

【小特集：エレクトロニクス・IT ビジネスのいま（情勢分析研究会報告）】
【報告】

香港型委託加工の変遷と ケイブライトの中国ビジネス展開

曾田 忠典

1. 香港型委託加工の変遷

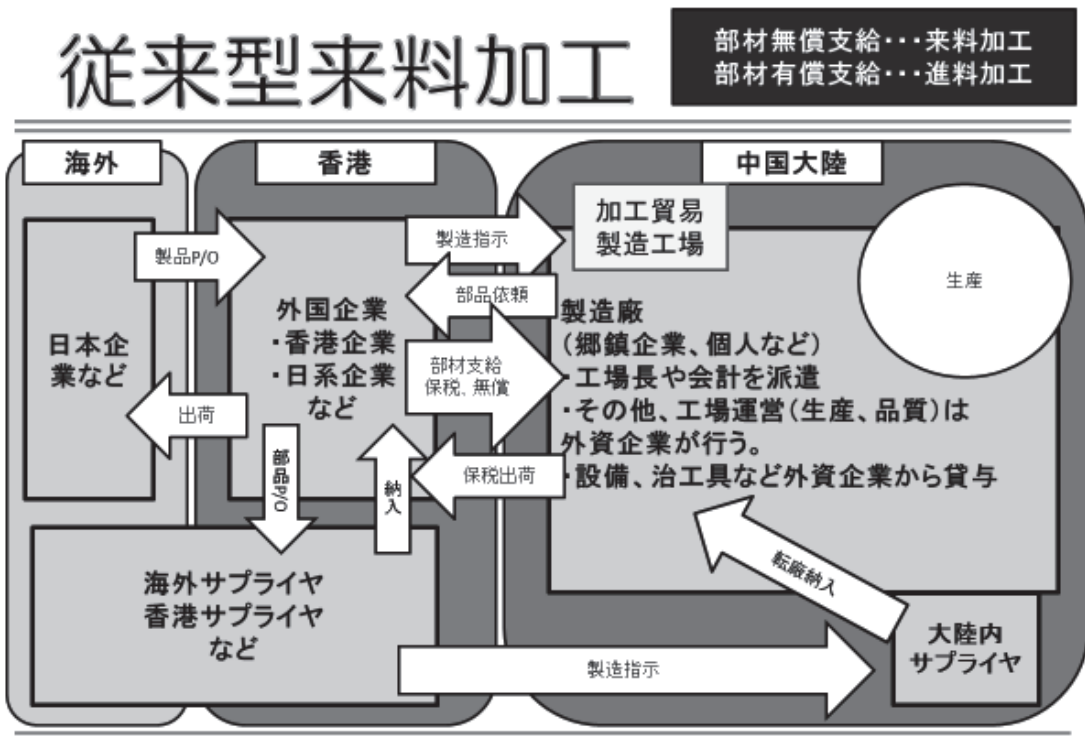
ここでは従来型来料加工方式から加工貿易への香港型委託加工の変遷を見ていく。

1) 従来型来料加工方式

従来型来料加工のもっとも大きな特徴は、外

国企業が中国大陆で法人登記していないことである。日本企業などの海外企業は香港にある拠点（出先機関、子会社または取引先等）に製品を発注する。香港のみならず、海外であれば同様である。（香港に拠点が多かったのは大陸「とりわけ広東省」との地理的要因によるもの。）香港拠点は中国大陆の工場に製造指示を

図1 従来型来料加工



KAY BR/GHT

出所：情勢分析研究会配布資料。

する。また、香港や台湾などに拠点がない場合は、中国の工場に直接発注することもある。

中国大陸の工場は「製造廠」と呼ばれ、それを運営したのが郷鎮企業や個人であった。郷鎮企業が不動産や工場を持って、それを外国企業に貸与する。いわゆる大家さんの立場である。また場合によっては、工場長や会計を派遣することもある。その他の生産や品質管理等の工場運営に関しては、外国企業が直接行う。また、生産設備、治工具などは外資企業が貸与することが多い。

