

三菱鉛筆「中期経営計画 2025-2027」の 評価レポート

OpenAI Deep Research

2025年2月13日、三菱鉛筆株式会社は新たな「中期経営計画 2025-2027」を発表しました。本計画は創業150周年となる2036年の長期ビジョン「ありたい姿 2036」（世界の表現革新カンパニー）に向けた第2期の3カ年計画であり、基本方針を「uni Advance」と定めています。前中計(2022-2024)「uni re-design」で進めた施策をさらに発展・加速させ、筆記具事業の継続成長と多角化、非筆記具事業の拡大、そしてステークホルダーと連携した経営基盤強化によって企業変革とイノベーション創出を目指す戦略です。以下、本計画の内容を5つの観点(成長性、リスク、海外展開、人材戦略、知財・無形資産戦略)から整理し、それぞれに対する評価・反応(投資家・業界関係者・メディア・アナリストの見解)をまとめます。

中期経営計画 2025-2027: 概要と数値目標

三菱鉛筆の新中計「uni Advance」は、長期ビジョン達成に向けた第2フェーズにあたり、2027年に売上高1,030億円、営業利益155億円などの目標値を掲げています。前計画期間末の2024年実績と併せて主要な目標をまとめると次のとおりです。

指標	2024年実績	2027年目標(計画)
売上高	888億円	1,030億円
営業利益	121.9億円	155億円
ROE(自己資本利益率)	7.1%程度(推定)	8%以上
PBR(株価純資産倍率)	0.x倍(推定)	1倍以上

表: 2024年実績値と2027年目標値の比較(2024年実績は2024年12月期、2027年目標は中計最終年度の計画値)

2024年12月期は**売上高888億円(前年比+18.7%)**と過去最高を更新し、営業利益121.9億円(+2.9%)・当期純利益112.7億円(+10.9%)と利益面も増益となりました。この好調な業績を踏まえ、新中計ではさらに増収増益を図りつつ株主価値(ROE・PBR)向上も目標としています。

以下、各戦略分野の詳細とそれに対する評価を見ていきます。

1. 成長性戦略(新市場開拓・新製品・収益性向上)

▶ **計画の内容:** 主力の筆記具事業では、引き続きグローバル展開と高付加価値化による成長を図ります。具体的には「JETSTREAM」「uni-ball」「POSCA」の3ブランドを世界的なフォーカスブランドと位置づけ、商品価値向上と用途開発を通じて**新たな需要創造**を目指します。例えば油性ボールペン JETSTREAM の新モデルや、水性顔料マーカー POSCA のアート分野での需要拡大などで売上拡大を狙います。また北米市場でデビューした新ブランド「uni-ball ZENTO」を日本含む世界各国に展開し、新市場を開拓します。一方で**非筆記具事業**(化粧品 OEM、産業資材など)についても規模拡大を図り、同社グループの「**ありたい姿**」実現を牽引する第二の柱に育成します。特に化粧品事業では、筆記具で培った微細加工技術やインク調合技術を活かしアイメイク製品の ODM/OEM 供給を拡大する戦略です。さらに筆記具・非筆記具を問わず、「**書く・描く前後の体験**」まで含めた新たな提供価値の創出にも言及しており、デジタルとアナログの融合によってユーザーの筆記体験を豊かにする新ビジネスモデルにも挑戦します。例えば**センサー内蔵の IoT スマートペン**の開発も進めており、デジタル技術を取り入れた新製品で新市場を開拓する狙いです。

