

上手な！

# 値上げの 進め方



日本政策金融公庫  
国民生活事業

# はじめに こんなお悩みありませんか？

「お客さまが離れてしまうかも・・・」そんな心配で価格を据え置いていませんか？材料費や人件費など、様々なものが値上がりしています。「良いものを安く提供してお客さまに喜んでもらいたい」という思いだけでは、お店を維持することが今後難しくなるでしょう。では、何から始めれば良いのでしょうか？

お客さまに「ずっと」ファンでいていただくために、上手な値上げの進め方を一緒に考えてみましょう。

## 登場人物紹介



洋菓子店店主

ケイキさん

なんとかしなければ  
と思いつつ値上げに  
不安が多い。



店主の妻

ケイコさん

接客・経理担当  
本当はお店をもっと  
盛り上げたい。



内装工事業

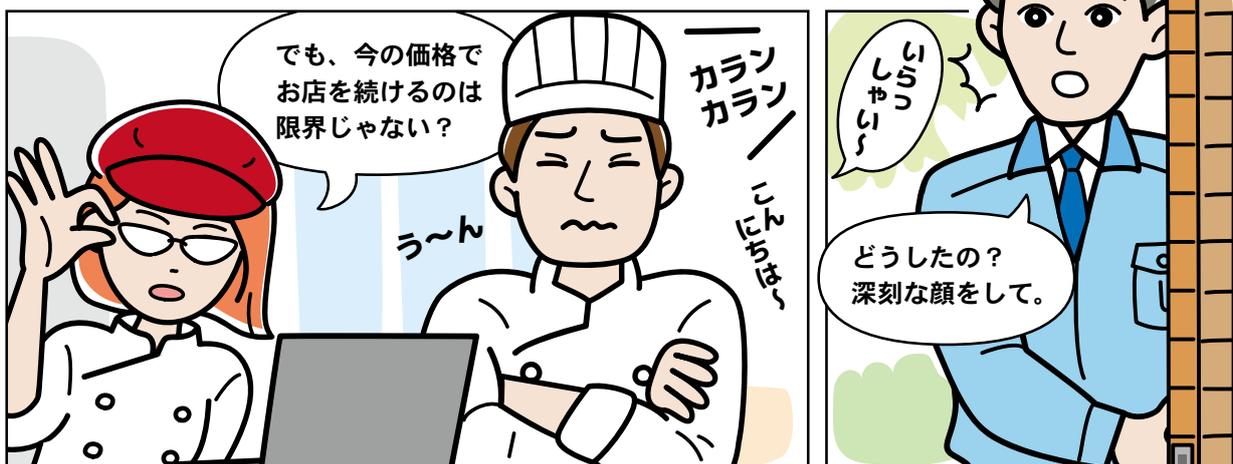
コウジさん

洋菓子店のファン  
値上げに成功してい  
る。



値上げの専門家

先生



# もくじ

- 値上げするための考え方 ..... P2
- 伝え方の工夫で商品を変えずに値上げする ..... P5
- 値上げしても大丈夫？ ..... P6
- 値上げの順番を考える ..... P7
- 利益以外の値上げの効果 ..... P8
- 値上げの幅を考える ..... P9
- 商品を改良して値上げする ..... P10
- まとめ 値上げのチェックポイント ..... P12



# 値上げするための考え方



値上げの前に商品・サービスの「価値」を考えると良いって聞いたんだけど、どういうことですか？

「価値」と「価格」の関係は、このような式で表せます。

$$\text{価値} = \frac{\text{満足・期待}}{\text{価格}}$$



「価格」と「満足・期待」が釣り合うと「価値」を感じて、買ってもらえるってこと？

そのとおり！

だから、「価格」だけを上げて、「満足・期待」が変わらないと、「価値」が下がってお客さまに買ってもらいにくくなるよね。

$$\text{価値} \downarrow = \frac{\text{満足・期待} \rightarrow}{\text{価格} \uparrow}$$



他のお店にお客さまが行ってしまったら困るなあ…

お客さまは、他店と比べて買い物をしています。「ここのお店、安くはないけど、〇〇だから買っちゃうね」と「価値」を感じてもらえる点が増えれば、他店と棲み分けできますよ。



