해외경영 성공사례

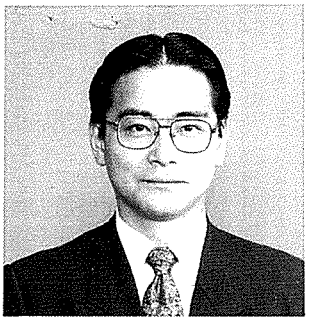
日本 맥도날드 2,000억엔 달성의 비결

4. 대형시장의 출점 전략 ②

- 목 차 -

1. 일본 맥도날드 2천억엔 달성의 비결은 초고정도 매상 예측 시스템에 있다.
2. 시장규모가 매상의 크기를 결정한다.
3. 점포의 시계성으로 인한 매상 결정
4. **대형시장의 출점 전략**
5. 동선이 잘못되면 실패한다.
6. 상권인구 10만명의 의미는 (현장 실측 중심)
7. 오피스성향이 강하면 매출이 올라가지 않는다.
8. 입지전략에 있어 건물평가의 의미
9. 매상예측에 관한 통행량의 바른 분포
10. 경쟁회사의 영향과 출점전략
11. 영업력을 매상 예측요소에 선정하는 방법
12. 현장을 실사하는 기준

• 필자 및 번역자 소개 •



필자 / 하야시하라 야스노리(林原安德)

하야시하라 야스노리(林原安德)는 1956년 우라와시에서 태어났다. 후에 동경대를 졸업하고 일본 맥도날드사에 입사, 점장과 수퍼바이저를 거쳐 출점조사부장이 됐다. 그는 이곳에서 상권조사, 출점전략 등을 배웠다. 그후 고정도 매상 예측 시스템을 완성하고 D.I.C(Development Inteligence Consultants)를 설립했다. 또 한사람인 오오또모 쯔네오(大友恒生)는 웬디스의 점장 등을 거치면서 표준점 구축 프로젝트를 만들었다.

번역 / 김종수

이 프로그램을 번역한 베가물산(주)의 김종수사장은 1973년 서울대 공대를 졸업하고 럭키금성 Japan(주)의 사장을 역임했다. 그는 일본 D.I.C와 공동으로 국내 실정에 적합한 '고정도 매상 예측 시스템' 프로그램을 만들고 있는 중이다.

실사점포 : 이께부꾸로 동측의 FAST FOOD

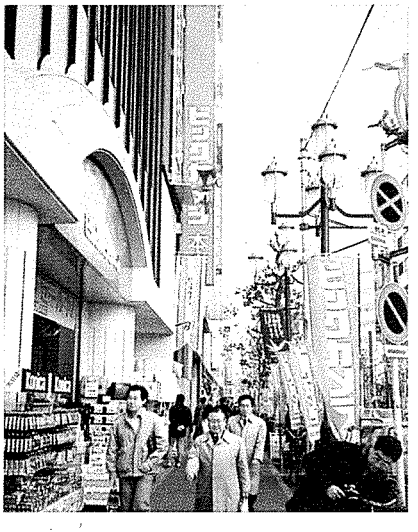
〈시계성 평가가 높은 맥도날드 이께부꾸로 A점〉

이께부꾸로 역의 동쪽 출구에서 북쪽 방향으로 두개의 M간판이 자연스럽게 눈에 들어온다. 2층 창위의 간판은 점포 안에 있으나 충분히 효과가 있다. 이 점포는 미스꼬시 백화점에서도 시계성이 좋다. (시계성 평가 2)

동선평가는 어떠한가.

점포의 바로 앞에 '빅 카메라'가 있다.〈사진1〉 그 앞은 영화관 거리이다.〈사진2〉 이것들이 유도시설로 동선상에 있다. 그러나 이께부꾸로의 주요 유도시설인 미스꼬시 백화

〈사진 1〉



〈사진 2〉

점에서는 메이지도로를 사이에 두고 반대쪽에 있어 동선평가는 만점3에서 0.5빠진 2.5(좋은편)가 된다.

이 점포는 특수한 구조로 되어 있다. 1층은 입구만 있고 2층에 객석, 주방, 카운타가 있는 최초의 점포이다. 따라서 이 점포의 입구 평가는 1(어렵다)로 평가된다. 객석은 13석으로 충분하므로 면적 평가는 2.5(좋은편)이다.

