

SERI 연구보고서

2012. 3.

신흥국 기업의 글로벌화 연구 -글로벌화 유형별 발전방향과 대응방안-

목차

요약

I. 신흥국 기업의 글로벌화와 최근 동향

II. 200대 글로벌 기업 선정과 글로벌화 수준 평가

III. 산업별 글로벌화 수준, 유형, 발전방향

IV. 시사점 및 대응방안

부록

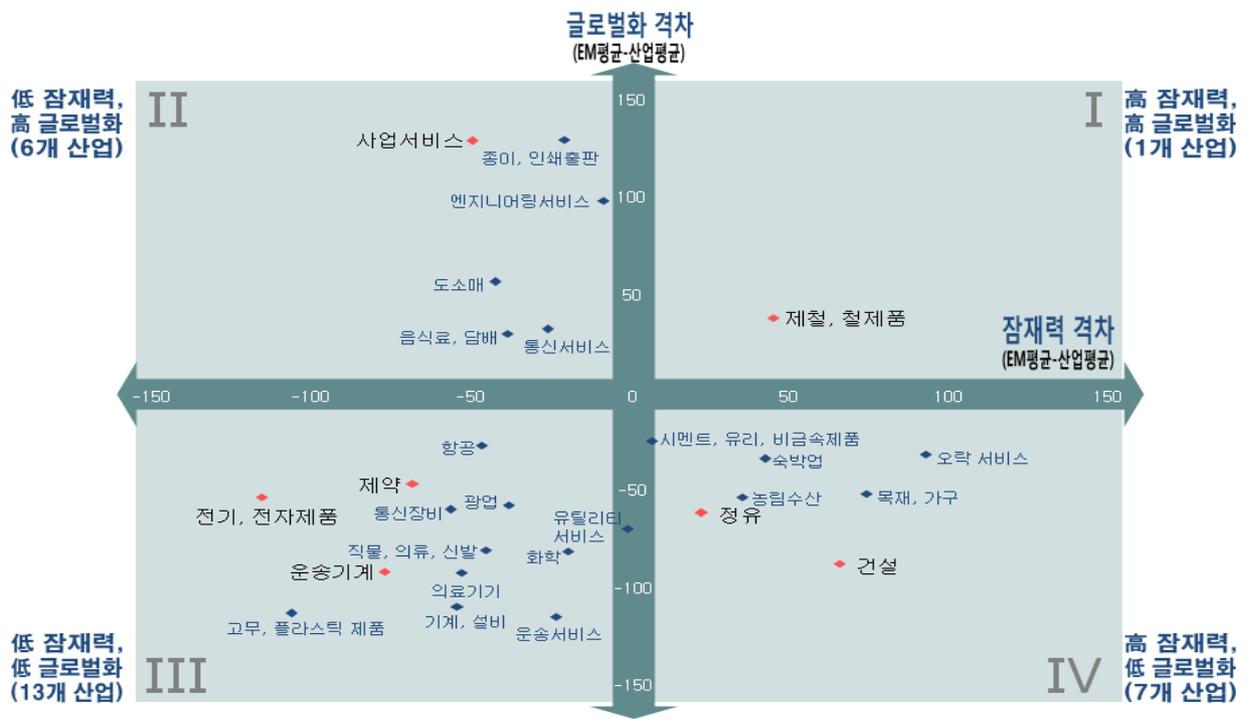
작성 : 정무섭 수석연구원 (3780-8069)
moosup.jung@samsung.com
김경훈, 김득갑, 김주권, 엄정명

《 Executive Summary 》

최근 중국 건설기업, 인도 제약기업, 브라질 식품기업 등 신흥국 기업의 해외진출이 빠르게 확대되고 있다. 그러나 이에 대한 연구는 아직 미흡하다. 루오(Luo Y.)의 스프링보드 이론이나 라마무르티(Ramamurti R.)의 5대 유형 이론 등이 있으나 모두 단편적인 측면만 고려하였으며, 기준의 명확성도 부족하다. 따라서 본 연구에서는 신흥국 기업의 글로벌화를 체계적으로 분석해 글로벌화의 유형과 발전방향 등을 규명하고, 나아가 한국의 대응전략을 제시하고자 한다. 연구를 통해 '잠재력-글로벌화 격차 모형'을 개발하고, 데이터 분석을 토대로 신흥국 기업의 글로벌화 유형과 발전방향에 대해 정의 및 분석한 후, 이를 기반으로 기존 기업의 대응전략 방향을 제시하였다.

먼저 분석대상 기업을 확보하기 위해 매출 5억 달러 이상의 전 세계 모든 상장기업을 대상으로 200대 신흥국 글로벌 기업(EMGC 200)을 선정하였으며, 비교대상으로서 200대 선진국 글로벌 기업(AMGC 200)과 200대 동아시아공업국 글로벌 기업(NIEGC 200)을 선정하였다. 다음으로 이들의 글로벌화를 분석하기 위한 모형으로 잠재력 수준과 글로벌화 수준이라는 기준을 가지고 유형을 정의하는 '잠재력-글로벌화 격차 모형'을 개발했다. 그리고 이 모형에 따라 27개 산업의 대표기업에 대한 매핑작업을 아래 그림과 같이 실시하였다.

‘잠재력-글로벌화 격차 모형’에 따른 신흥국 기업의 분포



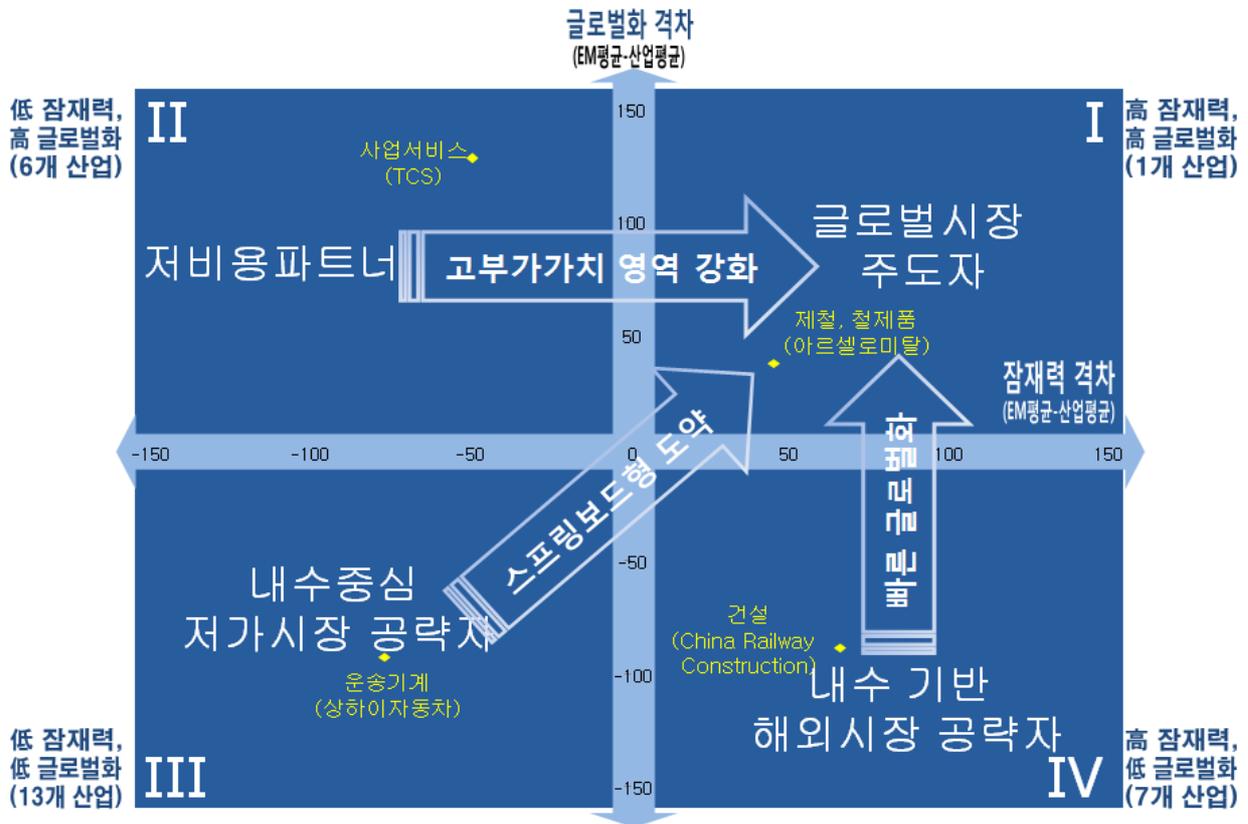
주: 각 산업의 좌표값은 산업별로 신흥국 매출 3대 기업의 잠재력과 글로벌화 수준 평균에서 3국 그룹에서 각각 선정된 매출 3대 기업 전체(9개 기업)의 잠재력과 글로벌화 수준 평균을 뺀 값을 표준화해 100을 곱한 값을 표시

매핑 결과 27개 대상 산업 중 13개 산업의 신흥국 대표기업은 아직 선진기업이나 동아시아공업국 기업에 비해 잠재력과 글로벌화 수준이 모두 낮은 低잠재력-低글로벌화 유형에 속하는 것으로 확인되었다. 그리고 高잠재력-高글로벌화에 속한 기업은 1개에 불과했고, 低잠재력-高글로벌화 6개, 高잠재력-低글로벌화 기업이 7개로 나타났다. 이는 신흥국 기업의 글로벌화와 잠재력이 아직 전반적으로 낮은 수준임을 시사한다.

실제로 국가 그룹별 잠재력 상위 100대 상장기업의 글로벌화를 분석해본 결과, 신흥국 기업 중에는 41개, 동아시아공업국 기업 중에는 67개, 선진국 기업 중에는 86개 기업이 해외매출 및 자산 비중이 10% 이상인 글로벌 기업으로 판명되었다. 하지만 글로벌화된 기업만을 놓고 볼 경우 200대 글로벌 기업의 평균 국제화지수는 신흥국 기업 47.9, 선진국 기업 50.3, 동아시아공업국 기업 52.6으로 큰 차이가 없었다. 이러한 사실은 이미 글로벌화된 신흥국 기업은 글로벌화 수준이 높으며, 동시에 여전히 내수 중심 기업이 많아 향후 더 많은 기업이 글로벌 시장으로 진출할 가능성이 있음을 의미한다. 이는 신흥국 기업의 글로벌화에 대한 대비가 필요함을 시사한다.

따라서 본 연구에서는 ‘잠재력-글로벌화 격차 모형’에 따라 신흥국 기업의 4가지 글로벌화 유형과 발전방향을 아래 그림과 같이 정의했다.

신흥국 기업의 글로벌화 유형과 발전방향



① 제철산업 등이 속한 **高잠재력-高글로벌화 산업군**에서는 이미 신흥국 기업이 상당부분 글로벌 시장을 잠식한 시장지배자의 위치를 차지하고 있는 상태로 이 산업군의 기업들을 ‘**글로벌 시장 주도자**’로 정의했다. 이 산업군에서는 향후 후발 신흥국 기업이 지속적으로 글로벌 시장에 진출하면서 신흥국 기업의 지위가 향상될 것으로 보인다.

② 사업서비스 등 글로벌화 수준은 높으나 잠재력이 선발업체에 비해 낮은 **低잠재력-高글로벌화 산업군**에 속한 기업들을 ‘**저비용 파트너**’로 정의했다. 이들은 주로 해외 선진 기업의 저비용 파트너로서 글로벌화 수준이 높은 반면, 잠재력 수준은 선발기업에 비해 낮은 상태다. 이 산업군에 속한 기업들은 향후 고부가가치 영역을 강화해 글로벌 시장에서 지위를 높여갈 것으로 보인다.

③ 건설, 정유 등 내수시장을 기반으로 이미 높은 잠재력을 보유하고 있으나, 아직 글로벌 시장 진출 정도가 낮은 **高잠재력-低글로벌화 산업군**에 속한 기업들은 ‘**내수기반 해외시장 공략자**’로 정의했다. 이 분야는 내수시장 잠재력이 커 글로벌 시장 진출이 빠르게 일어날 가능성이 높기 때문에 기존 업체에 위협이 되고 있다.

④ 전기전자, 자동차, 제약 등 선발기업의 아성이 유지되고 있는 많은 산업에서는 신흥국 기업이 아직 잠재력과 글로벌 시장 진출 수준이 모두 낮은 **低잠재력-低글로벌화 산업군**에 속해 있다. 이들 산업에서 신흥국 기업은 주로 저가시장을 공략하는 전략을 통해 내수시장과 해외시장을 확보해가고 있는 상황이라 ‘**내수 중심 저가시장 공략자**’로 정의했다. 이들은 선진기업의 역량 확보와 글로벌화를 동시에 달성하는 스프링보드형 전략을 통해 시장지위를 높일 것으로 예상된다.

이러한 신흥국 기업의 글로벌화에 대한 대응방안을 기존의 기업이 글로벌 리더인 경우와 내수시장을 중심으로 한 로컬 리더인 경우로 나누어서 아래 표와 같이 제시했다. 이 표를 살펴본 결과, 이미 일부 신흥국 기업이 시장을 주도하고 있는 I 영역과 빠르게 해외시장을 진출할 것으로 예상되는 IV영역에 속한 기존 기업들은 對신흥국 기업 대응전략 마련이 시급한 것으로 판단된다.

신흥국 기업의 글로벌화 유형과 기존 기업의 대응전략

신흥국 기업의 글로벌화 유형	기존 기업의 대응전략	
	글로벌 리더인 경우	로컬 리더인 경우
글로벌 시장 주도자(I)	· 고부가가치화를 통한 차별화, 以新濟新 전략	· 틈새시장 공략
저비용 파트너(II)	· 지속적 역량격차 확대	· 신흥국 기업 활용 글로벌화
내수중심 저가시장 공략자(III)	· 신흥국 시장 공략 강화, 선제적 제휴	· 제휴형 시장 공략
내수기반 해외시장 공략자(IV)	· 핵심영역 강화, 제휴형 글로벌화	· 신사업전략 발굴

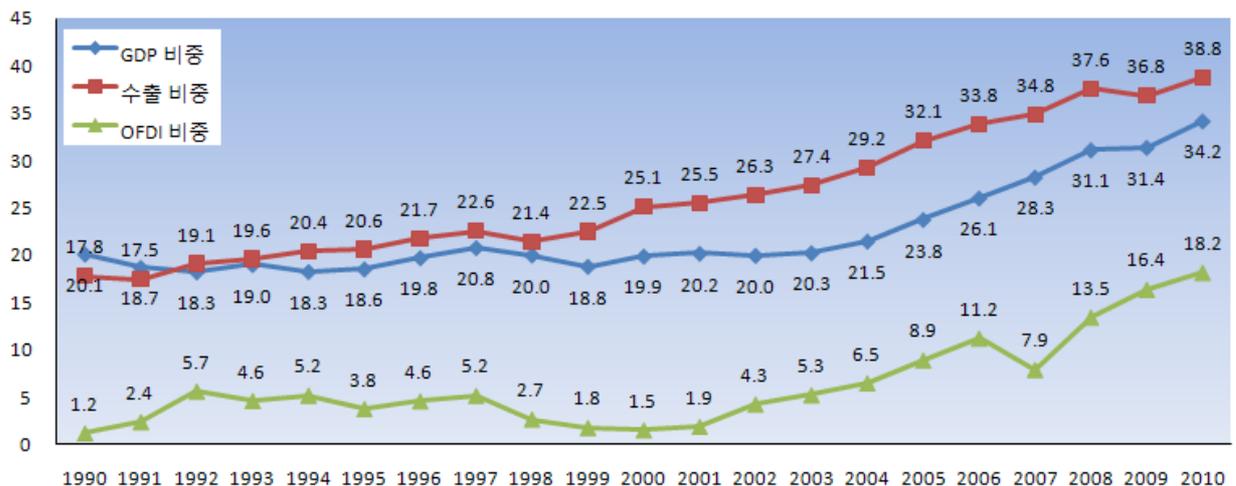
I. 신흥국 기업의 글로벌화와 최근 동향

1. 신흥국 기업의 글로벌화

신흥국 기업의 글로벌 시장 진출이 활발

- 2000년 이후 신흥국發 수출과 해외직접투자(Outward FDI)가 급격히 증가해 글로벌 시장 진출이 가속화됨
 - 전 세계 수출에서 신흥국 수출이 차지하는 비중은 2000년대 이후 빠르게 증가해 2010년 38.8%에 달함
 - 총수출 중 신흥국 비중은 1990년에서 2000년까지 10년 동안 7.3%p 증가했으나, 2000년에서 2010년까지는 13.7%p나 증가
 - 전 세계 해외직접투자에서 신흥국發 해외직접투자가 차지하는 비중 또한 2000년대 이후 빠르게 증가해 2010년에는 18.2%를 차지
 - 1990년대에는 비중이 10% 미만으로 낮다가 2000년대 들어 빠르게 증가했으며, 2008년 금융위기 이후에는 급증세를 나타내고 있는 상황

신흥국의 GDP, 수출, 해외직접투자 비중 추이



주: 1) 신흥국 정의는 IMF 기준(한국, 대만, 홍콩, 싱가포르를 신흥국에 포함되지 않음)
 2) GDP 비중, 수출 비중, OFDI(해외직접투자 연도별 Flow값) 비중은 시장 환율을 적용한 값으로 Euromonitor DB를 토대로 작성

자료: IMF (2010). *World Economic Outlook*; IMF (2009). *World Invest Report*;
 Euromonitor

- 신흥국의 수출 확대는 글로벌 기업의 신흥국 진출 확대에 따른 수출 확대와 신흥국 로컬 기업의 해외 진출에 따른 수출 확대가 합쳐진 결과
 - 중국 등 신흥국 수출 중 많은 부분은 글로벌 기업의 중국 진출로 인한 것
 - 중국 수출의 절반 이상은 외자계 기업이 담당
 - 따라서 신흥국 기업의 글로벌화를 분석하기 위해서는 신흥국의 OFDI와 함께 개별 기업 차원의 해외매출이나 해외자산 자료를 분석할 필요
- 2000년대 이후 본격화된 신흥국 기업의 해외 진출은 아직 초기단계이나 매우 빠르게 진전되고 있어 이에 대한 대응책 마련이 시급
 - 최근 빠르게 성장한 신흥국 기업의 경쟁력과 글로벌화는 지난 20년간의 글로벌 경영환경에서 주목할 만한 변화 중의 하나¹⁾
 - 최근의 글로벌화는 구미와 일본 등 선진기업의 글로벌화인 1세대 글로벌화, 동아시아공업국의 글로벌화인 2세대 글로벌화와 구분되는 3세대 글로벌화로 정의

선진국(1세대), 동아시아공업국(2세대), 신흥국(3세대) 기업의 글로벌화

세대	사업환경	주요 기업	글로벌화 유형
3세대 (2000년대 ~)	제품, 자본, 인력, 기술 이동 확대 IT 혁명	중국 등 신흥국 기업	스프링보드형 글로벌화
2세대 (1980년대 ~)	제품, 자본 이동 디지털 환경 변화	한국 등 동아시아 기업	도약형 글로벌화
1세대 (20세기 ~)	아날로그 제품 이동 중심	구미, 일본 대기업	점진적 글로벌화

1) Guillen, M. F. & Esteban, Garcia-Canal (2009). The American Model of the Multinational Firm and the “New” Multinationals from Emerging Economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23-36.

- 신흥국 기업의 글로벌화는 기존 글로벌 강자기업에게 큰 위협이 되고 있는 상황이며, 이러한 위협은 향후 빠르게 확대될 전망
- 노키아는 중국의 화웨이 등 신흥국 기업의 부상으로 인해 저가시장의 상당부분을 잠식당하면서 심각한 위기에 봉착

동아시아공업국 기업보다 빠르고 광범위한 산업에서 글로벌화

- 신흥국 기업은 한국 등 동아시아공업국 기업보다 더 빠른 속도로 성장해 왔고, 앞으로도 그 속도는 지속될 전망
- 전자 등 일부 산업의 동아시아공업국 기업은 내수시장이 협소한 불리한 상황에서도 해외 진출에 성공
- 이에 비해 신흥국 기업은 내수시장의 이점과 정부 지원책, 저임금과 고급 인력을 기반으로 한국, 대만 등 동아시아공업국 기업보다 더 빠르게 부상 중
- 향후 다양한 산업영역에서 부상하고 있는 신흥국 기업에 대응하기 위해 먼저 이들의 글로벌화 동향을 체계적으로 분석할 필요

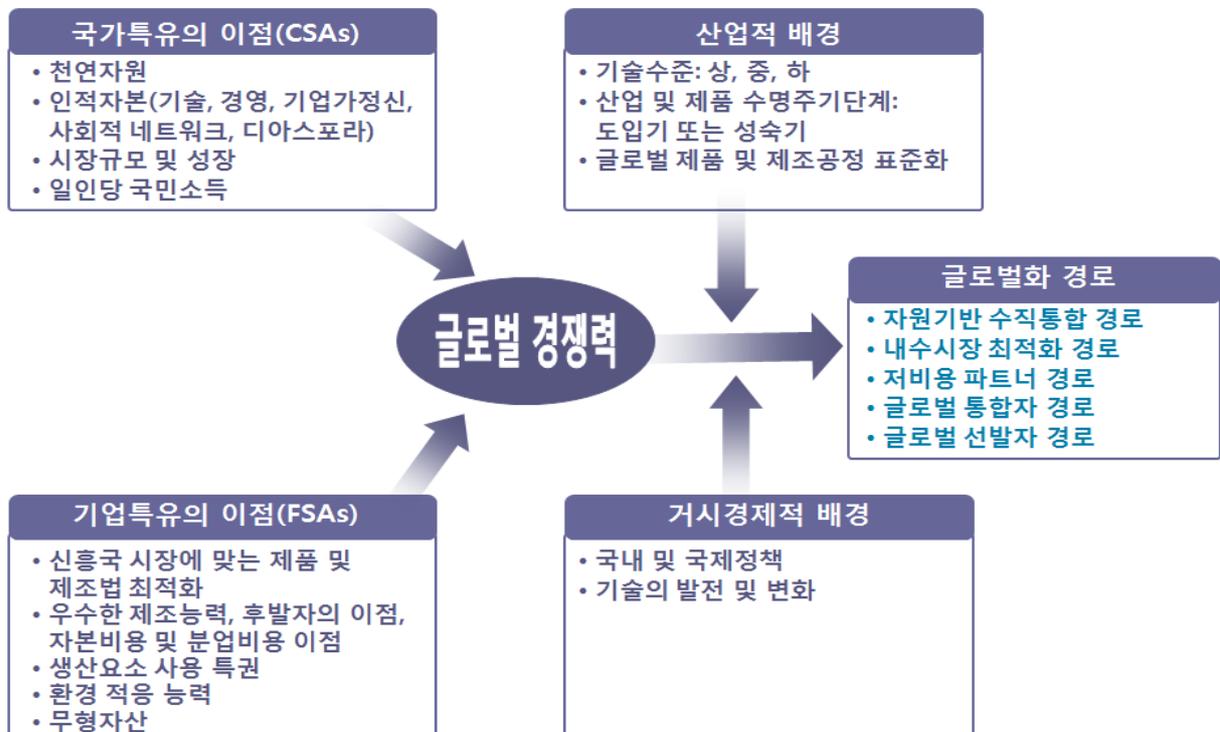
신흥국 기업과 동아시아공업국 기업의 경쟁력 비교

구분	한국 등 동아시아공업국 기업	BRICs 등 신흥국 기업
국가특유 경쟁력 기반(CSA)	<ul style="list-style-type: none"> - 우수한 인재 - 내수시장 - 정부의 산업정책적 지원 	<ul style="list-style-type: none"> - 부존자원 - 급성장하는 대규모 내수소비 시장 - 저임금 숙련공, 엔지니어, 과학자 풀 - 디자인, 개발, 생산의 저비용 구조 - 신산업의 대규모 수요 급증 - 강력한 국가 주도의 산업정책과 국가의 실행력
기업특유 경쟁력 기반(FSA)	<ul style="list-style-type: none"> - 연구개발 역량 - 환경변화를 활용한 신속한 투자 	<ul style="list-style-type: none"> - 자원개발, 내수공급 등에서의 특권 - 대규모 내수시장에 대한 친밀도 - 내수시장의 대규모 프로젝트 경험 - 규모, 조직운영, 기술 등에서의 후발자 이익 - 자체 연구개발 및 M&A나 제휴를 통한 외부 역량 활용
추격 속도	선진기업의 2배	동아시아공업국 기업의 2배
대표 추격 산업	전자, 자동차 등 일부 하이테크 산업 분야	자원, 인프라, 제철, 전자, 자동차, 신산업 등 전 산업 분야

신흥국 기업의 글로벌화 관련 기존 연구

- Ramamurti(2009) 등 기존 연구에 따르면 신흥국 글로벌 기업의 글로벌화는 국가, 산업, 기업, 거시 환경적 특성에 따라 차별화
 - 신흥국 기업의 비교우위 원천을 국가특유 이점(CSA: Country Specific Advantage)과 기업특유 이점(FSA: Firm Specific Advantage)으로 구분
 - 국가특유 이점은 브라질, 남아공의 자원 기업들이 주로 갖고 있는 국가의 천연자원이나 인도의 IT 서비스 기업들이 갖고 있는 인적자본 등
 - 기업특유의 이점은 로컬 시장에서의 높은 적응력이나, 기존 설비를 갖고 있지 않아 대규모 설비 투자를 감행할 수 있는 후발자의 이익 등
 - 이러한 차별적인 발전경로로 인해 신흥국 글로벌 기업을 분석할 때 산업별, 국가별 분석이 필요

신흥국 기업의 글로벌화 경로



자료: Ramamurti, R. (2008). What have we learned about Emerging-Market MNEs? In Ramamurti, R. & Singh, J. V. (Eds.). Emerging Multinationals from Emerging Markets: Chapter 13. Cambridge, UK: Cambridge University Press. p. 421.

신흥국 기업 글로벌화의 5가지 유형

- 신흥국 기업의 발전유형이 국가와 산업별로 상이한 특성을 보인다는 전제하에 유형별로 신흥국 글로벌 기업을 분류
 - 신흥국 기업의 글로벌화 유형에 대한 기존 연구로는 Ramamurti(2009)의 포괄적 글로벌화 이론이 존재
 - 이러한 기존 연구는 신흥국 기업의 글로벌화 특성을 잘 제시하고 있으나, 유형구분의 기준과 체계가 불분명한 한계를 갖고 있음
 - 본 연구에서는 BRICs를 비롯한 신흥국의 많은 기업들을 연구한 후, 신흥국의 발전유형을 5가지 유형으로 구분

신흥국 기업의 포괄적(Generic) 글로벌화 유형

전략유형	국가특유 우위(CSA)	기업특유 우위 (FSA)	주요 사업전략 및 사례
자원기반 수직통합 (Natural-resource vertical Integrator)	- 부존자원 - 내수소비	- 자원개발 특권 - 내수공급 특권	- 전후방 통합에 따른 국제화 - 가즈프롬(러), 발레(브), 인디안 오일(인), CNOOC(중) 등
내수시장 최적화 (Local Optimizer)	- 저소득 소비자 - 열악한 인프라	- 수입품을 내수시장에 최적화하는 능력 - 내수고객에 대한 친밀도	- 다른 신흥국 시장 공략 - 타타자동차(인), 하이얼(중) 등
저비용 파트너 (Low-cost Partner)	- 저임금 노동자 - 숙련공, 엔지니어, 과학자 풀	- 공정 혁신 역량 - 열악한 신흥국 상황에서 운영 역량	- 선진시장 고객 공략 - FDI를 통한 기술 및 시장 확보 - 인포시스(인), TCS(인) 등
글로벌 통합자 (Global Consolidator)	- 급성장하는 대규모 내수시장	- 프로젝트 실행 역량 - 규모, 조직운영, 기술 등에서의 후발자 이익 - 국내시장에서의 우위	- 글로벌 시장 진출 - FDI를 통한 해외기업 인수 - 타타스틸(인), 세멕스(멕) 등
글로벌 선발자 (Gloval First-mover)	- 신산업의 대규모 수요 급증 - 디자인, 개발, 생산의 저비용	- 글로벌 최고 수준의 기술력 - 국내시장의 강한 지위	- 글로벌 시장 진출 - FDI를 통한 기술과 판로 확보, 생산기지 다변화 - 엠브라에르(브), 수즐론(인) 등

자료: Ramamurti, R. (2008). What have we learned about Emerging-Market MNEs? In Ramamurti, R. & Singh, J. V. (Eds.). Emerging Multinationals from Emerging Markets: Chapter 13. Cambridge, UK: Cambridge University Press. p 417.

