

일본 종합상사의 바이오 헬스케어 사업 진출 전략과 시사점

류희숙 수석연구원, 신성장/그룹사업연구센터 (hsyoo@posri.re.kr)

목차

1. 검토배경
2. 주요 기업 진출 사례
3. 일본 종합상사의 바이오 진출 전략
4. 시사점

Executive Summary

- 최근 일본 종합상사들이 기술·사업·파이낸싱을 체계적으로 결합한 패키지형 바이오 헬스케어 사업에 활발하게 진출하고 있음
 - 과거 바이오 투자는 기술의 한계, 시장 미성숙으로 침체기였으나, 일본 정부의 바이오 육성 정책, 기술발전, 의료서비스 시장 성장에 힘입어 투자 규모 확대
 - 미쓰비시, 미쓰이, 이토추 등 주요 상사는 '16년을 전후로 의약품·의료기기 회사 인수 또는 병원을 중심으로 한 '사업 운영' 투자를 본격 확대하고 있음
 - 특히 영리병원이 허용되는 아시아 신흥국을 대상으로 플랜트 건설, 도시 개발 등 바이오 외 사업에서 장기간 축적한 사업 경험을 적극 활용
- 기업별로 밸류체인 확장, 에코시스템 구축, 거점국가 기반 활용 등 기업 역량에 맞는 다양한 사업 전략을 추진하고 있음
 - 미쓰비시상사는 의료기기 개발·생산, 중간유통(판매·물류), 병원 대상 일괄 조달·운영, 영양 분야까지 바이오 헬스에 관한 전체 밸류체인을 구축
 - 미쓰이물산은 헬스케어 사업을 신성장사업으로 육성하면서 의약품 개발, 병원 운영, 의료인력·IT 지원 서비스까지 다각도로 추진하며 에코시스템을 통해 시너지를 발휘하고 있음
 - 이토추상사는 중국·태국 등 거점 국가에서 직접 병원 운영, 의료기자재 조달 사업을 하면서, 미국 벤처캐피털과 함께 스타트업도 적극 발굴
- 일본 종합상사는 '토탈 솔루션 비즈니스'를 지향하면서, 트레이딩 사업 경험을 바탕으로 합작 파트너를 발굴하여 의료서비스 니즈 변화에 대응하고 있음
 - 대기업 종합상사만이 갖출 수 있는 부동산 개발 및 파이낸싱 역량을 발휘하여 지방도시 노인 요양시설 또는 고령층 맞춤형 주택단지 개발에도 나서고 있음
 - 정부의 아시아 및 중동 대상 의료 분야 ODA 확대를 사업 기회로 활용하여 병원·의과대학 건설, 전문 인력 양성에도 참여
- 종합상사가 바이오 헬스케어 사업을 성공적으로 영위하기 위해서는 회사가 축적한 사업역량 활용, 우수한 파트너와 협력, 타 사업과 차별화된 추진 방식이 필요함
 - 바이오 사업 경험이 없더라도 사업 오거나이저 역량, 글로벌 네트워크 등 제약사·병원과 차별화된 고유의 사업 역량을 활용할 수 있음
 - 경쟁 기업보다 먼저 파트너를 발굴하여 협력관계를 선점하고, 사업 성공까지 10년 이상 기다릴 수 있는 안목과 과감한 투자 의사결정이 필요함

1. 검토배경

□ 최근 일본 종합상사들의 바이오 헬스케어¹ 사업 진출이 증가하고 있음

- 대기업의 바이오 투자는 '80년대부터 시작되었는데 당시에는 광범위하게 다각화를 하는 과정에서 연구개발, 기술이전부터 실제 사업 진출까지 확장하였음
 - 기술의 한계와 시장 미성숙으로 바이오 사업으로는 충분한 수익을 거두지 못한다는 인식과 버블 붕괴가 맞물리면서 시장이 축소
 - '90년대는 인간게놈해독을 전후로 대학·연구소 벤처 기반으로 활성화되었으나, 10년이 지나도 수익을 거두기 힘든 사업 특성상 연구지원 서비스 수준에 정체
 - 최근 바이오 기술의 획기적 발전과 정부의 재생의약품 규제 완화로 의약품 승인도 용이해지면서 대기업이 신약 개발에도 적극 참여하고 있음
- 종합상사의 바이오 헬스케어 사업은 상사의 강점을 살려 여러 파트너 기업과 협력하여 기술·사업·파이낸싱을 체계적으로 결합한 패키지형 사업임
 - 과거 시황에 의존하는 자원 사업의 리스크를 경험한 종합상사들이 비자원 분야에서 부가가치가 높은 사업을 주력 수익사업으로 발굴하고 있음
 - 미쓰비시상사, 미쓰이물산, 이토추상사는 '16년을 전후로 의약품·의료기기 회사 인수 또는 병원을 중심으로 한 '사업 운영' 투자를 본격 확대하고 있음
 - 특히 영리병원이 허용되는 신흥국가를 대상으로 중장기 안목을 갖고 현지의 의료 니즈 발전 상황에 대응할 수 있는 비즈니스 모델을 만들고 있음
 - 종합상사들이 신흥국에서 플랜트 건설, 도시 개발 등 바이오 외 사업에서 장기간 축적한 현지 시장 정보, 현지 네트워크 등을 적극 활용 중

