

일본 맥도날드 2,000억엔 달성의 비결

11. 영업력을 매상 예측요소에 산정하는 방법

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 실시하는 기준

매상이란 무엇인가? 통상적으로 객수 X 객단가로 대답할 것이다. 객수란 고객수 X 내점빈도이며 객단가는 구매단가 X 동반인수이다. 따라서 매상을 늘리기 위해서는 이상의 4개 요소를 개선하면 된다.

이것을 열거하면,

- ① 고객수
- ② 고객의 내점 빈도
- ③ 고객의 구입단가
- ④ 고객의 동반인수가 된다.

또한 각각의 요인에 대하여 매상을 늘리기 위해서는

① 광고지를 돌리거나 간판을 만들어 인지도를 높여서 고객수를 늘린다.

② 서비스를 충실히 하고 편리성을 높여 내점 빈도를 많게 한다.

③ 보다 부가가치 있는 고객상품을 제공하여 구입단가를 올린다.

④ 가족이나 많은 수로 내점하기 쉬운 분위기와 가격이 싸다는 것을 느끼게 하여 동반인 수를 늘린다.

등의 방법이 고려된다.

또한 이와같은 대책으로 매상을 늘릴 수 있으므로 이것들이 매상의 요인이라고 착각하기 쉽다. 그러나 이와같은 대책으로 무제한으로 매상을 늘릴 수 있느냐하면 그 대답은 「NO」이다.

1점포의 매상이 동일 체인점의 다른 점포에 비해 수십배가 되었다고 하는 말을 들어본 적이 없다. 많아야 10배가 한도이다. 이 경우에도 예외없이 면적이나 편리성 등이 확실하게 틀리다. (즉, 상가대책=영업노력의 차이에 의하여 2, 3배의 차이가 나는



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 웬디스의 점장 등을 거치면서 표준점 구축 프로젝트를 만들었다.



번역 : 김중수

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

경우도 있다.

매상에 관련된 이 4가지 요소는 실은 매상의 요인이 아니고 단순히 매상이라고 하는 개념을 분해한 것에 지나지 않는다. 인지도를 높이려 해도 상권 자체의 고객수가 한정돼 있다.

바쁘게 걸어다니는 사람들이 상권으로 몇번이고 내점한다는 것은 무리다. 또한 역에서 먼곳은 아무리 점포의 편리성을 높인다고 해도 역에 가까운 경쟁점이 생겨버리면 편리성이 없어진다. 이와같이 매상을 분해하는 4가지 요소만으로는 매상자체의 본래 요인을 설명하지 못한다.

전 회에서 설명한 바 같이 매상은 ① 입지평가, ② 시장력, ③ 접근도, ④ 영업력, ⑤ 경쟁성 등의 5가지 요소로 설명된다.

이 5가지 요소는 매상에 대해서는 서로 독립해 (통계적으로 상관이 아주 약하다) 존재한다. 즉 이상의 5가지 요소를 조정하면 진정한 의미에서 매상의 증감이 가능하다.

그러나 조정한다 해도 ④ 영업력을 제외한 다른 요소는 이미 설명한 바와 같이 외부 요인성이 높다.

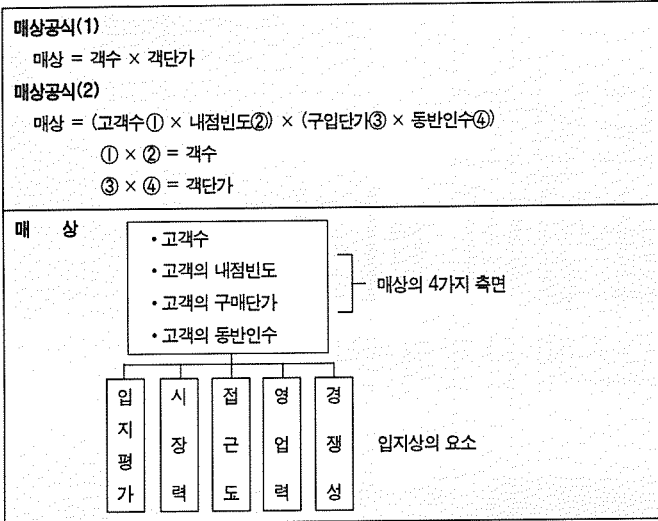
한번 결정되면 그 상태를 변화시키는 것은 어렵다.

