



# KPMG 中国ビジネスブリーフィング

## 『最新テクノロジーによる 破壊と創造』

2018年11月22日



# 内容

1. イントロダクション
2. ダイレクトバンキング（無店舗銀行）
3. MaaS（Mobility as a Service）
4. AI活用によるメンテナンス 4.0
5. クラウド活用による業務改革
6. 日本企業への提言





# 1. イントロダクション

## 1. イントロダクション

# 2018年にKPMG中国はCEOを対象とした意識調査を行った

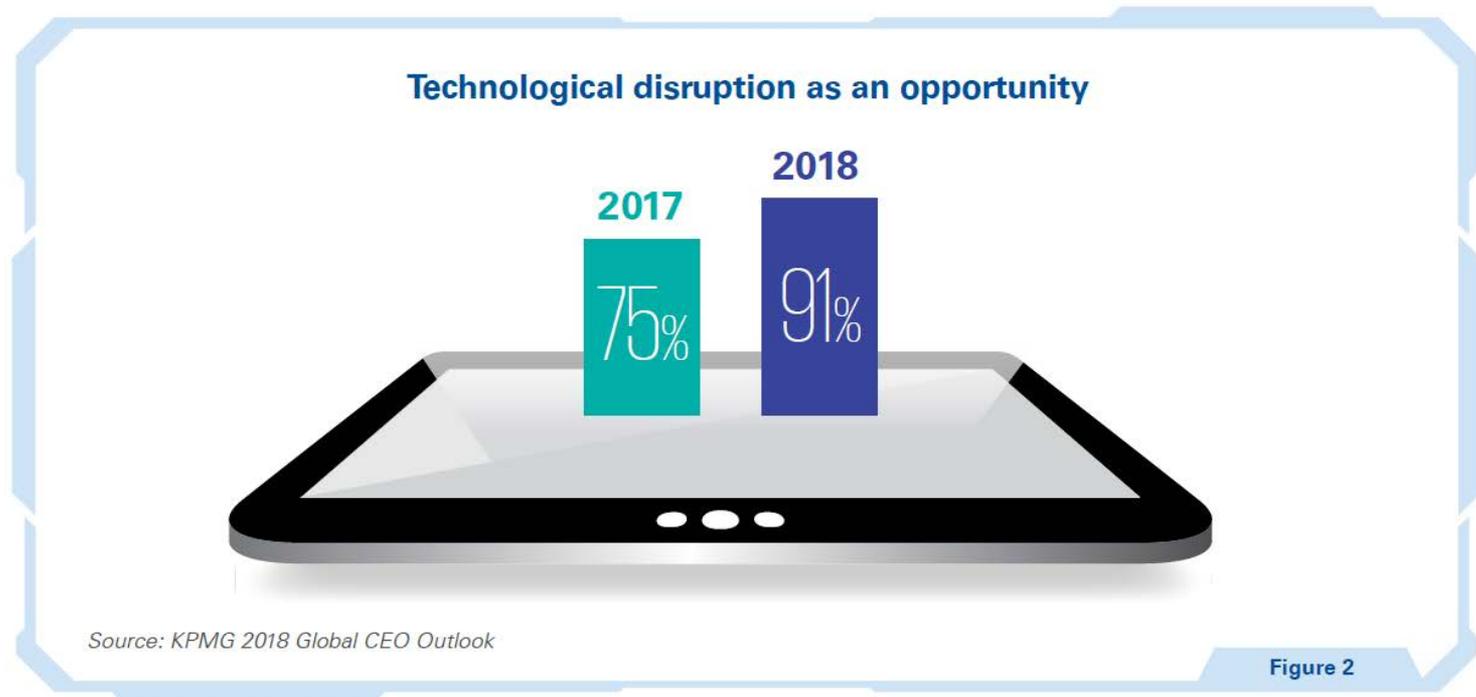


Collaborating  
and innovating  
for growth

*2018 China CEO Survey*

## 1. イントロダクション

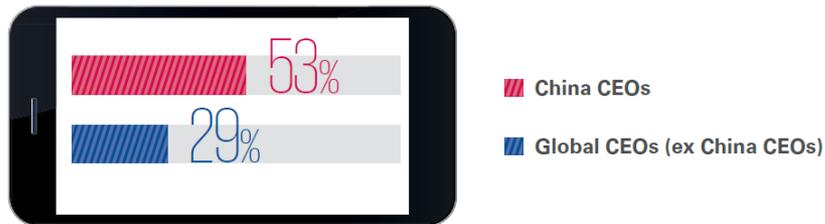
# チャイナCEOのほとんどが破壊的技術革新の創造する事業機会に期待している



## 1. イントロダクション

チャイナCEOはAI活用の予測モデルがより利用されると考えており、かつその投資効果にも期待している

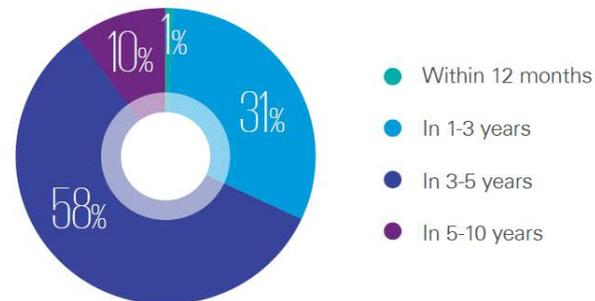
### Plans to increase the use of predictive models or analytics