2. 금융위기 이후 신홍국 기업의 글로벌화 동향

중국 건설업체의 글로벌화가 빠르게 확대

□ 중국의 인프라 건설 붐에 힘입어 빠르게 성장한 중국 건설업체들이 해외로 진출하며 세계 건설업계의 판도가 변화

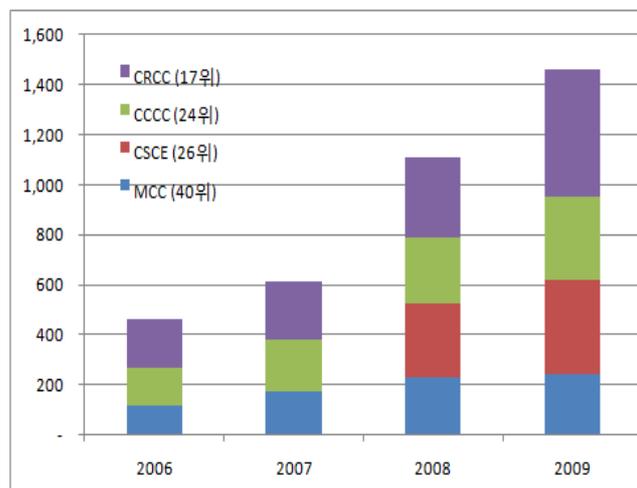
- ENR 자료에 따르면 2010년 세계 225대 건설업체 중 중국기업은 54개
 - 중국기업이 1위와 2위를 차지하는 등 상위 10대 기업에 중국기업 5개가 포함
- 중국 건설업체들은 내수시장에서 확보한 기술과 자금을 기반으로 글로벌 시장에 빠르게 진출
 - EMGC(신홍국 글로벌 기업) 200 상위 50대 기업에 중국 건설업체 4곳이 포함
 - 중국철도건설(CSCC: 17위), 중국교통건설(CCCC: 24위), 중국건축공정총공사(CSCE: 26위), 중국야금그룹(MCC: 40위)
- 중국 건설업체들은 국내외에서 매출을 늘리며 최근 빠르게 성장
 - 4개 EMGC 기업들의 매출과 수익은 각각 2008년 대비 31.5%와 54.7% 증가한 1,460억 달러와 58억 달러

국가별 세계 225대 건설업체
(단위: 개수)



자료: Engineering News-Record (2010).
Top international contractors.

중국의 건설 분야 EMGC 매출
(단위: 억 달러)



자료: Engineering News-Record (2010).
Top international contractors.

정부-기업 연합으로 해외시장 진출 확대

- 중국정부의 개발도상국 지원은 중국 건설업체들이 해외진출을 할 수 있는 발판을 제공
 - 중국은 개발도상국에서 원자재를 확보하기 위해 플랜트와 인프라를 건설해주는 윈-윈 전략을 추진
 - 아프리카에 인프라와 차관을 제공하여 경제성장을 지원하는 한편, 중국은 광산 및 유전 개발권을 획득
 - 중국 업체들은 기초 인프라 시설 구축 기술을 보유하고 있고, 저임노동력과 저가 자재를 자국에서 공급받을 수 있어 경쟁력 우위에 있음
 - 따라서 중국 업체들은 신흥국에 선제적으로 진출해 시장 점유율을 확보하고 점차 영역을 확대하는 전략을 구사
 - 반면, 일부 중국 건설업체들은 정부의 인플레이 통제와 부동산 시장 과열 억제 정책을 피해 해외시장에서 돌파구를 모색하기도 함
 - 중국 야금그룹은 싱가포르에서 향후 2~3년 동안 매년 3~4개의 부동산 건설 프로젝트를 진행해 연간 30억~40억 위안의 매출을 내는 것이 목표²⁾

2010년 중국정부의 아프리카 주요 인프라 구축 지원 프로젝트

프로젝트명	대상국	지원기관	분야	지원규모
도로, 철도, 댐 건설	가나	수출입은행	운송, 에너지	98.7억 달러
석유 및 가스 인프라, 농촌 개발	가나	개발은행	에너지, 농촌	30억 달러
발전소 건설	잠비아	개발은행	에너지	10억 달러
철도 건설	나이지리아	수출입은행	운송	7.43억 달러
수도관 건설	카메룬	수출입은행	수자원	5억 달러
텔레콤 회사(Cell C)에 대출	남아공	개발은행	ICT	3.18억 달러
댐, 수도 파이프 시스템 구축	가나	n/a	수자원	2.5억 달러
고속도로, 다리 건설, 대학 설립 사업성 검토, 광섬유 통신 프로젝트	말리	n/a	운송, ICT	2.1억 달러
도로 건설	말리	n/a	운송, ICT	0.34억 달러
전력회사 지원	보츠와나	개발은행	에너지	n/a

자료: Schiere, R. & Rugamba, A. (2011). Chinese infrastructure investments and African integration(WPS No. 127). African Development Bank Group.

- 중국개발은행 등 국책은행들의 지원이 지속적으로 확대되어 중국 건설업체들의 해외매출은 계속해서 빠르게 증가할 전망

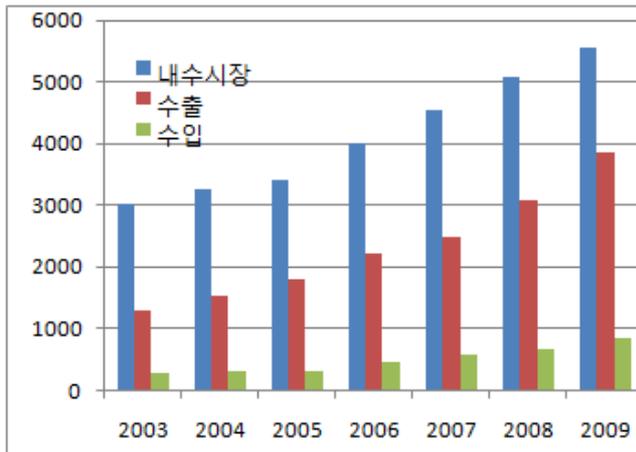
2) MCC's property arm accelerates overseas expansion. (2011. 2. 9.). *China Daily*.

인도 제약업체들의 글로벌 시장 진출

- 인도는 IT 서비스 산업에 이어 BT 산업이 부상하며, 인도 제약업체들이 내수시장뿐 아니라 글로벌 시장에도 진출
 - 소비자들의 구매력 확대, 인구 증가, 정부의 의료·보건 지출 증대에 기인한 내수시장 성장은 인도 제약사들이 성장할 수 있는 기회를 제공
 - 인도 제약시장 규모는 2005~2009년간 연 13%씩 성장했고, 2020년까지 연 14.5%씩 성장해 현 126억 달러에서 550억 달러로 성장할 전망³⁾
 - 특히, 인도의 원료의약품에 대한 FDA 신고승인 건수는 1,735건(전체의 31%)으로 미국(1,054건, 20%) 수준을 크게 상회⁴⁾
 - 내수시장을 기반으로 성장한 후 자금력과 낮은 생산 비용을 앞세워 적극적으로 해외에 진출
 - 인도 제약 산업의 수출은 2005년과 2009년 사이 2.2배 증가
 - 2009년과 2011년 사이 총 700억 달러 가치의 약물특허가 만료될 것으로 예상되어 향후 인도 제약사들의 복제약 수출은 지속적으로 확대될 전망

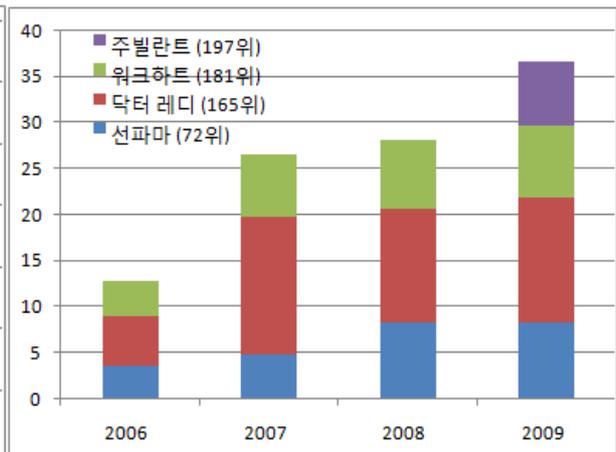
인도 제약시장 규모

(단위: 억 루피)



인도 제약분야 EMGC 매출

(단위: 억 달러)



자료: Government of India-Department of Pharmaceuticals (2010). Annual Report 2009-10.

자료: Thomson One Banker

3) Mckinsey & Company (2010). India Pharma 2020: Propelling access and acceptance, realising true potential.

4) Government of India-Department of Pharmaceuticals (2010). Annual Report 2009-10.

선진기업과의 제휴를 통한 해외진출 확대

- 인도 제약업체들은 인수 및 선진국 기업들과의 파트너십을 통해 마케팅 기술과 네트워크를 확보
 - 인도 제약회사들은 글로벌화를 위해 선진국 기업들을 적극적으로 인수하고, 선진국 제약사들과의 파트너십을 통해 신흥국 진출방안을 모색
 - 루핀은 2006년과 2009년 사이 일본의 주요 제네릭 기업인 교와제약 등 총 6개의 해외 기업을 인수
 - 닥터레디스는 2009년 글로벌 제약사 글락소스미스클라인과 제휴 계약을 체결하였으며, 글락소는 제조, 닥터레디스는 마케팅과 판매를 담당
 - 인도 제약회사들은 일본 시장에서도 빠른 속도로 성장할 것으로 예상
 - 일본정부는 고령화에 대비하는 한편, 보험재정 축소를 위해 제네릭 처방 유도 정책을 도입해 2012년까지 제네릭 비중을 시장의 30%(65억 달러)로 확대시키는 것이 목표
 - 일본-인도 FTA가 2011년 2월 체결되었고, 일본정부는 인도 제약업체들에 대한 허가절차를 간소화하는 데 합의⁵⁾
 - 다만, 인도정부는 자국 내 의약품 가격 상승을 막기 위해 최근 증가하고 있는 외국기업들의 인도 제약사 인수를 제한하는 조치를 추진⁶⁾
 - 일본 제약사인 다이이치산교는 2008년에 인도 최대 규모의 제약회사인 란박시를 36억 달러에 매수

인도 제약사들의 주요 해외 M&A 및 지분인수

구분	썬파마	루핀	닥터레디스
2006년	-	-	베타팜(독일)
2007년	차텀 케미컬 (미국)	루바민(덴마크), 교와제약(일본)	-
2008년	-	파마다이나믹스(남아공), 제네릭헬스(호주), 호르모산파마(독일)	-
2009년	포레스트인우드(미국)	멀티케어(필리핀)	바스프(미국 사업 일부), 다우파마(영국)

자료: 각사 홈페이지

5) Japan-India Free Trade Agreement-More harm than good for Japanese industry. (2010. 9. 27.). *Nikkei Business*. <<http://business.nikkeibp.co.jp/article/eng/20100927/216389/>>

6) Health ministry sets up task force to address issues of pharma industry. (2011. 3. 16.). *Business Standard*. <<http://business-standard.com/india/news/health-ministry-setstaskforce-to-address-issuespharma-industry/428690/>>

중남미 식료품 기업들의 부상

- 신흥시장의 중산층 확대로 육류를 비롯한 식음료 소비가 증가하며 비옥한 대지와 자본력을 가진 남미의 식음료 회사들이 빠르게 부상
 - JBS는 글로벌 M&A를 통해 선진국 브랜드 확보에 총력을 다하며 세계 1위 육류업체로 부상
 - 3대 브라질 식음료 회사인 JBS, 마프리그알레멘토스, 브라질푸드의 매출은 2006년과 2009년 사이 각각 10.6배, 5.5배, 3.7배 확대
 - 위의 3대 기업은 잠재력 수준이 높아지면서 본 연구에서 선정된 EMGC 200대 기업에 신규로 진입
 - 중남미 식료품 회사들은 글로벌 M&A를 통해 식품 위생과 안전에 대한 리스크를 관리하는 역량을 확보
 - 생산지 다변화와 제품 다각화를 추진해 수출금지와 같은 변수들을 극복
 - JBS 또한 글로벌 M&A를 통해 주요 육류생산국인 아르헨티나, 미국, 호주에 생산기지를 설립한 결과 2008년에 EU가 브라질의 육류 수입을 금지시켰을 당시 해외 자회사를 통해 EU 시장에 지속적으로 수출

브라질 최대 식품기업 JBS

▷ JBS는 2011년 FDC 비즈니스 스쿨이 발표한 브라질 기업 국제화지수에서 1위를 차지



- JBS는 2000년대 초반까지 브라질 육류 산업을 통합시킨 후 2005년에 스위트아르헨티나(美)를 인수하며 글로벌화를 시작
- 스위트푸드(美), 타스만그룹(호주), 스미스필드비프(美), 필그림스프라이드(美) 등을 차례로 인수하며 세계 최대 쇠고기 업체, 2위 닭고기 업체로 부상

▷ 2010년 매출 349억 달러, EMGC 200대 기업 중 잠재력 순위 16위를 기록했으며, 국제화지수는 77로 매우 높은 수준

(자료: JBS: The Story Behind The World's Biggest Meat Producer. (2011. 4. 21.). Forbes.)

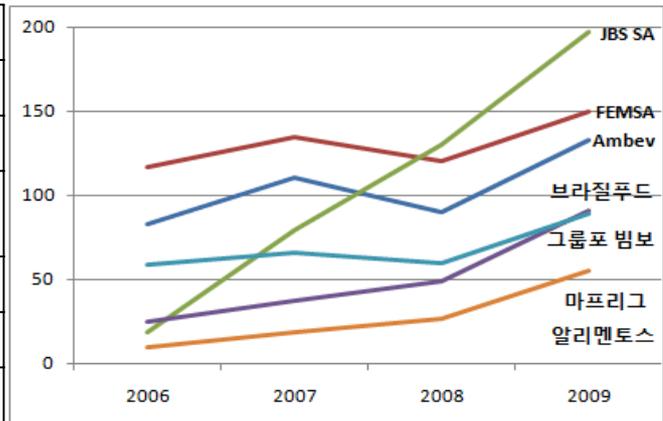
남미 식료품 분야 EMGC 순위

구분	2008	2009	2010
JBS SA(브)	-	-	16
Ambev(브)	30	37	33
마프리그 알리멘토스(브)	-	-	66
브라질 푸드(브)	-	-	70
FEMSA(멕)	92	79	88
그룹포 빔보(멕)	-	195	135

자료: 삼성경제연구소

남미 식료품 분야 EMGC 매출

(단위: 억 달러)



자료: Thomson One Banker

남미시장을 발판으로 글로벌 시장에 진출 확대

□ 남미 EMGC들은 주변 미주 국가에 우선적으로 진출해 대표 ‘리저널 (regional)’ 기업으로 입지를 굳힌 후 글로벌 시장을 공략

- 2009년 미국 시장의 13%를 점유하고 있던 웨스턴푸드(캐나다)를 인수하며 세계 최대 규모의 제빵회사로 부상
- 150여 개 브랜드를 소유한 멕시코의 그루포빔보는 16개 미주 국가에서 7,000여 종류의 제품을 판매
- 2010년 펴사는 하이네켄의 지분 20%를 확보하며 멕시코의 대표 브랜드를 글로벌 시장에 판매할 기회를 마련

중남미 최대 식품유통기업인 멕시코의 펴사(FEMSA)

▷ 펴사는 9개 남미 국가의 2.2억 명에 달하는 소비자에게 음료수를 판매하는 중남미의 최대 식료품 유통회사



- 멕시코와 아르헨티나 코카콜라 프랜차이즈를 각각 1979년과 1994년에 인수해 100여 개 브랜드에 대한 판매권을 확보
- 남미 최대 규모의 편의점 체인인 OXXO를 운영 (총 8,426개)

(자료: FEMSA (2011). Annual Report 2010.)

Ⅱ. 200대 글로벌 기업 선정과 글로벌화 수준 평가

1. 국가 그룹별 200대 기업 선정

국가 그룹별로 잠재력 상위 기업 중 200대 글로벌 기업을 선정

- 신흥국 기업과 선진국 기업, 그리고 한국이 포함된 동아시아공업국 기업을 비교하기 위해 국가 그룹별로 잠재력 상위 200대 기업을 선정
 - 전 세계 국가를 선진국 23개국, 신흥국 18개국, 동아시아공업국 4개국 기업을 3그룹으로 구분⁷⁾
 - 동아시아공업국을 별도로 구분한 것은 2세대 글로벌화로서 동아시아공업국 기업 부상의 차별성이 인정되었기 때문이며, 신흥국 기업과의 비교 분석 시 한국기업에 대한 시사점을 도출하기 위함
 - 국가 그룹별로 연구소의 기존 연구에서 정의된 기업별 잠재력지수를 통해 상위 200대 글로벌 기업을 선정
 - 국제화지수(TNI: Transnational Index)를 기준으로 글로벌화 수준을 평가해 글로벌 기업으로 판정된 기업 중 잠재력 상위 200대 기업을 선정
- 해외매출 비중과 해외자산 비중의 평균으로 정의된 국제화지수가 10% 이상인 기업을 글로벌 기업으로 선정
 - 국제회계기준(IFRS)에 따라 글로벌 매출 보고가 의무화되어 있는 대상 기업의 기준이 매출 비중 10% 이상인 점을 근거⁸⁾⁹⁾로 국제화지수가 10% 이상인 기업을 대상으로 선정
 - 10% 이하인 기업은 실제로 국제화지수를 구하는 것 또한 힘든 상황

7) AM 23개국은 미국, 일본, 독일, 영국, 프랑스, 이탈리아, 호주, 캐나다, 오스트리아, 벨기에, 덴마크, 핀란드, 그리스, 아일랜드, 이스라엘, 룩셈부르크, 네덜란드, 뉴질랜드, 노르웨이, 포르투갈, 스페인, 스웨덴, 스위스, NIE 4개국은 한국, 대만, 홍콩, 싱가포르, EM 18개국은 중국, 인도, 브라질, 러시아, 멕시코, 인도네시아, 말레이시아, 남아공, 태국, 아르헨티나, 칠레, 체코, 헝가리, 이란, 폴란드, 사우디아라비아, 터키, 베네수엘라. 기타 세부적인 내용은 기존 연구 참조(정무섭 외 (2009. 9. 14). “신흥국 글로벌 기업(EMGC)의 경쟁력 연구” (Issue Paper). 삼성경제연구소.)

8) 다만 매출액 50억 달러 이상인 기업은 국제화지수가 5% 이상이 되면 글로벌 기업으로 포함

9) IFRS(International Financial Reporting Standard) 8조 13항에 의하면 해외매출 비중이 10% 이상인 기업은 지역(Segment)별 매출을 보고하도록 함

국가 그룹별 분석대상 기업 수와 매출액 합계

산업	기업 수				매출액 합계			
	AM	EM	NIE	합계	AM	EM	NIE	합계
건설	193	70	38	301	800	292	78	1,169
고무, 플라스틱제품	41	19	10	70	211	17	28	256
광업	195	107	3	305	1,212	467	41	1,720
기계, 설비	189	45	11	245	685	88	21	794
기타	34	6	-	40	91	7	0	98
기타개인서비스	5	1	-	6	12	1	0	13
기타서비스	7	9	1	17	6	12	1	19
농림수산	13	17	4	34	36	33	4	73
도소매	646	159	53	858	4,195	448	213	4,856
목재, 가구	37	3	2	42	81	55	2	138
사업서비스	256	29	6	291	823	37	80	939
숙박업	22	10	4	36	51	14	5	70
시멘트, 유리, 비금속제품	50	43	14	107	202	63	23	289
엔지니어링서비스	72	9	3	84	213	15	3	231
영화, 비디오서비스	13	-	-	13	40	0	0	40
오락, 교육 서비스	34	6	2	42	56	7	4	67
운송기계	135	65	36	236	1,681	169	256	2,105
운송서비스	193	62	34	289	953	146	115	1,214
유틸리티서비스	234	147	17	398	1,789	485	85	2,360
음식료, 담배	187	97	39	323	1,239	207	102	1,548
의료, 교육서비스	51	8	1	60	115	11	1	127
의료기기	114	5	2	121	573	4	2	579
임대수리서비스	16	1	1	18	42	1	1	43
전기, 전자제품	236	61	114	411	1,265	121	709	2,095
정유	37	30	6	73	1,496	802	140	2,438
제약	81	33	7	121	691	28	5	724
제철, 철제품	160	141	44	345	708	491	112	1,310
종이, 인쇄출판	116	23	8	147	373	46	9	427
직물, 의류, 신발	71	26	21	118	202	27	21	250
통신서비스	134	78	13	225	1,331	462	62	1,855
통신장비	38	7	12	57	241	20	19	279
항공	28	5	3	36	298	10	5	313
화학	169	90	40	299	918	165	99	1,182
전체 산업	3,807	1,412	549	5,768	22,627	4,750	2,244	29,622

주: 전체 상장기업 중 2009년 매출이 5억 달러 이상인 비금융기업

자료: Thomson One Banker

잠재력지수(Potential Index) 정의

- ▷ 잠재력지수는 개별기업의 미래경쟁력을 현재 나타난 규모, 수익성, 성장성의 가중평균으로 정의한 지수¹⁰⁾
 - 기업의 규모는 독점적인 이익을 창출할 수 있는 원천(Lall(1980)¹¹⁾)이며 현시 비교우위론(Revealed Comparative Advantage)에서는 경쟁력 자체를 의미
 - 무역으로 나타난 결과를 통해 비교우위를 판단하는 현시비교우위이론에 따르면 경쟁 결과 나타난 기업의 규모를 경쟁력 자체로 평가
 - 수익성은 기업의 본질적 목표이며, 지속적인 성장과 규모 확대의 바탕
 - Fischer & Schornbeg(2007)은 경쟁력이 수익성(Profit), 생산성(Productivity), 성장성(Growth)에 기인하는 것으로 평가
 - 성장성 또한 기업의 규모 확대와 이를 통한 수익창출력 확대를 위해 매우 중요하므로 잠재력의 중요한 항목으로 정의
 - Feurer & Kazem(1994)¹²⁾, Zook & Allen(2001)¹³⁾ 등은 기업경쟁력의 동태적 지속가능성(Sustainability)을 위해 지속적인 성장이 중요함을 주장
- ▷ 규모, 수익성, 성장성 지수의 평균을 구하는 가중치 계산은 Buckley et al.(1988, 1990)의 3P¹⁴⁾ 모델과 Porter의 BCI(Business Competitiveness Index)를 활용
 - 규모·수익성·성장성 지수 등을 독립변수로 하고, 3P 모델을 근거로 만들어진 경쟁력지수를 잠재력지수의 대리종속변수로 결정한 후, 회귀분석으로 구한 표준화된 회귀계수를 가중치로 사용
 - 대리종속변수는 생산성지수(Performance), 국제화지수(Process), R&D 지수(Potential)의 평균을 활용
 - 회귀분석에 결과 가중치는 규모 62.41%, 수익성 18.44%, 성장성 19.15%

10) 정무섭 외 (2009), 정무섭 외 (2010)의 두 연구에서 잠재력지수의 정의와 계산방법 모델을 구축했으며, 본 연구에서는 기존에 구축된 모델을 그대로 활용함(정무섭 외 (2009. 9. 14.). “신흥국 글로벌 기업(EMGC)의 경쟁력 연구” (Issue Paper). 삼성경제연구소.; 정무섭 외 (2010. 4. 26.). “2009년 ‘SERI EMGC 200’, 신흥국 글로벌기업의 추격 분석” (Issue Paper). 삼성경제연구소.)

11) Lall, S. (1980). *Third World Multinationals*. Chichester: John Wiley.

12) Feurer, R. & Kazem, C. (1994). Defining competitiveness: a holistic approach. *Management Decision*, 32(2), 49-58.

13) Zook, C. & Allen, J. (2001). *Profit from the core, growth strategy in an era of turbulence*. Boston: Harvard Business School Press.

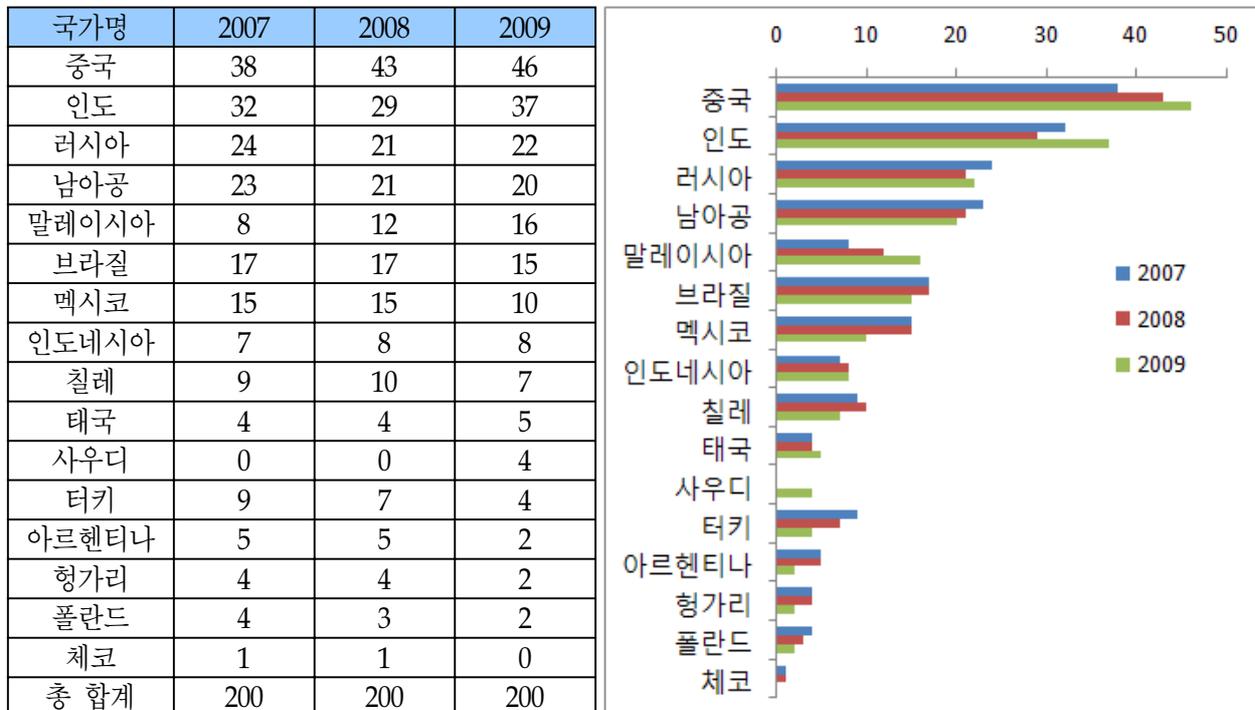
14) Buckley et al(1988, 1990)는 기업경쟁력을 측정함에 있어서, 기업의 성과(Performance), 잠재력(Potential), 과정(Process)을 모두 포함한 3P 모델을 소개(Buckley, P. et al. (1988). Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175-200.; Buckley, P. et al. (1990). Measure of International Competitiveness: Empirical Findings from British Manufacturing Companies. *Journal of Marketing Management*, 1990, 6(1), 1-13.)

