

“글로벌 헬스케어에 부합하는 시스템한 플랫폼 구축해야

의료관광 한류 3.0시대 이끌고 의료(서비스)진출 장비 수출과 건설 수주 리드 필요”

글_ KPMG Healthcare Group 김형진 상무

‘창조경제’가 국정의 화두로 떠오르면서 의료산업은 2013년 한 해 동안 뜨거운 관심의 대상이었다. 그 중에서도 이슈의 정점에 있었던 주제는 ‘한국 병원의 해외 진출’을 포함한 글로벌 헬스케어였다. 우리나라를 벗어난 의료를 생각하는 것 자체가 쉽지 않았던 때가 불과 몇 년 전이었음을 생각하면 그간 변화가 놀랍다.

아시아는 왜 코리아 헬스케어에 이목을 집중하는가

1990년대 말까지만 하더라도 글로벌 헬스케어의 중심은 미국과 유럽이었다. 선진 의료를 독점하고 있는 이들 지역을 향한 환자들의 행렬이 이어졌고, 의료를 선진화하려는 국가들은 미국 선도병원들의 도움을 얻기 위해 선을 대야 했다. 2000년대 접어들면서 세계 각국, 특히 동남아시아의 싱가포르와 태국을 중심으로 경계가 확장되었고, 이들 국가는 글로벌 헬스케어의 지도 자체를 새로 그렸다. 2010년대를 지나면서 이제는 중동과 CIS를 비롯한 많은 국가들이 한국 의료에 고개를 돌리고 있다. 자존심이 강한 미국과 유럽 의료, 상업성이 지나치게 강한 동남아 의료의 대안으로 한국 의료에 대한 관심이 커지고 있다.

안정적인 공공의료시스템에 기반하면서도 우수한 인적 자원과 수준 높은 의료기술을 보유하고 있는 국가, 민간의료에 주를 이룸에도 의료가격 대비 서비스 수준이 가장 높은 국가, 후발주자임에도 장기이식, 암치료, 로봇수술 등 고난이 영역에서 세계 최고 기술을 보유한 국가, 전문질환 군에서 대학병원보다 전문병원이 더 강세인 국가, 뷰티케어가 트렌드를 지나 문화로 자리 매김한 국가, 세계에서 보기 드문 상황이 벌어지고 있는 한국의 의료시스템은 주변국들의 관심을 끌기에 충분하다. 작년 한해만 하더라도 사우디아라비아와 의료수출 약정에 서명하는 등 UAE, 말레이시아, 인도네시아, 몽골, 카자흐스탄 등 아시아 국가들의 러브콜이 이어지고 있다. 이들 국가들은 한국의 우수한 병원이 자국에 진출해서 보건의료와 관련된 노하우를 전수해주기를 요청하고 있으며, 우리 정부도 G2G 차원에서 적극적인 지원을 약속하고 있다.

많은 이들이 유행처럼 지나가리라 전망했던 해외환자 유치도 급속한 성장세를 유지하고 있다. 한국의료는 장비와 의료진 수준으로 본다면 일본에 처지고, 가격으로 본다면 인도에 처지고, 의료관광 인프라와 서비스 수준으로 본다면 태국에 처진다. 중국만 하더라도 상하이와 베이징에는 우리나라 수준을 능가하는 성형외과 클리닉이 부지기수이다. 이런 한국 의료에 아시아 환자들이 열광하고 있다.





의료한류가 한류의 새로운 콘텐츠 산업으로 거듭나고 있는 것이다. 해외환자 유치는 개원가를 중심으로 하는 뷰티케어 및 라이프 케어와 전문병원을 중심으로 하는 전문질환 치료와 대학병원을 중심으로 하는 고난이 질환 치료로 분화되어 성장하고 있다. 주목할 점은 이들 분야들이 균형 있게 성장하며 환자 포트폴리오를 구축해 나가고 있다는 것이다. 2013년 20만 명을 넘어서 해외환자 유치는 이제 한국의료의 중요한 한 부분을 담당하고 있다.

절반의 성공이 던지는 질문

2013년 말까지 해외로 진출한 한국 병원은 110개가 넘는다. 해외에 진출하는 병원 수는 계속 늘어나고 있으며, 지금 이 순간에도 많은 병원들이 해외 진출을 계획 중에 있다. 이쯤에서 우리는 '그럼 이렇게 많은 병원 중에서 과연 몇 개나 성공했을까?' 라는 질문을 던져 볼 필요가 있다. 답은 그리 긍정적이지 못하다. 진출했던 병원 중에는 이미 문을 닫은 경우도 있고, 조만간 철수를 고려중인 경우도 있다. 또 성공과는 거리가 먼, 생존 자체에 급급한 병원도 많이 있다. 상황이 이러하니 성공 사례로 들 수 있는 병원은 손에 꼽을 정도다.