〈에어포켓에 있는 맥도날드 이께부꾸로 B점〉

이께부꾸로 A점과 미스꼬시 백화점을 끼고 반대측에 이께부꾸로 B점이 있다. 역에서는 전혀 알 수 없다. 또한 미스꼬시 백화점 입구에서는 옆으로 돌아보아야 겨우 시계에 들어 온다. 따라서 시계성 평가는 1.5(좀 어렵다)가 될 수 밖에 없다. 또한 이께부꾸로의 주동선상에서도 떨어져 있어 동선 평가는 낮은 1.0(어렵다)이다. 또한 이점포의 경우 주위를 잘 관찰하면 새로운 문제점을 알 수 있다.

① 점포 앞의 횡단 보도를 건너는 사람이 별로 없다.〈그림 · 사진 3〉② 직장인이 많다.③ 통행속도가 빠르다.

이와 같은 사실로 보아 이께부꾸로 A점과는 다른 환경이라는 것을 알 수 있다. 단적으로 말하면 오피스 성향이 국지적으로 아주 강하다는 것을 나타내 준다. 이 오피스 성향에 대해서는 자세하게 검토하겠지만 일반적으로 매상의 구축에 있어서는 커다란 장애요인이 된다.아무리 통행량이 많다고 해도 통행인의 목적이 아주 한정되어 있다. 목적이외에는 마음의 여유도 금전적 여유도 적다. 통행속도가 빠르고 시야가 좁기 때문에 이 사람들을 붙잡기 어렵다. 본래 이께부꾸로와 같은 초광역 마켓은 아주 광범위한 지역에서 여러 목적으로 유입되어 오므로 상권의 질 평가는 3(좋다)이 표준이다.

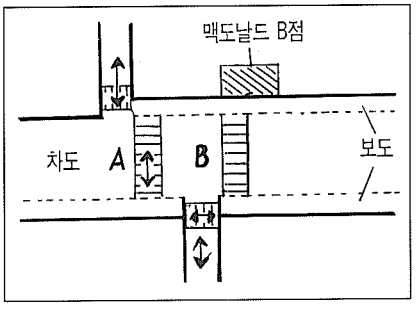
그러나 이 평가가 똑같이 적용되지 않는 점이 거리의 특색이기도 하다.

이께부꾸로 B점의 주변과 같이 오피스 성향이 강한 곳은 많다. 얼른 보면 통행인의 수가 많고 장사가 잘될 것 같아 보이는 장소라도 이 점을 놓치면 실패한다. '점포 앞이 목적 동선으로 되어 있는가?' '초스피스 동선으로 되어 있지는 않는가?' 이것이 포인트인 것이다. 이께부꾸로 B점에 있어서 상권의 질 평가는 따라서 1점 감점하여 2, 이께부꾸로 A점은 0.5 감점하여 2.5가 된다.

매상추정 공식에 의한 관찰 매상고는 이께부꾸로 A점이 B-1(2,500~2,800 만엔) 이께부꾸로 B점은 B-3(1,900~2,200만엔)이다. 어느쪽도 2,000만엔 등급의 매상을 구축하고 있다.