□ 종합상사의 바이오 투자는 신사업 추진뿐 아니라 일본 정부의 산업육성정책과 맞물리며 시너지를 발휘

- 일본 정부는 자국 내 의약품·의료기기 업체의 해외 시장 진출을 확대하기 위해 저개발국가에 바이오 헬스케어 분야 ODA를 확대하고 있음
 - '16.4월에 아시아 의약품 의료기기 트레이딩센터를 설치하여 아시아 27개국 바이오 관련 규제 담당자들을 초청, 일본 의료기관 방문 연수를 실시하고 있음

¹ 의약품, 의료기기, 병원 등 의료서비스를 모두 포괄

- ODA 대상 저소득국가 외에도 소득은 높지만 기술력이 낮은 사우디아라비아 등 중동 국가에도 ODA 제도를 신설하여 의료기기, 의료 서비스 수출을 지원함
- 당초 일본 정부는 아시아 및 중동 부유층을 대상으로 한 의료관광 유치에 중점을 두었으나, '11년 동일본대지진 이후에는 해외 사업도 병행

2. 주요 기업 진출 사례

(1) 미쓰비시상사

□ 미쓰비시상사는 '00년 4월 중기 경영계획에서 바이오 메디컬을 신사업 분야로 선정하면서 바이오 사업 개발부를 설치하였음

- 현재 사업 조직은 생활유통본부² 산하 헬스케어부이며 의료와 개호부문의 일본 국내와 아시아 사업을 총괄하고 있음
 - 미쓰비시상사 바이오 헬스 사업의 핵심 자회사는 헬스케어부 산하 병원 업무 아웃소싱·의료재료 유통 회사인 'MC헬스케어'임
 - 의료 기자재를 공급하던 Hospital Service('95년 설립), 의료기기 조달·수리 서비스를 하던 Apprecia('01년 설립), 의료기기 수입·판매를 하던 MC Medical('89년 설립)을 '10년 4월에 통합하여 발족한 회사임
 - 영업사원의 JIT 시스템 등 3사가 보유한 기능을 집약, 의료기관의 고도화된 니즈에 대응함으로써 일본 최대 규모 매출('17년 매출 2,430억엔) 달성
 - '19년 4월에는 식품 관련 3개 자회사³와 합병할 예정으로 사업 다각화를 통한 추가 성장이 예상됨
- 병원, 의료기기, 식품 외에도 종합상사의 강점을 살려 의약품 제조 분야에도 진출
 - 후지필름과 영국·미국에서 바이오의약품 합작회사인 FDBK, FDBT를 각각