日本企業は香港企業に製品を発注し、香港企業は中国大陸の工場に製造指示を行う。部品が必要な場合には、中国工場は香港企業に依頼し、香港企業は海外サプライヤや香港サプライヤ等に部品を発注する。サプライヤが中国に工場を持っている場合は、中国工場に製造指示をする。部品が入ると、一旦香港に集約し、「保税」で中国工場に持ち込む。また、部品が中国国内にある場合は、輸送コストや時間を節約するために、香港を通過することなく、「転廠納入」という手続きを通して、「保税」で中国工場に部品を直接納品することができる。

来料加工には2つの形式があり、部材を無償で中国工場に支給する形は来料加工、有償で支給する形は進料加工と呼ばれる。

従来型の来料加工には、長所と短所がある。長所としては、外資からの投資拡大、雇用の増加、利益を香港に残し易いなどがあげられる。短所としては、第1に、「保税」で納入したために、国内販売ができず、全量を海外に出荷しなければならない。また、部材を納入した時に、数で数えるものと重さで測るものがあるため、真面目に申告をしないこともある。そのため保税制度を利用して、納入した部材を中国国内で横流しするなどの不正行為も頻発した。第2に、明確な税収が望めない。第3に、来料加工の対象が広範に及ぶために、環境悪化にも関連している。

2) 現在の「加工貿易」方式

現在、現場では「来料加工」という言い方をすることがなくなり、「加工貿易」という言い方が一般的となっている。

現在の加工貿易の特徴は、外資企業が中国で法人登録をすることにある。設備・治工具は納税対象となり、部品は必ず有償である。また、「保税」に該当する相当額を事前にデポジットとして税関に納めなければならない。企業にとって、相当の回転資金を持っていない限り、大きな資金負担となる。事前に支払っておかないと、加工貿易ライセンスを取得できない。このように加工貿易ライセンス取得の審査は厳格になっている。

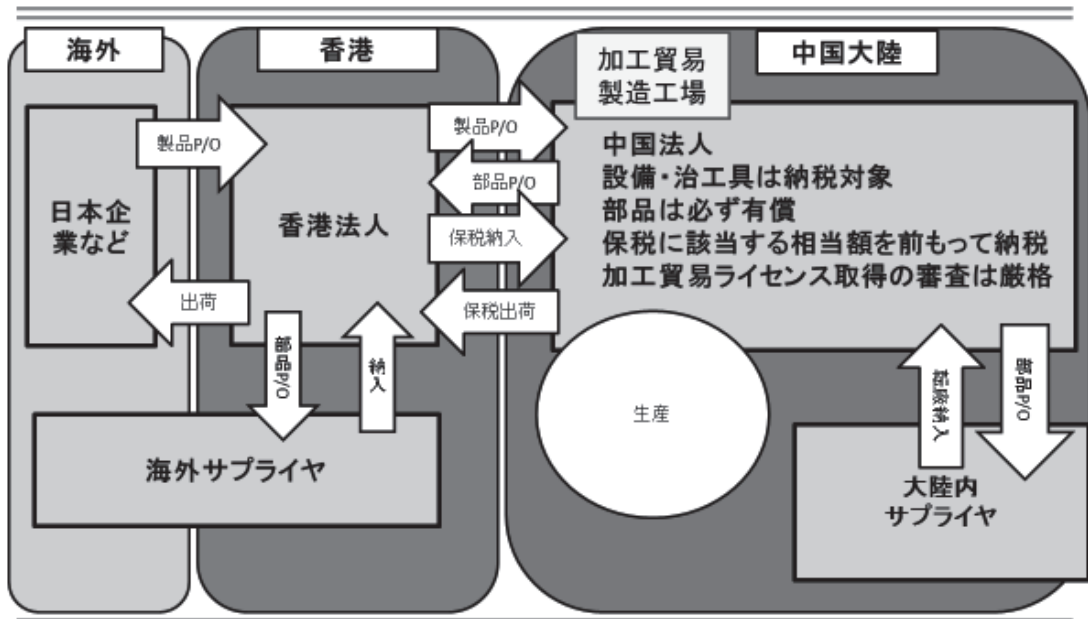
実際に、加工貿易を申請する際に、業種によっては許可をもらえない場合もある。また、「保税」に該当する相当額を事前に税関にデポジットする制度では、きちんと業務を執行し、税関に信頼されると、デポジットが全額払い戻されることもある。このようになれば、資金負担もなくなり、経営が随分と楽になる。