Point

値上げを考えるときには、他店を調査しましょう。その上で、自社ならではの強みで「**値上げする以上に満足・期待を高める**」ことが大切です。

$$\text{価値} \uparrow = \frac{\text{満足・期待} \uparrow \uparrow}{\text{価格} \uparrow}$$





「満足・期待」を高めるにはどうすればいいんですか？

### お客さまの利用シーンを想像してみましょう。

利用シーンには、「満足・期待」を高めるヒント（困り事・ニーズ）がたくさん隠れています。

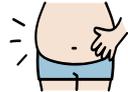


### 利用シーンを想像（焼肉屋さんの例）



### お客さまの困り事

- 1 服に臭いがつくと、帰宅後に家族から嫌がられそう
- 2 脂がのったお肉は美味しいけれど太るのは嫌だなあ



こうしたら喜ばれそうだ。

### 解決策

- 1 消臭剤と煙防止の袋を用意しよう
- 2 「脂肪の吸収を抑える」機能を持つドリンクをメニューに加えて大きくアピールしてみよう



困り事が解決できたら、「満足・期待」が高まりそうですね！

「価値」と「価格」の式に当てはめると、このようになります。



### 値上げ前

$$\text{価値 (買ってもらう理由)} = \frac{\text{肉が美味しい}}{\text{価格}}$$



煙が気になるけど仕方ないか。

お客さま

### 値上げ後

$$\text{価値 (買ってもらう理由)} = \frac{\text{肉が美味しい} + \text{帰宅後も服が臭わない} + \text{食べても太りにくそうな期待}}{\text{価格}}$$



美味しいだけでなく、気遣いもあって助かるね！

お客さま

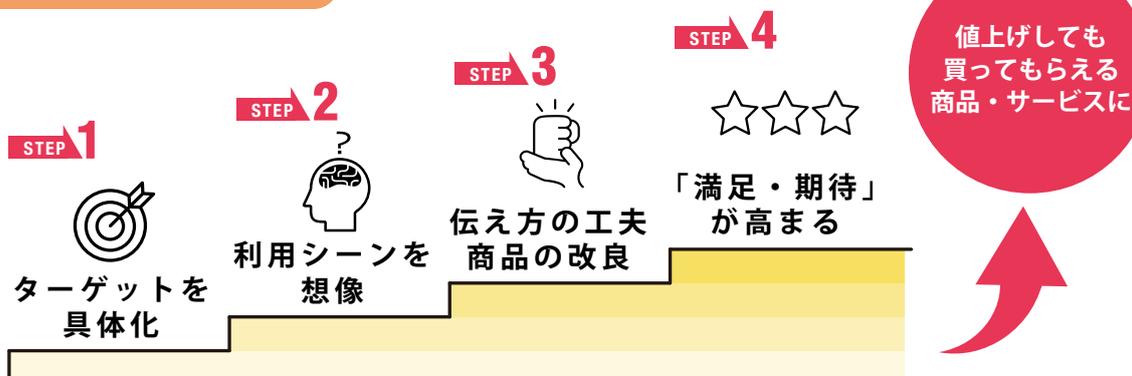


なるほど。お客さまの「満足・期待」が高くなると「価格」を上げられそうですね。とはいえ、お客さまによって利用シーンは様々ですね？

そうですね。まずは「一番」ターゲットにしたいお客さまを考えてみましょう。  
ターゲットを具体化することで、利用シーンを想像しやすくなります。



### 「満足・期待」を高めるステップ



うちにとっての「一番」って誰だろう？  
若い人も年配の人も来てくれたら嬉しいし、選びにくいなあ。

お客さまに喜んでもらった時の会話を思い出したり、「こんなクチコミされたら嬉しいな」と考えてみてはどうでしょう？



### こんな感じかな？



安いから  
助かるよ。

美味しい！  
キレイ！

へー！  
そんな素材を  
使ってるんですね。  
美味しい訳だ！



うちは地元の農家さんから卵や米粉、果物などを直接仕入れているんです。高いけど、味の自信に繋がります。こんなことをしているお店は、近くには無いですね。だから素材の話に関心を持たれた時が嬉しいです！