금융위기 이후 중국과 인도 기업의 부상

- 글로벌 금융위기의 충격에도 불구하고 고성장을 지속한 결과, 글로벌 200대 기업에 속한 중국과 인도의 기업 수가 급속도로 증가
 - 200대 신흥국 기업 중 중국기업의 수가 46개로 가장 많으며, 2007년 이후 9개가 증가
 - 인도기업 또한 2009년 중국 다음으로 많은 37개의 기업이 200대 기업에 포함되었는데, 이는 2007년보다 5개가 증가한 숫자
 - 중국기업은 정부 구조조정에 의한 국유기업 중심인데 반해, 인도기업은 시장 경쟁력을 기반으로 한 민간기업 중심이라는 점에서 향후 인도기업이 더욱 증가할 것으로 기대
 - 러시아와 남아공 기업이 22개와 20개로 여전히 3위와 4위를 차지했으며, 말레이시아 기업은 4개가 증가하며 브라질과 멕시코를 제치고 5위

EMGC 200대 기업의 국가별 분포

(단위: 개)



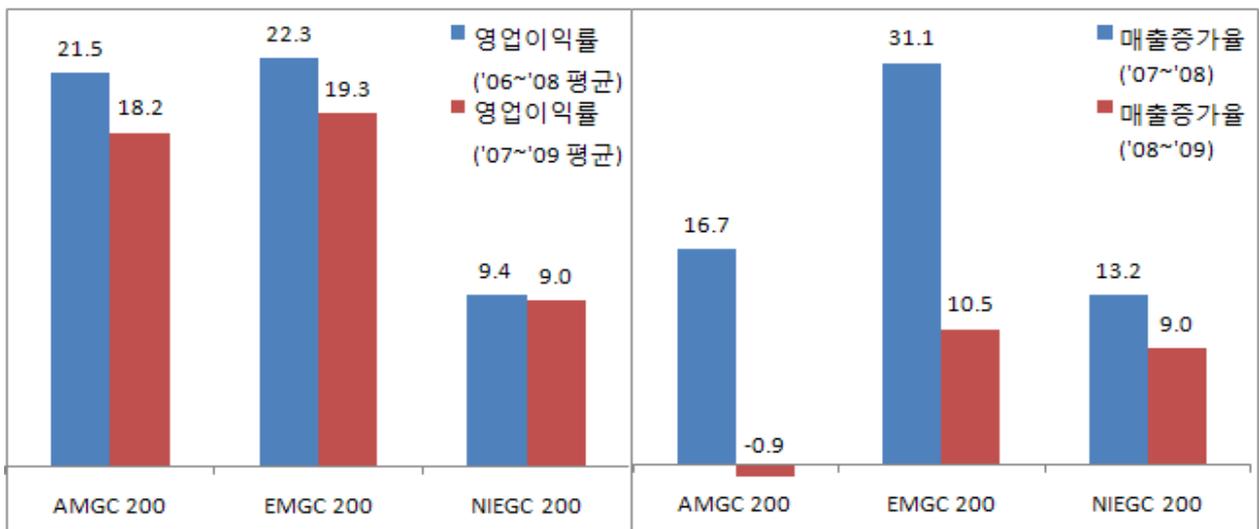
주: 연도는 기업의 실적이 발생한 회계연도 기준
 자료: Thomson One Banker를 토대로 필자 분석

신흥국 기업의 상대적 고수익-고성장세 지속

- 선진국 글로벌 기업(AMGC)과 동아시아공업국 글로벌 기업(NIEGC)의 비교 결과에서도 신흥국 글로벌 기업들의 고성장-고수익이 지속됨을 확인
 - 2007~2009년 자료를 활용한 200대 신흥국 글로벌 기업의 평균 이익률은 19.3%로 선진국 글로벌 기업의 평균인 18.2%를 상회
 - 2008~2009년의 매출액 증가율은 2008년 대비 큰 폭으로 낮아진 상황이지만, 신흥국 기업이 10.5%로 선진국 기업 -0.9%, 동아시아공업국 기업 9.0%보다 높음

금융위기 전후의 EMGC 200대 기업의 수익성과 성장성 비교

(단위: %)



신흥국 기업의 고성장-고수익 지속

(단위: %, 개)

국가구분	영업이익률(2007-2009년)		매출액성장률(2006-2009년)		전체 기업 수
	200대 글로벌 기업	전체기업	200대 글로벌 기업	전체기업	
선진국	18.2	9.0	12.2	7.6	3,597
신흥국	19.3	11.6	32.0	24.1	1,351
동아시아공업국	9.0	6.3	14.1	8.2	540

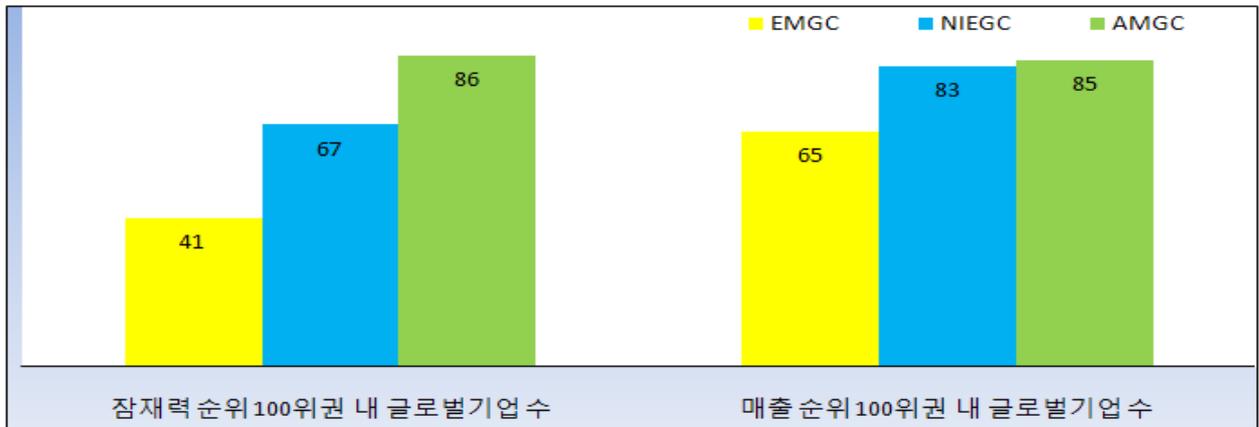
주: 전체 기업은 분석대상이 된 2009년 매출 5억 달러 이상 전체 상장기업을 의미하며, 기업 별 해당 과거 3년간 평균 이익률과 평균 성장률(CAGR)의 그룹별 단순 평균

2. 신흥국 기업의 글로벌화 수준 평가

잠재력 및 매출 상위 신흥국 기업의 글로벌화 수준은 다소 저조

- 잠재력 상위 100대 기업 중 국제화지수가 일정 수준 이상인 신흥국 기업의 수는 41개에 불과
 - 이는 선진국 기업의 86개, 동아시아공업국 기업의 67개에 비해 상대적으로 낮은 수준
 - 다수의 신흥국 기업들은 아직 잠재력의 원천이 내수시장에 있음을 시사
 - 이러한 현상은 3그룹 간의 매출상위 100대 기업들을 비교했을 때도 같은 결과

잠재력 및 매출 상위 100대 기업 중 글로벌 기업 수 비교



잠재력 상위 기업 중 글로벌 기업의 수

(단위: 개, %)

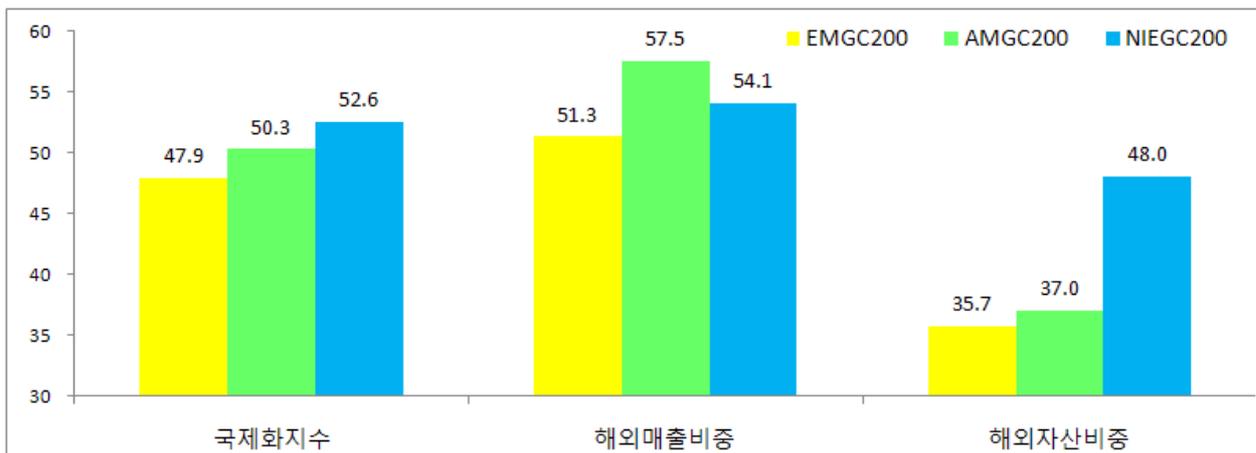
구분		EMGC	NIEGC	AMGC
잠재력 순위 내 글로벌 기업 수	50위권	25(50%)	31(62%)	46(92%)
	100위권	41(41%)	67(67%)	86(86%)
	200위권	84(42%)	137(68.5%)	158(79%)
200위 글로벌 기업의 잠재력 순위		539위	322위	251위
매출 순위 100위권 내 글로벌 기업 수		65(65%)	83(83%)	85(85%)

이미 글로벌화된 신흥국 기업의 글로벌화 수준은 선진기업에 근접

□ 글로벌 기업 리스트에 포함된 EMGC 200대 기업의 글로벌화 수준은 AMGC 200대 기업에 비해 다소 낮지만 상당 수준 근접

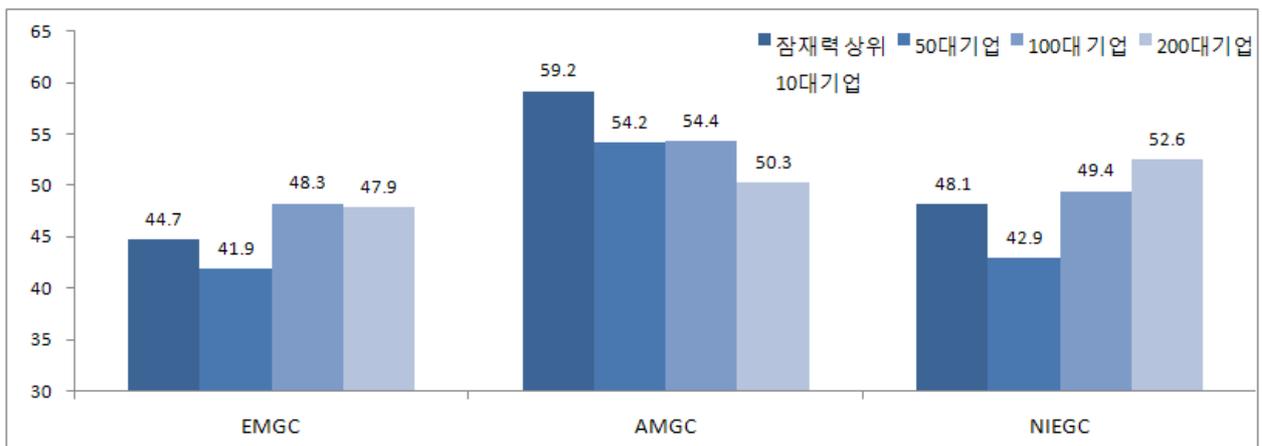
- EMGC 200대 기업의 국제화지수는 47.9로 AMGC 200대 기업의 국제화 지수 50.3에 2.4p차로 근접
- 하지만 잠재력 상위 50대 EMGC 기업은 AMGC 50대 기업과 14.3%p의 글로벌화 수준의 격차가 존재

신흥국(EM), 선진국(AM), 동아시아공업국(NIE) 기업의 글로벌화 수준 비교



주: 그래프의 값은 국가 그룹별 200대 글로벌 기업의 평균

잠재력 수준별 글로벌화 정도

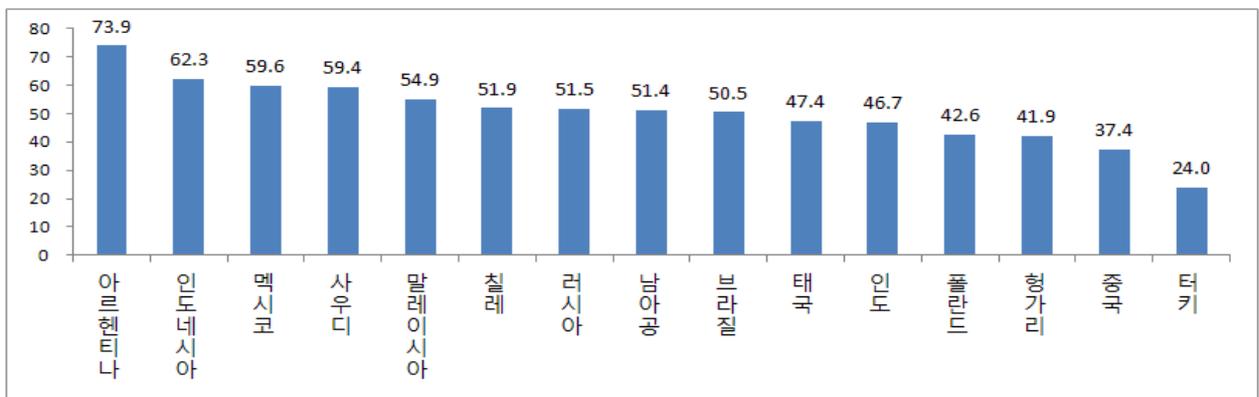


주: 그래프의 값은 국제화지수(TNI)의 10, 50, 100, 200개 기업의 평균

신흥국 중 중국기업의 글로벌화가 낮은 수준

- 글로벌 기업으로 선정된 200대 기업들의 글로벌화 수준을 국가별로 비교해본 결과 중국기업의 글로벌화 수준이 상대적으로 낮은 것으로 평가
 - 중국기업의 평균 글로벌화 수준은 37.4로 중국 이외의 BRICs 국가의 평균인 49.5에 비해 월등히 낮은 수준(인도 46.7, 브라질 50.5, 러시아 51.5)

국가별 신흥국 기업의 국제화 수준



주: 그래프의 값은 EMGC 200대 기업을 대상으로 국가별 기업의 평균 국제화지수를 의미

- 잠재력 상위 50대 기업 중 글로벌 기업의 수 또한 중국이 12개로 인도 29개, 러시아 22개에 비해 매우 낮은 수준

BRICs 국가 잠재력 상위 기업 중 글로벌 기업의 수

(단위: 개)

구분	50대 기업	30대 기업	10대 기업
중국	12	8	3
인도	29	19	6
브라질	12	10	4
러시아	22	18	5
신흥국 기업 전체	25	16	7

주: 전체 5억 달러 이상 상장 기업 중 국가별로 잠재력 상위 50대, 30대, 10대 기업 중 글로벌 기업 수를 계산

- 중국기업도 주요 잠재력 상위 기업들의 잠재력 원천이 해외시장보다는 내수시장에 있는 것으로 확인됨

Ⅲ. 산업별 글로벌화 수준, 유형, 발전방향

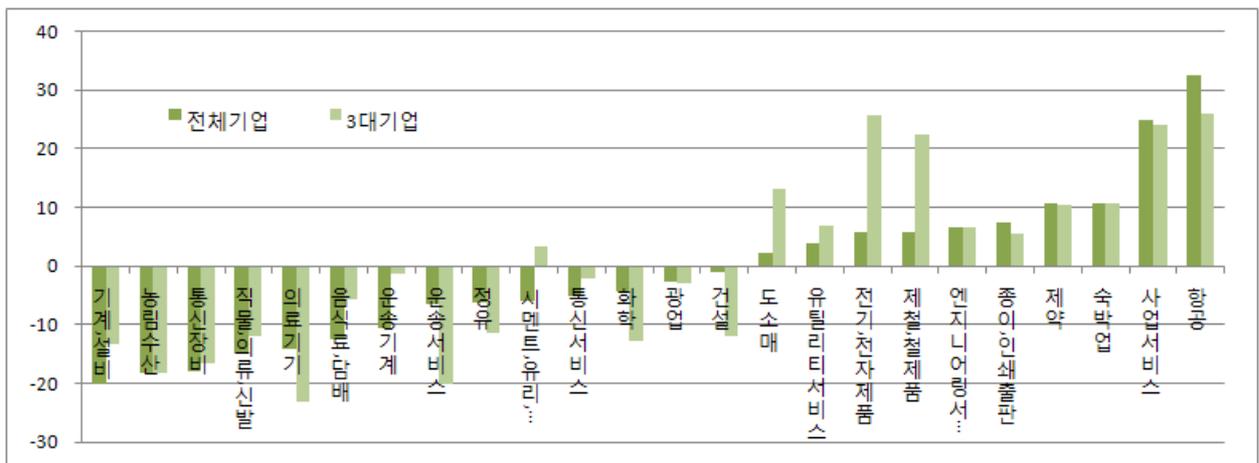
1. 산업별 글로벌화 수준 분석

여러 산업에서 신흥국 글로벌 기업의 글로벌화가 더 높은 수준

□ 선정된 그룹별 200대 글로벌 기업 간 비교에서는 신흥국 기업의 글로벌화 수준이 24개 산업 중 10개 산업에서 산업 평균에 비해 더 높게 나타남

- 600개 기업을 산업별로 분류한 후, 국가 그룹별 전체 기업과 잠재력 상위 3대 기업의 글로벌화 수준을 비교해 국제화지수의 격차를 분석
 - 산업별 특성에 따른 글로벌화 수준 차이를 통제하기 위해 신흥국 기업과 산업 내 전체 기업의 평균을 비교해 그 격차를 분석
- 신흥국 기업의 글로벌화가 높게 진행된 산업은 항공, 사업서비스, 숙박, 제약업 등의 순
 - 기계설비, 통신장비, 의류, 의료기기 등의 사업에서는 신흥국 기업의 글로벌화 수준이 평균 이하

산업별 신흥국 글로벌 기업의 국제화지수 격차(EM 평균-산업 평균)



- 주: 1) 국제화지수 격차는 산업별로 신흥국 기업의 평균 국제화지수(TNI)에서 선진국, 동아시아공업국, 신흥국 기업 모두의 국제화지수를 뺀 값을 나타냄
- 2) 전체기업은 산업에 속하는 전체기업을 대상으로 한 결과이며, 3대 기업의 경우 잠재력 상위 3대 기업을 대상으로 한 결과

사업서비스, 제약 산업 기업의 글로벌화가 높은 수준

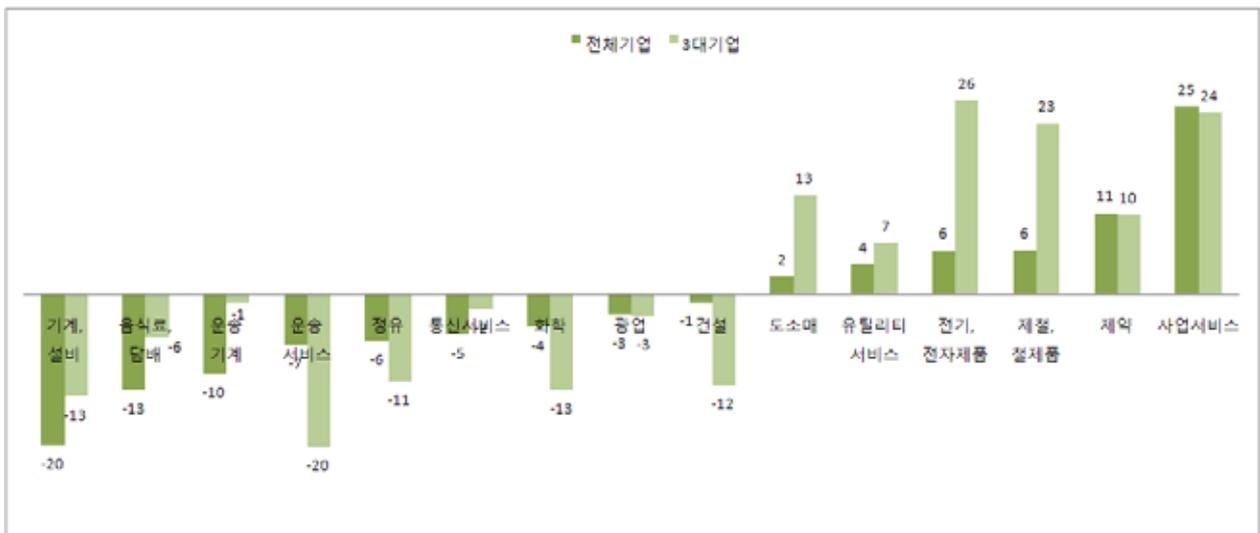
□ 글로벌 기업으로 선정된 기업 수가 15개 이상인 산업 15개 중 6개 산업에서 신흥국 기업의 글로벌화가 더 높은 수준으로 나타남

- 특히, 사업서비스 산업에서는 6개 EMGC 중 인도기업이 5개를 차지했으며, 인도기업의 높은 글로벌화로 인해 사업서비스 산업의 글로벌화가 전체 산업 평균보다 25p나 높은 수준
- 5대 인도기업의 국제화지수는 81.2로 선진국 기업의 36보다 2배 이상 높은 수준
- 또한 제약산업에서도 인도나 중국 기업들의 글로벌화 수준이 높는데, 산업 평균에 비해 10p 이상 높은 수준
- Sun Pharmaceuticals(인, TNI 55.2)나 Zhejiang Medicine(중, TNI 93.5), DR Reddys Laboratories(인, TNI 67.1) 등

□ 하지만 기계설비나 음식료, 운송기계 산업에서는 글로벌화 수준이 산업 평균에 비해 10p 이상 낮음

- 기계설비 산업의 17개 기업 중 7개인 NIEGC의 글로벌화 수준이 높은 데 반해(TNI 76), 4개의 EMGC(TNI 33)는 낮은 수준

15개 주요 산업 소속 신흥국 글로벌 기업의 국제화지수 격차(EM 평균-산업 평균)



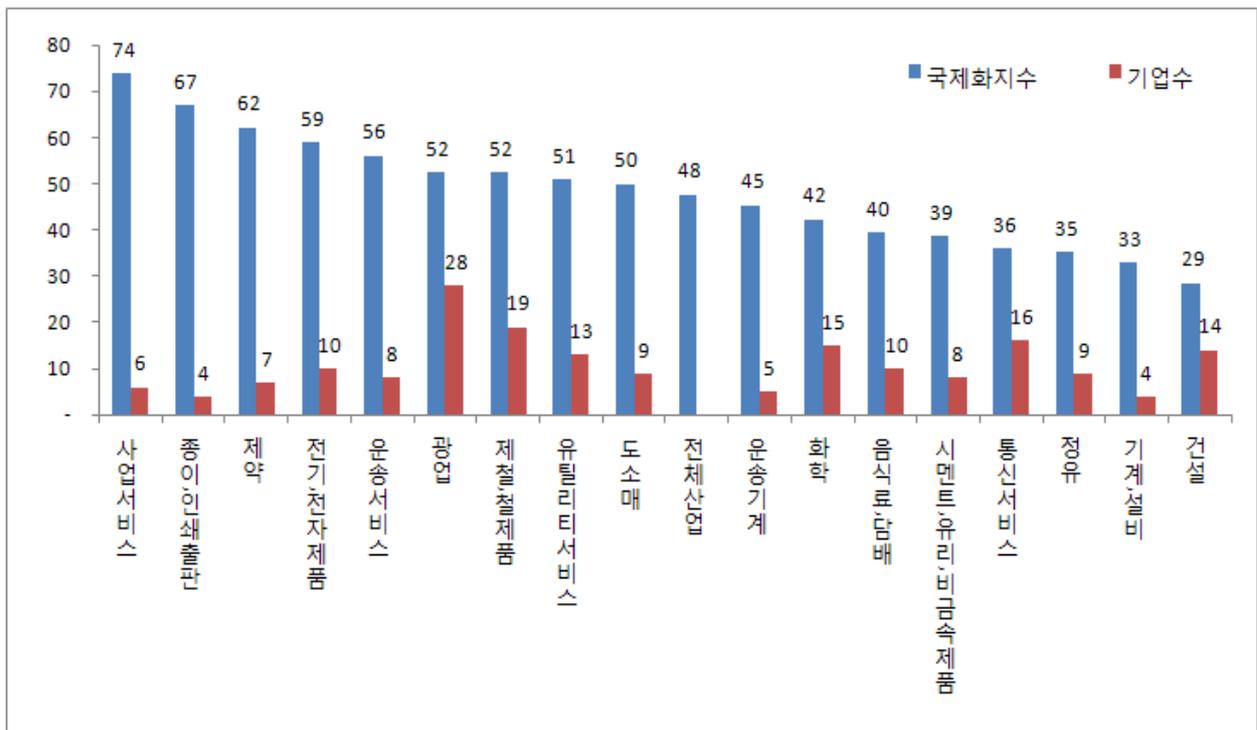
주: 국가 그룹별 글로벌 기업으로 선정된 200대 기업을 대상으로 분석

절대적 글로벌화 수준 또한 매우 높은 상황

□ 18개 주요 산업 중 절반인 9개 산업의 글로벌화 수준이 50 이상

- 200대 기업의 절대적 글로벌화 수준을 살펴보면 사업서비스업에 속한 6개 글로벌 기업의 글로벌화 수준이 74로 가장 높은 상황
- 종이, 인쇄출판 업계와 제약 업계 기업의 국제화지수가 60 이상으로 높은 글로벌화 수준을 보이고 있으며, 전기전자제품, 광업, 제철, 유틸리티 서비스 산업도 50 이상
- 특히, 주로 국내 수요에 기반한 인프라 산업으로 인식되고 있는 유틸리티 서비스 분야의 글로벌화 수준이 높은 것은 특징적인 현상
 - 유럽에 가스를 공급하는 러시아 최대 가스공급업체인 Gazprom(매출 987억 달러, TNI 45), 남미 각국에 진출하고 있는 칠레의 전력공급업체 Enersis(매출 120억 달러, TNI 68) 등이 대표적 기업

산업별 신흥국 글로벌 기업의 글로벌화 수준

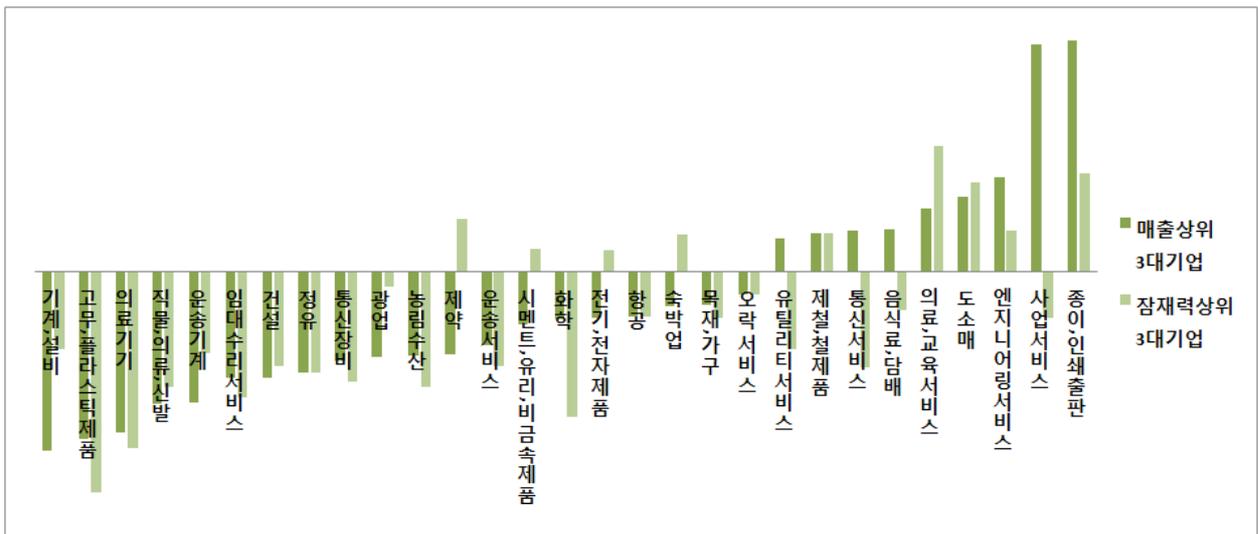


주: EMGC 200대 글로벌 기업을 대상으로 한 분석결과로 그래프의 값은 해당 산업 소속 기업들의 국제화지수(TNI값)의 평균값을 의미

내수기업 포함 시 신흥국 기업의 상대적 글로벌화 수준이 낮아짐

- 비글로벌 기업을 포함한 전체 상장기업을 대상으로 잠재력 및 매출 상위 기업의 글로벌화 수준을 비교할 경우 신흥국 기업의 글로벌화 수준이 하락
 - 분석대상 29개 산업 중 9개 산업에서만 글로벌화 수준이 평균 이상

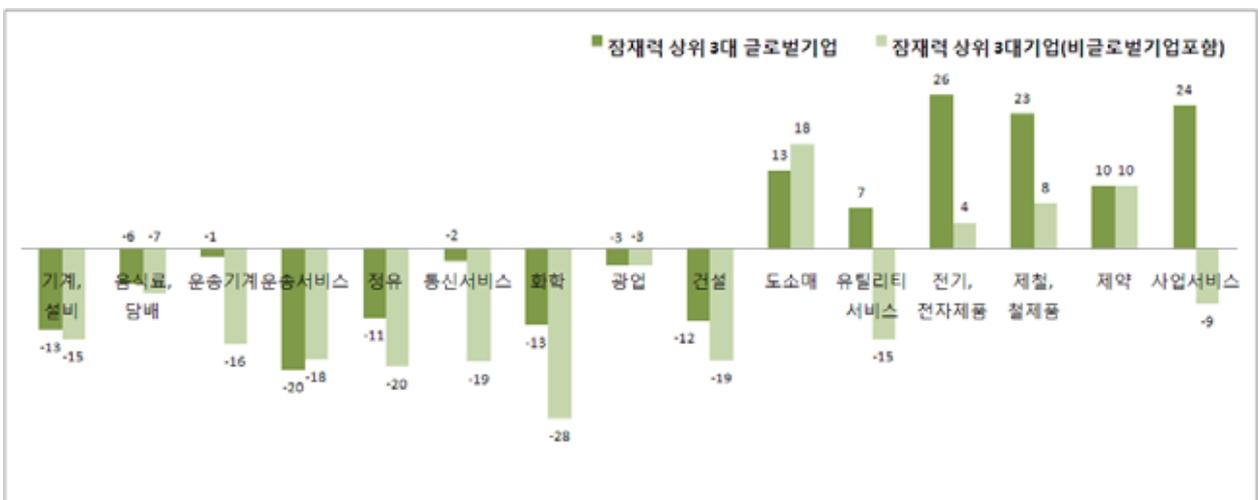
비글로벌 기업 포함 매출 및 잠재력 3대 기업의 글로벌화 격차 (EM 평균-산업 평균)



주: 그래프의 값은 국제화지수의 격차 값을 의미

- 15개 주요 산업의 잠재력 상위 3대 기업 간 비교 시, 비글로벌 기업을 포함하면 신흥국 기업의 글로벌화 수준이 산업 평균보다 높은 산업이 6개에서 4개로 줄어들고 글로벌화 격차가 더 커짐

3대 기업의 글로벌화 격차 비교 (EM 평균-산업 평균)



