해외경영 성공사례

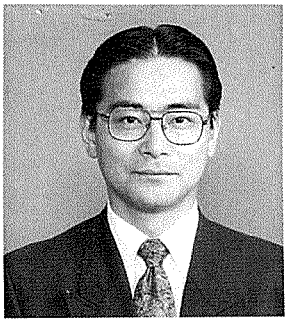
日本 맥도날드 2,000억엔 달성의 비결

3. 점포의 시계성으로 인한 매상 결정②

- 목차 -

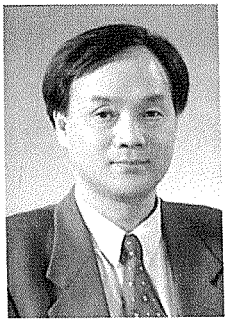
1. 일본 맥도날드 2천억엔 달성의 비결은 초고정도 매상 예측 시스템에 있다.
2. 시장규모가 매상의 크기를 결정한다.
3. 점포의 시계성으로 인한 매상 결정
4. 대형시장의 출점 전략
5. 동선이 잘못되면 실패한다.
6. 상권인구 10만명의 의미는 (현장 실측 중심)
7. 오피스성향이 강하면 매출이 올라가지 않는다.
8. 입지전략에 있어 건물평가의 의미
9. 매상예측에 관한 통행량의 바른 분포
10. 경쟁회사의 영향과 출점전략
11. 영업력을 매상 예측요소에 선정하는 방법

• 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 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.

실사점포(2) : 시모다까이도점 — 오랜 영업실적과 경쟁점 부재로 시계성의 약점을 극복.

가꾸에대학점 보다 시장규모가 적은 곳이 시모다까이도점이다. 시모다까이도역〈사진 1〉의 승객수는 1일 4만6,000명으로 가꾸에대

〈사진 1〉

학역의 2/3 정도이다. 또한 역에서의 시계성에도 어려움이 있다.

시모다까이도점에서 50m 떨어진 역승강구 부근에서 점포를 보려고 애를 쓰면 M마크가 보인다. 또한 이 M마크는 주변 상점의 간판과 융합효과를 일으키고 있는 것을 알 수 있다. 바로 앞의 캐빈, 파이롯트만년필, 옥상의 마루후꾸, 텐트 간판, 자동판매기 등 모두가 맥도날드의 간판과 같은 붉은 색이다. 맥도날드의 간판은 그 중에 섞여 있어 기찌조지점의 간판효과와는 대조적으로 시계성 평가는 1(보이지 않음)이다. 매상을 보면 C-2(1,300만엔~1,600만엔/월). 가꾸에대학점보다 1등급(300만엔) 낮다. 이 차이는 상기의 두가지 문제점에만 있는 것이 아니다. 이 점포의 경우 다섯가지 커다란 문제점과 두가지 장점을 갖고 있다.〈표 4〉

〈표 4〉 시모다까이도점의 입지특성

• 문제점
1. 시장규모가 적다.
2. 역에서의 시계성이 나쁘다.
3. 점포가 강한 목적동선이 되어 있다.
4. 유도시설과 역의 주요 동선상에 점포가 없다.
5. 국도 및 철도/역, 토지의 고저에 따라 상권 확대에 강한 제약을 받는다.

• 장점
1. 오랜 영업 실적이 있다.
2. 경쟁점이 없다.

〈표 5〉 LITTLE MARKET 통행량 비교표

구분 / 점포	평일(명)	휴일(명)	휴일/평일
시모다까이도점	27,494	19,291	0.7
가꾸에대학점	14,925	16,528	1.1
구니다찌점	26,187	26,153	1.0

먼저 LITTLE MARKET 통행량 비교표〈표 5〉를 보자. 이 통계는 1992년의 평일과 휴일을 선택하여 오전 7시에서 오후 9시까지 14시간의 점포 직전 통행인수를 DIC가 조사한 결과이다. 여기에서 알 수 있듯이 시모다까이도점의 평일 통행량이 가꾸에대학점에 비해 약 1만2,000명 정도 많다. 그러나 휴일에는 2,000명밖에 차이가 나지 않는다. 이것을 휴일/평일의 비율로 보면 가꾸에대학점의 1.1에 대하여 시모다까이도점은 0.7이다. 시모다까이도점은 평일에 비하여 휴일의 통행량이 훨씬 줄어들고 있다.