現在の加工貿易の流れは、従来型の来料加工と異なる。まず、日本企業などの海外企業が香港企業に製品 P/O (Purchase Order) を入れて、香港法人は中国法人に製造指示ではなく、製品 P/O を発行する。中国法人は中国大陸内のサプライヤに部品を直接発注することができ、「転廠納入」の形で「保税」扱いで部品を納入できる。あるいは、中国法人は香港法人に部品を発注し、香港で部品が集約され「保税」で中国法人に納入される。中国法人は生産完了後、「保税」で出荷する。

従来型の来料加工と比べて、現在の加工貿易は以下の長所がある。第1に、税収が確保できる。従来型の来料加工の場合、海外企業とは加工費だけの取引なので、中国国内で法人税を納める時に、加工費の売上に対する税のみとなる。現在の加工貿易では、部品は有償であるため、部材費と加工費の売上に対する税となる。中国政府にとっては、税収確保の条件が改善された。第2に、これまでのような大量生産やローテク

図 2

現在の加工貿易（来料加工）



KAY BR/GHT

7

出所：情勢分析研究会配布資料。

生産に関しては、深圳や東莞では加工貿易の許可が下りなくなっており、明らかに環境改善に繋がっている。現在では、製造業ではなく、金融業やサービス業への誘致に重点が移っている。

2. 「ケイブライート」の中国ビジネス展開

1) 会社紹介（EMS ビジネスの展開）

ケイブライートは2001年5月に香港で設立された会社である。業務内容はEMS事業（製造受託サービス）である。現在は約250人の従業員がいる。委託先は東芝グループ、パッファロー等である。グループとしては、香港に本社があり、深圳には2つ会社がある。桂輝電気（深圳）有限公司が加工貿易に従事している製造会社であり、桂輝科技（深圳）有限公司が一般貿易に従事している国内受注会社である。日本には、（株）ケイブライートを設立し、奈良県橿原市に近畿営業所と開発技術センターを開設し、東京支社と川崎出張所も開設した。

2) ケイブライートの強み

ケイブライートは数多くのEMS企業との差別化を目指しており、顧客に信頼されるECMS企業になることが経営方針である。EMSとは、Electronics Manufacturing Serviceであるが、ケイブライートはそれに「Clear 透明性」を追加し、透明性のあるECMS企業でありたいと考えている。

例えば、スマホでは、その中に使われている様々な部品の見積もりや調達先、リードタイム、発注タイム等を顧客に開示する。ケイブライートはメガEMS企業ではないので、すべての部品を一番安い価格で調達できるわけではない。開示することにより、顧客の調達価格と比較し、相互に調達先を紹介し、適正な価格での調達を目指している。また、受注してから出荷日までの生産の進捗状況を顧客に開示し、十分なコミュニケーションをとることにより、出荷困難を防止している。さらに、品質に関する一

次データや、品質全般におけるアクションプランも顧客と共有する。このような実践を通して、ケイブライト側だけでなく、顧客からも品質改善の意見をもらっている。

ケイブライトが行っている活動としては、以下の内容があげられる。

第1に、顧客に満足頂ける QCCDS の推進である。一般的には、QCDS（品質 Quality、価格 Cost、納期 Delivery、対応やサポート Service）と言われているが、ケイブライトでは、Clear 透明性を追加した。

第2に、8S 活動への取組みである。通常は、5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）活動と言われているが、ケイブライトはそれに3S（英単語の頭文字）を追加した。すなわち、Standardization（作業と業務のバラつきをなくすための標準化）、Simplification（作業などの細分化、指導書類の単純化）、Specialization（はんだ付けや機械操作など特殊工程の専門化）である。

工場の従業員は出身地がさまざまであり、生活・習慣・文化の違い、学歴等により理解度の違い、電子部品に対する知識の有無等の問題がある。こういった問題を解決するために、上記の3Sにも取り込んでいる。

