



中小企業



だからできる

値上げの 考え方 進め方



はしがき

世の中は値上げラッシュのさなかにあります。ほんの数年前までの、多くの企業や店が値下げを競い合った「デフレ時代」が嘘のようです。

一方で、まわりを見渡すと、値上げができず苦しんでいる中小企業や商店の姿も目につきます。原材料や燃料価格、運送料、そして人件費と、ほぼすべてのコストが上がっているのに、取引先への遠慮や売上の減少への恐怖から、利益や資産をすり減らしているのです。さすがに最近では、取引先をお願いしてわずかに値上げを受け入れてもらう会社も増えてきました。でも、コストが10%増えている中で5%の価格改定を認めてもらっても、値上げではなく実質の値下げに過ぎません。

筆者はずっと以前から「中小企業が、**中小企業のみで幸せになる方法はないか**」を模索してきました。そんな観点で見ると、規模は小さくなくてもしっかりとした経営で、経営者も従業員も幸せそうな会社が全国のあちこちに見えてきます。共通点は「粗利率が高い」こと。同業者より少し高めの値段をつけながら、確実な取引をしている会社、言い換えれば「値上げに成功した」会社です。さらに驚くべきことに、その中には、取引先や顧客をも幸せにしている会社がたくさんありました。

デフレ時代には、値下げをすることで規模を大きくした会社もたくさんあります。しかし、そんな会社の多くは、従業員が辛そうに働く職場となり、経営者も、規模に比例して高まったリスクを抱えて大変そうです。中小企業がめざす方向ではないように思えました。

とはいえ、値上げは簡単ではありません。今までと同じ商品・サービスを同じ相手に販売しながら値段だけ上がる、そんな都合の良い話があるはずがない。でも、価格の性質を知り、自社を見直し、手順を追っていけば、多くの中小企業が値上げの方法を見出せるはず。なぜなら、大きなシェアを得ないと成り立たない大企業と違い、**小さな市場を獲得すれば成り立つ中小企業には、工夫の余地がたくさんあるから**です。

そのためには、これから紹介する知識と、「値上げして良い会社を作る」という経営者の意志が必要です。幸せな会社づくりに一歩を踏み出す、この冊子はそのきっかけになることを祈っています。

CONTENTS

I なぜ「値上げ」が必要なのか？

- 1 企業活動の源泉は「粗利」、そのためには値上げが必要 4
- 2 値上げは従業員のためにも、取引先のためにも、そして顧客のためにもなる 6
- 3 「知られるコスト」「売るコスト」「将来への投資」の確保で
長期的に維持、成長できる会社になる 7

II 価格のメカニズム～商品力とは何か？～

- 4 商品力とは？ 9
- 5 値段が商品の価値を作ることもある 11
- 6 ヒトは「安いものが好き」 12

III どの商品を値上げするか？

- 7 値上げの条件 15



IV 具体的な値上げの方法は？

- 8 不要な値引きをやめる 21
- 9 インフレ期の値上げ 22
- 10 値上げできる商品と取引先を選ぶ 22
- 11 値上げできる商品・サービスの作り方、見せ方 24
- 12 どれくらい値上げするか 27
- 13 B to B取引は、違う業界の顧客を探して値上げする 29

V 顧客に値上げを受け入れてもらうには？

- 14 値上げは堂々と、礼儀正しく行う 31
- 15 最後の要素は意志と勇気 32

- 値上げ事例①** ラムネ飲料メーカー 8
- 値上げ事例②** 菓子製造小売業 14
- 値上げ事例③** 住宅リフォーム業者 19
- 値上げ事例④** 英会話教室 23
- 値上げ事例⑤** 研修会社 28