² 생활유통본부에는 식품유통부, 종이·패키징부, 헬스케어부, 아시아 헬스케어 사업개발실이 있음

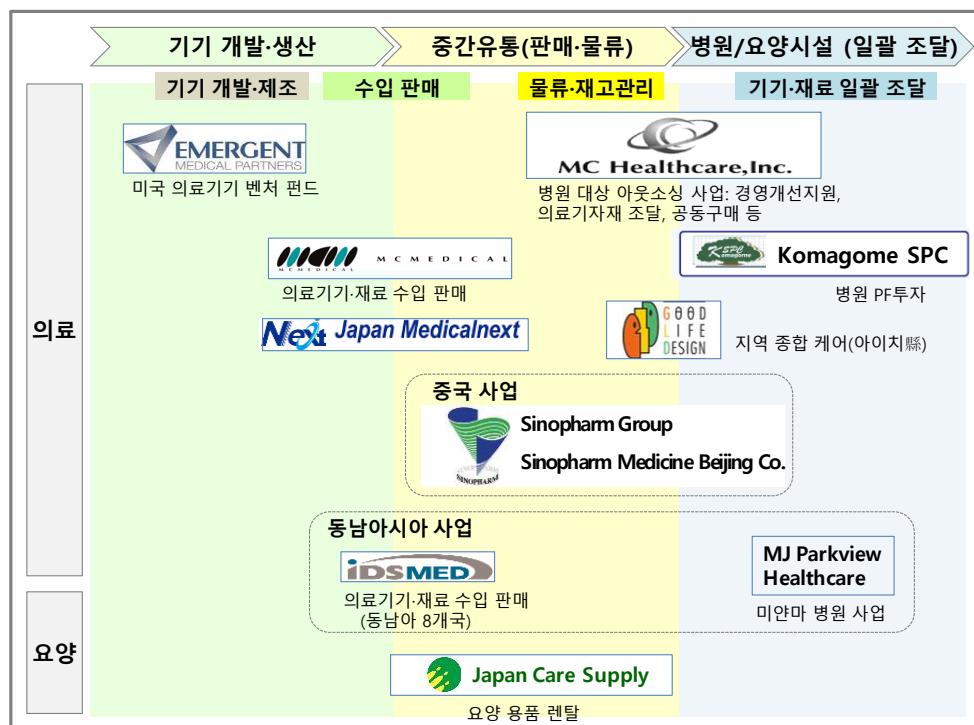
³ MC푸드 스페셜티즈(감미료, 조미료, 제과·제빵 재료 제조 수출입, 판매), MC 푸드테크(포도당, 청과물, 수산물, 첨가물 제조 판매), Kohjin라이프사이언스(효모, 식료품, 사료, 비료, 의약품 제조 판매)

설립하였음⁴

- 당초 후지필름이 '11년 6월 미국 Merck社로부터 바이오의약품 CMO 회사를 인수하였는데 미쓰비시상사의 바이오 분야 비즈니스 경험을 활용하기 위해 주식을 양도한 것임

□ 미쓰비시상사의 바이오 헬스 사업은 Full Value Chain 구축 관점에서 사업을 확장하는 것이 특징임

- 식료품 유통, 병원 운영, 개호용품 렌탈, 해외 바이오 투자 등으로 바이오 헬스케어 사업의 Value Chain 전체를 포함하는 방향으로 확장하였음



※ 자료: 미쓰비시상사 IR, '18.4월

- PFI 사업 형태로 '28년까지 도쿄 Komagome 병원 운영에도 직접 참여

- Komagome 독립병원(800병상)은 도쿄 독립병원 중에서도 암과 감염질환에 강점이 있던 병원으로 미쓰비시상사는 병원의 대규모 리모델링을 포함, 1,860억원으로 입찰에 참여하여 20년간 병원 운영권을 확보('08~)
- 일본은 지자체 병원의 경영개선 목적으로 PFI(민간자금을 활용하여 사회자본 정비) 사업을 추진

⁴ 양사 모두 후지필름 80%, 미쓰비시상사 20% 지분으로 구성

- Komagome 병원 사업에는 미쓰비시상사를 필두로 설계회사, 건설회사, IT회사 외에 후쿠오카에서 대규모 병원을 운영하고 있는 ASO 그룹도 참여하였음
- **아이치현 지역 밀착형 헬스케어 사업을 위해 토요타자동차와 공동으로 Good Life Design을 설립('02)**
 - 지역의료기관의 경영개선과 상호 연계를 지원하는 아웃소싱 사업 및 환자와 지역주민에게 헬스케어 상품·서비스를 제공하는 회사로 토요타자동차 51%, 미쓰비시상사 49%로 구성
 - 환자 대상 의료 서비스는 지역 거점 병원이 담당하고 Good Life Design은 검사 대행, IT 업무 지원, 지역 내 병원·약국 대상 의약품 공동 구매, 퇴원 환자 대상 요양시설 연계·요양용품 임대·판매, 노인용 주택 개조 등 서비스를 제공함
- **Japan Care Supply는 일본의 요양 산업이 본격화되기 전에 요양용품 임대 업체로 설립한 것임('98년)**
 - 사업 초기에는 전국 사회복지시설에 요양용품을 임대하다가 '개호보험'⁵이 전국적으로 적용되면서 개인을 대상으로도 서비스 확대
 - 현재는 요양용품 임대뿐 아니라 고령자 대상 돌봄서비스 시설과 제휴, 독거노인이나 老-老케어 가정을 대상으로 한 도시락 사업까지 확장하고 있음
 - 이는 미쓰비시상사가 의약품·의료기기뿐 아니라 'MC헬스케어'를 통해 식품, 식자재 공급 식료품 사업까지 영위하고 있기 때문에 가능한 것임
- **미쓰비시상사는 중국 바이오 헬스 사업에 진출하기 위해 중국 Sinopharm Group 자회사에도 투자('09~'13)**
 - 특히 미쓰비시상사 단독이 아닌 일본 내 의료 전문상사 업계 1위인 '메디팔 홀딩스'와 공동으로 참여⁶
 - 단독으로 중국 시장에 진출하기보다 메디팔이 보유한 병원경영지원·병원업무 아웃소싱, 의약품 유통 노하우를 통해 초기 성공을 모색하기 위함
 - 중국 헬스케어 시장은 최근 5년간 매년 25%씩 성장하고 있는데 도매 회사만 1만개에 달하는 복잡한 유통구조로 의료비가 지속 증가한다는 점에서 사업기회를 포착
 - Sinopharm Group은 병원 및 약국 의약품 도매·물류망을 보유한 회사로 약

