

# 할랄 시장의 부상과 다국적기업의 대응 전략: 네슬레 말레이시아의 할랄 전략을 중심으로\*

현 재 훈\*\*

할랄 시장은 무슬림 인구의 증가와 비무슬림 소비자의 할랄 제품에 대한 선호도가 높아지는 추세와 함께 지속적으로 성장하고 있고 이에 따라 많은 국내외 다국적기업들 할랄 시장에 전략적으로 대응하고 있으나 관련된 연구는 미흡한 편이다.

본 연구는 할랄 시장의 성장에 체계적으로 대응해 온 대표적 다국적기업으로서 네슬레 말레이시아의 사례를, 통합과 적응을 동시에 추구하는 초국적전략 관점에서 심층 분석하여 연구 공백을 보완하고 향후 할랄 시장에 접근하고자 하는 국내기업에 정책적 시사점 제시하였다.

네슬레는 글로벌 표준제품을 할랄 인증 요건과 현지 시장의 상황에 맞도록 현지화 하였으며 이 과정을 통해 축적된 할랄 지식을 전사차원에서 공유하여 규모의 경제를 달성하였다. 또한 경제통합과 역내 자유무역지대의 창설과 같은 경제적 여건의 변화에 대응하여 지사 간 전문성 및 보완성이 강화되도록 생산네트워크를 정비하는 초국적 전략을 추진하였다. 이것은 역내 표준화된 마케팅과 운영시스템의 단일화로 대표되는 운영효율성 제고 전략과 맞물리며 범위와 규모의 경제를 실현하는데 결정적 통로를 제공하였다. 이러한 네슬레의 전략은 할랄에 대한 대응이 현지화 요건으로만 머물지 않았고 효율성 달성을 위한 핵심 요인으로 활용되었다는 점에서 차별화된 전략으로 평가될 수 있다.

본 연구는 향후 성장하고 있는 할랄 시장에 진출하고자 하는 기업들이 전략적 도구로서 할랄을 이해하고 보다 창의적이고 혁신적인 관점에서 구체적 전략을 적용할 수 있어야 함을 제시하고 있다.

주제어: 할랄, 네슬레, 말레이시아, 현지화, 초국적전략

## 1. 서론

글로벌 할랄 시장은 2조 3천억불 규모로 추정되고 연간 12%의 성장률을 보이고 있다. 전세계 57개국에 걸쳐 약 16억명에 이르는 무슬림 인구는 향후 20년 동안 지속적으로 증가하여 지금보다 35% 증가한 22억명을 상회할 것으로 예상되고 있고 이에 따라 할랄 시장의 규모도 지속적으로 성장할 것으로 예상되고 있다(Fleishman-Hillard Majlis, 2012; PWC, 2013). 또한 무슬림 인구는 이슬람 국가뿐

만 아니라 비이슬람 국가에 상당수 분포하고 있다. 무슬림 인구의 증가율이 1.5%이고 비무슬림 인구의 증가율이 0.7%에 머무르고 있어 무슬림 인구의 비중은 지속적으로 증가할 것으로 예상되며 최근 유럽, 미주 지역으로의 무슬림인구의 이주도 급증하고 있다. 따라서 무슬림인구의 비중과 지역적 분포가 넓어지는 추세와 함께 할랄 제품에 대한 수요의 규모 및 지역적 분포도 넓어질 것으로 예상된다(Rarick et al., 2012).

성장하고 있는 할랄 시장에 참여하기 위한 주요한 선결 조건은 할랄에 대한 이해와 인증의 취득이다.

논문접수일: 2015. 12. 22. 1차 수정본 접수일: 2016. 02. 02. 게재확정일: 2016. 02. 16.

\* 본 사례연구는 2015년 한국외국어대학교 교내 학술연구비 지원에 의해 이루어진 것임.

\*\* 한국외국어대학교 국제경영학과 부교수(jhyun@hufs.ac.kr)

할랄 시장에서 할랄 인증을 받고 로고를 부착한 제품은 이슬람 종교의 기준에 부합하기도 하고 깨끗하고 안전하다는 의미로 인식되고 있어 무슬림 뿐 아니라 안전한 먹거리를 찾는 비무슬림 소비자들 가운데서도 확산되고 있다(Al-Haran and Low, 2008). 그러므로 성장하는 무슬림 소비자의 요구에 대응하기 위한 목적 뿐 아니라 할랄 제품에 대한 비무슬림의 수요에 대응하기 위해서도 할랄 시장과 산업에 대한 이해가 요구된다. 또한 할랄 시장의 부상과 함께 산업별 다국적기업의 활동에 미치는 영향도 점차 커져가고 다수의 국내외 기업들도 이에 적극적으로 대응하고 있으나 이를 다루고 있는 기존연구는 미흡한 형편이다.

본 연구는 1980년대부터 할랄 요건에 전략적으로 대응해온 네슬레의 사례를 통해 성장하는 할랄 시장에 대한 다국적기업의 전략적 대응을 살펴보고자 한다. 본 연구에서는 무슬림 인구가 다수를 구성하고 있는 역동적인 ASEAN의 할랄 시장과 그 가운데 중심적 위치로 자리잡고 있는 말레이시아를 배경으로 네슬레 말레이시아(Nestle Products Sdn Bhd)의 사례를 분석하였다. 말레이시아는 체계적인 할랄 인증 시스템을 보유하고 있고 정부 차원에서도 할랄 산업을 육성하기 위한 적극적 정책을 펴고 있어, 글로벌 할랄 시장에 진출하고자하는 다국적기업들이 선호하는 국가이다(이선호, 2014).

성장하는 할랄 시장에 대한 기존의 국내 연구는 식품 산업을 다루는데 한정되어 있거나(장건, 조성기, 2014; 이희열 등, 2013; 김은미, 2015; 홍완수, 2015), 문화 인류학적 차원에서의 접근(송도영, 2011; 오명석, 2012), 또는 할랄 인증요건에 대한 소개와 대응방안(이희열, 정장호, 2014; 백진경 외, 2014; 엄익란, 2013) 정도에 그치고 있고 다국적기업의 전략적 대응이라는 관점에서의 연구는 전무한 실정이다. 국외 연구도 산업별 차이점이나 마케팅 관점에서 할랄의 영향을 측정하거나 전략을 검토하는 기

초적 단계에 머무르고 있거나(Bonne et al., 2007; Cheng, 2008; Aziz, 2013; Awan, 2015), 인류 문화적 관점에서 접근한 연구(James, 2004; Fischer, 2008; 2009; Marranci, 2012)들이 주를 이루고 있다. 따라서 본 연구의 목표는 오랜 기간 전략적 관점에서 할랄 시장의 성장에 대응해 온 대표적 기업으로 네슬레의 할랄 대응 사례를, 다국적기업의 현지화와 글로벌 통합 전략차원에서 분석하여 연구 공백을 보완하고 향후 할랄 시장에 접근하고자 하는 국내기업에 정책적 시사점을 제공하는 것이다.

본 연구는 다음과 같이 세 부분으로 구성되어 있다. 첫번째 부분은 할랄 시장의 규모와 증가추세 및 산업 및 소비자에 미치는 영향과 함께 할랄시장의 부상에 따른 산업별 다국적기업의 전략적 대응에 관한 기존의 국내외 선행 연구를 검토하였다. 두번째 부분은 말레이시아 할랄 시장에 조기진출하여 오랜 경험을 축적해온 다국적기업인 네슬레의 사례를 현지적응과 글로벌 통합전략 관점에서 분석하였다. 세번째 부분은 할랄 시장에서의 현지화의 중요성과 함께 지역적 분포도 넓어져 가는 역동적인 할랄 시장에 효과적으로 대응하기 위한 전략적 정책적 시사점과 결론으로 구성하였다.

## II. 문헌 연구

할랄(Halal)의 사전적 의미는 이슬람법(Shariah)에 따라 '합법적이며 허용되는 것'을 의미한다. 이와 반대로 이슬람법에서 '금지되는 것 또는 불법'은 하람(Haram)이라고 한다. 무슬림인들에게 있어 이슬람 종교는 문화로서 삶의 방식에 밀접하게 연결되어 있으므로 무슬림에게 허용된 것, 즉 할랄 인증의 유무는 소비행태에 직접적 영향을 미치고 있다(Cheng, 2008; Aziz and Chok, 2013; Awan et al.,

2015). 또한 무슬림들은 하람에 민감하므로 할랄은 식품의 가공, 포장, 보관, 운송 등 유통 과정에서도 하람과 철저히 분리, 취급되어야 한다고 생각하고 의약품이나 화장품에서 무슬림들에게는 '유기농', '천연원료', '환경호르몬 배제'보다 할랄 마크가 더 중요한 기준으로 작용한다(홍완수, 2015). 따라서 최종 소비재로서의 식품이나 화장품, 의약품뿐만 아니라 첨가제나 중간재, 그리고 조미료 시장 등 할랄이 적용되어야 하는 시장의 범위는 점차 넓어지고 있으며 할랄 인증이 없을 경우 관련시장에서 전적으로 배제된다는 측면에서 할랄시장의 중요성은 높아져 가고 있다(Fleishman-Hillard Majlis, 2012).

