

해외경영 성공사례

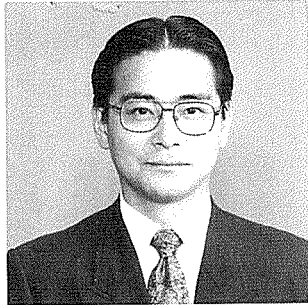
日本 맥도날드 2,000억엔 달성의 비결

3. 점포의 시계성으로 인한 매상 결정①

• 필자 및 번역자 소개 •

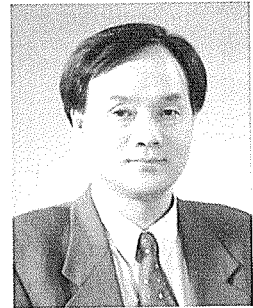
- 목 차 -

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
12. 현장을 실사하는 기준



필자 / 히야시하라 야스노리 (林原安徳)

히야시하라 야스노리(林原安徳)는 1966년 우리와
시에서 태어났다. 후에 동경대를 졸업하고 일본
맥도날드사에 입사, 점장과 슈퍼바이저를 거쳐 출
점조사부장이 됐다. 그는 이곳에서 상권조사, 출
점전략 등을 배웠다. 그후 고정도 매상 예측 시스
템을 완성하고 D.I.C(Development Intelligence
Consultants)를 설립했다. 또 한사람인 오우또모
쓰네오(大友恒生)는 웨디스의 점장 등을 거치면서
표준점 구축 프로젝트를 만들었다.



번역 / 김종수

이 프로그램을 번역한 베가물산(주)의 김종수사
장은 1973년 서울대 공대를 졸업하고 럭키금성
Japan(주)의 사장을 역임했다. 그는 일본 D.I.C
와 공동으로 국내 실정에 적합한 고정도 매상
예측 시스템 프로그램을 만들고 있는 중이다.

실사지역

- 가꾸에대학역(도쿄도요코선)
- 시모다카이도(케이오선)
- 지유기오까(도쿄도요코선)

점포의 시계성을 논함에 있어 반드시 문제로
대두되는 두가지 기본적 의문이 있다. 첫째는
'시계성'이라는 것이 고려될 필요가 있는가 하
는 의문이고 둘째, 시계성이 좋은지 어떤지에
대해 입증이 어렵지 않느냐 하는 점이다.

첫째 의문중에는 '점포는 보이지 않아도 매
상이 나온다.' '간판이 없어도 장사는 된다.'고
하는 극단적인 의견도 포함된다. 사실 이와같
은 의견이 일면 진실이 될 수도 있다고 필자는
인정한다. 보도 근처에서 전혀 보이지 않는 점
포를 수십점씩 출점하면서 어떤 점포도 예외없

이 높은 매상을 올리고 있는 우수한 체인점이
있는 것도 사실이다. 또한 전당포와 같이 시계
성이 좋지않은 편이 오히려 장사가 잘되는 업
종업태도 있다.

그러나 이같은 사실을 고의로 인정해가며 시
계성 불용론에 이르면 아주 위험하다. 말하자
면 '점포가 보이지 않아도 잘 팔린다.'는 경우
는 '점포가 보이면 더 잘팔린다.'라는 전제가
있기 때문이다. 전당포 같은 업종업태에도 '잘
안보인다. 눈에 띄지 않는다.'라고 하는 특수한
시계성을 문제로 하고 있지 '절대적으로 보이
지 않는다.'는 상황을 더 좋은 것으로 여기고
있지는 않다.

그럼에도 불구하고 '시계성 불용론'은 끊이
지 않고 대두된다. 특히 중소상점주와 중소 패
스트푸드 체인점은 이와 같이 생각하는 예가

많다. 통신판매 등의 무점포 판매와 택배 등 상
권의존형 장사에 있어서 시계성 자체는 그다지
중요하지 않다. 그러나 입지의존형의 음식업에
서는 시계성의 良否가 입지조건 良否로 되어
매상의 양부로 연결된다