〈사진 2〉를 보면 그 이유를 알 수 있을 것이다. 시간대에 따라 학생이 한꺼번에 몰려간다. 점포에서 약 800m 떨어진 일본대학 문리학부(학생수 8,765명) 학생의 60%가 매일 지나간다면 왕복 약 11,000명의 통행량이 예상된다. 그러나 일반적으로 학생은 오피스가와 같이 아주 목적성이 강하여 매상에는 그다지 공헌하지 않는다. 통행인의 질로 보면 가꾸에대학점 보다 떨어진다.

제4의 문제점은 유도시설과 위치 관계이다. 주변 최대의 유도시설은 세이유 스토어(연 매상 24억엔, 사진 3)이나 이것은 역을 끼고 반대쪽에 있다. 이와 같은 경우 '역(逆)동선상에 있다'고 표현하여 동선 평가는 1이다. 그러나 대학도 광의의 유도시설이므로 점포 앞이 그 주동선상인 것을 감안하면 시모다까이도점의 동선 평가는 1.5가 된다.

제5의 문제점은 상권의 확대에 커다란 제약이 있다는 것이다. 점포에서 북쪽으로 150m 가면 국도 20호선(고슈가이도)이 있다. 교통량이 평일 12시간에 4만3,000대로 아주 많고 이 간선이 상권을 거의 완전하게 차단하고 있다. 그러므로 북측으로 상권을 확대하는 것은 기대할 수 없다.

장점으로는 첫째 오랜 영업 실적이 있다는 것이다. 1974년 개점이후 18년의 경륜을 가지고 있다. 이 영업 실적은 상권에서 인지도가 어느 정도 인가를 알 수 있는 지표가 된다. 상권내의 주민에게 맥도날드의 존재가 깊숙히 침투되어 있다. 둘째 경쟁 타사가 없다는 것이다. 그러므로 맥도날드는 시장이 가진 잠재력의 은혜를 독점적으로 받을 수 있는 것이다.

〈시모다까이도에 있어서 출점 전략 포인트〉

가꾸에대학점과 다른 것은 유도 시설이 역에서 떨어져 있다는 데에 있다. 즉 역에서 선로 북쪽으로 약 100m에서 50m 부근까지의 도로에 접하지 않는다면 희망하는 매상의 구축은 어렵다고 여길 수 밖에 없다. 극단적으로 말하면 패스트푸드점의 출점은 절대로 피해야 한다. 입지조건이 나쁜데다가 맥도날드가 지역 1번점으로 자리잡고 있기 때문이다. 그러나 출점이 전혀 불가능 하진 않다. 단지 다각도의 노력이 요구된다.

실사점포(3) : 지유가오까점 — 주 동선에서 떨어져 있으면서 시계성의 대상은 제대로 보인다.