## 2.1 할랄 산업과 다국적기업의 전략적 대응

할랄은 다국적기업의 마케팅 전략 차원에서 새로운 기회요소가 되기도 한다(Cheng, 2008). 맥도널드의 경우 말레이시아의 모든 매장이 할랄 인증을 취득하였으며 버거킹도 '할랄 치킨 너겟'을 출시하고 할랄 시장을 공략하고 있다(조선일보, 2015.5.6). 할랄 인증마크가 부착된 제품은 무슬림 소비자들이 할랄 식품을 찾는데 투자하는 시간을 줄여주며 종교적 신념에 부합하는 소비를 유도함으로써 인증 마크를 부착한 것만으로도 제품에 대한 고객 충성도를 높일 수 있다(Jamal and Sharifuddin, 2015). 다국적기업들은 친 할랄 상품을 개발하고 종교적 가치로 포장해 무슬림의 종교심에 호소하는 마케팅으로 종교적 소비를 유도하고 있다(엄익란, 2013). 본 연구에서 다루고 있는 네슬레의 경우 할랄시장에 대해 1982년부터 선구적으로 대응하여 할랄 제품을 개발하고 전세계 150개 할랄 인증 생산시설을 가동하고 있으며 할랄 제품 매출만 30억불에 달하는 등 할랄 식품에 관해서는 글로벌 선두기업의 자리를 지키고 있다(Rarick et al., 2012). 다음에서는 할랄 인증과 연관성이 높은 몇몇 산업에 있어 기업들의

대응에 관한 연구동향을 살펴본다.

할랄 인증의 대상이 되는 주요산업은 식품 61%, 제약 26%, 화장품 11%, 유통, 여행, 미디어 등 기타 산업 2%로 구분할 수 있다(Fleishman-Hillard Majlis, 2012). 특히 할랄 식품 산업은 2013년 현재 1,450조원으로 규모로 2019년까지 매년 연평균 16%의 증가율을 보일 것으로 예상하고 있다(Thomson Reuters, 2015). 그 중 아시아 지역이 할랄 식품 시장에서 차지하는 비중은 약 63%로 가장 크다. 무슬림 소비자들의 89% 이상이 식품구매 시 할랄 인증 로고를 확인한다고 답하였으며 97%이상의 소비자가 할랄 인증을 받은 제품을 선호하는 것으로 나타났다. 가격보다 인증여부가 제품구매에 보다 중요한 요인이라고 답한 비율도 97.9%였고 소비자들은 할랄 식품에 대해서 보다 높은 비용을 지불할 의사가 있는 것으로 나타났다(Ibrahim, 2011; Awan et al., 2015). 파키스탄내 비무슬림 소비자를 대상으로 한 설문조사에도 할랄에 대한 인식, 할랄 인증 여부와 할랄마케팅이 구매의도에 영향을 미치는 것으로 나타났고 제품의 품질은 구매의도와 상관관계가 낮게 나타나 인증여부의 중요성이 부각되었다(Aziz and Chok, 2013).

2013년 할랄 의약품 시장은 739억 달러 규모로 전 세계 제약 시장의 6.7%를 차지하고 있다. 할랄 의약품 시장 규모는 2018년 970억 달러까지 성장할 것으로 전망된다. 이미 화이자, 글락소스미클라인, 머크 등 글로벌 제약사들이 이슬람권 시장을 겨냥한 할랄 인증 체계를 갖추고 있다(이투데이, 2014. 4.29). 말레이시아는 2010년 최초로 할랄제약표준(MS2424:2010)을 제정하고 2013년부터는 의약품에 할랄 인증을 시행하고 있다. 말레이시아 최대 제약회사인 Chemical Company of Malaysia의 3개 자회사가 최초로 의약품에 대한 할랄 인증을 받았다(Fleishman-Hillard Majlis, 2012).

Husain and Ghani(2012)는 할랄 화장품 산업

의 지속적 성장과 이에 대한 글로벌 화장품 업체들의 할랄 제품의 생산현황을 말레이시아 시장을 중심으로 연구하였다. 할랄 화장품은 이슬람 소비자뿐만 아니라 비 이슬람 소비자들 사이에서도 깨끗하고 건강한 제품을 선호하는 추세에 따라 제품의 가치를 더하는 동시에 경쟁력 확보 요소가 될 수 있는 것으로 보았다. 특히 지난 10년간 화장품 수요층이 넓게 분포하고 있는 아시아와 유럽의 무슬림 인구의 증가가 비 무슬림의 증가율을 상회하고 있어 할랄 시장 분석가들은 할랄 화장품 시장이 할랄 식품 시장 뒤를 잇게 될 고수익 시장으로 예상하고 있다(Malay Mail Online, 2013.8.9). 최근 들어 소셜네트워크의 활성화와 더불어 소비자들의 화장품 성분에 대한 정보의 공유가 일상화되며 할랄 제품에 대한 선호도가 점차 성장하고 있다(KOTRA Global Window, 2015.3.24).

2012년 세계 관광 산업은 약 1조 달러 규모로, 이 중 할랄 투어 산업이 1,370억 달러로 13% 이상을 차지하며 2018년에는 1,800억 달러 규모로 성장할 것으로 전망하고 있다(Fleishman-Hillard Majlis, 2012). 국내 이슬람 관광시장의 경우, 무슬림 관광객 수는 2012년 52만 명, 2013년 62만 명, 지난해 73만 명으로 연평균 18.6%씩 증가하고 있다(채경연, 이희열, 2015). 이에 따라 2018년 평창 올림픽을 고려해 국비 26억5천만 원 등 2년간 총 53억 원을 투자하여 강릉·평창·양양에 무슬림 관광객을 위한 관광·숙박·병원 등을 조성하고 있다(연합뉴스, 2015.4.22). 또한 동아시아 할랄 포럼을 세계 이슬람 경제 포럼과 공동 개최하고, 총 3천명 규모의 2017년 세계 이슬람 경제 포럼을 유치할 계획에 있다(한국경제, 2015.4.29).

할랄과 마찬가지로 무슬림 국가의 종교법인 샤리아(Sharia)에 근거하고 있는 샤리아 금융상품은 해외 진출에 장점이 될 뿐만 아니라 무슬림들에게 고객 충성도와 관련하여 긍정적인 영향을 미치는 것으

로 연구되었다(Amin, Isa and Fontaine, 2011). 다수의 글로벌 은행들은 무슬림의 인구증가와 경제력의 향상에 대응하여 전략적 활동의 영역을 넓히고 있다(Imam and Kpodar, 2013). 실제로 HSBC의 경우, 샤리아에 근거한 이슬람금융상품(HSBC Amanah Securities Service)을 출시하고 중동, 아시아·태평양, 유럽, 미국시장 확장의 기회로 활용하였다(Global investor, 2011)

## 2.2 할랄 허브로서의 말레이시아

말레이시아는 말레이계, 중국계, 인도계 등이 공존하는 다인종 국가이다. 동서양이 만나는 곳에 있으며, 포르투갈, 네덜란드, 영국, 일본 등의 국가로부터 식민지를 경험해 다양한 세계의 음식문화가 말레이시아 음식에 포함되어 있다. 또한, 말레이시아 외식 프랜차이즈 시장은 매년 2%이상 꾸준한 성장세를 보이고 있으며, 소득증가와 함께 외식수요가 꾸준히 늘어 날 것으로 예상된다(한석우 외, 2010). 특히 말레이시아는 중동의 이슬람국가들에 비해 서구 문화에 대해 보다 개방적이며, 경제가 지속적으로 성장해 나가고 있는 점을 고려해 동남아 국가들 가운데 중심적 역할을 할 수 있을 것으로 예상된다(조환익, 2008). 또한 진전된 산업화 수준과 함께 이슬람 및 비 이슬람국가를 통틀어 폭 넓은 협력관계를 구축하고 있어 다국적기업의 전략적 입지로 용이하다(Husain and Ghani, 2012).

Muhammad et al.(2009)는 할랄 허브(Halal-Hub)에 관한 연구에서 말레이시아가 동남아 이슬람국가 가운데 할랄에 관련한 중심적 역할을 할 수 있을 것으로 보았다(Muhammad et al., 2009). 할랄 허브의 개념은 분산되어 있는 할랄 무역, 소비, 인증 등에 관한 제반 프로세스를 통합해 나가야 한다고 보는 관점으로 말레이시아가 할랄 중심으로서 해 나아가야 할 역할에 대해 마케팅, 정책 등 다양한

분야에 대해 제시하고 있다. 이러한 추세에 발맞추어 말레이시아 정부도 이미 할랄 시장을 성장시키려는 정책을 통해 노력을 기울이고 있다. 할랄 인증의 국제적 기준을 수립하기 위한 노력뿐만 아니라, 전 세계 120여개국과 연결된 수출입 요충지에 할랄 제품의 재배부터 생산 수출까지 통합된 13개의 Halal-Park를 구축하고 있다(원순구, 2013; 이선희 2014).

할랄 산업 육성을 위한 말레이시아의 정부의 지원 체계는 산업무역부 산하 할랄 관련 부처로 할랄 산업 육성 전담기관인 HDC와 할랄 제품을 생산하는 중소기업을 지원하는 SME Corp, 할랄 제품 수출과 할랄 관련 투자진흥을 위한 MATRADE, MIDA가 담당하며 할랄 제품 표준화를 관장하는 Standards Malaysia와 마지막으로 할랄 인증기관인 JAKIM으로 구성되어 있다(〈그림 1〉 참조).