では、一番のターゲットは「味と素材に関心のあるお客さま」ですね！  
今までは、お客さまにどうやって伝えていましたか？



…あまり伝えていなかったです。  
商品の紹介カードやPOPを工夫してみようかな。  
それから、商品名を「〇〇農園さんの米粉シフォン」とするのも良さそうですね。

こだわりが伝わったら、「地元の美味しいものをプレゼントしたい」「旅行に来たから、地域食材を使ったものを食べてみたい」というお客さまにも喜ばれるかもしれません。

ターゲットを具体化することで、利用シーンをイメージしやすくなりましたね。



Point

# 伝え方の工夫で商品を変えずに値上げする



お客さまの「満足・期待」を高めるには商品を改良するのが前提でしょうか。商品を変えないで値上げすることは難しいですか？

商品の改良は必須ではありません。  
ターゲットの「満足・期待」が高まるよう情報が伝われば良いのです。  
こんな方法がありますよ。



方法  
01

## お客さまが欲しい時期を考える

- 新米や新酒など商品の切替時期
- クリスマスなどのイベントシーズン
- 夏物などの季節の変わり目



## PR方法を考える

- A型看板でお勧めを示す。
- 商品にPOPを付ける。
- SNSなどで発信量をふやす。

方法  
02

方法  
03

## 販売場所を考える

- イベント（店外催事）に出店
- ネットショップを始める。



## 値上げの理由を正直に伝える

材料費や人件費の高騰など、値上げの理由を正直に伝えることで、お客さまに値上げを理解してもらえることが増えています。お客さまが「今まで安すぎたよね」と納得してくれる場合は、とにかく値上げしてみる方法もあります。

方法  
04



色々ありますね。イベントなら、新しいお客さまに話しかけるきっかけも増えるし、値付けも試せそうですね。うちの商品に合うイベントがどこでできそうか、探してみたくになりました！

# 値上げしても大丈夫？

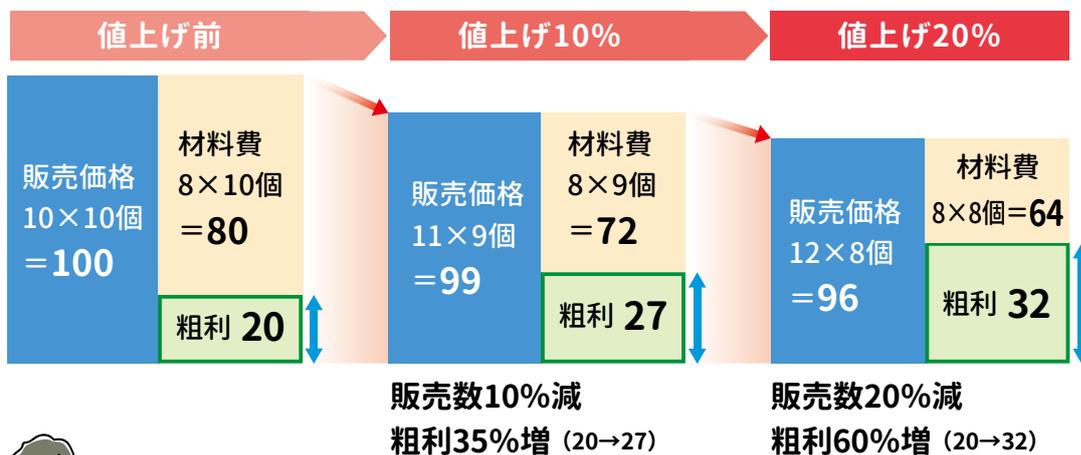


他にも心配なことが…  
値上げしたら、お客さまってやっぱり減りますよね？コウジさんはどうだった？

正直、離れていったお客さまもいるよ。でも、離れたお客さまはずっと値上げを受け入れてもらえなかったと思う。それに、値上げできた先も多いから、トータルでは利益が増えたんだ。



