

일본 맥도날드 2,000억엔 달성의 비결

12. 현장을 실사하는 기준(최종회)

특차

1. 일본 맥도날드 2천억엔 달성의 비결은 최고정도
매상 예측 시스템에 있다.
2. 시장규모가 매상의 크기를 결정한다.
3. 점포의 시계성으로 인한 매상 결정
4. 대형시장의 출점전략
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. 경쟁에 따른 영향과 출점전략
11. 영업력을 매상 예측요소에 산정하는 방법
12. 현장을 실사하는 기준



필자: 하야시하라 야스노리

하야시하라 야스노리는 1956년 우라와시에서 태어났다. 후에 동경대를 졸업하고 일본 맥도날드사에 입사. 점장과 슈퍼바이저를 거쳐 출점 조사부장이 됐다. 그는 이곳에서 상권조사, 출점전략 등을 배웠다. 그후 고정도 매상 예측 시스템을 완성하고 D.I.C(Development intelligence Consultants)를 설립했다. 또 한사람인 오오토모 쓰네키오는 웨디스의 점장 등을 거치면서 표준점 구축 프로젝트를 만들었다.



번역 : 김중수

이 프로그램을 번역한 베가물산(주)의 김중수사장은 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.

지금까지 입지에 대해 많은 설명을 했다.

특히 마켓 크기를 아는 것은 입지판단에 있어 기본적인 것으로 이것을 무시하면 치명적인 과오를 저지를 수 있다는 것을 느꼈다.

또한 마켓 크기란 누구도 쉽게 입수할 수 있는 통계상의 데이터를 기준한 것이므로 입지의 프로그가 아니라도, 장소를 실사하지 않아도 즉시 어느 정도의 충고가 가능해지는 커다란 메리트가 있다.

이 통계상의 데이터는 점포 물건, 주변 소매, 음식 판매액이다.

또한 시계성 평가에 대해 언급했었다. 이 시계성 평가의 기준은 유도시설을 어떻게 파악하는가, 또한 그 유도시설의 일정한 기준을 어떻게 보는가, 이것을 정확히 판단하는 것의 중요성을 설명했다.

그리고 예측 매상과 관찰 매상과의 차이를 설명했다. 또 페스트푸드 매상은 관찰 매상을 기본으로 구축되고 있다는 것을 알 수 있다. 물론 체인스토어에서 매상이 공개되고 있다면 이 실적치를 사용하면 된다. 동선 평가는 시계성 평가처럼 유도시설과의 위치관계로 결정된다. 주변의 마켓이 역, 대형상업 시설 주위에 집중되고 있다면 이 집중된 시설이 유도시설과 동선상에 있는지 아닌지가 입지상의 양부와 직접 연관된다.

오피스 성향을 비롯한 상권의 질을 검토해 보았다.

또 건물 면적이 크다고 해도 팔리지 않는 시장이 있다는 것을 설명했다. 통행량 측정에 있어서는 어떤 경우에 이 수치가 참고가 되는가를 설명했다.

경쟁에 대해서는 매상에 대한 외적인 제약 요인을 분석하여 경쟁의 발생이 그 업종, 업태와 입지에 있어서 대체성이 있다는 것을 설명했다.

또 수치화가 어려운 영업력에 대해서도 분석해 보았다.

약 1년에 걸친 연재에서 입지를 판정하기 위한 대부분의 요소를 망라하였다. 물론 이것들은 도시형 점포에 한정된 것이다.

쇼핑 센터나 tenants 안의 입지, 교외 도로 옆의 입지, 텔리버리형의 입지 등은 다른 입지 포인트가 필요하다.

이상을 파악하여 다음에 필요한 작업은 이와 같은 입지판정의 포인트를 ① 어떻게 수치화하여 ② 어떻게 분석할 것인가로 정리할 수 있다. 또한 ①의 수치화를 위해서는 실사기준서의 작성이 불가결하며 ②의 데이터 분석을 위하여 중회귀 분석을 이용한다.

1. 실사기준서 작성방법

입지평가에는 애매모호란 점이 많다. 특히 시계성 평가, 동선 평

가는 유도시설을 무엇으로 하느냐에 따라 전혀 달라진다. 그렇다해도 제대로 된 기준서가 필요하다.