こうした成長戦略の一環として、2025年1月には独 Lamy 社との協業製品「**LAMY safari JETSTREAM INSIDE**」を日本国内で発売しました。高品質なドイツデザイン万年筆に自社の JETSTREAM インク技術を搭載したもので、大きな反響を呼び店頭品薄になるほどの好調なスタートを切っています。これは従来にないコラボレーション商品による需要創出の成功例であり、今後も同様の新製品投入で市場拡大を図る計画です。また収益性向上策としては、グローバルサプライチェーン最適化や製品ポートフォリオ見直しにより**コスト競争力を強化**し、原材料高や円安にも耐えうる収益体質を構築するとしています。実際、2024年は原材料・エネルギーコスト高騰が続いたものの、旺盛な需要に支えられ販売数量が伸びた結果、売上総利益は前年+21.8%増と大幅増加し過去最高益を達成しており、同社の収益力向上の余地が示されました。

▶ **評価・反応(成長性):** 新中計の成長戦略について、総じて**肯定的な評価**が目立ちます。実際に同社は**海外需要の拡大を追い風に近年大きく成長**しており、2024年の売上高・利益は過去最高を記録しました。特に欧米市場での筆記具売上増と円安効果で想定以上の成長を遂げたことから、「**筆記具事業の継続成長**」という戦略の現実味は高いと言えます。アナリスト筋からも、「**中期経営計画に基づく成長戦略が順調に進行中で持続可能な成長が期待できる**」との見方があり、グローバル展開や多角

化による長期的な成長継続に期待が寄せられています。また**収益多様化策**にも一定の評価があり、筆記具一本足打法から脱却し**非筆記具分野**を伸ばす姿勢は「新しい収益源の創出」として前向きに捉えられています。実際、化粧品 ODM 事業は近年シェア拡大で売上増加を達成しており、既に成果が出始めている点も肯定材料です。

一方で**課題や慎重な見方**も存在します。**非筆記具事業の伸び悩み**は前中計でも指摘されており、2022-24 年計画では「各種施策は行ったものの当初の売上目標には若干未達」に終わりました。このため、新中計で掲げる非筆記具の大幅拡大について「実現にはハードルがある」との指摘があります。実際、業界紙でも「筆記具事業で大きな成長を達成した一方、非筆記具事業では目標未達に終わった」と総括されており、多角化戦略の成果を出すには一層のテコ入れが必要でしょう。また筆記具市場そのものについても、**デジタル化や少子化による需要構造の変化**という構造的リスクがあります。市場全体が縮小傾向にある中で、高成長を維持するためには競合他社との差別化や新用途開拓が不可欠です。アナリストからは「競争激化により短期的に利益圧迫の可能性がある」、「市場環境の変化に迅速に対応できるかが課題」といった懸念も示されています。実際、高付加価値路線を各社が追求する中、三菱鉛筆が常に画期的な商品を提供し続けられるかは不確実であり、成長鈍化リスクはゼロではありません。しかしながら、そうした不安に対して同社は LAMY 買収に代表される**オープンイノベーション**で応えようとしており、新製品「LAMY × JETSTREAM」のヒットはイノベーション創出の好例としてポジティブに評価されています。

2. リスクと課題(事業環境・原材料コスト・技術革新 等)

▶ **計画の内容**: 三菱鉛筆が認識している主要なリスク要因として、**事業環境の変化とコスト上昇**、そして**技術革新への対応**が挙げられます。まず事業環境面では、先進国市場の少子高齢化・人口減少により筆記具需要の長期的な縮小リスクが指摘されています。一方、新興国では人口増・所得向上に伴う市場拡大が期待できるものの、各国ごとに異なるニーズに対応する必要があります。同社はこうした**需要構造の変化**に備え、「書く・描く」という行為の価値多様化にスピード感をもって取り組むとしています。またデジタル技術(AI やスマートデバイス)の浸透も筆記具需要を変化させるリスクであり、これに対しては前述のようにデジタルとアナログの融合製品開発(IoT ペン等)で応えていく方針です。

次にコスト面のリスクでは、**原材料価格やエネルギーコストの高騰**が業績を圧迫する可能性があります。事実、近年はインク原料やプラスチック樹脂、物流費等の上昇が続いていますが、同社はグローバル展開による増収でカバーする戦略です。加えて