Source: KPMG 2018 Global CEO Outlook

Figure 3

### China CEOs expect to see significant ROI from AI

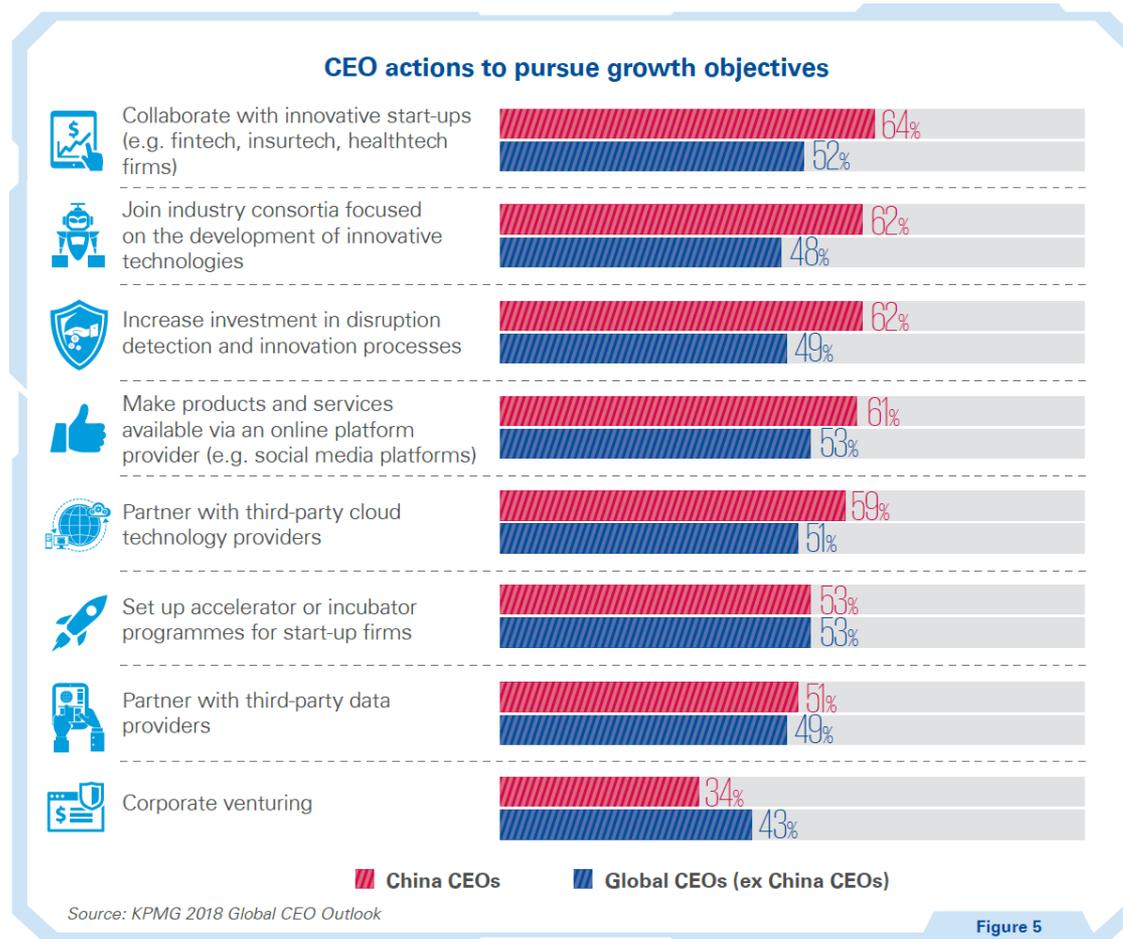


Source: KPMG 2018 Global CEO Outlook

Figure 4

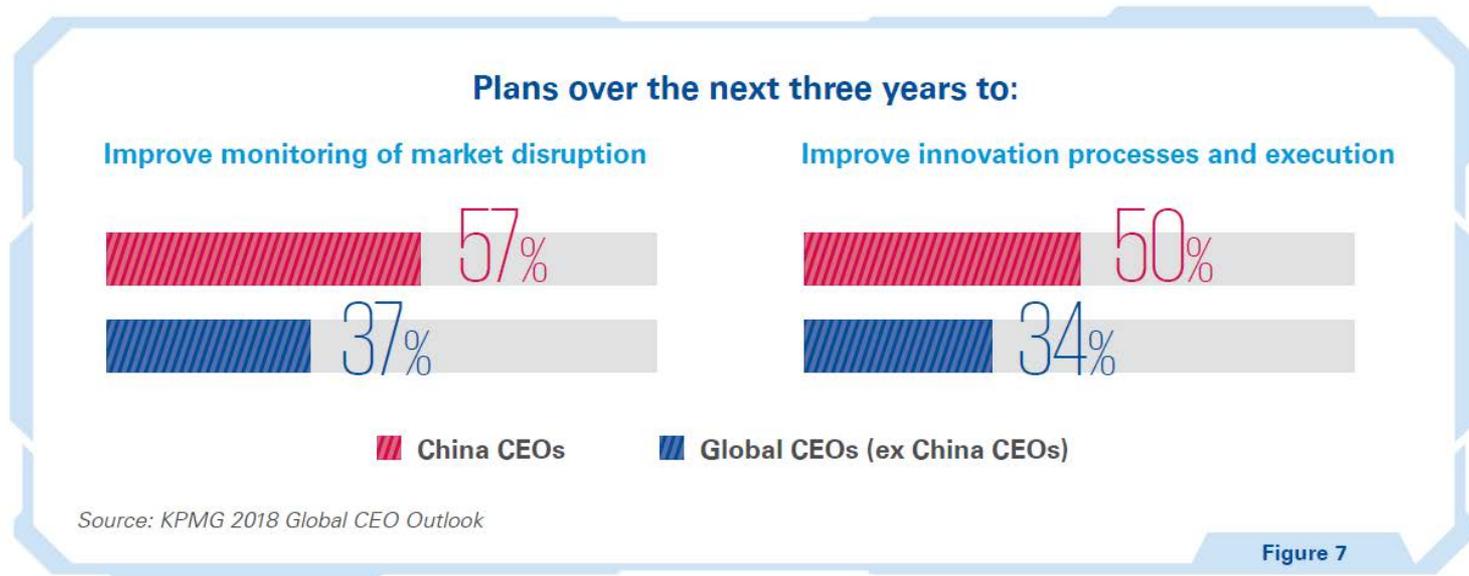
## 1. イントロダクション

# チャイナCEOはオープンイノベーションと最新テクノロジーの利用・投資に積極的である



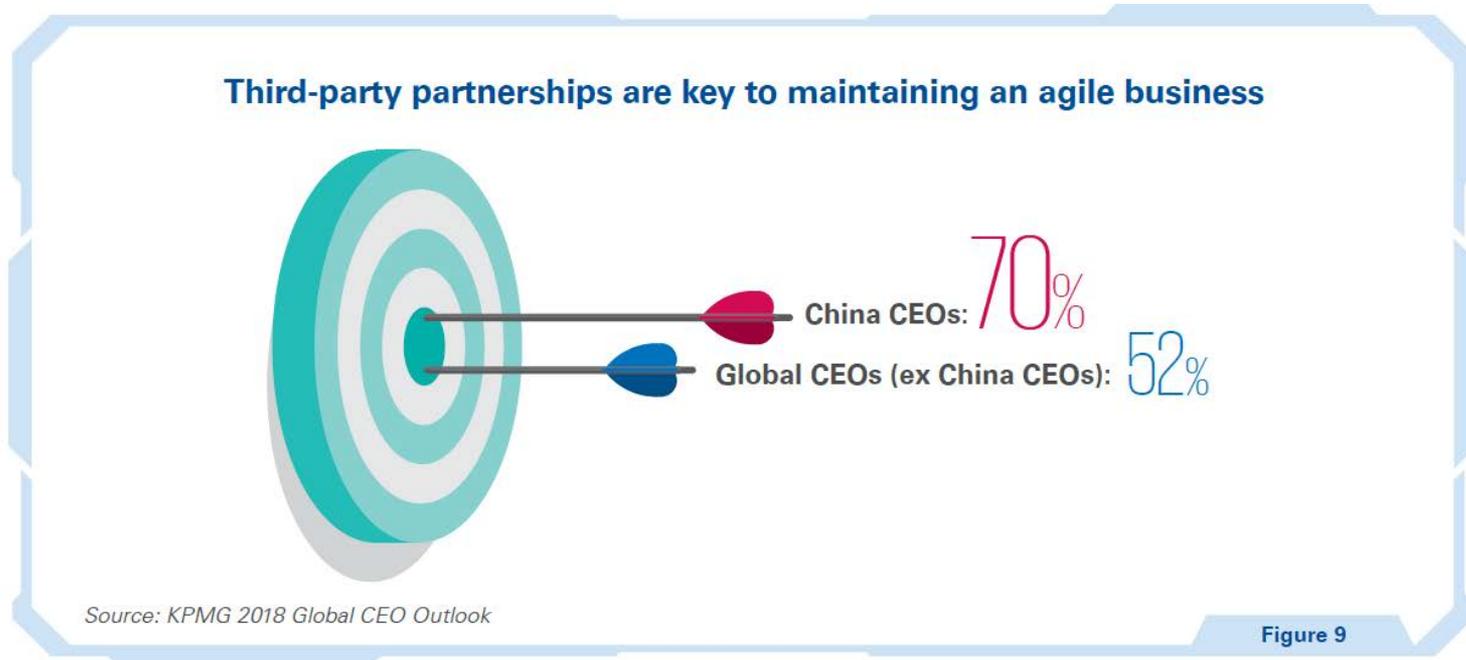