「기준서」라고 하면 딱딱한 감이 있으나 이것은 일반 소비자나 이용자 입장에서 점포의 입지조건 평가를 내리는 것에 지나지 않는다. 일반 소비자는 기준서를 보고 점포에 오는 것이 아니라 아주 자연스럽게 오고 있다.

요는 어느 정도로 이 자연의 흐름을 파악할 수 있느냐는 것이다. 먼저 시계성 평가에 대해 고려해 보자.

예를 들면 어떤 점포가 유도시설의 기준을 「역 A」로 잡았다면 그 점포는 그곳에서 잘 보이므로 평가 점수 3점을 줬지만 다른 점포는 「역 A」에서 직접 보이지 않는다는 이유로 1점을 줄 수 있다.

그러나 별도의 유도시설, 예를 들면 백화점 C에서는 잘 보인다면 이 경우 종합적인 시계성 평가를 몇점으로 할 것인가. 통상적으로 유도시설 종류에 우선 순위를 매겨 유도시설 별로 합산하여 종합평가를 내린다. (이것을 데이터 가공이라고 한다.)

그러나 데이터를 가공하지 않고 그대로 사용할 수도 있다.

또한 「보인다」는 것은 무엇을 말함인가? 예를 들면 「평가1-보이지 않는다」, 「평가2-약간 보인다」, 「평가3-잘 보인다」라는 평가 기준을 만들었다고 하자. 이 경우 평가2와 평가3의 판단이 어렵다. 이 수치를 어떻게 하느냐에 따라 예측치가 달라진다.

따라서 이 수치를 제대로 문서화할 필요가 있다. 예를 들면

자료1

실사기준서			
점 포 명			
역시계성평가	점		
자 세 한 설 명			
평가점	실 사 기 준	특 수 기 준	점 포 예
3			
2			
1			
유 의 점			

「역 개찰구를 사람들의 흐름에 따라 거의 가운데로 걸어나가면 자연스럽게 눈앞의 간판이나 건물의 일부가 보여지는 상태를 평가3으로 한다」와 같이 더욱 알기 쉽게 기준서에 구체적인 점포 예를 들어본다.

그러나 너무 단계를 많이 하지 말고 3단계 또는 4단계로 하는 것이 좋다. 평가의 기준을 늘리면 늘리수록 그 평가의 차이를 기준화 하는 것이 어려워진다. 그렇게 하면 실시하는 사람에 따라 차이가 많이 발생하기 때문이다.

예측 시스템의 정확도를 높이기 위해서는 훈련을 받은 사람 중 누가 예측을 해도 똑같은 결론이 나오지 않으면 안될 것이다. 따라서 평가 점수를 알기 쉽게 하기 위하여 단계를 줄여야 한다.

또 이와 같은 평가에 맞지 않은 예외가 있는 경우 이것을 특수예로써 제대로 파악해 둘 필요가 있다.

예외는 전체의 5% 이하로 하는 것이 좋다. 어떤 데이터라도 이것을 수집하기 위해서는 실사기준서가 필요해 진다. 여기에서 「어떤 데이터라도」라는 말을 쓴 것은 「상식적으로, 즉시 알 수 있고 당연하다고 생각되는 것」이라는 의미이다. 건물평가와 마켓 규모 등이 여기에 해당된다.

예를 들면 건물평가 등을 내릴 경우 폭이나 면적을 수치화한다. 이럴 경우 기준서가 필요해진다. 어디에서 어디까지를 폭으로 할 것인가? 간판폭은, 출입구는? 모서리의 경우는? 이런 것들을 제대로

