

해외경영 성공사례

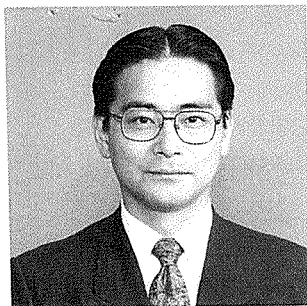
日本 맥도날드 2,000억엔 달성의 비결

2. 시장규모가 매상의 크기를 결정한다 ②

- 목 차 -

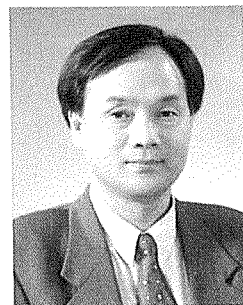
1. 일본 맥도날드 2천억엔 달성의 비결은
초고정도 매상 예측 시스템에 있다.
2. 시장규모가 매상의 크기를 결정한다.
3. 점포의 시계성으로 인한 매상 결정
4. 대형시장의 출점 전략
5. 동선이 잘못되면 실패한다.
6. 상권인구 10만명의 의미는 (현장 실측 중심)
7. 오피스성향이 강하면 매출이 올라가지 않는다.
8. 입지전략에 있어 건물평가의 의미
9. 매상예측에 관한 통행량의 바른 분포
10. 경쟁회사의 영향과 출점전략
11. 영업력을 매상 예측요소에 선정하는 방법
12. 현장을 실사하는 기준

● 필자 및 번역자 소개 ●



필자 / 하야시하라 아스노리 (林原安徳)

하야시하라 아스노리(林原安徳)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 Intelligence Consultants)를 설립했다. 또 한사람인 오오토모 쓰네오(大友恒生)는 웬디스의 점장 등을 거치면서 표준점 구축 프로젝트를 만들었다.



번역 / 김종수

이 프로그램을 번역한 베가물산(주)의 김종수 사장은 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.

2 기찌조지 출점 : 커다란 시장의 베스트 입지를 잡아 최상의 매상을 확보

기찌조지 역 승객수는 JR(Japan Railroad) 26만1,462명, 게이오선 15만2,510명으로 단순한 환승역만은 아니다. 구니다찌와 달리 유동인구가 많은 역이다. 또 마루이, 도큐, 세이유, 긴테츠, 이세단, 세이부, 파코 등 대형 유도시설이 거리의 잠재력을 나타내고 있다.

시장규모는 소매 판매액으로 약 1,670억엔 이처럼 시장이 크면 거리 어느곳에 출점해도 될 것으로 여겨진다. 그러나 실제로는 커다란 차이가 있다.

기찌조지만큼 입지를 잘못 선택하면 실패의 가능성이 높은 곳도 없다. 겨우 몇m 차이로 하늘과 땅만큼 매출 차이가 나는 곳이 '기찌조지의 입지'이다. 이는 아주 특수성이 강한 거리 구조를 가지고 있기 때문이다. 이 기찌조지에서 맥도날드는 최강의 입지를 점하고 있다. 그러므로 A-1 매상 (3,400만엔 이상)을 구축하고 있는 것이다. (지도2 참고).

〈지도 2〉기찌조지점의 입지



먼저 시계성 측면을 본다면 기찌조지역 북쪽 출구에서 바라본 맥도날드의 간판은 아무것도 방해받지 않고 자연스럽게 보인다. 특히 주변이 회색 계통의 오피스 빌딩으로 간판다운 간판이 보이지 않기 때문에 더욱 좋다. (시계성 평가 = 3, 자연스럽게 눈에 들어오는 시계성). 맥도날드 기찌조지점은 최대의 상점가 '썬로드(SUN ROAD)' 상점가의 거의 입구에 위치하고 있다. 또한 이 입구 지점은 기찌조지에 있는 대형 상업 시설의 대부분과 역을 잇는 두터운 동선으로 되어 있다. 즉 입구 지점에서 왼쪽으로 가면 도큐 체리로드를 통해 약 200m 거리에 도큐 백화점이 있다. 또한 썬로드를 그대로 직진하면 역시 약 200m에 세이유 스토아에 이르게 된다. 이 도중에 혼마찌 산도의 오른쪽으로 가면 긴테츠 백화점에 가게 된다.

즉 맥도날드가 위치하고 있는 이 입구 지점에서 거의 반경 200m의 원 안에 '유도시설' 전부가 들어 있는 셈이다. 이것은 시장의 집중도가 아주 높다는 것을 의미한다.