물론 입지평가의 한가지인 시계성 평가는 보조적 간판의 설치나 광고지 배부 등으로 향상시킬 수 있다.

그러나 점포주변의 시장력(마켓 규모와 질 등), 접근도(통행인과 통행차량의 질과 양)를 변화시킬 수는 없다.

그러므로 출점전의 신중한 조사 즉 매상예측은 중요하다. (자료1 참조)

자료1. 매상을 결정하는 요소



1. 영업력이란 무엇인가?

출점후의 매상을 좌우하는 것은 영업력이지만 이것을 입지판정의 요소로 산정하기는 어렵다.

그 이유로 첫째 수치로서의 파악이 곤란하다.

둘째 매상예측에 별 도움이 되지 않는다.

영업력을 매상의 구성요소로 생각하는 것은 아주 단순하다.

「고객을 위한 서비스 향상, QSC의 향상을 시도하면 고객의 인지도 및 호의도도 높아져 고객수가 늘어난다. 따라서 매상이 올라간다」는 것은 누구나 인정하는 경험적 측면이다.

이 사실은 아주 바르다. 그러나 이것을 숫자로 입증하려면 커다란 곤란에 부딪치게 된다. 먼저 수치화가 되지 않는 「열심히」나 「서비스의 향상」을 어떻게 수치화 할 수 있을까?

대부분의 체인기업은 이것을 객관적 지표로 만들 필요성은 인정하나 실제로 기간에 실시하고 있는 곳은 아주 적다. 또한 이 수치화된 영업력이 어느 정도 매상에 영향을 끼쳤는지를 분석한 기업은 거의 없다.

2. 맥도날드의 QSC

필자가 일본 맥도날드 재직중 미국 맥도날드로부터 받은 정보에 의하면 QSC 1등급이 올라감에 따라 연간 13만7,000달러의 매상 증가를 획득할 수 있다는 말을 들었다. 무려 100만엔이 조금 넘는 금액이다.

맥도날드에서는 각 점포의 연간 QSC를 「관찰, 특점화」하는 작업이 있다. FFP(FULFILLED PROCESS)나 MVR(MANAGER VISITATION REPORT) 등으로 불린다.

이러한 작업은 각 점포의 QSC 등급을 나눌 수 있다.

- Q Quality
 □ 상품의 품질
- S Service
 □接客상황
- C Cleanness
 □점포의 청결도

로 나눈뒤 각각의 범주를 시간대별, 작업순서별, 상품별로 자세하

게 특점화 하면 된다. 많은 경우 슈퍼바이저와 점장 양자 입회로 평가가 되므로 아주 공평하다.

이러한 평가를 1년씩 가산해 간다.

누계득점을 최종적으로 A(우수), B(양호), C(기준 내), F(기준 이하)의 4단계로 분류한다.

따라서 각 점포의 QSC가 평가된다. 최고 「A. A.A」에서부터 최저 「F.F.F」까지의 64단계로 평가가 분류된다.

아주 합리적인 평가로 통계적 자료가 될 만큼 객관성이 유지된다. 이것은 ① 배회의 평가에는 점포 전체의 상황이 망라되어 있어 한쪽에서 잘못된 평가가 다른곳에서 수정될 수 있다. ② 평가자가 복수이다. ③ 평가 시기가 1년을 기준으로 여러차례이다. ④ 무작위적으로 결정되어 있어 평가의 주관이나 의도나 개입되기 어렵다 등의 장점이 있다. 비슷한 방법을 택하고 있는 다른 체인 기업과 같이 단순한 점포 체크가 아니므로 아주 유효하게 쓸 수 있는 방법이다. 즉 이 QSC평가가 맥도날드가 가맹점주와 재계약을 하느냐, 하지 않느냐를 결정하는 최대의 판정자료이다.

