RI)를 가 필요하다. 일관성지수를 계산하는 방법으로는 $\frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$ 의 공식을 사용하는데, λ_{max} 는 쌍대 비교행렬에서 가장 큰 고유치를 의미하고, n 은 비교 기준의 수를 의미한다. 이렇게 계산한 CI는 RI로 나누어 CR을 도출하고 이를 바탕으로 일관성 검토를 실시한다. 기존에는 CR이 0.1이하일 경우 판단에 대한 일관성이 있다고 판단하고, 0.2 이하일 경우 용납할 수 있는 결과라고 판단하였다[17]. 하지만 최근의 연구[18]에서는 일관성비율이 0.2미만일 경우 설문의 일관성이 유지된다고 판단하여 본 연구에서도 동일하게 적용하였다. 모든 분석에는 Microsoft Excel 2010을 이용하여 분석하였다.

III. 연구결과

1. 조사대상자 특성

조사대상자의 특성으로는 다음 <Table 1>과 같다. 전체 17명을 대상으로 하였고, 소속 근무지로는 병원급 이상 의료기관의 대부분을 차지하였다(병원급 의료기관: 15명, 88.2%; 의원급 의료기관 2명, 11.8%). 근무 의료기관의 소재지 역시 서울·경기권에 주로 분포하였으며, 근무경력으로는 0-5년이 가장 많았고(8명, 47.1%), 그 다음으로는 5-10년(6명, 35.3%), 20년 이상(2명, 11.8%) 순으로 나타났다. 담당 업무로는 마케팅 및 전략수립(6명, 35.3%), 계약(3명, 17.6%) 등으로 나타났다.

<Table 1> Characteristics of survey respondents

		N	%
Total		17	100.0%
Hospital type	Hospital	15	88.2%
	Clinic	2	11.8%
Region	Seoul	15	88.2%
	Daegu	1	5.9%
	Gyeonggi	1	5.9%
Occupational experience of entering the Chinese market (years)	0-5 years	8	47.1%
	5-10 years	6	35.3%
	11-15 years	1	5.9%
	15-20 years	0	0.0%
	over 20 years	2	11.8%
Types of work roles	Project manager	2	11.8%
	Marketing-Strategy	6	35.3%
	Contract	3	17.6%
	Medical research market	2	11.8%
	Non-response	4	23.5%

2. SWOT 분석 결과

선행연구를 바탕으로 20개의 SWOT 항목을 선정하였고, 항목별 요소를 조사대상자들에게 질문하였다. 설문 내용을 바탕으로 중국 의료서비스 시장 진출을 위한 한국 의료서비스 산업의 환경 분석을 진행하였고, 그 결과는 다음 <Table 2>와 같다. 조사대상자들이 강점 요소로 선택한 항목으로는 “한국과 중국 간의 지리적 접근성”이 가장 많았으며(13표), 그 뒤로는 “한국의 국가이미지(6표)”, “한국 정부의 재정적 지원(4점)”의 순으로 확인하였다. 약점 요소로는 “한중 협력파트너 구축의 어려움(11점)”이 가장 많은 표를 얻었으며, “중국 의료서비스산업 관련 정보의 부족(10점)”과 “대표적인 성공 사례 부재(10점)” 순으로 나타났다. 기회 요소로는

“중국의 고소득 인구의 증가(9점)”, “부족한 중국 내부의 의료기관(양/질)(9점)”, “중국의 고급 의료 서비스에 대한 수요 증가(8점)” 순으로 꼽았으며, 위기 요소로는 “외국계 병원의 중국 진출(9점)”, “한국과 중국의 국가 관계(8점)”, “한중 협력파트너 구축의 어려움(7점)” 순으로 응답하였다. 이 중, 약점과 위기 항목에 “한중 협력파트너 구축의 어려움” 요소가 동시에 선정되었기 때문에 이 요소는 문헌고찰을 통해서 위기항목으로 포함하였고, 약점의 요소로는 “우리나라 사람의 언어구사능력(한국어/중국어)”를 포함하였다. 이러한 결과를 바탕으로 개발한 AHP 분석을 위한 계층구조는 다음 <Figure 2>와 같다.

3. AHP 분석 결과

SWOT 분석을 바탕으로 한국의 의료서비스가 중국 의료서비스 진출에 있어 어떠한 요소가 중요한지 확인하기 위해 AHP분석을 실시하였고, 그 결과는 다음 <Table 3>와 같다.