비글로벌 기업 포함 매출 및 잠재력 3대 신흥국 기업의 글로벌화 격차
(EM 3대 기업 평균 - AM, EM, NIE 9개 기업 평균)

산업	매출 상위 3대 기업					잠재력 상위 3대 기업				
	AM	EM	NIE	전체 9개	EM-전체	AM	EM	NIE	전체 9개	EM-전체
건설	52.4	12.2	33.7	32.7	-20.6	40.1	2.2	19.7	20.7	-18.5
고무, 플라스틱제품	65.5	16.9	66.4	49.6	-32.6	58.0	0.0	71.3	43.1	-43.1
광업	56.7	25.8	45.0	42.5	-16.7	73.3	54.9	45.0	57.7	-2.9
기계, 설비	38.5	2.8	72.1	37.8	-35.0	40.3	28.8	62.6	43.9	-15.1
농림수산	44.6	29.7	64.0	46.1	-16.4	12.4	4.6	64.0	27.0	-22.4
도소매	34.7	52.5	26.0	37.8	14.8	33.3	52.5	19.1	35.0	17.6
목재, 가구	18.2	0.7	0.0	7.1	-6.4	25.2	0.7	0.0	9.7	-9.0
사업서비스	20.1	81.9	10.0	37.3	44.6	27.2	0.0	0.0	9.1	-9.1
숙박업	38.4	22.6	26.8	29.3	-6.7	49.0	49.1	26.8	41.6	7.5
시멘트, 유리, 비금속제품	82.9	28.9	5.8	39.2	-10.3	82.9	51.2	5.8	46.6	4.6
엔지니어링서비스	29.2	45.6	5.9	26.9	18.7		22.2	5.9	14.0	8.2
오락 서비스	21.3	5.8	0.0	10.2	-4.4	15.3	2.2	0.0	6.6	-4.4
운송기계	52.8	17.9	59.3	43.3	-25.4	52.8	30.5	55.4	46.3	-15.7
운송서비스	55.0	41.1	65.6	55.5	-14.4	20.5	0.2	28.7	18.5	-18.3
유틸리티서비스	53.8	44.9	20.7	38.4	6.5	54.7	15.0	20.3	30.0	-15.0
음식료, 담배	58.1	53.2	23.1	44.8	8.4	77.6	41.7	27.8	49.1	-7.3
의료, 교육서비스	33.3	46.6	0.0	34.3	12.3	4.4	46.6	0.0	21.9	24.7
의료기기	37.0	1.0	72.9	32.5	-31.5	59.5	9.6	72.9	44.1	-34.5
임대수리서비스	34.5	0.0	0.0	20.7	-20.7	40.8	0.0	0.0	24.5	-24.5
전기, 전자제품	35.9	38.8	68.2	47.6	-8.9	33.4	57.4	68.2	53.0	4.4
정유	71.5	10.8	9.0	30.4	-19.6	71.5	10.8	9.0	30.4	-19.6
제약	57.1	21.2	33.1	37.1	-16.0	57.1	64.8	41.1	54.4	10.5
제철, 철제품	33.8	38.3	19.7	30.6	7.7	24.0	36.8	26.9	29.2	7.5
종이, 인쇄출판	20.5	79.9	3.4	34.6	45.3	29.9	53.8	19.8	34.5	19.3
직물, 의류, 신발	67.1	11.7	33.7	37.5	-25.8	86.4	26.5	34.2	49.0	-22.5
통신서비스	7.2	25.7	19.6	17.5	8.2	36.0	0.0	20.0	18.7	-18.7
통신장비	59.0	37.2	67.6	54.6	-17.4	72.3	28.2	48.4	49.7	-21.4
항공	58.1	29.8	27.8	38.6	-8.8	58.1	29.8	27.8	38.6	-8.8
화학	57.2	35.7	38.6	44.9	-9.1	72.5	13.5	30.0	41.8	-28.3
전체	44.6	29.6	31.7	35.8	-6.2	46.7	25.3	29.3	34.1	-8.8

주: 선정된 200대 글로벌 기업이 아닌 전체기업을 대상으로 한 글로벌화 수준 분석 결과

2. '잠재력-글로벌화 격차 모형'과 글로벌화 유형 분석

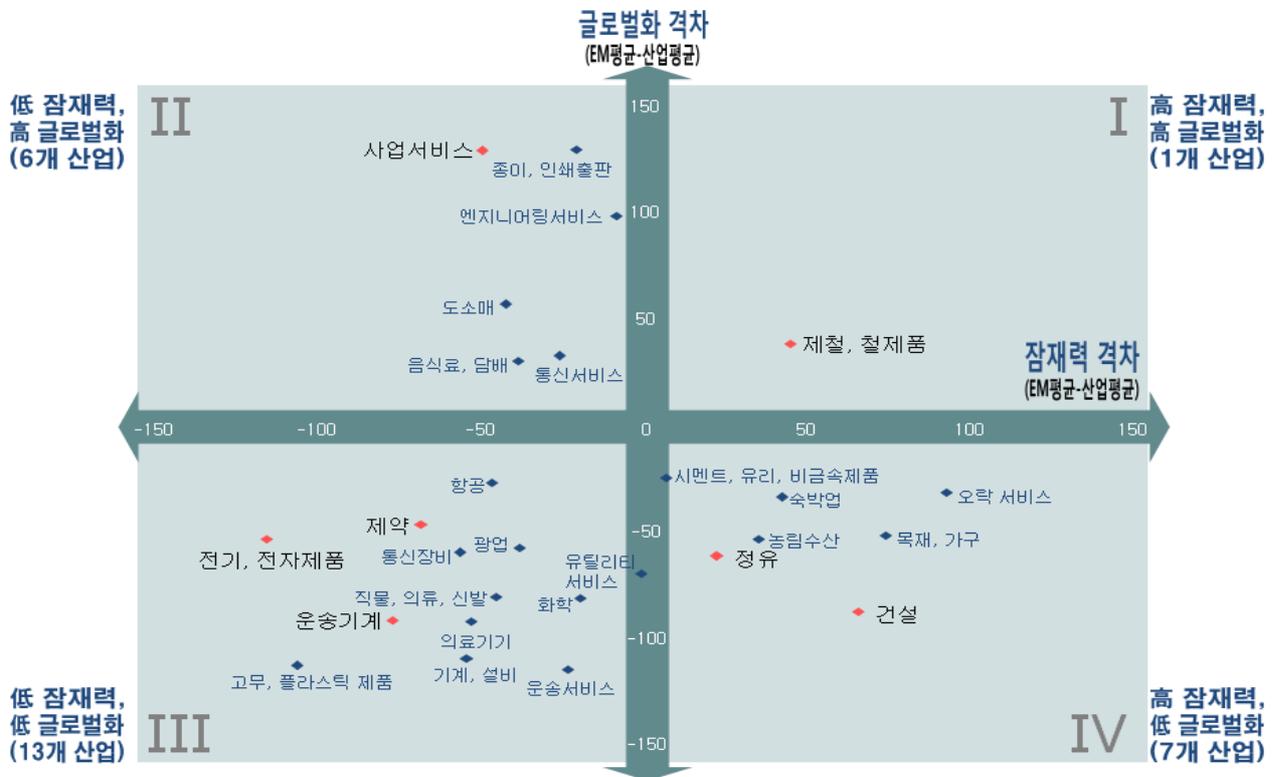
(1) 잠재력-글로벌화 4대 유형 정의

잠재력 격차와 글로벌화 격차를 고려해 4개 산업유형을 구분

□ 신흥국 대표 기업과 산업 소속 전체 대표 기업 간의 잠재력 수준 격차와 글로벌화 수준 격차를 활용해 4가지 산업유형을 정의

- 잠재력과 글로벌화의 격차를 기준으로 4개의 사분면을 구분하는 모형을 '잠재력-글로벌화 격차 모형'으로 정의하고 이를 활용해 분석
- I 사분면 高잠재력-高글로벌화, II 사분면 低잠재력-高글로벌화, III 사분면 低잠재력-低글로벌화, IV 사분면 高잠재력-低글로벌화 유형으로 구분
- 국가 그룹별 매출액 3대 기업을 선정해 산업별로 총 9개 기업을 평가

'잠재력-글로벌화 격차 모형'에 따른 신흥국 대표기업의 산업별 분포



주: 각 산업의 좌표값은 산업별로 신흥국 매출 3대 기업의 잠재력과 글로벌화 수준 평균에서 3국 그룹에서 각각 선정된 매출 3대 기업 전체(9개 기업)의 잠재력과 글로벌화 수준 평균을 뺀 값을 표준화해 100을 곱한 값을 표시

低잠재력-低글로벌화 유형에 가장 많은 산업이 분포

- 27개 대상 산업 중 가장 많은 13개 산업의 신흥국 기업이 잠재력과 글로벌화 수준이 모두 낮은 低잠재력-低글로벌화 유형에 속함¹⁵⁾
 - 특히 운송기계, 전기·전자, 화학 등 한국 주력 산업 분야는 전반적으로 低잠재력-低글로벌화 유형에 해당
 - 한편 대표 신흥국 기업의 잠재력과 글로벌화 수준 중 1개 이상의 지표가 평균 이상인 산업은 27개 산업 중 14개로 과반수 이상을 차지
 - 低잠재력-高글로벌화 유형과 高잠재력-低글로벌화에는 각각 6개와 7개
 - 잠재력과 글로벌화 면에서 모두 높은 값을 갖는 高잠재력-高글로벌화 유형은 제철산업 1개

산업별 신흥국 기업 잠재력-글로벌화 격차의 4대 유형

II. 低잠재력-高글로벌화(6개 산업)			I. 高잠재력-高글로벌화(1개 산업)		
구분	잠재력 격차	글로벌화 격차	구분	잠재력 격차	글로벌화 격차
사업서비스	-49	128	제철, 철제품	45	37
도소매	-42	56			
음식료, 담배	-38	29			
통신서비스	-26	32			
종이, 인쇄출판	-21	129			
엔지니어링서비스	-8	97			
종이, 인쇄출판	-12	32			
低잠재력-低글로벌화(13개 산업)			高잠재력-低글로벌화(7개 산업)		
구분	잠재력 격차	글로벌화 격차	구분	잠재력 격차	글로벌화 격차
전기, 전자제품	-115	-55	시멘트, 유리, 비금속제품	7	-26
고무, 플라스틱제품	-106	-114	정유	22	-62
운송기계	-77	-93	농림수산	35	-54
계약	-68	-48	숙박업	42	-35
통신장비	-56	-61	건설	66	-89
기계, 설비	-54	-111	목재, 가구	74	-53
의료기기	-53	-93	오락 서비스	93	-33
항공	-46	-28			
직물, 의류, 신발	-45	-82			
광업	-38	-59			
운송서비스	-23	-116			
화학	-19	-82			
유틸리티서비스	-1	-71			

15) 총 29개 분석대상 산업 중 국가 그룹별 매출 3대 기업의 숫자가 7 이하인 2개의 산업은 제외

□ 신흥국 기업의 글로벌화-잠재력을 기준으로 한 4대 유형의 특성과 기존 연구를 토대로 4대 유형의 명칭을 아래와 같이 정의

- I. 高잠재력-高글로벌화 유형 → 글로벌 시장 주도자: 해당 유형에 속한 기업은 산업 평균에 비해 잠재력과 글로벌화 수준이 높아 글로벌 시장을 주도
 - 인도를 기반으로 성장한 세계 1위의 제철기업 아르셀로미탈
- II. 低잠재력-高글로벌화 유형 → 저비용 파트너: 선진기업의 외주를 맡아 글로벌화 수준은 높으나 저부가가치 영역을 담당해 잠재력이 낮음
 - 선진기업의 아웃소싱으로 성장한 인도 최대 IT 서비스 업체 TCS
- III. 低잠재력-低글로벌화 유형 → 내수 중심 저가시장 공략자: 하이테크 산업영역에서 기술 수준의 격차로 내수 저가시장에 치중
 - 중국 내수 저가시장 위주의 중국 최대 자동차회사 상하이자동차
- IV. 高잠재력-低글로벌화 유형 → 내수 기반 해외시장 공략자: 글로벌화 수준은 낮으나 내수 기반 잠재력이 높아 해외시장을 적극 공략
 - 내수 경험으로 해외시장을 공략하는 세계 최대 건설회사 China Railway Construction

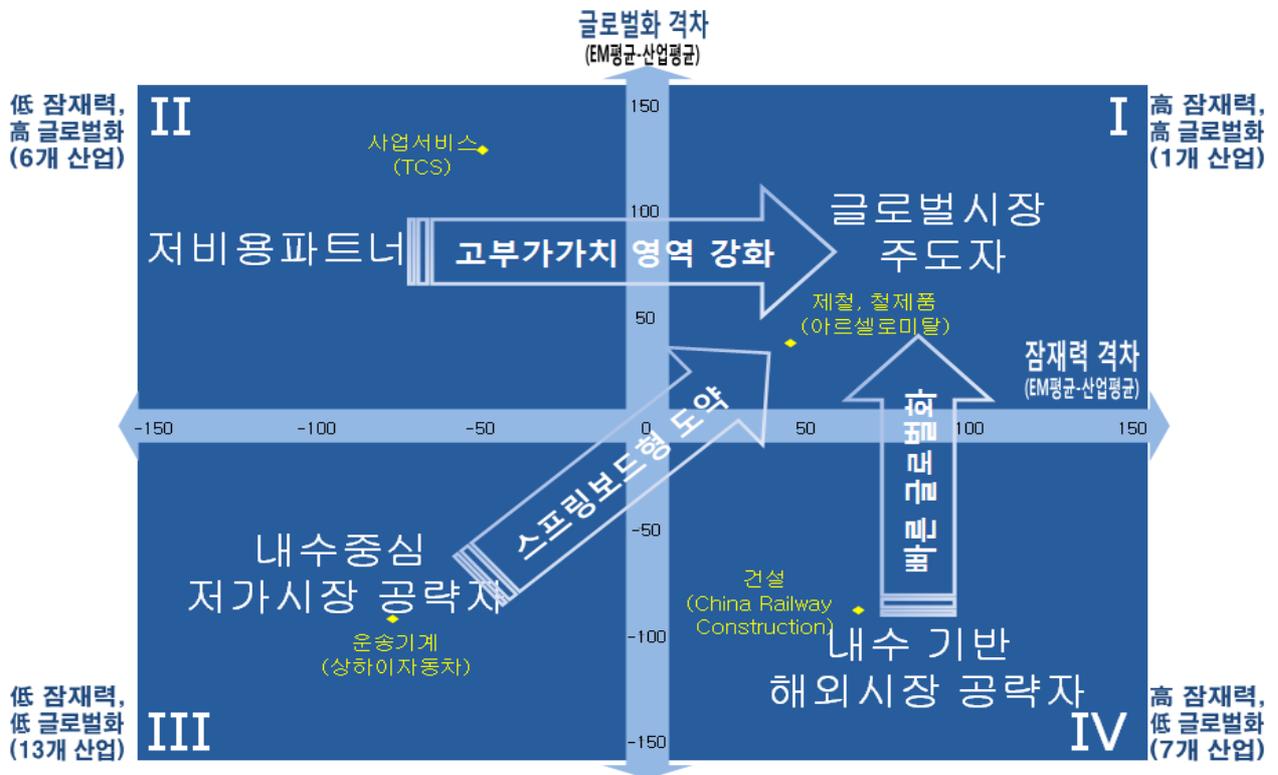
‘잠재력-글로벌화 격차 모형’에 따른 신흥국 기업의 글로벌화 유형



(2) ‘잠재력-글로벌화 격차 모형’에 기반한 발전 방향 도출

- 4대 유형은 산업별 특성과 국가적 특성 등에 따라 다양한 글로벌화 수준과 유형을 나타내는 신흥국 기업 분석의 기본 틀
 - 라마무르티는 5대 유형을 정의했으나, 5가지 유형의 도출 과정과 구분 기준이 다소 자의적이고 모호한 부분이 존재
 - 라마무르티 등의 기존 연구에 따르면 신흥국 기업은 산업별, 국가별로 특성이 매우 달라 유형별 분류가 불가피¹⁶⁾
 - 이에 비해 본 연구에서 정의한 4대 유형은 기준과 유형 도출 과정이 명확해 기업의 발전에 따른 변화과정에 대한 동태적 설명이 가능
- 신흥국 기업뿐 아니라 동일 산업 내의 선진국 기업과 NIE 기업의 경쟁현황 및 변화를 살펴볼 수 있는 효과적인 분석 틀

‘잠재력-글로벌화 격차 모형’에 따른 신흥국 기업의 발전 방향



16) Ramamurti, R. (2008). Why study Emerging-Market MNEs? In Ramamurti, R. & Singh, J. V. (Eds.). *Emerging Multinationals from Emerging Markets*(Chapter 1). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

신흥국 기업의 글로벌화 4대 유형 및 발전 방향

산업군	주요 산업(기업)	글로벌화 유형	발전 방향
① 高잠재력-高글로벌화	제철(미탈, 타타제철)	글로벌 시장 주도자	지배적 지위 강화
② 低잠재력-高글로벌화	사업서비스(TCS, 인포시스)	저비용 파트너	고부가 영역 진출
③ 高잠재력-低글로벌화	정유(페트로차이나), 건설(China Railway Construction)	내수 기반 해외시장 공략자	빠른 시장 잠식 (스프링보드형 진출 가능)
④ 低잠재력-低글로벌화	전기전자(LDK 솔라), 자동차(상하이자동차, 타타자동차), 제약(Sun Pharmaceuticals)	내수 중심 저가시장 공략자	스프링보드형 발전 가능성

① 高잠재력-高글로벌화 산업군: 글로벌 시장 주도자

□ 제철 산업처럼 주요 신흥국 기업이 이미 높은 잠재력을 보유하고 있고, 글로벌 시장 진출 수준도 높아 글로벌 시장을 주도하는 산업 유형

- 이 산업에서는 이미 신흥국 기업이 상대적으로 높은 경쟁력을 기반으로 상당부분 글로벌 시장을 잠식해 시장지배자의 위치를 차지
 - 인도에서 사업을 시작했으며, 전 세계 1위 제철기업으로 도약한 아르셀로미탈이 대표적인 사례¹⁷⁾
- 향후 같은 산업 내 후발 신흥기업들이 속속 글로벌 시장에 진출하면서 신흥기업의 주도적인 지위가 강화될 전망
 - 타타제철, 바오강 등 신흥국의 후발 제철 업체들 또한 글로벌 시장에서 빠르게 지위를 강화해나가고 있는 상황
 - 2010년 기준 세계 10대 제철회사 중 아르셀로미탈을 포함해 7개가 신흥국 기업(중국기업 6개)¹⁸⁾

□ 넓은 내수시장 기반을 활용한 잠재력 확보, 정부의 지원, 선진기업 M&A를 통한 역량 확보, 신산업 분야의 후발자의 이점 등이 신흥국 기업이 글로벌 시장을 주도할 수 있는 경쟁력의 원천으로 작용

17) 아르셀로미탈은 이미 본사를 선진국으로 옮겨 신흥국 기업으로 보기 어려운 측면이 있으나, 본 연구에서는 본사를 이전한 기업의 경우 해당기업의 기원이 된 국가를 기준으로 국적을 판단

18) 중국기업은 허베이제철(2위), 바이강(3위), 안강그룹(4위), 우한(5위), 장쑤사강(9위), 셔우강(10위)

② 低잠재력-高글로벌화 산업군: 저비용 파트너

- 사업서비스업, 식품 등 글로벌화 수준은 높으나 잠재력이 선발업체에 비해 낮은 低잠재력-高글로벌화 산업군
 - 저임금 등 신흥국의 저비용 이점을 기반으로 선진기업의 저비용 파트너 역할을 담당하는 한편, 글로벌 밸류체인상의 저부가 영역을 맡으면서 높은 글로벌화 수준을 보임
 - 저비용 외주 IT 서비스 업체로 발달한 인도의 인포시스, 위프로, TCS 등 사업서비스 업체가 대표적 사례
 - 그러나 잠재력 수준은 선발기업에 비해 낮은 상태로 향후 점진적으로 역량을 강화해 글로벌 시장에서의 지위를 높여갈 전망
 - 인포시스를 비롯한 인도 IT 서비스 업체들 또한 컨설팅 분야 등 고부가영역에서 역량을 강화하면서 시장지위를 높여가고 있는 상황이나, 아직은 선진 글로벌 기업과 상당한 격차가 존재

③ 高잠재력-低글로벌화 산업군: 내수 기반 해외시장 공략자

- 건설, 정유 등 내수시장을 기반으로 이미 높은 잠재력을 보유하고 있으나, 아직 글로벌 시장 진출 정도가 낮은 산업군
 - 향후 내수시장에서의 높은 잠재력을 기반으로 글로벌 시장 진출이 빠르게 전개될 분야
 - 중국 건설업체들의 빠른 해외진출이 대표적 사례로, 내수시장에서 쌓은 경험과 가격경쟁력을 기반으로 빠르게 해외 시장을 잠식
 - 기존 업체들은 신흥국 기업의 도전으로 위협에 노출될 가능성이 높으므로 예의 주시해야 하는 산업군
 - 특히 글로벌 시장에서 고부가가치 영역의 입지를 굳히지 못한 한국의 건설업체들은 중국의 저부가 영역 잠식으로 큰 타격을 입을 전망
 - 저가경쟁력뿐 아니라 정부 지원에 기반한 신산업 분야에서도 넓은 신흥국 내수시장을 기반으로 잠재력을 확보한 후 글로벌 시장 주도자로 부상

④ 低잠재력-低글로벌화 산업군: 내수 중심 저가시장 공략자

- 전기전자, 자동차, 제약 등 선진국 기업과 동아시아공업국 기업은 우위에 있는 반면, 신흥국 기업은 잠재력과 국제화 수준이 모두 낮은 산업
 - 이들 산업의 신흥국 기업은 주로 내수 저가시장을 공략하는 전략을 통해 이미 자국 내에 진출한 외국의 선발 기업과 경쟁하고 있는 상황
 - 한편, 이 산업군에서는 신흥국 기업이 인수합병을 통해 뒤쳐진 역량과 글로벌화 수준을 동시에 확대하는 스프링보드형 전략을 주로 활용
 - 이를 통해 신흥국 기업이 일거에 시장지위를 높일 가능성이 있으므로, 이러한 스프링보드 전략의 위협을 분석하고 대응책을 마련할 필요

(3) 스프링보드형 글로벌화의 평가와 전망

M&A의 형태를 띤 제휴전략

- 역량이 상대적으로 낮은 低잠재력-低글로벌화 산업군의 신흥국 기업들은 선진 기업을 인수해 피인수기업의 기술, 브랜드, 비즈니스 모델, 개발역량 등을 확보하는 전략을 사용
 - Luo and Tung(2007)은 인수합병 등을 통한 글로벌화를 스프링보드처럼 활용해 단숨에 글로벌 시장 진출을 달성하는 전략을 스프링보드 전략으로 명명¹⁹⁾
 - 역량확보형 M&A의 형태를 띤 신흥국 기업의 스프링보드 전략은 M&A라기보다는 인수합병을 통한 제휴 전략과 비슷한 성격을 가짐
 - 신흥국 기업은 역량 수준이 낮아 선진기업과 대등한 위치에서 제휴가 불가능하므로, 자본 투입을 통해 선진기업과 장기적 제휴관계 확보

19) Luo, Y. & Tung, R. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481-498.

기존 M&A 전략과 新 M&A 전략 비교

구분	기존 M&A 전략	EMGC의 新 M&A 전략(스프링보드 전략)
목적	<ul style="list-style-type: none"> · 주된 목적은 생산비용 절감 · 때로는 니치마켓과 신시장 진출, 기술 확보를 위해 M&A를 단행 	<ul style="list-style-type: none"> · 신기술, 브랜드, 기존 글로벌 시장의 소비자 확보
시너지 레벨	<ul style="list-style-type: none"> · 인수기업과 피인수기업이 유사한 비즈니스 모델을 보유 	<ul style="list-style-type: none"> · 인수기업: 저가상품 판매 · 피인수기업: 고부가가치 브랜드 상품 판매
통합 속도	<ul style="list-style-type: none"> · 인수합병과 동시에 피인수기업은 급격한 변화에 노출 	<ul style="list-style-type: none"> · 초반에는 비교적 점진적인 변화를 추구
조직 변화	<ul style="list-style-type: none"> · 고위 임원진 교체 · 강력한 구조조정 단행 · 초반에 나타나는 기업 간의 문화적 충돌로 생산성이 저하 · 중장기적으로 점차 안정세를 회복 	<ul style="list-style-type: none"> · 경영정상화 방안에 대해 기존 경영진의 의견을 적극 수렴 · 기존 임원진 대부분을 유지 · 제한적 구조조정 · 아직 중장기적 영향은 불확실
목표	<ul style="list-style-type: none"> · 단기적 목표 달성을 위한 인수: 단기간 내 주주가치 극대화 	<ul style="list-style-type: none"> · 단기적 목표는 불투명하나 장기적 비전은 뚜렷함

자료: Kumar, N. (2009. 5.). How emerging giants are rewriting the rules of M&A. *Harvard Business Review*. <<http://hbr.org/2009/05/how-emerging-giants-are-rewriting-the-rules-of-ma/ar/1>>

- 최근 유럽 등 선진국 경제가 둔화되고 재정위기로 인해 신용경색이 심화됨에 따라 비교적 저렴한 선진국 기업 매물을 신흥국 기업들이 매입
 - 특히 중국기업들은 2011년에 유럽 기업들을 적극적으로 인수하였고, 다양한 분야에서 투자를 단행
 - 페트로차이나인터내셔널은 영국의 INEOS리파이닝을 10.2억 달러에 인수했고, 레노버는 독일의 메디온을 6.2억 달러에 인수하며 유럽 진출을 강화²⁰⁾

지리자동차의 볼보 인수: 스프링보드형 글로벌화 사례

- ▷ 중국에서 저가 자동차를 주로 생산하는 지리자동차는 2010년 미국 포드사로부터 볼보자동차의 승용차 부문을 18억 달러에 인수해 단숨에 고가브랜드 확보와 글로벌 시장 진출을 달성
 - 볼보는 전 세계 100여 개 지역에 2,000여 개의 판매망과 50만 대의 생산규모를 갖고 있어, 30만 대의 생산규모를 가진 지리자동차의 입장에서는 혁신적인 도약을 한 스프링보드 사례
 - 볼보를 통해 혁신기반을 확보한 지리자동차는 2011년 흥하이 정밀 등과 함께 자동차 기술과 IT 기술을 융합해 친환경 전기차와 차세대 승용차를 공동 개발하면서 시너지를 추구
- (자료: 지리자동차 홈페이지)

20) Baird (2011). China M&A Market: Mid-Year 2011 Overview of Economic and M&A Activity. M&A Market Analysis and Capital Markets Update.

중장기적으로 스프링보드 전략은 성공 가능성이 높음

- 인도, 중국 등 국가별로 차이가 있고, 시행착오를 겪는 경우도 존재하지만 장기적으로는 성공할 가능성이 높음
 - 스프링보드 전략의 성공 가능성이 높은 이유는 첫째, M&A를 통한 단기적 통합보다는 장기적 우호관계를 유지하는 것을 중요시하기 때문²¹⁾
 - 즉, M&A를 통해 우월적 지위를 확보한 후, 지속적인 제휴관계를 유지하면서 기술적인 열위를 보완해 필요한 역량을 확보
 - 초반에는 공동 구매로 시작해 중장기적으로 쌍방향 기술 및 노하우 공유 등 더욱 다양한 분야에서 시너지 효과를 발휘
- 둘째, 피인수기업을 개별기업으로 인식하여 고위 경영진을 포함한 임직원의 대부분을 유지하고, 기존의 철학과 문화 등 무형자산을 존중
 - 신홍국 인수기업은 피인수기업의 기존 경영방식과 시장 타깃팅 전략을 존중하여 기존 주요 임원진들이 기업을 지속적으로 운영
 - 타타는 재규어, 코러스, 테틀리 등을 인수한 후에도 기존 브랜드 이미지에 영향을 미치지 않기 위해 이들 기업의 개별 운영체제를 고수
 - 신홍국 기업은 피인수기업의 기업가치, 윤리, 사업 철학 등 무형자산 영역을 공유하기 위해 피인수기업의 문화 등 무형자산을 존중

힌달코의 노벨리스 인수: 성공적인 스프링보드형 글로벌화 사례

- ▷ 2007년 힌달코(인도)는 알루미늄 제품 생산업체인 노벨리스(미국)를 60억 달러에 인수하며 세계 최대 알루미늄 압연업체로 부상
 - 힌달코는 자사의 약점을 인식하고 글로벌화를 달성하기 위해 노벨리스를 가장 적합한 인수대상으로 선정

힌달코의 기업 특징	노벨리스의 기업 특징
업스트림 포트폴리오	다운스트림 포트폴리오
원자재 가격 민감도 高	안정적인 현금흐름
저가 중심의 사업 운영	사유기술 활용 중심의 사업 운영
아시아 시장에 대한 접근성	세계 주요 알루미늄 회사

(자료: 힌달코 홈페이지)

21) Kale, P., Singh, H. & Raman, A. P. (2009. 12.). Don't Integrate your acquisitions, partner with them. *Harvard Business Review*.