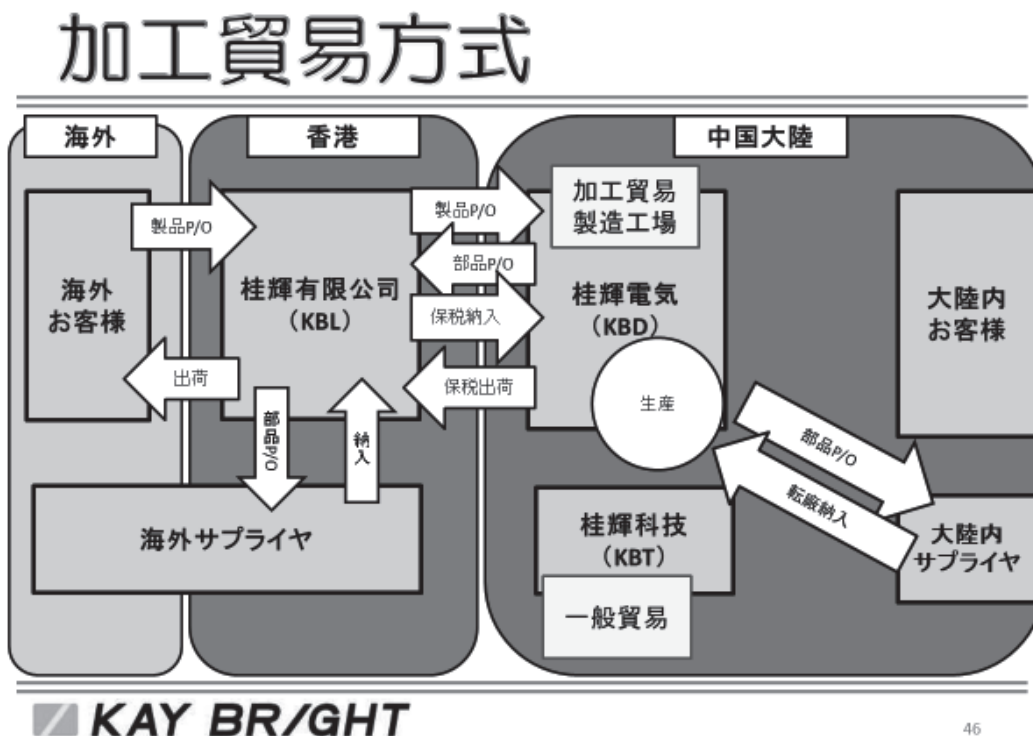
第3に、教育・訓練の強化である。系統的に管理を行い、確実に実施していく。

第4に、報告・連絡・相談+確認である。業務執行上の基本である「ホウレンソウ」を実行することにより、日中間の言葉の違いや習慣の違いにより発生するギャップを埋め合わせている。

第5に、多品種少量生産への展開である。大量生産が主体の中国企業に対し、差別化を目指している。

2016年にケイブライトの売上実績のうち、社会インフラ系は67%を占めている。メガEMS企業は部品調達力が強い。ローカル企業は、価格は安い、品質に関しては不安なところもある。

図3 ケイブライトの加工貿易方式



出所：情勢分析研究会配布資料。

る。社会インフラや産業機器に使えるものはロットが少ないので、受けてくれる受託企業、あるいはその品質レベルの製品を生産できる受託企業はあまりない。そこにケイブライートの存在価値がある。