そうなんです。  
値上げをして**売上が減っても利益が増える**場合があります。  
特に、費用が増えない値上げは効果が大きくなりますよ。



10%値上げで販売数10%減少、  
20%値上げで販売数20%減少だけど粗利は値上げ前より増加しているね。

コウジさんはお客さまごとの原価を調べて粗利を把握できていたから、利益もある程度予測できましたね。



なるほど、売上が減っても利益が確保できる場合があるんですね。  
原価をもう一回調べてみます！

原価を計算したら、売上と利益率で分けて分類してみましょう。  
分類表は、値上げの順番決めにも役立ちます。



## 👉 プラスワンポイント

値上げ前には予告をしましょう。駆け込み需要につながりますし、久しぶりにご来店したお客さまがその後、再来店するきっかけにもなります。

# 値上げの順番を考える



商品を売上と利益率で分類したら右の表になりました。

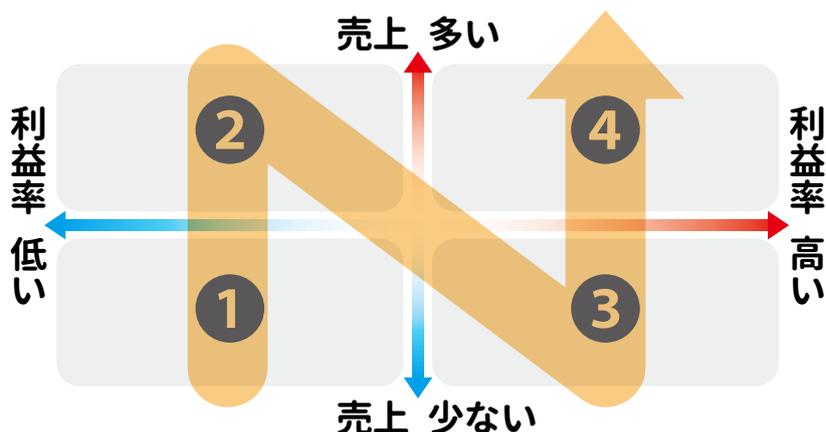
一度に値上げするのは怖いなあ。どの商品から値上げしたらいいですか？



Point

「一度に値上げするのは怖い」そんなときは**影響の少ない商品から段階的に値上げするのがおすすめです。**

利益率の低い①→②→③→④の順に取り組むのが効果的です。



コウジさんは値上げするときに、商品ではなくお客さまごとに売上と利益率で分けましたね。



①は売上も利益も少ないから、「失敗しても仕方ない」と覚悟して、値上げに取り組んだよ。それと、薄利の原因を調べたら、急な依頼などで従業員の残業や休日出勤が多かったんだ。