必要に応じた価格改定や生産拠点の最適配置によるコストダウン策も講じています。また為替変動も収益に影響を与えるリスクです。同社の場合、円安は海外売上比率の高さからプラス要因になる一方、輸入原材料コスト増で相殺される面もあります。財務担当役員は「ドルに対する1円の円安で売上高+2.5~2.6億円、営業利益ベースでは+0.5~1億円程度のプラス影響」との社内試算を明らかにしており、為替変動の感応度を常にモニタリングしています。またカントリーリスクとしては、生産拠点を日本(山形・群馬)だけでなく中国(深圳・上海)、ベトナム(ハノイ)、ドイツ(LAMY 本社)と5か国体制に分散し、2025年にはインドにも新工場を立ち上げる計画です。こうした生産拠点分散により、一国の政情不安・災害等による供給リスクを低減しつつ、為替やコスト差を活かした最適生産を追求します。もっとも、生産のグローバル化は同時にサプライチェーンが長大化する課題も伴うため、拠点間物流の効率化や在庫管理の高度化など経営基盤の強化策も並行して進めています。

技術革新への対応という点では、先述のデジタルシフトへの対応以外にも**競合他社の技術革新**に遅れないことが重要です。筆記具業界では各社が次世代ペン(摩擦熱で消えるインクやスマートペン等)を開発しており、三菱鉛筆も豊富な特許と研究開発力で優位性を保つ必要があります。同社は年間売上高の一定割合をR&Dに投じ、新インク開発や新機構ペン開発を続けています(具体的な計画値は非公表)。特許や知的財産の分野では、自社ブランド・技術を保護しつつライセンス供与や協業も活用し、技術革新の波に乗り遅れない戦略です。

▶ **評価・反応(リスク対応)**: リスク面に関して、**投資家やアナリストはおおむね現状を許容しつつも注意深く見守っている**状況です。同社の2024年業績は原材料高騰下でも増益を確保しており「コスト高を増収で吸収できる体力を示した」と評価できます。特に海外売上の増加が利益を押し上げた点は、為替リスクに対する自然ヘッジ効果もあり好意的に見られています。経営側も為替感応度や生産分散によるリスク低減策を開示しており、不確実な環境下でも**リスクを定量把握・対策している点は安心材料**との声があります。また「5拠点+1(インド)」生産体制の構築は、地政学リスクや災害リスクの分散策として適切であり、中長期の供給安定性向上につながると評価されています。実際、筆記具大手がインドに合弁工場を設立する動きは他に例が少なく、新興国リスクを取りにいく攻めの姿勢として投資家からは一定の期待が寄せられています。

しかしながら、一部には**慎重な見方や懸念**も残ります。最大の不安材料は**文房具市場の構造変化**です。デジタル世代の台頭による筆記離れや、教育現場のIT化が進めば、いかに技術革新をしようとも**市場そのものが縮小するリスク**があります。これは同社だけでなく業界全体の課題ですが、中長期計画を語る上で避けて通れません。

また、グローバル供給網の拡大は管理コストや為替・地政学リスクへの露出も増やします。例えばインドにおけるビジネスは成長期待と裏腹に政策変更や競争激化のリスクもあり、成功が約束されたわけではありません。同社経営陣も「人口動態や環境変化、カントリーリスク等を総合勘案し最適化を図る」と述べており、不確実性を認識しています。アナリストからは「市場環境の変化に迅速に対応できるかが今後の課題」との指摘があり、ニッチ需要への素早い対応や不採算事業の見直しなど機動力ある経営が求められます。また競争環境についても、国内外で新規参入や代替技術との闘いが続くため、「競争激化による利益圧迫の可能性」を常に警戒すべきとの意見があります。総じて、成長性に比べればリスク要因への指摘は少ないものの、**「慎重な楽観視」**というスタンスが投資家サイドの本音と言えるでしょう。

3. 海外展開(グローバル市場戦略・現地法人・販売チャネル)

