

세계 최대 프랜차이즈의 시련

일본맥도날드HD

日本マクドナルドホールディングス株式会社
McDonald's Holdings Japan

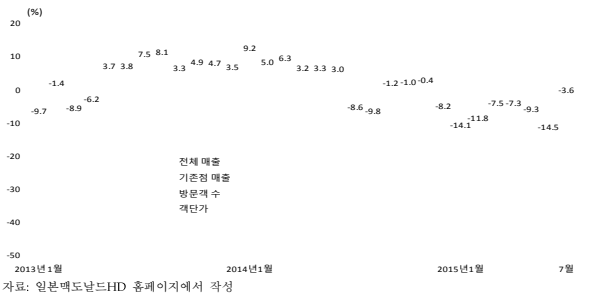


- ❖ **소재지:** 東京都新宿区西新宿6-5-1 新宿アイランドタワー
- ❖ **설 립:** 1971년 5월 1일
- ❖ **자본금:** 241억 1,387만 엔 (2015년 7월 16일 현재)
- ❖ **종업원:** 2,679명 (2014년 12월 31 현재)
- ❖ **매출액:** 223,319백만 엔 (2014년 1월 1일~2014년 3월 31일)
- ❖ **영업이익:** -6,714백만 엔 (2014년 1월 1일~2014년 12월 31일)

일본기업 리포트

- 2014년 8월의 기준점포 매출액이 전년동월대비 25% 감소했고, 그 후에도 매달 20%정도의 감소추세가 이어졌으나, 2015년에 또 다른 새로운 문제가 발생함
 - 일본 각지의 점포에서 상품에 ‘비닐조각’ 등의 이물질이 들어갔었던 것이 연이어 발각되어 방문객 수가 더욱 줄어드는 현상이 나타났음
 - 2015년 1월 기준점포 매출액이 39%나 감소했고, 2월에도 29% 감소하는 등 위기 상황이 이어졌음

<그림1> 일본맥도날드HD 월간 매출 및 방문객 수, 객단가 추이(전년동월대비)



- 치킨문제 그리고 이물질 혼입 문제도 모두 식품안전에 관한 일인 만큼 가장 민감하게 반응을 보인 것은 아이를 기르는 주부였음
 - 가족단위의 방문이 많은 교외의 대규모 점포는 특히 커다란 타격을 입은 것으로 보임
 - 이들 대부분은 맥도날드가 직영하는 점포가 아닌 프랜차이즈체인점이 대부분이라는 특징이 있음

2. 심각한 경영난에 봉착한 프랜차이즈체인점

- 경영난에 봉착한 맥도날드 프랜차이즈체인점은 인건비를 줄이기 위해 점포 운영자가 계산대에 서서 일을 하는 사례가 증가하고 있을 정도임

세계 최대 프랜차이즈의 시련_일본맥도날드HD (No8)

< 요약 >

- 일본맥도날드가 식품안전 문제로 실적이 크게 악화되면서 심각한 경영난에 봉착
- 경영난이 장기화되면서 일부 체인점 경영자는 도산의 위기를 맞고 있으며, 소비자를 끌어드릴 히트상품도 없어 실적악화의 요인이 되고 있음
- 회사를 떠났던 임원들이 복귀하고 미국 본사 사장이 교체되는 등 개혁에 박차를 가하고 있어 앞으로의 향방이 주목되고 있음
- **(벤치마킹 포인트)** 프랜차이즈 경영의 성공을 결정하는 중요한 열쇠는 고객과의 접점을 통해 현장의 문제를 알고 있는 점포의 중요성을 인식하는 것임

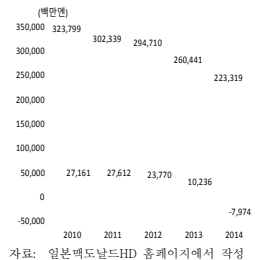
1. 식품안전 문제

- 일본맥도날드HD가 연이어 식품안전 문제가 불거지면서 심각한 경영위기에 봉착
 - 맥도날드 프랜차이즈체인점들이 처음으로 이상한 기운을 느끼기 시작한 것은 지난 2014년 7월초였음
 - 2014년 6월 판매결과를 발표했는데, 기존매장 매출액이 전년동월대비 8%나 감소했고, 이는 5개월 연속 마이너스를 기록한 것이었음
- 프랜차이즈체인점을 운영하는 사장들은 손님이 줄어들고 있다는 것을 느끼기는 했으나 확신할 수 없는 위기감 수준이었음
 - 그러나 그로부터 몇 주후 ‘치킨 문제’가 다시 세상에 알려지면서 막연했던 위기감은 비로소 현실로 나타나기 시작했음
 - ‘치킨맥너겟’의 가공을 위탁했던 중국 공장에서 유효기간이 지난 치킨을 사용하고 있는 것이 발각됨
- 본맥도날드의 사라 카사노바(Sarah L. Casanova) 사장은 기자회견을 열고 ‘분노를 느낀다’는 발언을 함
 - 마치 자신들도 피해자라는 식의 이 같은 발언이 소비자의 분노에 기름을 붓는 양상이 되었음

