

해외경영 성공사례

日本 맥도날드 2,000억엔 달성의 비결

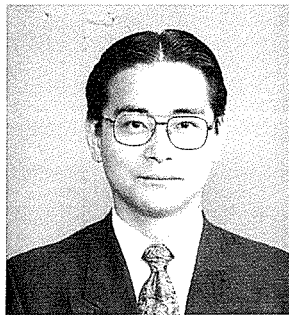
4. 대형시장의 출점전략①



• 필자 및 번역자 소개 •

- 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



필자 / 하야시하라 야스노리(林原安徳)

하야시하라 야스노리(林原安徳)는 1956년 우라와시에서 태어났다. 후에 동경대를 졸업하고 일본 맥도날드사에 입사, 점장과 슈퍼바이저를 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 오모토모 쓰네오(大友穂生)는 웬디스의 점장 등을 거치면서 표준점 구축 프로젝트를 만들었다.



번역 / 김종수

이 프로그램을 번역한 배기물산(주)의 김종수 사장은 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.

실사지역

동경 이케부꾸로(JR)동측 주변

본고에서는 통행인의 내점에 의해 고객을 확보할만한 입지를 받쳐주는 마켓을 네 종류로 나누어 살펴보고 있다.

첫째 구니다치나 가꾸에다이, 시모다까지도점으로 대표되는 LITTLE MARKET

둘째 고엔지나 지유가오카 등의 MIDDLE MARKET

셋째 기찌조지 등의 BIG MARKET은 이미 짚어 보았고 이번에는 네번째로 SUPER BIG MARKET의 출점에 대하여 고려해 보기로 한다.

초일류 입지의 출점은 기업 성장의 척도이다

초광역 마켓으로 대표되는 곳은 신주쿠, 시부야, 긴자, 이케부꾸로이다. 어느쪽이나 동경에서 손꼽히는 초 변화가라는 것은 주지의 사실이다. 사실 통계상의 수치를 보아도 연간 소매 판매치가 신주쿠 7,043억엔, 시부야 3,640억엔, 긴자 4,909억엔, 이케부꾸로 4,986억엔으로 아주 높다. 소매업 외에 서비스업 및 기타 업종 업태, 통계에 들어 있지 않은 매장고를 추가하면 실재는 훨씬 클 것이다. 이와 같이 거대하고 특수한 SUPER BIG MARKET을 분석할 필요가 있느냐고 생각하는 독자도 있을 것이다.

‘이와같은 MARKET에서는 어디에 출점하더라도 매상이 올라가므로 분석할 필요도 없다’는 것이 그 첫번째 이유이다. 사실 이와 같이 생각하기 때문에 많은 업종 업태가 연달아 출점하고 있다. 그러나 출점수 이상으로 많은 점포가 폐점하고 있다는 것을 알아야 한다. 어디에 출점해도 기대하는 데로 팔리고는 있으나 현실적으로 투자에 맞게 팔리지 않고 있다. 초광역 마켓에서도 ‘입지의 원리 원칙’은 엄연히 살아 있는 것이다. 오히려 다른 작은 마켓에 비하면 실패할 때 위험이 훨씬 크므로 원리 원칙에 입각한 신중한 출점이 요구된다. 이것은 다음 또 하나의 주장에 관련되어 있다. 즉 ‘매상이 높다고 예상되나 월세가 너무 비싸 손을 쓸 수 없다. 그러므로 분석할 필요가 없다.’는 주장이다. 최근의 조사(1992년 11월)에 의하면 긴자 5가의 땅 값이 하락 경향에 있다고 해도 평당 1억3천만엔, 시부야(도겐사까 2가)에서는 평당 8,500만엔, 이케부꾸로(히가시 이케부꾸로 1가)에서도 평당 9,300만엔에 달한다. 월세도 아주 비싸다. 평당 월세는 5만엔, 10만엔이 보통이다. 보증금, 계약금은 월세의 20배가 필요하다. 30평(100m)의 점포를 내려고 하면 보증금의 금리를 포함해서 월 200만엔에서 400만엔의 고정비를 각오하지 않으면 안된다. 보통의 출점의욕으로는 아무래도 이런 마켓에 출점하는 것은 불가능하다. 위험부담이 너무 크기 때문이다.

