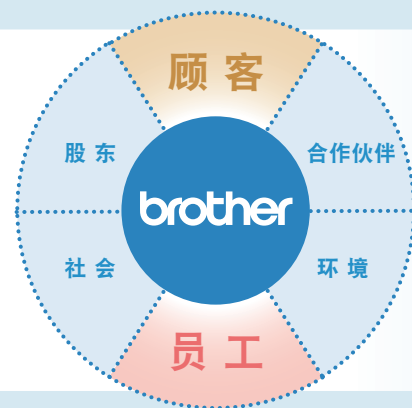


Brother集团的CSR经营

Brother集团的CSR经营指的是：

**“成长为一个
受各利益相关方尊重和爱戴，
并让所有员工发自内心
引以为豪的企业”**



制定“Brother集团 CSR经营的基本想法”

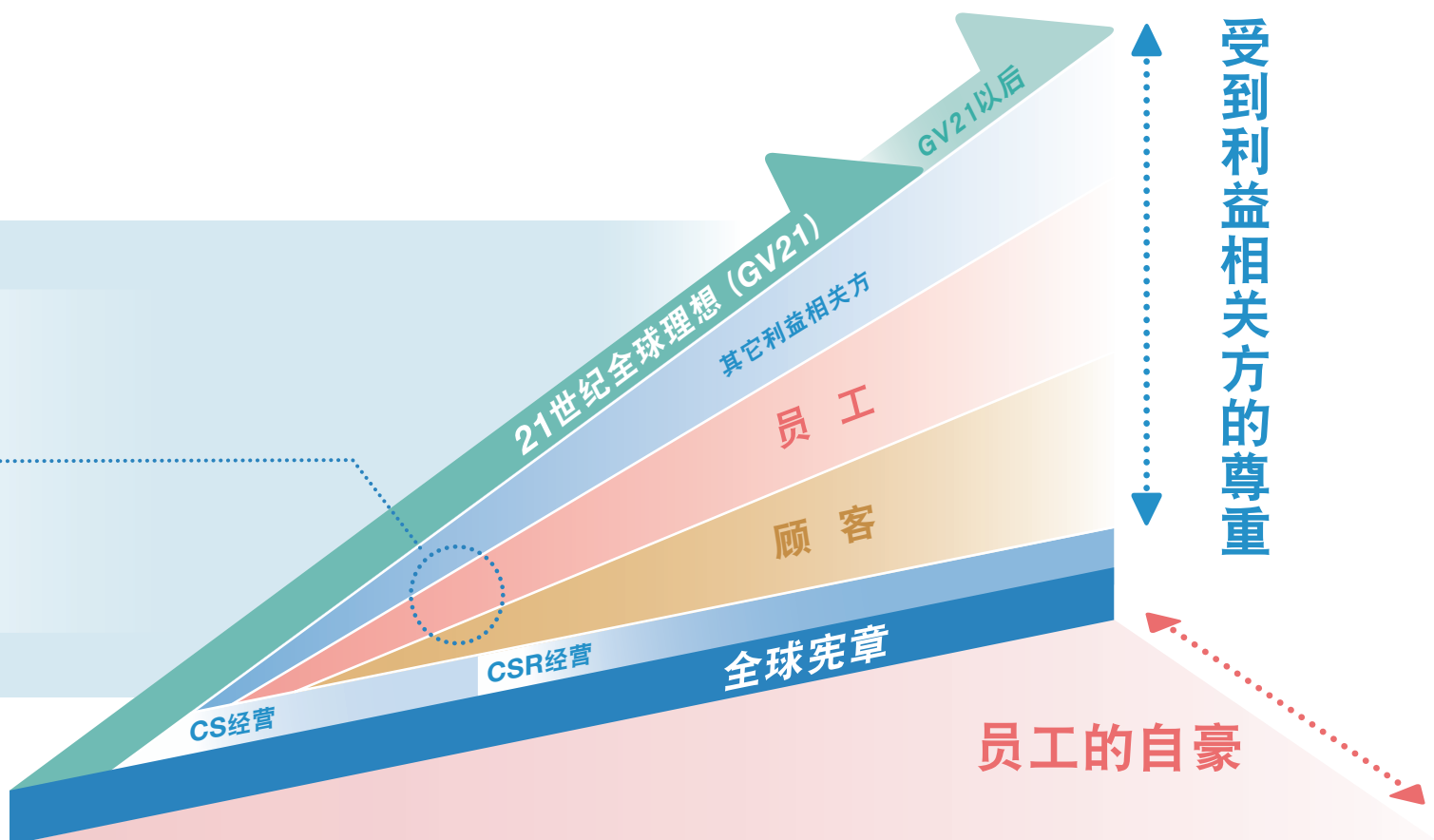
Brother集团在1999年制定了“Brother集团全球宪章”，该宪章是Brother所有事业活动的上层理念，也是员工日常工作决策时的基本准绳。2003年，Brother以“全球宪章”为指导方针，启动了为期十年的中长期计划“21世纪全球理想(GV21)”，并大力开展以顾客满意为首要任务的“CS经营”。经过这些实践，我们在近几年中取得了着实的发展。与此同时，Brother集团对各利益相关方的“影响”在不断扩大，而各利益相关方对Brother的“要求与期待”也日益增长。在这样的环境变化下，Brother集团一方面进化“CS经营”以求事业的更大发展，同时针对不断增多的利益相关方的“要求与期待”，于2006年11月，以