<<http://hbr.org/2009/12/dont-integrate-your-acquisitions-partner-with-them/ar/1>>

3. 4대 유형별 대표 산업 및 기업 분석

(1) 高잠재력-高글로벌화 산업군

① 제철: 글로벌 시장을 주도

□ 제철산업에 속한 기업들은 신흥국 기업 중 상대적 잠재력이 가장 높고 글로벌화 수준도 높아 글로벌 시장을 주도

- 잠재력이 높은 신흥국 3대 기업은 아르셀로미탈(1위), 타타스틸(6위), 힌달코인더스트리(10위)로 모두 인도 출신 기업
- 이들 기업의 평균 잠재력 수준과 국제화지수는 AMGC 3대 기업보다 더 높음
 - 국제화 수준: EM 3대 기업 59.3 > AM 3대 기업 24
 - 잠재력 수준: EM 3대 기업 175 > AM 3대 기업 168

제철산업 잠재력 3대 글로벌 기업 비교

잠재력 상위 3대 글로벌 기업명		EM	AM	NIE
		Arcelormittal	Mitsubishi Corp.	Posco
		Tata Steel	Nippon Steel Corporation	China Steel Corp.
		Hindalco Industries	JFE Holdings Inc	Hyundai Steel Company
산업 내 잠재력 순위		1, 6, 10	2, 3, 7	4, 48, 59
산업 내 매출 순위		1, 7, 17	2, 4, 5	6, 39, 43
1대 기업	매출액(백만 달러)	66,971	62,230	31,649
	시가총액(백만 달러)	86,568	64,450	36,293
	종합잠재력지수	330	246	132
	해외매출 비중(%)	48.3	10.9	38.9
	해외자산 비중(%)	32.4	7.2	11.2
	국제화지수(TNI)	40.3	9.0	25.1
3대 기업 평균	매출액(백만 달러)	36,300	50,030	15,627
	시가총액(백만 달러)	40,453	44,720	19,281
	종합잠재력지수	175	168	55
	해외매출 비중(%)	70.1	24.6	31.5
	해외자산 비중(%)	48.4	7.2	11.2
	국제화지수(TNI)	59.3	24.0	26.9

잠재력 상위 10대 기업에 신흥국 기업이 5개 포함

□ 비글로벌 기업을 포함한 제철산업의 기업 중 잠재력 상위 10대 기업에 신흥국 기업이 5개 포함되어 있으며, 20대 기업에는 13개가 포함

- 13개 잠재력 상위 신흥국 기업 중 절반 이상인 7개 기업은 글로벌화 수준이 매우 낮은 내수 중심 기업
 - Xinyu Iron & Steel, Baoshan Iron & Steel 등 중국기업이 주를 이룸
- 일부 신흥기업은 이미 글로벌 시장을 주도하고 있으며, 향후 글로벌 시장 진출을 추진할 고잠재력 내수 중심 기업도 다수 존재
 - 기존 선진기업과 NIE 기업의 입지는 더욱 약화될 소지

제철산업 잠재력 20대 기업과 국가 그룹별 잠재력 3대 글로벌 기업

잠재력 순위	기업명	국가 그룹	국가	매출(09)	잠재력 지수	TNI	매출 순위
1	Arcelormittal	EM	인도	66,971	330	40.3	1
2	Mitsubishi Corp.	AM	일본	62,230	246	9.0	2
3	Nippon Steel Corporation	AM	일본	48,292	141	28.9	4
4	Posco	NIE	한국	31,649	132	25.1	6
5	Xinyu Iron & Steel Company	EM	중국	3,168	131	na	92
6	Tata Steel Limited	EM	인도	29,039	122	69.9	7
7	JFE Holdings Inc	AM	일본	39,570	118	34.2	5
8	Kardemir 'D' AS	EM	TUR	529	116	na	na
9	Thyssenkrupp AG	AM	독일	59,292	108	63.6	3
10	Hindalco Industries Limited	EM	인도	12,890	72	67.5	17
11	Jindal Steel & Power Limited	EM	인도	2,137	69	na	123
12	Gerdau SA	EM	브라질	15,225	69	54.6	14
13	Dongfang Electric Corp.	EM	중국	4,798	67	na	69
14	General Steel Holdings Inc	EM	중국	1,669	66	0.0	221
15	Tenaris SA	EM	ARG	8,382	65	83.8	33
16	Baoshan Iron & Steel Company	EM	중국	21,745	62	4.8	10
17	Sumitomo Metal Industries	AM	일본	18,674	62	42.0	11
18	Corning Inc	AM	미국	5,395	58	60.0	61
19	Henan Shenhua Coal & Power	EM	중국	1,450	58	na	235
20	Companhia Siderurgica Nacional	EM	브라질	6,298	57	26.2	48
48	China Steel Corp.	NIE	대만	7,851	20	28.1	39
59	Hyundai Steel Company	NIE	한국	7,380	14	27.5	43

주: 비글로벌 기업을 포함한 전체 제철기업 리스트의 잠재력 순위

(2) 低잠재력-高글로벌화 산업군

① 사업서비스: 선진기업을 추격하는 데 다소 시간이 걸릴 전망

□ 사업서비스 산업에 속한 기업은 글로벌화 수준이 높으나 잠재력 수준은 선진기업에 비해 낮음

- 신흥국 3대 사업서비스 기업의 산업 내 잠재력 순위는 20위, 27위, 33위 수준이며, 매출액 순위는 더욱 낮은 수준
- 신흥국 기업 중 잠재력 1위 기업인 Asseco Poland는 글로벌화 수준이 MS와 비슷하지만 잠재력 수준은 1위 기업인 MS의 10분의 1 수준
- 신흥국 3대 기업의 평균을 비교했을 때 글로벌화 수준은 선진국 기업에 비해 월등히 높지만 잠재력 수준은 10분의 1 수준에 불과

□ 잠재력 수준이 선진기업과 비슷해질 때까지는 시간이 걸릴 전망

사업서비스 산업 잠재력 3대 글로벌 기업 비교

잠재력 상위 3대 글로벌 기업명		EM	AM	NIE	
			Asseco Poland SA	Microsoft Corp.	Ncsoft Corp.
			Infosys Technologies	Google Inc	Cheil Worldwide Inc
			Mphasis Limited	Oracle Corp.	Venture Corp.
산업 내 잠재력 순위		20, 27, 33	1, 2, 3	77, 181, 188	
산업 내 매출 순위		157, 40, 185	2, 5, 6	276, 171, 76	
1대 기업	매출액(백만 달러)	1,066	58,437	545	
	시가총액(백만 달러)	1,546	135,854	611	
	종합잠재력지수	58	592	4	
	해외매출 비중(%)	43.5	43.4	21.1	
	해외자산 비중(%)	29.8	3.1	na	
	국제화지수(TNI)	36.6	23.3	21.1	
3대 기업 평균	매출액(백만 달러)	2,083	35,005	1,327	
	시가총액(백만 달러)	2,104	95,714	1,132	
	종합잠재력지수	44	428	-15	
	해외매출 비중(%)	78.3	51.0	35	
	해외자산 비중(%)	41.5	3.4	na	
	국제화지수(TNI)	67	27	35	

사업서비스 산업의 잠재력 20대 기업 중 신흥국 기업은 1개에 불과

□ 사업서비스 산업에서는 잠재력 상위 10대 기업 중 9개가 선진기업

- 신흥국 기업은 MS와 구글, 오라클 등 독보적 잠재력을 보유한 선진기업을 추월하기가 어려울 것으로 판단됨
- Baidu, Netease.com 등 중국기업이 잠재력 순위 13, 14위를 차지하고 있으나, 아직 매출 규모가 10억 달러 미만이며 내수 중심 기업
- 인포시스 등 인도 IT 서비스 업체도 매출액과 잠재력 수준이 낮음

사업서비스 산업 잠재력 20대 기업과 국가 그룹별 잠재력 3대 글로벌 기업

잠재력 순위	기업명	국가 그룹	국가	매출(09)	잠재력 지수	TNI	매출 순위
1	Microsoft Corp.	AM	USA	58,437	592	23.3	2
2	Google Inc	AM	USA	23,326	394	29.1	5
3	Oracle Corp.	AM	USA	23,252	297	29.2	6
5	Visa Inc	AM	USA	6,911	198	0.0	25
6	Centric Multimedia SA	AM	GRC	1,088	182	99.2	152
7	SAP AG	AM	DEU	14,886	127	45.6	13
8	SXC Health Solutions Corp.	AM	CAN	1,553	112	51.4	122
9	Mastercard Inc	AM	USA	5,099	92	54.5	33
10	Yahoo Japan Corporation	AM	JPN	2,691	85	0.0	70
11	Ebay Inc	AM	USA	8,727	85	28.1	22
12	Fujitsu Limited	AM	JPN	47,514	82	24.2	3
13	Baidu Inc	EM	CHN	611	82	0.0	247
14	Netease.com Inc	EM	CHN	550	76	0.0	272
15	Shanda Interactive Entertainment	EM	CHN	768	74	0.0	206
16	Accenture PLC	AM	USA	23,171	69	29.8	7
17	WPP PLC	AM	GBR	14,024	64	88.2	14
18	Automatic Data Processing Inc	AM	USA	8,867	64	16.7	20
19	NEC Corporation	AM	JPN	42,681	63	12.8	4
20	Asseco Poland SA	EM	POL	1,066	58	36.6	157
27	Infosys Technologies	EM	IND	4,276	40	98.7	40
33	Mphasis	EM	IND	908	35	65.8	185
77	Ncsoft Corp.	NIE	KOR	545	4	21.1	276
181	Cheil Worldwide Inc	NIE	KOR	1004	-24	54	171
188	Venture Corp.	NIE	SGP	2431	-25	30	76

주: 녹색은 잠재력 3대 AMGC, 노란색은 EMGC, 파란색은 NIEGC를 의미

(3) 高잠재력-低글로벌화 산업군

① 정유: 글로벌 시장 진출이 본격화될 전망

□ 페트로차이나 등 BRICs 국가의 정유기업들은 내수시장에서 축적된 잠재력을 토대로 향후 빠르게 글로벌 시장에 진출할 것으로 예상됨

- 내수시장의 빠른 성장에 힘입어 막대한 규모의 현금을 축적하고 이를 통해 글로벌 시장에 빠르게 진출
- 페트로차이나는 2009년 해외매출 비중 22.4%를 달성해 SK와 비슷한 수준이며, 매출 규모는 1,493억 달러로 1위 업체인 엑슨 모빌의 54%
- 신흥국 3대 기업의 국제화지수는 선진국 기업에는 못 미치나 NIE 3대 기업을 능가한 상황

정유산업 잠재력 3대 글로벌 기업 비교

		EM	AM	NIE
잠재력 상위 3대 글로벌 기업명		Petrochina Company	Exxon Mobil Corp.	SK Holdings Company
		Petroleo Brasileiro SA Petrobras	BP PLC	GS Holdings Corporation
		Oil Company Lukoil (JSC)	Total SA	S-Oil Corp.
산업 내 잠재력 순위		3, 6, 9	1, 2, 4	10, 21, 37
산업 내 매출 순위		6, 8, 9	1, 2, 4	10, 17, 33
1대 기업	매출액(백만 달러)	149,300	275,564	70,565
	시가총액(백만 달러)	169,056	276,319	57,022
	종합잠재력지수	703	1,123	203
	해외매출 비중(%)	22.4	76.8	22.5
	해외자산 비중(%)	na	44.1	8.0
	국제화지수(TNI)	22.4	60.5	15.3
3대 기업 평균	매출액(백만 달러)	108,451	228,053	38,432
	시가총액(백만 달러)	129,405	220,180	29,171
	종합잠재력지수	536	888	83
	해외매출 비중(%)	44.3	79.7	33.0
	해외자산 비중(%)	21.9	52.1	7.7
	국제화지수(TNI)	33.2	71.5	29.1

정유산업의 잠재력 20대 기업 중 신흥국 기업이 7개

- 정유산업에서는 신흥국 기업이 내수시장을 기반으로 높은 잠재력을 확보하고 있어 잠재력 5대 기업 중 1개, 10대 기업 중 5개, 20대 기업 중 7개
 - 중국 최대 정유 업체인 China Petroleum & Chemical은 매출 규모 면에서 글로벌화 수준이 아직 낮지만 향후 빠르게 글로벌 시장에 진출할 전망
 - 글로벌 시장에서의 인수합병을 통해 석유자원 확보뿐 아니라 선진 브랜드 기업을 통째로 인수해 자원 및 시장 확보와 해외시장 진출을 동시에 추구

정유산업의 잠재력 20대 기업과 국가 그룹별 잠재력 3대 글로벌 기업

잠재력 순위	기업명	국가 그룹	국가	매출(09)	잠재력 지수	TNI	매출 순위
1	Exxon Mobil	AM	미국	275,564	1123	60.5	1
2	BP PLC	AM	영국	247,687	891	68.3	2
3	Petrochina	EM	중국	149,300	703	22.4	6
4	Total SA	AM	프랑스	160,907	650	85.7	4
5	Chevron Corp.	AM	미국	159,387	630	68.4	5
6	Petroleo Brasileiro SA Petrobras	EM	브라질	104,813	616	9.8	8
7	China Petroleum & Chemical	EM	중국	192,751	520	0.2	3
8	Conocophillips	AM	미국	134,052	471	42.5	7
9	Oil Company Lukoil (JSC)	EM	러시아	71,240	288	67.3	9
10	SK Holdings	NIE	한국	70,565	203	15.3	10
11	Suncor Energy	AM	캐나다	23,881	193	21.7	21
12	Essar Oil	EM	인도	7,393	190	13.9	49
13	Reliance Industries	EM	인도	29,760	150	32.4	16
14	Marathon Oil Corp.	AM	미국	48,470	124	22.7	12
15	PTT Public Company	EM	태국	47,576	118	na	13
16	Valero Energy Corp.	AM	미국	68,144	107	11.4	11
17	Hess Corp.	AM	미국	29,378	76	28.5	18
18	Imperial Oil	AM	캐나다	20,310	72	na	26
19	Alliance Oil Company	AM	스웨덴	1,796	66	na	68
20	Idemitsu Kosan Company	AM	일본	38,458	54	10.1	14
21	GS Holdings Corporation	NIE	한국	29,659	52	11.7	17
37	S-Oil Corp.	NIE	한국	15,073	-5	60.4	33

주: 녹색은 잠재력 3대 AMGC, 노란색은 EMGC, 파란색은 NIEGC를 의미

② 건설: 내수경험을 토대로 빠르게 글로벌 시장에 진출할 전망

- 내수 인프라 시장의 급성장을 기반으로 잠재력을 축적한 신흥국 건설기업들의 글로벌화가 빠르게 진행될 전망
 - China Railway Construction, China Communications Construction 등 주로 중국 업체들이 많으며, 이들 기업의 해외시장 진출이 빠르게 확대
 - 2009년 기준 3대 신흥국 기업의 해외매출 비중 평균은 15% 수준으로 아직은 해외 진출 초기 단계
 - 큰 규모의 내수시장에서 발생한 매출로 이미 매출 규모 면에서는 산업 내 선두자리를 차지해 선진기업에 뒤지지 않는 상황
 - China Railway Construction은 2009년 505억 달러의 매출로 업계 1위

건설산업 잠재력 3대 글로벌 기업 비교

잠재력 상위 3대 글로벌 기업명		EM	AM	NIE
		China Railway Construction	Vinci	Henderson Land Development
		China Communications Construction	Bouygues	New World Development
		China State Construction Engineering	Brookfield Asset Management	Halla Engineering & Construction
산업 내 잠재력 순위		5, 9, 12	1, 6, 7	18, 31, 39
산업 내 매출 순위		1, 6, 5	3, 4, 24	240, 78, 67
1대 기업	매출액(백만 달러)	50,531	46,570	1,309
	시가총액(백만 달러)	33,883	49,967	15,996
	종합잠재력지수	127	185	22
	해외매출 비중(%)	6	38	na
	해외자산 비중(%)	10	na	na
	국제화지수(TNI)	7	38	16
3대 기업 평균	매출액(백만 달러)	40,609	34,865	2,735
	시가총액(백만 달러)	31,877	38,836	11,045
	종합잠재력지수	110	139	40
	해외매출 비중(%)	15	40	28
	해외자산 비중(%)	na	50	25
	국제화지수(TNI)	15	40	27

가격경쟁력을 바탕으로 글로벌 건설시장의 경쟁이 격화

□ 이미 잠재력이 높은 신흥국 기업의 가격경쟁력을 기반으로 한 해외시장 진출로 글로벌 건설시장의 경쟁이 격화될 전망

- 잠재력 상위 20대 기업 중 신흥국 기업은 11개로 선진국 기업을 능가한 상황
- 향후 신흥국 기업의 글로벌 시장 진출이 본격화되면 선진국과 NIE의 건설기업은 입지가 빠르게 약화되어 위기에 직면할 소지

건설산업 잠재력 20대 기업과 국가 그룹별 잠재력 3대 글로벌 기업

잠재력 순위	기업명	국가 그룹	국가	매출(09)	잠재력 지수	TNI	매출 순위
1	Vinci SA	AM	프랑스	46,570	185	38.1	3
2	Lanco Infratech	EM	인도	1,196	183	0.0	246
3	China Railway	EM	중국	48,848	135	na	2
4	Sun Hung Kai Properties	NIE	홍콩	4,417	131	9.2	53
5	China Railway Construction Corp.	EM	중국	50,531	127	6.5	1
6	Bouygues SA	AM	프랑스	44,983	121	30.9	4
7	Brookfield Asset Management	AM	캐나다	13,043	111	51.3	24
8	China Gezhouba Group Company	EM	중국	3,815	110	na	64
9	China Communications Construction Co.	EM	중국	33,239	106	9.7	6
10	Abertis Infraestructuras SA	AM	스페인	5,505	103	49.5	43
11	Cyrela Brazil Realty Empreendimentos	EM	브라질	2,460	100	0.0	93
12	China State Construction Engineering	EM	중국	38,056	97	30.0	5
13	Ferrovial SA	AM	스페인	17,353	95	73.9	17
14	Unitech	EM	인도	561	93	15.4	351
15	China Resources Land Corp.	EM	중국	2,141	80	na	110
16	ACS Actividades Construccion Servicios	AM	스페인	22,390	80	22.9	9
17	Metallurgical Corp. Of China	EM	중국	24,171	78	8.3	8
18	Henderson Land Development	NIE	홍콩	1,309	72	15.7	240
19	Jiangsu Expressway	EM	중국	818	67	na	295
20	Eiffage	AM	프랑스	19,568	58	13.9	12
31	New World Development	NIE	홍콩	3,150	26	34.3	78
39	Halla Engineering & Construction Corp.	NIE	한국	3,744	21	30.4	67

주: 녹색은 잠재력 3대 AMGC, 노란색은 EMGC, 파란색은 NIEGC를 의미

(4) 低잠재력-低글로벌화 산업군

① 운송기계: 잠재력과 글로벌화 수준이 아직 낮음

□ 신흥국의 운송기계 산업에 속한 기업은 잠재력과 글로벌 시장 진출 정도가 선진기업에 비해 낮은 상황

- 신흥국 3대 자동차기업의 평균 잠재력지수 또한 20으로 선진국 3대 기업의 평균인 599의 30분의 1 수준
- NIE 3대 기업의 평균인 105의 5분의 1 수준
- 따라서 선진기업에 당장 위협이 되지는 않겠지만, 선진기업과의 제휴나 인수합병을 통한 스프링보드형 도약 가능성은 상존

자동차산업 잠재력 3대 글로벌 기업 비교

		EM	AM	NIE
잠재력 상위 3대 글로벌 기업명		Tata Motors Limited	Toyota Motor Corp.	Hyundai Motor Company Limited
		Mahindra & Mahindra Limited	VOLKSWAGEN AG	Kia Motors Corporation
		Oriental Holdings Berhad	Ford Motor Company	Hyundai Mobis
산업 내 잠재력 순위		26, 38, 39	1, 2, 3	6, 24, 33
산업 내 매출 순위		30, 61, 228	1, 2, 3	7, 19, 28
1대 기업	매출액(백만 달러)	13,778	207,852	78,544
	시가총액(백만 달러)	10,949	199,879	70,333
	종합잠재력지수	36	799	257
	해외매출 비중(%)	64.1	63.6	24.3
	해외자산 비중(%)	43.5	59.2	39.8
	국제화지수(TNI)	53.8	61.4	32.1
3대 기업 평균	매출액(백만 달러)	6,657	157,626	39,542
	시가총액(백만 달러)	5,780	153,750	33,627
	종합잠재력지수	20	599	105
	해외매출 비중(%)	43.5	63.1	46.5
	해외자산 비중(%)	37.1	34.7	39.9
	국제화지수(TNI)	40	53	43

잠재력 10대 기업 중 신흥국 기업이 없음

□ 조선업체를 포함하면 잠재력 20대 기업에 속한 신흥국 기업은 4개

- 조선업체 China Cssc가 12위, Saic Motor가 16위, Weichai Power가 19위, Yangzijiang Shipbuilding이 20위를 차지

· 자동차산업에 비해 조선산업의 신흥국 기업이 더 빠르게 추격하고 있는 것으로 판단

운송기계산업 잠재력 20대 기업과 국가 그룹별 잠재력 3대 글로벌 기업

잠재력 순위	기업명	국가 그룹	국가	매출(09)	잠재력 지수	TNI	매출 순위
1	Toyota Motor Corp.	AM	일본	207,852	799	61.4	1
2	VOLKSWAGEN AG	AM	독일	146,719	569	65.0	2
3	Ford Motor Company	AM	미국	118,308	428	32.1	3
4	Honda Motor Company	AM	일본	101,359	330	78.6	5
5	Daimler AG	AM	독일	113,233	301	76.2	4
6	Hyundai Motor Company	NIE	한국	78,544	257	32.1	7
7	Nissan Motor Company	AM	일본	85,420	242	69.2	6
8	Fiat Spa	AM	이탈리아	71,882	214	72.5	9
9	Peugeot SA	AM	프랑스	69,465	185	12.1	10
10	BMW AG	AM	독일	72,713	166	77.4	8
11	Lockheed Martin Corp.	AM	미국	45,189	118	14.4	11
12	China Cssc Holdings	EM	중국	3,696	107	na	77
13	Audi AG	AM	독일	42,812	105	46.5	12
14	Honeywell International Inc	AM	미국	30,854	104	25.6	14
15	AKTIEBOLAGET VOLVO	AM	미국	28,845	102	87.5	17
16	Saic Motor Corp. Limited	EM	중국	20,261	81	na	22
17	Hyundai Heavy Industries Company	NIE	한국	25,122	74	90.0	20
18	Denso Corp.	AM	일본	31,818	72	42.8	13
19	Weichai Power Company	EM	중국	5,165	57	na	62
20	Yangzijiang Shipbuilding Holdings	EM	중국	1,556	53	91.6	124
24	Kia Motors Corporation	NIE	한국	25,286	38	55.8	19
26	Tata Motors	EM	인도	13,778	36	53.8	30
33	Hyundai Mobis	NIE	한국	14,797	21	41.8	28
38	Mahindra & Mahindra	EM	인도	5,189	12	11.7	61
39	Oriental Holdings Berhad	EM	말레이시아	1,004	12	55.3	228

주: 녹색은 잠재력 3대 AMGC, 노란색은 EMGC, 파란색은 NIEGC를 의미

② 전기전자제품: 잠재력과 글로벌화 수준이 아직 낮은 상황

- 신흥국의 잠재력 3대 전기전자 기업은 모두 태양광 산업에 속한 기업으로, 이들의 잠재력 수준은 선진국 기업과 NIE 기업에 비해 낮은 수준
 - 신흥국 3대 기업의 잠재력지수는 55로 선진국 3대 기업의 15%, NIE 3대 기업의 23% 수준
 - 그러나 태양광 산업 자체가 발달 초기 단계인 점을 고려할 때, 향후 산업의 성장과 함께 부상할 가능성
 - 산업영역을 태양광 산업만으로 한정할 경우, 이들 신흥국 기업은 이미 글로벌 시장 주도자
- 또한 신흥국 전기전자 기업은 선진기업과의 제휴 및 인수를 통해 급부상하는 스프링보드형 도약의 가능성이 존재

전기전자산업 잠재력 3대 글로벌 기업 비교

잠재력 상위 3대 글로벌 기업명		EM	AM	NIE
		LDK Solar	Hewlett-Packard	Samsung Electronics
		Trina Solar	Apple	LG Electronics
		JA Solar Holdings	Sony Corporation	Hon Hai Precision Industry
산업 내 잠재력 순위		19, 20, 27	1, 2, 4	3, 10, 11
산업 내 매출 순위		310, 356, 386	2, 11, 6	1, 8, 9
1대 기업	매출액(백만 달러)	1,099	114,068	119,362
	시가총액(백만 달러)	2,398	116,313	95,509
	종합잠재력지수	66	458	370
	해외매출 비중(%)	75.0	64.2	82.3
	해외자산 비중(%)	na	4.4	52.0
	국제화지수(TNI)	75.0	34.3	67.1
3대 기업 평균	매출액(백만 달러)	833	78,311	81,088
	시가총액(백만 달러)	1,462	94,873	57,309
	종합잠재력지수	56	378	210
	해외매출 비중(%)	66	59	69
	해외자산 비중(%)	na	7.5	44.9
	국제화지수(TNI)	66.1	33.4	57.0

태양광 등 신산업을 중심으로 부상

□ 내수기업 또한 잠재력지수 수준이 선진국과 NIE의 선발기업에 비해 낮아 잠재력 상위 20대 기업 중 신흥국 기업은 19위와 20위의 2개에 불과

- LDK Solar(19위), Trina Solar(20위) 또한 기존 산업영역이 아닌 새롭게 부상하는 태양광산업 소속 기업
- 전기전자산업에서는 선진국 기업과 NIE 기업의 각축이 지속되면서 태양광 등 신산업 분야를 중심으로 신흥국 기업이 부상할 전망

전기전자산업 잠재력 20대 기업과 국가 그룹별 잠재력 3대 글로벌 기업

잠재력 순위	기업명	국가 그룹	국가	매출(09)	잠재력 지수	TNI	매출 순위
1	Hewlett-Packard Company	AM	미국	114,068	458	34.3	2
2	Apple Inc	AM	미국	42,603	403	23.5	11
3	Samsung Electronics Company	NIE	한국	119,362	370	67.1	1
4	Sony Corporation	AM	일본	78,263	272	42.5	6
5	Hitachi	AM	일본	101,249	245	31.1	3
7	Panasonic Corporation	AM	일본	78,622	182	42.3	5
8	First Solar Inc	AM	미국	2,088	156	92.3	215
9	Toshiba Corporation	AM	일본	67,374	137	42.5	7
10	LG Electronics Inc	NIE	한국	62,648	134	65.5	8
11	Hon Hai Precision Industry Company	NIE	대만	61,253	125	38.4	9
12	Dell Inc	AM	미국	53,059	118	24.4	10
13	Schneider Electric SA	AM	프랑스	22,658	105	59.3	17
14	Koninklijke Philips Electronics Na	AM	네덜란드	33,270	101	86.9	13
15	EMC Corp.	AM	미국	14,026	86	33.0	30
16	Mitsubishi Electric Corp.	AM	일본	37,108	74	23.4	12
17	GT Solar International Inc	AM	미국	541	73	98.5	393
18	Taiwan Semiconductor Manufacturing Company	NIE	대만	9,246	66	37.2	41
19	LDK Solar Company	EM	중국	1,099	66	75.0	310
20	Trina Solar	EM	중국	846	59	97.1	356
24	Canadian Solar Inc	EM	중국	631	48	95.9	357
27	JA Solar Holdings Company	EM	중국	554	45	26.2	386

주: 녹색은 잠재력 3대 AMGC, 노란색은 EMGC, 파란색은 NIEGC를 의미

③ 제약: 신흥국 기업의 잠재력 격차가 가장 큰 산업

- 제약산업은 선진국 기업의 독보적인 아성이 높은 산업으로 신흥국 기업이 도전을 시도하고 있는 상황
 - 제약산업에서는 NIE 기업들 또한 거의 발달하지 못했으나, 대규모 내수 시장을 기반으로 한 신흥국 기업들의 도전이 시작되고 있는 상황
 - 그러나 아직은 잠재력과 시장지위가 미약한 수준
 - 향후 선진기업과의 제휴 및 인수합병을 통한 급부상 가능성이 존재하지만 선진기업의 선제적 인수 또한 활발하게 전개되고 있는 상황
 - 인도 제약기업에 대한 선진 제약사들의 인수가 활발

