

# 日本 맥도날드 2,000억엔 달성의 비결

## 1. 초고정도 매상 예측시스템에 있다

註) 超高精度란: 경험과 감이 아닌 과학적 평가 기준에 의해서 90% 이상의 매상예측을 할 수 있는 것.

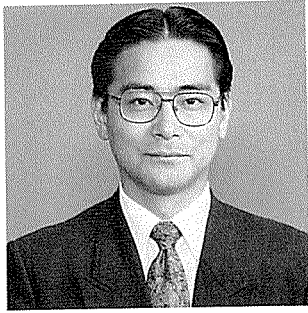


- 필자 / 하야시하라 야스노리 (林原安徳) / 오오토모 쓰네오 (大友恒生)
- 번역 / 김종수 (베가물산 사장)

### ● 연재에 앞서 ●

이 글은 일본 맥도날드사의 매상 예측 시스템의 정확도를 95%에서 98%까지 끌어올린 D.I.C (Development Intelligence Consultants)사의 프로그램을 정리한 것이다. 이 프로그램을 개발한 하야시하라 야스노리씨와 오오토모 쓰네오는 각각 맥도날드와 웬디스의 점장과 슈퍼바이저를 거친 사람들로 점포 입지 선정 과정에서 발생한 오차가 억 단위의 손실을 가져오고 이는 사회적 낭비를 가져온다는 것을 절감하고 프로그램 개발에 착수했다고 한다. 투자비용의 정확한 계산만이 지금까지의 손실을 방지할 수 있다는 이 두사람은 이 프로그램을 통해 우리나라의 과업인들에게 정확한 투자의 노하우를 알려주고 싶다고 한다. 이 글은 총 12개의 목차로 매달 연재될 계획이다. 과업인들이 점포를 열고 투자를 하는데 있어 도움이 되기를 바라며 글이 진행되는 과정에서의 문의사항은 본지 편집부나 베가물산(주) 김종수사장에게 문의하기를 바란다.

## • 필자 및 번역자 소개



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 대상 예측 시스템을 완성하고 D.I.C (Development Intelligence Consultants)를 설립했다. 또 한사람인 오모또 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 대상 예측 시스템' 프로그램을 만들고 있는 중이다.

### - 목 차 -

1. 일본 맥도날드 2천억엔 달성의 비결은 초고정도 대상 예측 시스템에 있다.
2. 시장규모가 매상을 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. 매상에측에 관한 통행량의 바른 분포
10. 경쟁회사의 영향과 출점전략
11. 영업력을 매상 예측요소로 선정하는 방법
12. 현장을 실시하는 기준

## 서론

지금까지의 점포입지개발은 1,000중에 3군데밖에 성공하지 않을 정도로 감과 경험의 세계이다. 이 감과 경험에 의한 입지개발에 수치와 데이터를 이용한 과학적 수법을 도입하여 매상예측확률을 95%까지 끌어올린 초고정도의 시스템을 만든 기업이 있다. 바로 일본 맥도날드이다.

본 연재는 이 시스템 개발에 참여했던 필자가 그후 독자적인 새로운 방법을 추가, 확률을 99%까지 끌어 올린 [초고정도 대상 예측 시스템]에 관한 내용이다. 즉, 출점하는 점포의 확실한 매상 예측이 가능하다면 여기서 역산해 한계투자액을 결정 할 수 있을 뿐만 아니라 어떤 점포도 손해를 보지 않는 점포가 가능해 지는 것이다. 또는 기존점에 응용하면 효율적인 재건축을 할 수도 있다.

날이 갈수록 점포투자비의 부담이 커지는 오늘날 단지 한개의 적자점포가 기업을 무너뜨리지 않는다고 장담할 수 없다. 점포수익성 기준을 엄격하게 볼때 이 시스템은 중요한 의미를 가지고 있다. 연재를 시작하는데 있어서 이번호에는 이 매상예측시스템이 어떻게 해서 나오고 어떻게 활용되는지를 밝히겠다.

## 의외의 '후지다 덴상'의 수상자

1992년 4월 일본 맥도날드의 신입사원 환영식전에서 전사원을 놀라게 하는 획기적인 일이 벌어졌다. 동경지구 본부 조사부의 H씨가 '후지다 덴상'을 수상한 것이다. 조사부라고 하는 곳은 맥도날드에 있어서 신점의 출점조사를 전문적으로 담당하는 부서이다. 업무의 성격상 은밀한 행동이 많고 대부분의 사원은 이 부서의 존재조차 모르고 있다. 이 음지의 부서 책임자가 후지다 덴상을 수상하였다. 이것이 얼마나 획기적인지 설명하겠다.