▶ **計画の内容:** **海外市場戦略**は三菱鉛筆中期計画の中核要素であり、同社の成長はまさに海外展開に牽引されています。筆記具事業では、日本を含むアジア・欧米でグローバルフォーカスブランドを軸に市場シェア拡大を図ります。とりわけ北米・欧州市場に注力しており、2024年にはヨーロッパでの売上拡大に加え、**独 Lamy 社の連結子会社化**によって欧州売上が大きく押し上げられました。今後は Lamy ブランドの商品を日本やアジアの販売網で展開するとともに、逆に三菱鉛筆の主力商品を欧州市場へ Lamy チャンネルで浸透させるシナジー戦略を取ります。実際、先述の「LAMY × JETSTREAM」のように技術とブランドを融合した新商品は、両社の強みを生かして各地域の市場開拓に繋がっています。

さらに、新中計期間中には**インド市場への本格参入**が予定されています。同社は2023年にインド筆記具大手 Linc 社と合併契約を締結し、**出資比率 51%で現地生産販売会社を設立**しました。2025年7月から現地工場稼働予定で、インドの成長市場に向け**高品質かつ低価格な日本式筆記具**を供給する計画です。CFOによればインド工場ではボールペンを中心に、生産品目も現地中間層のニーズに合わせ展開としています。インドを含め中国・東南アジア・欧米と、グローバルで**5拠点+1の生産体制**を築くことで、「現地生産・現地販売」の比率を高め物流コスト削減やリードタイム短縮も狙います。例えば、日本で製造した製品を欧米で販売する場合、調達から顧客到達まで時間が長くなるが、各主要市場近くに生産拠点を持つことでサプライチェーンを短縮し競争力を高めるとしています。

販売チャネル面では、各地域における強固な販売網の構築・活用が柱です。国内では老舗メーカーとして強力な販売チャネルを有しており、これを**海外ブランド浸透**に活用します。一方海外では、既存現地法人や販売代理店ネットワークをテコに POSCA や JETSTREAM のシェア拡大を図ります。また EC(電子商取引)チャネルや現地文具専門店との提携など、新たな販路開拓にも注力しています。合併を組んだインドの Linc 社は現地販売網に強みがあり、この提携により同社は短期間でインド国内の販路を獲得できるメリットがあります。

▶ **評価・反応(海外展開)**: 三菱鉛筆の海外展開は、**投資家・市場から非常に高く評価**されています。同社の近年の成長は海外事業の拡大による部分が大きく、2024 年も欧米を中心に筆記具売上が堅調に伸びたことが業績を押し上げました。そのため、新中計で掲げるグローバル戦略は「極めて現実的で、さらなる成長余地が大きい」と見られています。実際、アナリストからも「海外市場での成長が期待され、長期的な成長が見込まれる」との声があり、インドを含む新興国開拓や欧米シェア拡大への期待感は強いです。特に**インド合併の発表時**には、現地パートナー企業の株価が 10 ヶ月ぶり高値を付けるなど市場の好意的な反応が見られました。これは同社の国際展開に対する期待の表れであり、「日本の高品質文具が新興市場で成功を収める可能性」に投資家が注目していることを示唆します。また LAMY 社買収に伴うブランドポートフォリオ強化も「国際展開を加速させる起爆剤」と捉えられています。日本国内の強力な販売網で LAMY 製品を拡販する一方、LAMY のブランド力で欧米市場を深耕できるため**両社の補完関係によるシナジー効果**が期待されています。実際、買収後まもない段階で技術・販売両面のシナジー創出策(LAMY 製品への JETSTREAM インク搭載等)を打ち出しており、経営の手腕に対しても肯定的な評価が見られます。

