

三菱鉛筆株式会社「中期経営計画 2025-2027」：成長戦略と市場評価の詳細分析

Gemini Deep Research

1. エグゼクティブサマリー

三菱鉛筆株式会社は 2025 年 2 月 13 日、「中期経営計画 2025-2027」（以下、本中計）、コードネーム「uni Advance」を発表した¹。本中計は、2036 年の創業 150 周年に向けて「世界一の表現革新カンパニー」へと変貌を遂げるという長期ビジョン「ありたい姿 2036」達成のための中核戦略と位置づけられている²。その戦略的骨子として、「筆記具事業の成長継続と多角化推進」、「非筆記具事業の規模拡大とグループのありたい姿実現を牽引」、そして「ステークホルダーと連携し、経営基盤を強化」という三つの柱が掲げられた¹。財務目標としては、2027 年に売上高 1,030 億円、営業利益 155 億円という野心的な数値が設定されている¹。市場の初期反応は好意的で、株価は発表後に上昇を見せた³。一方で、アナリスト評価は総じて中立的であり、一部証券会社による目標株価の微調整も見られた⁴。本中計は、既存の変革努力を「加速」させるものであり¹、高収益なコア事業の最適化と将来の成長エンジンへの投資を両立させる「コアと探索」の戦略的アプローチを採用している点が注目される。

2. 「中期経営計画 2025-2027 : uni Advance」の解剖

2.1 背景：「ありたい姿 2036」と「表現革新カンパニー」への道程

三菱鉛筆が掲げる長期ビジョン「ありたい姿 2036」は、同社が単なる筆記具メーカーから脱却し、「世界一の表現革新カンパニー」へと進化することを目標としている²。本中計「uni Advance」は、この 2036 年の理想像から逆算（バックキャスト）して策定された 5 段階の 3 カ年計画の第 2 フェーズにあたる¹。この壮大なビジョンは、創業 150 周年という節目を強力な推進力としており、一般的な中期経営計画の枠を超える長期的視点での事業変革を企図していることがうかがえる。企業の根幹を成すコーポレートブランドコンセプトとして「違いが、美しい。」を掲げ、個々人の個性と創造性を尊重し、その発露を支援する企業姿勢を明確にしている²。これは、提供価値を従来の「書く・描くための道具」から、「個々人のユニークな表現体験そのもの」へと再定義する試みであり¹、デジタル化が進展する現代において、企業としての存在意義をより広範な領域に求めようとする意志の表れと言える。

2.2 「uni Advance」の核心的理念と戦略的支柱

本中計「uni Advance」は、前中期経営計画「uni re-design」で推進してきた変革の取

り組みを土台とし、それらを一層発展・加速させ、企業変容とイノベーション創出の実現および具体化を目指すものとされている¹。この「加速」というテーマは、以下の三つの主要戦略によって具現化される¹。

1. **筆記具事業の成長継続と多角化推進:** 高付加価値筆記具の開発を軸に、新たな需要を主体的に創出し、グローバルサプライチェーンの最適化を図る。これは既存の収益基盤を強化しつつ、新たな可能性を模索する動きである。
2. **非筆記具事業の規模拡大とグループのありたい姿実現を牽引:** 非筆記具事業を将来の柱へと育成し、社会貢献との両立を目指す。異業種との共創を通じてイノベーションを誘発し、新たな知識やスキルの獲得を推進する。
3. **ステークホルダーと連携し、経営基盤を強化:** 顧客、株主、従業員、社会といった全てのステークホルダーとの良好な関係を構築・促進し、中長期的な成長を支える強固な経営基盤を確立する。

これらの戦略的支柱は、既存中核事業の最適化（第1の柱）、新たな成長エンジンの構築（第2の柱）、そしてそれらを支える事業基盤の強化（第3の柱）という、企業発展における古典的かつ堅実な戦略的枠組みを示している。これは、同社が現在の事業環境と将来の展望を包括的に捉え、持続的成長に向けたバランスの取れたアプローチを採用していることを示唆している。