- 따라서 IT 기술과 제약기술의 결합 등 산업의 패러다임의 전환이 없는 상태에서는 신흥국 기업이 주도기업으로 부상하는 것은 다소 어려울 전망

제약산업 잠재력 3대 글로벌 기업 비교

잠재력 상위 3대 글로벌 기업명		EM	AM	NIE	
			Sun Pharmaceuticals Industries Limited	Pfizer Inc	Green Cross Corporation
			Aspen Pharmacare Holdings Limited	Johnson & Johnson	Yuhan Corp.
			Zhejiang Medicine Company	Roche Holding AG	
산업 내 잠재력 순위		23, 32, 36	1, 2, 3	87, 89	
산업 내 매출 순위		80, 68, 103	2, 1, 3	117, 116	
1대 기업	매출액(백만 달러)	825	50,009	552	
	시가총액(백만 달러)	1,282	136,141	512	
	종합잠재력지수	50	576	-14	
	해외매출 비중(%)	55	57	11	
	해외자산 비중(%)	na	19	na	
	국제화지수(TNI)	55	38	11	
3대 기업 평균	매출액(백만 달러)	843	53,135	554	
	시가총액(백만 달러)	1,025	111,193	650	
	종합잠재력지수	34	469	-15	
	해외매출 비중(%)	65	69	12	
	해외자산 비중(%)	na	46	na	
	국제화지수(TNI)	65	57	12	

잠재력 20대 기업이 모두 선진기업

- 제약산업은 잠재력 상위 20대 기업이 모두 선진기업으로, 오래전부터 선진기업 간의 각축이 일어나고 있는 전형적인 선진국형 산업
 - 선진국 기업을 제외한 기업 중 잠재력이 가장 높은 인도의 Sun Pharmaceuticals 또한 매출 순위가 80위이며, 잠재력 순위는 23위
 - NIE 기업의 잠재력 순위는 신흥국 기업보다 더 낮은 상황

제약산업 잠재력 20대 기업과 국가 그룹별 잠재력 3대 글로벌 기업

잠재력 순위	기업명	국가 그룹	국가	매출(09)	잠재력 지수	TNI	매출 순위
1	Pfizer Inc	AM	미국	50,009	576	37.7	2
2	Johnson & Johnson	AM	미국	61,944	457	65.6	1
3	Roche Holding AG	AM	체코	47,451	374	68.2	3
4	Novartis AG	AM	체코	46,395	356	65.9	4
5	Merck & Company Inc	AM	미국	27,428	346	26.7	10
6	Sanofi-Aventis	AM	프랑스	42,046	340	86.6	7
7	Glaxosmithkline PLC	AM	영국	45,810	310	93.5	5
8	Astrazeneca PLC	AM	영국	33,710	230	82.5	8
9	Abbott Laboratories	AM	미국	30,765	226	34.8	9
10	Bayer AG	AM	독일	44,717	184	53.0	6
11	Alapis SA	AM	그리스	1,760	180	na!	48
12	Amgen Inc	AM	미국	14,642	171	13.8	14
13	Teva Pharmaceutical Industries	AM	이스라엘	14,383	143	96.4	15
14	Gilead Sciences Inc	AM	미국	6,930	143	25.5	22
15	ELI Lilly & Company	AM	미국	21,836	134	29.2	11
16	Bristol Myers Squibb Company	AM	미국	18,808	123	35.0	12
17	Takeda Pharmaceutical Company	AM	일본	15,575	112	43.8	13
18	Novo Nordisk A/S	AM	덴마크	9,849	89	43.9	17
19	Celgene Corp.	AM	미국	2,726	78	19.0	35
20	Mylan Inc	AM	미국	5,093	56	51.9	23
23	Sun Pharmaceuticals Industries	EM	인도	825	50	55.2	80
32	Aspen Pharmacare Holdings	EM	남아공	1,094	27	45.8	68
36	Zhejiang Medicine Company	EM	중국	611	24	93.5	103
47	The United Laboratories International Ho	NIE	홍콩	599	12	98.5	104
87	Green Cross Corporation	NIE	한국	552	-14	10.7	117
89	Yuhan Corp.	NIE	한국	555	-16	14.2	116

주: 녹색은 잠재력 3대 AMGC, 노란색은 EMGC, 파란색은 NIEGC를 의미

IV. 시사점과 대응방안

1. 결론 및 시사점

일부 신흥국 기업은 높은 수준의 글로벌화를 달성

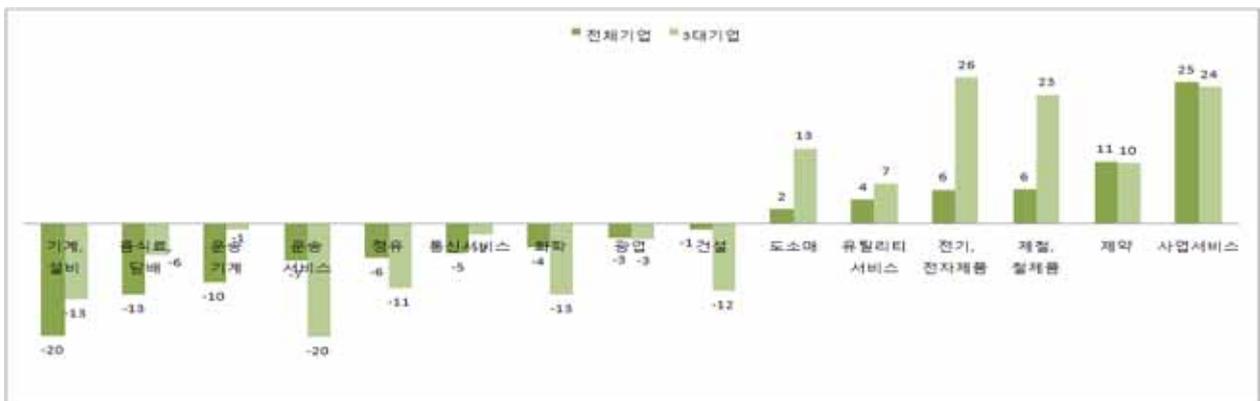
□ 신흥국 기업의 고성장-고수익이 지속되는 가운데 이들 기업의 글로벌화 또한 빠르게 전개되고 있음

- 신흥국 글로벌 기업은 금융위기 이후에도 선진기업과 동아시아공업국 기업에 비해 성장성과 수익성이 더 높게 나타나고 있으며, 이러한 성과를 기반으로 글로벌 시장 진출이 더욱 확대
- 잠재력 상위 100대 신흥국 기업 가운데 글로벌 기업은 41개로, 선진국 기업의 86개, 동아시아공업국 기업의 67개에 비해 낮음²²⁾

□ 그러나 이미 글로벌화된 신흥국 기업 중 잠재력 상위 200대 기업의 글로벌화 수준은 선진국이나 동아시아공업국의 기업에 비해 낮지 않음

- 국제화지수²³⁾: EMGC 47.9 < AMGC 50.3 < NIEGC 52.6
- 15개 주요 산업 중 6개 산업에서 신흥국 기업의 글로벌화 수준이 선진국과 NIE 기업을 포함한 전체 기업에 비해 높게 나타남²⁴⁾

15개 주요 산업에 속한 신흥국 글로벌 기업의 국제화지수 격차(EM 평균-산업 평균)



주: 국가 그룹별로 글로벌 기업으로 선정된 200대 기업을 대상으로 분석했으며, 3대 기업은 국가 그룹별로 산업별 3대 기업을 선정해 비교

22) 해외매출과 자산비율의 평균이 10% 이상인 기업을 글로벌 기업으로 판정

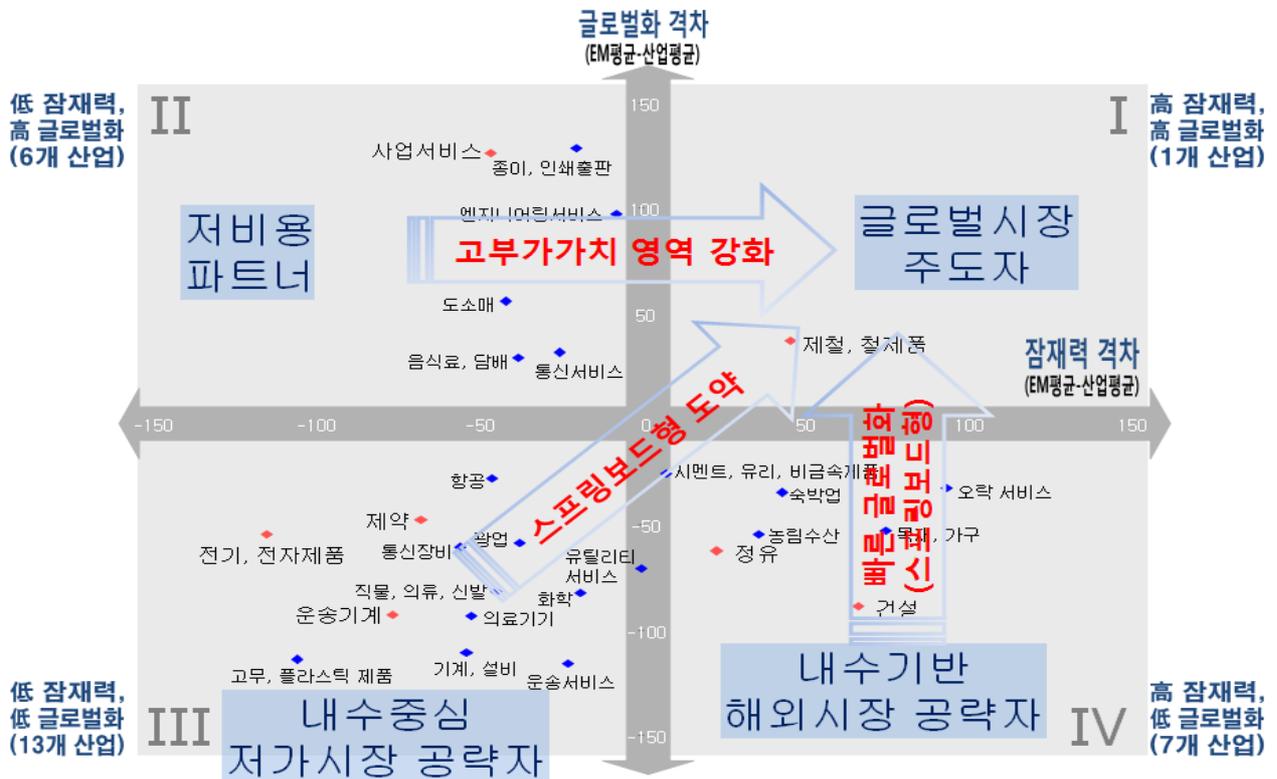
23) 국제화지수는 기업별로 2007~2009년 3년간의 평균으로 계산

24) 전체 600대 기업이 분포한 29개 산업 중 산업 내 기업 수가 15개 이상인 산업을 주요 산업으로 분류

신흥국 기업의 글로벌 시장화 경로를 규명

- 신흥국 기업과 선진국 기업의 ‘잠재력-글로벌화 격차 모형’을 분석한 결과 신흥국 기업은 다양한 경로를 통해 글로벌 시장 주도자로의 부상을 시도
 - 제철 등 일부 분야에서는 이미 글로벌화 수준과 잠재력 수준이 시장지배적 위치에 올라 글로벌 시장을 주도하는 신흥국 기업이 나타남
 - 성공한 신흥국 기업의 뒤를 이어 후발 신흥국 기업도 부상
- 다른 산업의 기업들 또한 아래 그림과 같이 매트릭스의 영역별로 다양한 경로를 통해 추격
 - 이 중 IV사분면에 속한 기업이 내수시장에서 확보한 높은 잠재력을 기반으로 글로벌 시장의 주도기업으로 빠르게 부상할 가능성이 가장 큼
 - 아직은 내수 저가시장을 중심으로 영역을 확대해가고 있는 III사분면에 속한 기업도 선진기업에 대한 M&A나 제휴를 활용한 스프링보드 전략을 통해 내수시장과 글로벌 시장에서의 지위를 동시에 확대할 전망

신흥국 기업의 글로벌화 유형과 발전 방향



향후 신흥국 기업의 시장 지위가 빠르게 높아질 전망

□ 신흥국 기업은 금융위기 과정에서 선진국 기업이 위축된 사이 선진국 시장에서 지위를 확대하는 한편, 신흥국 내수시장에서 중고가품 시장 진출, 미개척 신흥시장 진출 확대 등을 통해 위상이 빠르게 높아질 전망

- 신흥국 기업은 선진국 시장에서 금융위기 중에 매물로 나온 선진국 기업을 인수하면서 세력 확대

2011년 신흥국 기업의 선진국 기업 인수 사례

- ▷ 중국의 화학업체 내셔널블루스타는 노르웨이의 실리콘 생산업체인 엘켄을 20억 달러에 인수했고, 구오코는 영국 카지노 산업의 대표주자 더랭크그룹을 11.6억 달러에 인수했으며, 레노버는 독일의 전자업체 메디온을 6.2억 달러에 인수
- ▷ 브라질 최대 화학업체인 브라스켄은 2011년 6월 미국 다우케미컬의 자회사를 3.2억 달러에 인수하며 세계 최대 폴리프로필렌 생산업체로 부상

- 신흥국 시장에서도 선진국 기업의 신흥시장 진출 확대에 대응하기 위해 제품의 질적 수준 제고를 통한 중고가품 시장 진출 노력을 확대

하이얼의 제품의 질 제고와 가전시장 1위 달성

- ▷ 하이얼의 장루이민 회장은 품질이 낮은 냉장고를 직원들 앞에서 망치로 부수는 등의 노력과 연구개발 투자 확대, 일본 산요의 가전부문 인수 등을 통해 제품의 질적 수준을 꾸준히 제고
- ▷ 이러한 질적 수준 제고로 인해 전 세계 백색가전 시장에서 6.1%를 점유한 하이얼은 2010년 매출 1위를 달성
 - 냉장고와 세탁기 부문에서 각각 점유율 10.8%와 9.1%를 기록하며 1위를 차지

- 또한 아프리카 등 미개척 신흥시장에서도 중국, 인도 등 신흥국 기업의 진출이 급격히 확대되고 있는 상황

- 중국은 2007년부터 2011년 8월까지 1억 달러 이상의 전체 해외투자 311건 중 54건(17%)을 아프리카에 투자(헤리티지 재단 자료)
 - 같은 기간 인도도 전체 1억 달러 이상의 해외투자 171건 중 25%에 해당하는 42건을 아프리카에 투자(인도 중앙은행 자료)
- 또한 신흥국 기업은 자국 내 열악한 경영환경을 극복하기 위해 이미 선진화된 지역으로 본사를 이전해 글로벌 시장 진출을 시도
- 주요 중국기업은 홍콩으로 본사를 이전하는 등 홍콩을 레버리지로 활용해 글로벌 시장에 빠르게 진출하고 있는 상황
 - 중국 최대 통신기업 China Mobile이 홍콩으로 이전하고, 중국 3대 석유회사인 CNOOC가 홍콩으로 이전했으며, 레노버와 하이얼 등이 홍콩기업으로 변신하면서 글로벌 역량 강화에 주력
 - 인도와 남아공 기업들 또한 영국, 미국 등 서구 국가들과의 오랜 경제관계를 토대로 빠르게 글로벌 기업으로 거듭나고 있는 상황
- 신흥국 기업은 선진국 기업 인수뿐 아니라 본사 이전을 통한 제도적 환경 또한 스프링보드로 활용
- 이에 따라 신흥국 기업의 글로벌 시장 진출 속도는 과거 동아시아공업국 기업의 글로벌 시장 진출보다 빠르게 전개될 가능성

한편, 신흥국은 다양한 산업에서 글로벌 시장 진출 가능성을 시사

- 신흥국 기업은 식품, 통신, 인프라 등 한국 업체들이 전통적으로 내수산업으로 인식했던 산업에서도 글로벌화 수준이 높음
- 글로벌화 초기 상태인 신흥국 기업의 글로벌 시장 진출 성공은 아직 내수시장 중심인 여러 산업 분야의 국내 기업들에게도 글로벌 시장 진출 가능성이 있음을 시사

- 따라서 한국의 기업들도 글로벌화 인식을 제고하고 보다 적극적으로 글로벌 시장 진출을 시도할 필요
 - 특히, 중소기업의 글로벌 시장 진출에 대한 인식을 제고해 사업 초기 단계나 중소 규모 단계에서부터 전 세계 시장을 상대로 성장과 수익을 달성할 필요
 - 중남미, 동남아, 인도를 비롯한 다수의 신흥국 기업은 식품, 통신 등 다양한 산업에서 사업 초기부터 글로벌화를 통해 성장 중
 - 한국기업들은 글로벌화가 몇몇 산업에 국한되어 마치 이들 산업만이 글로벌화가 가능한 산업인 것처럼 인식되고 있는 고정관념을 극복할 필요

국가 그룹별 주요 식품기업의 글로벌화 수준 비교(2009년 기준)

구분	선진국 주요 기업	신흥국 주요 기업	한국 주요 기업
기업명	Nestle(스), Archer-Daniels-Midland(미), Unilever(영)	FEMSA(멕시코), SabMiller(남아공), Grupo Bimbo(멕시코)	CJ 제일제당, 농심, 대상
해외매출 비중(%)	84.6, 48.7, 69.7	75.8, 94.8, 54.5	6.5, 5.4, 12.3

자료: Thomson One Banker; 금융감독원, DART.

2. 글로벌화 유형별 대응방안

경쟁력 현황과 글로벌화 유형에 따른 대응전략을 마련할 필요

- 산업별로 신흥국 기업의 글로벌화 유형이 다르고, 해당 기업의 경쟁력 현황이 다르므로 이러한 상황에 따라 대응전략을 마련할 필요
 - 전자산업 등 한국기업이 이미 글로벌 시장의 리더에 속하는 경우는 신흥국 기업의 도전에 대응해야 하는 상황
 - 내수시장에서만 경쟁력이 있어 글로벌 시장 진출을 모색하는 한국기업에게 신흥국 기업의 부상은 글로벌 시장진출의 어려움을 가중하는 동시에 한국내 시장의 일부마저 잃을 수 있다는 위기감을 초래

신흥국 기업의 글로벌화 유형 및 발전방향과 대응전략

산업군	글로벌화 유형	발전방향	기존기업의 대응전략	
			글로벌 리더인 경우	로컬 리더인 경우
① 高잠재력-高글로벌화 - 제철	글로벌 시장 주도자	지배적 지위 강화	· 고부가가치화를 통한 차별화 · 以新濟新전략	· 틈새시장에서의 기술역량 차별화
② 低잠재력-高글로벌화 - 사업서비스	저비용 파트너	고부가 영역 진출	· 지속적 역량 격차 확대	· 신흥국 기업을 활용한 글로벌화
③ 高잠재력-低글로벌화 - 건설, 화학	내수기반 해외시장 공략자	빠른 시장 잠식 (스프링보드형 진출 가능)	· 핵심영역 강화 · 제휴형 글로벌화	· 신사업전략 발굴
④ 低잠재력-低글로벌화 - 전기전자, 자동차, 제약	내수중심 저가시장 공략자	스프링보드형 발전 가능성	· 신흥국 시장 공략 강화 · 선제적 제휴	· 제휴형 시장 공략

① 高잠재력-高글로벌화 산업: 고부가가치화를 통한 차별화와 틈새 공략

□ 한국기업은 신흥국 기업이 이미 글로벌 시장을 주도하고 있는 분야에서는 고부가가치화나 기술력 축적을 통한 시장차별화 전략을 구사할 필요

- 글로벌 시장을 주도하고 있는 선발 신흥국 기업에 이어 많은 후발기업들 또한 빠르게 성장하고 있어 한국기업의 입지는 갈수록 좁아질 전망
- 이에 대응하기 위해 한국기업은 글로벌 시장에서 고부가가치 영역에 치중하는 등 신흥국 기업과 차별화된 시장과 경쟁력을 확보하는 전략이 필요

- 글로벌 사업역량이 낮은 기업은 특정 분야의 기술역량을 구축해 글로벌 시장에서 틈새시장을 공략하는 전략을 구사할 필요

□ 또한 신흥국 기업과 협력해 신흥국의 기업에 대응하는 ‘신흥국 기업으로 신흥국 기업에 대응하는 전략’, 소위 ‘以新濟新’ 전략을 구사

- 다양한 신흥기업들이 늘어나고 있는 점을 활용해 유망 신흥국 기업과 협력함으로써 신흥국 시장 진출이나 제3의 신흥시장에 대한 공동 진출 가능
- 예를 들어 이미 아프리카 등 미개척 신흥시장에서 빠르게 시장지위를 확대하고 있는 인도와 중국의 기업을 활용한 아프리카 진출 등

② 低잠재력-高글로벌화: 고부가 영역 강화/신흥국 기업 활용 글로벌화

- 신흥국 기업은 저비용 파트너에서 고부가가치 영역으로 진입을 시도하고 있으므로 이에 대응할 필요
 - 글로벌 리더에 해당하는 기업은 신흥기업의 추격을 따돌릴 수 있도록 지속적으로 역량을 강화해 격차를 확대할 필요
 - 차별화된 연구개발 투자를 통해 새로운 사업모델을 개발하고, 신제품, 신기술 등을 지속적으로 개발해 추격자들과의 거리를 유지 또는 확대
 - 아직 글로벌 시장을 주도하지 못하고 내수시장 중심인 기업은 글로벌화 역량을 확보한 신흥국 기업을 파트너로 해서 글로벌 주도기업의 고부가가치 영역을 공략하는 전략을 구사하는 것이 가능
 - 사업서비스업 분야에서 인포시스 등 인도의 글로벌 역량을 가진 업체와 국내 주도적 업체가 협력을 통해 고부가가치 영역을 공략

③ 高잠재력-低글로벌화 산업: 핵심 영역 강화/신사업 전략 발굴

- 많은 기업들이 내수시장을 기반으로 높은 잠재력을 갖고 빠르게 해외시장에 진출하고 있는 분야에서는 위협 정도가 높은 만큼 대응전략 마련이 시급한 상황
 - 기존 글로벌 강자가 신흥국 기업의 글로벌화에 대응하기 위해서는 핵심 영역을 강화해 신흥국 기업과 차별화되는 핵심 영역의 역량을 강화하는 전략이 필요
 - 신흥국 기업이 저가, 저부가 영역에 치중해 있다는 점에서 일단 여력이 있지만, 신흥국 기업이 시장점유율과 자본력을 기반으로 고부가 영역 중심의 기업을 아웃소싱, 제휴, M&A하는 방식의 사업형태가 가능하므로 안심할 수 없는 상황
 - 이 분야에서 내수시장 중심의 사업을 전개하는 기업은 신흥국 기업의 도약으로 해외시장 진출이 더욱 어려워질 수 있음
 - 선진기업이 고부가 영역에 진출하는 것은 불가피하므로, 건설업 분야에서는 ‘신흥국 도시건설’, ‘상생복합형 진출’ 등 선진국 기업과 차별화되는 신사업전략을 마련할 필요

④ 低잠재력-低글로벌화: 신흥국 시장 공략 강화/제휴형 시장 공략

- 전기전자, 자동차 등 많은 영역에서는 아직 신흥국 기업이 低잠재력-低글로벌화 산업군이지만 안심할 수 있는 상황이 아니므로 선제적 대응 필요
 - 이 산업군에서도 신흥국 기업이 스프링보드 전략 등을 통해 빠르게 역량 강화와 글로벌 시장 확보를 달성할 가능성이 높음
 - M&A나 제휴 등으로 기존의 선진 기업을 스프링보드로 활용해 단숨에 글로벌 시장 진출과 경쟁력 강화를 동시에 추구하는 전략²⁵⁾
 - 실제로 신흥국 기업은 대만, 홍콩 등 동아시아공업국 기업이나 구미 선진 기업을 활용해 빠르게 글로벌 시장에 진출하고 있는 사례가 늘고 있으며, 성공 가능성 또한 매우 높은 상황
- 글로벌 시장을 주도하는 기업은 이러한 신흥국 기업의 도약에 대비해 신흥국 내수시장에 대한 공략을 보다 강화할 필요
 - 신흥국 기업의 경쟁력 원천이 되는 저가 중심의 신흥국 시장에서 선제적으로 지위를 강화
 - 한편, 신흥시장 공략 강화를 위해 신흥국 시장의 유망 기업과 제휴해 해당국 시장의 지위를 확보 가능
 - 고부가 영역인 브랜드나 부품 등을 공급하면서 일정부분 기술 이전을 통해 상생의 틀을 지속적으로 발전시켜 신흥국 기업의 성장동력으로 활용하는 전략 또한 가능
 - 이는 신흥국 기업의 스프링보드 전략 구사에 선제적으로 대응하는 차원에서 선발기업이 스프링보드 역할을 주도적으로 해주는 전략
- 아직 글로벌 시장 주도기업이 아닌 국내시장 중심인 기업도 신흥국 시장에서 신흥국 기업과 제휴해 신흥국 시장에 진출 가능

25) Luo, Y. & Tung, R. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481-498.

부록1. EMGC, AMGC, NIEGC 600 기업 리스트

가. 신흥국 200대 글로벌 기업

(단위: 억 달러, %)

순위	기업명	국가	산업	매출 (09)	잠재력 지수	TNI
1	Gazprom OAO	RUS	유틸리티	987	846	45
2	Petrochina Company	CHN	정유	1,493	703	22
3	Petroleo Brasileiro SA Petrobras	BRA	정유	1,048	616	10
4	Arcelormittal	IND	제철, 철제품	670	330	40
5	Vale SA	BRA	광업	278	314	82
6	Oil Company Lukoil (JSC)	RUS	정유	712	288	67
7	Rosneft Oil Ojsc	RUS	광업	363	267	77
8	Saudi Basic Industries Corp.	SAU	화학	275	243	na
9	Centrais Eletricas Brasileira SA	BRA	유틸리티	149	196	na
10	Essar Oil	IND	정유	74	190	14
11	China Shenhua Energy Company	CHN	광업	178	184	5
12	Transneft	RUS	운송서비스	116	173	na
13	Anglo American PLC	ZAF	광업	216	155	78
14	Reliance Industries	IND	정유	298	150	32
15	Cnooc	CHN	광업	154	145	28
16	JBS SA	BRA	도소매	197	141	77
17	China Railway Construction Corp.	CHN	건설	505	127	6
18	Sistema Jsf	RUS	통신서비스	196	124	12
19	Barito Pacific TBK	IDN	화학	15	124	27
20	Tata Steel	IND	제철, 철제품	290	122	70
21	PTT Public Company	THA	정유	476	118	na
22	America Movil Sab De CV	MEX	통신서비스	302	112	77
23	Oil & Natural Gas Corp.	IND	광업	205	112	19
24	China Communications Construction	CHN	건설	332	106	10
25	Saudi Telecom Company	SAU	통신서비스	135	103	na
26	China State Construction Engineering	CHN	건설	381	97	30
27	MTN Group	ZAF	통신서비스	152	95	56
28	Cemex Sab De CV	MEX	비금속제품	152	94	84
29	Unitech	IND	건설	6	93	15
30	Enersis SA	CHL	유틸리티	120	92	68
31	Ultrapar Participacoes SA	BRA	유틸리티	207	92	na
32	Rain Commodities	IND	비금속제품	8	90	70
33	Companhia De Bebidas DAS Americas	BRA	음식료, 담배	133	90	37
34	Gazprom Neft	RUS	도소매	212	89	81
35	Bharti Airtel	IND	통신서비스	74	88	5
36	China Dongxiang (Group) Company	CHN	도소매	6	86	14
37	Kumba Iron Ore	ZAF	광업	32	84	47
38	Sasol	ZAF	화학	178	81	50
39	Sabmiller PLC	ZAF	음식료, 담배	125	80	88

40	Metallurgical Corp. Of China	CHN	건설	242	78	8
41	PTT Exploration & Production	THA	광업	36	77	25
42	Empresa Nacional De Electricidad	CHL	유틸리티	47	73	44
43	Huaneng Power International Inc	CHN	유틸리티	112	72	14
44	Sesa Goa	IND	광업	10	72	53
45	China Oilfield Services	CHN	광업	26	72	28
46	Hindalco Industries	IND	제철, 철제품	129	72	68
47	Gerdau SA	BRA	제철, 철제품	152	69	55
48	Mobile Telesystems Ojsc	RUS	통신서비스	103	69	10
49	Silvinit	RUS	기타서비스	11	68	82
50	African Oxygen	ZAF	화학	7	67	12
51	LDK Solar Company	CHN	전기, 전자제품	11	66	75
52	Tenaris SA	ARG	제철, 철제품	84	65	84
53	Parkson Holdings Berhad	MYS	도소매	7	63	83
54	Suzlon Energy	IND	기계, 설비	51	63	74
55	Baoshan Iron & Steel Company	CHN	제철, 철제품	217	62	5
56	YTL Power International Berhad	MYS	유틸리티	17	60	86
57	Trina Solar	CHN	전기, 전자제품	8	59	97
58	Asseco Poland SA	POL	사업서비스	11	58	37
59	Novorossiysk Commercial Sea Port	RUS	운송서비스	7	58	21
60	Axiata Group Berhad	MYS	통신서비스	38	57	70
61	Companhia Siderurgica Nacional	BRA	제철, 철제품	63	57	26
62	YTL Corp. Berhad	MYS	유틸리티	25	56	74
63	Koc Holding AS	TUR	유틸리티	299	55	na
64	Impala Platinum Holdings	ZAF	광업	34	55	86
65	China Metal Recycling Holdings	CHN	제철, 철제품	12	54	71
66	Marfrig Alimentos SA	BRA	도소매	55	54	53
67	Evrax Group SA	RUS	제철, 철제품	102	53	57
68	Yangzijiang Shipbuilding Holdings	CHN	운송기계	16	53	92
69	Changsha Zoomlion Heavy Industry Science	CHN	기계, 설비	30	52	13
70	BRF-Brasil Foods SA	BRA	도소매	91	51	59
71	Assore	ZAF	제철, 철제품	11	50	97
72	Sun Pharmaceuticals Industries	IND	제약	8	50	55
73	Genting Berhad	MYS	숙박업	26	49	47
74	Canadian Solar Inc	CHN	전기, 전자제품	6	48	96
75	Astra Agro Lestari Terbuka	IDN	농림수산	8	47	14
76	United Company Rusal PLC	RUS	제철, 철제품	86	46	73
77	Novolipetsk Steel Ojsc	RUS	제철, 철제품	64	46	63
78	URALKALI OAO	RUS	광업	11	46	83
79	Allied Electronics Corp.	ZAF	통신서비스	25	46	19
80	JA Solar Holdings Company	CHN	전기, 전자제품	6	45	26
81	Grupo Mexico Sab De CV	MEX	광업	50	44	62
82	Uralkali Ojsc	RUS	광업	11	43	83
83	Adaro Energy Terbuka	IDN	광업	29	42	75
84	MOL Hungarian Oil And Gas PLC	HUN	정유	171	41	65
85	Yingli Green Energy Holding	CHN	전기, 전자제품	11	41	48