먼저 전문가 설문조사가 일관성이 있는지 확인하기 위해서 일관성지수(CI)를 확인하였다. 일반적으로 쌍대비교의 일관성지수가 0.2 미만일 때 비교를 하는데 있어 일관성이 유지된다고 볼 수 있는데[18], 연구에서는 모든 비교기준이 0.2를 넘지 않는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 연구를 위한 전문가 설문조사는 일관성 있는 쌍대비교가 이루어졌다는 것을 알 수 있다. SWOT 요소와 각 항목별 일관성 비율(CR)을 살펴보면 대체적으로 0.2보다 적은 것을 확인할 수 있어, 응답대상자들의 응답에 대해 일관성이 있다고 판단할 수 있다. SWOT 요소의 상대적인 중요도를 살펴보면 약점이 가장 중요하며(상대중요도: 0.288), 그 뒤로는 위협(상대중요도: 0.254), 기회(상대중요도: 0.243), 강점(상대중요도: 0.215) 순으로 중요하다고 응답하였다. 이는 한국의 의료서비스산업이 중국 시장에 진출했을

때 가장 중요하게 생각해야 하는 점이 각 의료기관의 약점이 어떤 것인지 파악하는 것이 중요하다고 해석할 수 있겠다. 두 번째로 SWOT 항목에 따른 각 요소별 상대적 중요도와 우선순위에 대한 결과, 강점으로는 “한국과 중국간의 지리적 접근성(상대중요도: 0.362)” 이 중요도가 가장 높았으며, 약점으로는 “대표적인 성공사례의 부재(상대중요도: 0.382)” 이 가장 중요하다고 응답하였다. 기회로는 “중국의 고급 의료서비스에 대한 수요 증가(상대중요도: 0.445)” 이 가장 중요도가 높았고, 위기로는 “한중 협력파트너 구축의 어려움(상대중요도: 0.416)” 이 가장 중요도가 높다고 응답하였다. 마지막으로 SWOT 항목에 대한 구분 없이 전체적인 우선순위에 대한 결과로는 “대표적인 성공사례의 부재”, “중국의 고급 의료서비스에 대한 수요 증가”, “한중 협력파트너 구축의 어려움”, “중국 의료서비스산업 관련 정보의 부족”, “한국과 중국의 국가관계”의 순으로 나타났다.

<Table 2> Assessment of SWOT factors

S W O T component	Factor	Score†	Note
Strengths	Geographical proximity between Korea and China	13	Include in AHP analysis
	Korea's national image	6	Include in AHP analysis
	Financial support of the Korean government	4	Include in AHP analysis
	Increase in medical tourism of Chinese	4	
	Increase in demand for advanced medical services in China	4	
	Encourage Chinese government to invest foreign and private capital	3	
	Language Ability of Korean People (Korean/Chinese)	3	
	Increase in healthcare demand in China	3	
Weaknesses	Difficulty in establishing Korea-China partnership	11	Include in AHP analysis as a factor of threat
	Lack of information related to the Chinese medical service industry	10	Include in AHP analysis
	Absence of success case in medical service industry	10	Include in AHP analysis
	Language Ability of Korean People (Korean/Chinese)	7	Include in AHP analysis
	Korea-China Relations	6	
	Administrative system related to medical service industry in Korea and China	5	
Opportunities	Legal system of medical service industry in Korea and China	3	
	Increase in high-income population in China	9	Include in AHP analysis
	Inadequate medical institutions in China (Quantity/Quality)	9	Include in AHP analysis
	Increase in demand for advanced medical services in China	8	Include in AHP analysis
	Encourage Chinese government to invest foreign and private capital	6	
	Increase in medical tourism of China	6	
	Increase in medical expenses in China	6	
	Geographical Accessibility between Korea and China	5	
	Expansion of foreign medical tourism attraction	5	
Increase in healthcare demand in China	5		
Threats	Efforts to Improve Medical Services in China	4	
	Encroachment of foreign hospitals to China	9	Include in AHP analysis
	Korea-China Relations	8	Include in AHP analysis
	Difficulty in establishing Korea-China partnership	7	Include in AHP analysis
	Legal system of medical service industry in Korea and China	4	
	Administrative system related to medical service industry in Korea and China	3	
	Expansion of foreign medical tourism attraction	3	
Absence of success case in medical service industry	3		