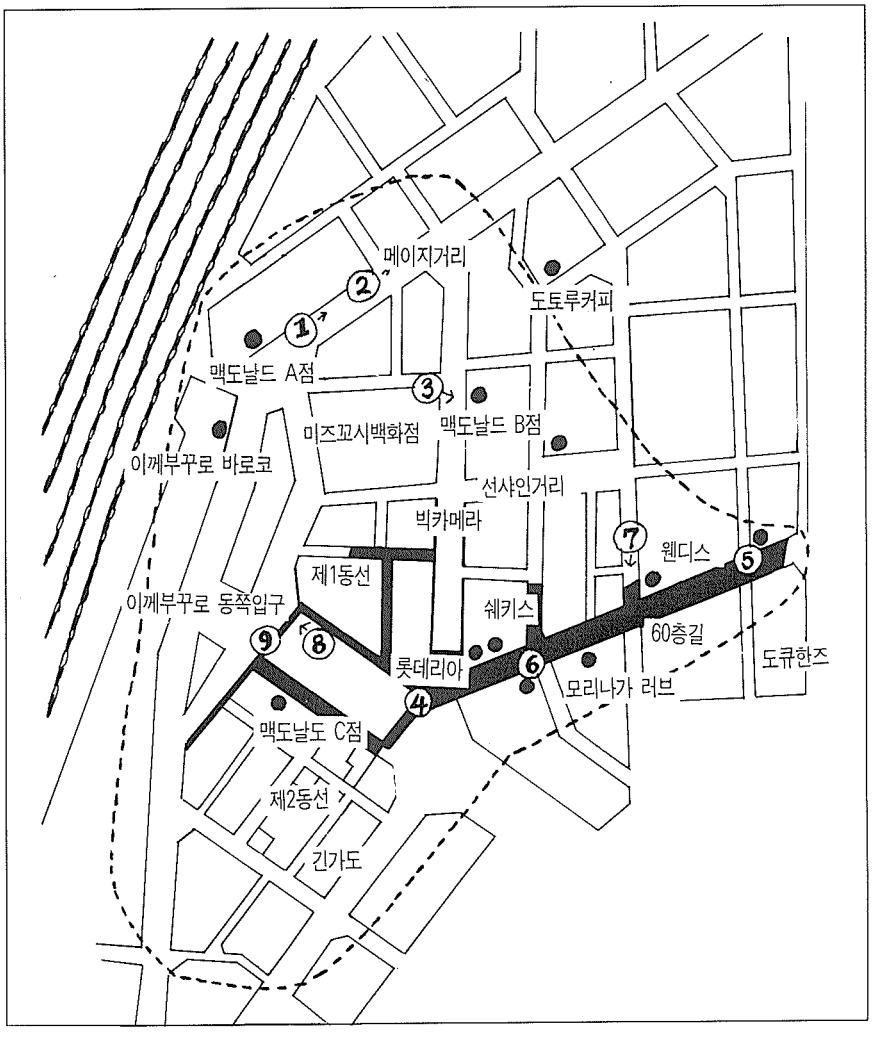
이것이 초광역 MARKET의 잠재능력을 의미하는 것이다. 또한 매상이 2등급 차이가 나고 있지만 이것은 점포의 입지 평가,

〈그림〉



〈사진 3〉 횡단보도 B는 통행량이 적다.

〈사진 4〉



상권의 질 평가의 차이에 따른 것이다.

이께부꾸로 A점과 이께부꾸로 B점은 1차 경계선의 바깥쪽에 있다 본래는 1차 경계선 안에 출점하는 것이 좋다. 미스꼬시 백화점의 앞에는 오래된 빌딩이나 상점가가 있다. 이곳은 시계성 평가도 높고 입지 조건도 좋다. 이 좋은 곳을 활성화 시킬 필요가 있다.

〈동쪽 최고의 입지에 있는 LOTTERIA〉

이께부꾸로 B점에 붙어 있는 길을 남하하면 이께부꾸로 제1동선과 만나게 된다. 이곳에 롯데리아가 있다.〈사진 4〉

이 점포 앞의 횡단보도는 제1동선으로 시계성 평가도 아주 좋다. 또한 객석수 102석으로 (점포 면적이 50평정도) 또한 좋으며 효율적으로 배치되어 있다. 평일 12시~13시의 점포앞 통행량은 63,000명으로 아주 많다. 이 통행인수는 맥도날드 이께부꾸로 A점(27,000명)의 두배 이상, 이께부꾸로 B점(12,000명)의 5배이상이다. 이께부꾸로 동쪽에 이 이상의 좋은 곳은 없을 것이다.

이 롯데리아는 매상 추정에서 최고인 A-1(3,400만엔이상)로 예상된다. (관찰매상고 3,700만엔) 롯데리아의 간판점포로서 아주 우수한 위치이다. 그 대신 월세가 400만엔이하로는 어려워 채산성에 있어서 어려울 것이나 점포의 재투자를 게을리 하지 않는다면 매상확대는 충분히 기대할 수 있는 곳이다.

〈제1동선상에서 건투하고 있는 K.F.C, 웬디스, 모리나가 러브〉

이께부꾸로 제1동선은 선샤인 시티, 도꾸한즈에 연결되는 60층길이다. 〈사진5〉 이길을 따라서 쉐키스, KFC, 모리나가러브, 웬디스, 마쓰야 등 패스트푸드가 줄지어 있다. 이 길은 상권의 질이 좋다. 겨울 평일에도 젊은층을 중심으로 여러층이 천천히 걸어 다니고 있다. 통행인은 자유롭게 쓸 수 있는 돈도 가지고 있고 마음의 여유도 있으며 여성비율도 맥도날드 이께부꾸로 A점이 31%였으나 이 길의 롯데리아 앞은 45%가 된다.