제2의 의문은 이 결론을 어디까지 입증할 수
있는가 하는 것이다. 맥도날드가 사용하는 용
어에는 'Visibility'라는 것이 있다. 직역하면
'보이도록 하는것' 즉 간판과 골든 아치의 M마
크가 들어 있는 각종의 사인을 점포의 주변에
배치하는 것이다. 바꾸어 말하면 점포를 눈에
띄게 하는 것이며 점포의 존재를 어필시키는
것이다. 맥도날드의 관리자는 이 'Visibility'의
노력에 태만해서는 안된다. M마크가 들어 있
는 쓰레기통이나 깨떨이를 필두로 전신주나 벤
치, 블록에도 M마크를 붙인다. 그들은 이와같

은 활동에 의해 점포의 매상이 확실히 올라간다고 믿고 있다. 믿고있다는 것은 맥도날드가 그와같은 활동에 의해 어느정도 매상이 올라갔는지 즉 '간판효과'에 대해 거의 수치화 되어 있지 않기 때문이다. 그러나 믿을 만한 몇건의 확실한 예가 있다.

그중의 한예, 오사카의 효단야마점의 예를 들어보자. 이 효단야마점은 지금부터 10여년전에 개점한 점포이나 그때로서는 아주 이례적인 점포였다.

- 즉 ①상점이나 변화가에서 보이지 않는 정도가 아니라 아주 떨어져 있으며
- ②주차장이 있으나 다른 점포와 공동으로 사용함으로 충분하지 않고
- ③점포 앞은 거의 사람이 지나지 않고 자동차 통행량도 아주 적다.

지금 생각해보면 어떻게 이런 장소에 출점했는지 고개가 가우뿔해질 일이다. 개점직후의 매상은 형편없어 월 1,200만에 이하였다고 기억된다. 그런데 이점포의 매상이 어떤 시점을 기점으로 급격하게 늘어나기 시작했다. 점포에서 약 300m정도 떨어진 교통량이 많은 간선도로에 간판을 세우고 부터이다. 매상이 점점 늘어나 지금은 오사카까지구에서 굴지의 매상을 올리기까지 되었다. 간판효과를 뚜렷하게 보여준 사례이다.

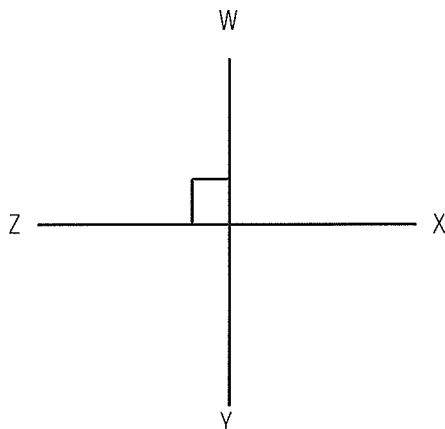
그러면 이 간판효과 수치화는 가능한 것인가? 시계성을 수치화 하는 데에는 어떤 일정한 기준이 필요하다. 이 기준 만들기가 '매상 예측 시스템 구축'의 제일보이다. 기존 작성이 정확하게 되었을 때만 데이터를 수집하는 것이 가능한 것이다. 시계성에는 네가지 관점이 있다.

- ①어디에서 보여야 할 것인가? (기점의 문제)
- ②무엇이 보여야 하는 것인가? (대상의 문제)
- ③어느정도 거리에서 보여야 하는 것인가? (거리의 문제)
- ④누구에게 보여야 하는 것인가? (주체의 문제)

(1) 어디에서 보여야 할 것인가?

결론을 먼저 말하면 '유도시설'에서 보여야 한다. 일반적으로 시계성이라고 말하는 경우 그림1과 같이 점포의 주위를 4분(그림1의 경우 W, X, Y, Z)하여 각각의 방향에서 별도로 시계성 평가를 한다음 결과를 더하여 전체의 시계성을 산출하는 방법이다.

〈그림 1〉 시계성 평가의 일반적 방법



- ①점포 주변을 도로의 연장 방향에 맞추어 W, X, Y, Z로 4분한다
- ②W의 방향 100m 지점에서 점포방향을 보고 시계성을 3단계로 평가한다
- ③X, Y, Z에서도 평가한다
- ④4방향의 합계특점이 그 점포의 시계성 평가점수이다.

일견 공평하고 객관적으로 보이나 이 방법은 기준이 없다. 왜 4분할하는가? 2분할이나 5분할은 안되는가? 평가 점수는 무엇을 기준으로 어떻게 하는가? 방향은 어떻게 결정되는가? 동서남북? 아니면 도로에 맞추어? 교차점에 점포가 없을 경우에는 어떻게 하나. 이 방법은 실사라기보다는 책상위에서 하는 방법이므로 아무래도 추천하기는 어려운 것 같다. 시계성 평가는 '유도시설'을 기점으로 생각하지 않으면 안된다.

