

モスバーガーの差別化戦略

91K003 安達由香

日本の産業構造は、第一次産業から第三次産業へと移ってきている。その第三次産業の中心である商業部門で、今、注目されるのが外食産業である。

まず、外食産業最近3年間の動きを見てみると外食産業市場規模は、

平成2年	26兆2131億円	前年度対比	10.8%増
平成3年	27兆7914億円	〃	6.0%増
平成4年	28兆3985億円	〃	3.4%増

(出所) (財) 外食産業総合調査研究センター

となっている。

平成2年は、活発な経済活動を背景に、法人交際費、家計の支出・宿泊施設の客単価の上昇や客室稼働率が高かったため大きくのびた。

平成3年は、年後半、経済の先行き不透明により、また天候要因も加わり、前年より低い伸びとなった。

平成4年は、家計の外食支出・企業の交際費などの支出が景気後退の影響をうけて、伸び悩んだため、昭和58年(2.9%)以来の低い水準となった。

成長から成熟へと言われる時代を迎える外食産業市場規模全体の流れの中、(株)モスフードサービス(以後、モス)は、

平成3年度

モスバーガーチェーン全店売上高

902億1700万円 前期比 14.2%増

当社売上高

457億1300万円 〃 13.1%増

経常利益

50億5500万円 〃 0.6%増

24億8900万円 〃 7.3%増

平成4年度

モスバーガーチェーン全店売上高

997億7000万円 前期比 10.6%増

当社売上高

504億1200万円 〃 10.3%増

経常利益

50億3500万円 〃 0.4%減

当期純利益

24億2000万円 // 2.8%減

と、平成4年度は、わずかな減少となった。

この様に、ファーストフード業界も不景気の影響を受け、売り上げの伸びも鈍化、利益率も低下してきているが、モスは売り上げ高も二桁成長を続けており、また利益率は非常に高い。

(表1、表2参照。利益率については表3、表4参照)

この高収益の理由として、

1 宣伝ブームに乗って売れた商品の寿命は短い。流行に左右されない、ということで、テレビコマーシャルなどはもちろん行われぬ。最も大切なメディアは「クチコミ」である。満足してくれた顧客は頼まなくても宣伝してくれる。一方満足しなければ悪い評判を生む、ということも十分承知している。「お店は生放送」であり、お店自身が広告と考える。そこで広告宣伝料は売上高の1%にとどめている。

2 決して一等地ではない土地の独自の立地選定により、たとえ「二等地」の路地裏経営であっても、他にない魅力を持っていれば顧客は集まってくると考える。

3 フランチャイズシステムの展開によって、大きな資本が必要でないため、収益率が高い。一方マクドナルド(マック)は、直営店が主流なため出店するための負担(保証金、賃金、人件費など)が大きい。

4 ファーストフードとはいえ「どんなにはやくてもまずければ顧客は満足しない」という商売の基本を追求し、注文をうけてから調理すること、アフターオーダーの販売方法にこだわる。

と、以上の四つが大きくあげられる。

(2については表5参照)

ところで、(社)日本能率協会は、1992年8月第二回「製品・サービスのお客様満足度調査」(CS調査)を実施し、モスは二年連続ファーストフード部門で第一位を獲得している。

(表6参照)

また、日本経済新聞社系列の日経レストランが行った「外食56チェーンイメージ調査」(1992年2月18日号)によれば、

一位マックは ・メニューが豊富 ・料理がはやくくる ・気軽に入れる
・安い ・明るい ・店員の態度がいい

の項目で最高点であった一方、

二位モスは、 ・好意をもっている ・手作り感がある ・落ち着いた雰囲気
・センスがいい ・評判がいい

の項目でトップで、マックとは異なるイメージで評価されている。

アメリカの外食産業の特徴は、

- 1 ロケーション(立地の優性)
- 2 大型店
- 3 まずくなければいい
- 4 商品のコストは30~35%に抑え、そこそこの商品
- 5 人件費をかけない