글로벌 헬스케어는 우리가 생각하고 있는 것보다 훨씬 더 치열한 경쟁이 벌어지는 시장이다. 이러한 시장은 경쟁의 룰도 복잡하고, 플레이어들이 확보한 자원과 실행전략의 레벨도 차원이 다르다. 거의 만주막에 가깝게 신념과 열정만으로 진출한 우리나라 병원들이 풋내기 아마추어라면 기존의 글로벌 헬스케어 플레이어들은 산전수전을 겪어 낸 노련한 프로페셔널이다. 당초부터 우리가 당해내기 버거운 상대들이었다. 그렇기에 이들과 온몸으로 부딪히며 터득한 실패의 경험은 소중한 자산으로서 그 가치를 인정받아야 한다. 특히 해외에서의 경험은 쉽게 체화할 수 있는 것이 아니기에 더욱 소중한 것이다. 하지만 실상은 이러한 실패경험을 감추기에 급급할 뿐, 체계화된 자산으로 관리하고 공유하지 않고 있다. 세미나나 포럼 등에서도 성공으로 포장된 해외진출 케이스가 주를 이루고 있고, 이들은 해외시장을 희망에 찬 장밋빛으로 채우고 있다. 이는 백신이 있음에도 예방주사를 맞히지 않는 격이다.

고전을 면치 못하고 있는 해외진출과 비교할 때 해외환자 유치는 보다 가시적인 성과를 내고 있고 성공사례도 좀 더 많이 있다. 2009년 정부가 의료관광을 들고 나왔을 때 많은 이들은 '의료관광객이 100만명을 넘긴 동남아시아 국가들과 과연 경쟁이나 할 수 있겠는가' 라는 우려를 하였다. 3분 진료로 대표되는 소위 뚝대기 시장 같은 우리나라 병원의 사정을 감안할 때 휴양지 같은 환경을 제공하고 있는 태국의 범룽랏이나 싱가포르의 래플즈같은 유수의 병원을 상대할 수 없을 것이라고 보았기 때문이다. 하지만 5년차가 된 2013년 현재 중국과 일본 중심의 뷰티케어 환자뿐만 아니라 아시아권 국가들의 전문질환과 고난이 질환자들의 발걸음이 동남아 지역 병원에서 한국으로 돌아서고 있는 것은 분명하다.

개원가를 중심으로 하는 의료관광은 한류라는 문화코드와 닿아 있고, 전문병원을 중심으로 하는 전문질환은 효율적이고 생산적인 치료에 대한 만족도가 높고, 대학병원을 중심으로 하는 고난이 질환은 수준 높은 치료역량에 대한 인지도가 높아 각각 탄탄한 기초체력을 보유해 나가고 있다. 또한 실수와 실패를 거치며 빠른 속도로 전략방향을 조정해 가는 과정을 통해 특화된 경쟁력을 확보해 가고 있다. 전 세계가 우리의 시장이라 여기고 의료관광 또는 해외환자 유치 사업에 뛰어들었던 병

원들이, 이제는 특정국가의 특정 질환에 집중하는 방식으로 5년 이상의 장기 플랜을 실행에 옮기고 있는 것이다. 예를 들면 세종병원의 경우 극동러시아의 심장질환에 집중하여 의료봉사를 포함한 지역사회 공헌과 세계적인 수준의 치료역량 마케팅을 병행하여 극동러시아 지역에서는 '심장질환 = 세종병원'이란 등식을 만들어 냈다.

이쯤에서 우리나라의 같은 병원이 해외에 진출하기도 하고 해외환자를 끌어 들이기도 하는데, 왜 해외진출은 지지부진한 반면 해외환자 유치는 비교적 성공적으로 진행되고 있는지에 대해 궁금증이 일 수 있다. 그 이유를 세 가지로 들어 보자.

첫째, 아직 우리나라 병원은 글로벌 헬스케어를 위한 시스템을 구축하고 있지 못하고 있다. 기존 공간에서는 '내가 직접, 기존에 익은 방식대로' 진료를 보면 될 일이다. 하지만 내가 갈 수 없는 외국에서는 '다른 이를, 그들의 방식을 존중하며' 진료 하계끔 만들어 줘야 한다. 문제는 우리나라의 대부분 병원은 의사 개인의 역량은 뛰어나지만 이를 표준화된 시스템으로 구축하지는 못하고 있다는 데에 있다. 즉, 아직은 '암묵지' 방식으로 일을 하고 있고 '형식지' 방식으로 끌어 올리지 못하고 있다. 해외진출에 필요한 시스템이라 함은 내가 없어도 일이 돌아가는 방식을 의미하며 이를 위해서는 의료진 교육, 프로세스 표준화, 의료 질관리, 정보시스템 구축 등이 필요한데 이런 역량을 갖추고 있지 못하다.

둘째, 환자를 알지만 사업을 알지 못하고 있다. 우리나라 병원의 환자를 치료하는 의료수준은 세계적이다. 하지만 병원을 찾아 온 환자를 낮게 해 주는 일은 잘 하지만 병원 밖 세상이 돌아가는 메커니즘에 대해서는 무관심했다. 기본적으로 해외진출은 찾아가는 서비스이다. 내가 진출하고자 하는 곳의 환자에 대한 이해뿐만 아니라 관련된 의료정책, 비즈니스 환경, 국민성과 문화를 이해하고 현지화 해야 그 지역 속으로 스며들어 갈 수 있다. 하지만 해외에 진출한 많은 병원들이 한국 의료의 우수성을 고집하며 물 위에 떠 있는 기름처럼 운영하고 있는 게 현실이다.