I

なぜ「値上げ」が必要なのか？

1 企業活動の源泉は「粗利」、そのためには値上げが必要

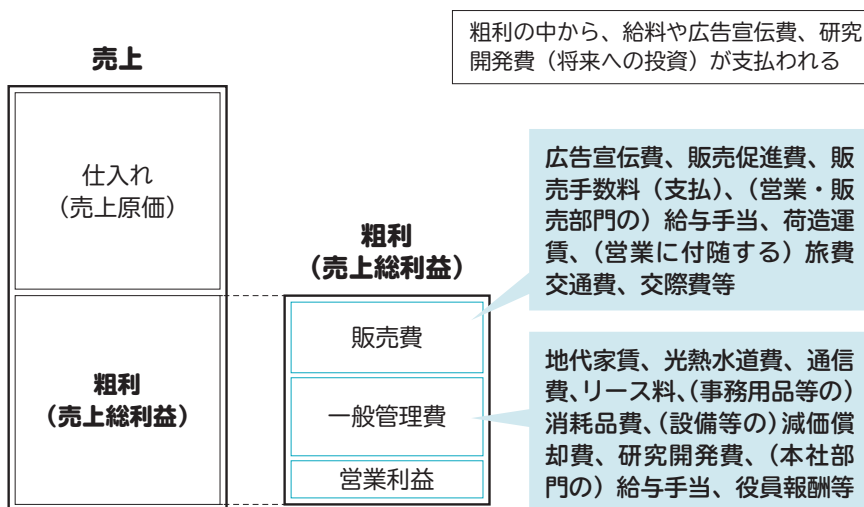
1 「売上－仕入れ＝粗利」、これが企業活動の源泉

売上から仕入れ（売上原価）を引いた金額が「粗利^{あり}※」（粗利益）です。

企業はこの粗利から、従業員の給料や事務所の家賃、運送費、通信費、販売促進費などの経費（販売費・一般管理費）を支払います。こうした経費を差し引いて残るのが営業利益です。粗利以上に経費がかかっている場合には、その企業は営業赤字になります。

※ 製造業の場合は仕入れの代わりに製造原価を差し引きます。会計上は「売上総利益」という言葉を使いますが、ほぼ同じものと理解してください。

売上と粗利の関係



2 コストダウンはもう限界、粗利確保には、値上げするしかない

粗利を高めるには、売上を高めるか、仕入れを低くするかのどちらかが必要です。

●原価の低減はもう限界！

原価を下げるのが簡単にできるならいいのですが、ほとんどの企業はすでに限界まで原価低減の努力をしています。資源価格をはじめ、世の中のさまざまなものの価格が高騰していることから、これ以上の低減は不可能といえるでしょう。

●売上を増やすことでは解決しない！

そうすると、粗利確保のためには売上を高めるしかありません。しかし、一時的に売上を高めるためにセール（＝安売り）をすると、多少売上が増えても粗利は減ってしまいます。

また、何らかの方法によってセールなどをしないで売上を高めることができたとしても、売上が増えるに従って売るための費用も高くなるので、今度は営業利益が減ってしまいます。

利益を確保して売上を高めるには、値上げをするしか方法はありません。

3 値上げができると利益は大きく増える

値上げをして、それが受け入れられると利益は大きく増えます。赤字の会社の多くは、10%の値上げで黒字化することができます。また単純計算ですが、営業利益率が10%の会社が10%の値上げを実現すると、売上数量が変わらなければ、営業利益は2倍に増えます。

値上げをする場合に不安になるのは、売上が減少することですが、10%の値上げをした場合、売上の数が16.7%減少しても、値上げ前と利益額は変わりません（次ページ図表参照）。

また、値上げをして、必ず売上が落ちるとは限りません。客数や販売する商品の数が変わらず、値上げした分そのまま売上が増える場合もあります。また、客数や商品の数はわずかに減少するものの、値上げがそれをカバーして売上が増えたり、売上は減るものの利益額は増えるという場合もあります。

もちろん良い結果ばかりではありません。値上げによって売上、利益とも大幅に減少してしまう場合もあります。

値上げが成功するかどうかは、扱っている商材、取引先の状況、時期、そしてやり方で決まります。これから、そのために必要な事項を解説していきます。

II

価格のメカニズム ～商品力とは何か？～

II

価格のメカニズム
商品力とは何か？

4 商品力とは？

「商品力」というと商品そのものの魅力と考えがちですが、そうではありません。商品力には価格が大きく関わっています。

$$\text{商品力} = \frac{\text{商品の価値}}{\text{商品の値段}}$$

1 商品の価値 ÷ 商品の値段 = 商品力

商品力は、商品の価値を値段で割った値です。例えば、価値が100のA商品の値段が100円だった場合には「 $100 \div 100 = 1.0$ 」が商品力になります。

より商品の価値が高く、150の価値があるB商品が、同じ100円で売られていた場合、「 $150 \div 100 = 1.5$ 」の商品力になり、1.5倍の魅力がある商品ということになります。

