

부활 가능성

# 일본 맥도날드HD



日本マクドナルドホールディングス株式会社

- ❖ 소재지: 東京都新宿区西新宿6-5-1 新宿アイランドタワー
- ❖ 설립: 1971年05月01日
- ❖ 자본금: 241億1,387万円
- ❖ 종업원: 2,239名 (2016年12月31日現在)

## 부활 가능성\_일본맥도날드홀딩스 (No78)

### < 요약 >

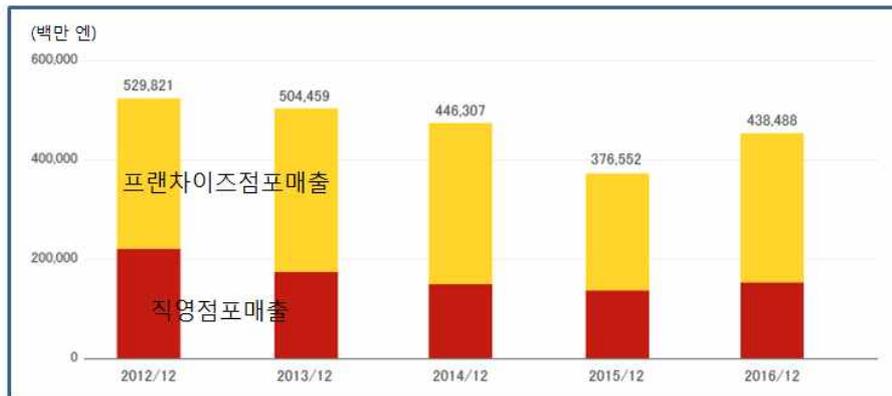
- 일본맥도날드는 중국 공장에서 불거진 이른바 ‘치킨사건’을 계기로 신뢰를 잃어 미국 본사도 주식매각을 계획하는 등 실적이 급격히 악화되었음
- 그러나 그동안의 다양한 유형의 악평을 보란 듯이 뒤로 하고 가파르게 회복세를 이어가고 있음
- 아이를 가진 엄마의 마음으로 철저하게 안심·안전 전략을 추진한 결과라는 평가를 받고 있음
- (벤치마킹 포인트) 부활을 위해 일관되게 추진했던 전략은 맥도날드가 본래 가지고 있었던 강점의 근원을 다시 구축하는 것이었음

### 1. 재건의 실마리

- 2014년 7월 ‘맥너겟’을 만들던 중국 공장이 유통기한이 지난 닭고기를 사용한 것이 발각된 이후 일본맥도날드홀딩스(HD)는 부진에 늪에서 벗어나지 못하고 있었음
  - 뿐만 아니라 2015년 1월에는 햄버거에 이물질이 들어가는 사건이 발생하여 손님이 급격히 줄어들었음
  - 같은 달 기준점 매출액은 전년동기대비 38.6% 감소했고 그 이후에도 20%대의 마이너스를 계속하며 2015년 12월 결산에서 최종적으로 약 349억 엔의 적자를 기록했다
- 같은 시기에 부진에 빠져있던 미국 맥도널드본사는 2015년 5월에 발표한 재건계획에서 일본시장은 대규모 이익을 기대하기 어렵다고 보고 ‘기초적 시장’으로 분류했었음
  - 그 후 일본 맥도날드홀딩스의 보유주식을 매각할 방침임을 발표하기도 했음
- 이른바 ‘맥너겟’ 사건이 있는 지 3년이 경과한 지금, 일본 맥도날드홀딩스의 실적은 빠른 속도로 회복되어 가고 있는 상황임
  - 2017년 상반기 결산보고에서 일본맥도날드홀딩스 사장은 “상반기 기준으로는 점포당 매출이 2001년 상장 이후 최고를 기록했다.”고 말함
  - 연간 최종 이익 전망에서도 당초 예상 금액이었던 145억 엔을 초과해서 200억 엔에 이를 것으로 수정되었음