예를 들면 QSC평가가 「F.F.F」라면 재계약을 하지않아 기업 이미지를 높은 상태로 유지한다. 이것도 QSC를 수치화가 되게 하는 기술이다.

이 수치화된 QSC를 사용하여 필지도 매상공헌도를 계산해 본적이 있다. 각 범주별로 미약하지만 매상과의 상관관계가 있어 1등급 차이로 30만엔씩의 차이가 있다는 것을 알게 됐다.

한달에 100만엔의 매상 차이가 나타나는 것은 단순한 우연이라고 할 수 없다. 일본 맥도날드의 평균대상은 B-3RANK (1,900~2,200만엔)이다. 또한 맥도날드 출신자라면 쉽게 이해하겠지만 QSC의 모든 항목에 있어 이 연간평가를 한등급 올리는 것은 아주 어려운 것이다.

아르바이트 채용, 훈련 평가는 물론 점포의 여러가지 시스템을 바꾸어야 한다. 점장이하 사원과 파트 아르바이트 사원이 총의, 총력을 걸고 도전해야 한다.

그러나 그토록 어렵게 노력을 해서 등급을 올렸음에도 겨우 월 100만엔 증가에 지나지 않는다. 전체 매상에 대한 비율은 5%미만이다.

이 수치는 다른 여러가지 요인(경기나 기후, 장려나 캠페인, 경쟁점의 출현, 근처의 축제) 등에 비해 영향이 적고 장부상의 매상 숫자의 변화도 그다지 보이지 않는 것이 현실이다. QSC가 다르다는 것이 별로 현실적으로 매상의 차이를 가르지는 못한다.

또한 수치화된 영업력의 「QSC」 라고 해도 문제는 남는다. 원인과 결과가 바뀌는 경우도 고려돼야 한다.

건물평가에서 지적했으나 건물평가가 높다고 매상이 높은 것은 아니다. 오히려 매상이 높은 점포일수록 객석수를 조정해 건물 평가를 높게 유지하려고 노력한다.

충분히 잠재력이 있을 때 그것을 충분히 흡수할 수 있다면 높은 매상이 구축될 수 있다. 그 반대는 아니다.

영업력 「QSC」도 똑같이 말할 수 있다. 매상이 높으면 고객과 접촉할 기회와 조리할 기회가 늘어난다. 그만큼 종업원이 숙련된다. 또한 일하는 시간수와 스텝의 숫자도 많다. 이것은 조직화되어 커다

란 강점을 발휘한다. 반대로 팔리지 않는(손님이 없다) 경우에는 일도 한정되고 경험도 적다. 조금만 손님이 많아지거나 사고가 생겨도 대체능력이 약하다.

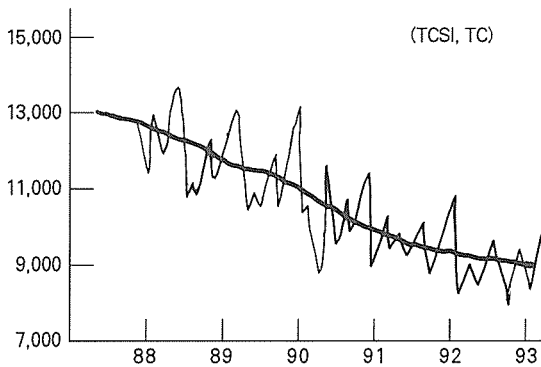
일하는 사람수가 작아 보고 배우는 것도 저하된다. 즉 「매상이 그곳에서 일하는 사람을 혼란한다」는 면을 부정할 수 없다. 또한 다소의 증감이 있다 해도 「매상에 따라 그곳에서 일하는 사람수가 결정되는」 경향이 있다.