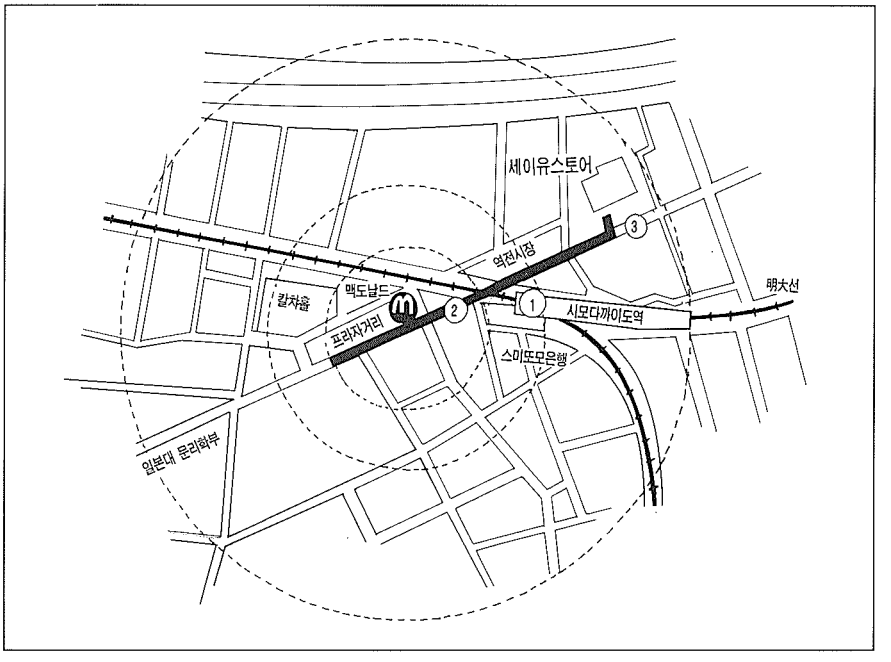
동경에서 기찌조지, 지유가오까, 시모기다자와라고 하면 '젊은이의 거리' 또는 '노는 곳, 레저, 패션의 거리'라고 하는 이미지가 떠오를 것이다. 이것을 시장의 관점에서 보면 어떨까? 〈표 6〉과 같이 연간 소매 판매액에서 보면 지유가오까는 기찌조지에 비해 약 1/4, 시모기다자와는 지유가오까의 1/2로 아주 다르다. 또 거리 구조도 아주 다르다.

기찌조지는 거리 사방에 커다란 유도시설이 있는 다핵적 구조로 되어 있다. 이것은 무목적적 통행자를 많이 포함한 회유동선을 만들기 쉬운 구조이다. 이에 비해 지유가오까는 세개의 유도시설이 거의 같은 지역에 몰려 있는 집중형 구조로 되어 있다. 따라서

〈사진 2〉

〈사진 3〉

시모다까이도점



〈표 6〉 젊은이의 거리 시장 비교표

	기찌조지	지유가오까	시모기다자와
연간소매 판매액	1,670억엔	473억엔	264억엔
역승객수	41,4만명	36만명	29,1만명
대형 유도시설	역빌딩론론 도쿠백화점 긴데츠백화점 마루이백화점 이세탄백화점 파루코 세이유 스토어 썬로드 상점가	다이마루피콕 나가사끼야 마루이	상점가
동선	회유성:강	회유성:약	회유성:아주 약함
맥도날드 매상 등급	A-1 (3,400 만엔 이상/월)	B-3 (1,900만엔~ 2,200만엔/월)	C-3 (1,000만엔~ 1,300만엔/월)
시장규모	BIG	MIDDLE	LITTLE

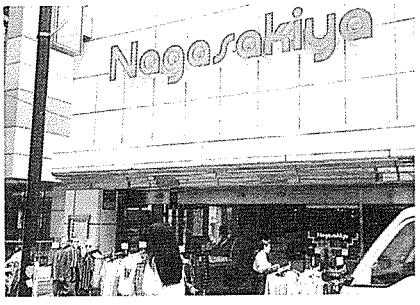
이 경우 기찌조지에 비해 무목적 통행자의 회유성은 약해 질 수 밖에 없다. 즉 지유가오까가 같은 젊은이의 거리라고 하더라도 기찌조지와 시모기다자와 비교하여 매상을 계산하기란 곤란하다.