그러므로 많은 체인기업이 두가지 형태를 가지고 있다. 그것은 당연히 출점을 ‘하느냐’, ‘하지 않느냐’ 일 것이다. 동측에는 모스버거, 퍼스트 키친, 선드오레, 돔돔이 없다. 긴자에서도 미스터도우넛, 모스버거, 돔돔 등 대형 체인이 출점하지 않고 있다. 어떤 초광역

MARKET에서도 2점포 이상의 복수 출점을 하고 있는 곳은 맥도날드뿐이다. 그러면서도 맥도날드는 늘어나기는 하나 줄어드는 일은 없다. 신주쿠 동측 5점포, 서측 3점포, 긴자 3점포, 시부야 3점포, 이케부꾸로 동측 3점포, 당당한 포진이다. 또한 월 매장고는 최저 2,000만엔에서 3,500만엔까지 아주 높다. 어디든지 달러박스 점포이다. 이러한 점포가 계속 존재한다는 것은 맥도날드 사원의 사기를 높여주는 원동력이 되기도 한다. 이것을 통해서 알 수 있듯이 초광역 마켓에서의 성공은 체인기업으로서의 성공이라고 해도 과언이 아닐 것이다. 어려운 일류의 입지에 일류의 투자를 하는 기업이야말로 일류의 체인 기업이라고 할 수 있는 것이다.

반대로 누구라도 낼 수 있는 3류의 입지에 많은 투자를 해버려 이익이 나오지 않는다고 하는 것은 어리석음의 극치라고 할 수 있다. 물론 ‘초광역 마켓에 출점하면 좋다’, ‘이익이 나오지 않아도 간판점포가 되면 좋다.’라는 이유로 추천할 수는 없다. 이런 생각은 중소기업이나 대기업을 막론하고 체인기업이 빠지기 쉬운 함정이다. 특히 초광역 MARKET에 이익이 나지 않는 간판 점포를 만들어서는 절대로 안된다. 누적 적자에 견딜 수 없어 폐점했을 때는 단순히 금전적 손해에 그치지 않고 체인 기업의 사기에도 큰 영향을 미친다. (맥도날드도 긴자의 기념할 만한 1호점이 폐점하고 50m 정도 떨어져 다시 옮겼을 때 전 사원이 동요할 정도였다.) 따라서 초 일류의 입지에서 ‘이익이 나’는 출점을 하는 것이 체인기업 성장의 척도가 되는 것이다.

<표 1> 초광역 MARKET 비교표

지역	소매판매액/연간	역승객수/일
신주쿠	7,043억엔	308만명
시부야	3,640억엔	223만명
긴자	4,909억엔	96만명
이케부꾸로	4,986억엔	288만명

패스트푸드의 관찰 매상고

이번의 연재에서는 맥도날드를 포함하여 패스트푸드 점포의 ‘관찰 매상고’를 추정해 볼 것이다. 말할 필요도 없이 고정도 매상 예측 시스템에 기초하여 ‘예측치’와 비교하기 위해서이다. 본래 본부가 발표한 실적치와 비교해야 하지만 각 점별 매상고를 공표하지 않는 기업이 많기 때문에 여기에서는 매상 예측 시스템의 논증의 수단으로서 관찰 매상고를 매상고로 보기로 한다. 관찰 매상고를 낼 경우 공평을 기하기 위하여 매회 같은 공식 ‘매상 추정 공식’(표 2)을 사용하게 되므로 이 달에는 먼저 이 공식에 대하여 소개하기로 한다. 실제로는 점포의 매상고를 알아내는 것은 그렇게 어려운 것이 아니다. 점포 운영을 잘 관찰해 보면 자연스럽게 몸에 배게 된다. 이 자연스러운 감각의 근원이 되는 요소를 분석해가면 매상 추정의 포인트가 무엇인지를 알게 되는 것이다. 점포의 매상고는 ①영업 상황 ②점포 규모 ③점포 환경을 모두 수치화하여 만든 누가 해도 매상을 추정할 수 있는 공식에 따라 알 수 있다.