- 承担责任
- 作为新的经营机遇采取行动
- 在全球范围内自觉应对

为基轴，制定了“Brother集团CSR经营的基本想法”。然而，Brother集团的CSR经营不是一朝一夕就可以实现的，在实践中还需要经过以下几个阶段：“明确与自身业务有关的利益相关方”、“推进与利益相关方的互相交流，掌握对方的要求与期待，从中找出责任或新的事业机遇”、“积极认识到‘事业成长’与‘回应利益相关方要求和期待’之间的两立关系并采取行动”。只有这样，Brother集团才能在GV21的最终年度2012年实现GV21，同时成为“受各利益相关方尊重和爱戴，并让所有员工发自内心引以为豪的企业”。

“CS B2008”中的CSR经营

1. 把“顾客”和“员工”放在首位，展开全球范围的CS(顾客满意)和ES(员工满意)强化工作
2. 各部门和公司应考虑到业务特点和所在地区的文化传统，协调好与其它利益相关方的关系
3. 作为落实深化于事业运营中的活动加以实践。将CSR经营活动贯彻落实到经营管理系统中，通过PDCA*循环不断进化



2006年度的进展情况

2006年度，作为在整个集团渗透落实CSR经营的重要课题，Brother集团设定了以下五个项目，并积极开展了相关活动。

1. 将CSR经营理念贯彻落实到事业运营中去

2006年11月，Brother集团经过多次讨论，制定了反映经营管理层一致意见的“CSR经营基本想法”，并将其融入了“CS B2008”最后两年事业计划的制定方针中。Brother集团认为，CSR经营的渗透、落实，最重要的是要把该经营理念植入企业的经营管理系统中，并通过PDCA循环不断进化。为此，Brother集团对兄弟工业各分社、总部部门以及各集团公司责任者、计划制定部门负责人进行了关于“CSR经营基本想法”的培训，以求渗透落实该理念。

培训后，各部门的CSR经营目标和计划都被融入了2008年的事业计划中，基于PDCA循环的达标活动也开始启动(→P20)。

2. 21世纪全球理想的渗透

Brother集团的经营管理层为了使整个集团对GV21达成共识，十分重视通过公司内部网*或直接对话、研修讲座等形式，利用各种机会传递信息，进行双向对话。作为方式之一，企业领导积极开展了题为“过说法(现身说法)”的直接对话活动，力求实现GV21在员工中的渗透。

