

일본의 업태별 외식시장 분석

1. 최근 업계 동향

1) 시장축소에 대한 기업의 대응

- 인구가 감소하는 추세에 있고 고령화가 진행되고 있는 일본에서 외식시장 규모는 앞으로 점진적인 축소를 피하기 어려울 전망이다
 - 일본에서 외식하는 식습관이 없어지는 일은 발생하지 않겠지만, 인구감소가 예상되는 가운데 밝은 미래를 기대하기는 어려운 상황임
 - 따라서 축소하는 시장에서 각 기업은 어떻게 성장해야 하는가에 대한 구체적인 전략을 강구해야 하는 어려운 상황에 봉착해 있다고 할 수 있음
- 그러나 시장축소에도 불구하고 합리적인 점포운영으로 이익을 극대화하는 한편 지속적인 대규모 판촉활동으로 활로를 모색하는 기업은 존재함
 - 일본 외식업계를 대표하는 맥도날드와 요시노야(吉野家)와 같은 체인점은 식자재에 대한 철저한 품질관리, 손님응대와 조리방법의 표준화를 추진하면서 꾸준한 성장세를 이어가고 있음
- 앞으로 일본 외식시장에서는 규모를 키우는 한편 효율적 운영을 추진하기 위해 대기업 중심의 업계재편이 추진될 가능성이 높음
 - 단 기호성이 높은 식품을 취급하는 특성상, 규모의 경제만을 추구해서는 생존을 보장받기 쉽지 않을 것임
- 또한 2000년대에 들어와 경쟁적으로 해외진출을 강화하고 있는데, 국가별로 차이가 나는 각종 법규와 일본 현지와의 가격차이로 고전하고 있는 기업이 적지 않음
 - 해외진출 성공사례로 꼽히는 모스버거도 대만의 유력기업과의 제휴를 통해 현지에 200개 이상의 점포를 전개하고 있으나, 그룹 전체에 대한 이익 공헌은 10%정도에 머물러 있는 것으로 알려져 있음

- 최근 대형 외식업체가 기업인수와 사업다각화를 추진하는 사례가 증가하고 있음
(〈표1〉참조)
- 그 이유는 일본 국내에서의 성장을 더 이상 기대하기 어렵다는 점과 여유자금을 보유하고 있기 때문임
 - 한 점포당 투자총액은 수천만 엔으로 비교적 높지 않지만 매출액의 대부분이 매일 현금으로 들어오기 때문에 다른 업계에 비해 자금상황이 좋은 편임
 - 특히 최근에는 부진을 면치 못하고 있는 패밀리 레스토랑과 이자카야(居酒屋, 선술집) 등에 대한 투자를 자제하면서 대량의 자금을 확보하고 있는 기업이 많아졌음

〈표1〉 일본 주요 외식업체의 시장축소 대응 전략

기업인수	ZENSHO Holdings	▷ 패밀리 레스토랑 '코코스'와 '빅보이' 등 적극적인 M&A를 통한 사업 확대
	Doutor Nichires Holdings	▷ unimat 그룹의 카페 업태를 인수. 중국 등의 의욕적인 해외 M&A
해외진출	Yoshinoya Holdings	▷ 1975년 미국 진출 이후, 중국, 동남아시아를 중심으로 점포를 확대시키고 있음
	Saizeriya	▷ 중국을 중심으로 해외진출은 100개 점포를 넘어섬
	Ootoya Holdings	▷ 태국과 싱가포르 등 동남아시아에서 출점
사업 다각화	Wadami	▷ 양로시설 등 간호사업과 택배 도시락 등을 육성
	Royal Holdings	▷ 단체 식당과 기내식 이외에 호텔운영으로 사업을 확대하고 있음

자료: 東洋經濟新報社(2013), “10年後浮かぶ業界沈む業界” 에서 인용

- 이렇듯 기업매수와 해외진출 그리고 사업다각화를 적극적으로 추진하고 있는 일본계 외식기업과는 달리 맥도날드와 스타벅스와 같은 외국계 기업은 상황이 다름
- 미국 본사의 자회사이기 때문에 자체적으로 기업인수에 나선다거나 해외진출을 위한 전략을 강구하지 못한 채 일본시장에서의 향후 성장전략을 고민하고 있는 상황임
 - 일본 외식시장에서 오랫동안 시장점유율 1위를 지켜 왔던 맥도날드는 2010년에 ZENSHO에게 그 자리를 내주었음
- 한편 외식은 제조업과 달리 대규모 설비투자를 필요로 하지 않을 뿐 아니라 토지와 건물, 내장에서 식자재까지 아웃소싱을 활용할 수 있는, 비교적 진입장벽이 낮은 시장이라고 할 수 있음
- 실제 1996년 야키니쿠(焼き肉, 고기전문점) 점포를 시작한 Rex Holdings(2013년 1월에 Reins Holdings와 합병)는 10년 후인 2006년에 매출을 1,500억 엔까지 끌어올렸음

- 또한 지난 2006년에 설립된 '스테이크켄(ステーキけん)'이라는 체인점을 전개하고 있는 M'Grant Food Service은 불과 6년 만에 매출 225억 엔을 달성하기도 했음
- 이들 두 회사의 공통점은 프랜차이즈 방식을 도입한 것과 최고의 입지 조건이 아니더라도 집객이 가능한 업태를 개발했다는 점임
- 성숙되어 축소하고 있는 시장에서도 성공이 가능하다는 것을 보여준 좋은 사례라고 할 수 있음

2) 일본 외식업계의 이익률

- 앞서 언급한대로 실제 지난 10년 동안 일본 외식 시장의 매출규모가 12.4% 감소하였음(<표1>참조)
- 특히 카페와 이자카야, 숙박시설 등이 상대적으로 시장이 많이 축소되었음
- 대기업이 운영하는 체인점보다 영세한 개인 영업자가 운영하는 점포가 문을 닫은 경우가 늘어나고 있는 추세임