他方、**海外展開にはリスクも伴う**ため注意も必要との指摘があります。多国籍展開により直面するリスクとして、各国の景気変動や政情不安、為替変動があります。例えば主要市場の一つである北米・欧州で景気後退が起きれば高価格帯筆記具の売上に影響が出る可能性がありますし、新興国では競合他社(現地メーカーや他のグローバルブランド)との激しい市場獲得競争が待ち受けています。三菱鉛筆が世界的ブランドとはいえ、**各地域でのローカライズ**(現地の嗜好に合った製品展開)を怠ればシェア拡大は頭打ちになるでしょう。この点、同社も「地域・文化に合わせたマーケティング展開」を戦略として掲げており、インド向けには価格帯を調整したボールペン、生産コストの低い中国拠点では廉価帯シャープペンを製造するなど、細かな対応を計画しています。とはいえ、アナリストからは「グローバル展開の拡大に伴い経営管理の難易度も上がる」との声もあり、海外事業の採算管理やブランド統合の成否を注視する必要があるとの意見もあります。LAMY 買収についても、「買収後の企業価値向上とグループ内シナジー創出」が課題として残っていると会社自身も認識しています。要

するに、**「海外で成長余地大だが油断禁物」**というのが概ねの見解であり、計画達成には各市場できめ細かな戦略実行が求められるでしょう。

4. 人材戦略(人材育成・採用・ダイバーシティ推進 等)

▶ 計画の内容: 三菱鉛筆は人的資本の充実・強化を経営基盤の重要項目と位置づけています。中期経営計画 2025-2027 でも「ステークホルダーと連携した経営基盤強化」の一環として、人材戦略に力を入れています。具体的には「人材の確保・育成」「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」「エンゲージメント向上」の3つを人的資本戦略の柱とし、各種施策を進めています。

まず人材育成・サクセッションプランについては、2024年に「グループ人材委員会」を新設し、グループ全体で人材の見える化と計画的育成を推進しています。事業部門横断でキーポジション(主要幹部職)の後継者候補を把握・育成し、必要なポストに適材を配置できるよう体制強化を図っています。実際 2024年には同委員会で主要ポストの後継候補充足率を検証し、不足があれば育成プログラムで補う活動を開始しました。またグローバル人材の育成にも注力しており、海外拠点へのローテーションや多言語研修などを通じて将来の経営人材を育てています(※具体策は公開情報より推察)。

ダイバーシティ推進では、多様な人材が活躍できる環境づくりを継続しています。指標として女性管理職の登用目標を掲げており、現在 40名(管理職全体の 5.4%)の女性管理職数を、2027年までに 60名(7.6%)へ増やす計画です。そのために係長級も含めた女性リーダー候補への育成プログラム充実やキャリア支援を行っています。また、日本においては女性活躍推進のみならず、国籍や障がいの有無に関わらず活躍できる職場環境整備に取り組んでおり、海外拠点を含めてより多様なバックグラウンドを持つ人材を積極活用していく方針です。例えば近年では外国籍社員の中途採用や、障がい者雇用の拡大といった施策も進めています(※具体例は社外報等から推測)。

エンゲージメント向上については、社員の働きがい向上や企業理念浸透に力を入れています。長期ビジョン「ありたい姿 2036」を社員一人ひとりが自分事として理解し行動できるよう、パーパスやバリューを示す**コーポレートブランドコンセプト「違いが、美しい。」**を策定し周知しています。このコンセプトには「生まれながらにすべての人がユニークである」という信念が込められており、多様な社員がお互いの違いを尊重しあえる企業文化の醸成を目指しています。具体策として社内啓発セミナーやワーク