## 1. イントロダクション

# チャイナCEOが積極的に破壊的テクノロジーを追求する中で、日本企業はどう対応するか？



## 1. イントロダクション

チャイナCEOはテクノロジーセクターにおける提携に積極的であり、ここに日本企業への事業機会があると考え

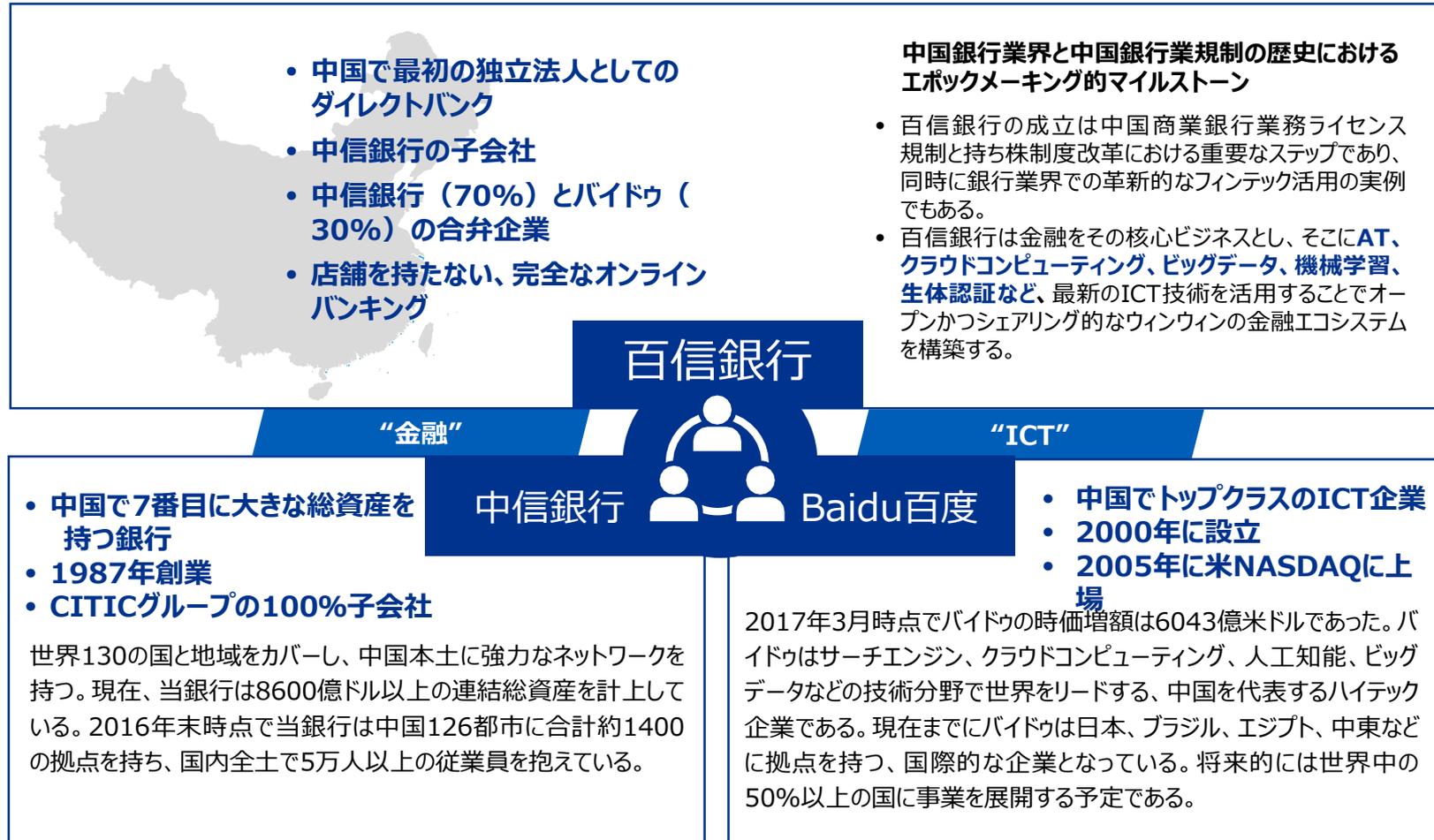




## 2. ダイレクトバンキング (無店舗銀行)

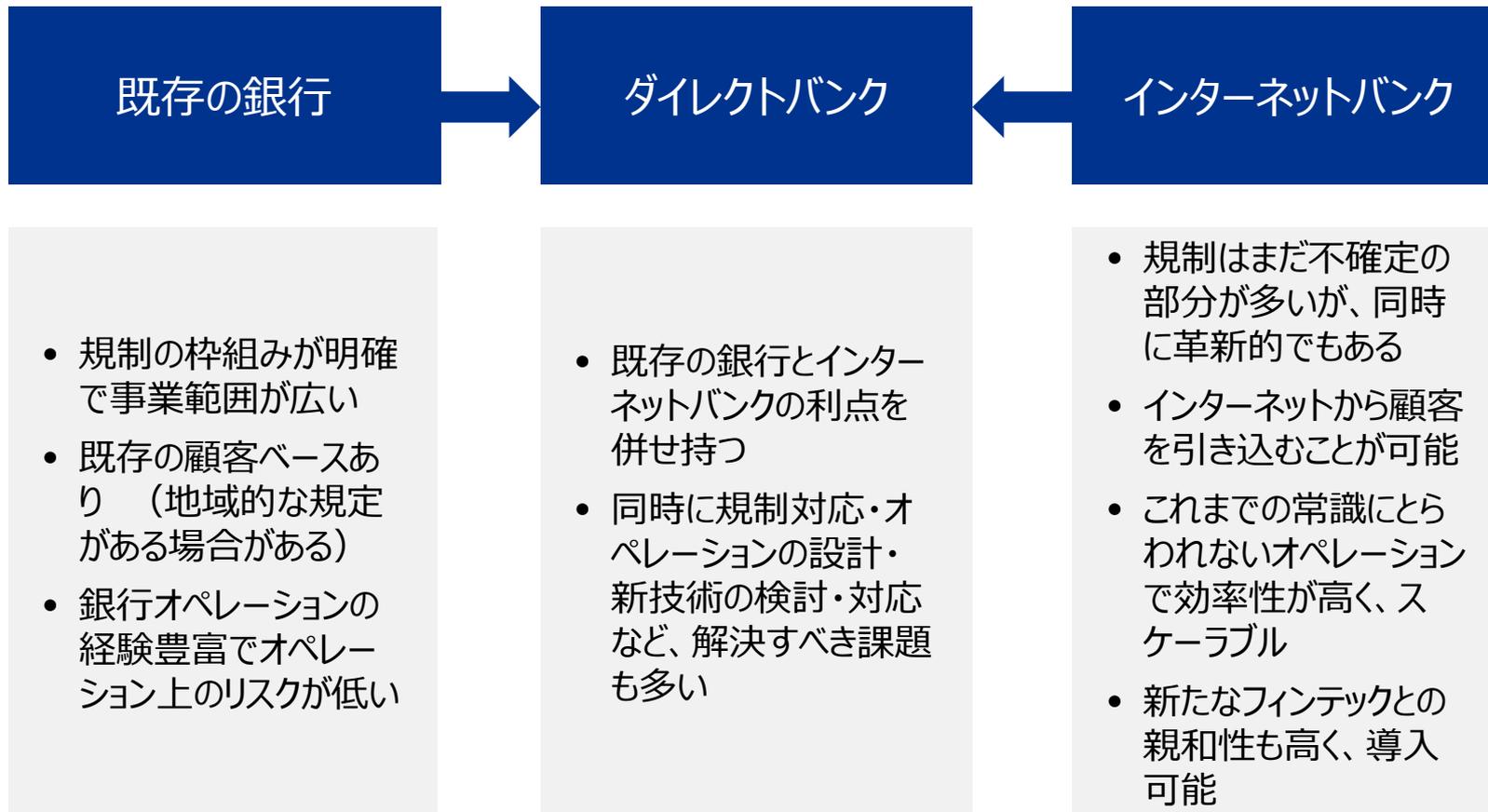
## 2. ダイレクトバンキング

# ケーススタディ：ダイレクトバンクの事例



## 2. ダイレクトバンキング

# ダイレクトバンクとは？



## 2. ダイレクトバンキング

# ダイレクトバンク設立プロジェクトでのKPMGの役割

### 1. 