〈표 2〉 DIC식 패스트푸드 매장 추정 공식

STEP 1. 영업 상황을 관찰하여 영업 지수 A를 구한다.

평일의 점심시간대(12:00~13:00)에 방문하여 점포를 관찰하고 손님과 직접응대하고 있는 종업원수와 빈만성지수(繁忙性지수:바쁜정도를 나타냄)를 낸다.

①종업원수 ()인 (A-1)
(그러나 이중에는 주방종업원 및 관리자, 점장등은 포함되지 않는다.)

②바쁜지수 (A-2) $\left\{ \begin{array}{l} 0.9 \text{ 높고 있는 종업원, 높고 있는 시간이 있다.} \\ 1.0 \text{ 모두 접객하고 있다.} \\ 1.1 \text{ 전혀 여유가 없이 응대가 어려울 정도} \end{array} \right.$

영업지수=(A-1) × (A-2) × 0.85 + 0.23 = (A)

STEP 2. 점포 규모를 관찰하여 규모 지수 B를 구한다.

규모지수 (B) $\left\{ \begin{array}{l} ⑤ 1.07 \text{ 점포규모(대) (객석 150석 이상)} \\ ④ 1.06 \text{ (객석 120석~150석)} \\ ③ 1.04 \text{ 점포규모(중) (객석 80석~120석)} \\ ② 1.03 \text{ (객석 50석~80석)} \\ ① 1.01 \text{ 점포규모(소) (객석 50석 미만)} \end{array} \right.$

STEP 3. 점포 환경을 관찰하여 환경지수 C를 구한다.

환경지수 (C) $\left\{ \begin{array}{l} ⑤ 1.31 \text{ 휴일에 가족과 같이 가고 싶다. (1.8이상)} \\ ④ 1.27 \text{ 휴일에 가고싶은 시설이 있다. (1.5이상)} \\ ③ 1.21 \text{ 평일과 휴일이 거의 같은 통행량 (0.9이상)} \\ ② 1.31 \text{ 휴일에 오는 요소가 별로 없다. (0.6이상)} \\ ① 1.00 \text{ 오피스가, 학생가 (0.5미만)} \end{array} \right.$

STEP 4. 매상(월)을 계산해서 구한다.

DIC식 산출식 $\text{매상(월)} = 500 \times \text{영업지수} \times \text{규모지수} \times \text{환경지수}$ (만엔)
 $\text{매상(월)} = 500 \times \text{[A]} \times \text{[B]} \times \text{[C]}$

〈표 3-1〉 종업원 시간대별 매상고 산출 기준표

피크때 시간당 매상고(엔) (괄호속은 표준치)	종업원수			1인 평균 매상고(엔)
	접객	주방 플로아	합계	
2,000 - 30,000 (16,000)	1	1	2	8,000
30,000 - 36,000 (33,000)	2	1	3	11,000
36,000 - 79,000 (57,500)	3	2	5	11,500
79,000 - 96,000 (87,500)	4	3	7	12,500
96,000 - 130,800 (113,400)	5	4	9	12,600
130,800 - 148,600 (139,700)	6	5	11	12,700
148,600 - 181,600 (165,100)	7	6	13	12,700
181,600 - 215,200 (198,400)	8	7 (+1)	16	12,400
215,200 - 227,600 (221,400)	9	8 (+1)	18	12,300
227,600 - 256,400 (242,000)	10	9 (+1)	20	12,100
256,400 - 271,600	11	10 (+1)	22	12,000