ショップの開催、従業員意識調査の実施とフィードバックによる職場環境改善などが挙げられます。

▶ **評価・反応(人材戦略)**: 人材戦略に対する評価は、概ね肯定的です。同社が目指す「多様な人材が活躍できる環境」は昨今の ESG 投資の観点からも重視されるポイントであり、具体的な数値目標を掲げて D&I を推進していることは投資家からも好意的に受け止められています。実際、女性管理職数を 5 年間で 1.5 倍に増やす目標は決して消極的ではなく、これを支える研修や制度整備にも取り組んでいる点は評価できます。また、グローバル展開を進める中で各国の人材を登用しダイバーシティを高めている点も「より多様な視点によるイノベーション創出につながる」と期待されています。アナリストからも「多様な人材が活躍できる環境づくりを推進」(2027 中計におけるマテリアリティ)との言及があり、人的資本強化策は長期的企業価値向上につながるとの見方が一般的です。

ただし、人材面の課題としては「目に見える成果が出るまで時間を要する」点が挙げられます。ダイバーシティの定着や企業文化の変革は短期で完了するものではなく、KPI 達成だけでなく質的な職場変革が伴わなければ真の効果は出ません。現状、女性管理職比率 7.6%という目標水準について「やや控えめ」との指摘もあり、製造業とはいえまだ男性比率の高い組織構造へのさらなる改革余地を指摘する声もあります。また、日本・ドイツといった主要拠点での労働力人口減少もリスクです。技術継承や製造現場の人材確保が将来難しくなる懸念があり、これに対しては定年延長や自動化投資など幅広い手を打つ必要があります。幸い同社は 5ヶ国に生産分散しており人材もグローバルに採用できる強みがありますが、引き続き人材戦略面での油断は禁物でしょう。

5. 知財・無形資産戦略(ブランド・特許・研究開発・デザイン価値 等)

▶ **計画の内容**: 三菱鉛筆は有形・無形の資産価値最大化も中期計画の柱に据えています。まずブランド戦略では、長期ビジョンに紐づく企業ブランドコンセプト「**違いが、美しい。**」を掲げ、企業理念として浸透を図っています。このメッセージにより、製品ブランドだけでなく企業全体として「個性と創造性を解き放つ価値を提供する」会社であることを内外に示し、ブランド価値の向上を狙います。製品ブランドについても、先述のグローバルフォーカスブランド 3 つ (uni-ball, JETSTREAM, POSCA) を世界的な旗艦ブランドとして位置づけ、マーケティング投資や商品開発リソースを重点配分しま

す。特に POSCA (カラーマーカー) は海外のアート市場で人気が高まっており、SNS 等を通じたブランド発信にも力を入れています。その結果、POSCA を含むサインペン売上は 2024 年に 270 億円規模に達し (売上構成比 30.4%、前年 223 億円から大幅増)、ブランド戦略の成果が現れています。

研究開発 (R&D) と特許戦略では、書き味向上や新インク開発など筆記具の基盤技術を深化させる一方、異業種技術との融合にも積極的です。例えば LAMY 社との協業では、三菱鉛筆の低粘度インク技術を LAMY の筆記具に組み込むことで新たな付加価値を生み出しています。これにより特許やノウハウを相互補完し合い、競合他社には真似できない独自製品を実現しています。また IoT ペンのような新領域では、自社技術に加え外部のセンサー技術やソフトウェアとの組み合わせが鍵となるため、産学連携やスタートアップとの協業も視野に入れています (※計画上明記はないが、あり得る方向性)。特許出願も国内外で積極的に行っており、筆記具の機構やインク組成に関する大量の特許ポートフォリオを保有しています。こうした知的財産は模倣品対策やライセンス収入にも寄与し、ブランド価値防衛の手段ともなっています。

デザイン価値の追求にも注目すべき点があります。筆記具は実用品であると同時にファッション性や所有欲を刺激する**デザインプロダクト**でもあります。同社は社内にデザイン部門を持ち、グッドデザイン賞受賞製品も多数輩出してきました。LAMY 社はデザイン性の高さで著名ですが、そのデザイン哲学を学び取りつつ自社製品にも活かすことも考えられます。ブランドムービーを制作し発信するなど、無形資産であるブランドストーリーの醸成・共有にも力を入れています。