規制フレームワークの リサーチ

- ダイレクトバンキング自体が革新的な業態であるため、規制当局（CBIRC）と銀行がともに規制の在り方を検討・制定する必要がある
- KPMGは金融先進国の事例などをもとに、あるべき規制のフレームワークを提案した

### 2. オペレーションの 設計

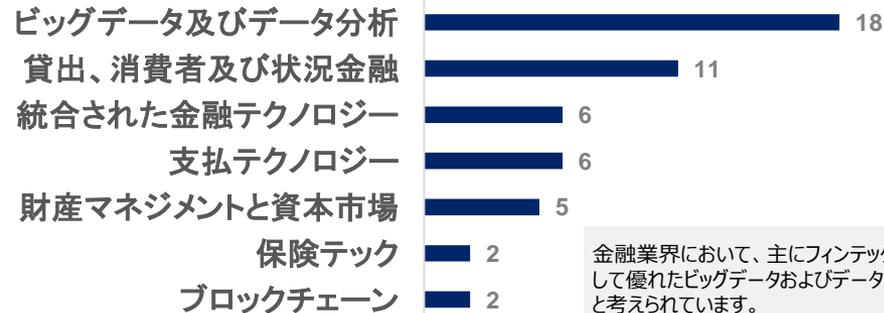
- ダイレクトバンキングのオペレーション自体、ゼロから設計する必要がある
- KPMGは規制対応、ガバナンス、ブランディング、意思決定、一般総務、財務・税務、人事、リスク管理、事業領域別戦略、IT、業務管理、事業モデル・戦略立案機能、の12の分野に関して設計を支援した