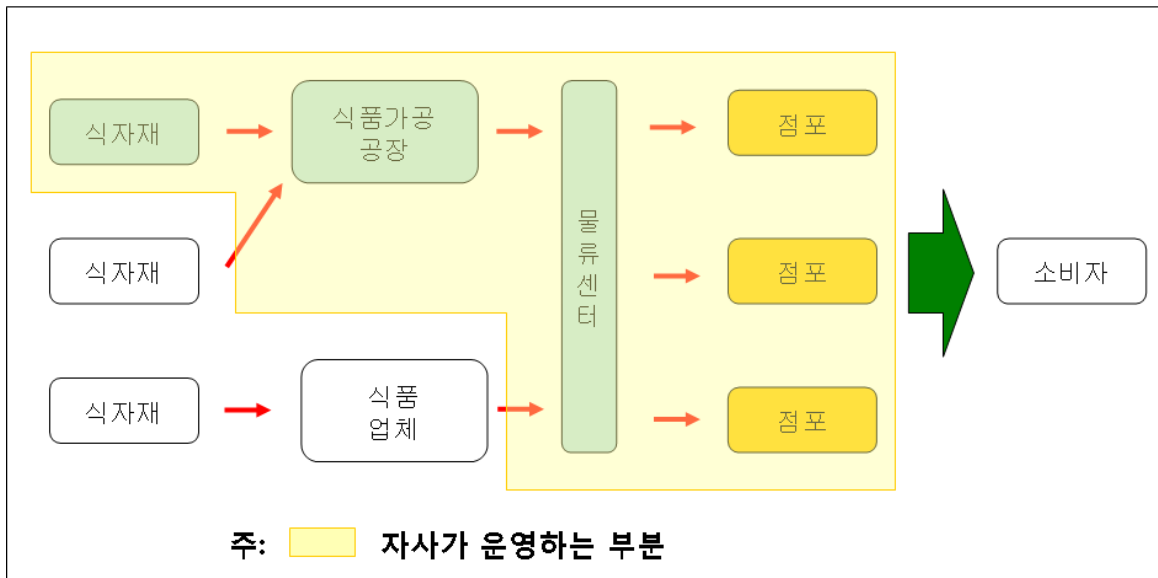
<표2> 일본 외식산업 업태별 매출 감소

	2010년 매출	2000년 매출
시장 전체 규모	23조 6,450억 엔	▲12.4%
식당·레스토랑	8조 9,301억 엔	▲3.1%
메밀·우동점	1조 0,745억 엔	▲3.1%
초밥점	1조 3,260억 엔	▲7.5%
카페	1조 0,104억 엔	▲18.5%
이자카야·비어홀 등	9,949억 엔	▲21.4%
카바레, 바, 클럽	2조 3,425억 엔	▲24.3%
숙박시설	2조 7,461억 엔	▲30.7%
집단급식	3조 2,873억 엔	▲14.2%
기타	1조 9,332억 엔	▲4.7%

자료: 東洋經濟新報社(2013), “10年後浮かぶ業界沈む業界” 에서 인용

- 따라서 수익향상을 위해 점포를 운영하는 것 이외에 물류와 가공, 식자재 조달, 생산까지 자체적으로 운영하는 사례도 증가하고 있음(<그림1>참조)
- 이러한 운영방식은 전체 비용을 절감하여 수익성을 제고하기 위한 전략으로, 점차 도입하는 기업이 늘어나고 있는 추세임

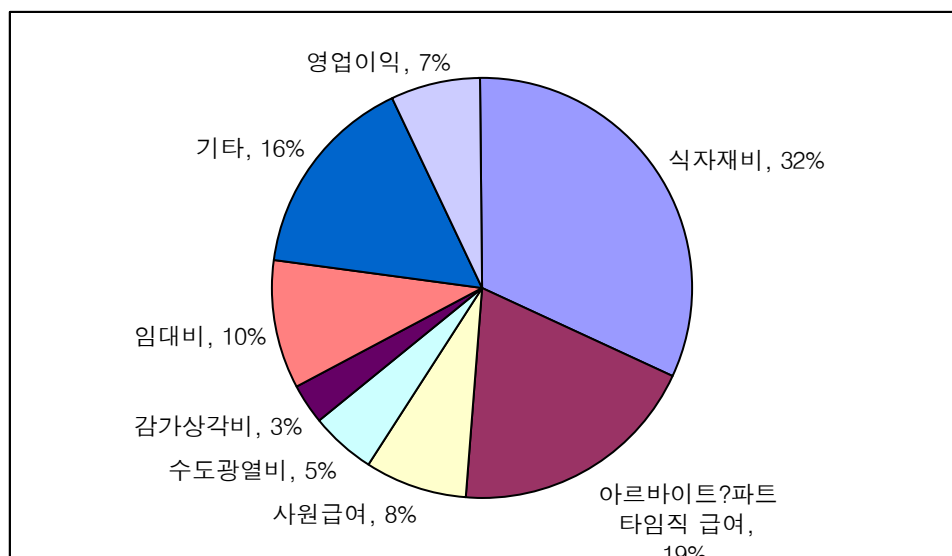
〈그림1〉 대형 외식업체의 서플라이체인 모델



자료: 東洋經濟新報社(2013), “10年後浮かぶ業界沈む業界” 에서 인용

- 외식업계에서 가장 중요하게 생각하는 경영지표는 매출액에서 차지하는 식자재비와 인건비 비율임
- 식자재와 인건비의 합계를 매출액 대비 55~60% 정도로 유지할 수 있으면 건물임대비와 수도광열비를 감안하더라도 비교적 안정적인 이익을 낼 수 있는 것으로 여겨짐

〈그림2〉 마츠야(MATSUYA)의 비용구조



자료: 東洋經濟新報社(2013), “10年後浮かぶ業界沈む業界” 에서 인용

3) 외식업체의 배달사업 진출

- 일본 외식업체들은 라이프스타일이 변화하면서 편의점과 식품슈퍼 시장이 확대되자, 이에 대한 대응으로 ‘배달’ 사업에 적극적으로 진출하고 있음(<표3>참조)
 - 외식산업은 고령화와 젊은이들의 자동차 이탈과 같은 소비자의 라이프스타일 변화에 직면하고 있음
 - 또한 동일본대지진을 계기로 편의점과 식품슈퍼 등의 도시락이 재평가되면서 관련 시장이 확대되고 있는 것도 외식기업에게는 위협요인으로 작용하고 있음
 - 이러한 상황이 전개되면서 외식산업에서는 ‘배달’이 시장변화에 대한 중요한 대응전략이 되고 있음
- 종래의 외식기업 전략은 새로운 상권 확보를 위한 점포 수 확대, 내점객 증가를 겨냥한 신메뉴 개발 및 가격설정 변경 등 소비자의 ‘내점’을 전제로 한 것이 대부분이었음
 - 라이프스타일의 변화, 편의점과 식품슈퍼의 확대에 대응하기 위해 ‘내점’이라는 기존의 틀에서 벗어나 소비자의 자택까지 각종 메뉴를 배달하는 기업이 증가하는 추세임