그러면 MIDDLE MARKET에는 달리 어떤 곳이 있는가? 동경이라면 아사쿠사, 하라주쿠, 아사가야, 조후, 기다센쥬 등이 열거된다. 어느 곳이나 거리 전체의 연간 소매액이 200억엔~500억엔 정도이다. 지유가오까는 커다란 시장에 수많은 패스트푸드점이 출점되어 있다. 역에서 시계성이 좋은 곳은 퍼스트키친이다. 또 맥도날드 지유가오까 역전점(1991년 개점한 2호점)이 그렇다. 그 이외의 점포는 맥도날드 1호점을 포함하여 역에서의 시계성이 아주 나쁘다.

역에서 나가사끼야의 앞을 지나 다이마루 피콕, 마루이로 향하는 길은 지유가오까에 있어서 주동선이다. 그러나 어떤 패스트푸드점도 이 주동선상에는 아직 출점하지 않고 있다. 그런 의미에서 이 통로는 가장 매력적인 입지라고 할 수 있다.

나가사끼야(연 매상 18억엔, 사진 4)의 앞까지 가서 왼쪽으로 향하면 처음으로 맥도날드(1호점)의 간판을 볼 수 있다.〈사진 5〉 그러나 여기에서 다른 붉은 간판과의 융합현상이 나타난다. 나가사끼에서 시계성은 역에서와 같이 1이다. 걸어가다 교차점을 좌회전하면 다이마루 피콕과 마루이(연간 797억엔, 사진 6)가 길을 마주 보고 있다. 다이마루 피콕에는 KFC와 하겐다즈 아이스크림이 출점하고 있다. 유도시설에서 양 점포의 시계성은 3.0이다. 더욱 나아가면 이번에는 맥도날드(1호점)의 간판을 마루이 A관과 B관 사이에서 자연스럽게 볼 수 있다. 여기에서는 융합현상이 발생하지 않는다. 맥도날드의 건물〈사진 7〉은 시계성 평가 2.0에 해당한다. 또한 마루이 정면에서 모스버거의 간판을 볼 수 있다.(시계성 평가 2.5,) 또한, 어떤 유도시설에서도 전혀 보이지 않는 곳이 던킨 도너츠, 키친 M(현재는 폐점)이다.〈사진 8〉 대형 패밀리레스토랑으로 시작한 키친 M은 개점 1년만에 폐점하였다.