86	Raspadskaya Coal Ojsc	RUS	광업	5	41	14
87	China Zhongwang Holdings	CHN	제철, 철제품	20	41	44
88	Fomento Economico Mexicano Sab De CV	MEX	음식료, 담배	150	40	34
89	Infosys Technologies	IND	사업서비스	43	40	99
90	Sterlite Industries	IND	광업	42	39	19
91	Petronas Chemicals Group Berhad	MYS	화학	34	39	52
92	OAO Severstal	RUS	제철, 철제품	137	39	70
93	Grupo Televisa SA	MEX	통신서비스	40	39	15
94	China Cosco Holdings Company	CHN	운송서비스	100	38	66
95	QSR Brands Berhad	MYS	도소매	8	38	15
96	GMR Infrastructure	IND	건설	8	38	15
97	Usinas Sider Minas Gerais SA Usiminas	BRA	제철, 철제품	63	38	17
98	Mindray Medical International	CHN	의료기기	6	37	29
99	Punj Lloyd	IND	건설	23	37	69
100	Reliance Communications	IND	통신서비스	41	37	21
101	Gold Fields	ZAF	광업	38	37	59
102	Tata Motors	IND	운송기계	138	36	54
103	Polski Koncern Naftowy Orlen SA	POL	정유	237	35	48
104	Mphasis	IND	사업서비스	9	35	66
105	Turkcell Iletisim Hizmetleri AS	TUR	통신서비스	60	34	10
106	OAO Tatneft	RUS	광업	125	33	72
107	Guangdong Investment	CHN	유틸리티	8	33	97
108	Bumi Resources Terbuka	IDN	광업	35	32	69
109	XL Axiata Terbuka	IDN	통신서비스	15	31	66
110	JBF Industries	IND	직물의류신발	8	31	49
111	Great Eastern Shipping Company	IND	운송서비스	7	31	88
112	BYD Electronic (International)	CHN	통신장비	16	31	35
113	BYD Company	CHN	전기, 전자제품	58	31	19
114	Asia Cement China Holdings Corp.	CHN	비금속제품	6	31	33
115	Tata Consultancy Services	IND	사업서비스	55	31	69
116	Larsen & Toubro	IND	건설	80	29	21
117	National Industrialization Company	SAU	화학	29	29	88
118	Golden Agri-Resources	IDN	음식료, 담배	24	29	61
119	China Blue Chemical	CHN	화학	8	29	12
120	Mechel OAO	RUS	제철, 철제품	60	28	26
121	Empresas Copec SA	CHL	정유	108	28	24
122	Aspen Pharmacare Holdings	ZAF	제약	11	27	46
123	Wipro	IND	사업서비스	51	27	78
124	Almarai Company	SAU	음식료, 담배	16	27	31
125	Indorama Ventures Public Company	THA	화학	24	27	63
126	ZTE Corp.	CHN	통신장비	88	26	50
127	Fibria Celulose SA	BRA	종이, 인쇄출판	34	26	89
128	Indo Tambangraya Megah Terbuka	IDN	광업	17	26	95
129	Misc Berhad	MYS	운송서비스	43	25	45
130	Sociedad Quimica Y Minera Chile	CHL	화학	16	25	84
131	ITC	IND	음식료, 담배	32	24	10
132	Zhejiang Medicine Company	CHN	제약	6	24	94

133	Anglo Platinum	ZAF	광업	50	24	44
134	Alarko Holding AS	TUR	건설	6	24	20
135	Grupo Modelo Sab De CV	MEX	음식료, 담배	63	23	41
136	Medi Clinic Corp.	ZAF	의료, 교육	17	22	74
137	Coca-Cola Femsa Sab CV	MEX	음식료, 담배	79	21	58
138	AES Gener SA	CHL	유틸리티	18	20	21
139	Empresas Cmpc SA	CHL	종이, 인쇄출판	34	20	73
140	Ojsc MMC Norilsk Nickel	RUS	광업	106	20	43
141	Jiangxi Copper Company	CHN	광업	75	20	8
142	Berlian Laju Tanker Terbuka	IDN	운송서비스	7	20	92
143	Tata Power Company	IND	유틸리티	35	18	29
144	Carso Global Telecom Sab De CV	MEX	통신서비스	161	18	42
145	Netcare	ZAF	의료, 교육	31	18	66
146	China National Materials Company	CHN	기계, 설비	44	18	37
147	Baltika Brewery	RUS	음식료, 담배	31	18	19
148	IJM Corporation Berhad	MYS	건설	13	17	59
149	Havell's India	IND	전기, 전자제품	11	16	64
150	Suntech Power Holdings Company	CHN	전기, 전자제품	17	16	96
151	China Shipping Development Company Limit	CHN	운송서비스	13	16	39
152	Cencosud SA	CHL	도소매	105	15	50
153	Magnitogorsk Iron Steel Works	RUS	제철, 철제품	53	16	37
154	Ultratech Cement	IND	비금속제품	13	15	12
155	Nine Dragons Paper Holdings	CHN	종이, 인쇄출판	19	15	16
156	Braskem SA	BRA	화학	87	14	21
157	Acron JSC	RUS	화학	12	14	44
158	Vodacom Group	ZAF	통신서비스	58	14	18
159	HCL Technologies	IND	사업서비스	21	13	95
160	Air China	CHN	운송서비스	70	13	42
161	Anglogold Ashanti	ZAF	광업	42	13	69
162	Lee & Man Paper Manufacturing	CHN	종이, 인쇄출판	12	13	91
163	Mahindra & Mahindra	IND	운송기계	52	12	12
164	Telmex Internacional Sab De CV	MEX	통신서비스	71	12	97
165	DR Reddys Laboratories	IND	제약	14	12	67
166	Xinyi Glass Holdings	CHN	비금속제품	5	12	44
167	Banpu Public Company	THA	광업	17	12	82
168	YTL Cement Berhad	MYS	비금속제품	6	12	24
169	Jain Irrigation Systems	IND	유틸리티	6	12	33
170	GD Midea Holding Company	CHN	전기, 전자제품	69	12	29
171	United Spirits	IND	음식료, 담배	11	12	16
172	Oriental Holdings Berhad	MYS	운송기계	10	12	55
173	CSG Holding Company	CHN	비금속제품	8	11	14
174	Fuyao Glass Industry Group	CHN	비금속제품	9	10	30
175	PTT Chemical Public Company	THA	화학	26	10	20
176	Sime Darby Berhad	MYS	농림수산	88	10	53
177	Mexichem Sab De CV	MEX	화학	24	9	86
178	African Rainbow Minerals	ZAF	광업	13	9	39

179	Great Wall Motor Company	CHN	운송기계	18	9	15
180	Yantai Wanhua Polyuretha	CHN	화학	10	9	22
181	Wockhardt	IND	제약	8	8	75
182	Exxaro Resources	ZAF	광업	20	8	24
183	Fufeng Group	CHN	화학	7	8	11
184	Hengdeli Holdings	CHN	도소매	9	8	18
185	WEG SA	BRA	전기, 전자제품	24	8	41
186	Magyar Telekom Telecommunications PLC	HUN	통신서비스	34	8	19
187	WCT Engineering Berhad	MYS	엔지니어링	14	8	67
188	Stefanutti Stocks Holdings	ZAF	건설	6	7	19
189	Sujana Metal Products	IND	제철, 철제품	5	6	29
190	Murray & Roberts Holdings	ZAF	엔지니어링	44	6	36
191	Berjaya Corporation Berhad	MYS	오락서비스	18	5	12
192	Gammon India	IND	건설	10	5	63
193	Shanghai Electric Group Company	CHN	기계, 설비	83	4	8
194	Shangri-La Asia	MYS	숙박업	12	4	72
195	Zelan Berhad	MYS	건설	6	4	66
196	China Pharmaceutical Group	CHN	제약	9	3	37
197	Jubilant Life Sciences	IND	제약	7	3	62
198	Embraer SA	BRA	항공	62	3	89
199	Enka Insaat VE Sanayi AS	TUR	건설	53	3	42
200	Ternium SA	ARG	제철, 철제품	49	3	64

나. 선진국 200대 글로벌 기업

(단위: 억 달러, %)

순위	기업명	국가	산업	매출(09)	잠재력 지수	TNI
1	Exxon Mobil Corp.	USA	정유	2,756	1,123	60
2	Wal Mart Stores Inc	USA	도소매	4,050	1,046	34
3	Royal Dutch Shell	NLD	광업	2,861	1,020	76
4	BP PLC	GBR	정유	2,477	891	68
5	Toyota Motor Corp.	JPN	운송기계	2,079	799	61
6	Electricite De France	FRA	유틸리티	952	740	52
7	Total SA	FRA	정유	1,609	650	86
8	GDF Suez	FRA	유틸리티	1,146	642	62
9	Chevron Corp.	USA	정유	1,594	630	68
10	Microsoft Corp.	USA	사업서비스	584	592	23
11	Verizon Communications	USA	통신서비스	1,078	582	22
12	Pfizer Inc	USA	제약	500	576	38
13	VOLKSWAGEN AG	DEU	운송기계	1,467	569	65
14	The Procter & Gamble Company	USA	화학	790	537	54
15	ENI	ITA	광업	1,198	507	67
16	Vodafone Group PLC	GBR	통신서비스	588	504	86
17	Enel Spa	ITA	유틸리티	892	501	51
18	Nestle SA	CHE	음식료, 담배	973	496	88
19	Telefonica SA	ESP	통신서비스	814	488	65
20	Conocophillips	USA	정유	1,341	471	43
21	Hewlett-Packard Company	USA	전기전자	1,141	458	34
22	Johnson & Johnson	USA	제약	619	457	66
23	Ford Motor Company	USA	운송기계	1,183	428	32
24	BHP Billiton	AUS	광업	541	427	77
25	Apple Inc	USA	전기전자	426	403	23
26	SIEMENS AG	DEU	의료기기	1,039	402	53
27	Rio Tinto	AUS	광업	471	398	86
28	Google Inc	USA	사업서비스	233	394	29
29	Roche Holding AG	CHE	제약	475	374	68
30	Statoil ASA	NOR	광업	800	365	27
31	E On AG	DEU	유틸리티	1,174	362	48
32	Novartis AG	CHE	제약	464	356	66
33	Merck & Company Inc	USA	제약	274	346	27
34	France Telecom	FRA	통신서비스	659	344	49
35	Sanofi-Aventis	FRA	제약	420	340	87
36	Cisco Systems Inc	USA	통신장비	361	333	24
37	Honda Motor Company	JPN	운송기계	1,014	330	79
38	RWE AG	DEU	유틸리티	644	323	42
39	Glaxosmithkline PLC	GBR	제약	458	310	93
40	Daimler AG	DEU	운송기계	1,132	301	76
41	The Coca Cola Company	USA	음식료, 담배	310	299	75
42	Oracle Corp.	USA	사업서비스	233	297	29

43	Iberdrola SA	ESP	유틸리티	352	294	53
44	Carrefour SA	FRA	도소매	1,233	280	66
45	Deutsche Telekom AG	DEU	통신서비스	927	279	61
46	Sony Corporation	JPN	전기전자	783	272	42
47	Unilever NV	NLD	음식료, 담배	571	259	70
48	Telecom Italia	ITA	통신서비스	390	247	20
49	Mitsubishi Corp.	JPN	제철, 철제품	622	246	9
50	Hitachi	JPN	전기전자	1,012	245	31
51	Nissan Motor Company	JPN	운송기계	854	242	69
52	Pepsico Inc	USA	음식료, 담배	432	236	41
53	Astrazeneca PLC	GBR	제약	337	230	83
54	Abbott Laboratories	USA	제약	308	226	35
55	BASF SE	DEU	화학	727	223	77
56	Eads NV	NLD	항공	614	221	81
57	Tesco PLC	GBR	도소매	774	214	32
58	United Technologies Corp.	USA	항공	524	214	26
59	Fiat Spa	ITA	운송기계	719	214	72
60	Endesa SA	ESP	유틸리티	351	211	33
61	Repsol YPF SA	ESP	광업	678	210	49
62	VIVENDI - ADR	USA	유틸리티	378	205	42
63	Anheuser-Busch Inbev SA	BEL	음식료, 담배	378	203	86
64	Mitsui & Company	JPN	도소매	560	198	54
65	Xstrata PLC	GBR	광업	234	197	89
66	Occidental Petroleum Corp.	USA	광업	154	194	31
67	Suncor Energy Inc	CAN	정유	239	193	22
68	Imperial Tobacco Group PLC	GBR	음식료, 담배	236	193	32
69	BG Group PLC	GBR	광업	165	192	76
70	British American Tobacco PLC	GBR	음식료, 담배	229	188	56
71	Nokia Corporation	FIN	통신장비	588	188	99
72	Peugeot SA	FRA	운송기계	695	185	12
73	Vinci SA	FRA	건설	466	185	38
74	Bayer AG	DEU	제약	447	184	53
75	Kraft Foods Inc	USA	음식료, 담배	404	183	51
76	Panasonic Corporation	JPN	전기전자	786	182	42
77	Schlumberger	USA	광업	227	182	53
78	AP Moller-Maersk A/S	DNK	운송서비스	501	180	62
79	Qualcomm Inc	USA	통신장비	104	175	94
80	Home Depot Inc	USA	도소매	662	173	9
81	Amgen Inc	USA	제약	146	171	14
82	Transocean	USA	광업	116	169	82
83	BMW AG	DEU	운송기계	727	166	77
84	McDonalds Corp.	USA	도소매	227	166	66
85	Japan Tobacco Inc	JPN	음식료, 담배	692	164	60
86	LVMH	FRA	직물의류신발	245	164	85
87	Saint Gobain	FRA	도소매	542	163	63
88	First Solar Inc	USA	전기전자	21	156	92
89	L'Oreal	FRA	화학	251	155	87

90	VEOLIA ENVIRONNEMENT	USA	유틸리티	476	154	52
91	Dow Chemical Company	USA	화학	449	153	41
92	Freeport-McMoran Copper & Gold	USA	광업	150	150	56
93	Canon Inc	JPN	의료기기	345	147	50
94	Archer-Daniels-Midland Company	USA	음식료, 담배	692	147	27
95	National Grid PLC	GBR	유틸리티	224	147	63
96	Time Warner Inc	USA	영화, 비디오	258	145	30
97	Teva Pharmaceutical Industries	ISR	제약	144	143	96
98	Gilead Sciences Inc	USA	제약	69	143	26
99	Sumitomo Corporation	JPN	도소매	356	141	30
100	Nippon Steel Corporation	JPN	제철, 철제품	483	141	29
101	3M Company	USA	의료기기	231	140	76
102	Deutsche Post AG	DEU	운송서비스	663	139	66
103	ABB	CHE	엔지니어링	333	138	31
104	Seven & I Holdings Company	JPN	도소매	577	138	23
105	Canadian Natural Resources	CAN	광업	97	138	14
106	Caterpillar Inc	USA	기계, 설비	324	137	39
107	Toshiba Corporation	JPN	전기전자	674	137	42
108	Gas Natural SDG SA	ESP	유틸리티	213	135	23
109	ELI Lilly & Company	USA	제약	218	134	29
110	Medtronic Inc	USA	의료기기	146	134	54
111	SAP AG	DEU	사업서비스	149	127	46
112	Costco Wholesale Corp.	USA	도소매	714	127	21
113	Lafarge SA	FRA	비금속제품	228	125	85
114	Marathon Oil Corp.	USA	정유	485	124	23
115	Bristol Myers Squibb Company	USA	제약	188	123	35
116	Christian Dior	FRA	직물의류신발	255	123	85
117	Woodside Petroleum	AUS	광업	39	123	42
118	Amazon.com Inc	USA	도소매	245	122	40
119	Iberdrola Renovables SA	ESP	유틸리티	29	122	58
120	Bouygues SA	FRA	건설	450	121	31
121	Lockheed Martin Corp.	USA	운송기계	452	118	14
122	Dell Inc	USA	전기전자	531	118	24
123	JFE Holdings Inc	JPN	제철, 철제품	396	118	34
124	Barrick Gold Corp.	CAN	광업	90	118	97
125	Yamana Gold Inc	CAN	광업	13	118	98
126	Itochu Corporation	JPN	도소매	346	116	21
127	Diageo PLC	GBR	음식료, 담배	153	116	53
128	Danone	FRA	음식료, 담배	215	115	40
129	SXC Health Solutions Corp.	CAN	사업서비스	16	112	51
130	Takeda Pharmaceutical Company	JPN	제약	156	112	44
131	Thomson Reuters Corp.	CAN	종이, 인쇄출판	140	111	38
132	Monsanto Company	USA	화학	117	112	32
133	Brookfield Asset Management Inc	CAN	건설	130	111	51
134	Alcon Inc	CHE	의료기기	68	111	57
135	Holcim	CHE	비금속제품	204	109	66
136	Teliasonera AB	SWE	통신서비스	153	109	60

137	Thyssenkrupp AG	DEU	제철, 철제품	593	108	64
138	Research In Motion	CAN	통신장비	96	108	76
139	Valero Energy Corp.	USA	정유	681	107	11
140	EDP Energias De Portugal SA	PRT	유틸리티	175	106	41
141	Schneider Electric SA	FRA	전기전자	227	105	59
142	Audi AG	DEU	운송기계	428	105	46
143	Honeywell International Inc	USA	운송기계	309	104	26
144	General Dynamics Corp.	USA	의료기기	320	104	19
145	Ericsson Telephone AB	SWE	통신장비	289	104	54
146	Koninklijke KPN NV	NLD	통신서비스	193	103	38
147	BAE Systems PLC	GBR	항공	329	103	67
148	Abertis Infraestructuras SA	ESP	건설	55	103	50
149	AKTIEBOLAGET VOLVO	USA	운송기계	288	102	87
150	Koninklijke Philips Electronics Na	NLD	전기전자	333	101	87
151	Marubeni Corp.	JPN	도소매	405	101	22
152	H & M Hennes & Mauritz AB	SWE	직물의류신발	145	100	88
153	Fortum OYJ	FIN	유틸리티	78	99	70
154	Fiat Industrial Spa	ITA	기계, 설비	258	98	63
155	Toyota Tsusho Corp.	JPN	도소매	637	97	32
156	Centrica PLC	GBR	유틸리티	355	95	21
157	Ferrovial SA	ESP	건설	174	95	74
158	Deere & Company	USA	기계, 설비	231	94	19
159	Mitsubishi Heavy Industries	JPN	기계, 설비	342	94	14
160	Teck Resources	CAN	광업	70	93	59
161	Noble Corp.	USA	광업	36	93	73
162	Bonheur ASA	NOR	광업	17	93	31
163	Mastercard Inc	USA	사업서비스	51	92	54
164	EI Du Pont De Nemours	USA	화학	261	91	36
165	Air Liquide	FRA	화학	172	91	79
166	Reckitt Benckiser Group PLC	GBR	화학	125	91	32
167	Diamond Offshore Drilling Inc	USA	광업	36	91	51
168	Apache Corp.	USA	광업	86	90	64
169	Colgate-Palmolive Company	USA	화학	153	90	74
170	Goldcorp Inc	CAN	광업	29	90	57
171	Novo Nordisk A/S	DNK	제약	98	89	44
172	Encana Corp.	CAN	광업	120	89	43
173	Newmont Mining Corp.	USA	광업	77	87	82
174	BT Group PLC	GBR	통신서비스	307	86	33
175	EMC Corp.	USA	전기전자	140	86	33
176	Ebay Inc	USA	사업서비스	87	85	28
177	Quicksilver Resources Inc	USA	광업	11	85	35
178	Heineken NV	NLD	음식료, 담배	211	84	47
179	Pernod-Ricard	FRA	음식료, 담배	101	84	95
180	Telenor ASA	NOR	통신서비스	169	84	69
181	Husky Energy Inc	CAN	광업	144	83	32
182	Potash Corp. Of Saskatchewan	CAN	광업	43	83	45
183	Fujitsu	JPN	사업서비스	475	82	24

184	Finmeccanica Spa	ITA	항공	261	82	52
185	Woolworths	AUS	도소매	401	81	13
186	Emerson Electric Company	USA	의료기기	209	81	31
187	Antofagasta PLC	GBR	광업	30	81	76
188	ACS Actividades Construccion Y Servicios	ESP	건설	224	80	23
189	Lyondellbasell Industries NV	NLD	화학	317	80	59
190	Best Buy Company Inc	USA	도소매	450	79	14
191	Celgene Corp.	USA	제약	27	78	19
192	National Oilwell Varco Inc	USA	기계, 설비	127	78	38
193	EOG Resources Inc	USA	광업	38	78	20
194	Kirin Holdings Company	JPN	음식료, 담배	245	76	34
195	The Mosaic Company	USA	화학	103	77	50
196	Southern Copper Corp.	USA	광업	37	77	73
197	Hess Corp.	USA	정유	294	76	29
198	Thermo Fisher Scientific Inco	USA	의료기기	101	76	17
199	Terna Spa	ITA	유틸리티	19	76	16
200	Alstom SA	FRA	기계, 설비	249	75	65

다. 동아시아공업국 200대 글로벌 기업

(단위: 억 달러, %)

순위	기업명	국가	산업	매출 (09)	잠재력 지수	TNI
1	Samsung Electronics Company	KOR	전기전자	1,194	370	67
2	Hyundai Motor Company	KOR	운송기계	785	257	32
3	Hutchison Whampoa	HKG	운송서비스	269	227	81
4	LG Corp.	KOR	전기전자	864	216	72
5	SK Holdings Company	KOR	정유	706	203	15
6	LG Electronics Inc	KOR	전기전자	626	134	65
7	Posco	KOR	제철, 철제품	316	132	25
8	Hon Hai Precision Industry	TWN	전기전자	613	125	38
9	Hanwha Corp.	KOR	도소매	258	107	21
10	Wilmar International	SGP	음식료, 담배	247	99	63
11	Power Assets Holdings	HKG	유틸리티	13	77	17
12	Hyundai Heavy Industries	KOR	운송기계	251	74	90
13	Henderson Land Development	HKG	건설	13	72	16
14	Taiwan Semiconductor Manufacturing	TWN	전기전자	92	66	37
15	SK Innovation Company	KOR	광업	377	56	39
16	Singapore Telecommunications	SGP	통신서비스	98	55	59
17	CLP Holdings	HKG	유틸리티	65	52	43
18	GS Holdings Corporation	KOR	정유	297	52	12
19	STX Corporation	KOR	운송기계	146	49	44
20	Mediatek Inc	TWN	전기전자	36	46	30
21	Doosan Corp.	KOR	전기전자	176	46	31
22	LG Display Company	KOR	전기전자	177	42	52
23	VST Holdings	HKG	도소매	34	41	36
24	Kia Motors Corporation	KOR	운송기계	253	38	56
25	Doosan Heavy Industries And Construction	KOR	유틸리티	155	38	61
26	Flextronics International	SGP	전기전자	293	37	30
27	Straits Asia Resources	SGP	광업	8	35	21
28	Jeongmoon Information Company	KOR	전기전자	9	33	25
29	Wooree ETI Company	KOR	전기전자	8	32	35
30	Jardine Strategic Holdings	HKG	도소매	189	30	37
31	City Developments	SGP	숙박업	23	30	39
32	Keppel Corporation	SGP	운송기계	87	28	31
33	Quanta Computer Inc	TWN	전기전자	263	28	44
34	AU Optronics Co., Ltd. (FKA: Acer Display Technologies)	TWN	전기전자	112	27	16
35	Kerry Properties	HKG	운송서비스	17	27	63
36	New World Development Company	HKG	건설	32	26	34
37	Wooree Lighting Holdings	KOR	전기전자	8	25	28
38	KT & G Corp.	KOR	음식료, 담배	31	26	21
39	Compal Electronics Inc	TWN	전기전자	211	24	24
40	Samsung Heavy Industries	KOR	운송기계	113	23	93

41	Dongwon Industry Company	KOR	농림수산	12	23	77
42	Jardine Cycle & Carriage	SGP	운송기계	110	22	98
43	Hyundai Mobis	KOR	운송기계	148	21	42
44	Halla Engineering & Construction	KOR	건설	37	21	30
45	Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering	KOR	운송기계	114	21	97
46	China Steel Corp.	TWN	제철, 철제품	79	20	28
47	Tong Yang Major Corp.	KOR	비금속제품	55	20	17
48	Wistron	TWN	전기전자	171	20	45
49	Formosa Chemicals & Fibre Corp.	TWN	화학	93	19	16
50	Fraser And Neave	SGP	음식료, 담배	38	19	54
51	STX Offshore & Shipbuilding	KOR	운송기계	96	15	93
52	First Pacific Company	HKG	음식료, 담배	39	14	99
53	Hyundai Steel Company	KOR	제철, 철제품	74	14	27
54	The United Laboratories International	HKG	제약	6	12	98
55	HTC Corp.	TWN	통신장비	45	12	97
56	Acer Inc	TWN	전기전자	179	12	84
57	Asustek Computer Inc	TWN	전기전자	191	11	87
58	Catcher Technology Company	TWN	전기전자	5	11	76
59	LG Chem	KOR	화학	135	11	74
60	Comba Telecom Systems Holdings	HKG	통신장비	6	10	15
61	Nan Ya Plastics Corp.	TWN	화학	76	9	26
62	Pacific Andes Resources Development	SGP	음식료, 담배	10	7	57
63	Television Broadcasts	HKG	통신서비스	5	7	41
64	Amorepacific Corporation	KOR	화학	17	5	12
65	Ncsoft Corp.	KOR	사업서비스	5	4	21
66	Korean Air Lines Company	KOR	운송서비스	83	4	87
67	Cheng Shin Rubber Industries	TWN	고무, 플라스틱	26	3	84
68	Formosa Plastics Corp.	TWN	화학	56	2	14
69	Hyundai Engineering & Construction	KOR	건설	89	2	45
70	Cathay Pacific Airways	HKG	운송서비스	86	2	57
71	The Hong Kong & Shanghai Hotels	HKG	숙박업	5	2	42
72	Great Eagle Holdings	HKG	숙박업	5	2	45
73	CJ Corporation	KOR	음식료, 담배	83	1	6
74	Indofood Agri Resources	SGP	농림수산	9	1	95
75	Hyosung Corporation	KOR	도소매	86	1	75
76	Far Eastern New Century Corp.	TWN	직물의류신발	52	0	23
77	Olam International	SGP	음식료, 담배	59	-1	32
78	Li & Fung	HKG	도소매	135	-1	100
79	Inventec Corp.	TWN	전기전자	139	-2	57
80	SK Networks Company	KOR	도소매	189	-2	20
81	Asia Cement Corp.	TWN	비금속제품	15	-2	56
82	OCI Company	KOR	화학	23	-2	71
83	Foxconn Technology Company	TWN	전기전자	48	-3	39
84	S-Oil Corp.	KOR	정유	151	-5	60
85	Singapore Airlines	SGP	운송서비스	105	-5	59
86	Pacific Andes International	HKG	도소매	14	-5	68