구체적으로 맥도날드의 경우 월 1,500만엔 정도라면 30~40명 기준 전후, 3,000만엔이면 70~90명의 파트아르바이트가 필요하다. 즉 매상의 높고 낮음에 의해 그 점포의 조직력, 영업력 「QSC」의 높고 낮음이 결정된다.

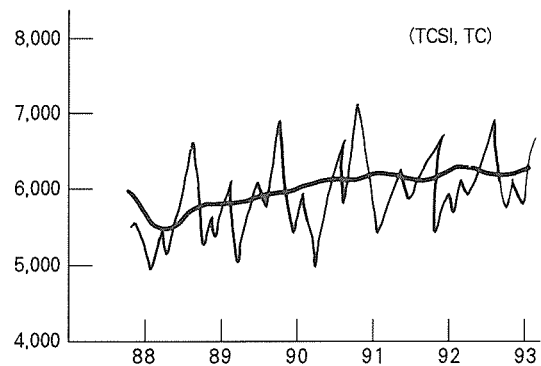
즉 이것이 영업력 「QSC」가 매상을 설명하는 요소로 포함될 수 없는 이유다. 원인과 결과가 관계가 애매하기 때문이다. (자료2 참조)

자료2. 매상변화의 구체적 예

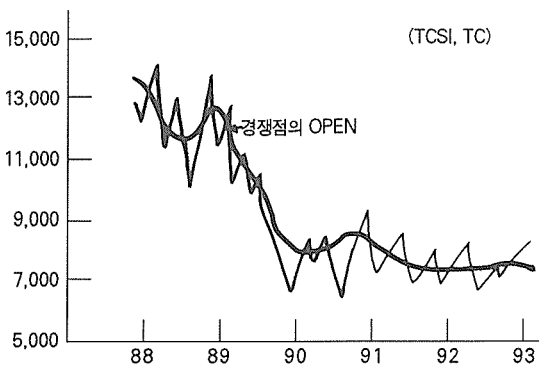
1) 인지도가 높아질 수록 매상이 올라가는 예 (LITTLE MARKET K점)



2) QSC가 안정되지 않아 매상이 떨어지는 예 (LITTLE MARKET G점)



3) 경쟁점의 출현으로 커다란 영향을 받은 예 (LITTLE MARKET S점)



3. QSC 이외의 영업력

QSC의 점수를 매기는데 있어 문제점은 점포를 보고 평가해야 하는데 있다. 이것은 「손님 입장에서 점포의 영업상황을 평가한다」는 의미지만 그 표면에 나타난 현상이 진정 영업노력 그 자체를 나타낸 것인가 하는 점이다.

팔리고 있는 결과만을 「QSC」로 독점화하는 것이라면 의미가 없다. 매상이 높은 점포는 QSC가 높고, 낮은 점포는 QSC가 낮다고 하는 일반적 경향은 이와같은 일이 있을 수 있다는 것을 암시하는 것이다.

문제는 QSC 이외에 별도 영업력을 나타내는 지표가 없는가이다. 이것은 다음의 3가지 조건을 만족시켜야 한다.

- 조건1) 객관적 기준을 바탕으로 해야 한다.
- 조건2) 점포 영업력을 구축하는 내적요인이어야 한다. (QSC는 영업노력을 구축하는 내적요인이어야 한다.)
- 조건3) 원인, 결과가 알기 쉬운 관계이어야 한다. (QSC가 원인이고 매상이 결과라고 한마디로 말할 수 없다.)

위의 조건을 만족하는 것으로써

- ① 상권에 구체적 투입물의 양적 평가(광고물, TV CM)
- ② 점포 경영자의 평가(점장평가, 스텝 수) 등이 고려된다.