2.3 表：中期経営計画 2025-2027 主要業績評価指標（KPI）

本中計における主要な数値目標は以下の通りである¹。

指標	2024 年実績	2027 年目標	2036 年目標
売上高 (億円)	88.8	103.0	150.0
営業利益 (億円)	12.1	15.5	22.5
営業利益率 (%)	13.7%	15.0%	15.0%
ROE (%)	9.3%	8.0%以上	—
PBR (倍)	0.99	1.0 以上	—

この KPI 設定からは、いくつかの戦略的意図が読み取れる。2024 年の 13.7%から 2027 年および 2036 年に 15.0%へと引き上げられる営業利益率目標は、単なる売上規模の拡大だけでなく、高付加価値製品へのシフトや事業運営の効率化を通じて収益性向上を重視する姿勢を示している。実際に、中計期間中の売上高成長率（16%：888 億円から 1,030 億円へ）に対し、営業利益成長率（28%：121 億円から 155 億円へ）が上回る計画となっており、これは利益率の改善を前提としたものである¹。また、PBR1.0 倍以上という目標は、市場における自社株価の割安評価（¹⁰、¹¹では「割安」と指摘）に対する直接的なコミットメントであり¹、近年日本の株式市場で重視される資本効率改善への意識の表れでもある。

3. 戦略的必須事項：分析とステークホルダー評価

3.1 成長軌道と潜在性

3.1.1 コア事業の革新：高付加価値筆記具と新規需要創出

三菱鉛筆は、中核である筆記具事業において、単なる筆記機能の追求に留まらず、「機能＋情緒」を融合させた高付加価値製品の開発に注力する方針である¹。具体的には、筆記行為がもたらす効能（思考整理、コミュニケーション促進、リフレッシュ効果、創造性発現など）に着目し、新たなビジネスモデルの創出や、デジタルとアナログの境界を越える筆記体験の提供を目指す¹。グローバル市場で展開される「気持ちごととのう」シリーズなどは、この戦略を体現する製品群と言える¹。この「情緒的価値」や「筆記の効能」への着目は、製品開発の軸足を機能性から体験価値へと移行させる試みであり、デジタル化の波の中でアナログ筆記具ならではの独自の便益を訴求することで、市場における存在意義を維持・強化しようとする戦略的意図がうかがえる。

3.1.2 ペンを越えて：化粧品、産業資材、新サービスモデルへの展開

筆記具事業で培ったコア技術を応用し、非筆記具分野への多角化を加速させることも本中計の重要な柱である¹。具体的には、アイメイク製品の ODM・OEM 供給を通じた化粧品事業のグローバル展開、最先端筆記具技術を活用した二次電池材料などの開発による産業資材事業の推進（「スマート社会」への貢献）、さらには手書きと睡眠の質の関連性研究や IoT ペン開発といった新たな価値創造への挑戦が計画されている¹。ただし、前中期経営計画（2022-2024 年）においては、非筆記具事業が売上目標に未達であったという事実は、この分野が継続的な注力領域であると同時に、克服すべき課題を抱えていることを示唆している⁹。この多角化は、成熟市場である筆記具への依存度を低減するための戦略的必然であるが、過去の実績を踏まえれば、新規市場での実行力や市場参入戦略の巧拙が問われることになる。コア技術の活用は新規市場への参入障壁を低減しうる一方で、化粧品や BtoB の産業資材といった異なる市場特性や顧客ニーズ、

販売チャネルへの適応が成功の鍵を握る。この点について、本中計では「異業種共創」や「知識・スキルの獲得」といった方針も示されており、外部リソースの活用も視野に入れていることがわかる¹⁾。

3.1.3 市場の審判：成長見通しと株価動向に関するアナリストの見解

本中計の発表後、三菱鉛筆の株価は大幅な上昇を見せ、「マド開け急伸」と報じられるなど、投資家からは好意的な初期反応が得られた³⁾。これは、計画内容に加えて同時に発表された自社株買いや増配といった株主還元策が評価されたものと考えられる。しかし、証券アナリストの評価はより慎重である。複数の AI 株価診断では「割安」との判定がなされているものの¹⁰⁾、アナリストのコンセンサスレーティングは概ね「中立」に留まっている¹¹⁾。実際、ある日系大手証券会社は、本中計発表後にレーティングを「中立」で据え置いたものの、目標株価を 2,400 円へと僅かに引き下げた⁴⁾。2025 年第 1 四半期決算では、売上高は前年同期比で増加したものの、営業利益および経常利益は減少しており¹³⁾、通期予想は据え置かれたものの、利益目標達成へのハードルを示唆している。

