

社长寄语

我认为企业必须“永远繁荣”，
“世世代代，为在此工作的人们提供明朗、愉快、充满活力的工作环境”。
为实现这一理想，需要我们全体成员共同努力，
拿出智慧，相互协作，不断实现进化。
我坚信，通过集团全体成员的不懈努力，我们的目标必成！
在努力实现 Brother 集团中长期计划“21 世纪全球理想”的同时，
我们将力争获得所有利益相关方的尊重，
把集团建设成为能使每个员工都引以为自豪的企业。
我个人的力量有限，但是为了实现这个目标，
为了将 Brother 集团建成更为强大的集团，
我将满怀热情，为 Brother 集团的经营而竭尽全力。

兄弟工业株式会社
法人代表董事社长

小池利和



全球网点

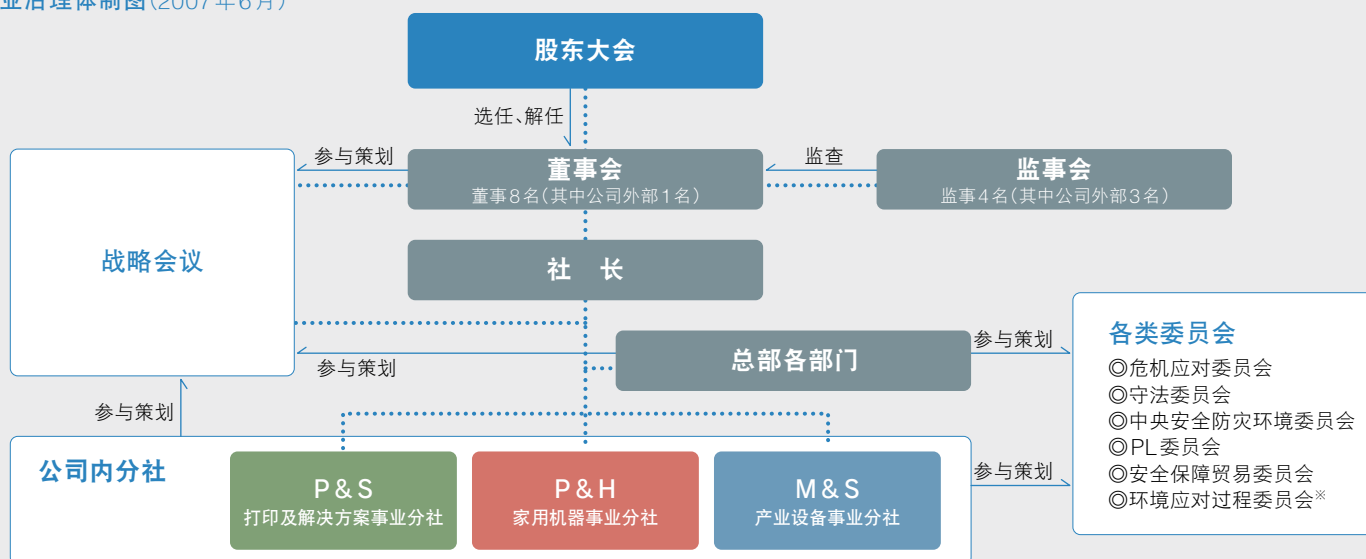


企业治理

兄弟工业的企业治理*体制

Brother集团总部兄弟工业株式会社(简称:兄弟工业)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,以独立的观点对董事的职务执行情况进行监查。此外,依据“执行负责人制度”,由执行负责人专门负责战略计划的制定与业务执行,董事对其实施监督并对经营上的重要事项做出决策,从而实现迅速的意向决定和经营运作,明确责任与权限。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。

企业治理体制图(2007年6月)



※“环境应对过程委员会”是对整个集团必须应对的环境课题的措施方案进行审议与决策的会议,负责环境工作的公司领导担任委员长。

建立内部治理体制

2006年5月实施的公司法规定,大型企业内部治理的基本方针应由董事会等决定。到2009年3月,为确保财务报告的可信度,各大企业还有义务提交企业内部治理报告书。

Brother集团认为,这些来自社会的要求,不仅可以确保财务报告的可信度,对于再次检验工作的有效性与效率,强化各种风险应对能力,推进整个集团的企业治理,进而提高企业价值也是一个极好的机会。为此,我们正积极开展完善体制工作。