であり、マックもそのなかの一つといえるだろう。一方、日本の飲食業は、多く路地裏の小さい店で、パパママによる経営・店作り・雰囲気、サービスがよく、とくに商品が良い。この日本流の特徴をとり入れたのがモスである。上記の評価はこのことを良くあらわしている。

モスが今、このような評価をえているのは創業以来（1972年創業、ちなみにマック日本第一号店のオープンが前年の1971年）の基本理念である「HDC」

- H Hospitality お客様をおもてなしする心
- D Delicious おいしい商品、質のよいものを提供
- C Cleanliness 明るく清潔できれいな店

を、実現するためにとりくんできたからである。現在まで30回のHDC強化期間が（年に一、二回）、約一か月間ずつもうけられ、期間内にHDC審査が各店舗ごとに行われる。

また、モスバーガーフランチャイジー（加盟店）同士の「共栄会」というものがあり、本部とのつながりだけでなく、横ともつながりをもつフランチャイズボランタリーチェーンにより、各店のレベルアップに力を注いでおり、このHDC審査をはじめ、QC（クオリティーコントロール）活動なども行っている。

一般にファーストフードの原材料費は単価の30%程度といわれるが、モスは45%かけている。また、代表作のテリヤキバーガーでは、醤油・味噌を使い日本人の味覚に合うように工夫、日本初お米をつかったハンバーガーのライスバーガーを生み出すなどしている。

1978年代、マックはサンキューセット、ロッテリアはサンパチトリオと、ファーストフード業界は値引き競争をおこなったが、その時もモスは値引きは一切せず、味で勝負、他との差別化をはかってきた。

しかし、この外食産業のなかで、最近コンビニエンスストアのお弁当やデパートの惣菜を中心とする「中食産業」が大きな伸びをみせている。社会現象、ライフスタイルの変化や、生活パターンの夜型化、またコンビニの登場によって、新しい「食」マーケットである「中食」が生まれた。この労働集約的・高付加価値・高成長の中食産業によって、外食産業であるモスも、今日・明日の再生産の場を提供することを使命と考え、積極的な経営をせまられている。

効率だけを追求した経営を考えられがちなファーストフード業界のなかでモスはあくまでも「お客様の満足」を追求したCS（Customer Satisfaction）経営をおこなっている。業界トップの店舗数から、なお展開し「たとえ2000店舗担っても、一店舗の一人のお客様との接客を大事にする。」と言う社長のことばどおり、顧客満足度一位の店舗が事業の拡大を支え、将来さらに発展していくと思われる。

〈参考文献〉

- 加藤勝美『モスバーガー路地裏経営の解明—夢みる雑草たち』現代人物書院、1988年。
- 日興リサーチセンター編『21世紀への新成長ビジネス』東洋経済新報社、1993年。
- 奥住正道『外食産業の未来戦略』マネジメント社、1988年。
- 雑誌『アドインテリジェンス』
- 広報誌『モッスルズ』(株)モスフードサービス、1992年5月号、12月号、1993年5月号。

表1

'91年度(平成3年度)飲食業ランキング

《ランキング表の見方》売上高は直営店とF C店の売上高合計。▲印は減。カッコ内は前年度順位。－(横線)はランキング外、または無回答。伸び率の－は前年度無回答。店舗数の－は無回答。タイプの区別は主力のものを挙げた。区分できない場合は「多角経営」とした。