市場の短期的な好反応（主に株主還元策と成長目標のヘッドラインに起因）と、アナリストのより抑制的な「中立」評価との間には乖離が見られる。これは、アナリストが特に新規事業の収益化や目標とする 15%の営業利益率達成について、具体的な実行成果を見極めたいと考えていることの流れかもしれない。PBR1.0 倍超という目標設定¹⁾は、この「割安」評価¹⁰⁾に対する直接的な取り組みであるが、アナリストが評価を大幅に引き上げるには、持続的な ROE の改善と多角化戦略の成功が不可欠となるだろう。

3.2 リスク環境と緩和戦略

3.2.1 逆風への対応：人口動態変化、デジタル化、競争激化

本中計では、事業を取り巻く主要なリスク要因が明確に認識されている¹⁾。具体的には、先進国における少子高齢化と人口減少に伴う筆記需要の構造的縮小（一方で高齢者層の新たな筆記需要の可能性も指摘⁸⁾）、新興国における人口増加と経済成長による市場拡大の機会、タブレット端末の普及や AI 音声認識技術の高度化といったデジタル技術の進化による筆記機会の減少、製品の品質・コスト競争のグローバル化や新規参入企業による競争激化、そして環境配慮型製品への需要増大や個性・スタイル重視といった価値観の多様化が挙げられている。これらのリスク認識は、同社が自社のコア事業が直面する構造的な逆風を的確に把握していることを示しており、本中計における戦略の多くが、これらの特定されたリスクへの対応策として策定されている。

3.2.2 企業による積極的なリスク管理の枠組み

認識されたリスクに対し、三菱鉛筆は具体的な対応策を計画している¹⁾。人口動態の変化に対しては、高齢者向けの新たな筆記需要の開拓や、成長著しい新興国市場への本格参入を推進する。デジタル化の潮流に対しては、教育や仕事用途以外の新たな「書く・描く」需要を創造し、デジタルとアナログの融合による新たな価値提供を目指す。競争

激化には、サプライチェーンの強化による競争力向上で対抗し、価値観の多様化には、社会貢献に寄与する製品や材料の開発、高付加価値筆記具による差別化で応える方針である。同社は、外部環境変化からのバックキャストिंगを通じて事業機会の探索とリスク回避を図るとしている¹。しかしながら、「新たな需要の創造」という戦略は、既存の成長市場を開拓するよりも本質的に難易度が高く、消費者の行動変容や新たな価値観の醸成を必要とするため、その成否は本中計の大きな不確定要素であり、中核的な挑戦となる。

3.2.3 外部からの精査：リスク要因に関するアナリストのコメント

本中計のリスクに関するアナリストの直接的なコメントは、提供された情報からは限定的である。あるアナリストによる目標株価からのアップサイドは7.4%と比較的低く見積もられており¹²、短期的な株価上昇余地は限定的と見ている可能性がある。また、2025年第1四半期決算における増収減益¹³は、新中計下でのコスト圧力や戦略的投資が利益率に影響を与える可能性を示唆する初期的な兆候と捉えることもできる。さらに重要な点として、本中計自体が2025年度の最終利益について、売上高および営業利益の増加見通しにもかかわらず、前期比14.8%減の96億円を計画していることが指摘されている³。この最終減益計画は、Lamy社の買収に伴う一時的な統合費用、多角化戦略推進のための研究開発費の増加（本中計では3年間で90億円以上の研究開発支出を継続する方針¹）、あるいは「uni Advance」に関連する事業再編費用などが影響している可能性があり、リスク評価において詳細な内訳の確認が求められる。現状では、アナリストが本中計の戦略的リスク（例えば化粧品事業への多角化リスクなど）について具体的な警鐘を鳴らしている様子は確認できず、これはアナリストが概ねリスクと対策に納得しているか、あるいは詳細なリスク評価がまだ広く公表・収集されていない可能性を示している。