<표3> 외식기업의 배달사업 진출 사례

배달사업 시작 시기	브랜드 명	개요
1985년	도미노피자(ドミノピザ)	▷ 배달피자의 선구자로 약200개 점포
1987년	파자라(ピザ-ラ)	▷ 최대 배달피자 브랜드로 약540개 점포
1998년	긴노사라(銀の皿)	▷ 최대 규모의 배달 초밥 브랜드로 약350개 점포
2004년	가마도라(釜寅)	▷ 최대 규모의 술밥 브랜드로 약160개 점포
2007년	모스푸드(モスフード)	▷ 2007년 1월에 시범도입 이후 약280개 점포로 확대
2010년	훗도훗도(ほっともっと)	▷ 2010년 10월부터 일부 점포에서 시범 도입 이후 2011년부터 본격적으로 시작
2010년	맥도날드(マクドナルド)	▷ 2010년 12월부터 일부 점포에서 시범 도입 이후 2013년까지 250개 점포로 확대 계획
2012년	오리진도시락(オリジン弁当)	▷ 2012년부터 서비스 시작

자료: みずほコーポレート銀行(2013), ‘外食産業における宅配事業拡大に向けた提言’, “Mizuho Short Industry Focus“, 第47号에서 작성

- 원래부터 외식산업에 배달서비스는 있었지만 제한된 메뉴의 소규모 사업이 주류를 이루고 있었음

- 과거에는 피자, 초밥, 솔밥 등과 같은 제한된 메뉴를 배달 전문회사(피자라<ピザラ>, 긴노사라<銀の皿> 등)와 영세한 개인상점이 주로 취급하고 있었음
 - 그러나 2000년대 후반부터 맥도날드와 모스버거, 대형 도시락 제조업체인 프레나스 등과 같은 기업이 배달사업을 시작하면서, 다른 대기업들도 경쟁적으로 새롭게 시장에 진입하였음
- 소비자가 직접 점포에서 식사를 하는 것에 비해 집까지 식사를 배달하는 것은 소비자 입장에게는 편리성이 높지만, 그 이면에는 배달사업자가 감수해야하는 위험 요인도 존재함
- 배달과 관련하여 사업자가 가장 신경을 써야 하며 부담스러운 것이 바로 ‘교통사고’임
 - 일반적으로 일본에서 외식 점포가 배달사업을 했을 경우, 연간 사고율(사고건수/배달차량 수)은 30%전후인 것으로 알려져 있을 정도임
 - 따라서 앞으로 보다 많은 외식업체가 배달사업을 시작하게 되면 배달건수 증가에 따른 사고건수가 증가할 것이 우려됨
 - 특히 대형 사고라도 일어나게 되면 사회적 문제가 부각되는 것은 물론 기업 입장에서는 브랜드이미지를 실추시키는 결과로 이어질 가능성이 매우 높음
- 일본에서는 배달사업이 확대되고 있는 지금 외식업체가 함께 나서서 사고방지를 위한 대책을 마련할 필요가 있을 것임
- 또한 본격적으로 시장에 진입하기 위해서는 외식업체 각사가 배달에 적합한 상품 개발을 추진할 필요가 있음
- 외식업체와 관련된 단체를 중심으로 사고방지에 성공한 선진적인 사례를 외식업체 모두가 공유하는 한편 사고방지를 위한 통일된 업계 규칙을 도입하는 것도 생각해 볼 수 있을 것임
- 안전대책으로 정기적인 관리시스템 도입, 운전기록 장치 설치 등의 하드웨어 측면에서의 시책과 함께 외부 강사의 강습과 보상제도 신설과 같은 소프트웨어 측면의 시책을 도입하여 사고율을 10%정도로 낮춘 사례도 있음
 - 따라서 이러한 성공 사례를 보다 적극적으로 발굴하여 업계가 함께 공유하는 것이 바람직할 것으로 보임

