

第一阶段

CS B2005

(2003~2005年度)

目标: 保持高收益与
对未来技术投资并存

第二阶段

CS B2008

(2006~2007年度)

目标: 推动成长

中期战略 CS B2012

实现GV21的第三阶段

为了实现企业的进一步发展, Brother集团于2002年制定了企业中长期计划GV21。为了实现GV21, Brother集团把2003年度开始的十年分成三个阶段, 制定了相应的战略计划。2008年度, 集团启动了第三阶段的中期战略“CS B2012”。“CS B2012”以“实现21世纪全球理想”为目标, 将最大程度地扩大支柱产业打印事业的规模, 以及培育扩大新事业。我们的中途里程碑目标*是: 争取在2010年度实现销售额7,500亿日元, 营业利润达到600亿日元。由此, 最终在2012年度实现销售额1兆日元、营业利润1,000亿日元的目标。

*中途里程碑目标(Milestone)原指每隔一英里放置的距离标志。为实现最终目标, 它是必要的中途目标, 也是向终点冲刺时的检验点。

中期战略的重要措施

1. 在打印事业领域, 确立独具一格的世界性生产销售厂商的地位

- 确立“彩色的Brother”的市场地位
- 最大程度地扩大黑白激光事业的规模
- 强化电子文具事业

2. 培育扩大新事业

- 在网络图像装置事业领域、网络及信息内容事业领域建立起新的事业支柱

第三阶段

CS B2012

(2008~2012年度)

目标: 实现21世纪全球理想

GV21

21世纪全球理想

成为“以全球精神提供优良价值的高收益体制企业”

不只是形式，目标是成为推进价值观念全球化、灵活适应各种变化并不断迅速改革的企业。同时，建立起坚实的高收益财务经营机制。

实现“加大自主技术开发，用杰出的固有技术成就创造型企业”

拥有区别于其它企业的独自核心技术、专利等，推进以顾客第一为宗旨的独特并具有原创性的产品制造。

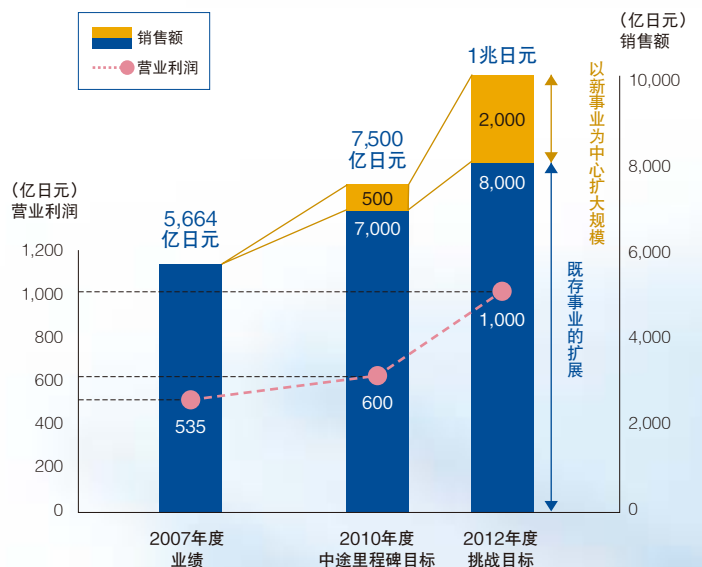
树立“*At your side.*”的企业文化

不仅是服务，在规划、开发、设计、制造各方面积极培养顾客第一的企业文化，使Brother成为顾客“放心的品牌”。

3. 在P&H家用机器事业、M&S产业设备事业方面，力争特定领域王者地位的基本方针保持不变，进一步强化事业收益体制

4. 其它

- 建立新的组织体制
- 加强质量管理
- 充实人材
- 推进与落实CSR经营



为实现 GV21 的事业扩展

■ 打印领域

PRINTING

多功能一体机 / 打印机 / 传真机 / 电子文具 / 打字机 等

追求印字技术，对工作形态革新提出新方案。代表性产品有高速高画质打印机、传真机、集打印·复印·扫描等功能于一体的多功能一体机，以及在世界市场占有率名列前茅的标签打印机等产品。通过这些通信·打印产品，为SOHO*(小型办公室与家庭办公室)及企业内工作组提供更为舒适方便的打印解决方案。同时，通过便携式打印机、智能型IC晶片标签打印机等应用Brother独特技术的产品，进一步进化网络社会的商务事业。