일본기업 리포트

- 특히 프랜차이즈체인점을 여러 개 운영하는 기업이 적자를 기록하기 시작하면서 일본맥도날드 전체 경영이 크게 흔들리고 있는 상황임
- 프랜차이즈체인점은 로열티와 광고선전비 등 매출의 약20%를 일본맥도날드에 매월 지불하고 있음
 - 따라서 자체적으로 조정이 가능한 것은 인건비와 광열비 등의 고정비, 그리고 점포에서 사용한 판촉비 정도임

<그림2> 일본맥도날드HD
매출액 및 경상이익 추이



- 프랜차이즈체인은 원래부터 주 단위 혹은 일 단위로 아르바이트의 인건비를 관리하면서 이익확보에 부심해 왔음
 - 그런 상황에서 매출이 40%나 줄어들면서 지탱하기 어려운 지경에 이르게 됨
 - 지방의 프랜차이즈체인 중에는 점포의 실내온도를 낮춰 난방비를 줄이거나, 아르바이트 시간을 단축하는 방법을 쓰고 있는 곳도 많음
 - 결국 본인이 원하는 정도의 아르바이트 시간을 확보하지 못하는 사람은 일을 그만두는 경우가 발생하고 있음

- 일본맥도날드는 새로운 프랜차이즈체인 경영자를 모집할 때 일반적인 점포 비용구조에 대해 ‘인건비는 매출의 20% 정도’라고 설명하고 있음

- 그러나 실제 프랜차이즈체인을 운영하고 있는 경영자들 사이에서는 최근 인건비 비율이 40%를 넘는 사례가 있는 것으로 알려져 있음
- 햄버거를 만드는데 들어가는, 소고기를 다져서 등갈게 만든 식재료 가격은 지난 1년 동안 20% 이상 급등했음
- 그럼에도 불구하고 일본맥도날드 본사는 세트메뉴 도입 등으로 일부 상품을 실질적으로 가격을 인하했음

□ 매출이 급감하면서 자금사정이 급격히 악화된 프랜차이즈체인도 적지 않은 것으로 보임

- 실제 2015년 1월 이후 흑자를 내고 있는 프랜차이즈체인점은 거의 없을 것이라는 것이 업계의 지배적인 판단임
- 프랜차이즈체인점을 운영하는 경영자 대부분은 점포를 취득할 당시 적지 않은 부채를 안고 사업을 시작하는 것이 일반적임

□ 최근 몇 년 사이 평균 취득액은 1억 엔 정도인 것으로 알려져 있음

- 취득액의 최소 25%는 자기부담으로 준비해야 하며, 나머지는 일본맥도날드가 소개하는 은행에서 저리로 용자를 받을 수 있음

- 그러나 매출급 상황은 일반적으로 7년으로 설정되어 있기 때문에 그 사이에 매출이 줄어들면 자금사정이 악화될 수밖에 없음

□ 그 동안 일본맥도날드는 프랜차이즈체인에 대해 재무적인 지원책을 강구해 왔음

- 앞서 언급했던 이른바 ‘치킨문제’가 불거지자, 로열티 감면과 지불유예 등의 시책을 실시했음
- 2015년부터는 점심시간의 매출이 증가한 점포에 대해서는 본사에 지급해야 하는 것을 감면하는 새로운 제도로 이행할 예정이었음
- 그러나 2015년 1월 매출이 급감하는 상황변화가 발생하여 계획수정이 불가피해 짐

□ 봄, 여름, 겨울방학 등 학교가 오랫동안 쉬는 시기는 맥도날드에 가족단위 고객이 몰리는 한창 바쁜철임

- 프랜차이즈체인은 이 시기에 현금을 대량으로 확보해서 연간 투자에 유용하게 활용해 왔음

- 그러나 2015년 겨울방학 기간에는 매출이 크게 줄었고, 봄방학에도 역시 예년과 같은 매출을 올리지 못했음
- 프랜차이즈체인점을 운영하는 경영자들 사이에서 ‘이대로 가면 여름방학 전에 자금이 고갈되어 도산하는 점포가 나올 것이다’는 ‘6월 위기설’이 대두되었음
- 실제 기존점포 6월 매출액이 전년동월대비 -23.4%를 기록했고, 7월에는 그것보다 낮은 -12.6%를 기록함