말레이시아 정부는 1974년부터 HIMP (Halal Industry Master Plan)를 수립하고 할랄 인증과 표준에 관한 법안수립 및 실행을 추진하였고, 2008년 이후 본격적으로 HDC를 중심으로 할랄을 통한 부가가치에 집중하고 할랄 제품, 무역, 서비스 등에

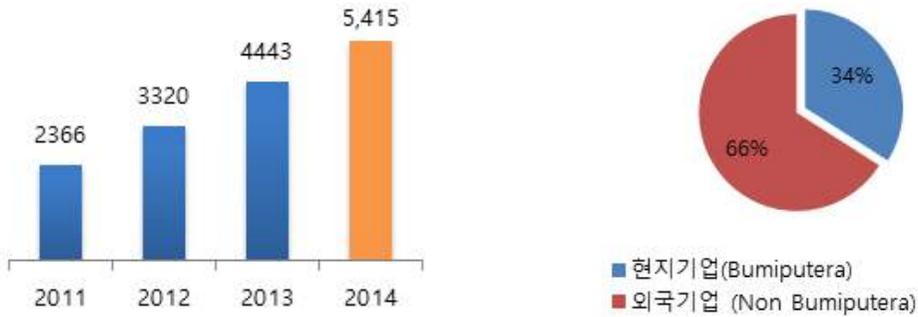
있어 통합적 할랄 산업 육성에 중점을 두어 왔다. 〈그림 2〉와 같이, 말레이시아는 2014년 현재 20만 명 이상이 5,415개의 할랄 관련 업체에서 일하고 있으며 할랄 관련 제품의 수출은 중국, 싱가포르, 미국, 인도네시아, 일본 등 주요 수출국을 대상으로 말레이시아 전체 수출량의 5-6%에 해당하는 77억 RM을 기록하였다(MITI Malaysia, 2014).

할랄 제품으로 인정받기 위해서는 전문 기관에 인증을 받아야 한다. 그러나 인증과 관련하여 가장 큰 문제점은 각 국가별로 할랄 인증체계가 각기 다르다는 것이다. 대표적인 기관으로는 2006년 9월 창립한 할랄 산업발전협회가 있으나 국제적 기준은 마련되어 있지 않으며 기업들은 전 세계적으로 산재해 있는 200여개의 할랄 인증 기관에서 개별적인 인증 과정을 거쳐야 한다. 그 중 각국별로 인증절차와 규정이 다르기 때문에 다양한 할랄 시장에 진출하기 위해선 진출하는 현지국가의 할랄 인증 취득이 필요하게 된다(이희열, 정장호, 2014). 예를 들어 태국의 경우 Chulalongkorn 대학과 표준을 담당하는 CICOT가 관리하고, 싱가포르는 Majis Ugama Islam,



자료: MITI Malaysia (2015).

〈그림 1〉 말레이시아의 할랄관련 행정기관 현황



자료: MITI, Malaysia(2015).

〈그림 2〉 말레이시아의 할랄 인증업체 수 및 국적

UAE는 표준과 도량기준을 담당하는 ESMA, 터키는 공공기관으로 TSE, 민간기관으로 GIMDES 등이 있으며 호주의 경우 20개 넘는 할랄 인증기관이 산재하고 있다(MITI Malaysia, 2015). 따라서 할랄 현지화를 위한 비용 및 시간이 반복해서 발생하는 비효율이 발생하게 되고 이는 현지 할랄시장에 접근하고자 하는 다국적기업 뿐 아니라 할랄 인증을 확대하고자 하는 이슬람권 국가들에게 있어서도 장애물로 인식되고 있다(홍완수, 2014).

다국적기업의 입장에서는 가능한 표준화된 기준을 대신할 수 있는 국제적 인지도가 있는 기관에서 인증을 받는 것이 비효율의 수준을 적절한 정도까지 낮출 수 있는 대안이 될 수 있다. 동남아시아 국가들 가운데 말레이시아와 인도네시아가 할랄 인증에 있어 대표성을 띠는 점에서 전략적 중요도가 높아지고 있다. 2015년 현재 자키는 호주, 칠레, 폴란드, 브라질, 스리랑카, 일본 등을 포함한 33개 국가의 16개 정부와 57개 인증기관으로 부터 유효한 할랄 인증으로 인정받고 있고 말레이시아에서 판매되는 제품들도 이들 인증기관으로 부터 인증 받은 제품이라야만 한다(MITI Malaysia, 2015).

### III. 네슬레 말레이시아의 할랄전략

#### 3.1 연구 모델 및 방법

본 연구는 통합-적용 모형을 통해 성공적으로 현지화를 달성하고 할랄 시장을 공략한 네슬레 말레이시아의 글로벌 통합 사례를 검토하고자 한다. 할랄 인증요건을 취득을 통해 무슬림시장을 접근하는 것과 같이, 다국적기업들은 목표로 하는 현지시장의 다양성에 적응해야한다. 그러나 현지시장의 이러한 환경적 요건에 대한 적응에 그치지 않고 표준화된 제품과 서비스를 통한 규모의 경제에서 오는 효율성과 적절하게 균형을 이루어야 한다. 현지기업과의 경쟁에서 우위를 갖출 만큼의 차별화와 다양한 해외 활동 조정과 통합을 동시에 달성하는 다국적기업의 전략으로 ‘초국적전략’으로 지칭된다(Prahalad and Doz, 1987; Bartlett and Ghoshal, 1987, 1989; Devinney et al., 2000). 통합-적용 모델은 글로벌 통합의 압력과 현지 적응에 대한 압력의 정도에 따라 국제, 현지화, 글로벌, 초국적전략으로 나누고 있으며 초국적전략을 단순한 현지화나 글로벌 전략과 구분하는데 유용한 모델이다(〈그림 3〉 참조).



달성하고 있다(Asean Trading Link, 2013.6.30). 할랄 다국적기업 중 가장 성공적인 사례로 꼽히는 네슬레 말레이시아는 1912년 말레이시아의 Penang 지역에 연유생산시설을 설립하며 시작되었다. 네슬레 말레이시아는 동남아시아로 진출하기 위한 지리적 접근성의 용이함 때문에 말레이시아를 선택하였으나 지금은 할랄 관련 최대 생산량을 담당하는 대표적 지사로서 할랄 제품 생산 및 연구의 중심적인 위치로 자리매김하고 있다(Nestle Corporate Media Relations, 2010.5.11).

네슬레는 1980년대 이후로 말레이시아에서 생산하는 모든 제품에 할랄 인증을 받기 위해 자발적으로 노력한 첫 다국적기업이다. 먼저 네슬레는 인구 60% 이상이 무슬림을 믿는 국가의 종교적 특성을 고려하여 1980년대 초부터 말레이시아에서 할랄 인증 제품을 생산하였다. 말레이시아 네슬레 7개 공장에서 생산되는 모든 제품은 Department of Islamic Development Malaysia(JAKIM)와 이슬람 당국에 의해 할랄 인증을 받고 있다. 따라서 이슬람 율법에 따라 모든 식품이 위생적이며 안전한 기준 아래에 제품을 생산, 원재료 등을 수입하고 있다. 또한 1980년 자생적 할랄 부서로서 이슬람 지도자들로 구성된 네슬레 할랄 위원회(Halal Committee)를 설립하고 원료에서부터 최종생산물까지 할랄 인증과 관련된 모든 문제를 책임지고 있다. 이슬람 지도자들이 할랄 인증과 관련된 문제를 다루고 있는 만큼 네슬레는 할랄 분야에 있어서 소비자들에게 높은 신뢰성을 주고 있다. 할랄 위원회는 Halal Food Council of Europe와 같은 할랄 조사 기관과 함께 이슬람 율법을 준수하여 제품을 생산하였는지를 조사하였고 2004년에는 말레이시아 정부의 할랄 식품의 표준을 수립하는데 지원할 정도로 높은 위상을 가지고 있다. 또한 네슬레는 할랄 인증식품을 무슬림에게만 한정하지 않고, 다양한 소비자들이 접근할 수 있는 웰빙 식품 라인으로 확장하고 있다(Forbes,

2007.3.30).

### 3.2.1 네슬레 말레이시아의 할랄 현지화

할랄 현지화의 대표적 사례로 들 수 있는 제품은 Milo와 Maggi이다. 이 두 제품은 네슬레와 더불어 오랜 역사를 지닌 글로벌 브랜드지만 지속적 현지화 전략을 통해 아시아 지역에 안착한 사례로 평가받고 있다(Pritchard and Fagan, 1999). 2013년 네슬레는 4년 연속 음료 부문에 있어 두 자릿수 성장을 이루어냈으며 주요한 역할을 한 Milo는 건강음료부문에서 90%의 시장점유율로 Milo가 판매되고 있는 47개국 가운데 말레이시아에서의 매출이 가장 높은 브랜드이다. 즉석 음료(Ready to drink) 부문에서도 50%의 시장 점유율을 차지하고 있다. Maggi는 네슬레의 인스턴트 면과 양념류 브랜드로 1969년 시장에 소개된 이후 130개국에서 판매되고 있는 핵심브랜드 중 하나로 말레이시아 인스턴트 면 시장의 50%, 양념시장 90%의 시장점유율을 가지고 있고 Maggi면은 말레이시아에서만 하루 130만개씩 판매되고 있다.

