

Brother集团的CSR(企业社会责任)

Brother集团的CSR经营

以顾客为本的企业文化，自创业以来持至今日

兄弟工业是在“优良的品质，无言的奉献”精神指导下开始产品制造的，该精神表明了兄弟工业通过优质产品为社会做贡献的使命感，与当今提出的“企业社会责任(CSR)”理念相通。

该精神还体现在以创造优良价值为使命的“全球宪章”以及企业中长期计划“21世纪全球理想(GV21)”中。在Brother集团以顾客满意为首要目标的“CS经营”中，这些内容得到了汇总，成为了集团发展的原动力。

从CS经营向CSR经营进化

本着“全球宪章”提出的“通过产品制造创造出优良的价值，并将其迅速提供给顾客”的集团使命，Brother集团于2006年度推出了视野更为广阔、深远，面向社会的“CSR经营”理念。

“CSR经营”的目标是“在At your side(=CS经营)精神的基础上，不断提高企业价值，使Brother

集团成为被利益相关各方(顾客、员工、股东、合作伙伴、社会)所尊敬，每个员工都引以为自豪的企业”。“CSR经营”将进化具有Brother集团特色的CS经营，并高水准地实现企业社会责任，我们将力争在2008年前贯彻并落实CSR经营活动。

■ 2008年前希望实现的CSR经营形象

1. CSR经营融入到整个Brother集团的事业运营中，被系统地实践。
2. 与利益相关各方确立行之有效的双向交流关系。
3. CSR经营理念在员工中得到广泛的渗透，促进员工的自律行动。
4. 结果是：实现更高层次的顾客满意和员工满意。

实现CSR经营的课题与对策

CSR经营的最根本之处在于“彻底贯彻守法精神(遵守法律法规和道德伦理)”。因为这其中不仅包括了“全球宪章”行为规范中关于员工对自我行为的责任，还包括了生产厂家对产品质量等的责任。只有彻底贯彻守法精神，我们才能与利益相关各方建立起相互信赖的关系，从而为推进CSR经营奠定基础。