실제로 걸어다녀 보면 알겠지만 도큐, 세이유는 가족 나들이가 많고 파

코, 마루이는 젊은층이 많으며 이세단, 긴테츠, 론론은 나이가 많은 고객이 많다. 썬로드에는 가족들이 많으나 젊은층도 많다. 도큐 체리로드를 걸어보면 오차의 향기가 풍긴다. 이곳은 아주 잠재성이 높고 회유성이 강한 동선으로 되어 있는데 맥도날드와 이세단 신관 앞을 대각선으로 연결해 준 것이 '사각 회유지대'이다.

이 사각 회유 지대가 기찌조지의 시장 잠재성의 전부를 대표하고 있다. 여기에 출점하면 거의 대부분의 업종업태는 매출 최상을 나타내줄 것이다. 거꾸로 여기를 벗어나 멀어질수록 기찌조지가 가지고 있는 잠재력으로부터 멀어져 어려워질 것이다. 맥도날드 기찌조지점의 입지는 시계성, 동선평가 모두 최상이다.

특히 동선의 질에 있어서 Little market 등에서 나타나기 쉬운 생활 필수품 구매를 주목적으로 하는 동선과는 달리 이 동선상의 통행자는 레저, 패션 등의 여가적 목적을 가지고 있으며 '무엇때문인지 모르나', '한가롭게'라고 표현할 수 있는 특성을 가지고 있다.

무목적인 사람들이 많이 포함돼 있는데 이것은 시장의 질을 고려할 때 중요한 점이다. 이 점에 대해서는 나중에 밝히겠다.

이와 같은 입지조건에서 맥도날드는 충분한 개석수를 확보하고 있다. 1층, 2층, 지하 합쳐서 270석이다. 점포 전체의 면적은 450㎡(136평)에 이른다. 이 정도의 규모에 이르므로 높은 매상을 달성하고 있는 것이다.

다른 패스트푸드점은 어떤가? 젊은층, 가족층이 급격하게 줄어들어 조금 나이든 중년층이 많아지는 것을 느낄 것이다. 던킨도너츠는 사각 회유 지대에 있기 때문에 기찌조지의 잠재력을 충분히 흡입할 수 있는 입지이다. (표4 참고)

〈표 4〉기찌조지의 패스트푸드점 비교

	주요점	객석수	영업시간	입지종합비교
북부지역	맥도날드 기찌조지점	B1, 1F, 2F 270석	7:30 ~23:00	★★★★★
	베카스	32석	7:00 ~21:00	★★★
남부지역	미스터 도너츠	1, 2F 46석	8:00 ~23:00	★★★
	던킨 도너츠	36석	7:00 ~23:00	★★★
남부지역	맥도날드 기찌조지점	1, 2F 140석	7:00 ~23:00	★★★★★
	KFC	60석	10:00 ~22:00	★★★
	도투루 커피	1, 2층 38석	7:00 ~21:00	★★★★★

〈기찌조지의 출점전략 주안점〉

기찌조지는 시장 규모가 큰 반면에 좁은 범위안에서 객층 변화가 심하다는 특수한 거리 구조를 가지고 있다.

따라서 기찌조지에 있어서 입지 전략은 고객층에 따라 크게 달라진다. 패스트푸드와 같이 10~30대 불특정 다수를 상대하는 업종업태라고 하면 도큐주변에서 파코, 마루이 라인이 좋은 동선이다. 그러나 썬로드를 벗어나 긴테츠 방향의 범위는 출점에 있어 세심한 주의가 필요하다.