3.3 グローバルな野心：海外展開と市場浸透

3.3.1 戦略的な国際的足跡：Lamy 統合、インド合弁事業、主要市場への注力

本中計の重要な要素はグローバル展開の加速である¹。その核となるのは、ドイツの高級筆記具ブランドLamy社の買収と統合であり、これによりブランドポートフォリオの拡充、中～高価格帯市場へのアクセス強化、欧州市場でのシェア獲得、そしてLamyが持つブランド構築ノウハウや万年筆ペン先の金属加工技術の獲得を目指す¹。Lamy買収は、三菱鉛筆にとってプレミアムセグメントと欧州市場への迅速な参入を可能にする戦略的転換点であるが、販売網の相互活用や技術共有といったシナジー効果の実現と円滑な統合プロセスが成功の鍵となる。加えて、成長著しいインド市場においては、現地企業LINC社との合弁会社「unilinc Private Limited」を設立し、現地生産・販売体制を構築するとともに、原材料調達拠点としての活用も視野に入れている¹。これは、単に完成品を輸出するのではなく、現地生産や現地ニーズに合

わせた製品開発といったローライゼーションを通じて新興国市場へのより深い浸透を図るといふ、より資本集約的だが潜在的リターンの高いアプローチへの転換を意味する。

これらの大型案件に加え、既存のグローバルフォーカスブランド（例：uniball JETSTREAM、POSCA）については、日本、米国、欧州、中国、インド、東南アジアといった主要市場でのブランド価値向上と販売拡大を引き続き推進する方針である¹。既に海外売上高は国内を上回っており（為替の追い風も寄与¹）、2024年の海外売上高比率59.7%¹から更なる比率上昇を目指す。

3.3.2 シナジー、課題、そしてグローバル市場リーダーシップへの道

Lamy社買収によるシナジー効果としては、海外販売体制の強化、Lamyブランドの獲得による製品ラインナップの拡充（特に中～高価格帯）、Lamyのマーケティング手法の導入、そして両社の技術融合による新製品開発などが期待されている¹⁵。インドの合弁事業は、現地での供給体制強化、シェア拡大、ブランド浸透に加え、グローバルなサプライチェーン機能の強化に貢献することが見込まれる¹⁶。Lamy買収以前の課題として、海外事業における直接的な販路の欠如（各国の代理店経由での展開）が指摘されており、これが海外顧客ニーズへの迅速な対応を妨げていた¹⁵。Lamy買収やインドJV設立といった動きは、このような代理店主導の海外展開から、より直接的でコントロールの効く事業体制へと移行し、真のグローバル企業としてのブランド構築を目指す意志の表れと言える。これは「筆記具事業のグローバル化」という目標達成に不可欠なステップである¹⁴。

3.3.3 国際的成長目標の実現可能性評価

本中計では、2024年の海外売上高比率59.7%という実績¹以外に具体的な国際販売目標値は詳述されていないものの、その重視姿勢は明白である。社長の数原氏は、海外売上高が国内を初めて上回ったことについて「今後の戦略としても大きな意味をもつ」と期待を込めて語っており¹⁷、アジアが最大のシェアを占め、単一国ではアメリカがトップ、伸び率ではヨーロッパが非常に高い状況が示されている¹⁷。同社が目指す「世界一の表現革新カンパニー」¹⁸というビジョンは、強力なグローバルパフォーマンスを前提としている。しかし、Lamyを通じた欧州市場や合弁事業を通じたインド市場など、多様な市場での継続的な海外成長への強い依存は、為替変動リスク、現地市場での競争激化、文化・商習慣への適応といった地政学的リスクや実行リスクを増大させる要因ともなり得る。この点について、為替の影響が大きいことは認識されている¹⁷。