자료2

점포실사 데이터집계표		조사일 : 19 / / 날씨	
		실사자명	
기본 데이터			
점포 NO		점포 TEL	
점포명		점포 소재지	
영업 데이터		평균 월 매출	만원 (-)
영업개시 : 19 년 월 일		개장 19 년 월 일	위치도
고 객 분 석	학생층	%	여성비율 %
	성인	%	단독내점 %
	주부	%	가족동행 %
	소학교	%	기타 %
	중학교	%	
	고교생	%	
상권 데이터		유도시설	① ② ③
마켓 규모	<input type="checkbox"/> 레벨 4 <input type="checkbox"/> SUPER BIG <input type="checkbox"/> 레벨 3 <input type="checkbox"/> BIG <input type="checkbox"/> 레벨 2 <input type="checkbox"/> MIDDLE <input type="checkbox"/> 레벨 1 <input type="checkbox"/> LITTLE		
■ 역승감자수 : <input type="checkbox"/> 인 () <input type="checkbox"/> 인 ()			
■ 상입점적		년간소매판매액	역면 음식점매액 역면
■ 내점수단 : 도보 % 자전거 % 오토바이 % 자동차 % 버스 % 전철 %			
건 물 평 가	1층 면적 :	m ²	(3 · 2 · 1) 객석수
	합계면적 :	m ²	(3 · 2 · 1) 객석수
	입구넓이 :	m ²	(3 · 2 · 1) 입구수
	간판 :	m ²	(3 · 2 · 1)
동선평가	① (3 · 2 · 1) ② (3 · 2 · 1) ③ (3 · 2 · 1) 주동선 부동선 역동선		
시계성 평가	① (3 · 2 · 1) ② (3 · 2 · 1) ③ (3 · 2 · 1) 양호 불량		
동행량	점포앞	평일 :	인 (시간 -)
		휴일 :	인 (시간 -)
상권의집 (3 · 2 · 1)			
<input type="checkbox"/> 생활 밀착형 (약 · 갈 · 약) 쇼핑물, 자전차, 주부, 평상복			
<input type="checkbox"/> 오피스형 (약 · 약 · 갈) 평일 아침과 저녁 유행매고, 남성 많음			
<input type="checkbox"/> 레저형 (강 · 약 · 약) 젊은이, 패션, 여성, 가족			
<input type="checkbox"/> 관광형 (강 · 약 · 약) 명소, 관광버스, 외국인			
<input type="checkbox"/> 육체노동형 (약 · 갈 · 갈) 공사, 공장, 직업장			
<input type="checkbox"/> 학생형 (약 · 갈 · 갈) 학교, 학원, 고교, 전문학교			
경쟁성평가	(3 · 2 · 1)	시계성평가 비교 (자기점포 우위, 불리) 건물평가 비교 (우위, 불리)	
		동선평가 비교 (우위, 불리) 상품 대체성 (우위, 불리)	

정의해 둘 필요가 있다.

그러나 이것을 건물평가 점수로 사용할 경우 너무 사무적으로 해석은 안된다. 예를 들면 폭이 10m 이상이면 평가3으로 한다는 등이다. 폭 평가를 할 때는 기본적으로 두가지 시각을 가질 필요가 있다.

첫째는 고객이 물리적으로 출입하기 쉬운가, 알기 쉬운가 하는 것이다. 이것이 고객편에서 본 경우이다.

둘째는 점포 자체가 사용하기 편한가하는 점으로 점포 측에서 본 시점이다. 그러나 두번째 시점은 면적 평가에서 취급할 수 있다.

실사 기준서가 완료되었으면 다음은 이 기준서를 기본으로 실사한다. 이때 관찰 측정한 데이터를 수집할 때 자료1, 2를 참조한다.

2. 이달의 실사 지역 「조후」

신주쿠에서 서쪽으로 게이오선의 하쨌지 방면과 타마 방면으로 나누어지는 곳에 조후가 있다. 특급과 급행선도 정차하므로 바꾸어 타는 손님을 포함해 역승강자 수는 24만3,000명이다. 이 중 약 40%가 역 그 자체를 이용하고 있어 실질적인 역 승강자 수는 약 10만명에 이르고 있다.

(1) 조후역 남쪽

조후역은 남북으로 두개의 입, 출구가 있다. 먼저 남쪽은 옛날 것으로 개찰구도 구식이고 입구도 소박하게 돼 있다.

역전 광장은 자동차가 들어오지 않아 공원처럼 정비돼 있다. 이 역전 광장에서 남쪽방향이 그렇다. 이 역전 광장에서 남쪽방향을 보면 패스트푸드점이 없다.