이러한 성과는 말레이시아 국민의 음식문화를 자세히 파악했을 뿐만 아니라, 이러한 음식문화로 인한 문제점까지 반영한 섬세한 마케팅과 현지화 전략 때문이었다. 네슬레 말레이시아의 현지화 전략은 할랄 현지화와 건강식품으로서의 이미지 제고로 나누어 볼 수 있다. 전세계 무슬림 인구는 16억으로 세계 인구의 약 25%를 구성하고 있다. 말레이시아의 경우 인구의 61% 이상이 무슬림 인구로서 할랄 관련 산업의 성장가능성이 높은 시장이다. 네슬레 말레이시아는 이를 1980년대부터 할랄 인증을 추진해 왔고 글로벌 네슬레 차원에서 이를 마케팅 기회로 활용해 왔다. 또한 말레이시아 노령화되는 인구분포와 서구식 식습관의 변화에 따라 비만이 늘고 건강에 대한 관심이 커지는 현상을 포착하여 건강을 마

케팅의 중점 키워드로 전략을 실행하였다.

네슬레의 대표적 음료 브랜드인 Milo의 경우 할랄 제품으로 인증되지 않는 우유 대신 맥아를 이용하여 할랄 인증 음료로 다시 탄생시켰다. 또한 무슬림에게 있어 가장 중요한 명절인 Ramadan이 있는 달에는 온 가족과 함께 시간을 보낸다는 것을 인지한 네슬레는 “Happiness is homemade”를 슬로건으로 가족 중심의 메시지를 네슬레의 즉석 라면 브랜드인 Maggi와 연결하는 마케팅을 실시하였다. 특히 가족이 없는 고아들에게 특별한 Sahur(금식일 밤에 밥을 먹을 수 있는 시간) 시간에 Maggi를 먹을 수 있도록 하여 아이들에게 가족의 사랑과 따뜻함을 일깨우고 이를 Maggi의 이미지와 연결되도록 하였다(Superbrands, 2011). 또한, 무슬림은 Ramadan 기간에 해가 떠 있는 동안은 금식해야 하고 해가 지고 난 다음에야 첫 식사가 가능하므로 금식 시간이 끝나면 바로 간단히 만들어 먹을 수 있는 제품들을 음식점에서 미리 사 놓거나 집에서 음식을 모두 준비해 놓고 기다린다. 네슬레는 이를 마케팅 기회로 활용하여 라마단 이후 쉽고 빠르게 요리할 수 있는 제품으로 할랄 인증을 받은 Maggi를 적시에 공급하여 라마단 기간에만 타 기간 평균 판매량의 5배 이상의 매출을 달성할 수 있었다. 2010년에는 커뮤니케이션 도구로서 SNS를 활용하여 Maggi를 사용하여 만들 수 있는 다양한 요리법을 게시하고 라마단기간에 Maggi와 할랄 재료만을 활용하여 음식을 만드는 쿡킹 콘테스트를 개최하여 큰 호응을 이끌어 냈다.

다음으로, 네슬레는 말레이시아가 동남아시아 국가 중 비만을 1위인 국가이며 국민의 54%가 비만 환자라는 건강상의 문제를 반영하여 건강한 식습관을 강조하는 마케팅을 펼쳤다(Star Online, 2014.6.23). 말레이시아의 2014년 기준으로 13억 개 이상, 세계 13위의 라면소비량을 기록하였다. 그러나 최근 들어 소득 수준이 올라가고 건강에 대한 관심이 커지면서 인스턴트라면 소비를 줄이자는 캠페인이 벌여

지고 있다. 또한 말레이시아 국민의 32.7%가 고혈압을 앓고 있음에도 불구하고 라면 소비는 줄지 않아 정부 차원의 규제가 시행되고 있다. 이러한 환경적 변화에 대응하기 위해 네슬레 말레이시아는 인스턴트 라면에 건강함을 추구하는 전략으로 대응하였다(AT, 2014). 네슬레 Maggi의 라면은 일반 면 대신 밀가루 반죽을 얇게 만들어 구운 차파티를 만들 때 사용하는 섬유질로 면을 만들고 MSG를 사용하지 않아 소비자들에게 건강한 라면으로서의 인식을 심어주고자 했다. 이 결과 일반 라면보다 건강하다는 이미지가 성공적으로 전달되었고 Maggi는 말레이시아 내에서 건강한 라면으로 통용되고 있다(AT, 2014).

또한 네슬레는 건강을 강조한 대대적인 캠페인을 펼치며 이를 제품 이미지와 연결하여 Milo를 건강 음료의 대명사와 같이 인식되도록 하는 마케팅을 전략을 실시하였다. 2013년 5월 19일 Putra 말레이시아 대학교에서는 ‘아침 식사의 날’ 기념행사에 200,000명이 넘는 말레이시아인이 참여하였다. 이날을 기점으로 Milo는 말레이시아인들의 건강한 아침 식사 습관을 재고하기 위해 매년 ‘말레이시아 아침 식사의 날’을 주최하고 이 행사에서 음료를 제공하고 있다. 이런 행사를 통해 Milo는 할랄 인증을 받은 섭취할 수 있는 음료라는 인식과 더불어 Milo를 건강을 위한 음료로 포지셔닝 하였다. 그리고 말레이시아 올림픽 위원회와 파트너십을 맺고 ‘Milo Fuel for Champions’라는 캠페인을 개최했다. 이 캠페인은 미얀마에서 개최된 제27회 동남아시아 게임에 참가하는 말레이시아 대표 선수단을 후원하기 위한 캠페인이었다. 이를 위해 Milo는 270만명의 Milo Flames라는 말레이시아 대표 응원단을 모집해 건강한 음료로 Milo를 광고했다. 일시적인 후원에서 그치는 것이 아니라 젊은 운동가들이 그들이 가진 재능을 발전시키고 부모들이 그들의 자녀들이 어릴 때부터 운동할 수 있도록 돕는 장기적인 캠페

인으로 운영했다. 이러한 전략적 캠페인을 통해 Milo는 소비자에게 상점에서 볼 수 있는 수백 개의 음료 중 하나가 아니라, 건강하면 가장 먼저 떠오르는 음료로 자리 잡게 되었다. 또한, 공식적인 큰 스포츠 행사를 통해 대대적으로 광고하고 지속적인 캠페인 운영을 통하여 온 가족이 소비할 수 있는 문화를 만들어 냈다(Nestle Malaysia, 2014).

위의 사례들을 통해 알 수 있듯이, Milo와 Maggi로 대표되는 네슬레의 현지화 전략은 할랄식품 전문 기업으로서의 이미지 구축과 무슬림의 문화를 존중하면서 동시에 말레이시아의 건강 증진을 위한 사회적 공헌을 강조하는 마케팅 전략을 통해 현지화를 달성하고 있다(Nestle Corporate Governance and Financial report 2014).

### 3.2.2 글로벌 통합과 운영효율화: 할랄센터, AICO, 서비스공유 및 NCE

네슬레 말레이시아는 1980년대 이후 할랄과 제품 개발, 인증, 유통 등 전 분야에 걸쳐 할랄 관련 지식과 기술을 쌓아 왔으며 1994년 이후 말레이시아의 7개의 공장과 생산되는 모든 제품들도 할랄 인증을 받았다. 이러한 할랄과 관련한 지식과 기술을 바탕으로 네슬레 말레이시아는 전 세계 할랄 제품을 생산하고 있는 45개국 150개의 생산 시설 가운데 중심 역할인 할랄 센터(Halal Centre of Excellence)로 역할하고 있으며 할랄 정책의 수립과 정보의 유통 및 감독 기능을 수행하고 있다.

네슬레 말레이시아에 의해 1997년 수립된 네슬레의 사내 할랄 식품 공급기준(Guidelines for Inter-Company Supply of Halal Food)은 네슬레 그룹 내 모든 할랄 공장 및 시장 간 모든 물류 공급의 기준으로 적용되고 있다. 또한 네슬레 말레이시아의 할랄 위원회(Halal Committee)는 말레이시아를 포함한 동남아시아 내 공장들에 대해 할랄 인증과

기준 준수에 관한 조언 과 공급사슬 전반의 프로세스에 대한 기술적 기준(MS1500:2004)를 수립하고 감사 역할을 하고 있으며 브랜드 팀과 함께 출시되는 모든 제품들이 할랄 가이드라인을 준수하고 있는지 확인한다. 또한 할랄 위원회 역할은 동남아시아를 넘어 Halal Food Council of Europe과 함께 할랄 기준 준수 여부에 대한 조사를 공동으로 진행하고 있고 유럽 내 다양한 중소기업들이 할랄 인증을 받을 수 있도록 돕는 등 글로벌한 지원, 감독 활동을 수행하고 있다.