3.4 人的資本：イノベーションの原動力

3.4.1 グローバルで機敏かつ多様な人材プールの育成

本中計は、人的資本の強化を重要課題と位置づけている¹。グローバル人材育成のために海外業務経験の機会を増やし、価値観の多様化を推進するために海外人材を積極的に

活用する。また、異業種での勤務経験や大学への派遣といった越境経験を奨励し、新しい知識や技能の獲得のために中途採用も積極的に行う方針である。ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の推進による新たな価値創造、グループ全体でのタレントマネジメントを可能にする新人事システムの導入も計画されている¹。考課者研修による公正な評価の推進、グループ企業間の人材交流による経営人材育成、経験者採用による組織活性化といった施策も既に実施されている¹⁹。取締役・監査役向けの研修機会も継続的に提供されている²⁰。これらのHR戦略は、Lamy買収やインドJV設立、化粧品などの新規事業分野への進出といった事業戦略が求めるグローバルな視点や多様な専門スキルを持った人材の確保・育成に直接的に貢献するものであり、HRが戦略実行の重要な推進力として位置づけられていることを示している。

3.4.2 エンゲージメント、能力開発、そして「FUNカンパニー」文化の醸成

社員の働きがい向上も本中計の主要テーマである¹。キャリア自律を促進する新たな教育制度を導入し、主体的なリスキリングを支援する。定期的な1on1ミーティングを通じてフィードバックとコミュニケーションを促進し、エンゲージメント向上を図る。役割基準での処遇と多様な社員が活躍できる新人事制度を導入し、成果に対する公正な評価制度を確立する。そして、会社の経営戦略と個人の役割を明確化し、社員の理解と共感を促進し、自律的なキャリア形成を支援することで「FUNカンパニー」の実現を目指すとしている¹。

しかし、従業員からの評価（口コミ）は賛否両論である²¹。福利厚生や有給休暇の取りやすさを評価する声がある一方で、トップダウン型の企業文化、上司との関係、昇進機会の少なさといった課題も指摘されている。従業員による総合評価は3.7点（5点満点）、学生による評価は3.5点となっている²¹。本中計が掲げる「FUNカンパニー」や「キャリア自律」といった理想的なHR目標と、一部従業員が指摘する「風通しの悪い企業」「完全なるトップダウン」といった現場の実態との間には隔たりが存在する可能性があり、このギャップを埋めることが人材の維持・獲得、そしてイノベーション推進にとって不可欠となる。

3.4.3 人事戦略と職場環境に関する認識

従業員の口コミ²¹によれば、福利厚生の手厚さや有給休暇取得の容易さは評価されている。一方で、「男性社会の風土が根強い」との指摘（ただし、それが故に女性には優しく働きやすいと感じる人もいる可能性も示唆）や、上司の厳しさ、人間関係の問題、昇進機会の不足、トップダウンで風通しの悪い企業体質といったネガティブな意見も見られる。この「男性社会の風土」という指摘は、本中計が目指すD&I推進¹にとって課題となる可能性がある。特に化粧品事業のような新たな分野で多様な人材を惹きつけ、活躍を促すためには、表面的な制度導入だけでなく、根底にある企業文化の変革が求められるかもしれない。

3.5 知的財産と無形資産：永続的価値の構築

3.5.1 ブランド強化：「uni」及びグローバルフォーカスブランドの価値向上

本中計では、コーポレートブランド「uni」の強化が掲げられている。これは、企業理念に沿った活動の強化と適切な情報発信を通じてブランド価値を高めることを目指すものである¹。同時に、グローバル市場で展開する主要ブランド（例：uniball JETSTREAM、POSCA）のブランド価値向上も継続して推進する¹。このように一部の「グローバルフォーカスブランド」に資源を集中投下する戦略は、広範な製品ポートフォリオ全体に投資を分散させるよりも、国際的なブランドエクイティを効率的に構築する上で有効なアプローチである。これらの重点ブランドの国際市場での成功が、海外事業成長の鍵を握ることになる。

3.5.2 研究開発と戦略的知財管理によるイノベーション推進

三菱鉛筆は、筆記具開発で培ってきたコア技術を深化させるとともに、「ありたい姿2036」を見据えた新技術の獲得（ファンドへの投資、スタートアップ連携、オープンイノベーション等を通じて）を目指すとしている¹。また、コア技術に関する戦略立案と組織改革も計画されている。同社は以前より、知的財産を「世界の表現革新カンパニー」実現のための重要な経営資源と位置づけ、研究開発戦略・事業戦略と三位一体となった知財戦略を推進してきた実績がある（例：シャープペンシル「クルトガ」）²²。他社の権利を尊重しつつ、自社の権利を侵害する模倣品等には毅然と対応する基本方針も有している²²。本中計では、研究開発費として3年間で90億円以上の支出を継続する計画であり¹、この積極的な投資と知財戦略は、中核事業の競争力維持と、産業資材のような技術主導型の新規事業分野への多角化を支える上で不可欠である。