87	Pccw	HKG	통신서비스	32	-5	12
88	Simplo Technology Company	TWN	전기전자	11	-5	17
89	ASM Pacific Technology	HKG	기계, 설비	6	-5	96
90	STX Engine Company	KOR	기계, 설비	18	-5	70
91	Pou Chen Corp.	TWN	고무, 플라스틱	65	-5	76
92	Pegatron Corp.	TWN	전기전자	168	-7	46
93	Walsin Technology Corp.	TWN	전기전자	11	-7	81
94	Chimei Innolux Corp.	TWN	전기전자	52	-7	22
95	Hong Leong Asia	SGP	기계, 설비	32	-7	81
96	Honam Petrochemical Corp.	KOR	화학	74	-7	62
97	Singapore Technologies Engineering	SGP	항공	40	-7	32
98	Asia Pacific Breweries	SGP	음식료, 담배	14	-8	77
99	Siliconware Precision Industries	TWN	전기전자	19	-8	33
100	Yue Yuen Industrial Holdings	HKG	고무, 플라스틱	50	-8	54
101	Daelim Industrial Company	KOR	건설	65	-9	33
102	GS Engineering & Construction	KOR	건설	65	-9	23
103	Tripod Technology Corp.	TWN	전기전자	10	-9	94
104	LG Innotek	KOR	전기전자	26	-10	50
105	Dongkuk Steel Mill Company	KOR	제철, 철제품	60	-10	13
106	Sats	SGP	운송서비스	7	-10	17
107	Hanjin Heavy Industries & Construction	KOR	운송기계	39	-10	20
108	Petra Foods	SGP	음식료, 담배	13	-10	94
109	Newocean Energy Holdings	HKG	도소매	8	-11	94
110	Amtran Technology Company	TWN	전기전자	21	-11	94
111	Samsung Engineering Company	KOR	건설	35	-11	14
112	Global & Yuasa Battery Company	KOR	전기전자	5	-11	34
113	Nexen Tire Corporation	KOR	고무, 플라스틱	9	-11	80
114	Delta Electronics Inc	TWN	전기전자	39	-11	78
115	Hankook Tire Company	KOR	고무, 플라스틱	44	-12	69
116	Clevo Company	TWN	전기전자	6	-12	50
117	Hanwha Chemical Corp.	KOR	화학	46	-12	48
118	Advanced Semiconductor Engineering Inc	TWN	전기전자	27	-12	46
119	Samsung Electro Mechanics	KOR	전기전자	48	-12	41
120	Youngone Holdings Company	KOR	직물의류신발	9	-12	26
121	Cerebos Pacific	SGP	음식료, 담배	6	-12	73
122	Green Cross Corporation	KOR	제약	6	-14	11
123	LG Household & Health Care	KOR	화학	19	-14	11
124	Phison Electronics Corp.	TWN	전기전자	8	-14	64
125	Daewoo Engineering & Construction Compan	KOR	건설	61	-14	29
126	Sajo Industries Company	KOR	농림수산	11	-14	20
127	E1 Corp.	KOR	유틸리티	39	-14	55
128	Doosan Infracore Company	KOR	기계, 설비	48	-14	65
129	Sungwoo Hitech Company	KOR	제철, 철제품	12	-15	37
130	Korea Zinc Company	KOR	광업	27	-15	75
131	Nexen Corporation	KOR	고무, 플라스틱	10	-15	78
132	Hanjin Heavy Industries & Construction	KOR	운송기계	32	-15	25

133	WPG Holdings	TWN	도소매	62	-16	69
134	Yuhan Corp.	KOR	제약	6	-16	14
135	Hong Kong Aircraft Engineering	HKG	항공	5	-16	52
136	NWS Holdings	HKG	건설	22	-16	22
137	Daewoo International Corp.	KOR	도소매	99	-16	53
138	Welling Holding	HKG	전기전자	6	-16	26
139	Comfortdelgro Corp.	SGP	운송서비스	22	-16	48
140	STX Pan Ocean Company	KOR	운송서비스	40	-16	50
141	Moorim Paper Company	KOR	종이, 인쇄출판	7	-16	52
142	Unimicron Technology Corp.	TWN	전기전자	14	-16	69
143	Dairy Farm International Holdings	HKG	도소매	70	-17	80
144	Hanmi Holdings Company	KOR	제약	6	-17	13
145	Chicony Electronics Company	TWN	전기전자	17	-17	75
146	Darfon Electronics Corp.	TWN	전기전자	9	-17	77
147	Synnex Technology International	TWN	전기전자	69	-18	74
148	Hannstar Board Corp.	TWN	전기전자	6	-18	68
149	Kiswire	KOR	제철, 철제품	9	-18	66
150	Quanta Storage Inc	TWN	전기전자	8	-18	41
151	Continental Engineering Corp.	TWN	건설	10	-18	25
152	Pacific Textiles Holdings	HKG	직물의류신발	6	-18	71
153	Hyundai Merchant Marine	KOR	운송서비스	60	-18	100
154	Tsrc Corp.	TWN	화학	7	-18	55
155	Cafe De Coral Holdings	HKG	도소매	6	-19	21
156	Victory City International Holdings	HKG	직물의류신발	5	-20	83
157	Hyundai Corp.	KOR	도소매	27	-20	96
158	Novatek Microelectronics Corp.	TWN	전기전자	8	-20	77
159	China Aviation Oil (Singapore)	SGP	정유	38	-20	91
160	Sembcorp Industries	SGP	운송기계	68	-20	59
161	Dah Chong Hong Holdings	HKG	도소매	29	-20	71
162	Neptune Orient Lines	SGP	운송서비스	67	-21	75
163	Tong Yang Industry Company	TWN	운송기계	6	-21	43
164	Giant Manufacturing Company	TWN	운송기계	12	-21	77
165	Korea Line Corp.	KOR	운송서비스	20	-21	100
166	Texwinca Holdings	HKG	직물의류신발	13	-21	68
167	Orient Overseas (International)	HKG	운송서비스	43	-21	36
168	Kenda Rubber Industry Company	TWN	고무, 플라스틱	6	-22	81
169	Glovis Company	KOR	운송서비스	35	-22	68
170	Radiant Opto-Electronics Corp.	TWN	전기전자	11	-22	94
171	Shihlin Electric & Engineering Corp.	TWN	전기전자	6	-22	13
172	Globe Union Industrial Corp.	TWN	제철, 철제품	7	-22	84
173	SIA Engineering Company	SGP	운송서비스	7	-23	78
174	Nan Ya Printed Circuit Board Corp.	TWN	전기전자	9	-23	14
175	Halla Climate Control Corp.	KOR	기계, 설비	21	-23	58
176	Johnson Electric Holdings	HKG	전기전자	18	-23	61
177	Cheil Worldwide Inc	KOR	사업서비스	10	-24	54
178	TPV Technology	HKG	전기전자	80	-24	100
179	Venture Corp.	SGP	사업서비스	24	-25	30

180	United Micro Electronics Corp.	TWN	전기전자	29	-25	62
181	Altek Corp.	TWN	전기전자	8	-25	41
182	Far Eastern Department Stores	TWN	도소매	31	-25	21
183	Chow Sang Sang Holdings International	HKG	도소매	12	-26	21
184	Hynix Semiconductor Inc	KOR	전기전자	68	-27	92
185	CTCI Corp.	TWN	건설	15	-27	37
186	Chemoil Energy	HKG	도소매	57	-27	74
187	Acbel Polytech Inc	TWN	전기전자	6	-28	27
188	Ton YI Industrial Corp.	TWN	제철, 철제품	7	-28	43
189	Beyonics Technology	SGP	기계, 설비	11	-28	91
190	United Engineers	SGP	건설	5	-28	30
191	Techtronic Industries Company	HKG	기계, 설비	31	-28	70
192	Skyworth Digital Holdings	HKG	전기전자	20	-28	90
193	Edom Technology Company	TWN	도소매	10	-28	60
194	KP Chemical	KOR	화학	24	-29	72
195	ECS Holdings	SGP	도소매	23	-29	91
196	Avago Technologies	SGP	전기전자	15	-29	90
197	Yageo Corp.	TWN	전기전자	6	-29	57
198	Walsin Lihwa Corp.	TWN	제철, 철제품	42	-29	36
199	Teco Electric & Machinery	TWN	전기전자	13	-30	21
200	Eternal Chemical Company	TWN	화학	9	-30	52

부록2. 국가별, 산업별 글로벌화 수준

신흥국 200대 글로벌 기업의 국가별 글로벌화 수준

국가명	기업 수	국제화지수	해외매출 비중	해외자산 비중	잠재력지수
중국	46	37.4	39.6	16.7	57.9
인도	37	46.7	52.4	28.1	54.0
러시아	22	51.5	60.4	18.3	110.2
남아공	20	51.4	57.3	39.4	44.8
말레이시아	16	54.9	57.6	52.2	28.6
브라질	15	50.5	46.9	21.4	117.9
멕시코	10	59.6	58.4	63.0	41.3
인도네시아	8	62.3	65.3	44.4	44.0
칠레	7	51.9	50.6	48.4	39.0
태국	5	47.4	54.3	47.3	48.6
사우디	4	59.4	59.4	na	100.6
터키	4	24.0	22.0	29.2	28.8
아르헨티나	2	73.9	76.7	78.2	33.6
헝가리	2	41.9	41.9	na	24.6
폴란드	2	42.6	48.9	36.2	46.6
EMGC 200	200	47.9	51.3	35.7	61.1

동아시아공업국 200대 글로벌 기업의 국가별 글로벌화 수준

국가명	기업 수	국제화지수	해외매출 비중	해외자산 비중	잠재력지수
한국	75	48.2	50.8	28.5	20.5
대만	60	51.9	50.2	52.3	-5.2
홍콩	37	56.5	60.1	52.4	6.1
싱가포르	28	60.5	63.1	51.8	1.2
NIEGC 200	200	52.6	54.1	48.0	7.4

선진국 200대 글로벌 기업의 국가별 글로벌화 수준

국가명	기업 수	국제화지수	해외매출 비중	해외자산 비중	잠재력지수
미국	71	41.1	50.3	30.1	222.6
일본	22	38.5	45.9	30.9	189.9
프랑스	19	64.5	64.8	56.7	246.6
영국	16	60.1	68.4	44.0	227.4
캐나다	13	52.5	60.3	40.5	111.4
독일	13	59.5	67.1	29.3	253.0
스페인	9	47.5	48.2	39.9	193.1
이탈리아	7	48.7	54.5	39.3	246.3
네덜란드	7	65.4	65.6	66.9	266.7
체코	6	62.7	84.2	41.3	264.0
호주	4	54.5	69.3	39.6	257.2
노르웨이	3	42.1	39.3	52.1	180.4
스웨덴	3	67.5	82.9	52.1	104.3
덴마크	2	52.8	71.0	34.5	134.7
핀란드	2	84.7	80.0	89.4	143.3
벨기에	1	85.8	85.8	na	202.7
이스라엘	1	96.4	96.4	na	143.3
포르투갈	1	41.1	41.1	na	106.3
AMGC 200	200	50.3	57.5	37.0	214.2

신흥국(EM), 선진국(AM), 동아시아공업국(NIE) 글로벌 기업의 산업별 글로벌화 수준

산업	대상기업	200대 기업 수				국제화지수(TNI)				
		AM	EM	NIE	전체	AM	EM	NIE	전체	EM-전체
정유	전체기업	9	9	4	22	46	35	45	41	-6
	잠재력 3대	3	3	3	9	71	33	29	45	-11
건설	전체기업	6	14	12	32	44	32	28	33	-1
	잠재력 3대	3	3	3	9	40	15	27	27	-12
고무, 플라스틱제품	전체기업			7	7			74	74	na
광업	전체기업	30	28	3	61	59	52	45	55	-3
	잠재력 3대	3	3	3	9	73	55	45	58	-3
기계, 설비	전체기업	6	4	7	17	40	33	76	53	-20
	잠재력 3대	3	3	3	9	40	41	82	55	-13
기타서비스	전체기업		1		1		82		82	0
	잠재력 3대		1		1		82		82	0
농림수산	전체기업		2	3	5		34	64	52	-18
	잠재력 3대		2	3	5		34	64	52	-18
도소매	전체기업	16	9	19	44	34	50	58	48	2
	잠재력 3대	3	3	3	9	44	57	31	44	13
사업서비스	전체기업	8	6	3	17	36	74	35	49	25
	잠재력 3대	3	3	3	9	27	67	35	43	24
숙박업	전체기업		2	3	5		60	42	49	11
	잠재력 3대		2	3	5		60	42	49	11
시멘트,유리, 비금속제품	전체기업	2	8	2	12	76	39	37	45	-6
	잠재력 3대	2	3	2	7	76	62	37	59	3
엔지니어링 서비스	전체기업	1	2		3	31	51		44	7
	잠재력 3대	1	2		3	31	51		44	7
영화,비디오 서비스	전체기업	1			1	30			30	na
	잠재력 3대	1			1	30			30	na
오락 서비스	전체기업		1		1		12		12	0
	잠재력 3대		1		1		12		12	0
운송기계	전체기업	13	5	15	33	55	45	60	56	-10
	잠재력 3대	3	3	3	9	53	52	55	54	-1
운송서비스	전체기업	2	8	14	24	64	56	66	63	-7
	잠재력 3대	2	3	3	8	64	44	77	64	-20

신흥국(EM), 선진국(AM), 동아시아공업국(NIE) 글로벌 기업의 산업별 글로벌화 수준
(계속)

산업	대상기업	200대 기업 수				국제화지수(TNI)				
		AM	EM	NIE	전체	AM	EM	NIE	전체	EM-전체
유틸리티 서비스	전체기업	16	13	4	33	45	51	44	47	4
	잠재력 3대	3	3	3	9	55	56	40	50	7
음식료, 담배	전체기업	15	10	10	35	57	40	58	52	-13
	잠재력 3대	3	3	3	9	78	53	46	59	-6
의료, 교육서비스	전체기업		2		2		70		70	0
	잠재력 3대		2		2		70		70	0
의료기기	전체기업	8	1		9	45	29		43	-14
	잠재력 3대	3	1		4	60	29		52	-23
전기, 전자제품	전체기업	11	10	56	77	47	59	54	53	6
	잠재력 3대	3	3	3	9	33	89	68	64	26
계약	전체기업	18	7	4	29	51	62	34	51	11
	잠재력 3대	3	3	3	9	57	65	41	54	10
제철, 철제품	전체기업	4	19	9	32	34	52	40	47	6
	잠재력 3대	3	3	3	9	24	59	27	37	23
종이, 인쇄출판	전체기업	1	4	1	6	38	67	52	60	7
	잠재력 3대	1	3	1	5	38	59	52	54	6
직물, 의류, 신발	전체기업	3	1	5	9	86	49	54	64	-15
	잠재력 3대	3	1	3	7	86	49	40	61	-12
통신서비스	전체기업	10	16	3	29	50	36	37	41	-5
	잠재력 3대	3	3	3	9	58	45	37	47	-2
통신장비	전체기업	5	2	2	9	69	42	56	60	-18
	잠재력 3대	3	2	2	7	72	42	56	59	-17
항공	전체기업	4	1	2	7	57	89	42	57	32
	잠재력 3대	1	1	2	4	81	89	42	63	26
화학	전체기업	11	15	12	38	56	42	43	47	-4
	잠재력 3대	3	3	3	9	72	39	39	51	-13
총 합계		200	200	200	600	50	48	53	50	-2

주: 국가 그룹별 글로벌 기업으로 선정된 200대 기업을 대상으로 분석

부록3. 산업 및 국가 그룹별 매출 3대 기업

구분	선진국(AM)	신흥국(EM)	동아시아공업국(NIE)
정유	BP (영), Exxon Mobil (미), Total (프)	CPCC (중), Petrochina (중), Petrobras (브)	Formosa (대), GS Holdings (한), SK Holdings (한)
건설	Bouygues (프), Hochtief (독), Vinci (프)	CRCC (중), China Railway (중), China State Construction Engineering (중)	Daelim (한), GS E&C (한), Hyundai E&C (한)
고무, 플라스틱 제품	Bridgestone (일), Continental (독)	MRF (인도), Sri Tang Agro-Industry public Company (태), Tisza Chemical (형)	Hankook Tire (한), Pou Chen (대), Yue Yuen Industrial Holdings (홍)
광업	ENI (이), Royal Dutch Shell (네), Statoil (노)	Indian Oil (인), Rosneft Oil Ojsc (러), TNK-BP Holdings (러)	Korea Zinc Company (한), SK Innovation (한), Straits Asia Resources (싱)
기계, 설비	Caterpillar (미), Fiat Industrial Spa (이), Mitsubishi Heavy Industries (일)	China CNR (중), Gree Electrical Appliances Income (중), Shanghai Electric Group (중)	Doosan Infracore (한), Hong Leong Asia (싱), Techtronic Industries (홍)
농림수산	Baywa (독), Del Monte (미), Maruha Nichiro Holdings (일)	Charoen Pokphand Foods (태), China Agri-industries Holdings (홍), Sime Darby (말)	Dongwon Industry (한), Indofood Agri Resources (싱), Sajo Industries (한)
도소매	Carrefour (프), McKesson (미), Wall Mart (미)	Gazprom Neft (러), JBS (브), Wall-Mart De Mexico (멕)	Hanwha (한), Jardine Strategic Holdings (홍), SK Networks (한)
목재, 가구	Johnson Controls (미), TS Tech. (일), Weyerhaeuser (미)	Dare Tech. (중), Duratex (브), Itausa Investimentos (브)	Hanssem (한), LG Hausys (한)
사업 서비스	Fujitsu (일), Microsoft (미), NEC (일)	Infosys (인도), TCS (인도), Wipro (인도)	SK C&C (한), Venture (싱), Woongjin Holdings (한)
숙박업	Accor (프), Las Vegas Sands (미), Marriott International (미)	Genting (말), Genting Malaysia (말), Sands China (중)	City Developments (싱), The Hong Kong & Shanghai Hotels (홍), Wynn Macau(홍)
시멘트, 유리, 비금속	CRH PLC (미), Holcim (스위스), Lafarge (프)	Anhui Conch Cement (중), Cemex (멕), China National Building Material (중)	Eugene (한), KCC (한), Tong Yang Major (한)
엔지니어링서비스	ABB (스위스), Balfour Beatty PLC (영), Leighton Holdings (호)	Aveng (남아공), Murray & Roberts Holdings (남아공), WCT Engineering (말)	Imarketkorea (한), Paul Y Engineering (홍), Taeyoung E&C (한)
오락, 교육 서비스	Live Nation Entertainment (미), Opap (그리스), Sega Sammy Holdings (미)	Berjaya (말), Berjaya Land (말), Shenzhen Overseas Chinese Town Company (중)	Kangwon Land (한), SJM Holdings (홍)
운송기계	Ford Motory (미), Toyota Motor (일), Volkswagen (독)	Dongfeng Motor Group (중), Saic Motor (중), Tata Motors (인도)	Hyundai Heavy Industries (한), Hyundai Motor (한), Kia Motors (한)
운송 서비스	Moller-Maersk (덴), Deutsche Lufthansa (독), Deutsche Post (독)	China Cosco Holdings (중), China Southern Airlines (중), Transneft (러)	Cathay Pacific Airways (홍), Hutchison Whampoa (홍), Singapore Airlines (싱)
유틸리티	E On (독), Electricite De Fra	Gazprom OAO (러), Koc	Doosan Heavy Industries

서비스	nce (프), GDF Suez (프)	Holding (터키), Ultrapar Participacoes (브)	And Construction (한), Korea Electric Power (한), Korea Gas (한)
음식료, 담배	Archer-Daniels-Midland (미), Japan Tobacco (일), Nestle (스위스)	Companhia De Bebidas DAS Americas (브), Fomento Economico Mexicano Sab De CV (멕), Sabmiller (남)	CJ (한), Uni-President Enterprises (대), Wilmar International (싱)
의료, 교육 서비스	Fresenius Medical Care (독), Quest Diagnostics (미), Tenet Healthcare (미)	Amil Participacoes (브), Medi Clinic (남아공), Netcare (남아공)	Daekyo (한)
의료기기	Canon (일), Northrop Grumman (미), Siemens (독)	Bharat Electronics (인), Titan Industries (인), Voltas (인)	Asia Optical (대), Stats Chippac (싱)
임대수리 서비스	Assa Abloy (스웨덴), Avis Budget Group (미), Hertz Global Holdings (미)	Localiza Rent A Car (브)	Kepeco Plant Service & Engineering (한)
전기, 전자제품	Hewlett-Packard (미), Hitachi (일), Panasonic (일)	GD Midea Holding (중), Lenovo (중), TCL (중)	Samsung Electronics (한), LG Electronics (한), Hon Hai Precision (대)
제약	Johnson & Johnson (미), Pfizer (미), Roche Holding (스위스)	Harbin Pharmaceuticals (중), Ranbaxy Laboratories (인), Shenzhen Accord Pharmaceutical Company (중)	Dong-A Pharmaceutical Company (한), Green Cross Holdings (한), The United Laboratories International (홍)
제철, 철제품	Mitsubishi Corporation (일), Nippon Steel Corporation (일), Thyssenkrupp (독)	Arcelormittal (룩셈), Baoshan Iron & Steel (중), Tata Steel (인)	China Steel Corp. (대), LS Corporation (한), Posco (한)
종이, 인쇄출판	International Paper (미), Kimberly-Clark Corp. (미), Toppan Printing (일)	Fibria Celulose (브), Mondi (남아공), Sappi (남아공)	Hansol Paper(한), Hengan International Group (홍), Yuen Foong Yu Paper Manufacturing (대만)
직물, 의류, 신발	Christian Dior(프), LVMH(프), Toray Industries Inc(일)	Aditya Birla Nuvo (인), Weiqiao Textile (중), Youngor Group (중)	Far Eastern New Century (대), Formosa Taffeta (대), Texwinca Holdings (홍)
통신 서비스	AT & T (미), Nippon Telegraph & Telephone (일), Verizon Communications (미)	America Movil (멕), China Mobile (중), China Telecom (중)	KT (한), Singapore Telecommunications (싱), SK Telecom (한)
통신장비	Cisco Systems (미), Ericsson Telephone (스웨덴), Nokia (핀)	Datatec (남아공), HCL Infosystems (인), ZTE (중)	Foxconn International Holdings (홍), HTC (대), Inventec Appliances (대)
항공	BAE Systems (영), Eads NV (네), United Technologies (미)	Embraer (브), Irkut (러), Xi'an Aircraft International (중)	Avichina Industry & Technology (홍), Hong Kong Aircraft Engineering (홍), Singapore Technologies Engineering (싱)
화학	BASF (독), Dow Chemical Company (미), The Procter & Gamble (미)	Braskem (브), Sasol (남아공), Saudi Basic Industries (사우디)	Formosa Chemicals & Fibre (대), LG Chemical (한), Nan Ya Plastics (대)

참고문헌

- 정무섭 외 (2009. 9. 14.). “신흥국 글로벌 기업(EMGC)의 경쟁력 연구”(Issue Paper). 삼성경제연구소.
- 정무섭 외 (2010. 4. 26.). “2009년 'SERI EMGC 200', 신흥국 글로벌기업의 추격 분석”(Issue Paper). 삼성경제연구소.
- Aguiar, M. et al. (2008). The 2008 BCG 100 New Global Challengers: How Top Companies from Rapidly Developing Economies Are Changing the World. The Boston Consulting Group.
- Anderson, S. & Engers, M. (1994). Strategic investment and timing of entry. *International Economic Review*, 35(4), 833-853.
- Baird (2011). China M&A Market: Mid-Year 2011 Overview of Economic and M&A Activity. M&A Market Analysis and Capital Markets Update.
- Balassa, B. (1965). Trade liberalization and revealed comparative advantage. *The Manchester School of Economic and Social Studies*, 33(2), 99-123.
- Bonaglia, F., Goldstein, A. & Mathews, J. A. (2007). Accelerated internationalization by emerging markets multinationals: The case of the white good sector. *Journal of World Business*, 42(4), 369-383.
- Buckley, P. et al. (1990). Measure of International Competitiveness: Empirical Findings from British Manufacturing Companies. *Journal of Marketing Management*, 6(1), 1-13.
- Buckley, P., et al. (1988). Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175-200.
- Buckley, P. J. et al. (2007). The Determinants of Chinese outward foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 499-518.
- Deng, P. (2004). Outward investment by Chinese MNCs: motivations and implications. *Business Horizons*, 47(3), 8-16.
- Dore, R. P. (1990). *BritishFactory-JapaneseFactory*. Berkeley: University of California Press.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163-190.
- Dunning, J. H. & Narula, R. (1997). The investment development path revisited: some emerging issues. In Dunning, J. H. & Narula, R. (Eds.). *Foreign*

- Direct Investment and Governments Catalysts for Economic Restructuring* (pp. 1-41). London: Routledge.
- Engineering News-Record (2010). Top international contractors.
- Fagerberg, J., Srholec, M. & Knell, M. S. (2007). The Competitiveness of Nations: Why Some Countries Prosper While Others Fall Behind. *World Development*, 35(10), 1595-1620.
- FEMSA (2011). Annual Report 2010.
- Feurer, R. & Kazen, C. (1994). Defining competitiveness: a holistic approach. *Management Decision*, 32(2), 49-58.
- Fischer, C. & Schornberg, S. (2007). Assessing the competitiveness situation of EU food and drink manufacturing industries. *Agribusiness*, 23(4), 473-495.
- Giddy, I. H. & Young, S. (1982). Conventional Theory and Unconventional Multinationals: Do new forms of multinational enterprise require new theories? In Rugman, A. M. (Eds.). *New Theories of the multinational enterprise* (pp. 55-78). Beckenham, London: CroomHelm.
- Government of India-Department of Pharmaceuticals (2010). Annual Report 2009-10.
- Guillen, M. F. & Esteban, Garcia-Canal (2009). The American Model of the Multinational Firm and the "New" Multinationals from Emerging Economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23-36.
- Health ministry sets up task force to address issues of pharma industry. (2011. 3. 16.). *Business Standard*.
<<http://business-standard.com/india/news/health-ministry-setstaskforce-to-address-issuespharma-industry/428690/>>
- Heidi, Vernon-Wortzel & Wortze, L. H. (1988). Innovation Strategies for Firms in the Industrializing and Newly Industrialized Countries. In Kaymak, E. & Lee, Kam Hon (Eds). *Global Business: Asia-Pacific Dimensions*. London: Croom Helm.
- IMF (2009). World Invest Report.
- IMF (2010). *World Economic Outlook*.
- Japan-India Free Trade Agreement- More harm than good for Japanese industry. (2010. 9. 27.). *Nikkei Business*.
<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/eng/20100927/216389/>>
- JBS: The Story Behind The World's Biggest Meat Producer. (2011. 4. 21.). *Forbes*.

- Kale, P., Singh, H. & Raman, A. P. (2009. 12.). Don't Integrate your acquisitions, partner with them. *Harvard Business Review*.
 <<http://hbr.org/2009/12/dont-integrate-your-acquisitions-partner-with-them/ar/1>>
- Kindleberger, C. P. (1969). *American Business Abroad*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(2), 383-397.
- Kumar, N. (2009. 5.). How emerging giants are rewriting the rules of M&A. *Harvard Business Review*.
 <<http://hbr.org/2009/05/how-emerging-giants-are-rewriting-the-rules-of-ma/ar/1>>
- Lall, S. (1980). *Third World Multinationals*. Chichester: John Wiley.
- Lall, S. (1983). *The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises*. Chichester: John Wiley.
- Luo, Y. & Tung, R. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481-498.
- Mathews, J. A. (2002). *Dragon multinationals: Towards a new model for global growth*. New York: Oxford University Press.
- MCC's property arm accelerates overseas expansion. (2011. 2. 9.). *China Daily*.
- Mckinsey & Company (2010). *India Pharma 2020: Propelling access and acceptance, realising true potential*.
- Nachum, L., Jones, G. G. & Dunning, J. H. (2001). The international competitiveness of the UK and its multinational enterprises. *Structural Change and Economic Dynamics*, 12(3), 277-294.
- OECD (2005. 9.). *Corporate Responsibility Practices of Emerging Market Companies: A Fact Finding Study*(Working Papers on International Investment no. 2005/3).
- Porter, M. E. (1986). *Competition in global industries*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- PwC (2009. 12. 15.). *China M&A activity bouncing back from the downturn*. Press Release.
- Ramamurti, R. (2008). What have we learned about Emerging-Market MNEs? In Ramamurti, R. & Singh, J. V. (Eds.). *Emerging Multinationals from Emerging*

- Merkets*: Chapter 13. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ramamurti, R. (2008). Why study Emerging-Market MNEs? In Ramamurti, R. & Singh, J. V. (Eds.). *Emerging Multinationals from Emerging Markets*: Chapter 1. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Sauvant, K. P., McAllister, G. & Maschek, W. A. (2010). *Foreign direct investmensts from emerging markets: The challenges ahead*. New York, USA: Palgrave macmillan.
- Schiere, R. & Rugamba, A. (2011). Chinese infrastructure investments and African integration(WPS No. 127). African Development Bank Group.
- UNCTAD (2005). *World Investment Report 2005*.
- UNCTAD (2008). Review of the implementation status of corporate governance disclosures: an examination of reporting practices among large enterprises in 10 emerging markets.
- UNCTAD (2009). *World Investment Report 2009*.
- UNCTAD (2010). *World Investment Report 2010*.
- Welch, L. & Luostrarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- Wells, L. T. Jr. (1983). *Third World Multinationals*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Witt, M. A. & Lewin, A. (2007). Outward foreign direct investment as escape response to home country institutional constraints. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 579-594.
- Yamakawa, Y., Peng, M. W. & Deeds, D. (2008). What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(2), 59-82.
- Yeung, H. W. C. (1994). Transnational corporations from Asian developing countries: their characteristics and competitive edge. *Journal of Asian Business*, 10(4), 17-58.
- Zook, C. & Allen, J. (2001). *Profit from the core, growth strategy in an era of turbulence*. Boston: Harvard Business School Press.

금융감독원, DART.

Euromonitor

Thomson One Banker