후지다 덴상은 지금부터 10년전 1982년에 제정됐다. 같은 시기에 만들어진 '사장상'과 함께 일본 맥도날드 사원에게 있어서 아주 명예로운 상이다. 원칙적으로 한해에 1명밖에 그 상을 받을 수 없다.

그 수여기준의 제1원칙에는 이렇게 명시돼 있다. '매상고, 이익액(율)의 증가 등 회사의 업적향상에 직접적인 또한 현저히 기여한 경우'라고. 그렇다면 1991년의 매상과

이익에 어떻게 조사부의 H씨가 공헌했던 말인가? 1991년이라면 일본 맥도날드는 외식 산업계에 커다란 금자탑을 쌓아올린 해로 연매출 2,000억엔 달성의 해이다.

기존점의 매상만으로 전년비 15%이상은 흔한일이 아니다. 그전에는 평균 2% 전후의 신장이었기에 이 숫자의 의미가 얼마나 대단한지를 알 수 있다. 기적이라도 일어나지 않으면 불가능이라고 여겨왔던 매상 2,000억엔이었다.

사실 후지다 사장을 제외하고 최고 간부의 누구도 불가능이라고 생각했었으며 사원들도 그렇게 생각하였다. 그러나 후지다 사장이 이 기적을 일으킨 것이다. 업계의 각 신문과 잡지는 이 기적의 원인에 대하여 여러가지로 분석기사를 실었다. 그런데 모든 기사가 차례로 투입하는 신상품과 그 마케팅 전략이 공헌한 것이라고 설명을 했다.

만약 사실이 그렇다면 후지다 덴상은 신상품을 개발한 상품개발부나 마케팅을 담당하는 광고선전부의 책임자가 수상하는 것이 자연스러운 일일것이다. 사원들간의 하마평도 이 두가지 측면의 어느쪽도 2,000억엔 달성의 커다란 원동력이라는 것을 의심하는 사람은 없었다. 그러나 4월 후지다 덴상을 받은 것은 어느쪽도 아니고 조사부의 책임자 H씨가 받은 것이다.

이것은 조사부가 매상 2,000억엔 달성의 공헌자라고 하는 증명이다. 획기적인 수상이라고 쓴 것은 이 점이다. 공표된 수상 이유는 95%이상의 정확도를 가지고 있는 신점포의 매상을 예측하는 컴퓨터시스템을 개발하였다는 점이다. 이 시스템의 개발에 H씨와 같이 종사해온 필자는 이 이야기를 듣고 전율을 느꼈다. 머지않아 맥도날드의 숨겨진 '신병기'가 드러날 날이 왔다는 생각이 들었다.

## 오차 1%의 매상예측

이 매상 예측 시스템은 일본 맥도날드의 사원조차 거의 알지 못했던 놀라울 만한 '신병기'이기 때문이다. 이 신병기는 2단계에 걸쳐 몰래 개발됐다.

제 1단계는 컴퓨터에 의한 '초고정도 매상 예측 시스템'이다.

신점포가 출점하기 전에 이 점포의 매상이 95%이상의 정확도로 예측될 수 있다. 뿐만 아니라 기존점의 매상 적정치도 계산

해 낼 수 있다. 따라서 점포별로 효율적인 판매전략이 설정될 수가 있는 것이다.

예를 들어 매상이 상한선에 달한 점포에 판매촉진을 하기보다 충분히 개발되지 않은 상권 점포에 집중적으로 힘을 쏟아 붓는 쪽이 효율이 높다. 그것은 당연하나 거기에는 점포별 적정 매상을 잘 계산해야 하는 것이 전제가 된다.

그것을 계산할 수 있는 기업은 없다. 이것이 기본적으로 가능한 것인지 의심하는 독자가 많을 것이다. 그러나 이 신병기가 실제로 가능했기 때문에 H씨가 수상의 영광을 안은 것이다. 또한 신병기의 제2단계는 이렇다.

작년 후지다 사장은 어떤 잡지 인터뷰에서 이렇게 대답했다. "우리 회사의 조사부가 몇 년이 걸려 소프트웨어를 개발하였는데 어느 현, 어느 시, 어느 동, 몇번지라고 컴퓨터에 입력하며 100m단위의 지도가 나와 그 반경 2km 이내에 쇼핑센터가 몇개소, 슈퍼마켓이 몇곳, 상권 인구가 몇만인, 매상이 얼마인지 하는 수치가 나옵니다. 예상의 정확도는 지금 94.6% 정도입니다. 50m떨어지면 매상도 달라집니다. 내가 봐도 재미있죠."