3. 提高顾客满意度和员工满意度

我们对每项事业都制定了指标，以便进一步提高顾客满意度。另外，为了提高员工满意度，还为每个员工的成长与自我实现开展人材培养活动，并将其纳入各部门的计划中。

4. 制定并推进有明显效果且持续性的社会贡献活动计划

制定“Brother集团社会贡献基本想法”，以可利用Brother自有资源，员工理解并引以为荣，“可实现事业发展”等作为选定社会贡献活动的基准。

5. 加强与利益相关方的对话

举办了以员工和NPO人士为对象的“CSR报告书阅读会”(→P20)，以及举行了与NPO、地区居民及企业人士关于环境教育的直接对话等活动。把反馈来的意见，作为今后工作的有益参考。

平田 诚一

SEIICHI HIRATA



斋藤 槿

MAKI SAITO

**努力发扬畅所欲言的企业特色，
通过产品制造，实现能让更多利益相关方
满意的“CSR经营”**

在事业规模不断扩大和全球化的进程中，Brother集团是如何将CSR运用于企业经营中的，就其理念和进展情况，以美国为中心开展活动的CSR咨询顾问斋藤槿女士与兄弟工业的平田诚一社长进行了交谈。

(2007年4月4日于“Brother交流空间”展馆)

兄弟工业株式会社
法人代表董事副会长

平田 诚一



Brother的“CSR经营”与 “承蒙关照”的理念相通

斋藤 在创业100周年即将来临之际，纵观Brother集团的历史，给我留下印象最深的是不断改革创新*。现在，Brother集团从“CS(顾客满意)经营”转向“CSR(企业社会责任)经营”，其着眼点是什么呢？

平田 我们一直认为“ES(员工满意)”是推动“CS经营”不可缺少的要素，在推动两者的同时，也提高其相辅效应。此外，在Brother集团所有事业活动的上层理念“全球宪章”中，明确谈到了对利益相关方的看法和企业应采取的行动。企业要持续发展，重要的是加深与各利益相关方的协作，同时发现课题，不断提高。将与利益相关方共同努力的方向融入管理体系，在PDCA循环中不断改进，这就是“CSR经营”。

斋藤 您是说先打好框架，再赋予其灵魂，是这样吗？

平田 不如说是恰恰相反。Brother之所以能持续发展一个世纪，这都是因为前人通过事业对社会尽责的结果。本来创立公司的动机之一就是希望通过振兴缝纫机产业创造雇用机会来为社会做贡献。虽然主要产品因时代变迁发生了变化，但正因为我们始终追求高质量和优质服务，满足顾客需求，同时重视与员工、股东、合作伙伴、所在地区社会保持协调关系，才走到了今天。也就是说，CSR的内容其实早已经具备了，只是从整个集团的角度来看，还没有提出一个明确的“这就是CSR经营”的概念。所以，为了能使大家通过一种简单明了的形式来认识Brother集团的CSR，我们正抓紧时间积极进行框架建设。

斋藤 我感觉在Brother集团的“CSR经营”中，似乎代代传承着由于多方支持才有今天的“承蒙关照”的意识。接下来，能否请您介绍一下“Brother的CSR经营”内容？

平田 我认为最根本的是通过产品制造，创造出新的价值。为了实现这一目标，就要不断地与利益相关方进行双向交流，让利益相关方理解Brother，喜欢上Brother。这是Brother集团追求的理想形式，也是可充分发挥Brother特色之处。

CSR咨询顾问
(ASU international公司代表)
(居住于美国洛杉矶)

斋藤 模 女士

在大型广告代理公司工作后，考入哥伦比亚大学国际关系研究生院，取得硕士学位。曾先后就职于CSR级别认定企业CEP以及国际劳动规格(SA8000)认定机构SAI等。著有《社会创业家~社会责任商务的新潮流》等。现任日本同志社大学研究生院综合政策科学研究科医疗政策·经营研究中心讲师。