だから、値上げのお願いと同時に、「1ヶ月以内の変更は、割増料金が発生するので早めの確定がお得です。」と説明したら、直前の変更が激減して助かった。

①で商談のポイントを掴んだり、説明資料を充実させてから②→③→④の順で交渉したんだ。商談にも慣れたし、コツがわかって度胸も付いたよ。



値上げをしたことが無いので不安です。

そういう意味でも、順番を決めるのはありですね。

①の菓子パンは、売れてないし、利益率が低いから、値上げを試すのに良さそうだね。

# 利益以外の値上げの効果



コウジさんの会社は、値上げしたことでお客さまからの評価も上がりましたね。



えっ！そんなことがあるんですか？



そうなんだよ。

値上げの準備の際に売上と利益の少ないお客さまの取引を見直したら、新たなサービスの開発につながったんだ。

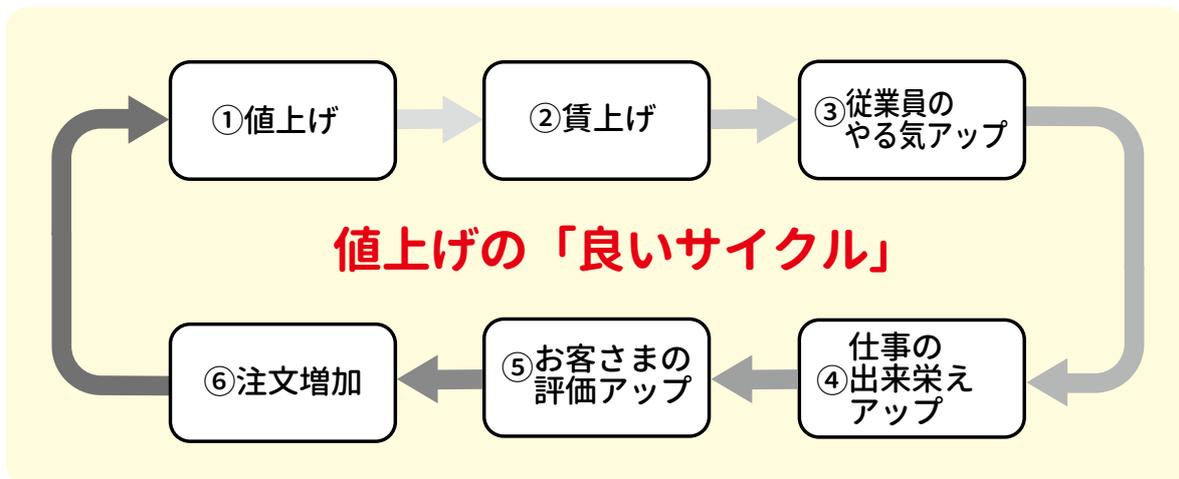
コウジさんの会社の強みである「急な対応への機動力」を活かした特急便サービスを開発し、有料化することができましたね。



従業員にも「お金をもらった以上、いい仕事をしよう」という気持ちが出てきたんだ。結果的にお客さまの評判が上がって、良いサイクルになってるよ。安くても「気合いでがんばる」じゃ続かない時代だね。

Point

値上げによって「良いサイクル」ができると、利益が増えるだけでなく従業員やお客さまにも「いいこと」が起こる場合があります。



👉 **プラスワンポイント**

「売れないから安売り」ではなく「選ばれるものを売りお店を磨く時代」だという考え方を持ってみてくださいね。安売りは、量を売らないと儲からないので、小規模事業者のお店には不向きなんです。

# 値上げの幅を考える



確かに安売りはしたくないけど…  
いくらくらい値上げすればいいんだろう。



どちらが良いのでしょうか？



「大幅に値上げする方法」と「小刻みに値上げする方法」がありますよ。



Point

比較すると以下ようになります。比較した上で、お客さまが感じる「満足・期待」の大きさを考えて値上げ幅を決定したいですね。



	大幅値上げ	小刻み値上げ
客層変化の可能性	大	小
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新しいお客さま獲得のチャンス</li> <li>● 利益が大幅にアップする。</li> <li>● 短期間で事業を大きく改善できる可能性がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客さまの流出リスクは小さい。</li> <li>● 将来また上がるかな？という懸念から「今買う」になりやすい。</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客さまの流出リスクが大きい。</li> <li>● 価値を正しく伝えないと「ただ高いだけ」と思われてしまう。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 値札変更等の手間が増える。</li> <li>● それほど利益が上がらない。</li> <li>● 「また値上げか」と思われる可能性がある。</li> </ul>



コウジさんはどうしたの？



だから、売上が減っても利益が増えたんだね。うちもやっぱり値上げしてみよう。



お客さまごとに値上げ幅を変えたけど、従業員の給与を早く上げるために、思い切って大幅に値上げしたよ。

## 👉 プラスワンポイント



お客さまから、「多少高くても、やっぱりこれが良い」と言ってもらえる理由が何か、見たり聞いたりして調べましょう。他店との違いも要チェック。特に、「高くても繁盛しているお店」を知ることは、自社ならではのアピールポイントの発見に繋がりますよ。