順位	社名(主な店名)	タイプ(分野)	91年度 売上高 (百万円)	前年度 比伸び 率(%)	売上高内訳		店舗数		
					直営	F C	合計	直営	F C
1(1)	日本マクドナルド	ハンバーガー	207,731	18.4	179,990	27,741	865	710	155
2(2)	日本ケンタッキー・フライド・チキン	フライドチキン	137,878	4.8	45,327	92,551	987	321	666
3(3)	すかいらーく	洋食	135,632	7.6	135,632	0	730	730	0
4(4)	ほっかほっか亭総本部※	おにぎり・持ち帰り弁当	113,555	14.3	0	113,555	2,118	0	2,118
5(6)	小僧寿し本部	すし(ファーストフード)	101,815	3.3	0	101,815	2,169	0	2,169
6(7)	ロイヤル	洋食	100,167	4.5	78,767	21,400	402	322	80
7(5)	本家かまどや	おにぎり・持ち帰り弁当	99,390	0.6	835	98,555	2,125	15	2,110
8(9)	西洋フードシステムズ(CASA)	多角経営	94,700	8.6	94,000	700	667	660	7
9(8)	ダスキン(ミスタードーナツ)	ドーナツ	92,686	2.1	19,768	72,918	660	82	578
10(10)	モスフードサービス	ハンバーガー	90,200	14.2	6,090	84,110	1,103	55	1,048
11(11)	デニーズジャパン※	洋食	85,004	7.7	85,004	0	373	355	18
12(13)	京樽	すし(ファーストフード)	81,996	8.1	81,996	0	797	797	0
13(12)	養老乃滝	居酒屋	80,517	5.2	7,265	73,252	1,798	43	1,755
14(15)	プリンスホテル※	ホテル	73,145	8.4					
15(14)	ロッテリア	ハンバーガー	69,135	0.9	44,111	25,024	651	427	224
16(16)	吉野家ディー・アンド・シー	牛どん	57,475	10.8	38,409	19,066	453	300	153
17(17)	イトマン食品(つば八)	居酒屋	56,102	8.5	5,672	50,430	465	40	425
18(18)	藤田観光(小淵園)	ホテル	46,320	2.0					
19(19)	ホテルニューオータニ	ホテル	42,719	4.2					
20(20)	王将フードサービス	中華	42,005	4.4	24,457	17,548	357	155	202
21(ー)	シダコーボレーション※	集団給食	40,099	ー	40,099	0	1,689	1,689	0
22(21)	ニューターキー	多角経営	36,295	6.9	36,295	0	165	165	0
23(24)	ティエフケー	機内食	35,885	9.1	35,885	0	12	12	0
24(25)	ニッコトラスト※	集団給食	35,005	7.7	35,005	0	848	848	0
25(30)	ココスジャパン	洋食	34,758	15.8	24,892	9,866	211	143	68
26(22)	大和興業(エスカイヤクラブ)	多角経営	34,660	2.3	34,660	0	161	151	0
27(23)	東急ホテルチェーン	ホテル	34,575	3.5					
28(26)	ロイヤルホテル	ホテル	32,378	2.8					
29(28)	サト	和食	32,000	5.4	32,000	0	218	218	0
30(29)	ホッコク(札幌ラーメンどきん子)	ラーメン	31,969	5.6	651	31,318	1,060	24	1,036
31(35)	サッポロライオン	ビアホール	31,134	15.8	26,124	5,010	178	153	15
32(34)	日本食堂	駅構内・列車食堂	30,554	13.1	30,554	0	128	128	0
33(27)	帝国ホテル	ホテル	30,050	▲1.6					
34(32)	フォルクス※	ステーキ	29,207	1.2	29,207	0	153	152	1
35(ー)	春陽堂(茶月)※	すし	28,896	ー	28,896	0	620	620	0
36(36)	木曾路	多角経営	28,380	9.2	28,150	230	92	91	1
37(31)	ホテルオークラ	ホテル	27,700	▲4.2					
38(39)	ドトールコーヒー	喫茶	27,086	10.6	4,219	22,867	509	54	455
39(37)	サンデーサン	洋食	26,612	4.7	25,930	682	165	151	4
40(45)	エムサービス	集団給食	26,584	16.0	26,584	0	284	284	0
41(42)	ジェイダイナー	駅構内・列車食堂	25,774	9.6	25,774	0	237	237	0
42(38)	ジョナス(ザヨナサン)	洋食	25,592	3.6	25,592	0	133	133	0
43(40)	不二家	洋食	24,790	1.3	20,068	4,722	222	112	110
44(33)	栄商事(くるまやラーメン)	ラーメン	24,363	▲12.3	3,315	21,048	280	39	241
45(41)	東京急行電鉄(東急イン)	ホテル	24,300	2.5					
46(48)	ファミリー	多角経営	24,083	8.1	24,083	0	340	340	0
47(44)	オリエンタルランド(東京ディズニーランド)	多角経営	24,000	2.6	24,000	0	32	32	0
48(47)	京王プラザホテル	ホテル	23,611	5.2					
49(43)	ウェンコ・ジャパン(ドムドム、ウェンデイズ)	ハンバーガー	23,359	▲0.2	17,480	5,879	390	271	119
50(49)	グルメ軒屋	多角経営	23,200	8.2	23,200	0	328	328	0
199(186)	明治サンテオレ	ハンバーガー	4,808	4.1	2,600	2,208	86	23	63