造就足球型团队 追求自律型 CSR 经营

斋藤 Brother要实现的目标是“成为员工发自内心引以为自豪的企业”，您能具体描绘一下吗？

平田 比如说，在孩子们的对话中，如果问起：“你爸爸(或者妈妈)在哪里工作啊？”，一个孩子回答说：“在Brother工作。”，而其他孩子的反应是：“那可是一家好公司啊！”。我们希望成为的就是像这样在社会上有着良好口碑的企业。此外，能使员工自身感受成长，有成就感，从而勇于挑战新目标的企业才会成为人人引以为自豪的企业，也必定会成为整个集团的骄傲。

斋藤 Brother集团的员工在历史、文化、生活习惯不尽相同的国家和地区工作，要实现每个员工都满意，是不是一件很难的事情？

平田 重要的是，我们追求的是符合所在国家、地区特点的员工满意。在多样化的环境中，有必要根据不同的要求和希望制定不同的体制和制度，因此，国家、地区不同，我们采取的方式也不同。工作内容、意义、待遇等，在当地社会中是否是人们感到满意和自豪的，这些将成为衡量的重要尺度。

扎根事业的全球型企业的 社会责任

斋藤 从最近的CSR动向来看，人们关注的是，如何开展根植于事业之中的CSR活动，以及作为全球型企业，如何为联合国在全球协议*和千年开发目标*中提倡的“在2010年前将世界贫困人口减少一半”目标做贡献。Brother集团将如何去回应这些期待呢？

平田 发展中国的经济发展是从振兴纤维产业等方面开始的，从这个意义上来说，工业缝纫机的普及带动了纤维产业的雇用扩大，这也可以说是Brother通过本职工作为减少贫困做贡献。另外，我们在海外雇用了近两万名员工，他们通过工作掌握技术和技能，由此可以使生活水平有所提高，这是通过培养人才在做贡献。我们在海外的事业，依靠的是所在国家和地区的基础设施，所以我们应该做出回报。为此，尽管力量微薄，我们仍会把扶贫工作继续做下去。

斋藤 希望你们继续为所在地区做出社会贡献。Brother在其最主要的事业支柱“信息通信设备”领域提出了SOHO(小型办公室与家庭办公室)的新工作形态建议，您是怎样看待在这个领域通过事业实现CSR的呢？

平田 提供在狭小空间里也可以高效而舒适使用的产品 and 功能，这可以帮助人们改变工作环境。进化这些功能也可使居家工作等成为可能，可为人们提供符合多样化生活方式的工作形式。

斋藤 我自己也是一边照顾小孩一边工作，从这个角度来看，我们需要的不仅是硬件方面的支援，包括工作形式在内的软件和硬件一体化的建议也很重要。比如，通过开发便于残疾人工作的产品，以及对致力于有益社会事业的创业家的支援等来宣传产品的新功能，不是可以更增添产品的魅力吗？

平田 这个想法对我很有启发。我们总是容易从产品制造的角度，以硬件为中心去考虑问题。在产品开发方面，Brother一直追求人人都能感觉简便易行的操作性能以及无障碍设计，但不足之处仍有很多。在这种情况下，目前我们正在摸索连接下一个百年的产品创意和新事业，如果能从您所谈的观点中找到新思路，Brother集团的形象也许会发生更大的变化。

Brother集团的CSR经营是 反映了日本传统美德的 “承蒙关照经营”



认真应对实现发展的课题 推进“CS B2008”

斋藤 作为实现“21世纪全球理想”的经营战略的第二阶段，Brother在2006年度启动了新的3年战略“CS B2008”，回顾走过的第一年，您的感想如何？

平田 承蒙大家的支持，以欧美市场为中心，Brother的彩色喷墨产品等销售业绩良好。在日本，尽管很多人只知道我们是缝纫机厂家，但在SOHO市场，我们的产品已被作为商务用具获得认知，“信息通信产品的Brother”的品牌形象已开始逐渐巩固。