# 商品を改良して値上げする

後日、ケイコさんが先生を訪ねてきました。



先生、相談があるんです。この前、先生と作った分類表を見ながら夫と話したのですが、「菓子パンは売れてないし、儲からないからやめようかな」というんです。



確かに、菓子パンは売上が少なく利益率が低いところに分類されていましたね。



でも、私はやめたくないんです。とはいえ、例えば「クリームパン」だと値上げに限界がありそうで…  
うちのカスタードクリームは美味しいんですけどね。

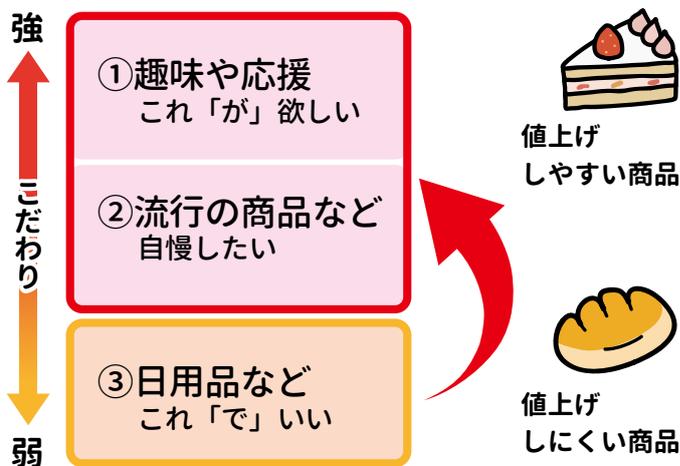
色々考えていますね！

まずは商品をお客さまのこだわり別に分類して、クリームパンが値上げしやすい商品か考えてみましょう。



お客さまのこだわり別に商品进行分类すると次のようになります。

- ①や②は値上げしやすい商品群。
- ③は値上げしにくい商品群です。



ケーキは味はもちろん、地元の素材や見た目も喜んでもらっているから①。

今のクリームパンは③になってしまっているかも。

洋菓子店で菓子パンは売れないのでしょうか。



そんなことはないです！

自社の強みを活かせる商品に改良することを考えてみましょう。

こだわりのカスタードクリームを使って、地元の素材や見た目にこだわった商品に改良することはできませんか？



あ!

地元のフルーツをたくさん使ったデニッシュなら彩りよく作れます！カスタードクリームとの相性も良さそうです。名前は…リキュールも入れて「大人の贅沢フルーツデニッシュ」にしようかな。思い切ってケーキより少しお手頃、くらいの価格まで値上げしてみます。

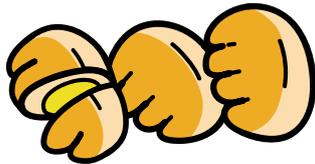
素敵ですね！改良によってお客さまにこれ「が」欲しいと思ってもらえれば、思い切った値上げを考えることができますね。



改良前のクリームパンも思い出があります。作る余力もあるんですよね…

材料費の高騰は事実なので、値上げの理由や商品のこだわり（カスタードクリームの美味しさや素材の良さ）を説明し、そのまま値上げしてみましょう。



	既存品	値上げしやすい商品に改良
商品例	クリームパン（既存品を値上げ） 	大人の贅沢フルーツデニッシュ 
強み	洋菓子屋さんが作る美味しさ （こだわりのカスタードクリーム）	こだわりのカスタードクリームと 地元農家の美味しいフルーツで 美味しく・彩りよく・美しく
シーン	家族で	家族で・プレゼントに
販売価格	160円 → 180円へ	320円



そうか、カスタードクリームの美味しさを伝えるんですね！  
さらにデニッシュなら、夫の丁寧なナイフさばきも活かそう！

ターゲットにしたいお客さまのニーズである「地元素材」「美味しい」「キレイ」に応えることができ、自社の強みである「素材へのこだわり」と「技術」を活かした、他店と差別化できる商品になりましたね。POPなどで地元農家の紹介をすると、さらにアピールできそうですね。



農家さんはこだわりをたくさん持っている素敵な方なので、SNSを使ったPRもしてみたくなりました。うちのお店でも、もっといろんなことにチャレンジしたいです。  
帰宅したら、夫ともう一度話してみます。アドバイスありがとうございました！

# まとめ 値上げのチェックポイント

本冊子で学んだ上手に値上げを進めるためのポイントを振り返りましょう。

## 値上げするために大切な考え方は？

値上げしてもお客さまに選ばれるためには、「満足・期待」を高めることが大切です。

- 他店を調査したうえで、自社ならではの強みを活かした「満足・期待」を高める方法を考えましょう。
- 「満足・期待」を高めるヒント（困り事・ニーズ）を見つけるために「お客さまの利用シーン」を想像しましょう。
- 利用シーンを想像するために、自社が「一番」ターゲットにしたいお客さまを考えましょう。