MFC-685CW 超薄型彩色喷墨多功能一体机



MFC-9440CN 彩色网络激光多功能一体机



HL-2140 黑白激光打印机



PT-2700 桌面式标准型标签打印机

■ 家用缝纫机领域

PERSONAL & HOME

家用缝纫机 等

通过以家用缝纫机及绣花机为中心的缝纫关联产品与服务，对手工艺创作的乐趣提出新建议。在原有的家用缝纫机产品的基础上，通过应用IT互联网技术的“电脑缝纫绣花一体机”等产品与服务，扩大手工艺创作的新可能性。



PR-620 商用绣花机



NV-400 电脑多功能家用缝纫机

■ 新事业领域

NEXT GENERATION

网络及信息内容的关联产品与服务

网络图像装置事业

为了满足工作形式多样化的市场需求，不断提供将小型、轻量、节电的硬件与软件以及网络合为一体的价值产品。Brother集团正积极推进视网膜扫描显示器和可携式数字影音播放装置*群产品的开发。

视网膜扫描显示器

将安全亮度的光线照射到人体视网膜上，然后高速移动光线，利用光线的残像效果使影像浮现出来。

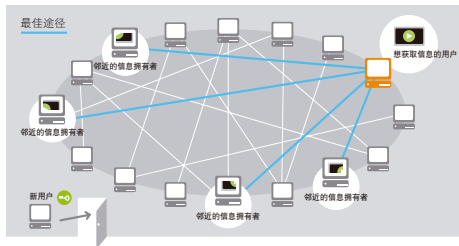


网络与信息内容事业

不断拓展应用Brother低成本大容量数据发送技术的基础设施提供服务以及独具一格的信息内容发送事业。

下一代信息内容发送系统“Einy”

这是一个低成本、高安全性、大容量的信息内容发送系统。终端间共有缓存*，通过最佳途径独立自主地发送信息内容。



■ 工业缝纫机、产业机械领域

MACHINERY & SOLUTION

工业缝纫机 / 产业机械 等

通过工业缝纫机与产业机械产品，为生产现场的顾客提供“能真正称心满意的解决方案”。在工业缝纫机方面，通过操作方便、缝制精密、节能的产品努力建立起与顾客间的相互信赖关系；在产业机械方面，作为生产现场帮助解决问题的“一对一解决问题顾问”，及时向汽车、硬盘驱动器、移动电话等零件加工业用户推荐最佳的加工设备并提供密集型的支持服务，从而帮助顾客提高生产效率并创造出新的价值。



S-7200B
电脑直接驱动式自动切线平缝机



TC-31B 数控钻孔攻丝中心



Brother产品用户
樋口和子 女士



Brother为顾客着想的理念令人惊叹

Brother“对应无线LAN的彩色网络激光多功能一体机”完全符合我的需求，所以我第一次购买了Brother产品。该产品的扫描和打印速度令人惊叹，使用起来非常舒适称手。打印完成后文件的排出空间也设计在机体内，这很为在狭小空间内使用机器的用户着想。产品性能超出了我的预料，而Brother这种为顾客着想的理念更令人折服。



兄弟高科技(深圳)
有限公司
刘登攀



以最合理的成本制造出高性能产品

彩色网络激光多功能一体机与黑白激光多功能一体机不同，其零件数量多，组装精度要求也更高。因此，要实现质量稳定、效率化生产与合理的成本，提高全体生产员工的意识十分必要。为此，我们提出了“协作、预防、强化、刷新”的口号，开始了组建生产线的工作。为了建立起最佳生产线，以兄弟高科技(深圳)有限公司为中心进行了反复深入的探讨，最终研究出了将组装机一件一件准确地传送到下一道工序的“台车生产方式”，目前我们正积极推进这一最合理成本的生产。