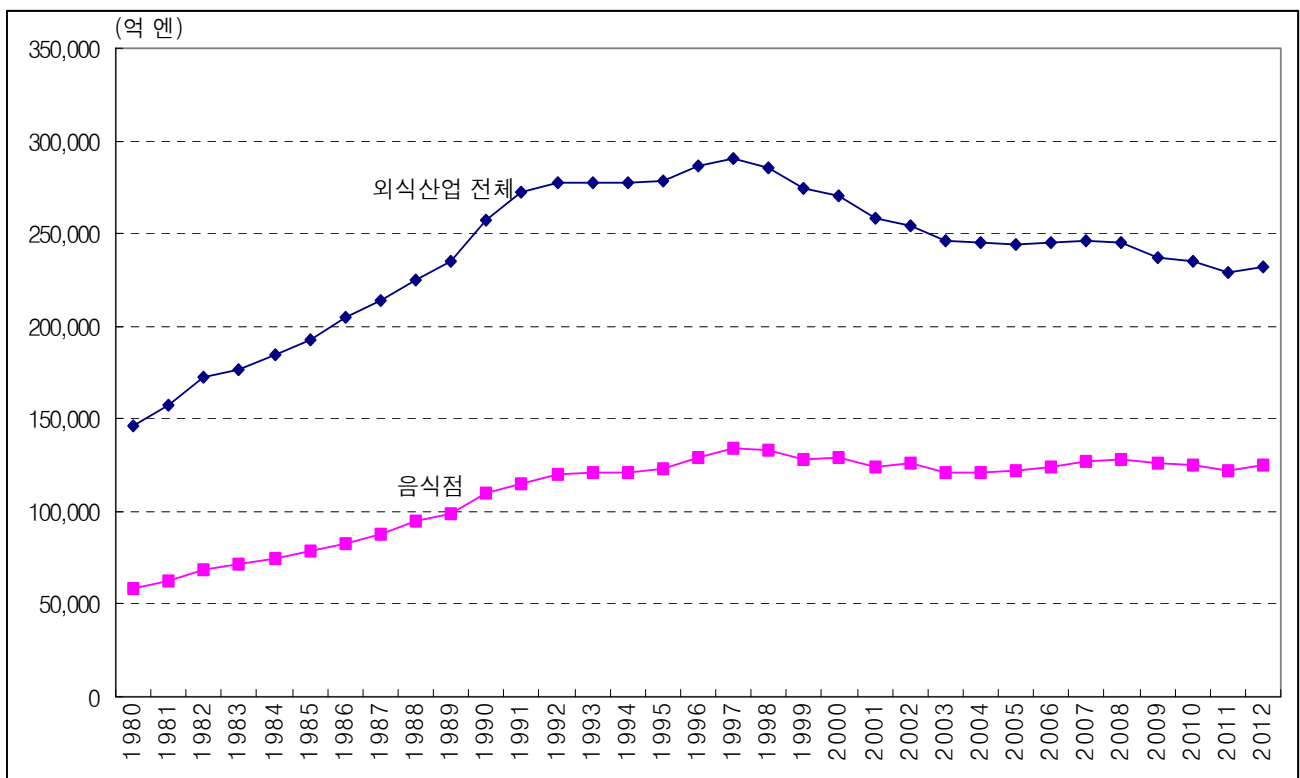
- 또한 운전속도와 오토바이 관리, 기록장치 설치, 연수제도 등에 대한 업계의 통일된 규칙을 정비하여 안정성을 지속적으로 높여나가는 노력이 필요할 것임
- 한편 점포를 방문하는 고객용 메뉴가 아니라 배달에 적합한 새로운 상품을 개발하는 것이 필요할 것으로 보임
- 지금의 배달시스템은 점포에서 조리한 상품을 배달하기 때문에 배달시간이 길어지면 질수록 정도의 차이는 있겠지만 상품의 질이 떨어지는 단점이 있음
- 따라서 배달시간을 단축하기 위해 무리한 운행을 감행하여 사고가 발생하는 경우가 종종 일어났음
- 이러한 문제를 방지하기 위해서 시간 경과에 따른 품질변화가 상대적으로 적은 상품개발이 필요함
- 또한 전자레인지 등의 조리 기구를 이용하여 가정에서 데워서 완성시킬 수 있는 배달전용 상품 개발도 고려해야 할 것임
- 결론적으로 소비자와 외식기업 모두에게 도움이 되는 배달사업을 구축하는 것이 중요할 것으로 생각함

2. 시장규모

- 일본 외식시장 규모는 1990년 후반까지 지속적으로 상승하다가 그 이후 점차 감소하는 추세를 보이고 있음(<그림3>참조)
- 1990년대 후반까지 꾸준한 성장세를 보였던 매출 규모가 2000년대 들어오면서 감소하기 시작했으며 최근 몇 년 사이에는 감소세가 다소 둔화되는 움직임을 보이고 있음
- 전체 음식산업 중에서 특히 음식점 매출을 살펴보면, 전체 움직임과 거의 동일한 수준에서 성장과 감소를 경험하고 있는 것을 알 수 있음
- 2012년 일본 외식산업 시장규모는 2011년대 대비 1.5% 증가한 23조 2,386억 엔을 기록하였음
- 그러나 각 업태별로 구분해서 살펴보면 각각의 특징을 엿볼 수 있음

- 음식점, 숙박시설, 사원식당, 병원급식 등을 포함하는 ‘급식주체부문’의 시장규모는 전체 시장의 80%를 차지하고 있는데, 2012년 매출규모는 18조 5,865억 엔을 기록하였음(<그림4>참조)
- 급식주체부문 중에서 음식점, 숙박시설 등의 ‘영업급식’의 시장규모는 전체시장의 65.5%를 차지하는 15조 2,274억 엔이며, 2011년에 비해 2.5% 증가했음

<그림3> 외식산업 매출 규모 추이



자료) 食の安全・安心財団(www.anan-zeidan.or.jp)통계를 바탕으로 작성

- 음식점 시장규모는 2011년 대비 2.0% 증가하여 12조 4,686억 엔을 기록했음 (<표4>참조)
- 구체적으로는 패밀리 레스토랑과 일반식당, 일본요리점, 양식당, 중식당 및 기타 동양요리점(야키니쿠 포함)을 포함하는 ‘식당 레스토랑’은 전년대비 3.2% 증가하였고, ‘메밀 우동점(서서 먹는 점포 포함)’도 0.8% 증가하였음
- 그러나 회전초밥을 포함한 초밥집은 2011년 대비 0.7% 감소하였고, 기타 음식점(패스트푸드 햄버거 등 포함)도 1.7% 감소했음
- 호텔, 여관에서 식사와 연회가 포함되는 ‘숙박시설’의 시장규모는 동일본대지진의 여파가 진정되면서 가동률이 개선되어 2011년보다 4.7% 증가했음

- 한편 ‘집단급식’의 시장규모는 전체시장의 14%를 차지하고 있으며, 2012년에 전년대비 0.5% 증가한 3조 3,591억 엔을 기록했음
- ‘학교급식(주로 국공립 초등학교, 중학교 등의 급식으로 대학의 학생식당은 미포함)’은 아동 인구 감소 등으로 2011년 대비 0.7% 감소했음
 - ‘사무소’ 급식은 중에서 ‘사원식당 등 급식’은 출근일수 증가 등으로 0.2% 증가하였으며, ‘도시락급식’은 0.2% 감소했음
- ‘음료주체부문’의 2012년 시장규모는 전체 외식산업 시장규모의 20.0%를 차지하고 있으며, 2011년 대비 1.1% 감소한 4조 6,521억 엔을 기록했음
- ‘카페’는 1조 197억 엔으로 전년대비 0.1% 감소했으며, ‘이자야카 비어홀 등’은 1.5% 감소한 9,780억 엔을 기록하였음
 - ‘요정, 바 등’의 2012년 매출은 2011년에 비해 1.4% 감소한 2조 6,544억 엔이었음