따라서 역의 남쪽 FAST FOOD점의 시계성은 역을 기점으로 하면 평기는 1이 된다. 사진의 좌측에는 「교스루」라고 하는 암갈색의 간판이 있어 이곳은 평가가 2이다.

실은 이 사진의 바로 오른쪽에 KFC가 있으나 잘 보이지 않는다. 사진을 찍을 때 KFC 앞이 공사 중이었기 때문인데 공사책임자 또는 시공주와 합의해 간판이라도 걸어서 보이게 해야 한다.(사진1)



또 역앞 길을 50m 정도 나아가면 오른쪽에 슈퍼 「도쿄」와 「롯데

리아」 왼쪽에는 「맥도날드」 조후 남쪽점 등이 있다. 「도쿄」 입구에서 자연스럽게 알 수 있다.

그러나 맥도날드의 경우 난점이 두가지 있다.

첫째는 동선이 약간 떨어져 있다. 도로 사이로 「도쿄」 반대쪽에 주차장이 있다. 도쿄의 주차장 규모는 164대로 많은 편이고 대부분이 고객이 사용하고 있다. 이 주차장은 「도쿄」를 연결하는 동선(횡단보도)에서 약 30m 떨어져 있다.(사진2)

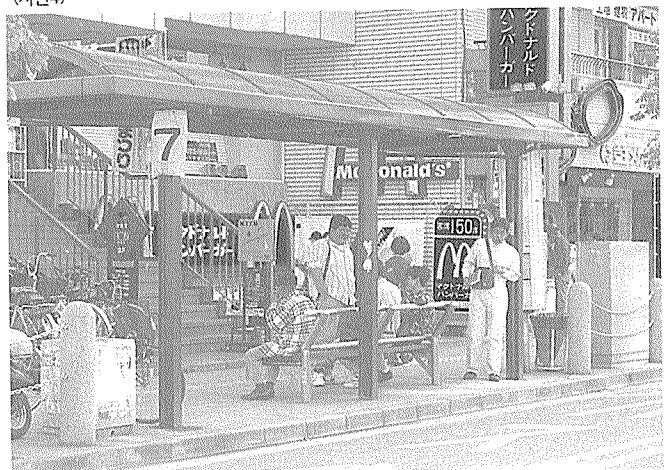


두번째는 입구가 반쯤 지하로 되어있다는 점이다.(사진3)



(2) 조후역 북쪽

(사진4)



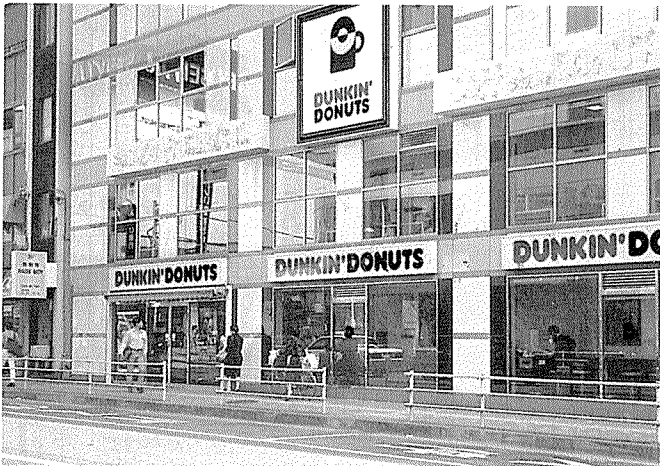
북쪽의 역앞은 최근의 재개발로 깨끗하게 정비되어 남쪽보다 상업집적도가 높다.

왼쪽에 유도시설 ① 파르크 인쪽에 슈퍼 「세이유」가 보인다. 다음에는 맥도날드가 보인다. 점포 자체는 보이지 않으나 충분히 점포의 존재를 알 수 있다. 이와 같이 점포의 존재를 알릴 수 있는 수단을 「피지빌리티」라고 한다.

입지의 어려움을 회복하기 위한 수단이다.(사진4)

또 바로 앞에는 던킨 도너츠가 있다.