- 이러한 예상 수준을 달성하게 되면 상장 이후 최고치를 갱신하게 됨

<그림 1> 일본맥도날드홀딩스 점포유형별 매출액 추이



자료: 일본맥도날드홀딩스 홈페이지에서 작성

- 이처럼 일본맥도날드홀딩스가 부활할 수 있었던 계기를 마련한 것은 ‘엄마들의 신뢰 회복’이었다는 평가가 지배적임
  - 2014~15년에 사장 스스로가 모든 도도부현(都道府県)을 찾아다니며 엄마들의 의견을 듣는 ‘타운 미팅’을 적극적으로 실시했음
  - 또한 웹사이트 등에서 정보공개를 적극적으로 실시하는 등 소비자들에게 안심안전을 강조해 왔음
- 그렇지만 급속한 실적 회복은 이러한 엄마들의 생각만으로 설명이 모두 가능한 것은 아님
  - 여기에는 마케팅, 프랜차이즈 체인, 피플 비즈니스와 같은 3가지 강점을 착실하게 다시 구축하는 전략이 숨어있었음

## 2. 새로운 마케팅

- 실적 회복을 위한 마케팅은 ‘love-over-hate’, 이 단 한마디로 모두를 설명할 수 있을 정도임
  - 이를 기획한 인물은 2015년 10월에 마케팅본부장으로 외부에서 초빙된 아다치(足立)씨였음
  - 고객의 비판과 요망사항에 대해 정면으로 맞서는 자세는 변함이 없었음
- 그러나 인터넷 상에는 사실무근의 소문과 중상비방 등도 적지 않았던 것이 사실임

- 이러한 것들을 모두 지워버릴 수는 없었지만 신제품과 캠페인 등의 긍정적인 화제를 대량으로 세상에 퍼트려, 그것이 항상 소비자의 기억 한편에 남아있는 상태를 만듦으로써 브랜드이미지를 호전시켜 왔음
- 아다치(足立)본부장은 P&G재팬과 헨켈(henkel)재팬의 경영재건에 관여를 했던 인물임
  - 지금까지 일본맥도날드홀딩스는 마케팅 본부장을 빈번하게 교체해 왔는데 아다치 씨는 지난 10년 사이 9번째에 해당됨
  - 그만큼 어려운 자리이지만 아다치 본부장은 ‘미션은 <매출을 늘리는>것으로 단순 명쾌했다’고 말함
- 그렇지만 실적이 오랫동안 안 좋았기 때문에 대규모 마케팅을 전개할 여력은 충분하지 않았음
  - 실제 2016년 12월 결산에서 ‘광고선전비 및 판매촉진비’는 전년동기대비 0.6% 감소했음
  - 제한된 예산으로 효과적인 마케팅을 전개하기 위해서 아다치 본부장은 3가지 전략을 추진했음
- 첫 번째 전략은 ‘Twitter First’이었음
  - 그 동안 맥도날드는 TV를 비롯한 매스 미디어 뿐 아니라 맥도날드의 주요고객인 디지털 세대의 젊은이들에게 충분하게 어필하는데 성공했다고 보기 어려웠음
  - 뿐만 아니라 ‘맥너겟’ 사건으로 브랜드이미지가 크게 손상되어 회사가 매스 미디어를 통해 발신하는 일방적인 정보로는 충분한 효과를 기대하기 어려웠음
- 그러나 아다치 본부장은 통상적인 웹 매체는 물론 SNS의 페이스북과 인스타그램 등의 효과도 믿지 못했음
  - 이용자가 투고 내용에 ‘좋다’라고 댓글을 달더라도 그 정보는 기본적으로 동료들 사이에서만 공유되는 한계가 있음
  - 유일하게 정보가 대량으로 확산될 가능성이 있는 것이 트위터(Twitter)였던 것임
- 아다치 부장은 “우리에게 정보는 확산되지 않으면 의미가 없다. 트위터에서 이탈하는 사람도 있지만 발신 효과가 있어 유행을 만들어내는 10~20대의 젊은이는 트위터를 하고 때문에 그 부분을 공략의 대상으로 삼았다.”고 설명함