※調査期間中に決算期を変更した会社：ファーストキッチン・決算期12月・決算月数9カ月・91年度店舗売上高8,013(百万円)出所、『モスルズ』1992年5月号、(株)モスフードサービス発行。

表2

'92年度(平成4年度)飲食業ランキング

《ランキング表の見方》売上高は直営店とFC店の売上高合計。▲印は減。カッコ内は前年度順位。－(横線)はランキング外、または無回答。伸び率の－は前年度無回答。店舗数の－は無回答。タイプの区別は主力のものを挙げた。区分できない場合は「多角経営」とした。

順位	社名(主な店名)	タイプ(分野)	92年度 売上高 (百万円)	前年度 比伸び 率(%)	売上高内訳		店舗数		
					直営	FC	合計	直営	FC
1(1)	日本マクドナルド	ハンバーガー	212,077	2.3	180,586	31,491	956	777	179
2(2)	日本ケンタッキー・フライド・チキン	フライドチキン	141,835	2.9	46,739	95,096	1,017	330	687
3(3)	すかいらーく	洋食	137,602	1.5	137,602	0	753	753	0
4(4)	ほっかほっか亭総本部※	おにぎり・(持ち帰り)弁当	124,143	9.3	0	124,143	2,251	0	2,251
5(5)	小僧寿し本部	すし(ファーストフード)	104,080	2.2	0	104,080	2,087	0	2,087
6(6)	ロイヤル	洋食	100,722	0.6	79,569	21,153	409	325	84
7(7)	本家かまどや	おにぎり・(持ち帰り)弁当	100,496	1.1	2,616	97,880	2,145	78	2,067
8(10)	モスフードサービス	ハンバーガー	99,800	10.6	6,500	93,300	1,191	57	1,134
9(8)	西洋フードシステムズ(CASA、藩)	多業態	93,530	2.8	92,200	1,330	704	694	10
10(9)	ダスキン(ミスタードーナツ)	ドーナツ	90,997	0.2	14,800	76,197	708	65	643
11(11)	デニーズジャパン	洋食	85,482	0.6	85,482	—	398	377	21
12(13)	養老乃瀧	居酒屋	83,207	4.5	7,195	76,012	1,802	41	1,761
13(12)	京梅	すし(ファーストフード)	79,166	▲3.5	79,166	0	808	808	0
14(14)	プリンスホテル	ホテル	76,943	5.2	—	—	—	—	—
15(15)	ロッテリア	ハンバーガー	66,164	▲3.0	43,337	22,827	600	393	207
16(16)	吉野家ディー・アンド・シー	牛どん	65,268	14.3	43,536	21,732	483	316	167
17(17)	つば八	居酒屋	56,737	1.1	5,709	51,028	436	40	446
18(-)	村さ来本社	居酒屋	55,712	—	1,417,54	295	650	8	642
19(18)	藤田観光(小淵園)	ホテル	51,523	11.2	—	—	—	—	—
20(20)	王将フードサービス	中華	43,073	2.2	24,405	18,668	371	158	213
21(19)	ホテルニューオータニ	ホテル	42,325	▲0.9	—	—	—	—	—
22(21)	シグコーポレーション※	集団給食	41,812	4.3	41,812	0	1,719	1,719	0