### 3. 活用すべき フィンテックの 特定化・設計

- 規制はまだ不確定の部分が多いが、同時に革新的でもある
- インターネットから顧客を引き込むことが可能
- これまでの常識にとられないオペレーションで効率性が高く、スケーラブル
- 新たなフィンテックとの親和性も高く、導入可能

## 2. ダイレクトバンキング

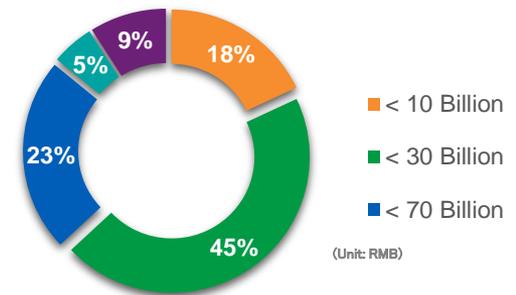
ダイレクトバンキングにはビッグデータ、AI 信用評価、ペイメント、ブロックチェーンなどの技術が活用されている



金融業界において、主にフィンテックに焦点を当てることに対して優れたビッグデータおよびデータ分析企業は当然なことだと考えられています。

### ➤ 投資が急増している…

近年、ベンチャーキャピタル企業は主にフィンテックにフォーカスし、多くの企業のバリュエーションも高まってきています。しかし、規模および価値評価の面、多くの企業は依然として制限が存在します。



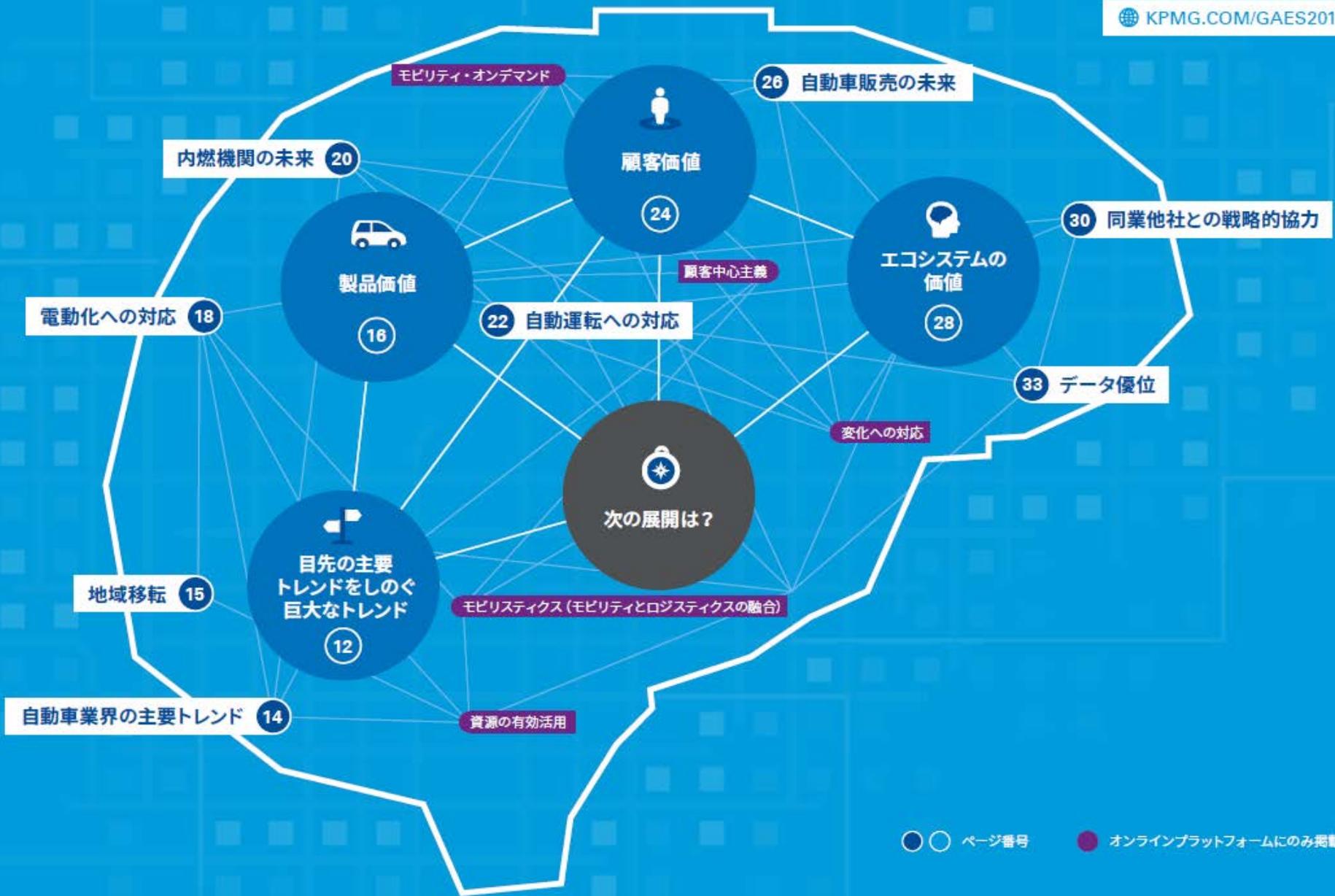
(出典：『2017 China Leading Fintech 50』、KPMG)