- 2016년 이후 햄버거 등의 상품 포장을 교체한 것도 트위터에서의 확산 효과를 높이기 위해서였음
  - 누구나가 한번쯤은 스마트폰으로 사진을 찍어 친구나 가족에게 보내고 싶어지는 디자인으로 포장을 교체한 것임
- 아다치 본부장은 예전에는 광고·선전에서 매스 미디어, 인터넷, 상품포장 등을 포함한 자사 미디어의 순으로 중요하게 생각했지만 지금은 완전히 역전된 상황이라고 말함
- 포장디자인 등으로 화제가 될 소재를 만들어 우선 트위터에서 젊은 층에 확산시켜 불을 붙인 후, 마지막으로 TV광고 등으로 보다 폭넓은 소비자로 확산시키는 방법을 택한 것임
- 그리고 캠페인을 매주 실시함으로써 이러한 사이클을 고속회전시켰는데, 이것이 바로 두 번째 전략이었음
- 2015년과 2016년은 실시한 캠페인 횟수가 거의 비슷하지만, 2015년에는 매달 여러 캠페인을 동시에 실시했으나 2016년 이후는 가능한 한 주별로 나눠 캠페인을 실시하는 전략으로 전환했음
  - 2017년 4월의 경우에는 5일과 14일에 각각 새로운 제품의 판매를 시작하며 캠페인을 전개했음
- 물론 이렇게 기간을 제한하는 상품의 캠페인을 강화하는 것만으로는 충분하지 못함
- 왜냐하면 ‘빅맥’과 ‘프렌치 프라이드’등 인기상품이 전체 매출의 약70%를 차지하고 있기 때문임
  - 그래서 아다치 본부장은 인기상품에도 의외의 기획을 해서 새로운 활로를 모색했음
- 2016년 1월에 시작한 맥초코 포테이토(McChoco Potato)가 그 전형적인 사례라고 할 수 있음
- 프라이드 포테이토와 초콜릿이라는 의외의 조합으로 큰 화제가 되었음
- 2016년 6월에는 데리야키 버거 등 인기상품에 할라피노와 크림치즈소스 등을 토핑할 수 있도록 해서 3개의 인기 버거로 285종류의 다양성을 제공했음
- 2017년 6월부터는 아이치현과 기후현 등 도카이지구 점포에서 100엔을 추가하면 패티(patty)가 2개가 되는 ‘야간 맥’을 선보이기도 했음
  - 보통 빅맥의 경우 통상적으로 패티(patty)가 2장에서 4장이 들어감

- 결국 일본맥도날드는 어려움을 극복해서 재건해야 하는 상황이었기 때문에 과감한 도전이 가능했는지도 모름
  - 이러한 기획은 사실 이전에도 사내에서 검토가 되거나 실제 판매되는 경우도 있었음
  - 그러나 트위터 등을 활용한 마케팅 기법으로 그러한 기획의 즐거움이 배가되었다고 볼 수 있음
  - 전체 마케팅 전략을 진두지휘한 아다치 본부장은 ‘트위터가 없었다면 이렇게 빨리 부활에 성공하지 못했을 것.’이라고 말함

### 3. 프랜차이즈 체인

- 지난 2017년 7월에 미국영화 ‘파운더’가 일본에서 상영되었음
  - 레이 크록이 사실상 창업한 미국 맥도날드가 지역밀착형 프랜차이즈 체인 형태로 사업을 확대해 나가는 양상을 그린 영화임
  - 일본에서 맥도날드가 이러한 프랜차이즈 체인의 비즈니스 모델을 재구축한 것이 두 번째 부활의 원동력이 되었음
- 프랜차이즈 체인 개혁을 주도한 것이 2015년에 대형 프랜차이즈체인 가맹기업으로 자리를 옮겼다가 돌아온 시모히라(下平) 부사장임
  - 시모히라 부사장은 ‘진정한 의미에서의 프랜차이즈 컴퍼니’로 변신하겠다는 목표를 세웠음
- 그 변화의 단면을 프로야구 독립리그에서 사이타마(埼玉)현을 본거지로 하는 ‘무사시 히트베어즈’ 팀의 시합에서 볼 수 있음
  - 시합 중에 선수가 삼진아웃을 당하거나 홈런을 치면 맥도날드의 TV광고 멜로디가 경기장에 울려 퍼짐
  - 사이타마(埼玉)현 동부에서 37개 점포를 운영하는 프랜차이즈 가맹기업인 ‘제이알’과 제휴를 하고 있기 때문임
  - 이는 이전 체제에서는 실현될 수 없었던 일이며, 덕분에 집객과 스태프 채용에 효과를 나타내고 있음
- 이런 일이 가능해진 배경에는 시모히라 부사장이 부활시킨 프랜차이즈의 지역본부체가 있음