在整个集团推进CSR经营，最重要的是全体员工

共同领会CSR经营理念，促进日常工作中的自律行动。也就是说，将CSR经营融入到事业运营中这一点极为重要。

Brother集团在2006年度新设立了“CSR推进部”，为使CSR经营在集团整体得到贯彻与落实，设定了下列五项重点课题，并正积极开展解决课题活动。

1. 将CSR经营理念贯彻落实到事业运营中去

在明确CSR经营理念的同时，建立起将CSR经营理念反映在各集团公司、各公司内分社、各部门方针中的企业机制。

2. “21世纪全球理想（GV21）”的渗透

通过公司领导与各集团公司、各公司内分社、各部门负责人的“辻说法（现身说法）”（→P34），推进对“21世纪全球理想（GV21）”的共识。

3. 提高顾客满意度和员工满意度

进化包括提高产品质量与服务在内的所有阶段的价值创造。通过顾客满意来促进员工的成长与自律。

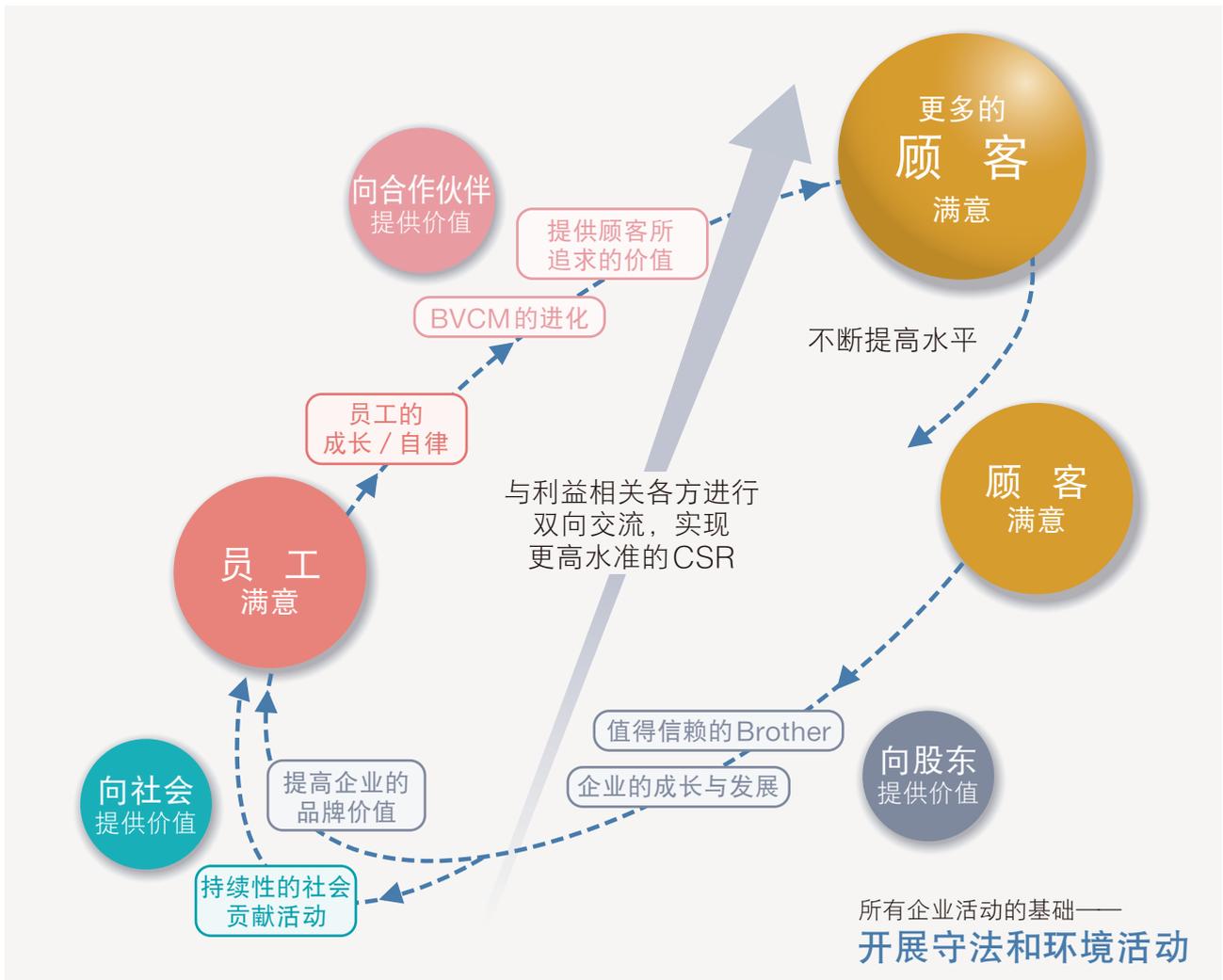
4. 制定并推进有明确效果且持续性的社会贡献活动计划

开展体现Brother集团特色的，具有明确效果且持续性的社会贡献活动，为社会发展做贡献。

5. 加强与利益相关各方的对话

增加与顾客、员工、股东、合作伙伴、地区社会等各方的对话交流机会，实现集团整体共有。

■ Brother集团的CSR经营





兄弟工业株式会社
法人代表董事社长
平田 诚一

IIHOE
“为个人、组织和地球的国际研究所”
代表 川北 秀人

历经株式会社瑞可利、国际青年交流非政府组织“Raleigh（罗利）活动日本支部”代表、国会议员的政策秘书等，1994年成立IIHOE。支援推进NPO非营利组织以及重视社会责任企业的经营管理、环境和社会交流。2004年起还担任特定非营利活动法人“JEN”*的代表理事。

Brother集团的CSR（企业社会责任）

● 访谈

通过顾客第一的产品制造， 不断实践具有Brother集团 特色的CSR。

Brother集团在以顾客视点为本的CS经营中融入了更广阔的社会视野，使之进化为CSR经营。就CSR经营的今后展望与有关课题，IIHOE（为个人、组织和地球的国际研究所）川北秀人代表与兄弟工业株式会社平田诚一社长进行了交谈。（2006年4月6日于“Brother交流空间”展馆）

为实现GV21目标， 主动发现问题，解决问题

川北 ■ 2012年是Brother集团中长期计划“21世纪全球理想（GV21）”的最终年度，而2005年度是GV21的第一阶段“CS B2005”3年战略的最后一年。回顾这三年，您感觉怎样？