23(24)	コスロジャパン	洋食	37,396	7.6	27,599	9,796	227	162	65
24(23)	ニッコトラスト	集団給食	36,090	3.1	36,090	0	881	881	0
25(22)	ニュートーキョー	多業態	35,527	▲2.1	35,527	0	165	165	0
26(25)	大和実業(エスカイヤクラブ)	多業態	34,880	0.9	34,880	0	164	164	0
27(26)	東急ホテルチェーン	ホテル	34,205	▲1.1	—	—	—	—	—
28(27)	ティエフケー	機内食	33,196	0.6	33,196	0	17	17	0
29(28)	サト	和食	33,000	3.5	33,000	0	225	225	0
30(30)	サッポロライオン	ビアホール	32,749	5.2	27,329	5,420	189	173	16
31(32)	日本食堂	駅構内・列車食堂	32,714	7.1	32,714	0	140	140	0
32(-)	ダイナック(膳丸、マリンクラブ)	多業態	32,116	—	32,116	0	197	197	0
33(29)	ロイヤルホテル	ホテル	30,092	▲4.9	—	—	—	—	—
34(36)	木曾路	しゃぶしゃぶ	30,000	5.7	29,800	200	104	103	1
35(31)	ホッコク(札幌ラーメンどさん子)	ラーメン	29,527	▲3.5	640	28,887	1,059	5	1,054
36(38)	ドトールコーヒー	喫茶	29,349	8.1	4,671	24,679	527	58	469
37(40)	エームサービス	集団給食	29,274	10.2	29,274	0	307	307	0
38(34)	フォルクス	ステーキ	28,900	▲1.1	28,900	—	158	157	1
39(35)	春陽堂(茶月)	すし(ファーストフード)	28,665	▲1.5	28,665	0	586	586	0
40(33)	帝國ホテル	ホテル	28,251	▲4.8	—	—	—	—	—
41(45)	栄商事(くるまやラーメン)	ラーメン	27,848	14.3	3,812	24,036	301	45	256
42(41)	ジュイダイナー東海	多業態	27,780	8.2	27,780	0	274	274	0
43(39)	サンデーサン	洋食	26,523	▲0.5	25,990	533	169	166	3
44(42)	ジョナス(ザヨナサン)	洋食	25,521	▲0.3	25,521	0	140	140	0
45(46)	ファミリー	多業態	25,336	5.2	25,336	0	337	337	0
46(37)	ホテルオークラ	ホテル	25,100	▲9.2	—	—	—	—	—
47(66)	大庄(大衆割烹庄や)	居酒屋	25,055	—	12,655	12,400	252	114	138
48(49)	グルメ軒屋	多業態	24,600	5.8	24,600	0	344	344	0
49(44)	東京急行電鉄(東急イン)	ホテル	24,403	▽0.9	—	—	—	—	—
50(43)	不二屋	洋食	23,864	▲3.7	18,864	5,000	258	149	109
121(-)	ファーストキッチン	ハンバーガー	10,213	—	9,877	336	80	76	4
214(197)	明治サンテオレ	ハンバーガー	4,810	0.0	2,500	89	20	69	—