- 전국을 동일본, 중일본, 서일본의 3개의 지구로 나누고, 각 지구에 임원이 총괄하는 지역본부를 설치했음
  - 186명의 가맹점 오너를 복수의 블록으로 나누고, 점포운영 및 인재채용·육성, 재무담당을 각각 배치해서 오너의 요청과 상담에 신속하게 대응할 수 있는 체제를 구축했음
- 일본맥도날드는 지역본부제에 대해 점포 수리 및 금융지원 등 일정 수준의 재량권을 가진 전임 담당자가 지역본부제 있어서 의사결정이 빨라진 것으로 평가하고 있음
- 점포를 새롭게 디자인할 때, 이전에는 요청사항을 전달하더라도 실현되지 않는 경우가 많았으나 최근에는 다른 점포에는 없는 디자인 벽지를 선택할 수 있도록 되는 등 각 점포의 개성을 표현하는 것을 인정하고 있음
- 각각의 가맹점 재량이 왜 이렇게까지 없었는지에 대해 의문을 가지는 사람들이 많았음
- 지금이야 2896점포(2017년 6월말 현재) 중 프랜차이즈 점포는 68%(1963점포)를 차지하고 있어, 미국과 같이 프랜차이즈가 주도하는 사업모델이 되었으나 과거에는 그렇지 않았음
- 일본맥도날드는 거의 10년 단위로 커다란 비즈니스모델의 변혁이 있었음
- 1970년대의 창업기, 1980년대의 대로변 대형 점포 추진기, 1990년대의 소형 점포 추진기 그리고 프랜차이즈화 추진기를 거쳐 현재 재구축을 진행하고 있는 것으로 보임
- 1971년에 일본맥도날드를 설립한 후지타(藤田)는 2003년에 회장 자리에서 물러날 때까지 직영점을 중심으로 점포를 운영했음
- 창업기의 테이크아웃 주도의 점포에서 대로변 점포, 소형 점포로 주력 출점 형태가 변하기는 했지만 미국 본사와의 관계 때문에 후지타(藤田) 자신이 일본에서의 거대 오너로 점포 확대를 주도하는 구도는 바뀌지 않았음
  - 이런 과정을 거쳐 매장 수는 2002년 말에 3892개까지 확장되었음
- 후지타 시대에도 지역본부제는 존재했지만 직영점을 관리하기 위한 사업본부로 기능했었고, 프랜차이즈 가맹점은 지역본부가 아닌 본사의 프랜차이즈부가 총괄하고 있었음
- 그 결과 해당 지역에 밀착한 점포 운영이 충분히 이루어지지 못했음

- 이러한 직영점 주도의 비즈니스 모델을 프랜차이즈 주도로 전환한 것이 2004년에 사장에 취임한 하라다(原田) 전 사장이었음
  - 2007년부터 불과 2년 만에 프랜차이즈 비율을 29%에서 54%로 거의 두 배 가까이로 확대시켰음
- 한편 본격적으로 프랜차이즈 확대를 추진하기에 앞서 지역본부제를 폐지했음
  - 2001년에 발생한 식자재 문제 파문으로 심각하게 경영환경이 나빠져 본사에 권한을 집중할 필요가 있었기 때문임
- 프랜차이즈의 확대와 중앙집권화는 초기에는 적절하게 기능을 했다고 평가를 받고 있음
  - 채산성이 좋지 않은 매장을 대거 폐점하는 결정을 하는 등의 조치에 힘입어 2011년에는 역대 최고의 영업이익을 기록하기도 했음
- 그러나 2013~2014년이 되면서 기존 매장의 매출의 증가세가 크게 둔화되는 양상이 나타났음
  - 소비자의 기호가 지역별로 다양해져 더 이상 중앙집권으로는 모든 수요를 충족시킬 수 없게 되었던 것임
  - 톱다운 방식이 아니라 각 매장이 해당 지역의 환경에 맞게 운영할 수 있는 고유의 시스템 구축이 급선무였던 것임

#### 4. 피플 비즈니스

- 부활을 위해 추진했던 세 번째 전략은 인재교육의 강화이었음
  - 맥도날드에는 대표적인 아르바이트 직급인 ‘크루’가 약 13만 명이 있음
  - 역대 간부들이 ‘맥도날드는 피플 비즈니스’로 표현하는 이유가 바로 이들 ‘크루’의 존재에 있음
- 앞서 언급했던 중국 현지공장의 ‘치킨너겟’ 사건은 맥도날드의 이러한 피플 비즈니스에 커다란 타격을 주었음
  - 실적 회복을 기대하기 어려웠던 지난 2015년 봄에 ‘크루’의 채용을 전년대비 1만 명 정도 줄일 수밖에 없었음