顾客

无论是已经购买了Brother产品的“现在的顾客”，还是今后可能选择Brother产品的“未来的顾客”，他们的呼声是所有企业活动的起点。

●顾客的呼声

电话咨询中心是连接顾客与企业的重要桥梁，这里每天约接到13,500件(按世界每日全部产品平均统计)咨询或需求电话，这些信息被整个Brother集团全球共有。

制造由合作链设计出来的产品，并将产品与服务提供给世界各地的顾客。

●制造、物流、销售、服务

Brother集团遍布世界各国与地区的生产基地在严格的管理体制下生产着产品。产品通过销售网点送至顾客手中，之后我们通过网上服务与电话咨询中心等渠道为顾客提供支持。

供应链(价值的传递)

BVCM

Brother价值链式经营管理 Brother Value Chain Management

贯穿整个事业活动的经营管理体系

将顾客的“期待”变成“满意”的价值链

Brother集团把顾客的需求和期待放在首位，为了创造出新价值提供给顾客，我们构筑了独自的经营管理系统“Brother价值链式经营管理(BVCM)”。BVCM将顾客的呼声作为起点，把优良价值提供到顾客手中的过程用三条链相连接，本着“At your side.”的企业精神，不断进化整个BVCM过程。在此，我们以2007年度推出市场的彩色网络激光多功能一体机为例，对BVCM是如何被实践的做一介绍。

需求链 (价值的选择)

准确分析顾客的希望与要求，
将其最大程度地反映到产品制造中去。

●商品规划、研究开发

商品规划部门、销售部门和开发部门
共同携手，根据各国电话咨询中心
汇总来的顾客意见以及通过销售、服务
活动和市场调查得到的信息，提出新的
产品构思。

将需求链中提出的新的产品构思变为有形，
得以具体实现。

●开发设计、生产技术

根据产品构思，实施既能实现高质量，
又快速有效的开发设计。最大程度地
运用超精密加工等生产技术，将顾
客的需求以产品的形式展现出来。

合作链 (价值的创造)



兄弟工业株式会社
商品规划部
加藤宏征

以“小型、高速、低价格、多功能一体化”推动市场

打印速度、产品体积、价格设定是决定产品竞争力的关键。我们通过各种调查和顾客呼声等信息，彻底追求产品的“小型、高速、易于顾客购买的价格、多功能一体化”等要件。在产品规划开发的初期阶段就与主要销售地欧美地区的商品规划、市场调研负责人就这些方面进行了反复缜密的意见交换。彩色网络激光多功能一体机产品的诞生，让我们亲身体会到了全球团队从顾客视点出发共同发挥作用所取得的成果。



兄弟工业株式会社
LE开发部
坂口雅敏

整个团队立足于顾客视点挑战技术开发

要生产出第一台自行开发的彩色网络激光多功能一体机产品，必须在开发设计、生产技术、制造、质量管理（评价）等所有领域进行新的技术开发。为此，各部门选拔的人员从要素技术开发阶段就加入到了团队之中，这是前所未有的体制。虽然技术课题难关重重，但是整个团队共同立足于“顾客视点”，最终攻克了各个难关。

※彩色网络激光多功能一体机 MFC-9440CN



企业治理

兄弟工业的企业治理*体制(图1)

Brother集团总部兄弟工业株式会社(以下简称:兄弟工业)在公司内采用了“监事制度”,包括公司外部监事在内的所有监事出席董事会等重要会议,以独立的视点董事的职务执行情况进行监查。2008年4月1日,为了加快打印事业和新事业的发展,Brother集团进行了机构组织改革,将原来的P&S打印及解决方案分社归入总部部门统一经营。同时,将业务执行的权限交于执行负责人,以使企业的组织经营更具机动性。集团的企业治理由兄弟工业战略会议对与各集团公司经营有关的重要事项进行审议,并向主要集团公司派遣高层管理人员进行监查与监督。