□ 이처럼 궁지에 몰려 어렵게 영업을 하고 있는 프랜차이즈체인과는 달리 일본맥도날드 본사는 자금의 사태를 해결할 수 있는 가능성이 높은 사안으로 보고 있음

- 일본맥도날드HD의 하라다(原田)회장은 “실적이 악화되었을 때 프랜차이즈를 확실하게 지속적으로 성장시킬 수 있는 재무적 지원 프로그램이 맥도날드에는 있으며, 프랜차이즈가 도산 위기에 처해있다는 것은 터무니없는 오해.”라고 강조함
- 하라다 회장은 사업회사 CEO로 근무했던 2004~2013년 사이에 직영점을 유력 프랜차이즈체인에 매각해서 전체 점포에서 차지하는 프랜차이즈체인 비율을 높였었음
- 본사 투자를 줄이면서 유력한 프랜차이즈체인 여러 점포를 확보함으로써 재무기반 안정화를 도모할 수 있도록 유도한 것임

□ 또한 직영점을 프랜차이즈체인에 매각해서 얻은 이익은 일본맥도날드의 실적을 지탱하는데 중요한 역할을 수행했음

- 직영점에서 프랜차이즈체인으로 전환한 점포가 509개로 가장 많았던 지난 2008년 12월 결산에서는 점포매각이익이 43억 엔에 달했음
- 이는 그해 영업이익의 약20%에 달하는 규모이며, 2011년 12월 결산까지 계속해서 영업이익이 증가하는 등의 약진하는 경영실적의 이면에서는 이 같은 점포매각 이익이 크게 기여했음

□ 그러나 이렇게 지금까지 일본맥도날드의 성장에 지대한 역할을 해온 프랜차이즈체인 모델이 기로에 서 있음

- 치킨문제가 발생한 후로부터 프랜차이즈체인을 운영하는 경영자들 사이에서는 점포매각 소문이 끊이지 않고 있음
- 실제 30여개 점포를 소유하고 있었던 교토의 경영자와 간사이(関西)의 여러 경영자 등 유력한 프랜차이즈체인이 2014년 가을 이후 연이어 점포를 내놓고 있는 상황임

□ 프랜차이즈체인이 점포를 그만두는 경우에는 일본맥도날드의 지원을 받아 인접한 다른 경영자에게 매각하는 것이 기본이었음

- 그러나 이처럼 경영이 악화된 상황에서 자금여력이 있는 프랜차이즈체인 경영자를 찾는 일은 쉽지 않음
- 따라서 점포를 매각하고 싶어도 사겠다는 다른 프랜차이즈체인 경영자를 만나는 일이 어려운 상황임
- 일부 프랜차이즈체인에서는 서둘러 조기폐업을 검토하는 사례가 증가하고 있는 것도 이런 상황과 무관하지 않음

□ 경영이 악화되더라도 다른 프랜차이즈체인에 점포를 팔 수 없다면 일본맥도날드가 점포를 돌려받는 방법밖에 없음

- 따라서 실제 지금까지 추진해 왔던 프랜차이즈체인을 늘리는 전략은 수정이 불가피한 상황임
- 2014년은 프랜차이즈체인에서 직영점으로 전환한 점포수(18개)가 직영점에서 프랜차이즈체인으로 전환한 점포수(2개)보다 훨씬 많았음
- 하라다(原田)회장이 프랜차이즈체인화를 추진했던 2007년 이후 처음 있는 일임

□ 본사와 프랜차이즈체인 사이에서 캐시플로우의 분배가 한쪽으로 기울면 프랜차이즈 사업모델은 성립되지 않는다는 것이 일본맥도날드의 입장임

- 프랜차이즈체인에 대해 재무적인 측면에서 지원하는 것도 프랜차이즈체인 점포를 매입하는 것도 모두 편중된 캐시플로우 분배를 시정하기 위한 것임
- 그러나 그러한 불균형을 근본적으로 개선하기 위해서는 소비자가 매력을 느낄 수 있는 메뉴와 점포를 개발하여 매출을 회복시키는 방법밖에 없음
- 그러나 프랜차이즈체인을 경영하는 오너는 매출을 회복시킬 수 있는 능력이 일본 맥도날드 본사에 있다고 생각하지 않는데 문제가 있음