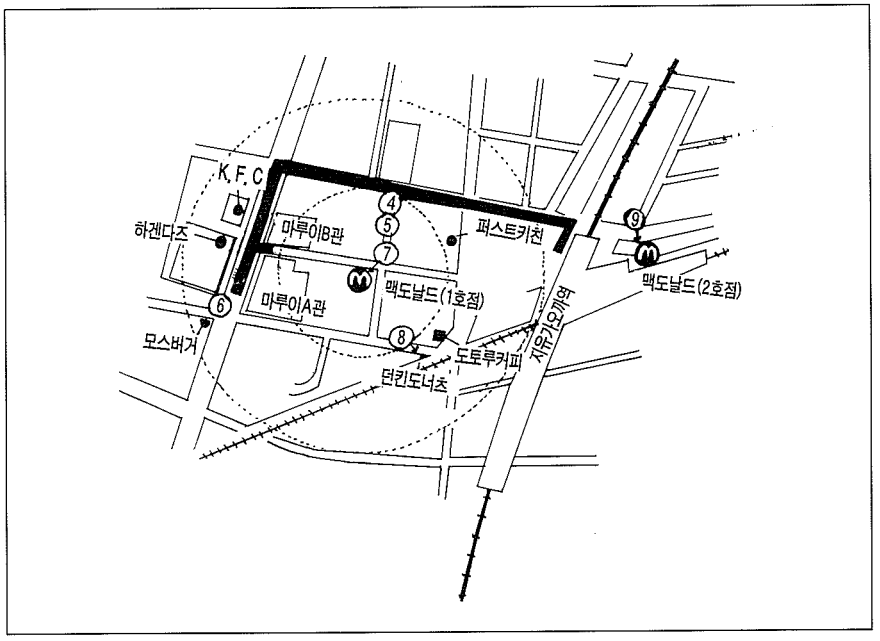
〈사진 4〉



〈사진 5〉

〈사진 6〉

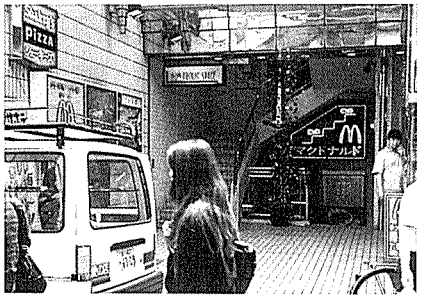
지유가오까점



〈사진 7〉

〈사진 8〉

〈사진 9〉



〈지유가오까에 있어서 출점 전략 포인트〉

지유가오까는 도큐도요코선과 도큐 오오이마치선이 교차하는 중계역이므로 거리는 거의 4분할되어 있다. 그 중의 한 방향만 집중적으로 유도 시설이 있고 거리는 앞으로도 이 방향으로 발전하리라고 생각된다. 특히 역에서 나가사끼야를 거쳐 모스버거 부근까지 이르는 주 동선을 벗어나지 않는 것이 중요하다. 만약 벗어날 경우는 맥도날드 지유가오까 역전점(2호점)의 출점이 참고가 될 것이다. 즉 2호점은 1호점과 달리 역에서의 시계성이 우수하다. 또한 1호점의 동선과도 다르다. 이와 같이 하여 1호점의 영향을 최소한으로 억제할 수 있다.

2호점은 카운터도 객석도 1층에 없고 지하에 있다. 1층에 나와 있는 것은 간판뿐이다. 〈사진 9〉 종래의 패스트푸드점의 사고를 근본에서 뒤엎는 신형의 점포이다. 그러면서도 객석수는 108석으로 지유가오까에서는 최대 규모이다. 또한 내장에 신경을 써서 질, 양 모든 면에서 다른 패스트푸드점과 차별화를 노리고 있다. 이 점이 중요하다. 이 결과 자사의 점포에 영향을 주지 않으면서 같은 시장내의 경쟁타사로부터 매상을 빼앗아 오게 된다. 이 교묘한 출점전략을 깊이 새겨둘 필요가 있다.

종합해 보면

① 주동선상에 출점

② ①이 무리라면 어느 쪽이든 한쪽의 유도시설에 붙여 출점한다.

③ 경쟁 타사와 차별화한 점포를 만든다.

④ 2호점은 다른 유도시설에 붙여서 출점한다.

⑤ 2호점도 타사와 차별화되는 점포를 만든다.

〈표 7〉 지유가오까 패스트푸드점 비교표

	점 포		영업시간	시계성	입지 종합
	입구	객석수		역에서, 유도시설에서	평가
퍼스트키친	5.9m	1F 4석 2F 75석	7:30~ 21:30	3.0 1.0	★★★★
KFC	7.5m	2F 52석	10:00~ 21:00	1.0 3.0	★★★★
하겐다즈 아이스크림	9.3m	1F 20석	10:30~ 20:00	1.0 1.0	★★★★
모스버거	5.3m ×5.7m	1F 4석 2F 44석	10:00~ 22:00	1.0 2.5	★★★
던킨도너츠	5.8m	1F 12석 2F 32석	24시간	1.0 1.0	★
키친 M	폐 점			1.0 1.0	★★
도토루 커피	4.8m	1F 6석 2F 20석	7:00~ 21:00	1.5 1.0	★★
맥도날드 지유가오까점 (1호점)	10.3m	1F 0석 2F 60석 3F 32석	7:00~ 22:30	1.0 2.0	★★★
맥도날드 지유가오까점 (2호점)	계단 스페이스 2.4m	B1F 108석	7:00~ 22:30	3.0 1.0	★★★★

이것이 MIDDLE MARKET에 있어서의 출점 전략의 철칙이다.