할랄 분야에서 전문성을 바탕으로 한 네슬레 내 할랄 중심의 역할 뿐 아니라 글로벌 할랄 시장에서 말레이시아의 위상도 네슬레 말레이시아에 긍정적인 결과를 가져다 주었다. 앞에서 언급한 바와 같이 자국은 호주, 칠레, 폴란드, 브라질, 스리랑카, 일본 등을 포함한 33개국가의 16개 정부와 57개 인증기관으로부터 유효한 할랄 인증으로 인정받고 있다. 이에 따라 네슬레는 네슬레 말레이시아를 할랄 식품의 생산 중심으로 정하였고 2014년 현재 전 세계 할랄 인증 네슬레 생산시설 가운데 가장 많은 300 종류의 이상의 할랄 식품을 생산하고 50개국 이상에 공급하는 수출기지로 자리매김하고 있다. 2009년 네슬레 말레이시아는 중동과 유럽지역에서 폭발적으로 늘고 있는 할랄 식품에 대한 수요를 충족시키기 위해 8500만 CHF에 달하는 투자를 통해 Maggi와 Nescafe, 크리머 생산시설을 확장하였다.

또한 네슬레는 ASEAN 내에서 생산되는 제품의 주요 원자재 가운데 커피, 코코아, 팜유, 우유, 지류 및 펄프 등을 포함한 60% 이상을 역내에서 조달하고 있고 특화 생산시설을 통해 인스턴트커피, 시리얼, 몰트, 크리머, 유제품 등을 역내 생산하고 있다. 마케팅 및 유통 효율성을 추구하기 위해, 주요 브랜드인 Milo, Nescafe, Bear Brand, Kit-Kat, Maggi 등 지역 내 소비자들에게 공통적으로 익숙한 주요 브랜드들에 대해 표준화된 역내 공동 마케팅

및 유통 프로세스를 운영하고 있다.

1980년대부터 1990년 대 사이 동남아시아 지역에서 ASEAN의 경제통합은 활발히 진행되었으며 이에 따라 네슬레도 역내 생산기능의 조정을 통한 효율성을 추구하여 왔다. 1991년 ASEAN의 무역 위원회는 AIJV(ASEAN International Joint Venture) Scheme 내에 네슬레도 참여할 수 있도록 허용하였다. AIJV는 역내 자동차 업체들의 생산 시설 간 부품의 무관세 유통을 위해 추진 된 것이었으나 다른 산업들에도 적용되었다. 1990년대 중반에는 보다 포괄적인 산업 내 역내무역을 증진시키기 위한 AICO(ASEAN Industrial Cooperation) Scheme이 AIJV를 대체하여 발효되었다. AICO는 AFTA(ASEAN Free Trade Area)의 CEPT(Common Effective Preferential Tariff) 협정을 바탕으로 등록된 기업의 역내 생산시설 간 원자재 및 재공품에 0-5%의 호혜관세만 부과한다.

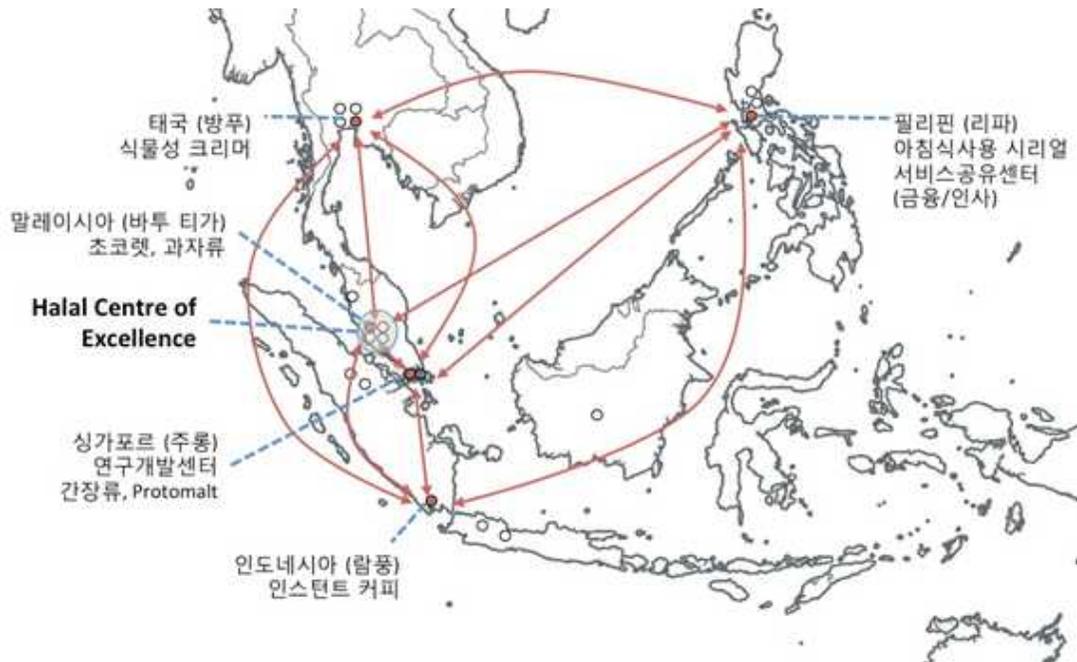
네슬레는 AIJV와 AICO 프로그램을 통해 역내 자유무역을 실시한 유일한 식품업체로 1990년대 이후로 주요한 5개 생산시설을 AICO 프로그램에 등록하고 지사간 역내 지사 간 생산 전문화 과정을 추진하고 보완관계를 강화하였다. ASEAN 지역의 경우, 각 국가들이 지리적으로 가까우며, 각 국가간의 공급사슬이 서로 연결되어 있다. AIJV, AICO 등과 같은 역내 무역을 활성화하는 장치들과 함께 경제 통합이 진행되고 있고 낮은 관세의 혜택과 수출입에 있어서 큰 제약이 없다는 장점을 가지고 있다. 네슬레의 역내 할랄 인증 생산시설 가운데 특화된 5개의 시설은 AICO 프로그램 내에서 지사별 특화된 제품을 생산하고 공통된 공급유통망으로 제품을 유통하고 있다(〈그림 4〉 참조).

네슬레 말레이시아는 할랄 식품인 Milo를 생산하여 역내 국가들에 수출을 하고, Milo제품의 핵심 재료인 Protomalt는 싱가포르의 자동화 되어있는 공장에서 생산하여 다른 나라의 공장으로 납품한다(Oxford

Business Groupe, 2014). 또 다른 역내 생산의 중심인 태국의 경우 생수브랜드인 퓨어라이프, 애완 동물용 제품, 식물성 크리머의 생산에 특화되어 있고 인도네시아 람풍공장에서는 인스턴트커피를 생산하여 역내에 공급한다. 필리핀의 경우 리퍼의 특화된 생산시설에서 시리얼 제품을 생산하고 있다.

네슬레는 2009년 이후 ASEAN 지역 내 지속적인 투자를 진행하였는데 이는 역내 생산기지의 특화를 강화하기 위해서였다. 태국에서는 Amata시에 한국을 포함한 인도네시아, 말레이시아, 싱가포르, 필리핀에 수출하기 위한 5600만 CHF 규모의 Purina 애완 동물용 사료공장을 신규설립 하였고 Navanakorn 생산 공장 확장을 위한 투자를 진행하였다. 말레이시아는 할랄의 중심 생산기지로 증가하는 해외수요를 충족시키기 위해 8500만 CHF를 투자하여 할랄 식품 생산시설을 확장하였다. 인도네시아는 2008년 이후 1억6천만 CHF 규모의 투자를 통해 Kejayan 생산기지를 확장하고 유제품 생산을 강화하였다. 이에 따라 인도네시아는 네슬레 생산기지 가운데 10위의 유제품 생산규모를 갖게 되었다. 필리핀은 운영의 효율성을 강화를 목적으로 7,200만 CHF를 투자하여 생산기로서 뿐 아니라 ASEAN 지역내 금융과 인사관리의 중심으로서의 역할을 하고 있다. 그리고 싱가포르는 전 세계에 분포되어 있는 27개 연구개발센터 가운데 ASEAN지역에서는 유일한 연구개발센터로 오랜 기간 지역 내 현지 환경에 부합하는 제품을 개발하는 기능을 수행하고 있다.

ASEAN 지역 내 네슬레의 국별 전략은 보다 현지화 전략에 가까웠다. 글로벌 브랜드와 함께 국별 브랜드 개발에 집중해왔고 역내 지사 간 무역이 존재하였지만 낮은 단계의 역내 분업에 머무르고 있었고 생산 및 유통도 지역의 지리적 특성으로 인해 전통적으로 국경을 벗어나지 않았다. 그러나 역내 경제 통합의 진행과 함께 1990년대 이후 투자와 무역이 활성화되는 환경적 변화에 전략적으로 대응하여 역



자료: 네슬레 사내자료.

〈그림 4〉 말레이시아를 중심으로 한 네슬레의 아세안 역내 생산 네트워크

내 생산과 유통의 효율적 네트워크를 구축하고 생산 기지 간 원자재, 제품, 정보가 원활하게 유통하도록 하는 전략으로의 전환을 추진하였다. 특히 역내 금융 및 재무관리, 인사관리에 관한 운영프로세스를 필리핀에 집중하고 연구개발은 싱가포르에서 할랄 센터는 말레이시아에 배치하는 기능면에서의 분업과 집중을 통해 업무의 전문화와 운영의 효율성을 추구하였다.