⁵ 한국의 노인장기요양보험에 해당

⁶ 중국 Sinopharm과 미쓰비시상사, 메디팔이 합작회사인 Sinopham Medicine Beijing 설립.
지분은 미쓰비시상사 25%, 메디팔 14%

4,200여개 병원, 5,800여개 약국과 거래하고 있는 중국 내 전국망을 보유한 대기업임

- 동남아 진출을 위해 현지 병원 운영회사 및 부동산 개발회사와 합작으로 미얀마 병원 신축 프로젝트에 투자('17)
 - 본 프로젝트는 의료 수준이 열악한 미얀마 특성을 고려, 양곤 도시개발회사인 Capital Diamond Star Group(CDSG)과 미얀마 병원 운영 기업인 Yeeshin Holdings와 종합병원을 신축하는 것임
 - Yeeshin과 CDSG는 병원 부지 개발, 현지 정부와 인허가 등 조정 작업을 진행할 예정이며 미쓰비시상사는 일본 내 병원 및 의료기기 회사와 연계하여 의료서비스를 제공할 방침
 - 향후 미얀마 병원을 시작으로 10개 이상 병원을 운영할 계획인데, 현지 병원에서 치료하기 어려운 암·심장병 등 중증 질환 중심으로 운영하면서 일본에서 미얀마로 직접 의사를 파견해 의료진 연수도 실시할 계획임

(2) 미쓰이물산

□ 미쓰이물산은 분산되어 있던 메디컬 라이프케어 업무를 '08년에 '컨슈머 서비스 사업본부'로 통합하면서 바이오 사업에 본격 투자

- '17년 5월, 중기경영계획부터 헬스케어 사업을 모빌리티, 애그로, 리테일 서비스와 함께 4대 신성장 사업으로 선정하고 본격적으로 투자하였음
 - '17년에만 2,200억엔을 투자하였고, '20년까지 1,200억엔을 추가 투자할 계획임
 - 바이오 헬스 사업 추진 조직은 '헬스케어·서비스 사업본부'로서 다음 3개의 사업부로 구성
 - 헬스케어: 병원운영, 주변사업, 의료정보서비스, 지원 솔루션 전반
 - 의약: 의약품 개발, 제조(CMO)
 - 서비스: 급식, 렌탈, 시설관리, 인력파견, 교육 등 제반 서비스
- 미쓰이물산은 '바이오 헬스케어 에코시스템' 구축을 통해 시너지를 발휘하는 방향으로 바이오 사업을 확장