具体步骤是:2005年10月启动了横贯整个集团的“财务报告内部治理项目”(最高责任人为平田社长),由兄弟工业的执行负责人、世界各地的统管公司以及公司内各分社的经营管理干部为主要成员组成运营会议,于2006年12月前实施了项目的运转测试*。目前已设立了整体治理、业务治理、IT治理以及监查各部会,开始对经营体制、制度、组织、业务程序等进行现状分析。

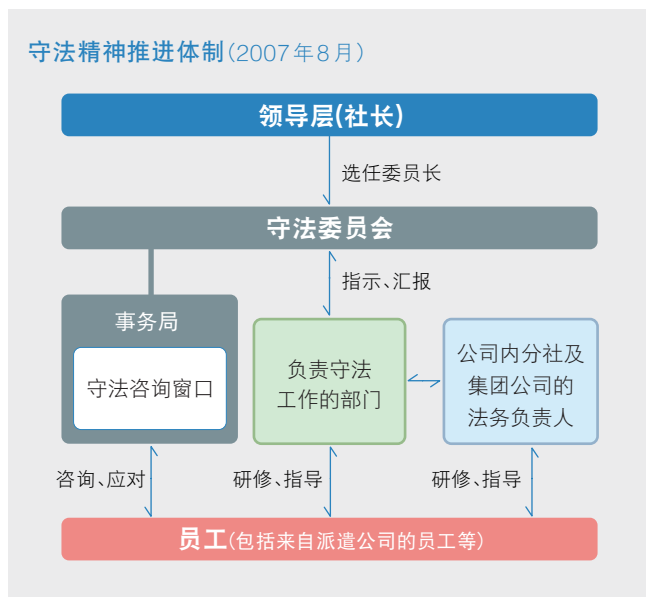
从2007年度起,各部会将落实文书与程序的改善强化、业务标准化、程序自动化以及加强业务间协作等工作,同时大力推进确立更高效的业务运作程序、进一步提高质量、管理严格化等方面的工作。

彻底贯彻守法精神

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的支柱，在推进企业治理的工作中必不可缺。在推动贯彻守法精神的活动中，我们在员工所依据的“全球宪章[※]”的行为规范中强调了“守法精神与道德伦理观”的重要性，并将其作为员工的行为准则。公司设立了由负责该方面工作的公司领导担任委员长的“守法委员会”，就集团守法活动的方针做出决策，并对开展的活动做出指示与评价等。同时，还设立了员工咨询通报窗口，对可能发生的不幸事件，努力做到防患于未然或尽早处理。

2006年度，我们进一步扩充了守法教育，在以往集训教育的基础上，又新增了利用公司内部网的网上电子教育。第一期讲座(2006年10月~2007年3月)以骚扰、知识产权等为题，兄弟工业、集团公司及海外派遣人员约6,100名员工参加了讲座。第二期讲座将改换课题继续举办。此外，2007年1~7月，作为员工启发教育的一个环节，我们还举办了由专家主讲的关于职权骚扰^{*}(利用工作职权的令人不快之事)的演讲会，呼吁对该类情况防患于未然。

另外，美洲统管公司兄弟国际(美国)有限公司还向员工及该公司统管下的集团公司成员印发了标明应共有的伦理意识与指南的行动规范“Code of Conduct”，以施教育。



※规定了Brother集团经营基本方针及员工行为规范的宪章，1999年制定。
详细内容请参阅 <http://www.brother.com/corporate/ch/principle/>

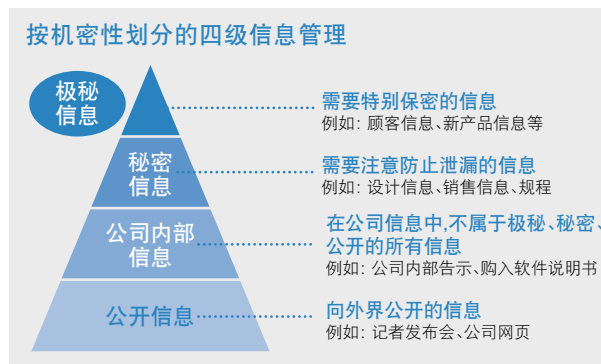
加强危机管理

为了掌握进行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月开始实施。此外，还新设立了“危机应对委员会”，对包括以往的守法、安全保障贸易(出口限制等)、产品责任等在内的个别危机进行综合的危机管理。在各部门、各地区、各分公司任命危机管理负责人，由各负责人定期编制“危机地图”，做到危机一目了然，从而强化企业内部治理和危机发生时的应对能力。