셋째, 절박함이 부족하다. 해외환자 유치가 기존의 진료에서 손가락 하나를 더 올리는 격이라면, 해외진출은 불모지에서 새로운 집을 짓고 살아야 하는 격이다. 그렇기에 전자는 내가 가진 일부를 조정하거나 살을 좀 더 붙이는 정도로도 잘 해낼 수 있다. 하지만 후자는 내가 가진 모든 역량을 걸어야 성공할 수 있다. 그럼에도 해외에 진출한 우리나라 많은 병원들은 '성공하면 좋고, 안되면 그만'이라는 접근을 하고 있다. 이러한 접근법이 안방에서는 통할 수 있지만, 냉엄하고 치열한 경쟁이 벌어지고 있는 해외시장에서는 통하기 어렵다.

많은 이들이 '자금이 없어서, 정부가 정책지원을 해주지 않아서'를 이유로 들고 있지만, 글로벌 비즈니스 관점에서 보면 성공하지 못한 보다 근본적인 이유는 '글로벌 헬스케어 시스템 미비'와 '사업 마인드 부족'이라고 본다.

해법과 전망

글로벌 헬스케어 중에서도 해외환자 유치와 해외진출은 그에 대한 해법을 달리 제시하는 게 바람직하다. 운영관점에서는 매우 밀접한 관계가 있지만 전략관점에서는 수준과 접근법이 다르기 때문이다.



먼저 해외환자 유치는 정부의 지원으로 인해 성장해 왔지만 여전히 정부의 정책이 성공을 위한 키를 쥐고 있다. 초기 사업조성 단계를 넘어선 해외환자 유치는 이제 건강한 생태계 조성이 중요한 시점으로 접어들고 있다. 지금까지 정부는 해외환자 유치의 전체 규모를 키우기 위한 정책을 추진해 왔지만 향후에는 모델별로 특화된 정책을 추진할 필요가 있다. 뷰티케어와 라이프 케어, 전문질환, 고난이 질환은 별개의 사업모델이기에 정책 또한 각 모델별로 지원되어야 한다. 아울러 유치업체에 대한 정책방향도 재정립이 필요하다. 영세한 유치업체의 이슈는 어제 오늘 일이 아니다. 의료관광에서 유치업체의 역할은 환자와 병원을 연결시켜 주는 파이프라인 역할을 한다는 측면에서 유통업과 유사하다. 유통업의 사업 특성 중 첫 번째는 규모의 경제인데, 이는 대형 할인마트를 생각하면 이해가 쉽다. 선도 유치업체 중심으로 시장을 재편하는 방식으로의 정책방향 수정이 필요한 시점이다.

해외진출을 위한 정부의 지원은 아무리 강조해도 부족함이 없다. 하지만 병원 해외진출이 성공하기 위해 더 중요한 것은 개별 기관이고, 이 때 개별기관에게 무엇보다 필요한 것은 글로벌 비즈니스 마인드이다. 한국에서 성공했기에 외국에서도 성공할 수 있으리라 생각하는 것은 위험하다. 그렇기에 글로벌 헬스케어에 부합하는 시스템한 플랫폼을 구축해야 한다. 해외진출 기회를 갖기 위해서는 내가 가지고 있는 의료기술과 브랜드가 중요하지만 해외진출에 실제 성공하기 위해 중요한 것은 ‘이 곳’ 이 아닌 ‘저 곳’ 에서 커스터마이징된 의료행위를 할 수 있는 시스템이기 때문이다.

‘통일이 대박’ 이듯 글로벌 헬스케어도 대박일 수 있다. 하지만 아베노믹스에 힘입어 한국의 최대 경쟁국으로 떠오른 일본, 의료를 산업 인프라로 접근하고 있는 중국, 그리고 베트남, 말레이시아, 필리핀... 이들 국가는 싱가포르, 태국, 인도의 삼각구도뿐만 아니라 한국에도 큰 위협이 되고 있다. 우리는 이렇듯 치열할 국제 경쟁 속에서 살아남고 성장해 가야 한다.

이를 위해서는 ‘행성’ 에서 ‘항성’ 으로 글로벌 헬스케어의 근본적인 변화가 필요하다. 지금까지 의료관광은 한류라는 유행의 치맛자락을 잡고 있는 것으로 여겨졌다. 해외진출은 의료 자체의 진출보다는 장비수출이나 건설 수주에 의존적으로 진행되었다. 즉, 행성을 따라 도는 행성과도 같았다. 이제는 의료관광이 한류 3.0시대를, 의료(서비스)진출이 장비 수출과 건설 수주를 이끌어 가야 한다. 즉, 의료를 따라 도는 행성을 만들어내는 항성이 되어야 한다. 글로벌 헬스케어라는 항성은 슬한 행성들을 만들어 내고 창조경제의 콘텐츠를 채울 것이다. 2014년 멋지게 비상하는 글로벌 헬스케어를 기대한다. ■