▶ **評価・反応 (知財・無形資産戦略)**: **ブランド力と技術力の融合**について、社内外から好意的に評価されています。三菱鉛筆は世界的にも「革新的な筆記具メーカー」として知られており、JETSTREAM や uni などのブランドは各国の消費者から高い信頼を得ています。この強固なブランド基盤があるからこそ、LAMY のような海外ブランドとの協業や、新規事業 (化粧品等) 展開にも説得力が生まれます。実際、今回の LAMY safari と JETSTREAM のコラボ製品は「ドイツのデザインと日本の技術の融合」として話題性が高く、ブランド戦略・技術戦略の成功例といえます。業界関係者からも「他社にはない独自の価値を創出した」と評価する声が聞かれ、同社ブランドへの新たなファン獲得にもつながりました。また、**筆記具コア技術の転用** (例: 筆記具インク技術をアイライナーに応用) も「技術資産の有効活用」としてポジティブに受け止められています。これにより化粧品分野での存在感向上だけでなく、「筆記具メーカー = 高い技術力を持つ」というブランドイメージ強化にも役立っています。

一方で、無形資産戦略への注文や懸念もあります。まず、デジタル社会において筆記の価値観が変化する中、「筆記具ブランドの価値をどう維持向上するか」は引き続き課題です。人々が紙に書く機会が減れば、どんなに優れたブランドでも需要減少は避けられません。このため、「書くこと」自体の新たな価値提案(例えばリラックス効果や創造性喚起ツールとしての筆記)を発信し、ブランドの存在意義を再定義していく必要があるでしょう。また知財面では、海外での知的財産保護や模倣品対策が課題です。特に新興国市場では人気ブランドほどコピー商品が出回りやすく、せっかく築いたブランド価値が既存される恐れがあります。同社も法務部門を通じて対策を講じていますが、グローバルに完璧な知財保護を行うのは容易ではありません。さらに、同社がIoTやデジタル分野に踏み込む際、ソフトウェア分野など異分野の知的財産にどこまでリソースを割くかも戦略判断が求められます。筆記具メーカーとしての強みを活かしつつ、必要な技術は外部と提携するなど柔軟性が鍵となるでしょう。このように、無形資産戦略は攻めと守りの両面がありますが、現状では攻めの部分(ブランド拡張や新製品)が良好な結果を生んでおり、守りの部分(知財保護)のさらなる強化が期待される段階と言えます。

6. ステークホルダーからの主な評価・反応まとめ

最後に、本中期計画に対する投資家・業界関係者・メディア・アナリストからの主な評価や反応を、肯定的意見と否定的意見の双方からまとめます。

評価の観点	肯定的な評価・反応	否定的な評価・懸念
成長性(新市場開拓・新製品)	・海外需要拡大により持続的成長が期待される。過去最高業績を更新し計画達成に現実味。 ・LAMY 買収や POSCA 海外展開など多角化戦略を評価。「新たな需要創造」に前向きな声。 ・新製品コラボ(LAMY × JETSTREAM)のヒットはイノベーション成功例として高評価。	・非筆記具事業の目標未達(前計画)により、多角化の実現性に懸念。 ・市場のデジタル化や少子化で筆記需要先細りのリスク。 ・競争激化による短期利益圧迫の可能性。 計画達成には迅速な市場対応が必要。
リスク対応(事業)	・円安や原材料高にも増収で吸収できる体力を示したと評価。 ・5 拠点+インド新工場で供	・筆記文化の衰退という構造的リスクは依然懸念材料。 ・海外展開拡大で経営管理リ

評価
の観
点

肯定的な評価・反応

否定的な評価・懸念

環境・ 給リスク分散は**妥当な戦略**との声。為替感応
コスト) 度等リスク情報開示も透明性高い。

スク増大(各国景気・政治リ
スク)。・コスト高騰が想定以
上に続いた場合、増収鈍化
時に収益圧迫も。

海外
展開
(グロ
ーバ
ル戦
略)