3.5.3 無形資産の競争優位性における役割

本中計は、「表現体験そのもの」を通じた新たな価値創造を強調しており¹、知的財産を活用して技術的リーダーシップを維持・拡大することを目指している¹。Lamy社の買収は、ブランド名声やデザイン哲学といった無形資産の獲得という側面も大きい¹⁵。これらの無形資産は、特にプレミアム市場で競争する上で極めて重要であり、物理的な資産や市場シェアと同様、あるいはそれ以上に価値を持つ。Lamyブランドが持つ洗練されたイメージやデザイン性は、三菱鉛筆が製品ラインナップに「情緒的価値」¹を付加しようとする戦略と合致している。

4. 総括的評価：投資家、アナリスト、メディアの反応

4.1 投資家の信頼感：市場反応、株主還元方針

本中計の発表は、100万株（発行済み株式総数の1.73%）または27億円を上限とする自社株買いの実施、および2025年12月期の年間配当予想を前期比2円増配の48円（22期連続増配予定）とする株主還元策の強化と同時に行われた¹。これらを受けて、

2025年2月14日の三菱鉛筆の株価は急騰した³。本中計自体もROE8%以上、PBR1.0倍以上を目標に掲げ、累進配当や機動的な自社株買いによる株主還元を重視する方針を示している¹。さらに、Lamy社製万年筆などを贈呈する特別株主優待の実施も発表された³。この力強い株価反応は、中長期的な成長戦略への期待と、自社株買いや増配といった短期的な株主利益への還元策が複合的に評価された結果と考えられる。22期連続という増配実績¹は、同社が安定した配当支払い能力を持つ企業として、インカムゲインを重視する投資家層にとって魅力的な投資対象であることを示しており、安定的な株主基盤の形成に寄与している。

4.2 アナリストのコンセンサス：中計発表後のレーティング、目標株価、主要な所見

本中計発表（2025年2月13日）後、アナリストの評価は概ね「中立」で推移している。

表：アナリストレーティングおよび目標株価（中計発表後）

出所	日付 (2025/2/13以降)	レーティング	目標株価 (円)	前回目標株価 (円)	備考
日系大手証券	2025/02/28	中立(据置)	2,400	2,450	⁴ 理由不明瞭
Investing.com (アナリスト1名)	不明	中立	2,400	N/A	¹²
みんかぶ (アナリスト平均)	2025/05/09	中立	2,400	N/A	¹¹
IFIS株予報 (平均)	2025/05/08	中立(3.0)	N/A	N/A	⁵

ある日系大手証券会社は2025年2月28日、レーティングを「中立」で据え置いたものの、目標株価を2,450円から2,400円へ引き下げた⁴。この目標株価引き下げの明確な理由は提供された情報からは特定できないが、2025年度の最終利益が減益予想であること³や、Lamy社統合費用、新規事業への先行投資などが短期的な収益性を圧迫するとの見方が反映された可能

性がある。Investing.com やみんかぶのアナリストコンセンサスも「中立」および目標株価 2,400 円でほぼ一致している 11。IFIS 株予報のレーティング平均も「中立」である 5。2025 年第 1 四半期決算がアナリスト予想を下回ったこと 5 も、この慎重な見方を補強する材料となっているかもしれない。

このように、野心的な成長目標や株主還元策に対する市場の初期の熱狂とは対照的に、アナリストコミュニティは「様子見」の姿勢を崩していない。これは、多角化戦略や Lamy 社統合といった大きな変革の成果が具体的に現れ、持続的な利益成長へと繋がるかを見極めたいという意向の表れであろう。