마지막으로, 조직적 혁신을 글로벌 표준으로 확대하여 적용하는 사례로서 네슬레의 전사적 운영표준화 프로세스인 NCE(Nestlé Continuous Excellence)를 들 수 있다(Buechel and Coughlan, 2011). NCE는 글로벌 운영 부사장으로 2007년 부임한 호세 로페즈가 전세계 공장을 순회 방문하는 과정에서 시작되었다. 각 국별 현지 마켓의 상황은 다르지만 생산시설 내 지속적 개선을 위한 노력이 공통적으로

진행되고 있었다. 브라질에서는 2005년부터 린 개념을 도입한 TPM(Total Production Maintenance)이 이미 운영 중에 있었고, 독일에서도 이와 유사한 Aufwind 프로그램이 추진되었다. 미국에서는 팀워크를 강조한 Future Manufacturing Initiative가 진행되고 있었다. 필리핀, 태국, 인도네시아를 포함한 동남아시아 지역에서는 1990년 대 중반 이후로 QC(Quality Circle)과 SGA(Small Group Activity)를 통해 최적의 프로세스를 찾는 노력을 하고 있었다. 특히 말레이시아는 2003년부터 SAWTs (Semi-autonomous Work Teams)를 통해 회사의 목표에 맞추어 일선 생산팀이 자율적으로 목표와 추진방향을 정할 수 있도록 권한을 부여하고 있었다. 호주에서도 이와 유사한 미니 사업조직을 운영 중이었다. 현장에서의 이러한 공통된 노력을 확인한 후 네슬레 전사적 차원의 일원화된 운영 시스템을

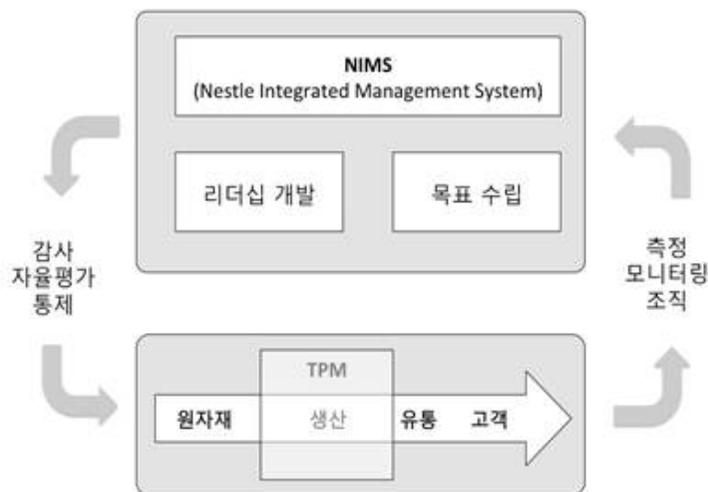
구상하였고 이것이 NCE 로 탄생하게 되었다. 네슬레는 NCE를 통해 변화하는 환경과 독립된 지속가능성 확보, 일원화된 최적의 운영방식의 활용, 중복된 투자와 노력의 회피, 실행을 통해 습득한 지식의 공유를 달성하고자 하였다

NCE는 네슬레의 글로벌 IT 기반으로 동일한 프로세스, 시스템, 데이터의 사용을 가능하게 하는 GLOBE를 통해 실행되고 확산되었다. GLOBE는 91개 글로벌 시장 806개의 생산 공장, 1,109개의 물류센터와 594개의 판매 사무소에서 169,000명이 사용하는 시스템이며 전체 판매의 96%를 프로세스한 시스템이다. NEC는 GLOBE와 연결하여 2008년부터 10개의 생산 공장에 시험 적용되었고 그 결과 고객 불만이 30% 감소하고, 주생산계획 달성율은 14%, 비용은 9% 감소하는 효과를 거두었다. NEC는 2009년부터 본격 확산되기 시작해서 2010년까지 15개 국가 300개의 생산 공장에 적용되어 운영되고 있으며 표준화된 시스템과 지속적 개선과정을 통해 15억 CHF에 이르는 원가절감 효과를 보여주고 있다(〈그림 5〉 참조).

단일 운영 체제로 비용을 절감하고 소비자와 품질, 안전에 초점을 맞춘 방식이다. 이를 통해 네슬레 공장은 3.3%가량 생산량을 증가시켰고, 수출 전략에서는 현지 공장 조달로 성공적인 변화를 끌어내 비용을 절감하였다(Nestle Corporate governance and Financial report 2014).

#### IV. 토론 및 시사점

본 연구는 다국적기업의 현지화와 운영효율화 관점에서, 말레이시아 할랄 시장에 본격 대응하여 네슬레의 글로벌 할랄 전략의 중심으로 자리잡은 네슬레 말레이시아의 사례를 알아보았다. 특히, 초국적 전략의 관점에서 할랄 현지화 전략과 현지화를 통해 취득한 할랄 지식을 동남아시아 할랄 문화권 내에서 공유하고 규모 및 범위의 경계를 달성해 간 네슬레의 할랄 전략을 분석하였다. 사례 분석을 통하여 발견한 내용은 다음과 같이 네 가지로 요약할 수 있다.



자료: Buechel and Coughlan (2011), IMD 3-2212.

〈그림 5〉 네슬레의 단일 운영 모델

첫째, 네슬레 말레이시아는 1980년대부터 말레이시아 할랄 시장의 성장에 적극적으로 대응하는 과정을 통해 현지화를 달성하였고 이를 말레이시아 시장에서 마케팅의 기회로 활용하기도 하였다.

둘째, 이를 통해 축적한 할랄 관련 지식을 활용하여 할랄 센터(Halal Centre of Excellence)로서 ASEAN 역내 시장 뿐 아니라 중동, 북미, 유럽 지역을 포함한 45개국의 할랄 인증 생산시설을 보유한 네슬레 지사들과 지식을 공유하여 범위의 경계를 달성하였다. 또한 네슬레의 할랄 인증 지사들 가운데 가장 큰 규모의 생산시설을 보유하고 300가지 이상의 다양한 할랄 식품을 생산하여 급증하는 중동, 북아프리카, 유럽 등지에 글로벌 수요에 대응하여 네슬레 할랄 수출기지로 규모의 경제와 효율성을 추구하였다.

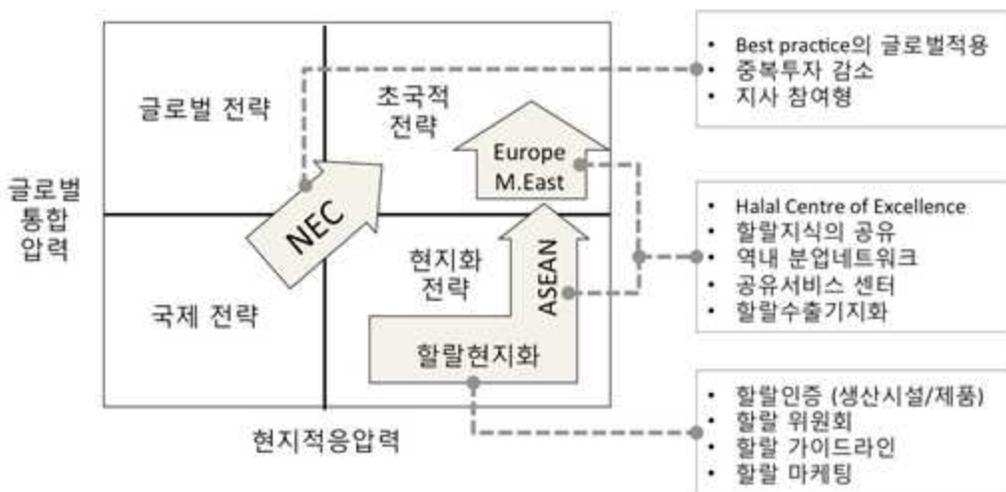
셋째, ASEAN이 자유무역지대로 발전해가는 환경적 변화에 대응하여 역내 회원국인 말레이시아, 필리핀에 위치한 주요 생산기지들을 네트워크화하고 각 생산기지를 제품별, 기능별로 전문화 차별화하여 규모의 경제를 달성하고자 하였다. 특히 ASEAN

경제통합 초기에 비해 회원국이 10개국으로 확장되었고 호주, 뉴질랜드, 중국, 일본, 한국과의 자유무역협정이 발효된 점 등을 고려할 때 규모와 범위의 경계를 달성할 수 있는 지역적 범위와 효율서의 규모면에서 보다 우호적인 환경이 조성되어가고 있다고 볼 수 있다.

넷째, 2007년도부터는 전사적으로 일원화된 NEC 운영체제를 도입하고 전세계에 분포한 네슬레 지사에 적용하여 업무 프로세스, 데이터, 커뮤니케이션을 통합하였다. 이를 통해 사내 최적의 프로세스 적용에 따른 효익, 중복투자의 감소, 혼란과 불확실성의 위험감소 등에 따라 매년 15억 CHF 규모의 비용을 절감하는 효율성을 달성하였다.

본 연구는 네슬레 말레이시아의 할랄 현지화와 효율성 추구를 통한 규모와 범위의 경계를 달성한 사례를 통하여 다음과 같은 네가지 전략적 시사점을 제시한다.

첫째, 전 세계 인구증가율을 웃도는 무슬림 인구의 증가와 종교적 이유를 떠나 건강한 이미지로 비무슬림 소비자의 관심도 커져가고 있는 할랄 시장의



자료: 저자.