그는 또 "간단히 이야기하면 이것이 신병기의 제2단계 즉 매핑시스템(Mapping System)과 초고정도 매상 시스템이 합쳐진 시스템으로 나는 이 정도로 충분하다고 생각치 않습니다. 1992년에는 98%나 99%로 올라라고 얘기하였습니다."라고.

필자와 H씨가 1990년 봄에 보고한 제1단계에서의 정밀도는 99.77%로 문자대로 초고정도였다. 1990년 12월 제2단계의 완성을 목전에 두고 필자는 11년동안 근무했던 일본 맥도날드를 퇴사했다.

### 출점을 잘못하면 億 단위의 손실

여기서 이 신병기의 배경을 설명하면 맥도날드와 같이 점포운영이 고도로 시스템화되어 있는 체인점은 어떤 점포도 오픈당초부터 그 입지에 가능한 최대의 매상이 나오게 되어 있다.

그렇다고 해서 어느점포도 똑같은 매상이 나오게 된다고 할 수 없다. 점포 매상은 평균적으로 월 2,000만엔 이상이나 개별 점포별로 보면 600만~7,000만엔까지의 차이가 있다.

이 차이점은 점장, 스텝의 능력 차이, 판



매방법 차이가 아니라 입지조건과 상권의 차이에서 온다. 이것만은 아무리 시스템화돼 있는 맥도날드라 할지라도 어떻게 할 수 없다.

좀 더 알기 쉽게 설명하면 어떤 장소에서 맥도날드와 다른 패스트푸드점이 개점한다고 하자. 개점할 때의 월 매상이 2,000만엔이 된다. 이것이 맥도날드의 파워이다. 그러나 한번 올라간 매상은 그 이상 올라가지 않는다. 월 3,000만엔으로 시작하면 4,000만엔이 되지 않는다. 이것이 입지특성으로 이러한 입지특성, 상권등을 제대로 분석하지 않으면 맥도날드라 할지라도 큰 상처를 입게 된다.

매상이 높은 맥도날드는 설비도 중장비로 손익분기점이 높다. 1개 210엔의 햄버거를 제공하기 위해서 1개 점포에 최저 1억엔 때로는 2억엔 전후의 설비 및 건설 비용이 든다. 최근에는 오픈후 수년 경과후 점포의 손익 분기점이 1,500만엔에서 3,000만엔이 나 된다.

예측된 매상에 대해 투자 비용을 정확하게 계산하지 않으면 엄청난 손실이 발생한다. 사실 신병기가 완성되기 전에는 맥도날드도 '감과 경험'에 가까운 방법으로 예측해 왔다. 이 정도의 낮은 그렇다 해도 80% - 90%의 고정도 이지만 예상 매상에 따라 출점을 했기 때문에 수없이 실패해 왔다. 때로는 이 실패가 억 단위의 손해를 입히기도 했다. 그러나 맥도날드의 위대한 점은 이런 실패를 계속 반복하지 않도록 연구를 게을리 하지 않는데 있다. 실패에서 많은 것을 배운 것이다.

더욱 위대한 것은 외부 조사기관에 맡기

지 않고 스스로 연구하는 방법을 택한 것이다. 시간이 많이 걸리나 그 쪽을 선택하는 쪽이 제대로 연구할 수 있다고 판단했기 때문이다. 이렇게 해서 조사부가 탄생하게 됐는데 조사부에 대해서는 다시 설명하겠다.

### 경험, 지력, 체력을 갖춘 선택된 조사부의 스텝

조사부의 스텝은 점포에서 뽑은 우수한 현장 경험자, 슈퍼 바이저로 필자가 있었을 때 전국의 4지구 본부에 각각 3명의 부원이 배치돼 있었다. 총 12명으로 그 임무는 3가지였다.

첫째, 연간 출점건수의 5배에서 10배에 이르는 후보물건의 공평한 조사에 기초한 고정도의 매상예측이다.

조사에 주어진 시간은 단지 4일과 3시간. (극단적인 경우는 30분 이내일 때도 있다.) 이 짧은 시간에 필요로 하는 충분한 조사를 해야 하는 것이다. 물건의 위치, 입지조건, 통행량을 비롯하여 상권의 분석, 장래성 등을 철저히 조사한다. 목적은 정확한 매상 예측으로 매상예측은 1,000엔단위로 계산해 보고된다. 예를들면 'A점의 초년도 월 매상은 1,724만 5천엔'으로 예측된다.