平田 ■ Brother集团一直都在努力培养能主动发现问题、解决问题的自律型人才和组织。这三年来，员工们加深了对GV21的理解，并已转化为自觉行动。

例如在“环境”活动中，由于员工们对减少二氧化碳（CO₂）排放，防止地球温室化效应的认识有了提高，因此在设计阶段就开始注意评价产品的环境性能，在产品领域积极投入节能优良的机型以及减少了环境负荷*物质的机型（→P26）。在物流方面，通过改变委托单位和运输线路等方法，实现了CO₂排放量的大幅度减少（→P51）。另外，在欧洲，废弃墨粉盒的回收再利用网也正不断扩大，Brother集团的环境工作正不断加快进程。

不过，尽管每台产品的CO₂排放量减少了，但随着生产规模的急剧扩大，CO₂总排放量的减少仍不尽人意。在面向2008年的新3年战略中，整个集团将加大力度来共同解决这个问题（→P47）。

内容摘要

员工们为实现GV21已开始自律地开展各种改进活动

通过产品制造创造出价值，这才是真正的“具有Brother集团特色的CSR”

在质量、服务等各个方面坚持严格守法极为重要

将“多样性视点”纳入产品开发中，让员工的工作变得更为舒适

川北 ■ “京都议定书”生效以及禁止使用有害物质的“RoHS指令”*、促进产品回收再利用的“WEEE指令”*等欧洲环境新法规被相继实施，应对这些情况是否成为Brother集团环境工作进程加快的原动力了呢？

平田 ■ 这些的确可以说是环境工作进程加快的一个背景，但在环境规定并不很严格的地区，我们也会这样做。环境工作进程加快的主要原因是整个集团对“作为一个全球型企业，必须对地球环境问题有深刻的认识，并积极减少地球环境负荷”的思想形成了共识。分布于世界各地的销售公司现在也在为取得ISO14001*认证而意气奋发积极努力。

川北 ■ 除此以外，还有哪些需要重视的课题？

平田 ■ 还是有关质量和服务问题。2005年12月发生了超薄型数码多功能一体机“MyMio”的发信故障，以及修理期间提供的代用机中残留信息的消除故障。作为以“At your side”为口号的企业，我们为此感到十分歉疚并已向整个集团提出了“进一步加强质量和服务管理体制”的要求（→P25）。

通过产品制造创造出价值， 这才是真正的“具有Brother集团特色的CSR”

川北 ■ Brother集团以顾客视点为本开展事业活动，并一直把将顾客满意（CS）和员工满意（ES）合为一体的“CS经营”作为事业活动的基轴。在2006年度开始启动的新3年战略“CS B2008”中，Brother集团是否有意将“CS经营”转变为进一步加强社会联系的“CSR经营”呢？

平田 ■ 请将“CSR经营”理解为“CS经营”的进化形式。Brother集团的社会存在意义在于通过产品制造使顾客以及利益相关各方找到并发现价值所在，这才是真正发挥“Brother集团的特色”。要做到这一点，



必须在产品开发—生产—销售与服务—回收等一系列事业活动中，努力使人们感到“Brother产品买对了”、“与Brother合作的确不错”、“很幸运能成为Brother的股东”、“能在Brother工作真值得骄傲”，每天的努力与钻研极为重要。这里，不断加强与利益相关各方的交流十分关键，倾听对方的意见与建议，将其反映到从生产到社会贡献活动的各个领域。我认为这才是“*At your side*”的企业文化，是具有Brother集团特色的社会责任的体现。

川北 ■ 在社会贡献方面，2005年10月巴基斯坦发生地震时，Brother集团为国际援助组织“JEN”发起的紧急救援活动捐了款。这笔捐款主要在当地用于设置作为教室的四个大型帐篷，为受灾儿童恢复上课做出了贡献。

平田 ■ 像这样，看到捐款以具体的形式为人们排忧解难，我感到非常高兴。今后，除资金外，在人员方面我们也希望为社会尽一份力。

在质量、服务等各个方面 坚持严格守法极为重要

川北 ■ 在整个企业活动中实施CSR经营，关键在于各部门、各公司内分社自觉实践CSR并进行相互间的有机协作。要做到这一点，您认为最重要的是什么？

平田 ■ 我认为首先是以全球视点坚持严格“守法（遵守法律法规）”。遵守各国法令与道德伦理观，尊重各地的习俗和文化理所当然，但对于生产企业来说，努力做到不因其产品或服务给顾客带来不便，不断提高信誉度的企业伦理观也必不可缺。严格守法最终实现的是“以全球精神不断生产出受顾客青睐的产品”，这实际上就是在实践“GV21”。