# 3. MaaS (Mobility as a Service)

# グローバル・ オートモーティブ・ エグゼクティブ・ サーベイ2018

どの業界にも次がある—  
次世代の製品、サービス、そしてコンテンツ

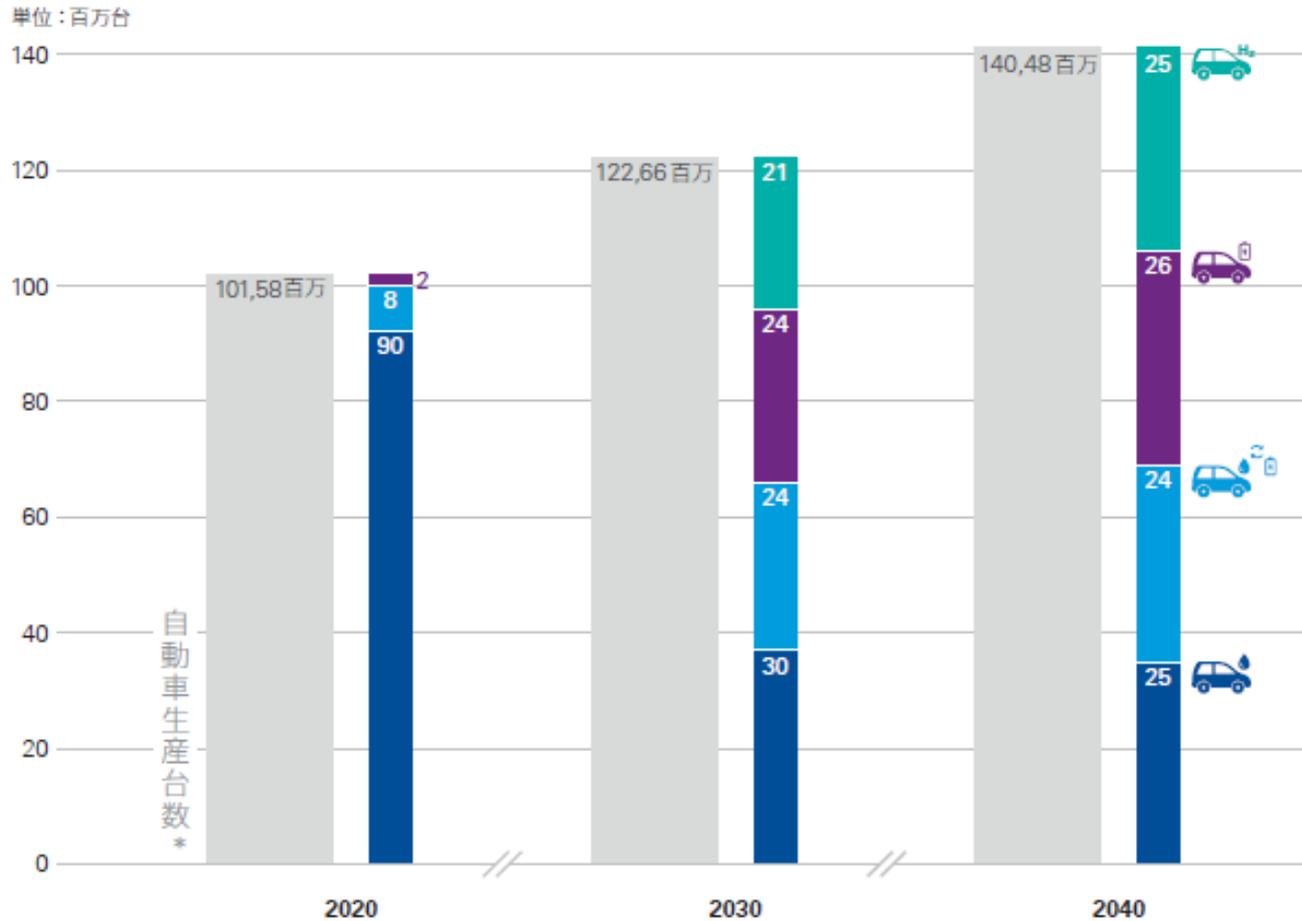


出典：「KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2018」



エグゼクティブ

### 内燃機関エンジン車、ハイブリッド車、バッテリー式電気自動車、燃料電池車の比率は2020年、2030年、2040年にどうなっていると予測するか？



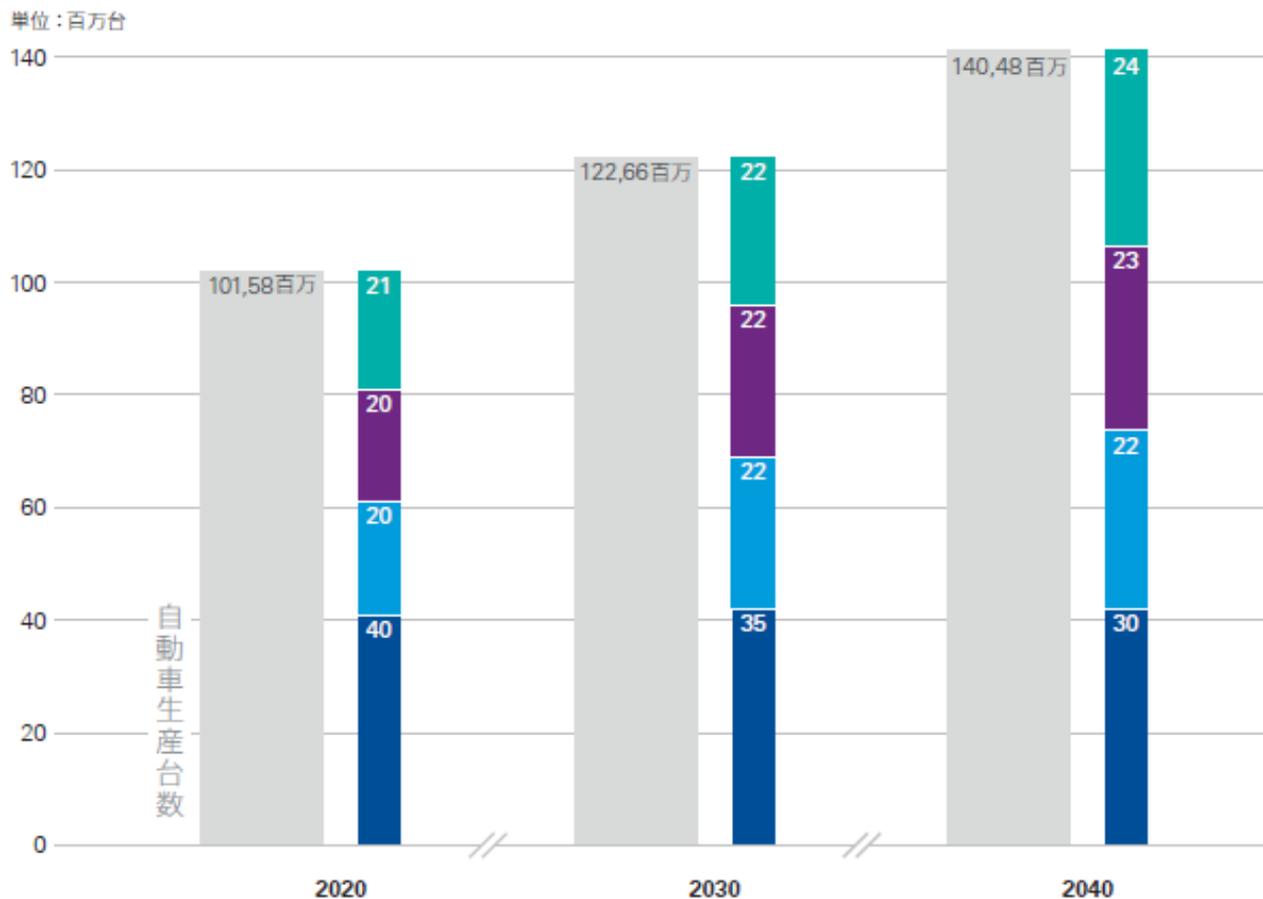
■ 内燃機関エンジン車 ■ ハイブリッド車 ■ バッテリー式電気自動車 ■ 燃料電池車