〈표 3-2〉 점심 시간대의 매상 구성 기준표

매 상	구성비율	일매상(평일/엔)
16,000	8.8%	16.2만
33,000	9.4%	35.1만
57,500	11.2%	51.3만
87,500	13.0%	67.1만
113,400	13.7%	82.8만
139,700	14.3%	98.0만
165,100	14.6%	113.4만
198,400	15.4%	128.8만
221,400	15.4%	143.8만
242,000	15.3%	158.6만
264,000	15.2%	178.7만

〈표 3-3〉 표준 대상 일수 기준 표

주간매상비율		표준일수 (1개월단위)
평일	1.0	$\frac{365}{12} - 3.5 - 5.6 = 21.32\text{일}$
토요일	1.3	3.5
일요일 휴일	1.55	$(\frac{365}{7} + 15) / 12 = 5.6$

이 공식을 만드는 방식에 대하여 다소 길게 설명이 되어야 할 것이다. 패스트푸드에서는 각 점포별로(표3-1)과 같이 종업원의 시간별 매장고 산출 기준표를 작성하여 효율적인 인건비 관리(매상 관리)를 행하고 있다. 즉 파트타임 아르바이트의 경우 희망 시간에 일하게 하는 것이 아니고 각 시간대의 매상목표와 매상 실적에 맞는 종업원수(시간수)로 배치하고 있다.

〈표 3-4〉종업원 시간당 매상 환산표

평일점객 종업원수	표준원매상 (엔)	표 3-1, 2, 3에서 시간대의 점객 종업원 인수에서 표준적인 월간 매상을 산출할 수 있 다. 예를 들면 점객 종업원이 5명일 때는 표준 매상은 표 3-1에서 113,400만엔이다. 다음표 3-2에서 하루매상은 828,000억이 된다. 이것 을 각 요일별로 나누어 월간 매상을 낸다. 평일 82.8×1×21.32=1,765.2만엔 토요일 82.8×1.3×3.5=376.7만엔 일요일, 휴일 82.8×1.55×5.6 =718.7만엔 계 2,860.6만엔
1인	630만	
2인	1210만	
3인	1770만	
4인	2320만	
5인	2860만	
6인	3390만	
7인	3920만	
8인	4450만	
9인	4970만	
10인	5480만	

특히 매상을 가장 많이 획득할 수 있는 점심 시간대에는 최대의 노력을 경주한다. 점장은 종업원이 너무 적어도 안되며 너무 많지도 안되는 가장 적절한 상태를 유지하지 않으면 안된다. 거꾸로 말하면 이 점심시간대의 영업상황은 이 점포의 영업력을 가장 잘 나타내 주고 있다고 할 수 있다. 따라서 이 점심 시간대를 주의 깊게 관찰하면 그 점포의 전체의 매상고를 거의 정확하게 추측할 수 있다. 여기에서 표 3-1의 종업원 시간별 매상 산출 기준표를 거꾸로 읽어 그 점포의 매상고를 알 수 있다. 즉 몇 명의 종업원수(파트타임 아르바이트인수)가 배치되어 있는가에 따라 그 시간대의 매상고를 알 수 있기 때문이다. 표에 따라 점객에 임하고 있는 종업원이 5명의 경우 그 시간대의 매상은 최저 96,000엔 최대 130,800엔이다. 중간치는 113,400엔이다. (여기에서 중요한 것은 기업에 따라 달라진다고 해도 한 사람이 최대로 발휘할 수 있는 매상고는 거의 변함이 없다고 하는 사실이다.) 다음에는 점심시간의 매상이 하루 매상에 점유하는 비율을 각각의 중간치에 대하여 구하면 표 3-2와 같이 된다. 이 기준과는 별도로 구한 표 3-3의 표준 매상 일수 기준을 사용하여 월 매상을 구할 수 있다. 중앙치 113,400엔의 점심시간대 매출이 하루 13.7% 매상에 해당한다고 설정하면 하루 매상은 828,000엔(평일)이 되며 토요일의 경우는 1.3을 곱해 1,070,000엔, 휴일 및 일요일은 1.55를 곱해 1,280,000엔이 된다. 평일 21.32, 토요일 3.5일, 일요일 및 휴일일수 5.6일을 곱하면 표준 월매상은 2,860만엔이 된다. 이것을 종합한 것이 매상환산표(표3-4)이다. 이 표만으로 패스트푸드의 매상을 추정할 수 있다. 그러나 실제로는 점포의 고유한 능력의 차에 따라 이 매상고는 변동한다. 이것을 표 2의 추정공식의