이중 ①은 조건 2에는 약간 저촉되나 영업노력 등을 정확한 수치로 바꿀 수 있으므로 편리하다. 특히 택배업계나 슈퍼업계 등 소매점에 있어서 광고물의 배포내용과 배포수는 매상에 직접 관계한다.

어느 지역에 어느 정도 배포했느냐? 효과가 올라가는 지역은 몇장을 배포했는지 그렇지 않은 지역은 얼마였는지 등의 면밀한 정보가 얻어진다.

②는 각점포에 배속된 점장 또는 스텝자체의 평가를 기준으로 하는 방법으로 점장의 특성, 업적, 지향성이 여러가지 각도에서 평가된다.

한편 주관적인 기준의 통일 등 많은 문제점이 있으나 이와같은 「주관적 요소」를 일원적인 「객관적 요소」로 변환하는 것이 최근의 「통계적 수법」에 의해 가능해지고 있다.

여기에 「매상 적극성 인자」나 「매상 안정성 인자」 등의 명칭을 붙일 수 있다.

4. 영업력의 한계와 바른 사용방법

이와 같이 어렵긴 하지만 「영업력」을 수치화하는 것은 가능하다.

또한 이것들을 매상 구성 요소의 설명변수로 넣는 것도 가능하다. 그러나 영업력을 입지판정용의 「판정요소」로 사용하는 것은 한계가 있다. 어떤 영업력지표를 추가한다해도 신설점의 영업력이 어떤가를 상징해 보아야 한다.

앞의 ①은 상징할 수 있으나 확정할 수는 없다. ②라면 어떤 점장이 부담하는가? 그 점장의 책임중 평가는 어떻게 되느냐를 추측해 보아야 한다.

그러나 문제가 있다 「영업력 상징」을 신설점포 오픈 이전에 해야 하는 것이 한계다. 분석자료로 예측부분에 상권인구나 입지평가와 같은 확정치의 영업부분을 동일한 「상정치」로 합산하는 데에는 커다란 문제가 있다.

그러나 「영업력」을 쓰고 싶으면 다음과 같이 쓸 수도 있다. 샘플 점포 가운데 개점 후 3년 미만의 점포는 별도로 하고 3년 이상의 점포 평균치를 일률적으로 대신 사용한다.

즉 「영업력은 개점후 3년간은 일정한 수치를 갖는다」는 가설을 만들어 둔다. 이것을 컴퓨터로 사용해서 모델을 시산하면 기준이 산정될 수 있다. 또한 「영업일수」를 사용하는 방법이 있다.

맥도날드와 같이 어느 점포가 높은 QSC를 가지고 있는 경우 중요한 요인이 된다. 영업일수가 많으면 그만큼 상권내에서의 인지도가 높아지고 고객수가 늘어나 매상이 올라간다. 그러나 QSC가 낮으면 「나쁜 평판」이 퍼져 영업일수와 매상이 상관하지 않는다는 이론을 세울 수 있다.

5. 이번 회의 실사 지역 「시부야」

시부야역은 4개사 6개노선이 모이는 철도 교통의 요지이다. JR 만으로도 승강자수 82만 9,000명이고 전노선의 단순 합계만도 274만명에 이른다. 또한 상업집적도를 보면 시부야역을 중심으로 반경 500m 안에 있는 지역 8조매의 통계를 보면 소매 4,623억엔, 음식은 793억엔으로 아주 높다. 이른바 SUPER BIG MARKET이다.

이 시부야의 마켓을 자세히 보면 지역별 특징이 있다. 그래서 그곳에 따른 출점의 가부 판정에 충분히 주의해야 하는 요소가 존재한다.

먼저 시부야는 크게 3개의 지역으로 나누어 생각할 수 있다. 이것은 JR의 서측과 게이오선의 북측 지역을 B ZONE이라고 하자. 이곳이 가장 시부야다운 곳으로 시부야의 중심이다.