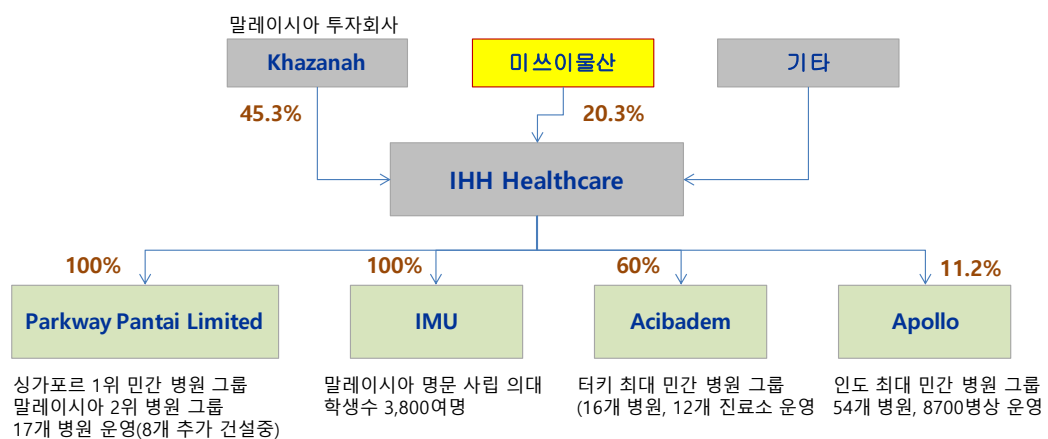
- 종합상사의 강점을 살려 병원 의료 서비스 제공, 의료기관 대상 업무 지원 솔루션 전반, 의약품·의료기기 공급, 의료인력 육성·파견까지 확장하고 있음



※ 자료: 미쓰이물산, '17 연차보고서

- 미쓰이물산의 대표적인 아시아 지역 바이오 사업 투자는 '11년 5월, 아시아 최대 민간병원 그룹인 IHH Healthcare 지분 20.3%를 900억엔에 인수한 것임
- IHH 그룹은 싱가포르, 말레이시아, 터키, 인도에서 병원, 의과대학을 운영하고 있는 회사로 미쓰이물산은 IHH 그룹을 기반으로 중국 등 다른 아시아 국가에 용이하게 진출할 수 있는 기반을 확보하였음

* IHH Healthcare 사업구조



- 특히 IHH 그룹이 운영하는 싱가포르 Mount Elizabeth Novena 병원은 환자의 20~30%가 해외 의료관광객으로, 환자가 창이국제공항에 도착하면 병원까지 리무진으로 송영서비스, 전담직원 배치, 개별 입원실, 동행 가족 숙박까지 1박에 최대 U\$6,000에 제공하는 VIP 서비스로 유명함



Mount Elizabeth Novena 병원 전경



VIP 입원실 모습

- IHH 그룹 외에도 중산층 병원 그룹 중 최대 규모인 'Columbia Asia Group'에 100억엔('16.7월), 투석클리닉을 운영하는 'Davita Care'에도 100억엔('16.8월), 아시아·태평양 지역에서 의료종사자 200만명이 가입한 의료정보회사 MIMS Group에도 300억엔('15.10)을 투자하였음
- 의약품 분야에서도 '11년 5월에 기린홀딩스 산하 Mercian의 미생물 발효 의약품·화장품 자회사인 Micro Biopharm Japan을 인수
- 이는 과거 의약품 및 헬스케어 기기 등의 트레이딩, CMO 경험으로 일본 및 해외 제약회사와의 축적된 사업 경험이 있어서 가능했음
- 의료기기 분야에서는 파나소닉 헬스케어 홀딩스 주식 22%를 540억엔에 인수하였는데('16.11월), 당뇨병 환자가 증가하는 상황에서 혈당측정기 등 의료기기 사업기회를 선점한 것임
- 파나소닉 헬스케어는 이미 '16년 1월에 美 바이엘社の 당뇨병 사업회사인 Ascensia Diabetes Care를 인수했는데, 미쓰이물산은 아시아 시장을 포함한 글로벌 판매망을 확보한 것임

□ 미쓰이물산은 10년을 기다리는 안목과 과감한 투자, 사내 혁신추진제도 신설 등을 통해 바이오 투자의 성공 가능성을 높임

○ '12년 4월, 중기경영계획의 중점 전략으로서 차세대 비즈니스 창출을 목표로 설정하면서 '이노베이션 추진위원회' 발족

- 그룹 싱크탱크인 미쓰이물산전략연구소에 바이오테크놀로지센터를 설치('03)하는 등 회사 차원에서 바이오 사업의 중장기 성장전망은 인식하고 있었음
- 자원 버블이 꺼지고 '사업경영' 모델로 전환하는 과정에서 명확한 투자 기준 부재와 투자 낭비 감소, 리스크 회피, 수익에 대한 엄격한 정량적 평가로 인해 바이오 분야에 대한 투자가 소홀했다고 반성하고 사내 투자 기준을 재검토/보완