・**海外事業が成長牽引**との評価。欧米・新興
国で売上好調。・インド JV 設立は市場から好
意的反応。「巨大市場への攻勢を評価」。・
LAMY 買収による**国際展開加速**と技術・販売
シナジーに期待。

・**多国展開は各国ニーズ適
応の難度**あり。現地競合との
競争激化懸念。・買収した
LAMY の**統合効果次第**では
負担増リスクも(企業文化統
合など課題)。・新興国は政
治・経済の不確実性が高く、
リスクテイクが裏目に出る可
能性も指摘。

人材
戦略
(育成・
D&I)

・**多様な人材活用の姿勢**を評価。ESG 投資の
観点からも D&I 推進は好印象。・女性管理職
数増など明確な KPI 設定により人材目標の透
明性が高い。・グローバル人材育成や組織横
断の人材計画(人材委員会設置)は**持続的成
長の土台強化**と肯定的。

・**女性管理職比率 7.6%の目
標は製造業平均並み**で、物
足りないとする指摘も。・ダイ
バーシティ浸透や企業文化
変革には時間がかかり、**短
期的成果が見えづらい**。・日
本・欧州拠点の**労働力減少**
に対し、抜本的な対応(自動
化等)も必要ではとの声。

知財・
無形
資産
(ブラン
ド・技
術)

・JETSTREAM や uni ブランドの**国際的知名度**
は競争力の源泉。ブランド戦略を強化する方
針は妥当。・LAMY × JETSTREAM 製品の成
功に見るように、**技術 × ブランド融合の戦略**を
高評価。・筆記具技術の他分野応用(化粧品
など)は**知的資産の有効活用**との評価。

・**デジタル世代へのブランド
価値訴求**が課題。筆記具の
存在意義を再定義しないと無
形資産価値が徐々に低下す
る懸念。・グローバルでの**知
財保護の難しさ**(模倣品対策
など)。・IoT 等新領域の技術
開発は投資先行の可能性も
あり、リターン不確実との指
摘。

表より、総じて肯定的な意見としては「海外事業を中心に成長ストーリーに信憑性がある」「多角化やD&Iなど長期視点の取り組みも評価できる」といった声が多く、一方否定的・懸念としては「市場環境の変化(デジタル化・競争)への適応力」や「計画目標の一部達成可能性」に対する慎重論が見られます。

以上の分析から、三菱鉛筆の「中期経営計画 2025-2027」は、**堅実な筆記具事業の成長基盤に多角化と革新を加速させる意欲的な計画**と評価できます。投資家・業界からも概ね前向きに受け止められており、特にグローバル展開や新製品開発への期待は高いようです。一方で、不透明な事業環境下で計画を完遂するには、リスク変動への機敏な対応や人材・知財といった無形資産の一層の強化が鍵となるでしょう。今後、実際の業績進捗や戦略実行の成果について、ステークホルダーからの厳しい視線が注がれることは間違いなく、同社の真価が問われる3年間となりそうです。

参考資料:

- 三菱鉛筆株式会社「中期経営計画 2025-2027」策定に関する適時開示資料 (2025年2月13日)ほか
- 2024年12月期 決算説明会資料・質疑応答書き起こしほか
- 株式会社ニチマ 文具流通マガジン「三菱鉛筆 24年12月期 決算…新中計での成長ストーリー」(2025年2月14日)
- Logmi Finance 「三菱鉛筆 決算説明会 QA」(2025年3月7日公開)ほか
- Minkabu 企業情報 AI 要約 三菱鉛筆
- TipRanks News 「Mitsubishi Pencil Unveils Medium-term Plan 2025-2027」 (2025年2月13日)
- 三菱鉛筆 有価証券報告書 (第109期) 人的資本・D&Iに関する記述ほか
- プレスリリース「新中期経営計画 2025-2027 策定、及びブランドムービー公開」(2025年2月14日)