3. 「加工貿易」と「一般貿易」の活用と実践

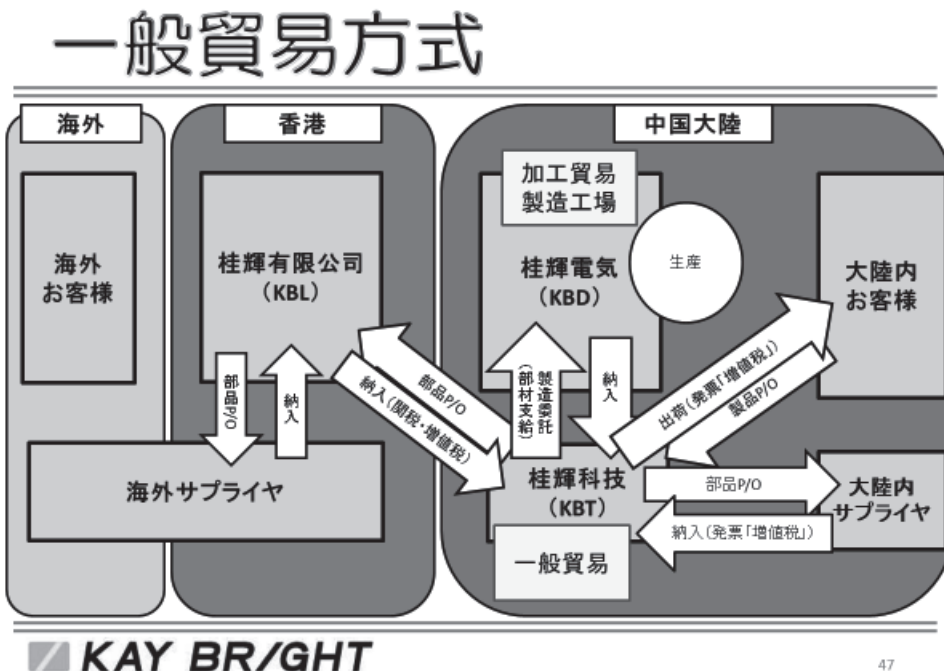
ケイブライートは深圳で加工貿易と一般貿易の双方に従事している。図3はケイブライートの加工貿易の流れを表している。まず、香港本社が海外の顧客より製品 P/O を受けて、深圳にある加工貿易及び製造工場である「桂輝電気」に製品 P/O を発行する。「桂輝電気」は大陸内のサプライヤに部品 P/O を発行し、「転廠納入」の形で「保税」扱いで部品を納入する。あるいは、「桂輝電気」が香港本社に部品 P/O を発行し、香港本社が海外サプライヤに部品を発注し、香港で部品を集約して「保税」で「桂輝電気」に納入する。「桂輝電気」は生産完了後、「保税」で出荷することになる。

海外の顧客で中国に現地法人がある場合は、中国法人がケイブライートに製品を直接発注することがある。この場合は、一般貿易となる「桂輝科技」は中国国内の顧客より製品 P/O を受け、「桂輝電気」に製造を委託する。「桂輝科技」は中国大陆内のサプライヤまたは香港本社に部品を発注する。一般貿易のため、「桂輝科技」は納税して部品を納入し、「桂輝電気」に部品を支給する。「桂輝電気」が生産完了後、「桂輝科技」に製品を出荷する。「桂輝科技」は請求書を発行し、大陸内の顧客に出荷する。国内の一般貿易のため、増値税が発生する。「桂輝電気」と「桂輝科技」は書類上は分けているが、オフィスや生産ラインは同じである。

このように、ケイブライートは海外向けと中国国内向けとを完全に分けている。加工貿易と一般貿易を同時に行える会社は少ないので、これもケイブライートの強みのひとつである。

加工貿易と一般貿易はそれぞれメリットがある。図5は加工貿易と一般貿易のコストを比較したものである。例えば、部材費を100とし、

図4 ケイブライートの一般貿易方式



出所：情勢分析研究会配布資料。

図5 加工貿易と一般貿易比較指数

加工貿易と一般貿易比較指数

お客様の発注場所により
「よりメリットのある商流」
で対応を致します

「加工貿易」
と
「一般貿易」
の
それぞれのメリット
を採用

項目	加工貿易	一般貿易	備考
部材費	100	100	
関税	0	5	3~5%
加工費	15	15	
管理費	10	10	
計	125	130	
増値税	0	22.1	17%
計(税込)	125	152.1	大陸内価格
還付	0	▲ 15.6	12~17%
合計	125	136.5	海外向価格