- ‘이노베이션 추진위원회’가 투자하는 사업의 특징은 다음과 같음
 - 중요한 사업 가치(수익 원천인 사업성)가 있는 사업
 - 대내외적으로 사업 니즈(특정 시장에서 중요한 니즈 존재)가 중요한 사업
 - 시장성이 불투명하거나 장기간 사업을 추진해야 하는 불확실한 사업
- IHH와 싱가포르 병원 합작 사업이나 모발·피부 재생기술 보유 회사인 Organ Technology 투자('18.6월)도 ‘이노베이션 추진위원회’ 주도로 실시한 것임
 - 이 외에도 미국에 설립한 Karugamo Works社は 콩에 함유된 식물 단백질로 ‘식물 계란’을 만들어서 식물성 과자·마요네즈를 만들어서 판매하고 있음

(3) 이토추상사

□ 이토추상사는 의료서비스·IT 부문과 재생의약품 개발 중심으로 바이오 사업에 투자하고 있음

- 타 종합상사와 유사하게 병원 경영, 의약품·의료기기 유통, 병원 업무 아웃소싱 사업을 하고 있으며 해외 바이오 벤처도 적극 개발
 - 사업 조직은 바이오비즈니스 개발실 설립('00.8월)을 거쳐 나노테크를 합친 ‘바이오나노비즈니스개발실’('01.4월), 타 신사업까지 포함하는 ‘첨단기술전략실’('02.4월)로 발전하였음
 - 현재는 기계컴퍼니 산하에서 건설, 산업 비즈니스와 함께 의료비즈니스로서 의료기기와 IT 시스템 사업을 추진하고 있고, 이와 별도로 에너지화학품 컴퍼니에서 ‘재생의료’ 사업을 담당하고 있음
 - IT에 기반한 예방의료 사업에 관심을 갖고 '06년부터 자회사인 ‘Wellness communication’을 통해 건강관리 사업을 추진
 - 최근에는 일본 기업들의 임직원 ‘건강경영’에 대한 관심이 증가하는 것을 반영, Health Support System을 개발, 질병 조기진단, 예방 검사 서비스를 제공
 - 바이오 벤처 투자와 관련해서 '02년부터 미국 최대의 바이오 벤처캐피털인 MPM Capital에 펀드를 투자하고 있음
 - '06년에는 아시아에 특화된 항암제를 개발하는 Solasia Pharma를 설립, 이토추의 중국 베이징, 상하이, 광저우의 트레이딩 네트워크를 활용하고 있음

□ 이토추상사의 해외 바이오 사업은 기존에 시장 지배력이 컸던 중국·태국·인도네시아를 거점으로 확대되고 있음

○ '16년 9월, 일본 대기업 최초로 중국 CITIC 그룹과 합작회사를 설립하여 중국 현지 병원 경영사업에 진출

- 이토추는 '15.1월 태국 최대 기업인 CP 그룹과 함께 중국 국영기업인 CITIC 그룹에 1조엔을 투자
- 이는 일본 기업이 중국 기업에 투자한 금액 중 역대 최대로, 과거부터 타 일본 종합상사에 비해 중국 시장지배력이 강했던 이토추가 CITIC 지분(20%)을 확보하면서 중국 내 시장경쟁력이 더욱 강화되었음
- 중국 병원 사업은 이토추가 CITIC에 투자한 이후 첫 번째 사업으로서 CITIC Medical이라는 합작회사를 설립하여 중국 광둥성, 산시성의 7개 병원에 의료 서비스 및 의료기기를 납품



〈광둥성 병원 전경〉

○ 중국 이외에도 인도네시아 대기업인 Lippo Group과 ASEAN 의료·건강 사업을 확대하고 있음

- '17.1월에 아시아 의료비즈니스를 위해 양사가 합의를 체결한 이후, '18.1월에 Lippo Group 산하의 병원을 운영하는 OUE Lippo Healthcare(본사 싱가포르)의 지분 25.3%를 66억엔에 취득
- 이토추는 OUE를 통해 중국, 태국뿐 아니라 미얀마, 베트남에서 의료 사업을 확대하고 있음
- 일본에서도 병원 급식, 병원 린넨 공급회사 등 자회사를 보유하고 있고 효고현에 위치한 '고베시립의료센터 중앙시민병원'을 운영했음
- 이를 통해 축적한 병원 운영 및 관리 기법에 대한 노하우로 현지 기업과 제휴가 가능할 뿐 아니라 직접 병원 경영에 참여하여 신흥국 의료시장 변화에 따른 사업기회를 효과적으로 활용할 수 있음