둘째, 각 지구본부에 있어서 출점전략의 제안이다. 금년은 어느부근을 공략하면 좋은가. 거기에서 어느정도의 매상이 기대되는가 등 구체적인 장소와 조건을 제안한다. 이 제안이 그 해의 물건 탐색의 지표이다. 매상에 따라 A급에서 D급까지 표시되므로 점포개발 담당자에게 있어 이 만큼 참고가 되는 자료는 없다. 필자는 동경전역의 상세한 출점 전략지도도 작성하였다.

세번째, 매상 예측 컴퓨터 시스템의 정도를 높이기 위한 데이터의 수집과 분석이다. 이것은 확실히 이야기해 쉬운일은 아니다. 단지 데이터를 모아 정리만 하는 직업은 실로 끈기가 필요한 일이다. 체력과 인내가 필요한 작업이다. 추가하여 유연한 발상, 아이디어, 사고력이 요구된다.

물론 컴퓨터에도 정통하지 않으면 안된다. 조사스텝은 현장의 경험, 체력, 지력의 3박자가 맞지 않으면 안된다.

### 1991년의 신점포 89점 모두 성공했다

1990년 4월 드디어 대망의 신병기의 컴퓨터 예측 시스템 제 1단계가 완성됐다. 지금까지 10~20%까지 오차가 발생한 매상 예

측을 한꺼번에 1%이내까지 줄여버린 획기적인 시스템인 것이다. H씨는 조사 스텝으로 풍부한 경험이 있으며 또한 탁월한 감성과 논리를 가진 인물로 조직인으로서 타인에 대한 이해력과 균형감각이 우수하다.

필자가 이 신병기의 제2단계에 대한 아이디어를 제안했을 때에도 그는 찬성해 줬다. 따라서 필자는 제2단계의 개발, 연구에 몰두할 수가 있었다.

H씨는 나의 보고를 듣고 사내 일본 부서에서 이 신병기의 개발에 부정적인 의견이 있었는데 타부서와의 조정을 통해 가능하게 해줬다. 그러므로 필자는 제1단계 개발 때와 같이 처음부터 시스템 설계의 실무 전반을 위임 받았다. 따라서 어느 누구도 인계받을 수 있도록 레도에 올릴 수 있었다.

이 신병기는 1년이상에 걸쳐 검증되어 실제로 그 정도의 고수준이 증명됐다. 1991년 신규 오픈된 맥도날드는 89점포 모두가 성공한 것이다. 고정도로 예측된 매상이 있기 때문에 계산에 맞는 투자 비용이 정확하게 결정되었다. 후보물건의 임대조건 및 구입조건이 엄밀하게 결정된 것이다.

건축 비용도 같다. 이 조건에 따라서 3년~5년안에 완전한 투자회수가 가능하다. 후보물건의 무리한 조건 (채산이 맞지 않는 조건)을 제시해 왔을 때 그 물건이 아무리 매력적이라고 해도 계약을 단념하는 철칙이 있다. 70%는 이 케이스로 이익이 나지않는 무리한 출점은 하지 않게 된다.

### 무모한 출점을 사전에 방지한다

그런데 초고성도 매상 예측 시스템과 같은 병기가 맥도날드에만 필요한 것인지 이것은 필자가 맥도날드를 퇴사할 때부터 느꼈던 3가지 의문중 첫번째 의문이었다. 그 이유는 맥도날드에서는 고려하지 않는 '무모한 출점'을 하는 체인 스토어가 계속 나오기 때문이다. 즉 출점에 있어서 물건 경영주의 무리한 조건을 간단하게 승락하는 패스트푸드점, 프랜차이즈점이 너무 많다. 하나의 물건을 가지고 경쟁하는 경우 이런 것을 현저히 알 수 있다.

매상과 손익을 정확하게 예측하는 맥도날드는 원리원칙에 따라 조건이 맞지 않는 경우는 절대로 손을 대지 않는다. 그러나 만 패스트푸드나 프랜차이즈점은 계약하고 만다. 이 단계에서는 그 패스트푸드점이나 프

랜차이즈점이 이긴 것 같이 보인다. 이미 맥도날드 보다 높은 매상을 예상했을 것이다. 그렇지 않으면 이익도 나지 않는 일은 하지 않았을 것이다. 또한 손익분기점을 아주 낮게 책정했을 것이다. 어쨌든 맥도날드와 물건 계약때 무리하게 출점한 패스트푸드점이나 프랜차이즈점은 예외없이 1,2년내에 철수하고 있다. 맥도날드 보다 높은 매상이어야 하는데 거꾸로 반도 되지 않는 경우가 대부분이기 때문이다.