STEP에 따라 보장한다. STEP1에서는 점포의 영업상황을 관찰하여 실질적인 점객 종업원수에 따른 영업지수(A)를 구한다. 10분~15분 관찰하면 종업원수(A-1)와 바쁜지수(A-2)를 알 수 있다. 여기에 0.85를 곱하고 0.23을 더한 수치를 영업지수 A라 한다. STEP2에서는 점포의 크기에 따라 규모지수 B를 구한다. 기준은 객석수이다. 60석이면 1.03이면 150석 이상이면 1.07이 된다. STEP3에서는 점포의 주변을 관찰하여 평일에 비하여 휴일에 어느 정도 매상이 증가하는가를 알기 위하여 환경지수 C를 구한다. 휴일에 일부러 그 곳에 오고 싶은 시설이 있는지를 체크해 보면 좋다. 예를 들면 레저시설 및 문화시설, 스포츠시설, 백화점이나 슈퍼 등이다. 주변에 사업소나 대학, 고교 등이 있으면 휴일의 내방객수가 감소하게 된다. 휴일의 통행량이 평일의 1.8배 이상이면 C는 1.31이 된다. 거의 같은 0.9~1.4이면 1.21이 된다. 최후로 STEP4에서 지금까지 구한 [A][B][C]를 곱하여 관찰 매상고를 구한다. 복잡해 보이나 실제로는 간단하다. 실제로 이계부꾸로 동측 지구의 점포를 DIC로 관찰한 결과가 매상예측부분의 표 8이 된다.

역전의 1차 경계선내를 마크한다

이계부꾸로라는 이름이 붙어 있으면 어디에 내어도 성공할까? 이에 대한 대답은 반은 YES, 반은 NO이다. 왜 그런가? 예를 들면 이계부꾸로에 대하여 아무것도 모르는 사람이 점포를 내어도 성공할 수가 있다. 이것은 마켓이 아주 크기 때문에 나타나는 특별한 현상이다. 역에서 보이지 않는다. 유도시설과의 동선상에도 없다. 통행인도 거의 없다. 이런 입지 조건에서도 역에서 약 400m 이내(또는 지도의 1차 경계선(가는 점선)에서 100m)라면 하기에 따라서 나름대로 매상을 구축할 수 있다. 그렇다고 해도 그와 같은 조건에서는 진정으로 그 기업이 가지고 있는 잠재적 매상 구축력을 발휘할 수가 없다. 맥도날드라고 하면 이 범위에서 월 1000만엔 수준의 매상은 쉽게 구축할 수 있다. 그러나 불행하게도 이 정도의 매상으로도 손익분기점에 도달하지 않는다. 초광역 마켓에서 영업 비용을 흡수하기에는 월 1,000만엔의 매상고가 작은 편이다. 그러므로 어떤 초광역 마켓에 있어서도 결과적으로 월 매상 1,000만엔 수준이라면 맥도날드는 출점하지 않는다. 바꾸어 말하면 만약 이 매상 정도라도 이익이 나올 수 있는 업태가 있다면 어디에 출점해도 좋은 셈이다. 이것이 반 YES의 이유다. 그러나 앞에서도 검토한 바와 같이 지가, 월세의 고가는 좀처럼 마음대로 되지 않는다. 이것이 또 반 NO의 이유이다.