†Score ≤2 was excluded



<Figure 2> Hierarchy for AHP analysis

<Table 3> Relative importance and priority for SWOT factor using AHP analysis

Subj ect Cl	Upper		Lower		CR	Weight score	Overall weight score	Total rank	
	SWOT component	CI	CR	Weigh t score					SWOT factor
0.15	Strengths	0.14	0.15	0.215	Geographical proximity between Korea and China	0.06	0.362	0.078	7
					Korea's national image	0.08	0.279	0.060	12
					Financial support of the Korean government	0.08	0.358	0.077	8
	Weaknesses	0.15	0.17	0.288	Lack of information related to the Chinese medical service industry	0.17	0.328	0.094	4
					Language Ability of Korean People (Korean/Chinese)	0.20	0.290	0.084	6
					Absence of success case in medical service industry	0.19	0.382	0.110	1
	Opportunities	0.14	0.15	0.243	Inadequate medical institutions in China (Quantity/Quality)	0.07	0.284	0.069	9
					Increase in high-income population in China	0.09	0.271	0.066	10
					Increase in demand for advanced medical services in China	0.05	0.445	0.108	2
Threats	0.18	0.20	0.254	Encroachment of foreign hospitals to China	0.07	0.240	0.061	11	
				Korea-China Relations	0.05	0.344	0.087	5	
				Difficulty in establishing Korea-China partnership	0.03	0.416	0.106	3	

* CI: Consistency Index; CR: Consistency Ratio

IV. 고찰

본 연구에서는 중국 의료시장에 진출하고자 하는 우리나라 의료기관이 성공적인 진출 전략을 수립하기 위해서 현재의 우리나라 의료서비스산업의 상황을 분석하고자 하였다. 그리하여 관련 직종 종사자들을 대상으로 SWOT분석과 AHP분석을 진행하였고 이를 바탕으로 진출 전략 기획을 위한 기초 분석을 실시하였다. 본 연구결과를 정리하면 다음과 같다.

의료서비스산업의 중국진출에 대한 전문가 설문 결과는 대체적으로 회의적인 반응이 많았다. SWOT 항목에서 가장 중요하게 고려해야 하는 항목으로 약점과 위협을 꼽아 외부환경적인 요인이 의료서비스산업 진출에 있어서 상대적으로 더 중요하게 생각해야 할 요소인 것으로 나타났다. 전체적인 SWOT 항목 결과를 살펴보면 “대표적인 성공사례의 부재”, “한중 협력파트너 구축의 어려움”, “중국 의료서비스산업 관련 정보의 부족”과 같은 부정적인 의견이 우선순위에서 높게 나타났다. 이는 과거의 통계자료에서도 나타났는데 중국 시장에 진출한 우리나라 의료기관 중 약 21%가 실패하였고 아직까지 뚜렷한 해외 시장 진출의 성공 사례를 확인할 수 없다[8]. 전문가 인터뷰에서도 중국인과의 비즈니스 관계를 구축하는데 있어 어려움이 있다는 의견도 볼 수 있었다. 이는 최근 중국과의 관계가 여러 외교적인 상황에 직면하면서 더 부각되었는데 일반적으로 중국은 다른 국가보다 사회주의 성격이 강하며 아직까지 국가의 통제가 강하게 작용하고 있는 나라이다. 만일 중국에서 어떠한 통제 성격의 정책이 실시된다면 그만큼 우리나라의 여러 기업에 있어서 안 좋은 영향을 미칠 수 있고, 힘들게 맺은 국가간 관계는 하루아침에 다른 결과를 가져오기도 한다.