斋藤 为了实现GV21目标，您认为需要做些什么工作？

平田 为了实现目标，我们有必要分析一下需要什么样的事业基础，我们应该怎样改变，在消除现实与目标的差距上我们还有什么地方做得不够。这些目标的意义就在于要发现有助于发展的课题，然后每年踏踏实实地去应对。从这个意义上来说，我感到这种想法已经在集团中得到渗透，“推动成长”的引擎正开始加速。

重视畅所欲言和团队合作的社风 是Brother集团的DNA

斋藤 我看过Brother企业网页上的员工博客“Brother员工资料室”，有关于创业时期品牌名称的逸话和各种背后故事的介绍，文章很口语化，明白易懂，让人感到“这是一家能畅所欲言的企业”。

平田 不过分强调上下级关系，重视畅所欲言和团队合作的社风可以说是Brother集团的DNA吧。

斋藤 说到团队合作，据说平田社长还加入了足球运动的理念。

平田 我认为一个人的力量是有限的，一个企业是因为有以顾客为代表的利益相关方存在才会存在，日常的业务也

是由于团队的存在才得以进行，CSR的基本点即在于此。那么，好的团队合作应该是怎样的呢？我觉得，足球运动的团队合作形式是最理想的。在足球比赛中，大家不仅对进球选手给予评价，对传球选手也会给予好评，这一点我很赞同。此外，在进攻中，如果有谁出现失误，整个球队马上就会转攻为守，为此，球队整体随时都保持着密切的合作。

斋藤 这也有既知风险，却又必须去进攻的意思在里面。CSR理念与既要做好风险管理，又要不断发挥强项很相似。提起CSR，人们常常感到不好理解，用足球这种人人都熟悉的体育运动来解释，就变得通俗易懂了。我希望Brother集团继续在自己的身边不断发现可以做的事情，把重视Brother DNA的CSR经营开展下去，我们期待着Brother集团今后更大的发展！

各分社、各地区 对CSR经营的推进

Brother集团在世界各地开展着多种事业。在实践CSR经营的过程中，重要的是本着“Brother集团CSR经营的基本想法”，考虑到各部门、各地区的业务特点及地区文化、传统习惯的不同开展活动。各分社、各地区分别制定了推进CSR经营的重点措施，并自觉自律地开展活动。



日本

2年目标

● P&S分社

为了满足顾客对产品质量不断增高的要求，从设计阶段开始，到零件、制造工序、产品出厂以及进入市场后，在产品制造的起点直至市场的各个阶段，积极强化所有努力提高产品质量的机制，同时提高服务质量，从而实现顾客满意度(CS)的持续提高。

1. 立足于顾客视点的质量标准数据化与达标
2. 推进质量可视化

● P&H分社

通过缝纫机产品支持现代社会所追求的“手工艺文化”，以“彩色、温暖、我可以”、“感动创造技术和真诚品质”、“在工作中实现自我”为分社使命，在各方面不断努力追求创造具有Brother特色的新顾客价值，提高顾客和员工满意度。

1. 追求立足于顾客视点的最高质量
2. 培育国际型人材，改进工作形式
3. 实施理解、渗透CSR经营的教育和启蒙活动

● M&S分社

把“通过产品制造，提供能使‘顾客真正满意的解决方案’，与顾客共同成长，为社会和集团做贡献”作为分社的奋斗目标，努力培育以提高产品质量为己任的人材，通过商品和服务为顾客的生产活动做贡献，获得顾客的高度满意。

1. 推进培育员工自觉提高产品质量的能力
2. 通过提高质量来提高顾客满意度(CS)
3. 实施并展开以CS为视点的内部评定

亚洲、大洋洲

亚洲和大洋洲有许多持续高速发展的国家，他们将来会成为与欧美媲美的市场。Brother在亚洲有许多销售网点，虽然设立不久，但都在努力通过CSR经营活动来提高经营管理质量。作为工作的一环，他们成立了推进CSR经营的部门，通过加深对CSR经营的理解，促进信息共有，不断积极推进CSR活动的展开。