결론적으로 말하면 이계부꾸로의 동쪽에서 소매, 음식업이 잘 된다는 것은 지도에서 두꺼운 점선으로 표시된 범위 안쪽에 출점했을 때를 말하며 이 범위 안에서는 매상도 이익을 얻을 수 있다. 이 점선을 2차 경계선이라고 하자. 이 2차 경계선을 지나서 점포를 결정할 경우 특별한 조건이 없는 한 이익을 내기가 힘들다. 또한 엄밀하게 보면 가선선의 1차 경계선 안쪽만이 출점 가능 범위라고 할 수

있다. 이곳은 일류 중의 일류의 입지라고 할 수 있다. 이 범위 내에 점포가 나오면 적극적으로 확보해야 할 것이다. 이 곳이라면 어느 기업이든 최대의 가능성을 발휘할 수 있다. 최대의 매상을 구축할 수 있는 것이다. 이 범위내에서 계획된대로 판매가 되지 않는다면 업종 전환을 고려해보아야 할 것이다. 또한 아무리 매상이 높게 예측된다고 해도 그 이상으로 손익분기점이 높은 경우가 있다. 이것도 고려해 보아야 할 것이다. 1차 경계선 안을 방문해 본다면 이 경계선이 좋은 입지라는 것에 대하여 거의 이의를 달지 않을 것이다. 이 1차 경계선 안에 있는 점포에 대한 정보에 항상 주의를 기울여 해서는 안된다. 그러면 이 1차 경계선은 어떻게 해서 그을 수 있는가? 이것은 표 4에 나와 있는 바와 같이 유도시설의 배치로 포인트이다. 이계부꾸로 동측의 최대 유도시설은 ①이계부꾸로 역과 ②선사인 시티, 도꾸한스이다. 이 사이로 아주 강력한 제1의 동선이 형성된다. 여기에 ③미스꼬시 백화점이 추가되어 동선의 지류(회유동선)가 형성된다. 또한 역앞의 큰길을 좁혀가면 이계부꾸로역과 긴가도의 사이에 제2의 동선이 형성된다. 다른 유도시설, 세이부백화점과 파르코는 어떠한가. 유감스럽게도 이 유도시설은 역과 지하도로 연결되어 지상의 동선 형성에 그다지 기여하지 않는다.

이계부꾸로와 같이 아주 커다란 마켓에 있어서도 LITTLE MARKET이나 기타의 마켓과 같이 이와 같은 유도시설이 동선형성의 구조를 결정해 버린다. 또한 이 동선에 대하여 어떠한 위치관계로 출점할 것인가에 따라 점포의 매상고가 결정된다. 즉 이 동선상 또는 회유동선상에 위치하고 있으면 아주 효율적으로 매상을 구축할 수 있다. 반대로 이 동선을 크게 벗어나면 매상의 구축은 쉽지 않다. 따라

서 이 원리를 기억하고 있으면 유도시설을 지도상에서 확인하기만 해도 대체로 그 지역의 구조를 알 수 있다. 현장에일부러 가지 않아도 점포의 양부에 대해서 추측할 수 있다. 지도를 보고 위치관계를 확인하기만 하면 되므로 바쁜 개발 담당자로서는 시간이 절약되는 것이다. 실제로 현장을 실사해서 얻어지는 관찰 결과를 가미함으로써 1차 경계선과 2차 경계선을 그려볼 수도 있다.

(실사점포와 지도, 매상예측은 다음호에 계속됩니다) ㉔

〔표4〕 이계부꾸로(동쪽 개찰구)의 주요 유도 시설

	매장면적
세이부 백화점	65,817㎡
이계부꾸로 파르코	13,224㎡
미스꼬시	15,056㎡
긴가도	4,376㎡
도꾸한스	6,390㎡
선사인시티	67,943㎡
이계부꾸로역 승객수/일	합계 298만명
JR	1,138,258명
지하철 유락조선	282,673명
지하철 마루노우찌선	337,883명
세이부 이계부꾸로선	616,559명
도부선	601,582명