信息安全与知识产权管理

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，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)”运营。2006年度，Brother正式实施“信息管理规程”，并开始依次向日本国内分公司以及海外集团公司展开。

“信息管理规程”将管理水准分成四个等级(极秘、秘密、公司内部、公开)，对信息保管、操作、废弃等的规则及程序做出了规定，集团每年两次通过内部监查对规程执行适当与否进行检查。此外，还向集团全体员工分发明确记载顾客、员工信息(极秘保管)等的管理方法的“个人信息手册”，同时还进行分级别的网上电子教育，力求做到每个员工都心中有数。另外，近年来，以亚洲地区为中心生产销售的墨粉、工业缝纫机等产品出现了仿造品，有关这类侵犯知识产权的问题，Brother集团正与各国行政机关、海关以及同业团体共同协作，开展调查和揭发工作。



事业介绍

经营产品

传真机、打印机、
数码多功能一体机、
电子文具、打字机



平板式彩色激光多功能一体机 MFC-9840CDW



激光多功能一体机 MFC-7220



激光打印机 HL-5250DN



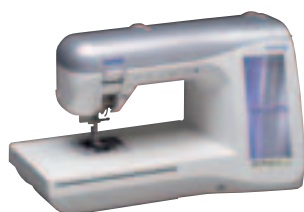
标签打印机“普贴趣” PT-2700

P&S 打印及解决方案事业

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数码多功能一体机，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*。



经营产品
家用缝纫机



电脑缝纫绣花一体机
Innovis 4000



电脑缝纫机 NV-400

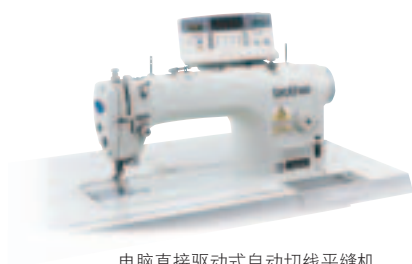
P&H

家用机器事业

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。



经营产品
工业缝纫机、产业机械



电脑直接驱动式自动切线平缝机
S-7200B



数控攻丝加工中心 TC-S2C

M&S

产业设备事业

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。



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



作为 Brother 产品的用户，
希望产品的便利性能有进一步提高。

这个机型与以往相比，无论是体积大小，
还是印刷质量都令人满意，只是在设定无线
网络时费了一点周折。如果说明书中有
帮助指导设定的客户服务中心的电话，就
可以及时请教了。作为 Brother 产品的用户，
我希望厂家能开发出使用更为方便的产品。



朱蒂丝·托特拉
(美国)



为了使顾客露出满意的笑容，
努力生产出拥有自信和自豪感的产品。

我们从工厂投产的一年前就开始了准
备工作，为了克服前一种机型的缺点等，
我们进行了多次试制和评估试验，同时，
为了保证不出任何人为的疏漏，达到安全
生产的目的，我们又反复进行了练习和改进。
本着“通过产品这一媒体，让顾客露出满
意的笑容”的宗旨，我们努力生产出拥有
自信和自豪感的产品。



兄弟工业(深圳)有限公司
质量管理部
徐 舫

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2006
年度推出市场的照片级超薄彩色喷墨多功能一体机[※]为例，对BVCM是如何被实
践的做一介绍。

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 14,000 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。

BV

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



※照片级超薄彩色喷墨多功能一体机 MFC-685CW

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。

CM

Brother
价值链式经营管理

Brother
Value Chain
Management

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，将顾客的希望以产品的形式展现出来。

合作链 价值的创造



以“如果我是顾客会感觉怎样”
作为设计工作的根本。

我在设计产品时比较注重“高级感”，力求产品与室内装饰协调一致。我们设计师总是希望自己能够成为产品设计时的“顾客代言人”。我认为，产品制造不应以自我为主，而是要时常思考“如果我是顾客会感觉怎样”，同时，还应把 Brother 要向顾客传达的信息简洁明快地表现出来。