川北 ■ 言之有理。不断推进CSR经营，最终归结于实现GV21。

平田 ■ 是这样的。在努力过程中，目前我们最应重视的是“电话咨询中心”的有效利用。分布在各国的电话咨询中心每天都收到很多来自顾客的意见与要求，这些信息都是Brother集团开创未来的宝贵资源。例如，在顾客咨询中隐含着改善产品质量的启示；顾客的不满是我们改善服务的种子；而顾客的表扬又会给我们带来喜悦和继续努力的信心。目前，我们正在建立新的信息系统，它将更有效地把从顾客那里得到的启示等反映到提高产品质量与产品开发中去。

川北 ■ 谈到与顾客的对话交流，我想起了“2005年日本国际博览会”，Brother集团当时也共同参展了该博览会。

平田 ■ 共有173万人次参观了Brother集团展区，这个数字远远超出了我们的预想，展区成为了一个极有成效的交流场所（→P40）。特别是通过这次博览会，

让一些认为“Brother是缝纫机厂家”的参观者了解到“Brother是生产通信·打印产品的企业”，这对我们来说是一个重大收获。

将“多样性视点”纳入产品开发中，让员工的工作变得更为舒适

川北 ■ Brother集团正积极推进既具有环保性能又重视无障碍设计*产品获得欧洲“TCO'99”环境标志(→P26)的工作，类似这样的想法是否还可以扩展到其它更多的产品中去呢？比如很多残疾人都在自己家里办公，今后如果能普及这方面的产品，应该是很有希望的。

平田 ■ 这是一个很好的建议。生产有利于社会福利的产品，这其实也是企业通过本业开展CSR活动。

川北 ■ 听说Brother集团在残疾人雇用方面做出了努力，带薪休假率也相当高。

平田 ■ 以兄弟工业人事政策为例，有听觉障碍的员工主要都安排在办公室工作。我经常对人事部门说：“对有残疾的员工要照顾，但不要有顾忌”，否则，他们也不好工作。至于带薪休假率高，主要是由于近十年来，我们一直鼓励员工申请生日前后的“生日假”以及利用周六、周日外加三连休的“休闲假”，并健全了工会补助费等制度。

川北 ■ 在育儿和护理假方面呢？

平田 ■ 利用育儿和护理假的员工还较少，这也许与环境整治不利有关。为了在少子高龄化社会中让每个员工都能工作得更为舒适，我们正对扩大弹性工作制的自由工作时间，以及工作时间与地点都较为自由的“酌量

工作制”、“在家办公”等工作形式进行研究。

川北 ■ 希望Brother集团能在探索工作形式的多样性方面积极尝试，并有意识地建立各种试验模式。在Brother集团中，有这样一个理念，通过CS(顾客满意)实现的企业发展与ES(员工满意)相通，只有实现ES才能追求高层次的CS。从这一意义来讲，是不是可以把有关与ES相通的优秀事例和观点想法，在公司内部网*平田社长的“辻说法(现身说法)”对话栏目中加以介绍呢？我想，这定会有助于将全球规模的多样性与企业发展相结合。我期待着Brother集团今后更大的发展。



通过“数据化”和团队合作 实现CS的大前提“高质量”

~兄弟工业 / 兄弟工业(深圳)有限公司的挑战~

自1993年在中国开始家用缝纫机生产以来，Brother集团先后在中国建立了工业缝纫机、激光打印机、数码多功能一体机等产品的主力生产工厂，中国工厂生产的产品约占出厂总量的60%（2006年3月）。2005年度，位于广东省深圳市的集团公司——兄弟工业(深圳)有限公司在前所未有的大增产活动中，与日本质量保证部门密切配合，积极推进了顾客满意(CS)的大前提“高质量”的生产活动。