무엇을 위한 출점인가? 맥도날드와는 전혀 다른 특별한 출점 개념(Concept)을 가지고 있는 것인가? 다액의 누적적자를 껴안으면서도 철수해도 좋다는 특별한 개념을 가지고 있는가?

이런 의문을 가지면 가질수록 출점이라는 가장 고도의 경영전략에 관하여 전혀 무관심하다는 생각이 든다. 그러므로 이와같은 패스트푸드점, 프랜차이즈점이 철수한 다음에는 맥도날드가 유유히 출점할 수가 있다. 이 현상에 대해서는 독자도 많이 보아왔을 것이다.

한번 혼이난 경영주는 맥도날드가 제시한 조건을 받아들여 장기계약을 체결하는 것은 당연하다. 유감이지만 맥도날드 이외의 패스트푸드, 프랜차이즈의 경우 매상 예측 시스템이 없거나 거의 제대로 기능하고 있지 않다. 구태의연한 생각으로 매상을 예측하는 것이 주류이다. 그것은 경험과 감만으로 하는 기대 예상으로 비과학적인 경영전략이라고 말할 수 밖에 없다.

물론 경험과 감의 좋은 점은 부정하지는 않는다. 도리어 인간의 감성이야말로 종합적으로 보아 훨씬 능가하는 무기인 것이다. 그러나 그와 같은 감성이 수치화되고 데이터 베이스화되고 분석돼서 고정도 매상 예측 시스템까지 구축되어야 활용될 수 있다.

그러므로 이와같은 시스템의 개발에 투자해 나가는 것이 지금의 체인 스토어에 있어서 필수인 사항이라고 주장하고 싶다. 그렇다면 맥도날드 이외의 각사도 초고성도 매상 예측 시스템을 구축할 수 있는 것인가? 이것이 두번째 의문이다.

일본 맥도날드의 경우에는 20년 이상에 걸친 풍부한 데이터 축적이 있어 성공, 실패, 시행착오의 집대성으로 모두 문서가 데이터베이스로 존재해 있다. 이것들은 시시각각 새로운 데이터로 갱신되어 전점의 매

상을 30분별로 집계하고 중앙컴퓨터에 집적한다.

반경 4km이내의 상권 데이터도 각점에서 매년 몇십만엔의 비용을 들여 갱신해 나간다. 이것 만으로도 전 점포를 합하면 수 억엔의 투자이다. 이 신병기는 이렇게 해서 모아진 데이터를 해석해서 만들어진 것이다. 아마 이것을 그대로 모방한다해도 몇 십억엔에서 몇백억엔의 투자가 될 것이 틀림없다.

그렇다면 타사는 이 고정도 매상 예측 시스템을 구축할 수 없다는 이야기인가?

### 어떤 기업도 구축할수 있는 매상 예측 시스템

필자는 일본 맥도날드를 퇴사한 후 이 고정도 매상 예측 시스템의 아이디어를 계속 연구해 왔다. 그 결과 입지력을 중시하는 체인스토어를 시작으로 대부분 업종에서도 맥도날드와 같은 초고성도 매상 예측 시스템을 구축 할 수 있다는 것을 알았다.

그렇게 많은 투자를 하지 않고서도 필요한 최소한의 데이터와 기기를 준비하면 된다. 특히 현재 개인 컴퓨터와 소프트웨어의 발전이 놀라와 이것을 활용하는 것이 중요하다.

필자 및 D.I.Consulting(이하DIC)의 컨설턴트가 연구한 고정도 매상 예측 시스템에 관한 아이디어는 벌써 맥도날드의 시스템을 능가하고 있다고 자부하고 있다. 그러므로 이 아이디어를 공개해 각사가 하려고만 한다면 맥도날드와 같은 신병기를 쉽게 손에 넣을 수가 있다.

마지막으로 세번째 의문은 '맥도날드는 이것을 흔쾌히 여길 것인가?' 하는 것인데 그런 걱정은 필요없다. 내용은 모두 필자나 DIC가 새로 구성한 아이디어이지 정보가 아니므로 맥도날드의 정보는 사용할 필요가 없다.

경영상의 아주 유효하고 편리한 수법 및 아이디어는 일개 기업에서 독점하지 않고 서로 공표하고 의견을 교환해 업계전체가 발전하고 소비자의 이익이 돼야 한다.

맥도날드는 세계의 일류 기업으로서 남의 흠을 잡는 짓은 하지 않을 것으로 믿는다. 많은 기업이 맥도날드와 같이 자신의 고정도 매상 예측 시스템을 구축하여 출점의 위험을 줄여 경영의 인성화를 가져오는 것이 의식업계의 건전한 발전에 공헌하리라 확신한다. [E]