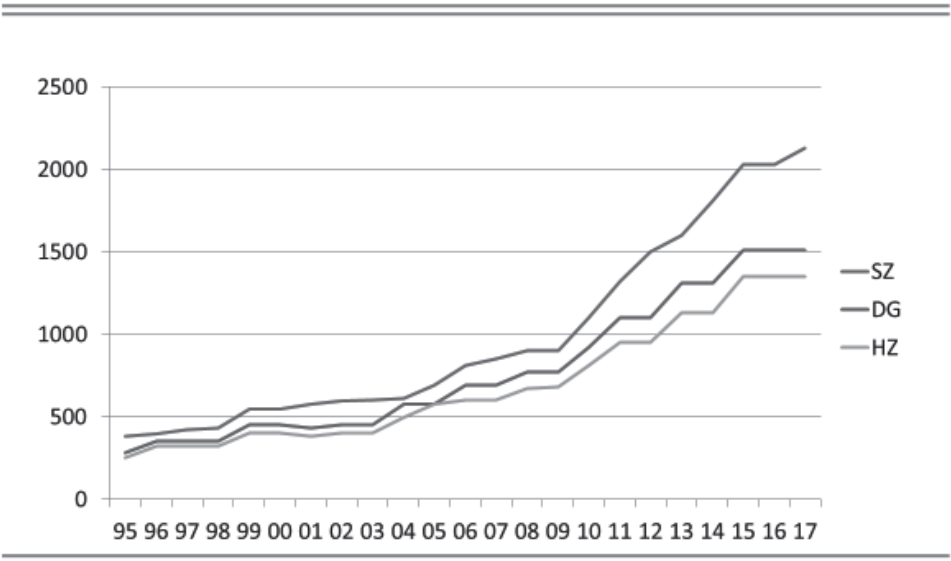
但し、加工貿易は大陸内への直接出荷はできない！

KAY BR/GHT

出所：情勢分析研究会配布資料。

図6 深圳地区の最低賃金

人件費について



KAY BR/GHT

注：SZ=深圳、DG=東莞、HZ=惠州

出所：情勢分析研究会配布資料。

加工費が15、管理費が15の場合、加工貿易は関税や増値税が発生しないために、海外向け価格は一般貿易より安い。ただし、加工貿易は中国大陸内に直接出荷することはできない。

4. 深圳地区での経営課題

深圳地区での事業運営については、次のような課題がある。

第1に、人件費の上昇が顕著である。

図6のように、深圳（SZ）、東莞（DG）と惠州（HZ）の最低賃金は上昇し続けている。深圳の最低賃金は、1990年代後半に400元くらいであったが、最近では2,000元以上に上昇した。また、図6が示しているのは最低賃金である。実際には、4,000元の手取りがないと、深圳では生活できない。そのため従業員は辞めていく

ことになる。管理層になると、賃金はもっと高くなる。人手不足に際して、一般作業員の場合は比較的短期間に確保できる。しかし管理者クラスになると、簡単に人材を確保することはできない。4,000元のレベルでなく、何万元のレベルが必要となる。

日本企業にとって、これからの中国進出はメリットが薄い。中国進出よりも、品質の良い日本製品を中国で販売したほうがよいだろう。

第2に、各種休暇や退職時の会社負担が顕著である。

労働法により、労働者の権利は保護されている。各種休暇に伴う会社の給与負担が大きくなっている。以下では、従業員が各種休暇を取る場合に会社が負担する給与をまとめている。

①産休：223日

基礎休暇：98日（最低賃金以上は会社）

奨励休暇：80日（全額会社）

難産（帝王切開）：30日（最低賃金以上は会社）

2人目以降：15日（最低賃金以上は会社）

②妊娠期の不安定：不定（60%）

—医師の診断書による

③結婚、流産、妊娠期検査、妊娠期の休憩、授乳期間の休憩、不妊手術：100%会社負担

④病欠（60%）、労災（状況による）

ケイブライトの場合、従業員の9割が女性であるため、4割の管理者が同時に産休を取る時期があった。そのため会社運営が非常に困難な時期もあった。現在、ケイブライトは社内保育所を開設し、保育士を採用し、従業員が安心して仕事できる環境を目指している。

また、従業員退職時の給料計算も会社の負担になっている。退職時の給料計算に関しては、もちろんルールがあるが、従業員がルール以上の金額を要求する場合がある。裁判をすれば、ルール通りの金額になるはずであるが、労働局や裁判所は労働者による騒動を回避したがっており、労働者の要求通りの判決を下すことが多い。

第3に、定着率不安定による継続性の課題がある。

中国のインターネットサイト・新浪によると、2016年の平均離職率は20%である。離職が前提の教育プログラムとある種の割り切りが、会社の運営では必要となる。また、標準化を行っても、ノウハウの伝承は容易ではない。さらに、秘密保持契約（NDA）を交わしても、他社への転職に際し、悪用される可能性がある。

広東省の産業別労働者数の比率を見ると、2010年の時点では第二次産業の労働者の比率がもっとも高く、50%に達していた。その後、製造業の労働人口比率が低下し、第三次産業への移行が顕著である。2015年に第二次産業の労働