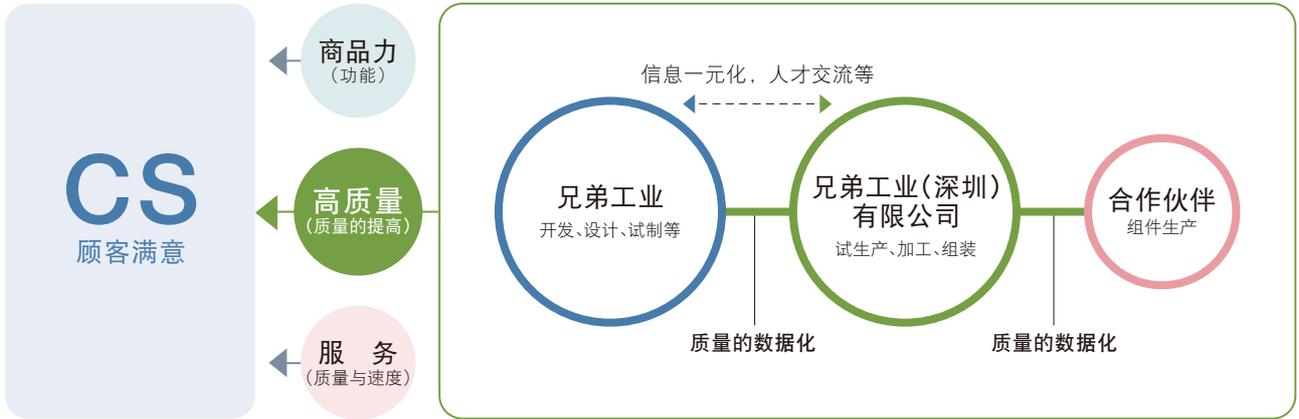


兄弟工业运用IT技术，与中国方面配合，力求实现高质量生产



努力提高高精度喷墨打印机质量的兄弟工业(深圳)有限公司

■承担起实现CS的一份责任，通过日中协作，提高产品质量



通过减少日益增多的风险、提高产品质量来实现顾客价值的提高

Brother 集团的主打产品——通信·打印设备在全球的市场规模正不断扩大，3年来，兄弟工业（深圳）有限公司的生产量飞速增长至原来的3倍。提供这些产品的兄弟工业 P&S 分社负责质量管理工作的寺泽正明却在为增产感到高兴的同时，对是否能够维持产品质量表示了担心，他指出：“生产规模扩大至3倍，质量风险就会增加到3倍以上。如果出现次品，就会给顾客带来不便，因此不断提高产品质量，满足顾客需求，才是我们考虑的通过质量提高顾客价值的真意所在。”

用数据捕捉质量变化

对批量生产进行严格的质量管理，需要沿着成品→组件（复合零件）→结构零件的顺序追溯生产工序的源流，通过数据来正确确认产品性能被确保的程度。在快速运转的工序中要瞬时完成这些检验，靠的是“特性值系统”。该工序检验装置不仅可准确筛选出不合格的组件，同时还承担着将每个产品的履历用数据形式储存起来的“产品档案”作用。目前，我们正在研究今后如何利用这些统计数据，开发出能预测产品质量变化征兆的“次品预防系统”。



可直观确认组件及产品质量的“特性值系统”

中日双方开展密切的团队合作

兄弟工业（深圳）有限公司的质量管理负责人米仓千浩告诉我们，“特性值系统最初是在其它墨水工厂被研究开发出的方法，我们按照自己工厂的情况进行了修改，目前，我们与兄弟工业携手仍在不断改进该系统。”

2003年3月导入的“电视会议”也是加强配合协作的一个例子。虽然相隔近2,500公里，但名古屋和深圳的员工如同身在一个房间进行即时的讨论，这使解决课题的速度得到了提高。

在进一步强化兄弟工业（深圳）有限公司生产体系的同时，Brother 集团越南新工厂也将于2007年正式投入运转。新工厂将实践进化在兄弟工业（深圳）有限公司培养起来的质量管理经验，通过高质量实现“At your side”，并进一步追求顾客满意。



日本与中国间没有距离感的“电视会议”

更高的目标在呼唤我们成长

每年有新机型投入生产、工厂24小时高效率运转实现效率化等，这些高难度目标的完成，都会使人忘却身在异国的不同，感受到实现目标的喜悦。



米仓 千浩
兄弟工业(深圳)有限公司

为实现自我价值， 自觉自律地去实践

～只有注入自我意识，目标才有意义～

Brother集团在“21世纪全球理想（GV21）”中对集团的未来做了这样的描绘：“Brother集团要成为以全球精神提供优良价值的高收益体制企业；用杰出的固有技术成就创造型企业；树立At your side企业文化的企业”。我们认为，只有实现了这些目标，员工才能实现自我价值，从而提高员工满意度。