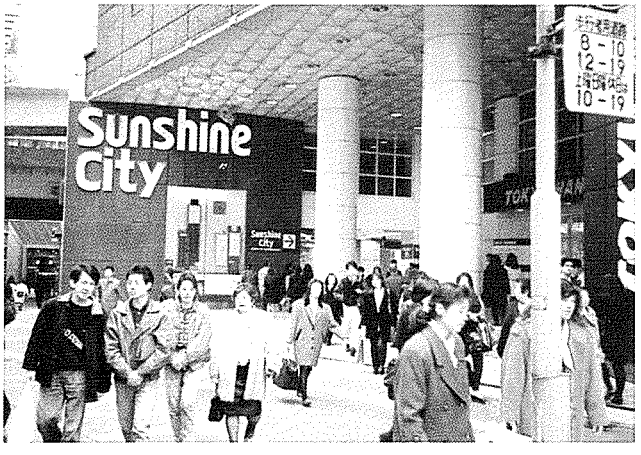
관찰 매상고를 구해보면 웬디스, 모리나가러브, 어디도 B-1(2,500~2,800만엔)으로 시산된다. (표8) 이 두 점포가 롯데리아보다 적은 매상으로 시산된 이유는 시계성의 문제 때문이다. 이 두 점포 모두 간판의 융합 현상이 나타나고 있다.〈사진6〉 또한 웬디스는 교차점에 있으면서 한쪽 방향에서는 간판이 잘 보이지 않는다〈사진7〉이것은 주변의 잠재력을 충분히 활용하지 못하고 있다는 증거이다. K.F.C와 마쓰야, 쉐키스도 비슷하거나 그 이상의 매상을 구축하고 있다고 본다. 이 60층길은 제1동선의 좋은 질을 잘 나타내고 있다.

〈동선상에 경쟁점이 없는 좋은 입지 맥도날드 이께부꾸로 C점〉

이 제1동선상의 기점은 지하도 출입구이다 이 지하도 출입구는 JR, 지하철 모두에 가까운 길로 여기에 사람들이 집중한다.〈사진 8〉 그러므로 이 곳과 반대편의 통행량은 전혀 다르다. 따라서 이 출입구 앞에 점포가 나온다면 LOTTERIA의 위치보다 나을 것이다. 맥도날도 이께부꾸로 C점은 제1동선에서 역 앞길을 볼 수가 있다. (시계성평가2.0)

그러나 이 점포의 경우 입구(3.8m)가 아주 좁다. 〈사진 9〉 또한 이 입구는 건물내 다른 점포와 공용으로 되어 있어 사용상의 제약이 크다. 또한 2층의 객석 면적도 좁아 20평 밖에 안된다. (효율적으로 92석을 배치하고 있으나 학생 식당 같은 감이 든

〈사진 5〉

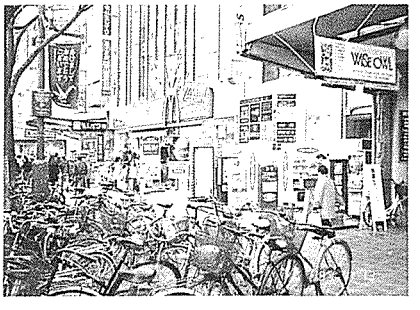


〈사진 6〉

〈사진 7〉 한쪽 도로면이 죽어 있는 웬디스

〈사진 8〉 제1동선의 기점이되는 지하도 입구 주변

〈사진 9〉



〈표5〉 관찰매상과 예측의 차이

	관 찰 매 상	예 측 매 상
내 용	현재 영업하고 있는 점포의 매상을 관찰하여 얻은 추정 매상 실제의 매상 대신으로 사용	장래 개점예정의 점포(신규개설점)에 대하여 과학적으로 예측하는 이론 매상
시 산	매상 추정방식	고정도 매상 예측 SYSTEM
요 인	주요 영업 상황	주요 상권과 입지 환경
응 용	패스트푸드에는 공통	다른 업종 업태에도 응용가능

〈표6〉 주요 패스트푸드 점포 앞 통행량

	평일토행량 7시~12시 (12시~13시)	휴일/평일 비율	여성 비율
맥도날도 이께부꾸로 A점 앞	26,637명 (2,300)	0.8	31%
맥도날도 이께부꾸로 B점 앞	12,168명 (1,553)	0.8	39%
맥도날도 이께부꾸로 C점 앞	38,585명 (3,134)	1.0	49%
롯데리아 앞(60층길)	62,824 (5,340)	1.3	45%
모리나가 러브 앞 (60층길)	57,388명 (4,878)	1.3	43%

다.) 그러나 이께부꾸로 C점은 긴가도로 향하는 제2동선상에 위치하고 있어 동선 평가는 3(좋다)이 된다. 관찰 매상고는 A-3(2,800~3,100만엔)으로 아주 높다.