者比率は44.6%に減少した。これに伴い、人材の確保はきわめて困難となっている。

第4に、信頼できる人材の確保である。

偽造品、模倣品への注意が必要である。正規代理店証書の偽造、納品書の偽造、仕様書の偽造、または商品そのものの偽造など、さまざまなケースがある。

5. 今後の展望

広東省で登録されている人口は1億強に達している。中国の上位10省の人口は合計7億5000万人強に達しており、市場は大きく、消費も年々増加している。中国の消費者は自動車のような高価で安全にかかわる商品を購入する時に、Made in China よりも Made in 外国製を選択することが多い。実は Made in Japan も求められているのである。

ケイブライトは昨年から ODM と貿易事業を展開している。ケイブライトは自社製品として、猫用玩具（電動ねこじゃらし「じゃれとも」）を開発・販売している。その他、省エネ蛍光灯を生産している。現在、LED 化が進んでいるが、あえて蛍光灯を好むユーザーもいる。また LED に切り替えたいものの、補助金の関係でまだ切り替えられない企業や学校が存在する。このようなニッチ市場に向けて、省エネ蛍光灯を開発した。

ケイブライトは品質が良い日本製品の対中輸出を考えており、中小企業と商談を進め、新たな展開を始めている。

【Q & A】

Q 1：現在の加工貿易では、外資企業は中国で法人化が前提という話を聞いたが、法律上、法人でないと、できないのか。外資企業がマネジメントして、生産を外注することができないのか。

A 1：現在の加工貿易では、法人であれば、従業員と労働契約を結ぶ義務がある。法人は生産を他社に委託することができる。ケイブライトの場合、社会インフラと産業関連製品は品質を

管理するために内製する。民生品は外注することもある。

Q 2：国内販売を増やすという話を聞いたが、それは中国企業からの委託加工なのか。

A 2：国内販売になる。ケイブライトは国内販売をする場合、一般納税人の資格を持っている。納品する時に、請求書（「発票」）を発行し、17%の増値税が発生する。国内で一般貿易をする場合は、17%の増値税の請求書を発行できる一般納税人の資格を持つ会社が好まれる。

Q 3：国内販売というのは、どこの製品をどのように販売するのか。

A 3：本日紹介したのは2つである。EMS は中国国内の顧客である。厳密に言うと、日本企業の現地法人である。自社製品に関しては、中国の国内市場や日本市場に向けて販売している。

Q 4：パナソニックの工場を訪問した時に、はんだ付けが見られなかった。先ほどの話にははんだ付けの話もあったが、具体的にどういう場合で使われているのか。

A 4：近年では自動はんだ付けができるものが設計された。社会インフラ・産業機器の場合は、25～30年間使われるものが多い。ケイブライトは、20～30年前に設計された製品も生産している。そのため自動はんだ付けができない製品がある。また、品質が高く長年使用する製品では、まだはんだ付けの必要性がある。

Q 5：中国の人件費は上昇しているが、中国で事業を続ける必要性はあるのか。

A 5：社会インフラ系の中では、中国の鉄道省が、例えば制御基盤を生産する際に、購買目録という法規に近いものを作成する。その中には、商品原価の7割は中国国内で調達することといった「推奨文」がある。また中国で言う多品種少量と、日本で言う多品種少量は規模がまったく異なる。ケイブライトの委託先の顧客は、日本で生産するものと中国で生産するものを分

けて調達している。

Q 6：深圳は加工貿易のセンターから IT 関連の中心に転換するとの方針を打ち出した。ケイブライートの経営に影響はあるのか。

A 6：影響がある。ケイブライートは深圳の中でも、北部の觀瀾にある。いまは商業化が進んでおり、地価が高騰している。中国のメリットとしては、すべての部品を中国国内で調達できる点があげられる。外国に移転すると、調達できない部品もある。沿岸地区での経営が難しく

なったら、内陸に移転することも選択肢のひとつである。

Q 7：中国は巨大な市場があったから、中国企業はキャッチアップできたのではないか。

A 7：中国は意思決定が速い。中国は家庭電話が普及する前に、携帯電話が一気に普及した。

（そだ ただのり・

Kay Bright Ltd [桂輝有限公司] 総経理）