3. 히트상품 부재문제

□ 지금 일본맥도날드 점포에서는 ‘쿠폰 의존증’이라고 할 수 있는 상황이 벌어지고 있음

- 정확한 데이터에 근거한 것은 아니지만 맥도날드 점원들 말로는 감각적으로는 손님 약 80%는 쿠폰을 제시하고 주문을 한다고 함

- 맥도날드 점포에서는 계산대 앞에 주문을 하기 위해 기다리는 손님 대부분이 스마트폰을 들여다보며 쿠폰을 찾아 화면을 점원에게 제시하는 광경을 계속해서 볼 수 있음
- 일부 손님은 생각했던 상품이 할인대상이 아니면 구매를 하지 않는 경우도 종종 발생하고 있음

<표1> 주요 나라의 맥도날드 점포수

국 가	점포수
미국	1만 4350
일본	3093
중국	2142
독일	1477
캐나다	1440
프랑스	1342
영국	1241
전세계	3만 6258

자료: NIKKEI BUSINESS, 2015.3.23., 企業研究 Vol.42에서 인용

<그림4> 세계 주요 지역별 맥도날드 방문객 수 (전년대비 증감률)



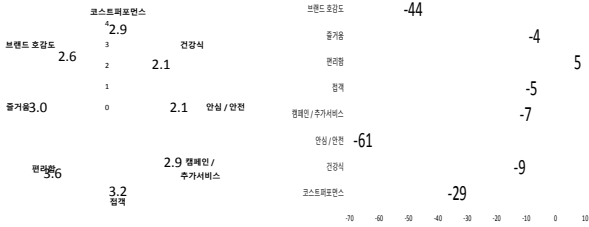
□ 예전에는 16장이 붙은 쿠폰을 나눠주면 1개월 정도는 효과가 지속되었지만, 요즘은 3일도 버티기 어렵다는 것이 프랜차이즈체인 경영자의 말임

- 그래도 쿠폰을 배포하지 않으면 손님이 오지 않으니 어쩔 수 없다고 함
- 프랜차이즈체인 점포에서 쿠폰을 발행하는데 들어가는 비용은 전적으로 프랜차이즈체인이 부담하고 있음
- 쿠폰은 일시적인 집객 효과를 보기 위해 사용하는 것이 원래의 목적이지만, 만성적으로 의존하게 되면 점포의 수익을 압박하게 됨
- 마치 시작해서는 안 되는 ‘각성제’같은 존재라고 한탄하는 프랜차이즈체인 경영자가 적지 않은 상황임

□ 사실 이처럼 쿠폰에 의존하게 된 것은 전적으로 맥도날드의 메뉴와 점포에 대해 소비자가 느끼는 매력도가 떨어지고 있기 때문임

- 닷게이비즈니스가 맥도날드에 대해 소비자조사를 한 결과에 따르면 그러한 현상이 여실이 드러나 있음
- 실제 여러 항목에서 소비자 만족도가 현저히 낮아지고 있는 심각한 상황임을 알 수 있음

<그림5> 일본맥도날드에 대한 이미지 조사 결과(5점 만점)



주: 2015년 3월 4~6일 사이 20~60대 남녀 165명을 대상으로 인터넷 조사, ‘변화지수’는 각 항목에서 ‘좋아졌다’라고 응답한 사람의 비중에서 ‘나빠졌다’고 응답한 사람의 비중을 뺀 값을 지수로 산출.
 자료: NIKKEI BUSINESS, 2015.3.23., 企業研究 Vol.42에서 인용

- 현재 맥도날드의 이미지를 ‘코스트퍼포먼스’ ‘건강식’ ‘안심·안전’ 등의 항목에 대해 소비자가 5점 만점으로 평가한 결과를 보면, ‘안심·안전’과 ‘건강식’이 2.1점으로 가장 낮고, 가장 높은 것은 ‘편리함’으로 3.6점을 기록했음
- 주목해야 할 것은 각 항목이 5년 전에 비해 ‘좋아졌다’ ‘나빠졌다’ ‘변함없다’인지를 묻은 설문에 대해 답한 내용임
- 변화정도를 알아보기 위해 ‘좋아졌다’고 답한 응답자 비율에서 ‘나빠졌다’고 답한 응답자 비율을 제한 값을 ‘변화지수’로 설정했음
- ‘변화지수’ 값의 마이너스가 커질수록 상황이 악화되고 있다는 것을 의미함
- 지난 5년 사이 가장 하락폭이 크게 나타난 항목은 ‘안심·안전’으로 마이너스 61을 기록했음
- ‘치킨 문제’에 이은 이물질혼입 문제의 영향을 받은 것이겠지만, 다른 항목에 대한 이미지도 대체로 나빠졌음
- ‘코스트퍼포먼스’가 마이너스 29였으며 ‘건강식’과 ‘캠페인·추가서비스’에 대한 이미지 악화도 눈에 띄는 항목임
- 고객을 직접 상대하는 현장에서는 이러한 소비자조사를 반영하듯 가격정책에서 상품개발까지 본사에 대한 불신이 높아지고 있음