이 지역만으로도 전체 상업집적의 60% 이상을 차지하고 있고 유도시설에 의해 5개의 작은 지역으로 나눈다.

다음은 JR의 동쪽(미야마사까, 메이지도리 측)을 B ZONE이라고 부르자. 큰 유도시설은 적으나 오피스성이 강한 지역이나 앞으로의 발전이 기대되는 지역이다. 이 지역은 2개의 작은 ZONE으로 나눌 수 있다.

3번째는 JR서측, A ZONE의 남쪽으로 C ZONE이다. 이곳은 도큐 프라자라고 하는 유도시설이 있으며 게이오선과 버스터미널, 국도 246호선 등이 분단되는 물리적요소가 많아 시부야 안에서도 격리된 것과 같은 느낌을 준다.

이 지역은 다소의 의외성이 있다. 특히 2개의 작은 ZONE 중 사쿠라오까쵸 지역은 많은 체인기업에 있어 「공백성=무경쟁상태」인데도 불구하고 시부야 자체가 가지고 있는 잠재력의 영향을 충분히 받을 수 있는 지역으로 최대의 중요 입지이다.

이번의 실사에서는 A ZONE과 B ZONE을 검증해 보자.

A-1 도겐사까 지역

시부야역에서 동서쪽으로 도겐사까 방향으로 향하는 동선이 이 지역이다. 도중에 시부야 109 앞의 교차점을 지나 시부야시네마 앞을 지나가면 급히 동선의 질은 변화한다.

도겐사까를 거의 올라간 곳에 도토루커피가 출점하고 있으나 이 부근을 통행하는 사람들의 속도가 빠르고 목적성이 높은 층이다. 통상의 점포라면 이 근처의 출점은 아주 위험성이 높다. 도겐사까는

시부야 109에서 약 100~150m의 범위를 벗어나지 않도록 입지를 선정해야 할 것이다.

A-2 도큐분점길 지역

시부야 109에서 도큐분점으로 향하는 양측 길을 말한다. 도시정비가 충분히 돼있어 오히려 새로운 점포의 확보가 어렵다. 사실 이 지역은 패스트푸드가 1점포도 출점하지 않고 있다. 중요한 것은 이 지역은 도큐 분점앞의 교차점에서 끊어지고 있으므로 이곳을 지나 출점해서는 안된다.

A-3 시부야센타길 지역

시부야센타길은 패스트푸드 지역일 정도로 연속지역이다. 그 만큼 기호도 높은 곳이다. 이 지역이 시부야 변화기의 입구부분을 구성하고 있다. 이 지역에 들어오면 바로 오른쪽에 던킨 도우넛이 있다. 간판도 크고 인지하기 쉽다.

왼쪽을 보면 KFC를 시초로 FIRST KITCHEN, 마쓰야, 아트커피, 맥도날드에 이르게 된다. 오른쪽은 아비스에서 시작해 롯데리아, 모리나가 리브와 연속하여 하겐다즈 아이스크림에 이른다. 약 120m 사이에 한식, 양식 패스트푸드가 9점포나 있어 「격전지」로 불리우는 것도 무리가 아니다. 그러나 입지로서는 충분한 매상 잠재력이 있는 마켓으로 실제로는 그다지 큰 경쟁 요소가 있지 않다. 특히 맥도날드는 중심가의 모퉁이에 있어 시계성이 아주 좋다. 객석수도 2층 69석, 3층 88석으로 넓어 타점포를 압도하고 있다.

A-4 이노가시다 지역

세이브 백화점에서 도큐 한즈에 이르는 약 400m지역으로 세이브백화점에서 가장 가까운 곳에 프론트가 출점하고 있다.

이곳에서 서쪽방향으로 50m가면 통칭 스페인 길이라고 불리우는 멋진 점포가 많은 작은 길이 있다.