매상예측 : 시계성은 매상고에 30%의 영향을 준다.

그러면 DIC식 고정도 매상 예측 System을 사용하여 각 점포의 매상을 가정해보자. 〈표8〉 가꾸에대학점과 시모다까이도점 모두 1,600만엔에 가까운 근사치가 산출되었다. 매상추정액 순위표에서 가꾸에대학점은 C-1(1,600~1,900만엔/월)이었다. 예측 시스템은 통계상 있을 수 있는 합리적인 결론을 내린다. 따라서 관찰해서 얻을 수 있는 결과가 본래의 매상보다 높게 측정되어 있을 수 있다. 반대로 시모다까이도의 경우 C-2(1,300~1,600만엔)이므로 약간 낮게 측정되어 있다고 고려된다. 여하튼 1,600만엔이 경계치이므로 그까지를 정확한 매상이라고 한다면 산출된 수치와 거의 같은(±5% 이내) 결과이다. 지유가오까점(1호점)에서는 2,191만엔으로 B-3(1,900~2,200만엔/월)의 상한선에 가깝다. 그러나 이것은 2호점의 영향이 거의 없다고 간주하였으므로 실재로는 더 낮은(B-3의 하한 정도) 수치로 여겨진다.

이번 3점포의 입지 평가의 평균은 (102.7+28.2+63.2)/3=64.7이며 DIC식 계수 1.67을 곱한 수치(구성 매상)로 108만엔이다. 같은 방법으로 전회의 3점포(구니다찌점, 기찌조지점, 고엔지점)에 대하여 구하면 757만엔이다. 액수로는 649만엔, 거의 7배에 가까운 차이가 난다. 이것은 시계성 평가, 동선 평가 등에 의한 입지 평가의 차이이다. 맥도날드 전점의 평균 월 매상이 2,110만엔임으로 그 차이액을 나누면 30%나 된다. 이 30%라고 하는 수치야 말로 맥도날드를 비롯한 패스트푸드 체인이 입지에 신경쓰는 이유이다.

번성하는 한점포 한점포를 따로보면 입지는 그렇게 큰 관계가 없어 보이지만 체인 전체에 있어서 30%나 매상의 차이가 나타난다. 고도의 관리체계가 표준화 되어 있는 체인기업에 있어서 점장의 역량차에 의하여 발생하는 매상차이는 미미하다. 그것에 비하면 30%란 큰 차이가 아닐 수 없다. 여기에서 BIG MARKET, MIDDLE MARKET, LITTLE MARKET에서 입지가 얼마나 중요한가를 이해할 수 있다.

〈표 8〉 매상예측 시산식

〈가꾸에대학점의 매상예측 시산식〉

Ⓐ입지평가

시계성 평가	1.0	DIC식 변환식	입지지수		DIC식 계수		
동선평가	1.0		63.2	×	1.67	=	106 ①
입구평가	2.5						
면적평가	1.75						

Ⓑ시장 규모평가

주변 소매 판매액 148억8,000만엔 → 상용대수(백만단위) 4.17 × DIC식 계수 166.66 = 695 ②

ⓒ기타의 평가

상권 인구, 상권의 질, 점포앞 통행량, 영업력, 경쟁성 → 835 ③

매상 예측치 = ① + ② + ③ = 1,636만엔

〈시모다까이도점의 매상예측 시산식〉

Ⓐ입지평가

시계성 평가	1.0	DIC식 변환식	입지지수		DIC식 계수		
동선평가	1.5		28.2	×	1.67	=	47 ①
입구평가	1.5						
면적평가	1.5						