出所、『モッスルズ』1993年5月号、(株)モスフードサービス発行。

表 3

外食産業主要15社の収益性

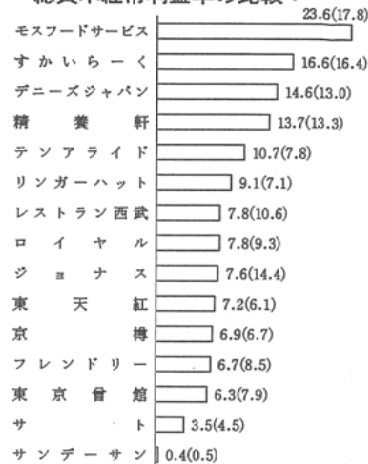
No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
比 率 名	経常利益率	売上高経常利益率	回転率	総利益率	固定資産率	営業利益率	経常利益率	材料費率	売上高営業利益率	賃借料率	売上高賃借料率	売上高経常利益率	売上高減価償却費率	売上高総利益率
比率の説明	収と使用自己資本との比率はどうか	売上高の何%をあげてきたか	売上高の何%をあげてきたか	売上高の何%をあげてきたか	売上高の何%をあげてきたか	売上高の何%をあげてきたか	売上高の何%をあげてきたか	売上高の何%をあげてきたか	売上高の何%をあげてきたか	売上高の何%をあげてきたか	売上高の何%をあげてきたか	売上高の何%をあげてきたか	売上高の何%をあげてきたか	売上高の何%をあげてきたか
(株)モスフードサービス	23.6	11.3	2.09	34.9	5.00	8.8	45.4	65.1	10.1	1.3	1.1	1.4	1.2	0.9
(株)京博	6.9	8.1	0.85	62.3	1.06	9.1	11.2	31.4	29.5	8.6	3.1	2.5	3.1	1.6
(株)サト	3.5	5.0	0.71	64.6	0.90	7.1	7.4	31.9	30.0	9.7	6.5	3.9	4.8	4.1
(株)すかいらーく	16.6	11.1	1.49	65.2	2.19	9.9	28.6	32.7	26.4	9.8	6.0	3.2	2.7	0.7
(株)精養軒	13.7	11.3	1.21	68.8	2.38	9.5	16.0	31.2	34.9	4.6	4.5	2.7	2.2	0
(株)デニーズジャパン	14.6	8.8	1.67	65.0	2.41	8.2	18.7	35.0	25.1	9.1	6.1	2.5	4.1	0.1
(株)東京會館	6.3	5.9	1.07	14.4	1.66	6.1	11.3	25.1	39.8	7.7	4.1	1.5	3.5	1.5
(株)東天紅	7.2	10.3	0.71	57.6	0.98	9.7	12.3	23.8	25.9	13.7	4.0	2.4	4.0	2.6
(株)レストラン西武	7.8	7.0	1.11	13.5	2.08	4.4	14.4	33.1	31.8	10.8	3.9	3.2	3.6	0.5
ロイヤル樹	7.8	8.2	0.95	64.0	1.67	7.0	16.0	32.3	26.9	9.9	5.9	2.4	4.6	1.0
(株)サンデーサン	0.4	0.3	1.15	67.6	1.36	4.2	3.4	30.1	29.0	10.8	7.9	2.4	4.0	4.3
テナアライド(株)	10.7	9.5	1.13	62.3	1.61	10.3	22.7	35.7	26.3	8.4	4.4	2.5	3.6	2.0
(株)ジョナス	7.6	5.6	1.35	65.3	3.34	4.7	13.8	33.7	29.0	12.4	7.2	3.1	2.1	0.8
(株)リンガーハット	9.1	8.0	1.14	77.4	1.66	8.7	25.5	19.3	33.4	12.4	7.5	2.1	4.3	2.6
(株)フレンドリー	6.7	7.2	0.92	64.8	1.58	9.6	13.9	33.0	25.5	10.6	6.2	3.7	3.1	2.7
15社の平均	9.3	7.5	1.24	55.2	1.88	7.8	17.2	33.1	27.8	9.6	5.3	2.7	3.5	1.3

(注) 1. 人件費には、報酬、給料、退職金、福利厚生費、労務費等が含まれている。
 2. 材料費には、商品仕入高等を含む。 (「週間ホテルレストラン」1987.9.4)