또한 국가간의 관계는 소비자에게 있어 그 나라의 이미지로 연결되는데, 일반적으로 소비자들은

브랜드의 정보가 없는 서비스를 선택할 때 서비스 품질을 결정짓는 요소로 해당 브랜드의 국가이미지가 크게 영향을 끼치는 것은 선행연구를 통해서 알 수 있다[15][19]. 마찬가지로 중국인들의 의료기관과 의료서비스의 선택에 있어서 우리나라의 국가이미지는 서비스 선택을 판단할 수 있는 근거가 되고 이것이 우리나라 의료기관의 중국 진출 또는 현지에서의 운영에 크게 작용하는 것을 알 수 있다. 본 설문결과에서는 우리나라의 국가이미지가 의료서비스 산업 진출에 있어서 강점으로 작용한다고 나타났는데, 이것이 단순히 강점으로써 받아들여지기에는 무리가 있다. 우리나라의 국가 이미지는 한류의 영향으로 인해서 긍정적이었으나 국가간 관계가 악화된 이후에는 국가이미지가 부정적으로 바뀌어 우리나라 방문 관광객수가 급감하거나 한류 관련 사업이 적자를 기록하는 등의 사례를 쉽게 확인할 수 있었다. 그렇기 때문에 급격하게 변화하는 국가간 관계에 있어서 우리나라의 국가이미지는 양날의 검으로 인식하고 이를 현명하게 이용하는 것이 필요하다. 그렇기 때문에 진출 성공에 있어서 기초부터 꼼꼼한 준비가 필요할 것이고, 진출 과정에 있어서 고려해야 할 문제점 등을 제대로 파악하여 성공적인 진출 사례를 만드는 것이 가장 중요할 것이다.

그럼에도 불구하고 중국에서의 고급의료서비스에 대한 요구는 우리나라의 의료기관에게 있어 상당한 기회요인으로 작용하고 있다. 지금의 중국은 높은 경제성장률과 함께 중산층과 부유층이 크게 증가했으며, 특히 세계에서 부유층이 가장 많은 나라 중 하나로 이들 사이에서 맞춤형 고급 의료서비스에 대한 수요가 높다[9]. 하지만 중국의 의료서비스는 중국인들의 수요를 감당하기에 양과 질적인 면에서 많은 문제가 있으며, 기본적인 인프라가 제대로 갖추어지지 않는 의료기관도 다수 존재한다. 부족한 공급을 맞추기 위해서 정부에서도 국민들의 의료서비스 수요를 만족시키기 위한 여러

정책을 시행하고 있으며, 중국의 의료서비스 시장이 성장하기 위한 투자를 아끼지 않고 있다. 하지만 이러한 노력에도 불구하고 중국의 중산층 이상의 국민들은 아직까지는 자국의 의료서비스보다는 외국의 의료서비스를 더 선호하여 중국에 진출한 외국의 의료기관을 방문하거나 아예 해외로 나가 진료를 받고 돌아오는 경우가 많다[20]. 이와 더불어 많은 해외 의료기관에서도 중국에 고급 의료기관이나 검진센터를 설립해서 중국인들의 니즈(needs)를 충족시키고 더 나아가 해외 원정 치료를 이용한 의료여행을 제안하고 있다[20]. 외국의 중국 의료서비스산업 진출 현황을 살펴보면 대체적으로 유럽과 미국계 의료기관은 뇌혈관질환과 암 질환에 집중하여 이러한 질병의 센터를 운영하고 있으며, 일본은 암센터와 치과, 홍콩과 대만, 싱가포르와 같은 국가는 종합병원과 산부인과 등을 운영하고 있다[21]. 우리나라의 경우 중국에 진출해 있는 의료기관은 대부분 미용성형 관련 의료기관으로 그 외 암 또는 당뇨와 같은 중증 질환에 대한 의료서비스는 대체적으로 치료선호도가 낮은 것을 볼 수 있다[22]. 이러한 현상은 중국인들이 우리나라의 의료서비스는 미용성형만 특화되고 고도의 의료서비스를 요구하는 중증 질환의 치료는 제대로 할 수 없을 것이라는 편견이 생기고 우리나라의 의료서비스를 평가 절하할 가능성이 있다. 그렇기 때문에 우리나라의 의료기관은 현재의 인기보다는 장기적인 계획을 가지고 중국인들을 위한 맞춤형 전문 의료서비스를 제공하여 그들의 수요를 충족시키는 것이 필요하다.