3. 일본 종합상사의 바이오 진출 전략

□ 종합상사의 사업 경험을 살려 의약품, 의료기기, 의료·요양 서비스를 결합한 ‘토탈 솔루션 비즈니스’ 지향

○ 의약품·의료기기 트레이딩뿐 아니라 관련 업종과 효율적 공급망 관리, 신뢰도에 기반한 병원과의 원활한 협력이 가능하여 타 업종보다 유리

- 특히 일본 종합상사는 병원 운영에 관련된 효율화 컨설팅, 업무 아웃소싱 연계, 전국적인 조달·물류 네트워크를 동원할 수 있다는 강점이 있어 제약사나 의료기기 회사, 요양시설과의 사업 협력을 주도할 수 있음
- 최근에는 기존 바이오 사업 영역에 IT를 접목하여, 인공지능을 활용한 신약개발(이토추상사의 CTC-LS), 업계 종사자를 위한 DB 제공(미쓰이물산의 MIMS) 등 종합상사의 정보수집과 시장분석력을 활용한 다양한 사업 발굴

□ 신흥국 경제 성장과 의료 수요 확대에 대응한 의료기기 및 병원 등 의료서비스 사업 적극 진출

○ 일본의 병원 경영 노하우·의료기기 수출에서 확장하여 해외에서 직접 합작 파트너를 찾아 ‘사업경영’으로 전환

- 아시아 국가 정부의 의료 인프라 확대 정책, 인구 고령화 및 질병구조 변화에 따른 라이프케어·재활 등 새로운 니즈에 대응하고 의료시장 개방에 적극 대응
- 태국의 경우 '14년부터 정부가 대장암 검사를 필수로 지정하는 등 경제 성장에 따라 나타나는 질병 패턴이 변화하고 있어, 자국 의료 인프라를 보완하기 위해 일본 상사와의 협력이 증가하고 있음

의료서비스 발전 단계	최저 필요 의료 서비스 보급	의료 서비스 제공 체제 정비	고도 의료서비스 시작	의료서비스 본격 주변서비스도 충실
주요 질환	감염증·호흡기질환	뇌졸중·심근경색 (급성질환)	생활습관병·암 (만성질환)	생활습관병·암 (만성질환)
의료 공급체제	의료환경 열악 최소한의 의료기관	의료공급체제 불충분 2차, 3차 의료기관 필요	도시지역은 대형병원 공급 지방과 의료격차 심각	국가차원의 고른 의료서비스 제공
의료 니즈	공중위생 정비 의료종사자 육성 등	의료시설 정비 의사 기술이전 지원 등	지방 의료기관 제휴 의료업무 아웃소싱 등	건강유지·예방·돌봄 ICT를 활용한 원격의료

<신흥국 의료서비스 발전단계별 의료서비스 니즈 변화>

- 일본 종합상사의 해외 의료서비스 진출 유형에는 병원 운영 참여형, 부동산 개발 포함형, 일본 정부 ODA 연계형, 현지 정부사업 직접 참여형이 있음
 - 병원 운영 참여형: 일본 또는 해외 의료기관과 공동으로 현지 병원을 운영하는 파트너 기업의 지분을 인수하는 형태로 현지 병원 운영에 참여
 - 부동산 개발 포함형: 일본 건설사의 해외 공업단지 개발이나 도시 개발 프로젝트에 참여하여 현지 병원 건설 또는 운영에 참여
 - 일본 정부 ODA 연계형: 일본 정부의 병원·의과대학 건설 지원에 참여하여 건설 및 기자재 공급, 의료서비스 인력 양성 지원
 - 현지 정부사업 직접 참여형: 현지 정부의 의료 분야 정책에 대한 컨설팅부터 시작해 사업 발주 계획 입안, 지속적으로 사업 수주 확대

□ 대기업인 종합상사에 특화된 헬스케어 분야 신사업 발굴

- 의료 시설 → 재택, 업무용 위주 → 개인맞춤형으로 시장 수요가 확대됨에 따라 과거에 없던 새로운 시장을 창출하고 있음
 - 환자들의 자택 요양 니즈가 증가함에 따라 지방도시 중심으로 중소 병원에 종합상사의 파트너십을 결합한 원격의료, 조제약국, 돌봄 서비스도 확대 예상. 자택 생활에 맞는 셀프 케어 의료기기, 영양용품, 식사 배달도 실시하고 있음
 - 종합상사의 부동산 개발, 파이낸싱 역량을 발휘한 다양한 형태의 Nursing Home, 고령층 대상 Residential Home 건설 프로젝트를 발굴하고 있음

