



若宮株式會社

文 / 劉仁傑老師

商業週刊資深撰述對我說，「我們一直對製造業回歸日本很有興趣，但卻也一直找不到切入點做更深入的報導…」。

拙著《世界工廠大移轉》出版一年，製造回流話題持續延燒，大金空調的案例受到關注與詢問最多。書中提及，2003年大金開始推動TPS(豐田生產體系)時，家庭用空調廠內製程Lead Time是68小時，2008年降至9.5小時，2013年進一步下降到5.9小時。最近2015年10月的數據出爐，已經降到4.84小時！換句話說，早上11時發的料，下班前可以裝箱完畢。Lead Time反映生產力與彈性，正是帶動製造回流日本的關鍵要因。

然而，卻很少人知道，這種製造回流並不限於大企業或資本密集企業。今年夏天，在大阪市立大學附近的居酒屋，認識一位退休社

長，有機會理解到小型企業的最新製造回流情況。



森茂社長與作者合影

日本製造回流縮影

像許多功成身退的社長一樣，他對自己一手打造、在大阪市可能已經絕無僅有的高級成衣公司，有著說不完的話題。年輕時

從四國的小鎮到大阪發展，現在企業已經交給姪子(社長)與兒子(專務)。他對我最近在越南、柬埔寨、緬甸與孟加拉的考察研究，也表達了高度的興趣。

我依照約定，在三個月後的秋天，訪問了這家外觀完全不起眼的公司。

若宮株式會社位於大阪市南端的住吉區，距離我擔任客座教職的大阪市立大學只有兩百公尺。「經常經過這裡已經8年，我完全沒有想到這棟四層樓層是一家能夠反映日本當前製造特質的企業」，我對迎接我的年輕社長說。

一樓為車庫與倉庫，人員入口直通二樓的事務所，隔壁是會客室與餐廳，三、四樓為製造現場。社長說，去年有50%委託給中國工廠代工，包括在大連、南通、上海等七個當地縫製工廠。今年已經降到30%。他補充說：「基於長期交易關係，我們必須在中國維持這樣的基礎數量，特別是還沒有開拓越南等新代工基地之前。」

從成本結構觀察，兩邊幾乎已經沒有差異。雖然作為主力的直接縫製員工薪資，中國仍然遠不及日本的一半，但納入各種成本考量，回流日本已經相對有利。理由包括：外包中國需合併5-10張訂單(每次下單需達一千件)、巡迴人員成本、交期彈性等。

若宮株式會社有25名員工，包括部分非正職主婦與3名中國籍研修生，2014年營業額為4.5億日圓，近年維持20%的成長率。公司所屬工廠基本上不進行量產，僅做接單、樣品製

造，以及國內外代工廠完成品的100%檢驗、整燙與出貨。日本的代工網絡都在南大阪附近，合計十家，最小的僅夫婦兩人，比較具規模的也只有十人。

主打日本高價位流行服飾

若宮株式會社生產日本國內百貨公司銷售的高價位流行服飾，市價介於2-10萬日圓之間。這類淑女品牌以World、Kasiyama為代表，價格大約是平價領導廠商優衣庫的10倍。他們每季在東京、大阪與福岡辦展覽，帶動流行。基於價位不同，沒有受到平價服飾普及的影響，屬於典型的多樣少量，最大的訂單大約百件。使用材質除少數從中國進口外，大都為日本國產。素材由品牌直接提供，沒有材料庫存問題，堪稱特色。

他們最近合作的品牌，開始接洽偶像團體EXILE，希望由藝人帶動流行。他認為日本的流行成衣，在歐美也有市場。只是這類高價位商品與優衣庫、ZARA等平價流行服飾不同，無法以規模取勝，一時還找不到適當的管道。社長認為以他們的規模，尋求替有意嘗試的歐美品牌代工為宜。

縫製工人是高級服飾的生命，基於縫製工人在日本已經愈來愈少，過去十年中國大陸的研修生扮演非常重要的角色。她們由勞務公司招募來日，先在和泉砂川市進行培訓與制服製造，再分配給申請的公司。由於年限僅三年，在高級服飾工廠服務則最多僅兩年。因此，與當地企業合作，才能繼續留住回大陸的研修生。

但是，隨著中國經濟的發展，已經逐漸無法招到研修生，最近從越南招募蔚為趨勢。正因為未來被看好，森社長認為應該跳脫過去的做法，考慮自行赴越南設立工廠。他每年出國



員工進行樣品製造，左為市售約3萬日圓的主流商品

六次，巡迴代工企業、與商社交換資訊，認為在平價量產服飾成熟之後，才有他們的生存空間。規模不是重點，價值才是關鍵。

摸索新型生產與銷售網絡

像台商鴻儒、聚陽等成衣代工企業創造新高一樣，日本國內代工企業也屢創新高。我們交流時提及，位於日本石川縣的前垣株式會社也在創立100周年後創造歷史新高。相對於前垣在福建漳浦擁有100%出資的工廠，若宮卻完全依賴外包。在市場持續看好、中國製造基地發生質變的情況下，未來數年將是發展上的很大關鍵。森社長認為繼續引進研修生、甚至在研修生的來源國設置自有生產基地，可能是可持續經營的出路之一。

同時，為日本以外的高級成衣廠商代工，可能也是自設基地之後的必然道路。這種新型生產網絡與銷售網絡的開拓，是公司追求存續與發展的必然道路。基於這個方向正是前垣公司過去20年的發展模式，我同意接受請託，介紹森社長認識前垣公司的經營者。做為一位經常客居日本的學者，在研究上長期受惠於日本企業的支持，我特別高興自己的日本海外人脈能夠對日本其他企業產生幫助。