유도시설은 TRAFFIC GENERATOR(TG)로 교통유발 요인이라고 할 수 있다. 필자는 새로운 의미로 사업적 유도시설이라고 번역해 본다. 즉 고객이 점포에 방문하기 직전 또는 직후에 있게 되는 건물 또는 장소라고 할 수 있다. 이 장소가 어디에 있으며 언제, 어떤 사람이 모이는가를 조사하면 효과적인 판매 촉진 활동이 가능하다. 그러나 유도시설이란 ①사람이 만나는 장소이면서 ②실제로 점포에 내점하는 사람이 모이는 장소이어야 한다. 그러므로 점포의 매상에 별로 공헌하지 않은 시설인데도 판촉활동, 영업활동의 중점 목표 시설로 하고 싶어 유도시설로 여기는 혼동을 일으켜서는 안된다. 그러나 이와같은 혼동은 자주 일어난다. 실제로 점포에 영향을 주는 시설은 아니나 장래 매상에 공헌해주시기를 바라는 시설에 영업적 기대를 가지게 되기 때문이다.

입지분석은 '장래에 대한 희망'보다 '지금 일어나고 있는 사실'을 우선으로 해야한다. 현재 점포의 매상에 커다랗게 영향을 주고 있는 시설은 무엇인가? 표 1-1은 좋은 예가 된다.

〈표 1-1〉 광의의 유도시설

- 학교, 대학, 고교
- 백화점, 주차장
- 아파트, 맨션단지
- 병원, 유치원
- 오락시설, 레크레이션센터
- 영화관, 유원지
- 쇼핑센터, 상점가
- 오피스빌딩
- 교회, 성당등의 종교시설
- 클럽, 시민단체, 스포츠조직의 본부
- 관공서
- 군대기지
- 역, 버스정류소
- 공항
- 도서관 문화센터, 박물관
- 계절별 행사장

그러나 그것은 미국과 같이 토지가 넓은 경우에 해당하는 것으로 일본의 상권에는 맞지 않다. 일본은 미국에 비해 토지의 집중도가 높을 수 밖에 없기 때문이다. 유도시설은 사람들이 집중적으로 유도되어 흡인, 출입하는 시설 또는 그장소로 정의할 수 있다. 구체적으로 말하면 표 1-2와 같다.

〈표 1-2〉 협의의 유도시설

- ①역
- ②대형소매점(백화점, 수퍼)
- ③상점가 등 집중도가 높은 상업 집적지역
- ④대형주차장

맥도날드는 이협의의 유도시설을 이용하여 입지평가를 보다 명확하게 한다. 즉 '시계성 평가'와 '동선평가'도 이 유도시설을 기준으로 한다. 입

지의존형 점포의 매상은 반드시 이 유도시설의 영향을 받는다. 스스로가 유도시설인 백화점이라고 할지라도 다른 유도시설의 영향을 안받을 수 없다. 그뿐 아니라 유도시설은 입지와는 별 관계가 없다고 생각되는 업종에도 영향을 준다. 하물며 입지선정의 양부가 체인의 성공 여부를 결정하는 패스트푸드사업에서는 더 말할 필요가 있겠는가?

유도시설은 필연적으로 많은 사업기회를 만든다. 유도시설에서 잘 보이면 잠재적 구매력을 효율적으로 흡인할 수 있으며 반대로 보이지 않으면 흡인은 비효율적으로 된다. 그러므로 유도시설에서 볼때 시계성이 좋은지 나쁜지가 매상에 커다란 영향을 주는것이다. 그래서 시계성의 기점은 더욱 정확하게 할 필요가 있다. 예를 들면 유도 시설이 역인 경우 기점이 '개찰구'가 되는지 '역 로타리 주변'이 되는지 대형 소매점의 경우 '출입구' 부근인지 '주차장 출입구'인지 기점을 정확히 해야한다.

(2) 무엇이 보여야 하는가?