- 매장의 매출이 감소하면서 근무시간이 줄어 충분한 수입을 얻을 수 없어 일을 그만두는 ‘크루’가 적지 않았음
  - 학교 선생님이나 가족으로부터 ‘맥도날드에서 아르바이트하는 것은 안 하는 것이 좋다.’는 말을 들었다는 ‘크루’가 적지 않았음
- 실제 오랫동안 경험을 쌓은 많은 ‘크루’가 일을 그만두면서 매장 관리에 어려움을 겪는 사례가 속출했었음
  - 맥도날드가 다시 부활하기 위해서는 이러한 ‘크루’의 질을 다시 강화하는 것이 중요했던 것임
- 이와 같은 문제를 해결하기 위해 새롭게 개발한 것이 2015년 4월에 모집을 시작한 ‘KODO’라는 시스템임
  - 스마트폰 앱에 각 매장별 상품 및接客 등의 평가를 고객이 직접 입력하는 시스템임
- 실제 KODO에 접수된 고객들의 회답 건수는 지금까지 600만 건에 이르고 있음
  - ‘쓰레기가 떨어져 있었다.’ ‘주문한 후 시간이 너무 많이 걸렸다.’ ‘프렌치프라이가 식어 있었다.’ 등과 같은 솔직한 평가를 많은 점장들이 ‘크루’들과 공유하면서 의식향상을 도모했음
- 물론 고객의 목소리를 듣는 것만으로 모든 ‘크루’의接客을 개선할 수 있는 것은 아닐 것임
  - 새롭게 일을 시작하는 ‘크루’가 많고 인력부족으로 외국인의 채용이 늘어나는 가운데 누구나가 정확하게 일을 할 수 있는 시스템을 만드는 것은 매우 중요함
- 이에 새롭게 도입을 추진한 것이 주문과 상품을 받는 곳을 분리한 ‘듀얼 포인트 서비스’로 불리는 신형 카운터임
  - ‘크루’의 입장에서 보면 주문을 받는 것과 상품을 고객에게 건네는 작업이 분리됨으로써 번잡함이 크게 줄어들었다고 볼 수 있음
  - 주문번호가 액정 디스플레이에 표시되기 때문에 고객도 주문이 처리되었는지 궁금해하는 부분을 해소할 수 있음
- 2016년부터 본격적으로 도입을 시작하였고 현재 931개 매장이 도입을 완료한 상태임
  - 손님이 많을 때도 주문을 효율적으로 처리할 수 있게 되어 매출이 늘어나는 효과도 보고 있음
  - 일부 매장은 피크시간대에 10% 정도의 매출 신장을 기록하고 있는 것으로 파악하고 있음

- 이러한 개선노력뿐 아니라 작업 매뉴얼도 크게 개선하였음
  - 원래 여러 권의 소책자로 나뉘져 있었으나 2017년에 한 권의 책으로 통합했음
- 양배추를 올리는 방법 등 세세히 소개할 수 있도록 사진을 늘리고 각 작업별로 동영상도 준비했음
  - 더불어 관리개발부에서는 상품을 포장한 형상과 두는 곳, 스텝의 동선 등 세세한 개선을 지속해 나가고 있음

## 5. 향후 전망

- 이러한 3가지 전략을 착실히 실행한 결과 맥도날드는 V자로 서서히 회복되어가고 있는 상황임
  - 앞으로는 이미 계획되어 있는 점포 개장을 앞당겨 실행하는 한편 2018년부터는 신규 출점을 시작하여 새로운 성장을 도모할 것으로 보임
  - 한때 일본시장을 포기하는 듯했던 미국 본사도 최근에는 ‘일본은 성장을 위한 적절한 계획을 가지고 있다’고 평가하면서 주식의 매각계획을 동결했음
- 카사노바 사장은 “당연히 앞으로 성장할 가능성이 있다.”고 강조하고 있음
  - 특히 택배와 석식 수요에 큰 기대를 하고 있는 것으로 보임
- 택배 서비스는 2017년 6월 미국 웨버테크놀로지스의 푸드택배서비스 ‘웨버이츠’를 도내(都内)33개 점포에 도입했음
  - 석식 수요 분야에서는 앞서 소개했던 도카이(東海)지역에서 전개하고 있는 ‘야간 맥’ 등의 검증을 추진하고 있음
- 그러나 이러한 새로운 분야는 점심 메뉴에 강한 맥도날드에게 미지의 분야임에는 분명함
  - 게다가 이미 많은 외식업체와 중식에 강한 편의점 등의 경합을 해야 하는 상황임
  - 따라서 적지 않은 전문가는 맥도날드가 얼마나 새로운 시장에 성공적으로 진입할지 의문을 가지고 있음
- 저출산 고령화가 빠르게 진행되는 상황에서 새로운 수요를 어떻게 끌어낼 수 있을지가 관건이 될 것으로 보임
  - 일본맥도날드의 완전한 부활을 말할 수 있는 것은 보나 높은 성장궤도에 오른 후가 될 것으로 전망됨. **KJCF**