이곳에 FIST KITCHEN이 출점하고 있고 객석수도 94석으로 비교적 크다. 이 이노가시다길 지역에 맥도날드가 출점하고 있다.

장소는 도큐한즈의 옆으로 건물폭은 10m 이상이지만 깊이가 좁다. 건평은 15평 정도로 좁으나 주방이 지하에 있는 새로운 설계이다. 이런 방식은 신주쿠 고마극장앞의 하비야 정도이며 2, 3, 4층에 총 150석 정도의 객석이 있다.

이론대로 유도시설에 연결된 입지로서 성공하고 있다.

A-5 공원길

역 전의 교차점에서 시작해 시부야 마루이 앞 교차점에서 왼쪽으로 꺾어 시부야 파르크 2에 이르는 약 400m의 구간을 말한다.

또한 약하지만 북쪽(시부야 공회당, 시부야 구약소)으로 동선이 늘어나고 있다. 역앞의 교차점 근처에는 맥도날드가 출점하고 있어 거의 최상에 가까운 위치이다.

객석수도 130석으로 많다.

계속해서 마루이 1층에 맥도날드가 출점하고 있다. 이곳은 객석수 92석으로 약간 작고 옆에 KFC(객석수 103석)가 출점하고 있어 자사내경쟁, 타사경쟁은 피할 수가 없다. 이 지역에서 떨어진 곳에 미스터 도우넛 및 모스버거가 출점하고 있다.

B-1 미야마스사까

시부야의 동쪽 출구에서 미야마스 교차점 부근까지 200m 범위를 말한다. 교차점에 면한 시부야 도에이의 2층에 맥도날드가 출점하고 있는데 이곳이 이 지역 최상의 입지다.

객석수는 250석으로 시부야에서는 제일 넓다.

회유성을 고려하면 A-5 ZONE에 있는 맥도날드까지 영향을 미친다. 이 지역에는 FIRST KITCHEN, KFC, 프론트, 도토루커피 등이 출점하고 있어 큰 영향을 받지 않을 수 없다.

B-2 도큐문화회관 지역

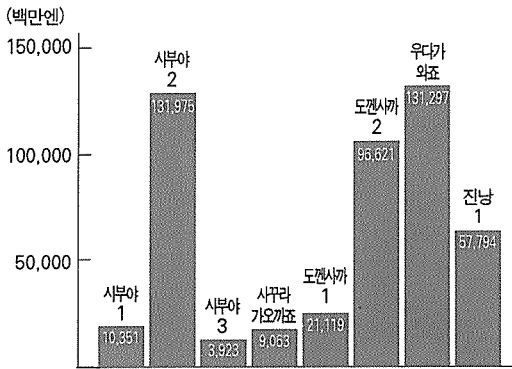
도큐문화회관 뒷쪽의 아주 짧은 지역(약 100m)에 모리나가 러브, FIRST KITCHEN, 도토루커피 등이 늘어서 있다.

주위에 특히 유도시설이 있는 것도 아니고 상권의 질이 좋은 것도 아니다. 입지로는 별로 좋다고 할 수 없다. 하지만 매상구축이 가능한지 실제로 꼭 보아줄 필요가 있다.

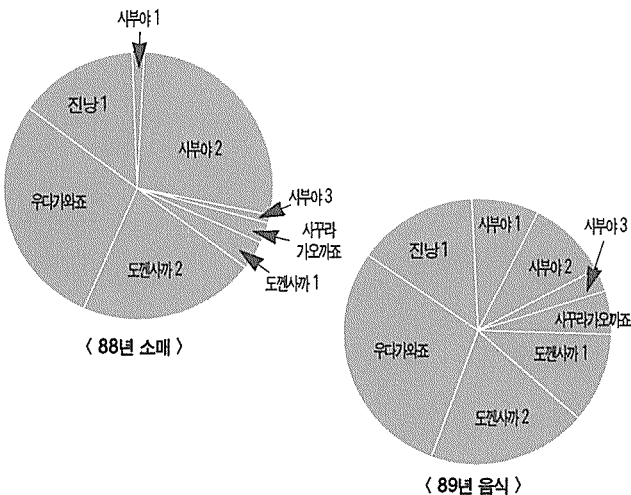
자료3. 시부야역 승강자수(1990년 () 내는 전년비중)