4. 시사점

- 종합상사가 바이오 헬스케어 사업을 성공적으로 영위하기 위해서는 회사가 축적한 사업역량 활용, 우수한 파트너와 협력, 타 사업과 차별화된 추진 방식이 필요함
 - 과거 바이오 사업 경험이 없더라도 종합상사의 사업 오거나이저 역량을 바이오 사업에 효과적으로 활용 가능
 - 트레이딩·프로젝트 사업에서 축적한 글로벌 네트워크, 파이낸싱 및 리스크 관리, 유망 업체 발굴, 인력 관리 등 역량이 의약품·의료기기 회사보다 경쟁우위 발휘

- 유리한 거점을 보유한 국가 중 의료수준 향상이 절실한 국가 대상으로 정부 ODA 연계 또는 현지 정부 발주 사업을 통해 진출 가능
 - 정부 ODA는 병원 등 의료기관·의과대학 설립, 의료기기 공급이 주된 영역
 - ODA 프로젝트뿐 아니라 향후 경제 성장에 따라 임상시험센터, 병원 급식, 고령환자 대상 주택 개발, 요양시설 운영 등 다양한 비즈니스로 확장 검토
- **경쟁기업보다 먼저 우수한 파트너를 발굴하고 협력 관계 선점 필요**
 - 바이오 헬스케어 분야는 기술 난이도가 높고, 사업 영역이 세분화되어 있어서 여러 파트너들과 협력을 통해 사업을 추진해야 함
 - 국가별 규제가 상이하고, 제품·서비스 아이템마다 메이저 플레이어가 한정되어 있으므로 우수한 파트너를 선점하지 못하면 사업 성공 가능성이 불투명
 - 최근 바이오 벤처 창업도 매우 활발한 상황이므로 경쟁 기업 분석과 시장 변화의 지속적 모니터링을 통해 핵심 기술 보유 벤처 기업 발굴도 중요
- **사업 성공까지 10년 이상 기다릴 수 있는 안목과 과감한 투자, 프로세스 관리 등 과거 트레이딩 사업과는 다른 사업 추진 방식 적용**
 - 사업 시작부터 장기간 사업을 추진해야 한다는 것을 인식하고, 타 사업과 동일한 투자 평가 기준을 적용하기보다 바이오에 적합한 평가 기준 재정립 필요
 - 회사 내 바이오 사업 조직뿐 아니라 타 영업본부·지역본부에서도 관심과 역량을 보유한 인력들을 융합한 Cross Functional Team을 활용할 수 있음
 - 미쓰이물산이 설립한 Karugamo Works의 ‘식물계란’도 초기에는 각 본부에서 신사업에 관심이 있는 40여명이 모여서 아이디어를 도출한 것임

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서/논문]

경제산업성 헬스케어 산업과, 해외의 일본의료거점 구축을 위한 과제, 2017, 2018
경제산업연구소, 일본 바이오 기술의 연구개발과 과제, 2002
미즈호은행, 성장시장 ASEAN 시장 공략-다양성과 변화속에 사업기회 탐색, 2017
미즈호은행, 일본 의료관련 시장의 현황과 아시아 시장의 사업 기회, 2018
일본무역회(JFTC) 月報, 미쓰이물산의 메디컬-라이프케어 비즈니스, 2012
한일재단 일본지식정보센터, 일본 종합상사의 전략변화가 주는 시사, 2013
SB Creative, 종합상사의 헬스케어 적극투자의 배경, 2017

[홈페이지]

미쓰비시상사(<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/>)
미쓰이물산(<https://www.mitsui.com/jp/>)
이토추상사(<https://www.itochu.co.jp/>)
스미토모상사(<https://www.sumitomocorp.com/ja/>)
일본무역회 종합상사 활동(http://www.jftc.or.jp/shosha/activity/p04_06.html)

[언론]

“일본 종합상사들, 성장 기대되는 아시아 병원 사업 진출”, 아시아투데이신문, 2017년 3월 31일자
“일본 이토추상사, 씨틱그룹과 손잡고 중국 병원사업 진출”, 이투데이신문, 2016년 9월 20일자
“이토추상사, 재생의료산업 진출 선언”, EBN, 2016년 7월 20일자