일반적으로 의료기관의 해외 진출에 있어서 정부의 지원은 필수적이라고 생각할 수 있으나, 본 연구결과에서는 그 중요성이 크게 대두되지 않았다. 일반적으로 우리나라의 의료기관이 국가의 통제가 엄격한 중국에 진출하기 위해서는 우리나라 정부의 제도적·법적인 지원이나 중국 정부와의 협력과 같은 거시적인 수준의 지원이 중요한 역할을

한다고 알려져 있다[23]. 하지만 본 연구에서의 결과에 따르면 “한국정부의 재정적 지원”은 우리나라의 의료서비스산업에 있어 강점으로써 거론되고 있으나 상대적인 중요도에 있어서 떨어지는 것을 볼 수 있다. 이러한 원인으로는 의료기관에게 있어 우리나라 정부의 지원이 크게 체감되지 않는 점을 꼽을 수 있다. 실제로 우리나라에서 의료기관의 해외진출에 대한 지원은 KOTRA와 한국보건산업진흥원 등 여러 기관에서 시장조사, 자금지원, 컨설팅 등을 지원해주고 있다[7][24]. 하지만 기능이 너무 분리되어 있기 때문에 실질적으로 지원을 받을 의료기관의 측면에서는 종합적인 지원을 받기 어려운 단점이 있다. 일본의 경우 해외환자 유치 및 의료기관 진출을 위해 민·관이 참여하는 지원기관을 설립하였고 해외의 의료서비스관련 산업에 있어서 전반적인 내용은 이 기관에서 담당하고 있다[7]. 이러한 사례를 우리나라에서도 적용하여 성공적인 의료서비스산업 진출을 위해서는 이러한 기능을 하나로 집중시키고 규모를 확장시켜서 종합적인 지원을 제공할 전담 기관이 필요할 것이다[25].

본 연구에서의 한계점은 다음과 같다. 첫 번째, 의료기관 진출에 대한 데이터가 구축되어 있지 않아 양적 연구를 진행하기 어려움이 있다. 병원의 해외진출에 대한 선행연구는 대부분 사례연구로 단일 의료기관에 대한 분석이기 때문에 일반화하기 어려운 단점이 있는데 이를 보완하고 우리나라의 의료기관 해외진출에 정보를 제공하기 위한 데이터를 구축한다면 앞으로의 의료서비스산업 진출에 있어 좀 더 효과적인 정책 수립을 할 수 있을 것으로 생각된다. 두 번째, 본 연구를 위해 진행한 SWOT 분석과 AHP 분석은 조사대상자의 응답의 결과로 진행되었는데, 응답자는 총 17명으로 그 숫자가 많지 않은 점에 있어 제한점으로 작용할 수 있다. 본 연구의 조사대상자의 특성을 살펴보면 병원급 이상의 의료기관 종사자가 약 88%로 다양한

의료기관의 특성을 반영하지 못한 한계가 있을 수 있으나 설문에 대한 일관성검토를 했을 때 대체적으로 합리적인 결과를 도출했다고 해석할 수 있기 때문에 이러한 한계를 극복할 수 있다고 평가한다. 이러한 한계점에도 불구하고 본 연구는 우리나라의 의료기관이 중국 의료서비스시장에 성공적으로 진출하기 위해서 중요하게 고려해야 할 점을 설문을 통해 객관적으로 제시했다는 점에서 의미가 있는 연구라고 사료된다.

V. 결론

우리나라 의료기관의 중국 의료시장 진출은 매년 증가하는 추세이며, 서비스의 범위 또한 넓어지고 있다. 중국 의료서비스 시장 진출은 우리나라에 있어 좋은 기회임은 틀림없으나, 이를 가볍게 생각한다면 시장 진출 실패로 이어질 수 있다는 것을 간과해서는 안 된다[24]. 그렇기 때문에 중국에 진출하고자 하는 의료기관은 지나친 낙관론과 비관론은 지양하고 완벽한 시장조사와 끊임없는 현지화 노력 등을 통하여 전략적인 진출 방안을 고려해야 하며, 보다 효율적인 현지 병원 경영 방안을 수립하여 중국 의료서비스 시장을 공략하는 것이 필요하다. 특히 미용·성형 의료서비스보다는 특정 질환에 대한 전문 의료서비스를 고급화하여 중국인의 구미에 맞는 서비스를 고려해야 할 것이다. 이 뿐만 아니라 고찰에서 언급했듯이 정부 차원에서도 의료기관 해외 진출에 대한 전담기관을 설립함으로써 의료기관들의 시장 진출에 있어서 좀 더 성공적인 진출이 될 수 있도록 최대한의 종합적인 지원을 제공하여야 할 것이다.