しかし、150の価値があるB商品が150円で売られていた場合には「 $150 \div 150 = 1.0$ 」となり、商品力はA商品と同等になります。

2 値段が上がると商品力が下がり、値段が下がると商品力が上がる

同じ商品でも、値段により商品力は変わります。

例えば、価値が100のペットボトル飲料の値段が100円だった場合は「 $100 \div 100 = 1.0$ 」が商品力ですが、値段が150円になると「 $100 \div 150 = 0.67$ 」の商品力となり、魅力が減るので売上も減少してしまいます。

逆に値段が安くなり70円になると「 $100 \div 70 = 1.43$ 」の商品力となり、魅力が大きく増すので、売上も跳ね上がると予想できます。

同じ商品でも値上げをすると売れる量が減ってしまい、値引きをするとたくさん売れるのは、このような理由からです。多くの会社や店が売上を増やすためについつい値引きをしてしまうのも、理解できることです。

値段と商品力の関係

1本100円のペットボトル飲料
品質（価値）が100とすると

$$\text{商品力} = \frac{\text{品質（価値）}}{\text{値段}} = \frac{100}{100} = 1$$



値段が1本150円になると

$$\text{商品力} = \frac{\text{品質（価値）}}{\text{値段}} = \frac{100}{150} = 0.67$$

商品力が下がり、
売上本数が減る

値段が1本70円になると

$$\text{商品力} = \frac{\text{品質（価値）}}{\text{値段}} = \frac{100}{70} = 1.43$$

商品力が上がり、
売上本数が増える

3 値段は誰にとっても同じだが、価値は人により違う

このような説明をすると、「商品の価値って、簡単に数字に置き換えられるんですか？」という疑問を持つ人が出てきます。もっともな疑問です。**ある商品にどれくらいの価値を感じるかは、人によって違うからです。**

例えば、プロ野球のホームランボールはファンにとってはものすごく価値が高いものですが、野球に興味がない人にとっては、単なる使い古しのボールに過ぎず、あまり価値があると感じません。人は好みや興味によってものに感じる価値が変わるのです。

また、場面によっても商品の価値は変わります。暑い日に身体を動かした後は、冷たい飲み物に高い価値を感じますが、クーラーの効いた部屋で長時間仕事をした後であれば、価値を感じなくなります。

一方、値段は誰にとっても同じです。金持ちであっても、貧しい人であっても、100円で買えるものは同じものです。大金持ちだからといって100円でたくさんのもので買えることはありません。

つまり、価値は個人の好みや場面によって常に変動する相対的なものであり、値段は誰にとっても同じ絶対的なものだということです。

そこで、**商品を値上げするには「その商品の価値は値段以上に高い」と感じてもらう必要があります。**

IV

具体的な値上げの方法は？

ここから、具体的な値上げの方法を説明します。

8 不要な値引きをやめる

値上げの前にまず見直す必要があるのが、**不要な値引きをやめる**ことです。先にも説明したとおり、値段を下げれば商品の価値を変えなくても商品力が上がり、売上が伸びるので、値段を下げるのが当たり前になっている会社や業界をよく見かけます。

大手企業でもおにぎりを全品100円にしたり、ドーナツを100円にして、目先の売上と引き換えに商品の価値を下げるようなことをしていた時期がありますから、中小企業ではなおのことだったと思いますが、売上より粗利を重視するなら、こうした値引きはすぐにやめるべきです。

発注元から要請を受けての値引きに対しても、強気に対応しなくてはなりません。BtoB（企業対企業）取引の場合、「ダメ元でいちおう値切ってみる」ことが一般的に行われているので、安易に真に受けないようにしてください。また、値引きをしていないように見えても、余計な手間を無償で提供している場合があります。こうした見えない値引きもやめなくてはなりません。

中小企業では、余計な値引きを見直すだけで利益率が数%改善することがよくあります。

▶販売促進のために必要な値引きもある

すべての値引きをやめなくてはならないではありません。安さで顧客を引きつけるのではなく「販売促進」のための値引きは、状況に応じて行うことも必要です。

具体的には、「今ここで買う理由づくり」としての値引きです。大きな額を下げるのではなく、期間限定で少しだけ値引きすることで買うきっかけを作り、リピートにつなげる方法です。

販売促進の値引きでも、少し工夫すれば値段を下げずに同じ効果を得ることができます。おまけをつけたり、増量パックにしたり、抽選でプレゼントをするキャンペーンをしたりすると、値引き以上に注目されることがよくあります。

IV

具体的な値上げの方法は？