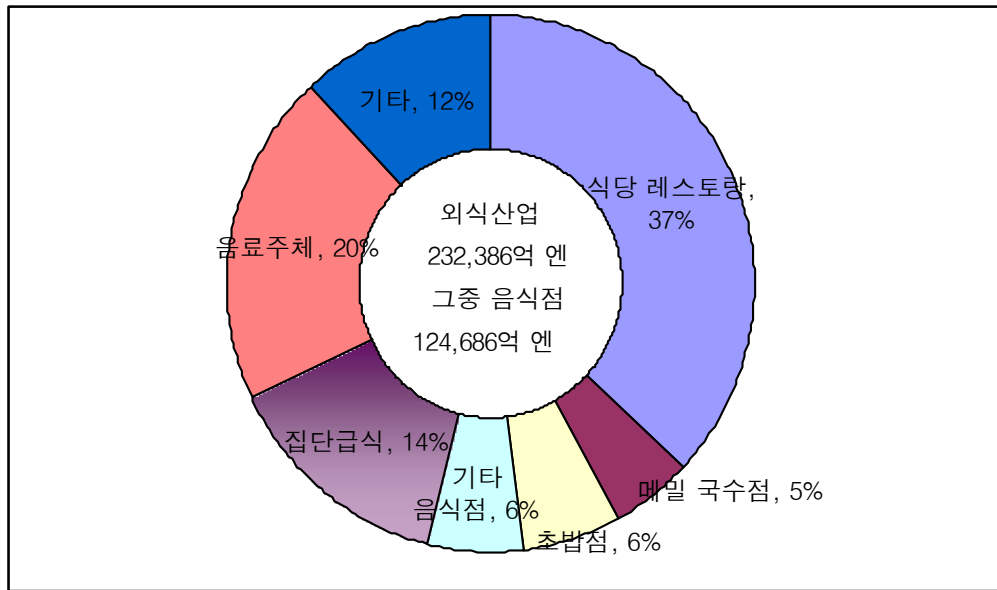
〈표4〉 2012년 일본 외식산업 부분별 매출액 및 전년대비 증감률

외식산업 232,386 (1.8%)	급식주체부문 185,865 (2.1%)	영업급식 152,274 (2.5%)	음식점 124,686 (2.0%)	식당 레스토랑 88,160 (3.2%) 메일 우동점 10,718 (0.8%) 초밥점 12,753 (▲0.7%) 기타 음식점 13,055 (▲1.7%)
			국내선기내식 등 2,457 (3.8%)	
			숙박시설 25,131 (4.7%)	
		집단급식 33,591 (0.5%)	학교 4,930 (▲0.7)	
			사무소 17,179 (0.1%)	사원식당 등 급식 11,992 (0.2%) 도시락급식 5,187 (▲0.2%)
			병원 8,609 (1.5%)	
	음료주체부문 46,521 (▲1.1%)	보육시설 급식 2,876 (2.5%)		
		카페, 이자카야 등 19,977 (▲0.7%)	카페 10,197 (0.1%) 이자카야, 비어홀 등 9,780 (▲1.5%)	
		요정, 바 등 26,544 (▲1.4%)	요정 3,171 (▲1.4%) 바, 캐바레, 클럽 23,371 (▲1.4%)	

주: 단위: 억 엔, ()안은 2011년 대비 증감률, 전체 외식산업 규모(23조 2,386억 엔)는 요리소매업 부분을 제외한 금액임

자료) 食の安全・安心財団(www.anan-zeidan.or.jp)통계를 바탕으로 작성

〈그림4〉 외식산업 업태별 구성비(2012년)



주) 집단급식: 학교, 사무실, 병원, 보육시설에서의 급식

음료주체: 카페, 주점, 요정, 바 등

기타: 숙박시설, 국내선기내식 등

자료) 食の安全・安心財団(www.anan-zeidan.or.jp)통계를 바탕으로 작성

3. 업태별 시장점유율

1) 패밀리 레스토랑

- 일본경제신문사가 출간한 ‘음식업조사’ 등에서 추산한 패밀리 레스토랑을 주력으로 하고 있는 기업의 2011년도 매출액은 1조 1,742억 엔으로 2010년도 대비 1.5% 증가한 것으로 나타남
 - 동일본대지진의 여파가 상대적으로 적었던 지역의 매출이 늘었지만 동일본 지역을 기반으로 하는 대형 외식업체를 중심으로 시장점유율이 감소했음
 - 저출산 고령화에 따른 외식시장 축소와 편의점 등과의 경합 등 구조적인 부진에서 완전히 벗어나려면 앞으로도 상당 기간이 소요될 것으로 전망됨
- 최대 규모의 스카이라크(Skylark)은 2011년도의 점포매출이 1.0% 증가했으나 점유율은 2010년도 대비 0.1%포인트 하락했음
 - 지난 2008년부터 2009년에 걸쳐 채산성이 좋지 않은 점포를 폐쇄하는 구조조정을 실시했으며, 이에 따른 수익성 효과가 한계에 달한 것으로 보임

- 그러나 2011년도에 점포수가 다시 0.4% 증가하는 등 경영합리화에 따른 시장공략에 나서고 있는 것으로 판단됨
- 모든 요리메뉴에 샐러드와 밥을 무제한 제공하는 서비스에 대한 소비자 반응이 좋았고, 절반 가격 캠페인을 펼친 햄버거메뉴와 39엔 인하한 가격으로 제공한 유아용 식사도 호응을 얻었음

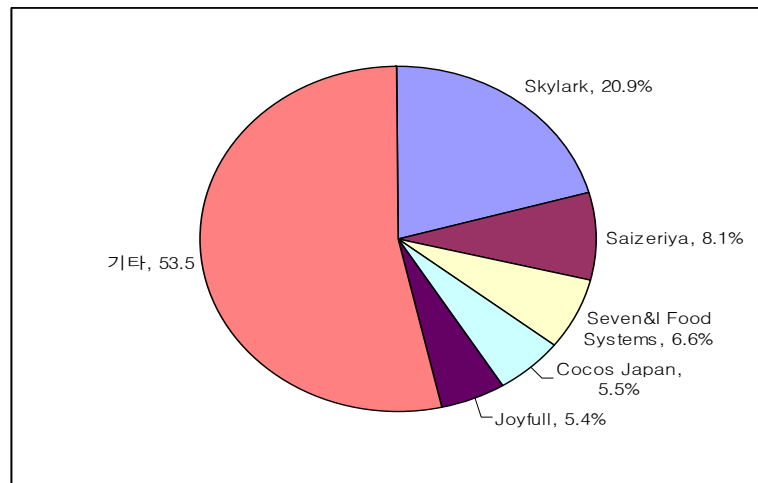
<표5> 과거 5년간 업체별 시장점유율 순위

	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년
1	Skylark	Skylark	Skylark	Skylark	Skylark
2	Royal HD	Royal HD	Royal HD	Royal HD	Saizeriya
3	Denny Japan	Seven&I Food Systems	Seven&I Food Systems	Saizeriya	Seven&I Food Systems
4	Saizeriya	Saizeriya	Saizeriya	Seven&I Food Systems	Joyfull