REFERENCES

1. Y.I. Oh, S.M. Shin, S.Y. Kim, E. Lee(2016), Change and effectiveness of Chinese Health

Care Policy - Focus on improvement of primary care for disadvantaged class -, Health Service Management Review, Vol.10(4);1-16.

2. C.H. Choi, J.D. Kim(2014), The next 5 years will be a watershed for the expansion to China's medical market, Seoul: Institute for International Trade, pp.1-2.

3. . <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2016/indexeh.htm>

4. <http://stats.oecd.org/>

5. http://en.nhfpc.gov.cn/2017-09/30/c_73091.htm

6. KHIDI(2017), Analysis of medical overseas expansion in 2016: KHIDI, pp.2-8.

7. Korea Eximbank Overseas Economic Research Institute(2014), Current status and implications of the overseas expansion of medical institute: The Export-Import Bank of Korea, pp.4-20.

8. S.Y. Bae(2014), Status and Challenges of Export of Healthcare in Korea, Research Institute for Healthcare Policy Korean Medical Association, Vol.12(2);78-83.

9. J.M. Kim, S.G. Lee, J. Shin, J.Y. Song, Y.S. Lee, T.H. Kim(2018), A Study on the characteristics of Chinese medical care consumers and choice of medical care providers, Korean Journal of Hospital Management, Vol.23(1);78-86.

10. M. Kurttila, M. Pesonen, J. Kangas, M. Kajanus(2000), Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis—a hybrid method and its application to a forest-certification case, Forest policy and economics, Vol.1(1);41-52.

11. J.-H. Han, S.-H. Youn, C.-B. Kim(2014), A Successful Strategy of A High-tech Medical Complex In Daegu using SWOT/AHP Method: Focusing on the Daegu High-tech Medical Complex, Korea Journal of Business Administration, Vol.27(3);465-483.

12. S. Lee, B. Choi, B. Lim(2012), A Strategy Planning for Korean Medical Tourism Using A'WOT analysis, *Journal of Korean Medicine*, Vol 33(3);10-19.
13. T.L. Saaty(2003), Decision-making with the AHP: Why is the principal eigenvector necessary, *European journal of operational research*, Vol.145(1);85-91.
14. KHIDI(2015), Guide to enter Chinese medical market of Korea: KHIDI, pp.211-229.
15. Y.-S. Cho(2015), The Effects of Medical Tourism Selection Attributes on Service Value, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention : Focused on Chinese Medical Tourists, *Journal of tourism and leisure research*, Vol.27(9);301-320.
16. KHIDI(2016), Research for Developing the Optimal Korean General Hospital Management Model Based on the Chinese Health Insurance System: KHIDI, pp.186-199.
17. K.-W. Song, Y. Lee(2013), Re-scaling for Improving the Consistency of the AHP Method, *Social Science Research Review*, Vol.29(2);271-288.
18. J.S. Kim, Y.S. Park(2017), Priority analysis of the healthcare policy using analytic hierarchy process, *Journal of the Korean Medical Association*, Vol.60(2);164-172.
19. Y.-I. Chang, K.-H. Kim(2007), Country Image and Its Impacts on the Entry into the Medical Services Market in China, *Korea journal of hospital management*, Vol.12(4);45-67.
20. J.-J. Kim(2016), A Study on the Medical Legal System for Entry into Chinese Medical Service Market, *Bio-Medical and Law*, Vol 16;67-98.
21. KHIDI(2013), A study on strategies of healthcare services for entry into China, pp.84-99.
22. J. Jung, J. Lee, S. Seo, H. Lee(2013), The Influence Factors on the Choice of Healthcare Tourism Countries of Chinese by Seriousness of Illness, *International Journal of Tourism Management and Sciences*, Vol.28(5);131-156.
23. S.-Y. Kim, J.-J. Kim(2016), An Effect of Cultural, Geographical, and Institutional Distance on the Entry Mode of Korea Healthcare Institution: In Terms of the Application of the Service Sector of Business Education, *Korean Business Education Review*, Vol.31;447-468.
24. J.W. Choi(2016), Facts and cautions regarding international medical ventures, *Journal of the Korean Medical Association*, Vol.59(3);160-162.
25. H.-S. Lee, H.-J. Han, C.-B. Kim(2012), Global Healthcare Supporting System and Activity in some General Hospitals according to Hospital Social Responsibility in Korea, *The Korean Journal of Health Service Management*, Vol.6(3);117-125.