조후는 이찌가야나 시부야와 달리 융합현상이 일어나지 않고 있다. 동선은 역의 왼쪽을 돌아 「파르크」와 「세이유」에 연결되고 있다. 던킨 도너츠는 반대측 보도이다. 그러므로 던킨도너츠는 부동산선상에 있다. 주동선측은 돈을 쓰는 경향이 높은 통행인이 많으나 부동산은 역으로 가는 목적의 통행인이 많아 통과성이 높은 곳이다.(사진5)



주동선쪽으로는 파르크 1층에 31 아이스크림점이 출점하고 있다. 이 점포는 동선 평가 「3점」이다.

파르크의 북쪽에서 미스터 도넛이 출점하고 있다.

유도시설 세이유에서 자연스럽게 보이는 위치이다.

동선은 세이유 앞 교차점을 통과하고 있어 이 미스터 도넛도 동선에서 약간 떨어져 있고 맥도날드도 이 교차점에서 잘 보인다.

이 맥도날드 점포는 2층 점포로 주방과 객석이 2층에 있다. 1층 입구에는 2층으로 가는 에스컬레이터가 있다. 패스트푸드점에서 에스컬레이터를 설치하는 것은 과잉투자로 보이나 이것은 맥도날드 전용이다. 실은 이 점포에서 직선 거리로 300m 거리인 국도 20호선에 맥도날드가 또 출점하고 있다. 조후라고 하는 작은 시장(연간 소매 판매액 319억엔)에 3점포의 맥도날드가 있는 셈이다.

자사경쟁이 벌어지고 있다. 실제로 관찰대상은 3점포 모두 C-1 RANK(1,600~1,900만엔)로 매상은 표준 이하이다. 물론 이 숫자는 맥도날드 이외의 다른 체인점에서도 부러운 숫자일지 모르나 이익률을 고려한다면 그렇지도 못하다. [2]

		영업시간	객석수	특징
남 쪽	맥도날드	7:00~22:00	135석	폭 5.4m 반지하, 금전등록기 5대
	롯데리아	7:30~21:00	36석	폭 13m, 금전등록기 2대
	K·F·C	10:00~22:00	57석	폭 5.4m, 금전등록기 2대
북 쪽	맥도날드	7:00~22:00	113석(2층)	폭 5m, 금전등록기 5대, 주방2층, 에스컬레이터
	던킨도너츠	7:00~21:00	1층32석, 2층46석	폭 18m, 금전등록기 2대
	미스타도넛		46석	폭 10.5m, 금전등록기 3대
	31 icecream		12석	폭 5m, 금전등록기 1대
	도토루커피	7:30~21:00	44석	폭 6m, 금전등록기 1대

		영업시간	객석수	특징
맥도날드		7:00~23:00	130석	폭 7m, 주차 15대, 금전등록기 7대

	조후	고엔지	아사카야	자유가오카	기타센쥬
소매 판매액(1988년)	319억엔	191억엔	248억엔	473억엔	473억엔
음식 판매액(1989년)	30억엔	53억엔	81억엔	135억엔	90억엔
역승강자수	24만3,000명	9만8,000명	8만7,000명	35만명	134만2,000명

		매장면적	주차대수	연매상
남 쪽	도 교	5,547㎡	164대	69억엔
북 쪽	세 이 유	5,170㎡	200대	73억엔
	파 르 코	20,170㎡	-	259억엔

연재를 끝내면서

지난해 5월부터 연재를 시작했던 '일본 맥도날드 2,000억엔 달성의 비결'이 이번회로 끝난다.

점포 입지 선정 과정에서 발생한 작은 오차가 수억 단위의 손실을 가져올 수 있고 이는 사회적 낭비로 이어진다는 것이 필자들의 주장이었다.

그래서 본지는 점포 출점이 무엇보다 중요한 베이커리 업계에서 일본 맥도날드의 사례를 타산지석으로 삼기를 바라는 마음에서 연재를 시작했었다. 따라서 독자들에게도 많은 도움이 되었기를 바란다.