자료) 日経産業新聞社(2013), ‘日経シェア調査’에서 작성

- 2010년도에 처음으로 패밀리 레스토랑 업계 2위로 부상한 Saizeriya는 2011년도에도 순위는 그대로 지켰으나 시장점유율은 0.2%포인트 감소했음
 - 2011년도에 점포수를 40개 확장했으나 기존 점포의 매출은 7% 감소했음
 - 계획정전으로 영업시간이 단축되었고, 저녁 시간부터 심야에 걸쳐 손님이 크게 감소한 것에 영향을 받은 것으로 보임
 - 저가 상품에 대한 인기는 여전히 높게 나타나고 있으나 규동 체인점의 저가공세와 편의점의 도시락 판매 호조가 위협요인으로 작용하고 있음
- 업계 3위인 Seven&I Food Systems는 주력 브랜드 Dennys가 동일본대지진의 여파로 매출이 감소하면서 2011년도 시장점유율은 2010년도 대비 0.3%포인트 감소했음
 - 철저한 경비절감을 추진한 결과 2012년 영업손익이 흑자로 전환되면서, 2013년에는 본격적으로 점포 리모델링에 여유자금을 투입할 것으로 보임
- 상위 3위 업체의 시장점유율이 모두 하락한 가운데 업계 4위 Cocos Japan은 시장점유율을 유지하는데 성공했음
 - Cocos에서 조식 뷔페를 제공한 결과 여성 고객이 증가하여 기존점포의 매출액이 4% 증가한 것이 주요했음
 - 업계 5위 Joyfull의 2011년 시장점유율은 전년대비 0.1%포인트 하락한 5.4%를 기록했음

<그림5> 2011년 패밀리 레스토랑 업체별 시장점유율



자료) 日經産業新聞社(2013), ‘日經シェア調査’에서 작성

- 최근 일본 소비자의 기호와 생활양식이 크게 변하면서 저가 상품이면 대부분 시장에서 좋은 반응을 얻어낼 수 있었던 과거와 달리 가격대비 가치를 더 신중하게 생각하는 경향이 강해지고 있음

2) 햄버거 체인점

- 2011년도 햄버거 체인의 점포 매출은 7,057억 엔으로 2010년도 대비 1.5% 감소했음 (일본경제신문사 ‘음식업 조사’ 결과)
- 동일본대지진에 따른 소비 감소와 수도권에서의 절전대책 등의 영향으로 고객 방문이 줄어든 것이 주요 요인으로 지적되고 있음
- 이러한 상황에서 하락폭을 최소한으로 줄인 대기업이 시장점유율을 확대시켰음
- 최대 규모의 일본 맥도널드는 2011년 시장점유율을 2010년 대비 0.1%포인트 올렸음
 - 기간 한정으로 판매한 빅맥과 치킨 햄버거가 판매 호조를 보였기 때문으로, 시장 점유율은 변함없이 75% 이상을 유지할 수 있었음

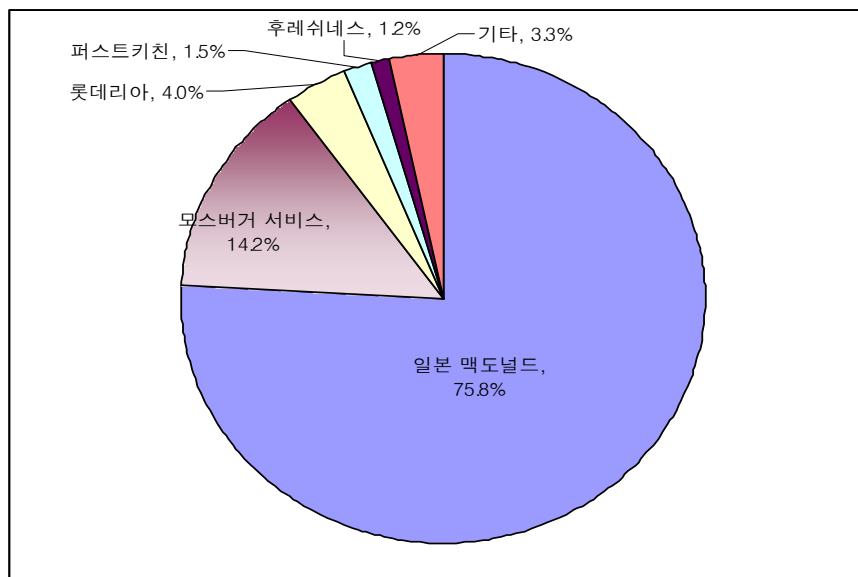
<표6> 과거 5년간 업체별 시장점유율 순위

	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년
1	일본 맥도널드	일본 맥도널드	일본 맥도널드	일본 맥도널드	일본 맥도널드
2	모스푸드 서비스	모스푸드 서비스	모스푸드 서비스	모스푸드 서비스	모스푸드 서비스
3	롯데리아	롯데리아	롯데리아	롯데리아	롯데리아
4	퍼스트키친	퍼스트키친	퍼스트키친	퍼스트키친	퍼스트키친

자료) 日經産業新聞社(2013), ‘日經シェア調査’에서 작성

- 일본 맥도널드의 2011년도 점포 매출은 전년대비 1.4% 감소한 5,350억 엔이었음
 - 맥도널드는 직영 점포에서 상대적으로 이익률이 높은 프랜차이즈로의 전환을 전략적으로 추진하고 있음
 - 또한 소형 점포를 정리하는 한편 드라이브스루(Drive-through)를 할 수 있는 점포 규모 확대를 추진하고 있음
 - 최근 상품 구성 측면에서의 변화로는 ‘빅 아메리카 시리즈’와 ‘아이콘 치킨 시리즈’ 등을 새로 투입한 점을 들 수 있음