<그림 6> 네슬레의 할랄 현지화와 초국적전략

증가세를 고려할 때 할랄 시장에 대한 효과적 접근은 식품, 화장품, 관광, 금융 등 다양한 산업에 걸쳐 매우 중요한 전략적 주제가 될 것이다. 특히 할랄 인증이 없을 경우 2조 3천억 불에 달하는 규모의 할랄 시장에 접근 자체가 불가하다는 점을 고려할 때 시급히 대응해야 할 사안이자 위험요인으로 인식되어야 한다. 또한 할랄 인증의 국가별 기준이 다양하고 글로벌 표준이나 통합이 미흡한 점을 고려할 때 많은 비용과 시간을 필요로 하는 위험요소로 체계적 접근이 필요한 분야임을 인지할 필요가 있다.

그러나 한편으로는 할랄 인증을 취득할 경우 그간 접근이 불가능했던 대규모의 시장이 열리고 인증이 없는 경쟁기업에 비해 강력한 경쟁우위요소가 될 수 있다는 점에서 기회요인이 된다. 특히 할랄에 대한 경험과 무슬림 소비자에 대한 이해는 사회와 개인의 가치와 행동양식을 규정짓는 문화의 구성요인 중 가장 강력한 종교를 활용한 마케팅의 기회를 제공하기도 한다. 적절한 마케팅 전략이 수립될 경우 경쟁기업과 차별화되는 우위요인으로 활용될 수 있다. 이러한 사례로, HSBC의 경우, 무슬림들을 대상으로 한 이슬람금융상품인 HSBC Amanah Securities Service를 출시하였다. 이러한 현지 무슬림들을 위해 출시한 금융상품은 지역 고객의 충성도를 높이는 데 결정적 역할을 한 것에 그치지 않고 해외 진출에 경쟁요인으로 작용하였다(Amin et al., 2011). 금융에 있어서도 샤리아를 중요시하는 지역적 종교적 차이점을 외부적 다양성(External Diversity) 차원에서 포착하고 혁신적인 금융상품을 출시하는 창의적 접근이 전 세계에 흩어져 분포되어 있는 무슬림 고객들에 까지 접근하는 전략적 수단으로 활용되었던 것이다.

둘째, 네슬레 말레이시아가 할랄에 대한 관심이 희박했던 1980년대부터 미리 대응해온 결과, 할랄 센터이자 경쟁력을 갖춘 차별화된 지사로서 가치를 인정받은 사례와 같이 선제적 전략은 차별화된 경쟁우

위를 위한 조건이자 성공적 현지화를 위해 필수적임을 시사하고 있다. 따라서 확장되어가는 할랄 시장에 처음으로 발을 내딛고 있는 국내기업들에게 있어 할랄 인증요건이 단지 무슬림 소비자만을 위한 것이 아니라 건강한 제품이라는 인식이 확산되어 가는 유럽과 북미를 위시한 다수의 지역에 대해 경쟁업체보다 한발 앞서는 창의적이고 선제적인 전략을 펼칠 필요가 있음을 알려주고 있다.

세째로, 네슬레는 역내 경제통합 추세에 부합하여 할랄 지식을 공유하고 생산 네트워크를 통합하고 전문화하여 효율성을 추구하는 전략을 수립하고 빠르게 추진해 나가는 초국적전략의 전형을 보여주었다. 이는 기존의 현지적응형 전략만으로는 치열하게 전개되어 가는 글로벌 경쟁구도 가운데 성공적인 성과를 거두기 어렵고 효율성을 동시에 추구해 나가는 것이 전략적 필수조건임을 시사하고 있다. 이는 또한 글로벌 효율성으로 승부하고 있는 국내기업의 글로벌 전략에도 동일한 메시지를 던져주고 있다.

그러므로 본 연구는, 네슬레 말레이시아가 할랄 지식을 현지화 요건에 적응하는데서 사용하는 것에서 그치지 않고 글로벌 효율성을 추구하는 과정에서 키워드로 활용한 것과 같이, 현재 가지고 있는 경쟁우위 요건을 보다 창의적으로 활용하여 추가적 비용이 없이도 새로운 전략적 영역으로 우위요인을 확장시켜 나가야 함을 시사하고 있다.

## V. 결론

할랄은 '신이 허락한 것'으로서 무슬림에게 있어 문화로서 삶의 방식에 밀접하게 연결되어 있으므로 소비행태에 직접적 영향을 미치고 있다. 할랄 시장은 무슬림 인구의 증가와 할랄 제품에 대한 비무슬림 소비자의 선호도가 높아지는 추세와 함께 지속적

으로 성장하고 있고 다수의 다국적기업들도 성장하는 할랄 시장에 적극적으로 대응하고 있다.

본 연구는 할랄 시장에 대해 성공적 전략으로 대응해온 대표적 기업인 네슬레 말레이시아의 사례연구를 통해서 다음과 같은 점을 알 수 있었다. 네슬레는 글로벌 표준제품을 할랄 인증과정을 거쳐 현지화 하였으며 이러한 과정을 통해 축적한 할랄 지식을 전사차원에서 공유하고 규모의 경제를 달성하였다. 또한 경제통합과 역내 자유무역지대의 창설과 같은 환경적 변화에 생산시설을 전문화하고 네트워크 내 지사 간 제품, 기능을 보완하는 방향으로 재구성하는 초국적전략을 추진하였다. 이것은 역내 표준화된 마케팅과 운영시스템의 단일화와 같은 운영효율성 제고 전략과 맞물리며 범위와 규모의 경제를 실현하는데 결정적 통로를 제공하였다. 이러한 네슬레의 전략은, 할랄에 대한 대응이 현지화 요건으로만 머물지 않았고 효율성 달성을 위한 핵심 요인으로 활용되었다는 점에서 차별화된 전략으로 평가될 수 있다. 이러한 관찰을 통해 향후 성장하고 있는 할랄 시장에 진출하고자하는 국내기업들이 시장진입의 요건이나 현지적응을 위한 전제조건으로서만 할랄에 대응할 것이 아니라 보다 창의적이고 혁신적인 관점에서 전략적 도구로서 할랄을 이해하고 구체적 전략에 적용할 수 있어야 함을 알 수 있었다.

할랄을 주제로 하는 기존의 논문에서는 국내외 기업들이 할랄 시장에 대응한 구체적인 전략을 다루고 있지 않기 때문에 본 연구는 이를 보완하기 위해 다국적기업 중 네슬레 말레이시아의 사례를 들어 다국적기업의 전략을 다각도로 조명하였다. 네슬레가 가장 성공적으로 할랄에 대응하고 있기는 하지만 한 개 기업에 한정된 사례라는 점에서 할랄 대응 전략의 전체적 면모를 파악하기에는 부족한 면이 있을 수밖에 없다. 향후 다양한 산업과 다수의 다국적기업에 대한 사례를 연구할 필요가 있고 자료가 충족될 경우 할랄 전략이 기업의 성과에 미치는 영향과

같이 정량적 연구도 따라야 할 것이다.

## 참고문헌

- 김은미(2015), "할랄 식품을 둘러싼 국내외 시장현황," **식품과학과 산업**, 48(2), 12-24.
- 김장훈, 김주태(2013), "신흥시장의 이질성과 다국적기업의 현지화에 관한 종합적 분석: 국내 진출 외국계 자회사 성공·실패 사례," **무역학회지**, 38(1), 113-144.
- 백진경, 김수완, 이희열, 정장호, 홍완수(2014), "할랄 인증제에 관한 전문가 심층인터뷰와 인식분석," **한국중동학회논문총**, 35(1), 197-229.
- 서민교(2014), "한국기업의 이슬람 시장진출을 위한 할랄 인증제도에 관한 연구," **한국국제경영관리학회 학술발표대회 논문집**, 359-372.
- 송도영(2011), "한국 내 이슬람(할랄) 음식 소비방식과 공급체계에 대한 문화적 해석," **한국중동학회논문총**, 32(1), 217-249.
- 엄익란(2013), "이슬람 식품 시장의 할랄 인증 제도 의무화에 따른 한국 기업의 대응 방안," **한국이슬람학회 논문총**, 23(3), 33-56.
- 연합뉴스(2015), "강원도 무슬림 시장 공략...‘할랄타운’ 조성," 2015.04.22, 검색일 2015.04.30., <http://www.yonhapnews.co.kr>.
- 오명석(2012), "이슬람적 소비의 현대적 변용과 말레이시아 할랄 인증제: 음식, 이슬람법, 과학, 시장의 관계," **한국문화인류학**, 45(3), 3-62.
- 원순구(2013), "말레이시아 할랄 산업 : 18억 무슬림 대상 2조 달러 시장 공인 마크 확보 등 진입 장벽 넘어야," **CHINDIA Plus**, 85, 58-59.
- 이선호(2014), "말레이시아 이슬람 경제의 대두: 금융과 소비 영역을 중심으로," **동남아시아연구**, 24(1), 89-132.
- 이투데이(2014), "국내제약사도 이슬람권 향한 할랄바람," 2014.04.29, 검색일 2015.04.30, <http://www>.