혹 시간이 지난 후에 그동안 연재했던 내용에 궁금증이 있을 때는 본지나 베가물산(주) ☎512-0695 김중수 사장에게 문의하면 된다.

지번호 11. 영업력을 매상 예측요소에 산정하는 방법의 누락 표

자료9. 시부아의 지역별 패스트푸드 출점 상황

지역명	점포명	영업시간	객석	건물폭	금전등록기대수	
A-ZONE	A-1 도젠사끼 지역	도토루 커피	07:45~21:00	1F:5석, 2F:28석	6m	1대
		마쓰야 ②	24시간	1F:14석	3.6m	-
	A-2 도큐 본점 길 지역					
	A-3 시부아 중심지역	던킨 도우넛	표시 없음	1F:28석	5m	2대
		아비스	07:30~02:00	개장 중	모퉁이 11m	3대
		K.F.C ①	평일 - 09:00~22:30 휴일 - 09:00~22:00	5(+4)석	모퉁이 8m	2대
		FIRST KITCHEN	표시 없음	1F:42석	9m	4대
		마쓰야 ①	24시간	1F:22석	3.7m	-
		롯데리아	07:00~23:00	1F:48석	6.5m	3대
		모리나가 러브	07:30~22:00	1F:12석, 2F:95석	6m	5대
		아트커피	표시 없음	1F 47석	6m	2대
		맥도날드 ②	표시 없음	2F:69석, 3F:88석	모퉁이 8m	6대
		하겐다즈	표시 없음	0석	모퉁이 6m	1대
	A-4 이노가시라 지역	프론트 ①	08:00~18:00 주간형 18:00~23:00 야간형	1F:18석, 2F:27석	9m	1대
		FIRST KITCHEN ②	08:00~21:00	1F:94석	6m	4대
		맥도날드 ④	표시 없음	1F:0석, 2F:49석, 3F:25석, 4F:49석	10m	7대
		요시노이애	24시간	-	-	-
	A-5 공원지역	맥도날드 ①	표시 없음	130석	6m	8대
		맥도날드 ②	07:00~22:00	1F:0석, 2F:92석	8.5m	7대
		K.F.C ②	평일 - 10:00~22:00	1F:0석, 2F:103석	6m	4대
미스터 도우넛		08:00~23:00	1F:80석	모퉁이 4+9+6m	3대	
모스버거		08:00~23:00	1F:56석	7m	2대	
A-B 중간지역	도토루 커피	표시 없음	1F:6석	4m	1대	
B-ZONE	B-1 미야마스카 지역	맥도날드 ⑤	07:00~22:30	2F:224석	계단(2m)	9대, 계단수 28단
		FIRST KITCHEN ④	07:00~22:00	1F:11석, 2F:82석	4m	-
		K.F.C ③	10:00~22:00	1F:40석	4m	2대
		프론트 ②	표시 없음	1F:36석	5m	1대
	B-2 도큐문화회관 지역	모리나가러브 ③	평일 - 07:15~21:15	1F:5석, 2F:26석	5m	3대
		FIRST KITCHEN ④	평일 - 07:00~22:00	1F:102석	6.5m	3대
		도토루 커피	표시 없음	1F:52석	3.5m	1대

자료10. 시부아의 패스트푸드점 매상 예측

		맥도날드		모리나가러브		FIRST KITCHEN		맥도날드	
		A-3 ZONE		A-3 ZONE		A-3 ZONE		B-1 ZONE	
A 입지평가(×1.67)	시계성	2.5	412.7	1.5	99.2	1.5	55.6	2.5	439.0
	동선	3.0		3.0		3.0			
	폭	1.0		2.0		2.0			
	면적	2.5		1.5		1.0		3.0	
B 시장력 1=상권인구(×0.126)		2,157		2,157		2,157		2,157	
C 시장력 2=소매대수(×166.7)		5.66		5.66		5.66		5.66	
D 시장력 3=상권의 질(×72.7)		9.0		9.0		9.0		9.0	
E access 직전=통행량(×0.045)(평일 12:00~13:00)		5,206		2,502		2,502		1,903	
G 경쟁성=IMPACT(×36.8)		-13		-36		-36		0	
기	타	1,201		831		831		560	