〈그림6〉 2011년 햄버거 체인점 업체별 시장점유율



자료) 日経産業新聞社(2013), ‘日経シェア調査’에서 작성

- 일본 맥도널드의 2011년 점포당 평균 매출은 2010년에 비해 상승한 것으로 알려져 있음
 - 연결 경상이익은 전년대비 2% 증가한 276억 엔을 기록하면서, 2001년 주식시장에 상장한 이후 가장 높은 수준을 달성했음
- 한편 모스푸드 서비스는 2011년 점포 매출이 0.6% 감소한 1,000억 엔을 기록하였음
 - 최근 국산 식자재를 사용한 ‘도비키리 햄버거 샌드’ 시리즈와 지역별 햄버거 판매를 시작한 것이 특징임
 - 최초 매장을 개점한 이후 40년이 되는 것을 기념하여 출시한 ‘딤썬모스버거’가 소비자들로부터 좋은 반응을 얻고 있음

- 그러나 신규점포를 제외한 기존 점포의 2011년도 매출은 2010년도보다 4.7%포인트 감소하였음

□ 줄곧 업계 3위를 지키고 있는 롯데리아는 2011년 시장점유율이 대폭 감소하였음

- 2011년 점포 매출은 전년대비 10.8% 감소한 283억 엔을 기록하였음
- 저녁메뉴 한정으로 고가 햄버거를 출시하는 등 객단가를 올리기 위해 노력했으나 소비자의 호응을 이끌어내지 못한 채 매출이 감소하였음

□ 한편 업계 4위인 퍼스트치킨의 2011년 점포 매출은 103억 엔으로 전년대비 0.7% 증가하였으며, 시장점유율도 높아졌음

3) 커피 체인점

□ 2011년도 커피 체인점 매출은 3,061억 엔으로 2010년도보다 0.8% 상승했음

- 2010년도에도 업계 1위 자리를 지켰던 스타벅스가 2011년도에도 시장점유율을 늘리는데 성공했음
- 반면 2위인 도토루는 다소 점유율이 내려가면서 1위와의 차이가 더 벌어졌음
- 상위 2개 업체의 시장점유율이 전체 시장의 60%를 넘는 업계구도는 2011년도에도 변함없이 유지되었으나, 중견 업체들이 점차 시장점유율을 늘려나가고 있어 앞으로는 업체간 간격이 줄어들 것으로 보임

□ 스타벅스의 2011년도 시장점유율은 2010년도보다 1.8%포인트 증가한 35.2%를 기록함

- 56개 점포를 새롭게 개설한 반면 13개 점포를 폐쇄한 결과 2012년 3월말 현재 전체 점포수는 955개가 되었음
- 두유를 사용한 프라푸치노(Frappuccino)와 치즈케익 등의 디저트 판매가 특히 호조를 보였음
- 그 결과 기존 점포의 2011년도 매출은 전년에 비해 0.4% 증가했으며, 매출과 경상이익이 과거 최고치를 기록했음
- 2013년 3월까지 총 60개의 신규 점포를 계획하고 있어 전체 점포수는 조만간 1,000개를 넘을 것으로 예상됨

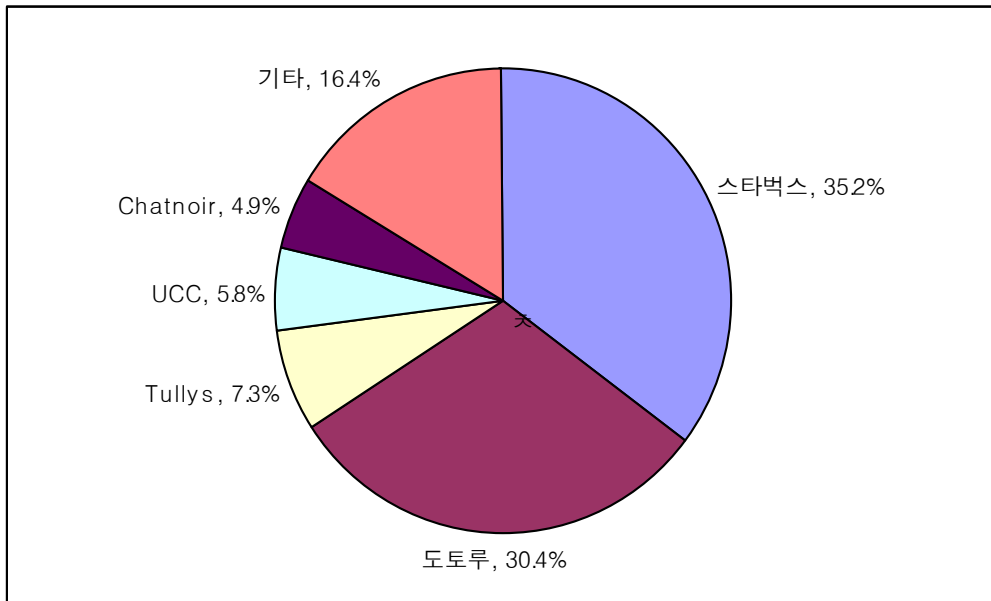
<표7> 과거 5년간 업체별 시장점유율 순위

	2007년	2008년	2009년	2010년
1	도토루커피	도토루커피	스타벅스커피 재팬	스타벅스커피 재팬
2	스타벅스커피 재팬	스타벅스커피 재팬	도토루커피	도토루커피
3	kohikan	UCC 그룹	UCC 그룹	Tullys 커피 재팬
4	UCC Food Service Systems	pokkacreate	pokkacreate	UCC Food Service Systems