然而，成功的道路决非仅有一条，关键在于根据行业具体情况和地区特点，寻找到最佳最快的途径。目前，Brother集团正在各处自发地制定地区规划、分社计划等，其中不乏大刀阔斧向前迈进的事例。在此，我们对两个有代表性的例子做一介绍。



P&S分社计划制定小组成员。从2005年秋天到年底，每周两次讨论会，790名员工的问卷调查，以及集训研讨会成为小组成员们难以忘怀的经历。



2006年5月在曼彻斯特市（英国）召开的“展望未来”会议。来自14个国家的28名负责市场和销售的年轻人使会场的气氛变得十分活跃。

展望未来会议

2006年5月, Brother集团在英国曼彻斯特市召开了“展望未来”会议, 以来自14个国家的28名年轻人为中心的负责市场和销售工作的Brother员工参加了这次会议。他们就对目标计划的看法、销售策略、现状认识与课题等交换了意见, 大家纷纷表示“相互间的距离大大地缩小了”。

这样的机会, 既促进了各国人员间的活跃交流, 又有助于Brother集团统一未来发展方向与协调步伐。

“21世纪欧洲计划”成为相互协作的契机

在欧洲市场, 由于每个国家的语言、历史、文化背景不同, 所以要加快Brother集团的发展步伐, 各国间相互协作的事业战略必不可少。为了实现GV21, 欧洲各销售公司团结一致, 自觉地跨出了新的一步。

在GV21刚开始启动阶段, 这项计划在欧洲的渗透度并不很高。欧洲各销售公司领导认识到“有必要根据销售公司的业务情况制定出一套为实现GV21的事业战略并对其共有”, 于是他们花了几个月时间进行方案讨论, 最终制定出了“21世纪欧洲计划 (EV21)”。

■ 21世纪欧洲计划 (EV21)

1. 以建立高收益的企业机制为目标, 欧洲各销售公司团结成为一体, 领导Brother集团潮流
2. 作为具有世界水平的市场销售组织, 将有特色的产品引入市场
3. 在日常工作中实践“*At your side*”

“展望未来”会议的另一个目的在于使之成为承担加速实现欧洲计划重任的新一代员工加深交流、提高工作积极性的一个跳板。会议上, EV21策划负责人——兄弟国际(瑞士)有限公司总经理马丁·维巴强调说, “重要的是要有目标计划, 而实现这些计划则要靠大家自身的努力”。

自己动手制定分社计划

在日本方面, 由于2006年4月兄弟工业实行企业整编, 由此将重新起步的P&S打印及解决方案事业分社的

8名骨干员工自2005年10月起开始了连日的讨论, 为的是自己动手制定符合新分社实际情况的计划。他们重点就当时使用的计划向分社领导及员工广泛征求了意见和感想, 开展了彻底的调查工作。不仅是分社领导, 还对海外销售公司总经理和工厂厂长等进行了采访, 分析了790名员工的调查问卷, 在集训研讨会上展开了热烈的讨论, 使观点越来越明确, 语言也越来越精练。2005年12月21日, 一个与以往截然不同的分社计划终于诞生了。

■ P&S分社计划

1. 永远是Brother (满足顾客需求)
2. 不愧是Brother (超越顾客期待)
3. 全球团队Brother (你我共同成长)

参加计划制定的第二开发部林祐二告诉我们, “希望通过这些简短的语言, 直截了当地表明为实现GV21我们应走的道路。我们把这些话印在可随身携带的卡片上发给了大家, 获得了员工们的一致好评, 都说内容明白易懂、生动有力”。



印有P&S分社计划的随身携带卡

与欧洲销售公司和P&S分社一样, Brother集团的各公司、各部门都在为实现GV21不断自发地开拓着自己的道路。对员工们来说, 这是一条通向实现“可引以自豪的Brother集团”的道路, 也是开拓实现自我理想的道路。

首次尝试召开的“展望未来”会议, 其收获超出预想。

这次会议对我来说是一次从多方面了解Brother集团的好机会, 使我认识到为实现GV21, 每个员工都起着极其重要的作用。会议非常成功, 会议期间超越国界的交流使我深切体会到自己也是团队的一员。我会把通过这些机会学到的东西, 运用到今后的日常工作去。



安东尼·帕特
兄弟国际(欧洲)有限公司