建立并推进有关财务报告的内部治理体制

随着新公司法的实施(2006年5月)以及企业内部治理报告书提交工作的义务化(自2009年3月起)等,社会对企业财务报告进一步透明性和可靠性的要求也越来越强烈。Brother集团把这作为提高业务效率、加强风险应对能力、推进集团经营,进而提高企业价值的大好机会,为此长期开展着完善体制的工作。2005年10月,Brother启动了以社长为最高责任人,横贯整个集团的项目计划,组织建立了由兄弟工业公司内各分社、各部门、集团公司

组成的会议体。

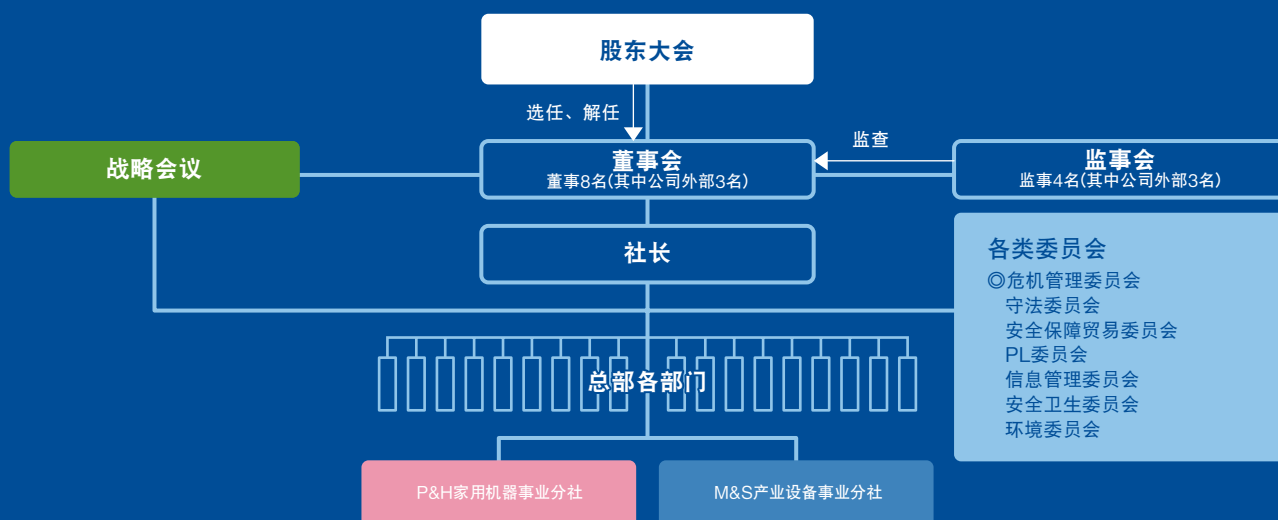
2007年度,我们还对企业整体的内部治理、决算财务报告程序以及“生产、购买、库存、销售”的基干业务程序进行了分析、文书化和完善。尤其在工作程序的可视化、各种规程和手续等的再完善、用融入PDCA*循环视点的手法进行自主点检与改进、业务标准化、程序自动化等方面开展了大量的工作。

从2008年度起,随着新制度的实施,2007年度前整治与建立的内部治理体制开始正式启动运营,内部监事部门以独立的视点开始实施监查。我们将把该体系纳入到企业的经营当中,通过更具可靠性的财务报告,回应社会的期待。

推进危机管理

为了掌握开展事业活动时可能发生的各种危机,做到适当处理,我们制定了“Brother集团危机管理规程”,并于2007年4月设立了“危机管理委员会”。在各部门、各地区、各集团公司任命危机管理责任人,由危机管理责任人负责甄别有可能对企业经营产生严重影响的重度危机,按照影响度和发生频率将其分成五个等级进行评价,然后制成“危机管理图”实现可视化,并根据PDCA循环进行点检,由此培养员工的危机意识和加强应对能力。