2年目标

1. 通过横贯亚洲、大洋洲所有销售网点的组织“产品服务工作组”的活动来提高顾客服务质量
2. 以提高CS、ES为目标，在各网点推进开展以兄弟国际(新加坡)有限公司CSR项目活动为代表的活动

中国

在中国，随着生产量的提高和市场的迅速扩大，生产基地、销售网点的员工都在激增，因此把当地员工培养成能够带领大家工作的领头人成为了当务之急。为此，当地集团公司以“重视员工的成长”、“成为一流，自我转变”为口号，正积极致力于培养当地人材的工作。今后，在持续发展的中国市场，还将以“在中国诞生，伴中国成长”为目标，努力开展社会贡献活动。

2年目标

1. 在生产基地、销售网点培养当地员工
2. 开展绿化、援助学生、支援创业家等社会贡献活动

欧洲

目前在欧洲，为了实现“21世纪欧洲计划”(该计划是为实现GV21针对欧洲销售网点业务而制定的事业计划)，人材的有效利用已成为当务之急。为了进一步提高员工满意度，各国都在努力充实新一代干部的培训计划和制定接班人培养计划。欧洲是一个由语言、历史、文化各具特色的国家和地区构成的联合体，本着各国互相协作培养人材将有助于集团发展这一思想，欧洲各销售网点正积极策划开展人材交流活动。

2年目标

1. 建立支持接班人培养计划实施的框架，培养新一代干部
2. 统一因国而异的人事评定方法和养老金计划，促进跨国人材交流
3. 将参加“Look to the Future”活动(肩负企业下一代重任的员工的交流活动)的对象扩展至销售人员以外的员工

美国

Brother集团销售额的约三分之一来自美国市场。就是说，无论现在还是将来，美国都拥有Brother最多的顾客，因此强化服务工作十分必要。通过重视CS和ES的CSR经营的渗透，不断提高企业综合能力，同时积极促进扎根于地区社会的员工参加型社会贡献活动。

2年目标

1. 有效利用IT技术等，力争实现高质量的顾客服务与高度的顾客满意
2. 为实现GV21，以中长期视点培养人材
3. 渗透由奋斗目标、发展计划等构成的“企业纲领*”，在美洲开展企业伦理培训计划
4. 获取ISO14001*认证，开展耗材回收再利用计划
5. 作为地区社会的一员，持续开展员工参加型的募捐和义工活动

实现将顾客与设计相连接的最高质量



员工的自豪

顾客满意

Customer Satisfaction

提供优质

为提高顾客满意度进行的奇怪试验

根据“顾客质量标准”，兄弟工业P&S分社在数码多功能一体机的性能检测中，使用36,000勒克斯的光线对试制品进行照射，以确认机器的运转情况。为什么要人为造出这种在通常情况下不可能出现的使用环境来进行试验呢？原来是因为曾有一位顾客购买了Brother产品，在某个特定时间里，由于太阳光从产品微小的缝隙射入机身内部，影响了机体内的传感器，造成了错误运转。从那以后，P&S分社的产品性能检测中就缺少不了这个奇怪的试验了。

在开发新产品时，我们把“美观、快速、静音”等“顾客期待的性能”数据化并作为质量指标。尽管如此，还是出现过虽然达到了规定的指标，却发生了意想不到故障的情况。Brother集团的产品销往世界各地，设置环境、使用方法多种多样，发生故障就说明对顾客的使用情况还没有考虑周全，这样的产品是缺乏“*At your side*”精神的。

因此，我们参考了从世界各地收集来的各国质量问题事例以及顾客调查材料等，对设想的质量问题在设计阶段就采取了防患于未然的措施，从而制定出为提供更贴近顾客需求的高质量产品的“顾客质量标准”。