자료) 日経産業新聞社(2013), ‘日経シェア調査’에서 작성

- 도토루의 2011년도 점포 매출은 929억 엔으로 2010년과 거의 비슷한 수준에 머물렀음
 - 그 결과 2011년도 시장점유율은 2010년도에 비해 0.1%포인트 감소했음
 - 2012년에 27개의 점포를 새롭게 마련한 반면 47개 점포의 문을 닫은 결과 총 점포 수는 1,421개가 되었음
 - 기존 점포의 매출이 2010년보다 3% 감소한 것이 전체 점포 수 감소로 이어졌다고 볼 수 있음
- 그러나 이처럼 점포수가 줄어든 것은 오래된 점포를 포기하고 흰색을 콘셉트로 한 새로운 점포를 전략적으로 구축하면서 나타난 결과로 볼 수 있음
 - 이러한 점포 쇄신과 함께 아침과 티타임의 푸드메뉴 강화 등을 통해 본격적인 반격에 나선 것으로 판단됨
- 업계 3위로 부상한 툴리스(Tullys)커피는 대학과 병원 그리고 서점 등 이업종과 연계한 새로운 입지 전략으로 매출을 늘려, 2011년도 시장점유율을 전년대비 1.7%포인트 확대시켰음
 - 그림책 독서회 등 어린이를 위한 이벤트를 통해 어머니 고객을 확보하는 한편 파스타 등과 같은 음식을 취급하는 점포도 점차 확대시키고 있음
- 카페 체인 ‘上野珈琲館’과 ‘珈琲館’ 등을 운영하는 업계 4위 UCC푸드서비스 시스템즈의 매출도 점차 늘어나고 있으며, 2011년도 시장점유율도 2010년도보다 0.3%포인트 증가했음

〈그림7〉 2011년 커피 체인점 업체별 시장점유율



자료) 日經産業新聞社(2013), ‘日經シェア調査’ 에서 작성

- 일본 커피판매 시장은 사업 환경이 급변하고 있어 앞으로 업체간 경쟁은 한층 더 가열될 공산이 큼
 - 특히 일본 맥도널드가 본격적으로 커피 판매를 시작했고, 편의점도 원두커피를 전략 상품으로 설정하고 적극적인 시장 진입을 시도하고 있음
 - 따라서 커피 체인점은 과거와는 다른 자신만의 상대적 특징을 부각시키는 전략을 새롭게 강구해야 할 것으로 보이며, 이러한 전략의 성공여부가 시장에서의 승패를 좌우하게 될 것임

4. 시장전망 및 시사점

1) 가격인하는 당분간 지속될 전망

- 시장축소가 불가피한 상황에서 그 동안 추진해 온 경쟁적인 가격인하는 앞으로도 당분간 지속될 가능성이 높음
 - 메뉴가격을 수정하는 것이 업계의 최대 관심 사항으로 떠오르고 있는 상황임
 - 특히 규동(牛丼, 쇠고기덮밥)업계를 중심으로 치열한 가격경쟁이 여전히 계속되고 있음

- 한편 밀가루와 빵 등의 원재료 가격이 급등하고 있어 메뉴가격에 전가될 가능성이 높음
 - 시장 상황이 좋지 않음에도 불구하고 이미 스타벅스와 맥도날드는 원재료 가격 상승으로 판매하는 커피가격을 부분적으로 인상하고 있음
 - 소비심리가 좋아질 것을 기대하기 어려운 상황에서 치열한 고객확보를 위한 업체 간 경쟁은 더 한층 가열될 것으로 예상됨

〈표8〉 외식업계의 가격전략 움직임

2010년 9월 YOSHINOYA	▷ 저가 신메뉴 ‘牛鍋丼’를 280엔에 판매 시작
2010년9~10월 ZENHSO, MATSUYA	▷ 기간을 제한하여 규동(牛丼, 쇠고기덮밥)을 250엔에 판매 시작
2011년 2월 스타벅스	▷ 가장 작은 사이즈의 커피음료 가격 일부 인하
2011년 4월 일본 맥도날드	▷ 평일 낮 시간에만 100엔 이상 저렴한 세트메뉴 판매
2011년 5월 ZENHSO, MATSUYA, YOSHINOYA	▷ 규동(牛丼, 쇠고기덮밥) 3사가 모두 기간을 제한하여 가격을 인하
2011년 6월 일본 서브웨이	▷ 7종류의 샌드위치를 돌아가며 매일 하나씩 290엔에 11월 까지 가격인하
2011년 6월 일본 맥도날드	▷ 일부 커피상품과 조식 메뉴의 가격을 인상하는 한편 음료 메뉴를 기간을 제한하여 가격 인하

자료: 日本經濟新聞社(2012), “日經業界地図”에서 작성

2) 시사점

- 최근 일본 외식시장의 새로운 현상으로 주목할 필요가 있는 것은, 우리나라에도 이미 확산되고 있는 레스토랑과 패스트푸드점 안에 카페 공간을 도입하고 있는 것임
 - 일본계 최대 카페 체인점을 운영하는 도토루가 기존 점포보다 넓은 여성용 점포를 도심지역에 늘리면서 점포당 수익이 크게 증가하는 추세임
- 일본 외식시장은 규모 축소가 불가피한 상황에서 각 업체가 새롭게 배달서비스를 강화하면서 매출증가 효과를 보고 있는 점도 관심 있게 지켜봐야 할 것임
 - 일본 패스트푸드 업계 성장을 주도해 온 맥도널드는 2012년에 햄버거 배달서비스를 본격적으로 가동하였음
 - 처음에는 도심지역을 중심으로 배달서비스를 시작했으나 점차 전국적으로 확산되는 움직임이 강해지고 있음

- 배달서비스가 가능한 최저주문가격을 1,500엔으로 설정하여 객단가를 높이는 효과도 보고 있음
- 2009년에 일본에서 철수했던 Wendy's가 2011년 말 고급화 전략으로 새로 상품군을 형성해서 일본시장에 다시 진출했음
 - 저가 패스트푸드와는 차원이 다른 고급 식자재를 사용한 햄버거로 일본시장을 공략하고 있음
 - 선진국을 중심으로 패스트푸드 시장의 성장이 둔화되고 있는 상황에서 고급화전략으로 일본시장에서 새롭게 도전하는 Wendy's의 성공여부가 외식업계의 지대한 관심을 받고 있음

<참고자료>

1. 日本経済新聞社(2012), “日経業界地図”
2. 日経産業新聞社(2013), ‘日経シェア調査’
3. 食の安全・安心財団 홈페이지(www.anan-zeidan.or.jp)
4. みずほコーポレート銀行(2013), ‘外食産業における宅配事業拡大に向けた提言’, “Mizuho Short Industry Focus”, 第47号
5. 東洋経済新報社(2013), “10年後浮かぶ業界沈む業界”