점포 자체에 커다란 제약이 있음에도 불구하고 정도의 매상을 구축할 수 있는 이유는 무엇인가? 그 이유는 지금까지 설명해온 마켓의 크기, 시계성, 동선평가가 높기 때문이 아니다. 제2동선 주위의 1차 경계선내에 다른 패스트푸드점이 없기 때문이다. 당연히 경쟁점이 없다는 것은 매상 구축의 중요한 요인이기 때문이다.

매상 예측

이번에는 5개 점포의 패스트푸드에 대하여 매상예측을 시도해 보자. 지금까지의 설명과 실사를 기준으로 데이타화한 것이 표7이다. 이번 부터는 이 매상 예측을 독자 자신이 계산해 보도록 하자. 개발담당자 또는 조사 책임자가 된 기분으로 생각해 보면서 계산해 주기 바란다. 부분적으로 이미 계산되어 있으므로 그렇게 어렵지 않을 것이다. 계산결과는 다음에 게재 하겠다.

실제로 계산해 보면 알 수 있겠지만 어떤 계산에 있어서도 공통의 DIC계수를 곱하고 더해보자. 예를 들면 입지 평가라면 1.67, 마켓 규모 평가라면 166.7, 상권의 질 평가라면 72.7이라는 계수가 나온다. 이것이 포인트로 어떤 점포에도 제한된 데이타를 수집하여 이 결정된 수치를 대입해 주면 매상이 산출된다. 여태까지의 어떤 입지 관련 서적도 감각으로만 입지를 설명해 왔으나 실제로 A라는 입지와 B의 입지가 어느 정도 매상이 달라지는가에 대해서는 대답해 주지 않는다. 다음회부터는 어떤 DATA가 필요한지를 고려해 볼 것이다.

〈표7〉 이께부꾸로 각 점의 매상 예측 데이타

	시계성평가	동선평가	면적평가	입구평가	상권의 질
맥도날도 이께부꾸로 A점	3	2.5	(131석)2.5	1.0	2.5
맥도날도 이께부꾸로 B점	1.5	1.0	(90석)2.25	1.5	2.0
맥도날도 이께부꾸로 C점	2.0	3.0	(92석)1.0	1.0	3
롯데리아	3.0	3.0	(100석) 2.5	2.5	3
모리나가 러브	2.0	3.0	(100석) 2.5	2.5	3

〈표8〉 이께부꾸로 동측 패스트푸드점의 관찰 매상

	관찰 DATA				관찰매상	매상등급
	규모	환경	접객종업원	빈망성		
맥도날도 이께부꾸로 A점	3	2	5	1.0	2,670만엔	B-1(2,500만~2,800만엔)
맥도날도 이께부꾸로 B점	2	2	4	0.9	1,930만엔	B-3(1,900만~2,200만엔)
맥도날도 이께부꾸로 C점	2	3	5	1.0	2,810만엔	A-3(2,800만~3,100만엔)
롯데리아	3	5	6	1.0	3,700만엔	A-1(3,400만엔이상)
웬디스	5	5	4	1.0	2,580만엔	B-1(2,500만~2,800만엔)
모리나가 러브	3	5	4	1.0	2,530만엔	B-1
산띠누	3	4	4	1.0	2,430만엔	B-2(2,200만~2,500만엔)

〈표9〉 이께부꾸로 동측의 패스트푸드 비교표

점 포 명	객석수	영업시간	종합입지비교
맥도날드 이께부꾸로 A점	131석	7:00~22:00	★★★
맥도날드 이께부꾸로 B점	90석	7:00~22:30	★★★
맥도날드 이께부꾸로 C점	92석	7:00~23:00	★★★
롯데리아	102석	7:00~23:00	★★★★★
웬디스	204석	7:30~22:00	★★★★
K.F.C(60층 길)	100석	10:00~22:00 (일 · 공휴일 9:00~22:00)	★★★★
모리나가 러브 (60층 길)	100석	7:00~22:30	★★★★
세기스(60층길)	150석	7:00~23:00	★★★
모리나가 러브(메이지도로)	40석	7:00~21:00	★★
마쓰야(60층 도로)	1F 35석	24시간	★★★★
요시노야(남 이께부꾸로)	34석	24시간	★
쉐키스(남 이께부꾸로)	146석	11:00~23:00	★★★★
산띠누(지하가)	84석	7:00~22:00	★★★★
미스터 도우넛	44석	7:00~1:00	★★★
던킨 도우넛	86석	24시간	★