JR 아야노데선	82만 8,983명	(+2.2%)
지하철 긴좌선	24만 2,973명	(-3.2%)
지하철 한조문선	33만 7,616명	(+6.7%)
도큐 도요꼬 선	44만 4,123명	(+1.1%)
도큐 신타마가와선	52만 7,113명	(+4.8%)
게이오 이노가시라선	35만 7,670명	(+0.9%)
합 계	273만 8,478명	

자료4. 시부야 주변의 소매 판매액(1988년)



자료5. 시부야 주변의 소매, 음식의 지역별 비율



자료6. 시부야의 지역 분류

대분류	소분류	지역명	특징	연간 소매액 (1988년)	연간 음식 판매액(1988년)
A-ZONE	A-1	도겐사까 지역	시부야의 중심지역	2,859억엔 (62%)	502억엔 (62%)
	A-2	도큐 본점 지역			
	A-3	시부야 중심 지역			
	A-4	이노가시라 지역			
	A-5	공원 지역			
	A-B	중간 지역	오피스 성향이 강하여 앞으로의 발전이 기대되는 지역	1,462억엔 (32%)	175억엔 (22%)
B-ZONE	B-1	미야마스사까 지역	역리되어 있으나 충분한 가능성을 가진 지역	302억엔 (6%)	116억엔 (15%)
	B-2	도큐 문화회관 지역			
C-ZONE	C-1	도큐 프라자 지역	역리되어 있으나 충분한 가능성을 가진 지역	302억엔 (6%)	116억엔 (15%)
	C-2	사쿠라오까 지역			
합 계				4,623억엔 (100%)	793억엔 (100%)

자료7. 지역별 동선의 기점과 종점

대분류	샘플지역명		동선의 기점, 종점		길이 m 수
	기호	샘플 지역명	기점	종점	
A-ZONE	A-1	도겐사까 지역	역전 교차점	도겐사까센터빌딩	230m
	A-2	도큐 본점 지역	109선 교차점	도큐 본점 앞 교차점	250m
	A-3	시부야 중심 지역	역앞 교차점	그랜드 도큐회관 빌딩	240m
	A-4	이노가시라 지역	세이부 백화점	도큐 한즈	400m
	A-5	공원 지역	역앞 교차점	파크코 파트 II	400m
	A-B	중간 지역	마루이 본관	메이지 길	-
B-ZONE	B-1	미야마스사까 지역	도큐 백화점	미야마스사까	200m
	B-2	도큐 문화회관 지역	도큐 백화점	도큐문화회관	200m
C-ZONE	C-1	도큐 프라자 지역	JR 시부야역 남문	도큐 프라자	200m
	C-2	사쿠라오까 지역	JR 시부야역 남문	사쿠라오까마찌	150m

자료8. 시부야의 각사별 출점 상황

햄버거점 합계 (15점포)	맥도날드	○○○○○	5점
	FIRST KITCHEN	○○○○○	4점
	모리나가 러브	○○	2점
	기타	○○○○○	4점
치킨점 합계 (3점포)	KFC	○○○	3점
도우넛점 합계 (2점포)	미스터 도우넛	○	1점
	던킨 도우넛	○	1점
커피점 합계 (8점포)	도토루	○○○○○○○	6점
	프론트	○○	2점
식고기덮밥점 합계 (3점포)	요시노이에	○	1점
	마스야	○○	2점
아이스크림점 합계 (2점포)	하겐다즈	○	1점
	31	○	1점