미스터 도너츠는 역과 세이유의 동선에 있다. 그러나 이 동선은 생활

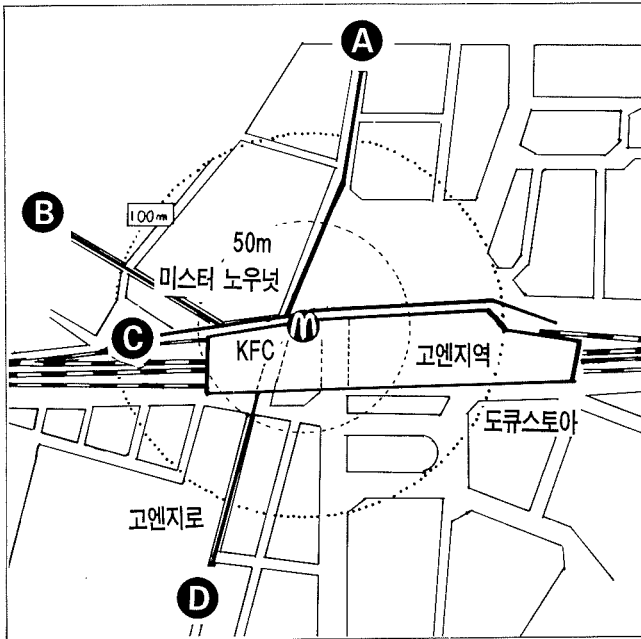
동선에 가까우며 동선이 세이유의 앞에서 돌연 변화한다.

이것은 역에서 가까운 곳의 통행자와 그렇지 않은 측의 통행자의 질이 달라진다는 것을 의미한다.

3. 고엔지의 출점 : 집적이 떨어지는 지역의 입지는 역에 가깝게 한다는 철칙을 준수한다.

고엔지는 역 승객수는 9만8,328명으로 구니다찌에 비교해 약간은 적으나 시장의 크기는 구니다찌를 능가하고 있다. (지도3 참조)

〈지도 3〉고엔지점의 입지



역개찰구를 나오면 즉시 역구내 안내간판이 눈에 들어 온다. 이 구내간판이 있는 곳에서 고엔지점의 시계성은 개선된다. 역을 나와서 왼쪽을 자연스럽게 주목할 수 있다. 고엔지의 맥도날드는 JR의 고가밑에 있기 때문에 역을 나와서 정면을 향해 걸어가면 보이지 않고, 왼쪽으로 향하면 처음으로 보이는 위치에 있다. 역에 인접해 있는 입지라 할지라도 이와같은 경우의 시계성 평가는 감점된다. (시계성 평가=2, 약간 어렵다)

고엔지는 아주 커다란 핵을 가지지 않고 옛날부터 모이기 시작한 상점들이 상권을 형성하고 있다. 도큐스토아(연 매출 21억엔 C-1)가 그와 같은 상점가와 역개찰을 끼고 반대 방향에 있다.

이와 같이 상업 집적의 집중도가 떨어지는 시장이기 때문에 패스트푸드의 출점 전략은 역에 가깝게 출점하는 것이다. 그러나 역 구내나 밖에 그럴만한 여지가 없다. 따라서 최상의 상권을 대체하는 곳을 찾아야 한다.

고엔지에 있어서 이를 대체하는 곳은 역시 맥도날드가 출점한 곳이다. 왜냐하면 이 지점에서 북쪽은 TV 방영으로 유명해진 '순정 상품가', 서쪽은 2개의 상점가, 남쪽에 1개의 상점가가 연속해 있기 때문이다.

맥도날드 고엔지점은 이런 네방향으로 뻗어 있는 상점가와 역을 연결하는 동선상에 있다.

이와 같은 상점가의 중계지점은 기찌조지 만큼은 안되나 어느 정도의 회유성이 있다. 그러나 외부로부터 유입은 적고 현지의 생활 주체의 통행자가 중심이다. 고엔지의 경우 이 지점 이외에 효율적으로 매상을 구축하는 곳은 없다. 사실 미스터 도너츠는 순정 상점가와 역의 동선상에 있고 KFC는 맥도날드의 옆에 출점하고 있다.

〈고엔지에서의 출점전략 주안점〉

고엔지의 경우, 상점가의 규모가 큰 반면 거리 전체에 레저, 패션상의 요소가 적고 외부에서의 유입 기회도 적다. 차후 커다란 변화가 있기 전에는 맥도날드 등이 있는 장소 이외의 출점은 피하는 쪽이 좋다.