여기에는 두가지 의미가 있다. 첫째, 한눈에 무슨 장사인가를 알아야 하고 둘째, 간판 또는 건물을 보면 고정된 이미지를 알 수 있어야 한다. 특히 제1의 조건은 당연하면서도 많은 새로운 프랜차이즈기업이 갖는 맹점이기도 하다.

맥도날드의 간판을 보면 어디에서도 '맥도날드 햄버거'라고 일본어 가다까나(영문자가 아닌)로 쓰여있다. 누가 보아도 무슨 장사인지 한눈에 알 수 있다. 감각적이고, 멋있는 점포 만들기에만 너무 추구하면 이와같이 단순한 사실을 잊기 쉽다. 무슨 집인가가 확실해지고 나서 제2의 이미지가 형성되는 것이다. 그러나 맥도날드의 시계성 대상은 M간판이 아닌 건물본체이다. 건물본체가 보이지 않으면 아무리 M간판이 보여도 시계성의 평가는 높지 않다. 전국에 폭넓은 인지도를 가지고 있는데도 불구하고 간판만으로는 어렵다는 것이다.

(3) 어느정도 거리에서 보여야 하는가?

가시거리는 통행인에 대하여 30~50m, 자동차는 300m가 기준이 된다. 일반적으로 사람이 간판을 보면서 실제로 구매 행동을 결정하기까지는 약 15초에서 20초 걸린다고 한다. 또한 결단후 무리없이 그 결단이 지속되는 시간은 약 15초~20초 정도라고 한다. 따라서 점포를 인식하고 점포앞까지 도달하는 시간은 약 30~40초가 되어야 하는 셈이다. (움직이고 있는 사람이 조금해하지 않고 가만히 기다릴 수 있는 한계는 70초에서 80초이다. 기본적으로 사거리의 신호는 이 시간간격의 범위내에서 바뀌고 있다.)

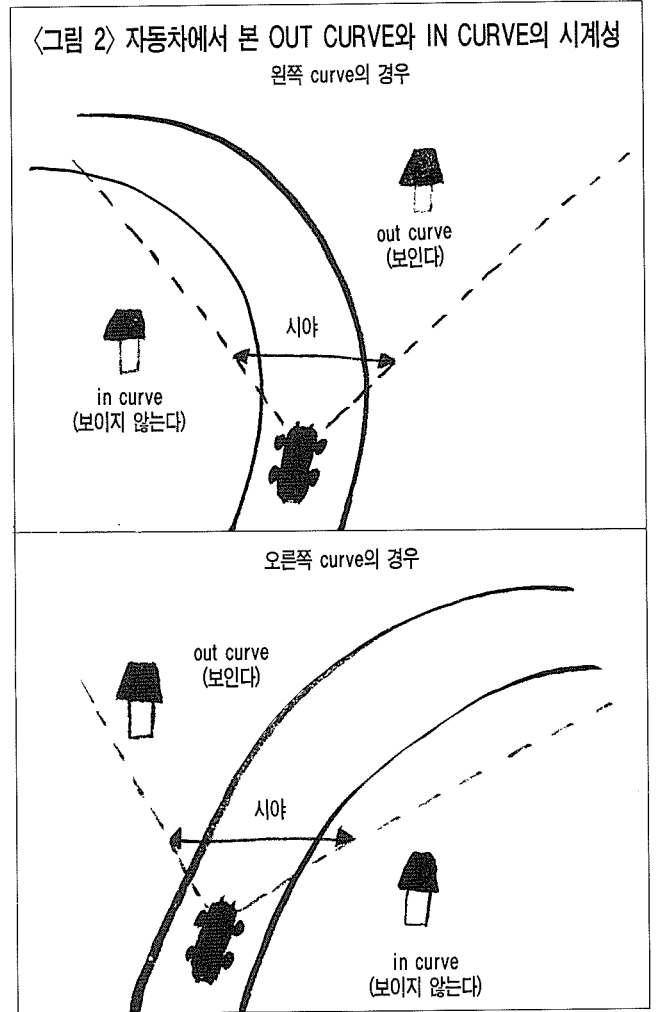
계산상 시속 4km로 걷고 있는 통행인은 30~40초 사이에 약 30~50m 나아간다. 또한 시속 40km로 달리는 경우는 300~500m가 된다. 그러므로 원칙적으로 가시거리는 전술한 바와 같다. 물론 그 입지 고유의 조건에 따라 당연히 이 거리는 조정되지 않으면 안된다.