- 결국 소비자의 정확한 니즈를 파악하지 못한 채 불완전한 상태로 상품을 개발하고 있는 것으로 보임
- 사실 이러한 새로운 메뉴도 전년대비 실적이 악화되는 상황이 이어지고 있는 기존 매장의 매출을 증가세로 전환시키기에는 역부족인 듯함
- 이 같은 절망적인 상황에서 벗어날 수 있을지, 프랜차이즈체인 오너들은 일본맥도날드 본사에서 최근 일어난 일련의 변화에 실낱같은 희망을 걸고 있음

4. 향후 전망

- 2015년 3월 25일 일본맥도날드HD와 사업회사인 일본맥도날드의 부사장 겸 최고집행책임자(COO)에 시모히라(下平)가 취임
- 시모히라(下平)는 10년 전에 일본맥도날드의 임원이었던 인물로 6년 전에 하라다(原田)가 사장이던 시절에 국내최대 프랜차이즈체인 웰리타푸드에 전근했었음
- 그 후 전직되었고, 머지않아 그 회사의 부사장으로 승진했음
- 그리고 2015년 1월에 일본맥도날드로 돌아와 점포운영 등을 담당하는 상석집행임원에 취임했음
- 그로부터 불과 2개월 후 전체 사업에 대한 집행책임임을 맡는 자리에 오르게 된 것임
- 지금까지 본사 사원이 프랜차이즈체인으로 전근발령을 받은 후 전직하는 경우는 적지 않았지만, 프랜차이즈체인에서 본사로 돌아오는 것은 이례적인 인사라고 함
- 또한 2015년 2월에는 같은 유형의 인사발령으로 사외로 나갔던 원래 직원을 제품공급 부서 본부장으로 다시 불러오는 경우도 있었음
- 왜 지금 일본맥도날드는 그들을 필요로 하는 것일까? 프랜차이즈체인을 경영하는 사람들은 이제 비로소 본사가 현장의 중요성을 인식하기 시작했다고 기대감을 나타내고 있음
- 일본맥도날드가 ‘회사의 의지’로 프랜차이즈체인의 내부 사정을 잘 알고 있는 시모히라(下平)를 다시 불렀다는 사실은 현 경영진이 현장에 정통한 인재 부족을 인식하고 있다는 것을 시사하고 있다고 할 수 있음
- 실제 과거 십 수 년 동안 많은 임원급 인재가 회사를 떠나 다른 곳으로 자리를 옮겼음

- ‘소비자 니즈를 본사가 파악하고 있지 못하다’는 현장의 목소리가 높아지고 있는 상황임
- 실제 최근 감자튀김 가격이 자주 변하면서 고객이 혼란스러워하는 경우가 많았다고 함
- 그리고 채소를 더 넣고 칼로리를 낮추는 등 건강식 메뉴를 만들어달라는 현장의 요구가 받아들여지지 않았다고 탄탄하는 프랜차이즈체인 경영자도 많음
- 실제 수도권 점포에서는 점심시간 손님이 3년 전에 비해 60%는 줄었다고 함
- 3년 전 일본에서는 미국의 대표적인 도심을 모티브로 설정한 햄버거 ‘빅아메리카’의 캠페인이 한창이던 때임
- 모두 3차례의 캠페인 중 두 번까지는 큰 성과를 거두었으나 세 번째가 실패한 이후 고객이 만족할만한 제안이 거의 없었다는 것이 프랜차이즈체인을 운영하는 경영자들의 입장임