### 「満足・期待」を高めるステップ



### 伝え方の工夫で商品を変えずに値上げするには？

- お客さまが欲しい時期を考えましょう。
  - ◆ 販売時期に合わせた宣伝や事前予約の周知等
- PRの方法を考えましょう。
  - ◆ A型看板で今日のおすすめを示す、自社の強みをSNSで発信等
- 販売場所を変えて商品の魅力を伝えてみましょう。
  - ◆ イベント（店外催事）出店や、ネットショップを始める等
- 値上げの理由を正直に伝えてみましょう。
  - ◆ お客さまが納得している場合は、「とにかく値上げ」も考えましょう。

### 値上げできる商品に改良するには？

- ターゲットとするお客さまの「こだわりポイント」を確認しましょう。
- 自社の商品をお客さまのこだわり別に分類しましょう。
- 自社の商品は値上げしやすい商品なのかを考えましょう。
- これ「で」いいではなく、これ「が」欲しいと思ってもらえる商品とは何かを考えましょう。

Point

- ◆ お客さまのニーズに応えられているか。
- ◆ 自社の強みを活かせるか。



## 値上げの順番は？

一度に値上げするか順番に値上げするかを決めましょう。

順番に値上げする時は…

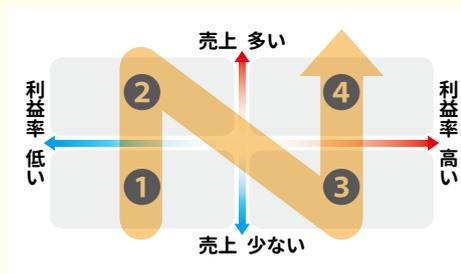
◆ 売上・利益率を軸にして商品やサービスを分類しましょう。

◆ 「ジャンル別」「取引先別」などで分類し、取り組みやすいのがどこかを探しましょう。

◆ 売上が少なく利益率の低い①から②→③→④の順で取り組むのがおすすめです。

値上げ前には予告をしましょう。

駆け込み需要や久しぶりのお客さまの再来店につながります。



## 値上げの幅は？

大幅に値上げするか、小刻みに値上げするかを考えましょう。

大幅値上げ・小刻み値上げのメリットとデメリットを考えましょう。

大幅？ 小刻み？



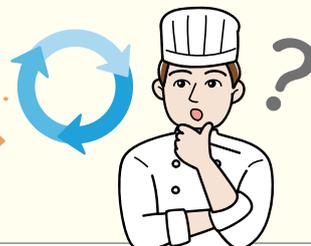
## 売上と利益の関係は？

販売数や売上高が減少しても利益が増える場合があります。

商品やお客さまごとに原価を計算してみましょう。

## 値上げで「良いサイクル」をまわそう

◆ 値上げ → 賃上げ → 従業員のやる気UP → 仕事の出来栄UP →  
お客さまの評価UP → 注文増加



値上げを通じて自社の強みを伸ばし、  
「ずっと愛され続けるお店」を目指しましょう！

## 著者プロフィール

田中 聡子 (たなか さとこ)

● 株式会社ミセラボ 代表取締役 ● 中小企業診断士 ● 一級販売士



小売業やサービス業を中心に「また来たくなるお店づくり」をコンセプトにした経営戦略、マーケティング、販売力・接客力強化の支援や研修を行う。

中小企業支援センターなどでの創業・経営相談経験を活かし創業支援にも力を入れており、各地で創業塾の講師も担当する。



「上手な値上げの進め方」を動画でも解説しています。

特設サイト「日本公庫 事業者Support Plus」では、「上手な値上げの進め方」シリーズ（全7本）の動画や経営の“プラス”になる情報をご案内しています。

日本公庫  
事業者 Support  
Plus



◀ 特設サイトはこちら



日本政策金融公庫

国民生活事業

発行

日本政策金融公庫 国民生活事業本部  
顧客支援室

〒100-0004  
東京都千代田区大手町1-9-4  
大手町フィナンシャルシティ ノースタワー

日本公庫ダイレクト

日本公庫の様々なサービスが  
利用できる会員  
専用サイト

会員登録は  
こちら！



LINE公式アカウント

経営の“プラス”になる情報や  
サービスをLINEで  
お届け

友だち追加は  
こちら！