- etoday.co.kr.
- 이희열, 오문향, 한태숙(2013), "식품산업 수출 증대를 위한 할랄 SCM 도입방안에 관한 연구," **호텔관광연구**, 48, 191- 213.
- 이희열, 정장호(2014), "할랄 인증제도와 할랄 인증 강화에 따른 우리의 과제," **중동연구**, 33(1), 101-140.
- 장건, 조성기(2014), "국내 할랄닭고기 수급실태와 균형수급량 추계," **한국이슬람논총**, 24(1), 107-136.
- 조선일보(2015), "할랄커피 · 할랄치킨 · 할랄生水... 전세계 할랄식품 시장 80% 네슬레 등 다국적기업 차지," 2015.05.06, 검색일 2015.06.06, <http://biz.chosun.com>.
- 조환익(2008), "부상하는 이슬람권 여성 소비시장 공략 포인트," **KOTRA, Global business report**, 1-43.
- 채경연, 이희열(2015), "방한 이슬람 관광시장 증진을 위한 할랄 투어리즘 도입방안에 관한 연구," **한국의 식산업학회지**, 11(2): 95-103.
- 한국경제(2015), "강원도, 평창동계올림픽과 연계한 무슬림 관광객 유치에 공들인다," 04.29, 검색일 2015.04.30, <http://www.hankyung.com>.
- 한석우 외(2010), "16억 Halal시장을 잡아라," **KOTRA, Global business report**, 1-33.
- 홍완수(2015), "할랄 식품 산업과 할랄 인증," **식품과학과 산업**, 48(2), 2-11.
- Al-Haran Saad and Low, P.(2008), "Marketing of Halal Products: The way forward," *The Halal Journal*, 2008(Jan/Feb): 44-46.
- Amin, M., Isa, Z. and R. Fontaine(2011), "The role of customer satisfaction in enhancing customer loyalty in Malaysia in Islamic banks," *The service industry journal*, 31(9), 1519-1532.
- ASEAN official site, [www.asean.org](http://www.asean.org), n.d. viewed 30 April 2015, <http://www.nestle.com.my>.
- Asean Trading Link(2013), "Nestle Malaysia is about Milo and Halal," 31 June, viewed 30 April 2015.
- AT(2014), "Global food info Malaysia," 3, 1-113.
- Awan, H., Siddiquei, A., and Z. Haider(2015), "Factors affecting Halal purchased intention - evidence from Pakistan's Halal food sector," *Management Research Review*, 38(7), 640-660.
- Aziz, Y. A., and N. Chok(2013), "The role of halal awareness, halal certification, and marketing componenets in determining halal purchase intention among non-muslims in manalyasia: a structural equation modeling approach," *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 25(1), 1-23.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal(1989), *Managing across borders: The transnational solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bonne, K., Vermeir, I., Bergeaud-Blackler, F. and W. Verbeke(2007), "Determinants of halal meat consumption in France," *British Food Journal*, 10(9), 369-86.
- Buchel, B. and S. Coughlan(2011), "Nestle Continuous Excellence," IMD Case, Reference 3-2212.
- Cheng, Patrick Low(2008), "The brand marketing of Halal products: the way forward," *The Icfai University Journal of Brand Management*, 5(4), 37-47.
- Doz, Y. Santos, J. and P. Williamson(2001), *From global to metanational: How companies win in the knowledge economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fischer, J.(2008), "Religion, science and markets. Modern halal production, trade and consumption," *Embo Reports*, 9, 828-31.
- Fischer, J.(2009), "Feeding secularism: Consuming halal among the Malays in London," *Diaspora: A Journal of Transnational Studies*, 14, 275-97.
- Fleishman-Hillard Majlis(2012), "The next billion: The market opportunity of Muslim World," July 2012.
- Forbes(2007), "Meeting the halal test," 30 March,

- viewed 15 May 2015, <http://www.forbes.com/forbes/2007/0416/082.html>
- Frost, C. and T. Zhou(2000), "The geography of foreign R&D within a host country: An evolutionary perspective on location-technology selection by multinationals," *International Studies of Management & Organization*, 30 (2): 10-43.
- Global Investor(2011), "HSBC launches Global Islamic Securities Service," 240, p.70.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan(2000), "Knowledge flows within multinational corporations," *Strategic Management Journal*, 21(4): 473-496.
- HDI Homepage, n.d. viewed 11 May 2015, <http://www.hdcglobal.com>
- Holm, U. and D. Sharma(2006), "Subsidiary marketing knowledge and strategic development of the multinational corporation," *Journal of International Management*, 12(1), 47-66.
- Husain, R. and I. Ghani(2012), "Current practices among halal cosmetics manufacturers in Malaysia," *Journal of Statistical Modeling and Analytic*, 3(1), 46-51.
- Ibrahim, Mohammed(2011), "consumer willingness to pay a premium for Halal goat meat: A case from Atlanta, Georgia," *Journal of Food Distribution Research*, 42(1), 71-76.
- Imam, P. and K. Kpodar(2013), "ISLAMIC BANKING: How has it expanded," *Emerging Market Finance & Trade*, 49(6), 112-137
- Jakim homepage, halal image, n.d., viewed 30 April 2015, <http://www.islam.gov.my/en>.
- Jamal, A. and J. Sharifuddin(2015), "Perceived value and perceived usefulness of halal labeling: The role of religion and culture," *Journal of Business Research*, 68(5), 933-941.
- James, R.(2004), "Introduction. Halal pizza: Food and culture in a busy world," *The Australian Journal of Anthropology*, 15(1), 1-11.
- Jonsson A. and N. Foss(2011), "International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA," *Journal of International Business Studies*, 42, 1079-1102.
- KOTRA Global Window(2015), "일본 전문가에게 들어보는 이슬람권 할랄 대응방법," 03.24, 검색일 2015.04.30, <http://www.globalwindow.org>.
- Malay Mail Online(2013), "With 'halal' makeup, piety in a jar," The, 9 Aug, viewed 27 May 2015, <http://www.themalaymailonline.com>.
- Marranci, G.(2012), "Defensive or offensive dining? Halal dining practices among Malay Muslim Singaporeans and their effects on integration," *The Australian Journal of Anthropology*, 23, 84-100.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C., and Park, H.(2003), "MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM," *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586-599.
- MITI(Ministry of International Trade and Industry) Malaysia official site, n.d., viewed 30 April 2015, <http://www.miti.gov.my/>
- Muhammad, N., Isa, F. and B. Kifli(2009), "Positioning Malaysia as Halal-Hub," *Asian Social Science*, 5(7), 44-52.
- Nestle Corporate Media Relations(2010), "Nestle market that produces largest range of halal products celebrates 100 years," 11 May, viewed 30 April 2015, <http://www.nestle.com>
- Nestle Malaysia homepage, Halal policy, n.d., viewed 30 April 2015, <http://www.nestle.com.my>.
- Nestle Malaysia(2014), "2013 Corporate Report," 1-48, <http://www.nestle.com.my>
- Nestle Malaysia(2014), "Corporate governance and Financial report 2013," 1-94, <http://www.nestle.com.my>.

- Oxford Business Group(2014), "Nestle Malaysia/Singapore, 2014," OBG talks to Alois Hofbauer, Region Head, <http://www.oxfordbusinessgroup.com>.
- Power, C. and L. Gatsiounis(2007), "Meeting the Halal Test," *Forbes Asia*, 3(6), 38-40.
- Pritchard, B. and B. Fagan(1999), "Circuits of Capital and Transnational Corporation Spatial Behavior: Nestle in Southeast Asia," *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, 8, 3-20.
- PWC(2013), "Islamic finance, Creating value," June 2013.
- Rarick, C., Falk, G., Barczyk, C., and L. Feldman (2012), "Marketing to Muslims: the growing importance of Halal products," *Journal of the International Academy for Case Studies*, 18(1), 81-86.
- Star Online(2014), "Malaysia's Obesity Rate Highest In Asia," Mymedicnews, 23 June, viewed 12 May 2015, <http://mymedicnews.com>
- Superbrands(2011), "Malaysia's strongest brands," 6, 62-63, <http://www.superbrands.com/my>.
- Thomson Reuters(2015), "State of the global Islamic economy," 2014-2015 report
- Winter, S. and G. Szulanski(2001), "Replication as strategy," *Organizational Science*, 12(6) 730-743.

# The Emergence of Global Halal Market and Nestle's Transnational Strategy: A Case of Nestle Malaysia

Jae Hoon Hyun\*

## Abstract

Global halal market is ever expanding due to the rapidly increasing muslim population and favorable aptitude of non-muslim consumers toward halal products. Multinationals are strategically responding to halal market but few studies have responded to this increasingly important subject. This study attempted to fill the research gaps by analyzing the case of Nestle Malaysia as a multinational properly reacted to the growth of halal market, based on the framework of transnational strategy and to provide implications for Korean firms pursuing global halal markets. The findings showed that Nestle accomplished both localization and integration by attaining halal compliance as well as sharing halal related knowledge acquired in due course. In addition, Nestle reacted to the formation of the free trade area in ASEAN and carried out transnational strategy by spatial specialization of production network for the complementarity among subsidiaries. This provided critical path to accomplishing economies of scale and scope together with harmonized regional marketing efforts and standardized operating systems. This strategy would be considered as differentiated attempt as the reaction to halal compliance was not stayed at localization effort but utilized as a mean to achieve efficiency. This study implies that firms should be able to understand halal as strategic tool and to apply to practical instances with creative and innovative approach.

Key Words: Halal, Nestle, Malaysia, Localization, Transnational strategy

---

\* Associate Professor, Hankuk University of Foreign Studies