- 지난 과거에는 소비자의 기억에 남을만한 맥도날드 캠페인도 적지 않았음
- 그 대표적인 사례가 2008년에 실시되었던 ‘퀴터파운더’의 프로모션임
- 발매하기 전에 오로지 쿼터파운더만 판매하는 새가만 점포를 개설해서 입소문을 유도한 후, 나중에 사실은 맥도날드 상품이라도 합함으로써 화제가 되었음
- 그러나 최근에는 소비자를 열광시킬만한 창의적인 프로모션이 보이지 않음
- 따라서 최근에는 일본맥도날드도 고객의 니즈를 적극적으로 반영하려는 움직임을 보이고 있음
- 지난 2014년 10월에 평일 점심시간에 판매하는 350~550엔의 세트메뉴 ‘점심 백’을 선보이면서 소비자의 관심을 끌기도 했음
- 같은 달에 발매한 ‘돈가스 맥버거’는 공포를 통해 선발된 일반소비자 15명의 의견을 들어 소스를 개발했음
- 이처럼 개발단계에서부터 소비자의 의견을 반영하는 것은 처음 있는 시도였음
- 상품개발에 관여했던 사람은 “1991년 발매했던 ‘치킨다즈다’ 이후 맥도날드를 대표할만한 강력한 메뉴를 만들지 못하고 있고, 성공을 체험하지 못한 개발부대도 자신감이 없는 것으로 보인다.”고 말함

- 이렇게 일본맥도날드를 떠난 인재가 지금은 다른 외식 체인업체의 최고경영자에 취임한 경우도 적지 않음
- 이러한 간부 유출은 하라다(原田)가 주도한 간부인재의 대체가 중요한 요인 중 하나였던 것으로 보고 있음
- 하라다(原田)와 의견이 맞지 않아 회사를 그만둔 간부가 적지 않았던 것으로 알려져 있음
- 당시 상황에 대해 하라다(原田)는 “한두 명의 발전적인 전직은 있었지만 그것을 제외하면 유능한 인재유출은 없었던 것으로 인식하고 있다.”고 말하고 있음
- 하라다(原田)에 따르면 당시는 많은 임원과 부장이 점포경험을 쌓고 본사로 이동해 온 비슷한 경력을 가진 인재가 많았지만, 성장하기 위해서는 능력의 다양성이 필요하다고 판단해서 외부에서 인재를 등용하는 것에 주력했다고 함

< 영국 맥도날드 사례 >

‘매일 먹고 싶지는 않지만 이 정도의 가격과 맛이려면 다른 패스트푸드를 능가한다’고 생각하는 소비자의 지지를 받아 미국 맥도날드의 영국법인인 맥도날드UK의 실적이 8년 연속해서 수익이 증가하고 있다. 2014년 7월에 불거진 이른바 ‘치킨문제’ 이후 맥도날드가 세계 각지에서 부진을 면치 못하고 있는 상황에서 건실한 성장을 거듭하는 영국에서의 사업은 역경 속에서 한줄기 빛과 같은 존재로 인식되고 있다. 더욱이 맥도날드UK는 지금으로부터 10년 정도 이전에 건강에 대한 관심이 고조되면서 ‘맥도날드는 몸에 나쁘다’는 이미지가 정착되었다. 그래서 점포를 구조 조정하는 등 실적이 악화했었다.

그러나 맥도날드UK는 고객의 건강과 안전을 철저히 생각하는 방법으로 부활하는데 성공했다. 현재 판매하고 있는 감자튀김의 열분은 2003년 대비 4분의 1로 줄었고, ‘소금 없는 감자튀김’까지 선택할 수 있도록 했다. 모든 메뉴에서 트랜스지방을 제외하고 셰이크의 지방도 34% 줄였다. 식자재 산지는 소고기와 감자를 중심으로 영국 국내로 제한해서 영국산 비율을 55%로 끌어올렸다. 또한 방목해서 키운 닭이 낳은 달걀만을 사용한다. 2013년에 영국과 전 유럽의 외식업체와 슈퍼마켓을 뒤흔든 소고기에 말고기가 혼입된 사건에서도 맥도날드는 무사했다.

이러한 개혁을 주도했던 사람은 2015년 3월 1일 미국 맥도날드 최고경영자에 취임한 스티브 이스터브룩이다. 이스터브룩은 2006년에 맥도날드UK의 CEO로 취임했고, 2010년에는 유럽을 총괄하는 위치로 승진했다. 2011년에 맥도날드를 떠나 영국 외식체인업체인 피자익스프레스와 와가마마(일본식)의 사장에 취임했으나, 2013년에

미국 맥도날드가 다시 조빙했다.

이스터브룩이 CEO에 취임한 직후인 3월 5일에 맥도날드는 미국에서 새로운 식사 재 조달 방침을 발표했다. 사육하는데 항생물질을 사용하지 않는 닭고기만을 조달하는 등이 골자였다. 이미 이전 사장이 일부 점포에서 고객의 취향에 맞게 햄버거를 만들어 주문할 수 있는 서비스를 도입하는 계획을 발표하바 있다. 이와 더불어 앞으로는 먹거리의 안전과 건강을 적극적으로 어필해 나갈 것으로 예상된다.