图1) 企业治理体制图(2008年6月24日)



2007年度Brother召开了两次危机管理委员会，对重大危机予以了盘点。今后，我们还将对灾害发生时继续开展事业活动的计划等进行研究。

彻底贯彻守法精神(图2)

Brother集团彻底贯彻守法精神，将守法(遵守法律及道德伦理)作为支撑CSR经营的基础，和回避风险不可缺少的保障。在推进贯彻守法精神的活动中，根据“Brother集团全球宪章”中的行为规范“守法精神与道德伦理观”，制定了员工的行为准则，还设立了自2008年4月起由社长担任委员长的“守法委员会”，以及员工咨询举报窗口(帮助热线)，对可能发生的不幸事件，努力做到防患于未然或尽早处理。2007年度，为了促进咨询举报窗口在集团内的展开，Brother集团制定了工作指南，并开始逐步运用实施。从2004年咨询举报窗口开设至今，咨询件数累计达到约220件，根据案件的重要性程度，在守法委员会上进行审议，谋求解决办法和防止再次发生。在教育方面，我们把通过集中研修和网上电子教育培养“发觉问题”精神作为工作重点，以企业内部非法股票交易、伪装性能、非法进出口、贿赂等内容为题实施了教育。Brother集团共计有6,800名员工(截至到2008年3月底)接受了教育，在问卷调查中有90%以上的听讲者回答说“认识得到了

提高”。另外，针对兄弟工业全体领导和管理干部，迄今为止我们共举办了五次由专家讲授的有关职权骚扰的讲座。2008年度，我们将继续在全球范围内开展守法教育活动。

※是Brother集团各公司、集团员工进行日常意向决定与实行的“基本方针”与“行为规范”。1999年制定。2008年修订。
详细内容请参阅 <http://www.brother-cn.net/company/gcharter.html>

信息安全(图3)

兄弟工业将妥善管理与保护信息作为维持经营质量的基础，为此制定了“信息安全保障方针”，并依照信息安全保障管理系统(ISMS)对其进行运营。具体的做法是，制定了“信息管理规程”。根据规程，按机密程度，将信息管理水准分成四个等级，对信息保管、操作、废弃的规则及程序做出了规定，并每年两次通过内部监查对其进行点检。随着管理规程在日本国内以及亚洲各集团公司的展开，2007年度，我们严格了信息的废弃规则，强化了对携带出公司的电脑的安全管理，以及对重要系统的密码予以定期更新等措施，把这些工作作为通过内部治理来改善业务程序的一环予以积极的推进。在个人信息管理方面，我们向集团全体员工分发了手册，力求做到每个员工心中有数。

图2) 守法精神推进体制

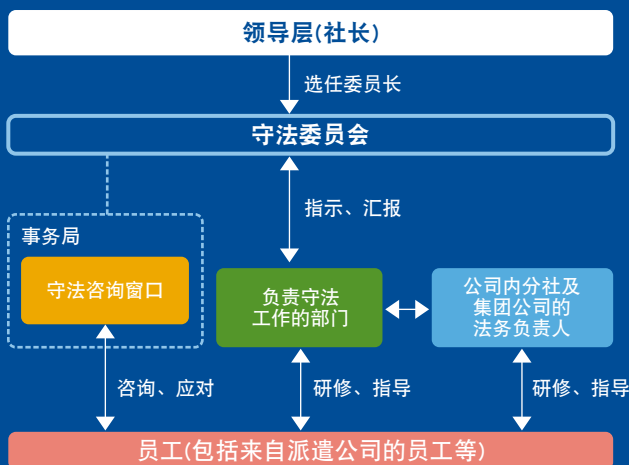


图3) 按机密性划分的四级信息管理