4.3 メディアおよび業界の論調

メディア報道は、本中計発表直後においては、株価上昇、Lamy 社買収への期待感、株主還元策といったポジティブな側面に焦点が当てられる傾向があった。例えば、株探は本中計発表、自社株買い、増配などを好感した株価の急伸を報じている 3。日本証券新聞（日証）は、2024 年 12 月期決算と 2025 年 12 月期見通しを要約し、数原社長が前中計の成果（海外事業の好調、非筆記具事業の未達）や Lamy 社買収について語った決算説明会の内容を伝えている 9。NewsPicks の数原社長へのインタビュー（動画の概要より 24）では、Lamy 社買収、非筆記具事業、海外戦略、株主との関係などが議論され、同社株が長らく「割安株」と見なされてきたが、近年株価が上昇傾向にある点が指摘された。本中計自体は、前中計の「uni re-design」というプランニング段階を発展・加速させるものとして位置づけられている 6。

現時点でのメディアの論調は、企業が発信する成長ストーリーや市場の即時的な反応を伝えるものが中心であり、実行上の課題や潜在的リスクに対する深い掘り下げは、今後の展開とともに徐々に見られるようになるものと考えられる。数原社長による決算説明会やインタビューといった積極的な情報発信 9 は、本中計を巡る市場の理解を深め、「割安株」という長年の評価を転換させようとする企業側のコミュニケーション戦略の一環と解釈できる。

5. 総括的分析と戦略的展望

三菱鉛筆株式会社の「中期経営計画 2025-2027 : uni Advance」は、成熟しつつある筆記具市場という厳しい事業環境の中で、企業としての持続的成長と変革を目指す野心的かつ包括的な戦略プランである。その強みは、2036 年を見据えた明確な長期ビジョン、コア事業の活性化と非筆記具分野への積極的な多角化、Lamy 社買収やインド JV 設立といった具体的なグローバル展開策、そして株主還元への強いコミットメントに見て取れる。

一方で、この計画には無視できない課題とリスクも伴う。新規事業分野における実行力、特に過去に目標未達であった非筆記具事業の収益化、複雑性が予想される Lamy 社の買収後の統合（PMI）とシナジー創出、本中計が掲げる理想的な人事・組織文化（例：「FUN カンパニー」）と一部従業員が指摘する現状とのギャップ解消、そして積極的な投資を進めながら目標とする高い利益率（営業利益率 15%）を達成することの難易度などが挙げられる。

投資家は、株主還元策を伴った成長戦略の提示を好感し、株価は初期的にポジティブな反応を示した。しかし、アナリストはより冷静な視線を向けており、「中立」評価がコンセンサスとなっている。これは、計画の壮大さや方向性は理解しつつも、その実行可能性と具体的な財務成果の発現を慎重に見極めようとする姿勢の表れであろう。特に、2025年度の最終減益計画は、短期的な収益への影響を織り込む必要があることを示唆している。

今後の注目点としては、非筆記具事業（化粧品、産業資材等）の具体的な進捗と収益貢献、Lamy社とのシナジーがどの程度具現化されるか、海外市場（特に欧州、インド）での事業拡大の成果、そして営業利益率をはじめとする収益性指標の改善が挙げられる。「uni Advance」が三菱鉛筆を真の「世界の表現革新カンパニー」へと導くことができるか否かは、これらの戦略課題に対する卓越した実行力にかかっている。ステークホルダーは、同社がこの変革の道のりを着実に進み、PBR1.0倍超という市場評価を獲得し、持続的な企業価値向上を実現できるか、引き続き注視していくことになるだろう。