그러나 이스터브룩이 직면하고 있는 문제는 뿌리가 깊어 보인다. 점포수에서 전 세계의 약 40%를 차지하고 있는 미국에서도 실적악화는 심각한 수준이고, 2014년 4사분기의 영업이익이 전년동기대비 15%나 감소했기 때문이다.

실적 부진의 원인은 현장의 모럴 저하와 더불어 신용 체인점의 거센 공세를 꼽고 있다.

뉴욕 할렘지역의 점포에서 일하는 직원은 '바쁘면 감자튀김을 끝까지 튀기지 않은 채 내놓는다. 종업원이 줄어 그렇게 하지 않으면 돌아가지 않는다'고 말한다. 맨해튼에 위치한 다른 점포에서 일하는 직원도 '충분히 조리하지 않은 채 손님에게 내놓는 경우가 종종 있다'고 인정한다.

이처럼 현장에서의 모럴이 낮아지는 배경에는 낮은 임금에 대한 불만이 있다. 점포에서 일하는 종업원은 최저임금에 가까운 수준의 급여를 받으며 일하고 있다. 2014년 5월 주주총회를 앞두고 본사 앞에서 임금인상을 요구하는 시위가 발생해서 100명 이상이 연행되기도 했다.

더욱 심각한 것은 모럴 저하가 서비스 악화를 초래하면서 고객 감소세가 더욱 거세지고 있다는 점이다. 2014년 미국 맥도날드의 방문객 수는 전년대비 4.1% 감소했다.

맥도날드를 떠난 손님이 향하는 곳은 '퍼스트 캐주얼'로 불리는 외식체인점이다. 패스트푸드처럼 주문하고 나서 기다리는 시간이 짧지 않지만 식품안전과 건강을 앞세워 소비자를 만족시키고 있다.

그 대표적인 사례가 멕시코요리의 '치폴레-멕시칸-그릴'이다. 이 점포에서는 맥도날드처럼 공장에서 만든 냉동고기를 기계로 조리하는 일은 없다. 가능한 한 그 지역의 생산자로부터 조달한 안전하고 건강에 좋은 식자재를 그 자리에서 조리한다.

식품의 안전과 건강을 바라는 소비자는 이제 전 세계로 확산되고 있는 상황이다. 치킨문제가 발생한 중국도 예외가 아니다.

최근 점심시간 베이징과 상하이의 맥도날드 점포 앞에는 햄버거를 구입하려는 사람들로 북적인다. 중국 소비자들은 식품의 안전성은 맥도날드가 다른 작은 식당보다 믿을 수 있기 때문에 찾는다고 한다. 맥도날드는 '치킨문제'의 당사자이라고 할 수도 있지만 손님들이 다시 돌아오기 시작하고 있다. 그것이 '다른 곳에 비해 안전'하다는 소극적인 이유일지라도 거기에는 분명한 가치가 있기 때문이다.

이러한 사례가 제시하고 있는 것처럼 식품의 안전과 건강을 축으로 한 서비스와 상품의 품질향상이야말로 현대 소비자에게 가장 어필할 수 있는 요소가 될 수 있다. 이러한 점을 빨리 깨닫고 영국 사업을 부활시킨 실적이 있는 신임 CEO의 수완에 세계 외식업체가 주목하고 있다.

□ 실제로 일본맥도날드HD의 매출액은 하라다(原田)가 CEO에 취임하기 직전인 2003년부터 동일본대지진이 일어나기 전인 2010년까지 약40%가량 증가했음

○ 하라다(原田)가 당시 탑다운 방식으로 추진했던 마케팅전략이 성공했던 것도 실적향상에 기여했을 것을 보고 있음

○ 그러나 한편에서는 몇 명의 간부가 회사를 떠나면서 프랜차이즈체인 오너 등의 현장과 본사경영을 연결하는 끈끈한 협업체제가 약해지기 시작했다음

○ 실제 본사 직원이 점포를 돌며 유대관계를 쌓던 빈도가 현저히 줄어들었다는 것이 프랜차이즈체인 오너들의 말임

□ 시모히라(下平)이 복귀하는 것을 프랜차이즈체인이 주목하는 것은 현장과의 유대관계를 다시 구축하려는 경영진의 의지를 느낄 수 있기 때문임

○ 실제 2014년 말부터 프랜차이즈체인 오너들 사이에서 카사노바 사장의 후임에는 외부로 나갔던 원래 임원을 부를지도 모른다는 소문이 돌았다고 함

○ 이번 인사에서 카사노바 사장은 유임되었지만 오랫동안 공식이었던 부사장 자리를 복원시켜 시모히라(下平)을 받아들인 것은 어떤 의미에서는 프랜차이즈체인 오너들의 생각을 의식한 것일지도 모름