그러나 한편 주의해야 할 점은 점포 바로앞에서 점포가 잘보이는 것은 당연하나 눈앞에 점포가 있다해도 바로 그점포에서 구매행동이 나타나는 것은 아니라는 사실이다. 50m 정도 앞에서 점포를 알게되고 구매행동으로 옮기는 준비시간을 주는 것이 중요하다. 의외로 이 사실은 이해되지 않고 있다.

(4) 누구에게 보여야 할 것인가?

물론 고객임에는 틀림없으나 이 고객의 상태가 문제가 된다. 도시

형의 패스트푸드점의 경우 대상은 불특정 다수의 통행인이다. 이와 같은 경우 점포가 자연스러운 각도에서 눈에 들어와야 한다. 특히 통행인의 시선은 주의를 요한다. 통행인의 시선은 좌측을 향하고 있으나 우측에 점포가 있으면 누구도 보지 않게된다. 자동차도 같은 이야기가 된다. 길이 커브로 되어 있는 경우 아웃 커브에 있는 점포는 보이거나 인 커브의 경우는 잘 보이지 않는다. (그림 2)



자연스럽게 눈에 띈다는 것은 의도적이라고 할 수 없다. '찾아보면 보인다'든지 '억지로 찾으면 보인다' 등은 논외로 하기로 한다. 자기 점포의 간판 및 건물이 딴 간판이나 건물의 색과 형태에 녹아 들어가는 현상도 있다. 맥도날드와 같이 붉은색과 노란색, 검은색을 기조로하여 아주 주목성이 높은 배색도 주위가 같은 배색이라면 거의 효과가 없어진다. 그러면 실제점포를 관찰하면서 확인해 보자. 이번에는 맥도날드중에서도 예외적으로 시계성이 나쁜 3개점포를 대상으로 한다. 이들은 동경에 있으므로 어떻게해서든 매상은 구축되어 있으나 만약 지방도시에 있다면 철수 했을 점포다.

(〈표 2〉매상 추정액 순위표 94.6월호 참조)

실시점포(1): 가꾸에대학점- 입구가 넓고 객석수에서 경쟁점을 압도 (그림 3)

가꾸에대학역의 승객수는 1일 약 7만 2,000명. 이 수는 맥도날드가 단독으로 출점할 수 있는 최저 기준에 거의 가깝다. 주변의 상업 집적력은 연간 소매판매액으로 약 153억엔, 음식점매액으로 30억엔으로 도심에서는 낮은 수준이다.

가꾸에대학역 주변에 있는 역 이외의 유도시설은 슈퍼마켓인 도큐 스토어(연매상 29억엔)가 있다. 그런데 이점포는 역 개찰구를 나오자마자 바로 반대편 고가 밑에 있으므로 지난번에 실사한 기찌 조지에서 본 유도시설간의 회유동선 효과가 거의 없다. 또한 역 서쪽출구 주변은 방치된 자전거와 불법주차, 쓰레기등이 섞여 있어 구니다찌역 앞과 같이 계획성, 도시로서의 질서가 전혀 잡혀 있지 않은 하층도시 풍경을 보여준다. 이 지저분한 역앞에서 번쩍 눈에 띄는것이 모리나가리브의 붉은 간판이다. LITTLE MARKET에 있어서 출점 전략의 기본은 베스트입지를 석권하는 것. 모리나가리브의 위치는 최고는 아니지만 (최상의 위치는 KIOSK, 한쪽의 유도시설인 역 개찰구와 또 한쪽의 유도 시설인 도큐 스토어출입구 사이에 위치해 있는 유일한 좋은 장소임) 그 대체건물로서는 어느 점포보다 좋다.

모리나가리브에 비하여 맥도날드는 어떤가? 유감스럽게도 맥도날드는 유도시설인 역 개찰구에서 '보이는데 들어가지 않는다. 역지로 보려고 하면 M마크의 간판이 보인다. 하지만 이 경우의 시계성 평가는 1(보이지 않는다)이 적당하다. 물론 아주 가까이 바로 앞까지 가 보면 충분히 알 수 있는 것은 말할 필요도 없다. 그렇다고해서 무슨 도움이 되겠는가? 가꾸에대학역에서 내린 사람들은 모리나가리브를 이용하지 결코 맥도날드를 이용하지는 않을 것이다.