## 사장 인터뷰

부활은 과정에 불과, 신규출점으로 지속성장한다.

일본맥도날드의 실적이 회복한 것은 매우 기쁜 일이다. 정도를 걸었다는 실감을 하고 있다. 지금까지 다양한 개선책을 실행해 왔다. 첫째 제품의 품질과 안전에 대해 개선해 왔다. 동시에 미래 성장을 위해 비즈니스의 기초를 만들겠다고 생각하고 비즈니스 리커버리 플랜을 도입했다.

이 계획에서는 고객 의견에 근거한 개선책 실시, 점포 투자의 가속, 지역밀착형 비즈니스모델로의 전환, 비용과 자원효율의 개선 등 4가지를 제시했다. 고객과의 관계가 다소 약해진 것이 아닌지, 소비자의 변화에 대응하지 못했던 것은 아닌지, 등의 생각이 있었기 때문이다. 그래서 전국에 산재해 있는 맥도날드 점포를 돌아다니며 소비자 대표로 엄마들의 목소리와 일하는 종업원의 목소리를 주의 깊게 경청했다.

일본은 내가 태어난 캐나다에 비해 지역성이 강하다는 것을 느꼈다. 그러한 지역의 커뮤니티의 일원이 되어 단순한 매장이 아니라 지역 주민이 모이는 장소가 되어야겠다고 생각했다. 이것이 진정한 의미에서 프랜차이즈 컴퍼니가 의미하는 것이다. 그렇기 때문에 중앙집권적인 체제를 고쳐 본사로부터 각 프랜차이즈 가맹점에 권한 이양을 해야 한다고 생각했다.

각 점포를 운영하는 가맹점 오너는 기업가 정신이 투철하다. 빅맥도 그리고 에그 맥머핀도 미국의 가맹점에서 탄생한 것들이다. 일본에서도 가맹점이 새로운 메뉴를 개발하는 사례가 앞으로 나타날 가능성이 있다.

‘가벼운 식사’ ‘저렴함’ ‘애들을 데리고 가기 좋은 곳’ 등의 맥도날드를 선호하는 이유는 지역을 불문하고 동일하다. 그러나 그와 관련한 정보발신이 부족했다. 마케팅 일환으로 강화한 SNS 등 디지털 미디어의 활용은 성공적이었다. 미국 본사의 마케팅 최고 책임자도 일본에서의 프로모션에 강한 관심을 가지고 있다.

물론 현재 상태에 완전하게 만족하고 있는 것은 아니다. 아직 성장의 여지가 있고 앞으로 점포와 인재에 대한 투자를 지속해 사업을 확대해 나갈 계획이다. 신규출점을 포함한 계획의 세세한 부분을 발표할 수 있는 단계는 아니지만 앞으로 좀 더 치밀하게 완성하려고 한다. 24시간 영업을 중단한 점포도 있지만 고객의 요구에 따라서는 얼마든지 다시 부활할 수 있을 것으로 본다.

저출산 고령화가 진행되고 있지만 일본에는 1억 3천만 명의 사람이 있다. 아직 부유층으로 볼 수 없는 부류의 소비자도 많아, 택배와 점심 식사 이외의 조식, 석식, 야식 수요 등 손님을 늘릴 수 있는 여지가 충분하다. 일본맥도날드는 이미 안정적인 성장궤도에 올랐다고 보고 있고, 앞으로도 장기성장을 위해 지속적인 노력을 해 나갈 계획이다.

## &lt;참고자료&gt;

1. NIKKEI BUSINESS 2017.8.28. 企業研究, Vol.130
2. 일본맥도날드홀딩스 홈페이지