□ 임원 인사 이외에도 변화의 조짐은 조금씩 나타나기 시작하고 있음

○ 카사노바 사장은 프랜차이즈체인 오너에게 2015년 1월 하순 '영업시간의 적정화를 위해 신속한 변경이 가능하도록 단계적인 처치를 결정했다.'는 메일을 발송했음

○ 24시간 영업 방침에 불만을 가지고 있던 프랜차이즈체인 오너들의 생각을 반영하여 각각의 점포 상황에 맞게 24시간 영업을 중단할 수 있도록 했음

○ 실제 이 같은 본사의 결정으로 2015년 2월부터 영업시간을 변경하는 움직임이 확산되고 있음

□ 2013년 가을부터 판매촉진을 위한 방법을 결정할 때의 점포 재량이 넓어지는 등의 변화도 나타나고 있음

○ '커피리필 50엔' '오리지널파르페 출시' 와 같은 독창적인 아이디어가 일부 점포에서 시작되었음

○ 반면 시모히라(下平) 부사장의 취임과 더불어 맥도날드의 글로벌 경영체제도 서서히 변화하고 있음

○ 이런 변화로 일본맥도날드HD가 부활을 향해 다시 활기를 되찾을 수 있을지에 대한 관심이 쏠리고 있음

6. 한국에 대한 시사점

□ 프랜차이즈 사업은 현장과 경영이 얼마나 깊은 유대감을 느낄 수 있는지가 성공의 관건임

○ 일본맥도날드HD의 사례를 통해 캐시플로우가 어느 한쪽으로 기울지 않도록 하는 것이 무엇보다 중요하다는 것을 일깨워주고 있다고 할 수 있음

○ 또한 고객과의 접점을 만들어가는 현장의 의견이 본사 경영에 충분히 반영될 수 있도록 하는 것도 매우 중요한 요소임

□ 경영악화를 초래하는 이유가 반드시 외부의 경영환경 변화에서 비롯되는 것만이 아닌

○ 실제 치킨문제와 이불질혼입문제 등 제품에 대한 관리소홀 등이 일본맥도날드HD의 불안을 초래한 계기가 되었지만, 그 동안 내부적인 갈등이 쌓여 지금의 위기가 나타나고도 볼 수 있음

○ 내부 인사관리에 불만을 가지거나 협업이 전제가 되어야 하는 프랜차이즈체인과의 관계가 악화되면 언제든지 내부요인에 의해 심각한 경영위기를 초래할 수 있음

□ 한편 2014년 12월 결산에서 상장 이후 처음으로 영업적자를 기록했음에도 불구하고 일본맥도날드HD의 주가는 크게 하락하지 않고 있음

○ 2015년 3월 상순까지의 1년 동안 추가하락률은 불과 몇 퍼센트에 그치고 있음

○ 추가하락을 막고 있는 요인으로는 주당 30엔의 배당과 주주에 대한 우대조치가 꼽히고 있음

○ 주가 안정에 도움이 된다고는 하지만 배당지급을 위해 일본맥도날드HD는 연간 약 40억 엔의 현금을 지출하고 있음

□ 주식시장에서는 2014년 가을경부터 '사업 재편에 들어가는 비용이 발생하기 때문에 불필요한 현금지출을 억제하는 방법의 일환으로 비상장화를 추진하는 것이 아닌가'하는 추측이 나돌았음

○ 비상장화의 한 가지 방법으로 미국맥도날드의 100% 자회사로 편입되는 것임

○ 현재 일본맥도날드HD 주식 중에서 간접적인 지분을 포함하면 약 50%를 미국 맥도날드가 보유하고 있음

○ 단 미국 본사도 대대적인 구조개편이 필요한 상황이기 때문에 일본에 어느 정도 투자할 여력이 있는지는 불투명한 상황임

□ 실제 미국맥도날드는 45년 만에 처음으로 매장 수를 줄이는 결정을 했음

○ 맥도날드는 2015년 안에 미국에서 184개 매장의 문을 닫고, 125개 매장을 새로 개설할 계획임

○ 맥도날드 2015년 상반기 전 세계 매출도 10% 감소했고, 지난 10년 동안 줄곧 감소하고 있는 상황임

○ 따라서 이러한 실적 부진으로 인원 감축과 사업구조 개편과 더불어 새로운 메뉴 개발에 박차를 가하고 있음

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS, 2015.3.23., 企業研究 Vol.42

2. 중앙일보, 2015.8.13

3. 일본맥도날드HD 홈페이지