〈시산 1〉 맥도날드 이께부꾸로 A점

ⓐ 입지 평가
시계성 평가 3.0
동선 평가 3.0
입구 평가 1.0
면적 평가 2.5
DIC식 변환식 — 입지 계수 532.0 × DIC식 계수 1.67 = ①

ⓑ 마켓규모 평가
주변 소매 4,986억엔 — 대수화 5.70 × 166.7 = ②

ⓒ 상권의 질 평가
마켓 표준 3
오피스 성향 0.5
자승 6.25 × 72.7 = ③

ⓓ 점포 앞 통행량
평일 12:00~13:00 2,300명/100 — 23 × 4.54 = ④

ⓔ 기타의 평가
상권인구, 영업력, 경쟁성 ⑤
매상 예측
① + ② + ③ + ④ + ⑤ =

〈시산 2〉 맥도날드 이께부꾸로 B점

ⓐ 입지 평가
시계성 평가 1.5
동선 평가 1.0
입구 평가 1.5
면적 평가 2.25
DIC식 변환식 — 입지 계수 143.8 × DIC식 계수 1.67 = 240 ①

ⓑ 마켓 규모 평가
주변 소매 4,986억엔 — 대수화 5.70 × 166.7 =

ⓒ 상권의 질 평가
마켓 표준 3
오피스 성향 1
자승 4.0 × 72.7 = 291 ③

ⓓ 점포 앞 통행량
평일 12:00~13:00 직전 1,553명/100 — 15.5 × 4.54 = 70 ④

ⓔ 기타의 평가
상권인구, 영업력, 경쟁성 ⑤
매상 예측
① + ② + ③ + ④ + ⑤ = 만엔

〈시산 3〉 맥도날드 이께부꾸로 C점

ⓐ 입지 평가
시계성 평가 2.0
동선 평가 3.0
입구 평가 1.0
면적 평가 1.0
DIC식 변환식 — 입지 계수 103.5 × DIC식 계수 1.67 = 173 ①

ⓑ 마켓 규모평가
대수화 5.70 × 166.7 = 950 ②

ⓒ 상권의 질 평가
마켓 표준 3
오피스 성향 0
자승 9 × 72.7 = ③

ⓓ 점포 앞 통행량
평일 12:00~13:00 직전 3,134명/100 — 31.34 / 100 × 4.54 = 142 ④

ⓔ 기타의 평가
상권인구, 영업력, 경쟁성 ⑤
매상 예측
① + ② + ③ + ④ + ⑤ =

〈시산 4〉 LOTTERIA

ⓐ 입지 평가
시계성 평가 3.0
동선 평가 3.0
입구 평가 2.5
면적 평가 2.5
DIC식 변환식 — 입지 계수 712.9 × DIC식 계수 1.67 = 1,190.543 ①

ⓑ 마켓 규모 평가
주변 소매 4,986억엔 — 대수화 5.70 × 166.7 = 950.19 ②

ⓒ 상권의 질 평가
마켓 표준 3
오피스 성향 0
자승 9.0 × 72.7 = 654.3 ③

ⓓ 점포 앞 통행량
평일 12:00~13:00 5,340명/100 — 53.4 × 4.54 = 242.436 ④

ⓔ 기타의 평가
사업인구
영업력
경쟁성
803 ⑤

롯데리아의 매상 예측
① + ② + ③ + ④ + ⑤ = 3,840.469만엔

〈시산 5〉 모리나가 러브

ⓐ 입지 평가
시계성 평가 2.0
동선 평가 3.0
입구 평가 2.5
면적 평가 2.5
DIC식 변환식 — 입지 계수 463.5 × DIC식 계수 1.67 = 774.045 ①

ⓑ 마켓 규모 평가
주변 소매 4,986억엔 — 대수화 5.70 × 166.7 = 950.19 ②

ⓒ 상권의 질 평가
마켓 표준 3
오피스 성향 0
자승 9.0 × 72.7 = 654.3 ③

ⓓ 점포 앞 통행량
평일 12:00~13:00 4,787명/100 — 48.78 × 4.54 = 221.461 ④

모리나가 러브 매상 예측
① + ② + ③ + ④ + ⑤ = 2,600만엔