Ⓑ시장 규모평가

주변 소매 판매액 91억4,100만엔 → 상용대수(백만단위) 3.96 × DIC식 계수 166.66 = 660 ②

ⓒ기타의 평가

상권 인구, 상권의 질, 점포앞 통행량, 영업력, 경쟁성 → 946 ③

매상 예측치 = ① + ② + ③ = 1,653만엔

〈지유가오까점(1호점)의 매상예측 시산식〉

Ⓐ입지평가

시계성 평가	1.0	DIC식 변환식	입지지수		DIC식 계수		
동선평가	1.5		102.7	×	1.67	=	172 ①
입구평가	2.5						
면적평가	2.0						

Ⓑ시장 규모평가

주변 소매 판매액 472억7,200만엔 → 상용대수(백만단위) 4.67 × DIC식 계수 166.66 = 778 ②

ⓒ기타의 평가

상권 인구, 상권의 질, 점포앞 통행량, 영업력, 경쟁성 → 1,241 ③

매상 예측치 = ① + ② + ③ = 2,191만엔

〈표 9〉 비교표

	가꾸에대학점	시모다까이도점	지유가오까점
매상 (추정치)	C-1 1,600~1,900만엔/월	C-2 1,300~1,600만엔/월	B-3 1,900~2,200만엔/월
시장의 크기	LITTLE MARKET 소매 149억엔 음식 40억엔	LITTLE MARKET 소매 91억엔 음식 16억엔	MIDDLE MARKET 소매 473억엔 음식 94억엔
T/G (유도시설): 역	도큐 도요꼬선 7만2,000명	게이오선 4만6,000명	도큐 도요꼬선 7만2,000명 오모이마찌선 3만3,000명 계 10만5,000명
T/G (유도시설): 상업시설	도큐 스토어(29억)	西友(24억)	마루이 79억 다이마루 피코크 나가사끼야(18억)
출점입지비교	어렵다	어렵다	약간 어렵다
시계성 평가	1.0	1.0	1.0
동선평가	1.0	1.5	1.5
인구평가	2.5	1.5	2.5
면적평가	1.75	1.5	2.0
		일본대학(8,765명)	
타 패스트푸드	모리나가 러브, KFC		퍼스트 키친 KFC, 도토루 커피 모스버거, 던킨 도너츠

〈표 10〉 시계성 평가 실사 방법

실사년월일 년 월 일
시각 : 실시자( )

	해당		미해당
(1)유도시설(역) 역명 [ ]			
①역 개찰구를 통과할 때 멈추지 않고 자연스럽게 점포가 보이는가?	3	2	1
②역 개찰구에서 나와 멈추어서 점포가 보이는가?	3	2	1
③이 개찰구는 주 개찰구인가?	3	2	1
④역 출입구에서 멈추지 않고 자연스럽게 점포가 보이는가?	3	2	1
⑤역 출입구에서 나와 멈추어 둘러볼 때 점포가 보이는가?	3	2	1
⑥이 역 출입구는 주 출입구인가?	3	2	1
(2)유도시설(대형 소매점 또는 슈퍼 등) 시설명 [ ]			
①시설 출입구에서 멈추지 않고 점포를 볼 수 있는가?	3	2	1
②시설 출입구에서 멈추어 둘러볼 때 점포를 볼 수 있는가?	3	2	1
③이 출입구는 주 출입구인가?	3	2	1
④주차장 출입구에서 멈추지 않고 자연스럽게 점포를 볼 수 있는가?	3	2	1
⑤주차장 출입구에서 멈추어 둘러볼 때 볼 수 있는가?	3	2	1
⑥엘리베이터, 계단을 통했을 때 점포를 자연스럽게 볼 수 있는가?	3	2	1
⑦엘리베이터, 계단을 통해 멈추어 둘러 볼 때 보이는가?	3	2	1

유도시설 (역)에서의 시계성 평가	
유도시설 (대형 소매점)에서의 시계성 평가	
시계성 종합 평가	