出典：「KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2018」

注記：エグゼクティブ回答（計907人）。小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある。数字の単位はパーセント。  
2020年のシェアは2020年世界生産予測に基づく。2040年の生産台数はCAGR 2027-2032の予測に基づく。\*LMC Automotive



### 自家用車、モビリティサービス、自家用自動運転車、モビリティサービス用自動運転車の比率は2020年、2030年、2040年にどうなっていると予測するか？



■ 自家用車 ■ モビリティサービス ■ 自家用自動運転車 ■ モビリティサービス用自動運転車

出典：「KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2018」

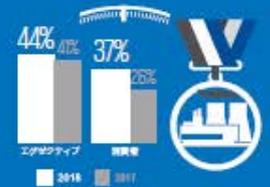
注記：エグゼクティブ回答（計907人）。小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある。数字の単位はパーセント。  
2040年の生産台数はCAGR 2027-2032の予測に基づく。\*LMC Automotive



### 顧客中心主義

「今年の調査結果から明らかになったことは、あらゆる顧客関係を掌握し、エコシステム全体を単独で管理する企業はまず存在しないだろうということ」

エグゼクティブの44%と消費者の37%が、自動車メーカーが直接的な顧客関係を巡る戦いを制して大きな力を握るだろうと考えています [2017年の結果：エグゼクティブ41%、消費者26%]。



### 自動車販売の未来

「エグゼクティブの過半数 (56%) が、今ある形の自動車ディーラーの店舗数は2025年までに30 ~ 50%減少すると確信している」

エグゼクティブのほぼ80%が、自動車ディーラーに残された唯一の選択肢はサービス工場や中古車センターへの事業転換だろうという意見を強く支持しています。



### モビリティ・オンデマンド

「全回答者のほぼ半数 (43%) が、現在自動車を所有している人の半数が2025年には自動車を個人で所有しようとは思わなくなっていると確信している」

重要なものはブランド — 今年、エグゼクティブの41%が、シェアリングエコノミーで成功するために重要なものは信頼できるブランドだとしており、それに次いで24%が、同じ価値を共有するコミュニティだとしています。