〈표 5〉고엔지 패스트푸드점 비교

	객석수	영업시간	종합입지조건
맥도날드	100석	6:30~23:00	★★★★
미스터 도너츠		7:30~23:00	★★★★
KFC		8:00~22:00	★★★

Ⅲ. 매상예측

이상으로 실시해본 세점포에 있어 DIC식 고정도 매상 예측 시스템을 사용해 현상의 매상을 예측해 보자. (표6. 계산 2,3,4)

〈표 6〉매상예측

	구니다찌점	기찌조지점	고엔지점
매상(측정치)	B-2	A-1	B-1
시장의 크기	LITTLE MARKET 소매 1,627억엔 음식 42억엔	BIG MARKET 소매 1,670억엔 음식 171억엔	MIDDLE MARKET 소매 191억엔 음식 53억엔
유도시설(역)	JR 107천명	JR 261천명 게이오선 153천명 (합계 414천명)	JR 98천명
상업시설	기노구니아 스토아	마루이, 도큐, 세이유 (104억엔), 이스단 킨데츠, 세이부, 파르곤	도큐 스토아
출점입지비교	거의 최상	최상	거의 최상
시계성 평가	1.5	3.0	2.0
동선평가	2.0	3.0	2.0
입구평가	2.0	2.0	2.5
면적평가	2.5	3.0	2.25

먼저 구니다찌점은 시계성 평가가 1.5, 동선 평가가 2.0, 면적 평가가 2.5이다. (평가 기준에 있어서는 후술) 이런 수치에 각각 일정한 계수를 곱해 입지 지수를 내면 225.0이 된다. 이 입지지수는 점포 고유의 수치로서 점포에 따라 달라진다. 기찌조지점과 고엔지점은 각각 831.8, 302.4이다. 여기에 DIC식 계수 1.67을 곱해 수치를 내면 구니다찌점의 경우 376이 된다.

다음에 시장의 크기(규모)에 있어서 소비 판매액을 100만엔 단위까지 계산하면 구니다찌는 1,627억 200만엔이 된다. 이것의 상용대수는 4.21이 되니 DIC식 계수 166.66을 곱한 수치가 702가 ㉒이다.

또한 상세는 지금부터 설명이 되는 바 기타의 평가 - 상권인구, 상권의 질, 직전 통행량, 영업력, 경쟁성 등에서 시산되는 수치로 이 수치는 1052로 ㉓이다.

<계산 2> 구니다찌점의 대상 예측 시산식

④ 입지평가

시계성 평가	1.5] DIC식 변환식	입지지수	×	DIC식 계수	=	376
동선평가	2.0						
입구평가	2.0						
면적평가	2.5						
기타 입지평가							

①

⑤ 시장 규모평가

주변 소매 판매액 162억200만엔 DIC식 계수
→ 상용대수 4.21 × 166.66 = 702

②

⑥ 기타의 평가

상권 인구] _____	1052
상권의 질		
점포앞 통행량		
영업력		
경쟁선		

③

구니다찌점의 대상 예측치 = ① + ② + ③ = 2,130만엔

<계산 3> 기찌조지점의 대상 예측 시산식

④ 입지평가

시계성 평가	3.0] DIC식 변환식	입지지수	×	DIC식 계수	=	1389
동선평가	3.0						
입구평가	2.0						
면적평가	3.0						
기타 입지평가							

①

⑤ 시장 규모평가

주변 소매 판매액 1,668억8,600만엔 DIC식 계수
→ 상용대수 5.22 × 166.66 = 870

②

⑥ 기타의 평가

상권 인구] _____	2471
상권의 질		
점포앞 통행량		
영업력		
경쟁선		

③

기찌조지점의 대상 예측치 = ① + ② + ③ = 4,730만엔

<계산 4> 고엔지점의 대상 예측 시산식

④ 입지평가

시계성 평가	2.0] DIC식 변환식	입지지수	×	DIC식 계수	=	505
동선평가	2.0						
입구평가	2.5						
면적평가	2.25						
기타 입지평가							

①

⑤ 시장 규모평가

주변 소매 판매액 190억6,200만엔 DIC식 계수
→ 상용대수 4.281 × 166.66 = 713

②

⑥ 기타의 평가

상권 인구] _____	1154
상권의 질		
점포앞 통행량		
영업력		
경쟁선		

③

고엔지점의 대상 예측치 = ① + ② + ③ = 2,372만엔

이 ①+②+③이 대상 예측치로 구니다찌의 경우 2,130만엔/월이라고 하는 대상 예측치가 나오게 된다. B-2 (2,200만엔~2,500만엔)보다 낮다고 할 수 있다. 같은 방법으로 기찌조지점의 대상 예측치는 4,730만엔,

고엔지점은 2,372만엔으로 나오게 된다. 특히 기찌조지점의 대상이 구니다찌, 고엔지점의 2배 이상이 되는 것을 알게 되었다.

시장의 크기가 대상에 얼마나 영향을 미치는가를 알 수 있게 된 것이다. [11]