〈표 3〉 가꾸에대학 패스트푸드점 비교표

	점 포		역에서의 시계성	종합입지 비교
	입구	객석수		
맥도날드	6.9m	1F 84석	1.0	★★★
모리나가 리브	5.0m	1F 24석 2F 30석	3.0	★★★
K, F, C	9.5m	1F 40석	1.0	★★
미스터도우넛	9.0m	1F 32석	2.5	★★★

통행량은 하루 1만 5,000명 정도. 맥도날드의 출점 위치는 주변 점포중에서 모리나가리브 다음으로 좋은 입지라고 할 수 있다. 역 반대방향으로 좀더 가면 십자로가 있기때문에 통행인이 세방향으로 확산되어 버려 통행량이 격감하므로 한블럭 더 떨어진 곳에 있다면 맥도날드라도 장사가 되지 않을 것이다. 또한 맥도날드의 경우 건물 자체가 커서 입구는 약 7m, 객석수는 1층만 84석으로 모리나가리브의 입구 약 5m, 객석수 1, 2층 합쳐 54석 및 KFC의 객석수 40석을 크게 앞지르고 있다. 시계성에서는 떨어지나 다른조건에서 경쟁점을 압도하고 있는 것이다. 이 정도의 입지선택 방법이 맥도날드의 실력이다. 이 점포의 매상은 C-1(1,600~1,900만엔/월)로 맥도날드 전점포 평균보다 1등급밖에 낮지않다. 이점포의 경우 상한이 결정되어 있는 LITTLE MARKET에서 어떻게 하면 효율적으로 매상을 구축할 수 있는 지를 알 수 있다.

역의 반대측(동쪽)에 눈을 돌려보자. 현장에 가보면 깊숙한 곳에 미스터 도우넛의 특징있는 노란색 선이 보인다. 역에서 100m이상

떨어져 있는데도 불구하고 알 수 있기 때문에 좋은 입지이다. 시계성은 모리나가리브 다음으로 좋은 평가를 받을 수 있다. 그러나 유감스럽게도 점포 앞은 아주 통행량이 적어진다.

그만큼 시장의 집중도가 없어지므로 주변의 잠재적 구매력을 효율적으로 흡인할 수 없다. 또한 앞의 차도가 물리적 장애가 되어 있으며 객석도 32석으로 패스트푸드중에서 아주 적다.

종합적 입지 평가는 높지 않다.

〈1극 집중형의 LITTLE MARKET에 있어서의 출점 전략〉

이 사례에서 알 수 있듯이 가꾸에대학역 주변과 같은 1극 집중형의 LITTLE MARKET에 있어서는 반드시 시계성이 좋은 입지를 선택할 필요는 없다. 다소 시계성이 나쁘더라도 다른 경쟁점포와 비슷한 입지라면 점포 건물 그 자체에 우의성을 확보하여야 한다.

즉 ①점포 규모(입구 및 객석수)에 있어서 우위성


②디자인, 내장 등의 우위성

③서비스 및 상품력에 있어서의 우위성 등이 그것이다.

즉 입지에 있어서 최상을 점하지 않는다면 점포의 규모에 있어서 최상이어야 할 것. 이와같이 하여 선발의 동업 타사를 압도하고 후발의 참여를 허용하지 않는다.

입지나 점포 규모에 있어서 불가능하다면 디자인, 내장, 또는 서비스, 상품력에서 타사가 따라오지 못하는 압도적인 차별화를 노린다.

LITTLE MARKET에서는 공존 공영이 있을 수 없다. 자사의 점포도 1개 점포까지이다. 2호점은 내지 않는다.

당연히 자사보다 조건이 좋은 곳에 타사의 출점을 허락해서도 안된다. 이것이 LITTLE MARKET에 있어서의 출점 전략의 원리원칙이다. 시장이 가지는 잠재력이 작으므로 만약 2호점이나 자사보다 유리한 경쟁타사의 출점이 있다면 자사점포가 받는 영향은 클 것이다. 반대로 기존 타점포보다 우위의 조건을 가지고 있다면 경쟁점의 출점을 걱정할 필요는 없다. 비록 출점해 오더라도 반년~수년 사이에 철수할 것이므로. (시모다까지도와 자유가오까에 대한 내용은 다음호에) 

〈그림 3〉 가꾸에 대학점