引用文献

1. 「中期経営計画 2025-2027」の策定に関するお知らせ, 5月9, 2025 にアクセス、<https://www.mpuni.co.jp/news/images/news/20250213chukei.pdf>
2. 新中期経営計画「中期経営計画 2025-2027」策定、及びブランドムービー公開 - 三菱鉛筆, 5月9, 2025 にアクセス、https://www.mpuni.co.jp/company/press/20250214_-53914.html
3. 三菱鉛筆がマド開け急伸、今期は連続営業最高益・増配予想で自社株 ..., 5月9, 2025 にアクセス、<https://kabutan.jp/news/marketnews/?b=n202502140635>
4. 三菱鉛筆(7976):日系大手証券、レーティング据え置き、中立。目標 ..., 5月9, 2025 にアクセス、https://kabuyoho.jp/consNewsDetail?nid=7976_20250228_rep_20250228_180012_49&cat=3&sc=&wd2=&lst=&score=&page=
5. 7976 三菱鉛筆 - IFIS株予報 - レーティング、目標株価、想定株価レンジ, 5月9, 2025 にアクセス、https://kabuyoho.ifis.co.jp/index.php?action=tp1&sa=report_pbr&bcode=7976
6. uni 鉛筆・ジェットストリーム.....「三菱鉛筆」、昔の社名は？ - dメニューマネー - NTTドコモ, 5月9, 2025 にアクセス、https://money.smt.docomo.ne.jp/column_-detail/1155992.html?ref=column-detail_column-detail
7. 中期経営計画 | 経営情報 | 三菱鉛筆株式会社, 5月9, 2025 にアクセス、<https://www.mpuni.co.jp/ir/holders/plan.html>
8. 【QAあり】三菱鉛筆、売上高・各利益ともに過去最高を更新 コスト高騰継続も売上高伸長により販売差益が増加 - ログミーファイナンス, 5月9, 2025 にアクセス、<https://finance.logmi.jp/articles/381265>

9. 三菱鉛筆 24 年 12 月期 売上高 888 億、海外事業が拡大 1 月発売のジェットストリーム LAMY 好調 - ニュース - 文マガ, 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://www.nichima.co.jp/news/entry/6129.html>
10. 三菱鉛筆 (7976) 【売り】 : 株価診断結果「割安」に反対(個人予想) - みんなぶ, 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://minkabu.jp/stock/7976/pick/10000000003026562>
11. 三菱鉛筆 (7976): 今後の予想・売買予想・AI 株価診断 [MITSUBISHI ..., 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://minkabu.jp/stock/7976/analysis>
12. 7976 | Mitsubishi Pencil Co Ltd 株式-Investing.com, 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://jp.investing.com/equities/mitsubishi-pencil>
13. 三菱鉛筆(株) 【7976】 : 株価・株式情報 - Yahoo!ファイナンス, 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://finance.yahoo.co.jp/quote/7976.T>
14. C. Josef Lamy GmbH の持分の取得 (連結子会社化) に関するお知らせ - 三菱鉛筆, 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://www.mpuni.co.jp/company/press/20240229-53404.html>
15. 三菱鉛筆、高級筆記具の LAMY を子会社化 - Impress Watch, 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://www.watch.impress.co.jp/docs/news/1572502.html>
16. 『インドにおける合弁会社 (連結子会社) 設立に関するお知らせ ..., 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://mpuni.net/company/press/20240926-53598.html>
17. 三菱鉛筆、実はアジアや欧米でも大人気「鉛筆屋さんって大変じゃないの？」6 代目が語る「北極星」 | 事業承継総合メディア - 賢者の選択サクセッション, 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://kenja-succession.com/articles/strategy/interview-mitsubishi-pencil-3/>
18. 三菱鉛筆株式会社海外営業部 | 地域ごとのニーズに合わせた価値提供をするためにチームリーダーのあるべき姿を考えるワークショップ, 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://ideal-leaders.co.jp/project/uni-corporate-management/>
19. 社会 | サステナビリティ | 三菱鉛筆株式会社, 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://www.mpuni.co.jp/company/sustainability/social.html>
20. 三菱鉛筆株式会社, 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://www.mpuni.co.jp/news/images/news/0327CGrv.pdf>
21. 三菱鉛筆の退職理由・離職率に関する評判・口コミ一覧 (全 22 件) - 就活会議, 5 月 9, 2025 にアクセス、
https://syukatsu-kaigi.jp/companies/124698/post_items/11/word_mouths
22. 三菱鉛筆の知的財産への投資 - よろず知財戦略コンサルティング, 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://yorozuipsc.com/blog/6666426>
23. 【決算速報】三菱鉛筆、1Q 経常 2340 百万。アナリスト予想を下回る - Yahoo!ファイナンス, 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/1b4ae3209486ed023fb000f8ecd85ab89dc28213>
24. 【急騰】買収、自社株買い..万年割安株の「三菱鉛筆」の株価が ..., 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://www.youtube.com/watch?v=o2Xom-Pt73g>