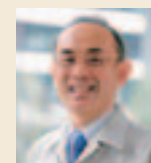
通过对最初阶段的业务支援，改进质量、开发速度、服务成本

“顾客质量标准”不仅关系到提高质量，与提高开发速度也密切相关。我们重新定义了从市场收集到的“因使用环境、经过时间变化而劣化”等情况，制定出合理的评定条件与方法，然后提供给开发部门，因而大大缩短了开发时间。此外，新产品上市后，由于产品故障或顾客对产品有意见而发生的“顾客不满率”（出厂后的产品问题）也明显降低，服务支持成本也减少了。但最重要的是，将质量保证从“质量审查”的定位上与产品开发时“最初阶段的业务支援”相连接，从而取得了新成果。兄弟工业在2006年度日本质量工学研究报告会*上，发表了数码多功能一体机等的成功事例，受到了与会者的关注。现在，由于有效利用“顾客质量标准”而带来的质量提高和快速的产品开发正结出丰硕的成果。

制定更贴近顾客的标准书

通过导入“顾客质量标准”，有关人员统一了对开发“*At your side*”产品目标的认识，对各自的工作更有信心了，这也切实有助于提高顾客满意度。

今后，我们将更多地倾听顾客的意见，制定出更贴近顾客的标准书，同时，为了回应顾客新的要求，我们将迅速做好更新版本的工作。



兄弟工业株式会社
P&S分社 质量管理部
出岛 和宏

胸怀独立思考、自觉行动的“自豪感”，建设“超一流的工厂”

感和工作意义

员工满意

Employee Satisfaction

产品和服务



培养当地干部已成为大增产的当务之急

在伴随市场急速扩大的一次次增产中，生产通信·打印产品的主要工厂兄弟工业(深圳)有限公司的管理层开始出现一种危机感，那就是当地干部的培养问题。“因为来自日本的干部职员大约三年做一次轮换，所以，如果不能尽早地培养出能主动发现问题、解决问题，具有“自律性人材”特点的当地干部，就无法在确保产品高质量的同时，进行通过顾客视点持续进化的“*At your side*型的产品制造”。管理层从员工中选拔出50名有工作热情的员工，开始着手培养“建设超一流工厂”所需要的人材。培训的主要着眼点是“能在自己的工作中找到‘什么是超一流’”。国籍、地位、工作内容虽然不同，但每个员工主动思考、发现课题、挑战变革，其结果通过产品、服务传达给顾客，然后变成喜悦和自豪感反馈回来，这样又重新激发起新的热情。员工自身不断成长，也不断改变公司，学员们从各种事例中学到了这才是“超一流”的条件，他们把自我萌生的问题意识和课题带回工作岗位，认真思考，重新审视。

在变化的胎动中实现产品生产突破1,000万台

变化明显出现了，员工改进建议急速增加的部门和自行发行“部门报刊”的部门陆续涌现，还有员工把为满足顾客期待的“Brother价值链式经营管理(BVCM)”的概念图按中国方式重新绘制，并张贴在工厂里。

2007年1月，兄弟工业(深圳)有限公司产品生产累计突破1,000万台，在纪念庆典上，嶋田总经理这样赞扬道：“建厂仅3年半就取得如此辉煌业绩的工厂，在Brother的历史上还没有过，这都是全体员工努力的结果。由于大家主动思考，自觉行动，‘顾客不满率(出厂后的产品问题)’有了大幅度的改善，这是最值得自豪的成果。”

员工们的自主活动直接带动了质量的提高。员工自身与顾客以“满意”这条纽带相连接的经历，以及生产出充满自信、值得骄傲产品的自身工作，使员工们的心里开始逐渐产生自豪感，这些都是兄弟工业(深圳)有限公司的巨大财富。



力争扩展到整个集团

第一制造部的部门报刊以自发形式开始发行。随着发行次数的增多，来自部门内的主动投稿也不断增加。这份部门报刊使我们与中国国内的销售统管公司兄弟(中国)商业有限公司加深了交流，活动也已从工厂内开始向外扩展。

今后，我们将继续以“超一流”为目标努力开展活动，愿这项自发形式的活动，以我们兄弟工业(深圳)有限公司为起点，逐步扩展到整个集团。



兄弟工业(深圳)有限公司
第一制造部
舒 泽生