表 3・4・5 出所、加藤勝美著『モスパーガー路地裏経営の解明—夢みる雑草たち』現代人物書院、1988年。

表 4

●総資本経常利益率の比較：



●売上高経常利益率の比較：

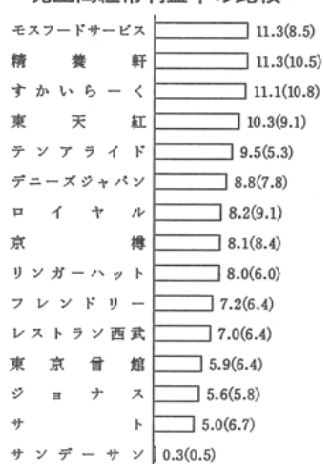


表5

主要飲食チェーンの標準店舗規模と投資額

	企 業 名 (店名)	店 舗 面 積 (㎡)	厨 房 面 積 (㎡)	厨 房 投 資 額 (万円)	設 備 投 資 総 額 (万円)	社 員 (人)	パ ー ト (人)
	モスフードサービス (モスバーガー)	34	8.3	290	740	2.0	2.5
レ ス ト ラ ン	ロイヤル (ロイヤルホスト)	280	82.5	1,400	8,000	12.0	8.0
	すかいらく (すかいらく)	275	97	1,600	6,000	6.0	10.0
	デニーズ・ジャパン (デニーズ)	300	144	1,550	7,800	8.0	12.0
	ファーストフード						
ハ ン バ ー ガ ー	日本マクドナルド (マクドナルド)	264	100	1,700	7,000	3.2	24.0
	ロッテリア (ロッテリア)	100	50	950	3,000	2.0	2.5
	森永キャンデーストア (森永クラブ)	90	40	800	2,000	3.0	7.0
唐 あ げ	日本ケンタッキーフ ライドチキン (ケンタッ キーフライドチキン)	182	56	1,200	7,000	3.0	5.0
ド ー ナ ツ	ダスキン (ミスタードーナツ)	83	23	660	2,500	5.0	7.6
	日本ダンキンドーナツ (ダンキンドーナツ)	83	20	600	2,000	4.0	4.0
ア イ ス	日本デイリークイーン (デイリークイーン)	66	23	850	2,100	2.0	2.0
牛 ど ん	吉野家 (吉野家)	66	16.5	180	1,400	1.2	5.0

(注) すかいらくは新店型、パートは8時間換算 (日経流通新聞調べ)

表6

調査結果が示す'92高満足度企業ランキング

	対 象 企 業	%		
メ ー カ ー	乗 用 車	日産自動車 49.6 トヨタ自動車 49.0		
	女 性 化 粧 品 (メイク)	花王 37.9 小林コーセー 32.8 資生堂 30.3		
	テ レ ビ (14型以上 カラー)	SONY 51.5 三菱電機 50.8 松下電器産業(パナソニック) 50.6		
	イ ン ス タ ン ト コ ー ヒ ー	ネスル 36.4 UCC 32.1 AGF 25.4		
	金 融	銀 行	富士銀行 30.9 三和銀行 28.7 三菱銀行 27.4	
		郵 便 局	三井生命保険 26.9 朝日生命保険 26.8 日本生命保険 24.7	
		カ ー ド	JCBグループ 31.0 VISAジャパングループ 29.6 DCグループ 28.8	
		運 輸	宅 配 便	宅急便(ヤマト運輸) 34.1 ペリカン便(日本通運) 28.6 ゆうパック(郵便局) 28.5
			鉄 道 地 下 鉄	京王帝都電鉄 35.5 京浜急行電鉄 34.0 東京急行電鉄 30.9
			新 幹 線	東北新幹線 30.3 上越新幹線 26.0 東海道新幹線 23.6
航 空 会 社	全日本空輸(ANA) 34.1 日本航空(JAL) 31.6 日本エアシステム(JAS) 25.2			
流 通	百 貨 店		高島屋 37.1 三越 33.4 伊勢丹 31.3	
	ス ー パ ー		イトーヨーカ堂 27.9 ジャスコ 26.6 ダイエー 24.8	
	コ ン ビ ニ エ ン ス ス ト ア		セブン・イレブン 18.2 ファミリーマート 18.0 ローソン 14.7	
	飲 食	ファミリ ー レ ス ト ラ ン	すかいらく 18.5 ロイヤルホスト 17.4 デニーズ 16.3	
		フ ー ド	モスバーガー 35.4 ミスタードーナツ 27.6 ケンタッキーフライドチキン 27.3	
		そ の 他 サ ー ビ ス	遊 園 地	東京ディズニーランド 42.3 としまえん 24.2 後樂園遊園地 17.4
旅 行 代 理 店	近畿日本ツーリスト 30.0 日本交通公社 27.1			
区・市役所	- 17.4			
ガソリン ス タ ン ド	出光興産 33.8 エッソ石油 32.0 昭和シェル石油 29.3			
新 聞	産経新聞 41.2 日本経済新聞 36.1 読売新聞 24.7			

出所、『モスルズ』1992年12月号、朝モスフードサー
ビス発行。