兄弟工业株式会社
综合设计部

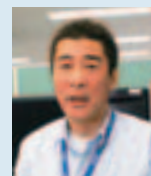
山口 保武



从顾客的呼声中找到改进之处，
在听取顾客意见的同时开发产品。

开发产品时，我们从庞大的顾客意见数据库中找到课题，然后从试制阶段开始进行监测试验，力求将顾客的意见切实地反映到产品中去。

这次产品我们注重的是“如何使墨水盒更换更简便易行”，这个机型在墨水盒周边构造以及操作性性能方面都有大幅度的改进。



兄弟工业株式会社
P&S分社 第二开发部

川浦 正章

中长期计划与3年战略

为实现中长期计划的 3年战略

Brother集团的经营基本方针是，本着顾客第一的“*At your side*”精神，为顾客迅速提供所追求的价值。根据这一理念，Brother集团于2002年度制定了展望未来十年集团更大发展的企业中长期计划“21世纪全球理想(GV21)”，并为实现该目标，从2003年度起，将整个过程分成三个阶段，制定战略计划并开展活动。

2006年度，我们以“推动成长”为题，启动了第二阶段的3年战略“CS B2008”，积极推进扩大打印事业规模、为实现更大发展实施投资、通过开发培养新事业领域推进基础建设等重点措施。

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

- 最大程度扩大既存事业的收益
- 培育未来事业所需的核心技术*
- 建立实践全球化经营的企业体制

第二阶段 CS B2008 (2006~2008年度)

(目标) 推动成长

- 打印事业方面，在扩大事业规模，加大市场优势的同时，为第三阶段更大的成长与发展进行积极的投资
- 为开发和培养新事业进行投资，推进事业基础的建立

CS B2008的重点措施

1. 扩大打印事业的规模，加大市场优势
2. P&H家用机器事业与M&S产业设备事业为企业收益与资金运转做贡献
3. 推进新事业领域的基础建设
4. 推进与落实CSR经营，强化企业治理体制

2006年度开展的活动

自行开发彩色激光打印机引擎

Brother集团成功地自行开发了彩色激光打印机引擎。配置有这种引擎的彩色激光打印机已于2007年3月正式投入生产，并首先向美国市场开始销售，今后将逐步向全世界展开。通过强化彩色激光产品的促销活动，与喷墨产品一起，确立“彩色的Brother”之地位。



开发按需式*IC标签系统

以往制作IC标签需要使用专用的大型设备，现在Brother应用本集团引以为自豪的标签打印系统(P-touch)技术，开发了可按所需数量进行印刷的小型按需式IC标签打印机。今后，我们将开发出符合市场需求的应用软件等产品，力争实现这一领域的事业化。



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”。

第三阶段 (2009~2012年度)

- 打印事业的发展与收益扩大
- 新事业的成长与扩大
- 营业利润率实现 10% 以上

实现GV21的路程图

21世纪全球理想 (GV21)

2007年度以后的展开

建立新事业的研究开发基地

为了加强新事业的研究与开发，Brother已着手建设新的开发楼（暂名）（预定2007年11月竣工）。该设施将导入可应对纳米技术*等各种最新技术的研究开发设备，同时还将建成为一座重视减少CO₂排放等的环保型建筑，这一设施将成为构筑未来事业基础的新事业的研究开发基地。



为实现GV21，推进制定新的战略蓝图。

2007年度，我们将继续切实执行“CS B2008”的重点措施——实现IC标签打印机及下一代信息内容发送系统等事业化、进一步扩大以彩色产品为中心的事业。

然而，从眼前的公司业绩和经营战略的进展情况来看，出现了一些背离原计划的现象，例如有些目标与“CS B2008”当初制定的目标相比，还应定得更高一些，完成时间也应提早等。鉴于这种情况，我们认为无需等到“CS B2008”最终年度的2008年，而应提前一年着手制定包括“21世纪全球理想”第三阶段在内的战略蓝图。预计可在2007年度末前，制定出到“21世纪全球理想”最终年度2012年度的战略蓝图。