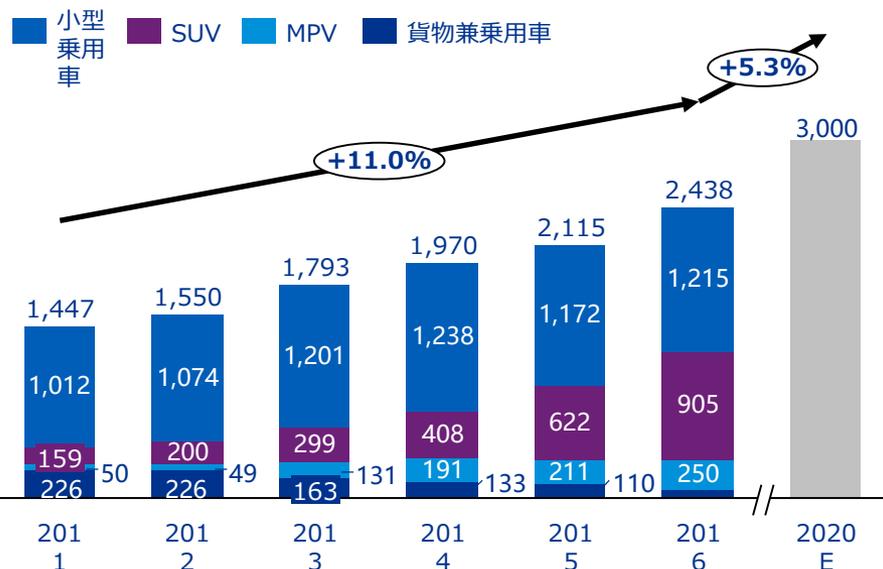


出典：「KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2018」

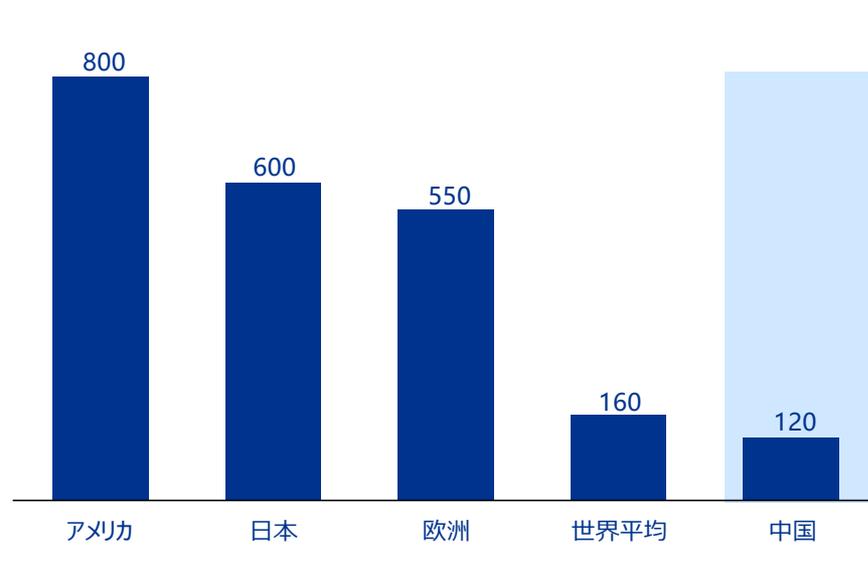
### 3. MaaS (Mobility as a Service)

# 中国の自動車の潜在的市場規模は大きい

中国の乗用車市場規模 (万台)



乗用車の千人あたりの保有台数の比較 (台/千人)



#### 中国の乗用車市場の概要

- 近年、中国の乗用車市場の発展が目覚ましく、2016年の売上は2,400万台を上回り、過去5年間の年平均成長率は11%である。マクロ経済環境の影響により、市場の成長が鈍化し、5.3%の年間平均成長率を保ち、2020年に至ると売上は3,000万台に上ると見込める。
- 中国の乗用車の千人あたりの保有台数はわずか120台であり、先進国より少なく、世界の平均水準をも下回る。このため、潜在的な市場規模は大きい。
- 車種別売上を見ると、小型乗用車は売上の50%弱を占め、消費された乗用車の主流である。SUVの売上は過去5年間で飛躍的に発展し、その割合は2011年の11%から2016年の37%に増加した。MPVの売上の伸び率が鈍っている。貨物兼乗用車はマクロ経済環境の影響を受け、売上が毎年減少し続ける。

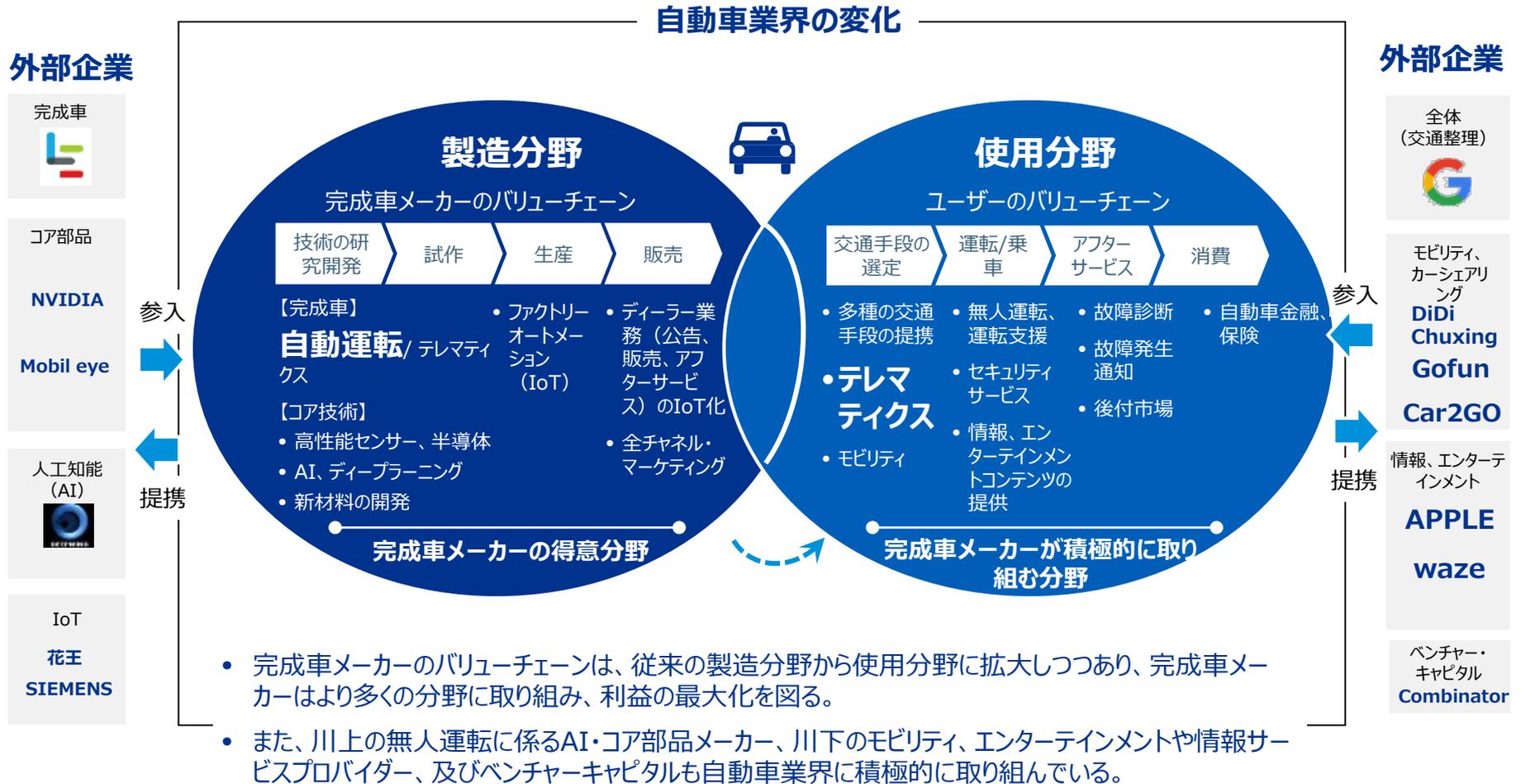
出所：中国汽車工業協会 (CAAM)、KPMGの分析



© 2018 KPMG Advisory (China) Limited, a wholly foreign owned enterprise in China and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in China.

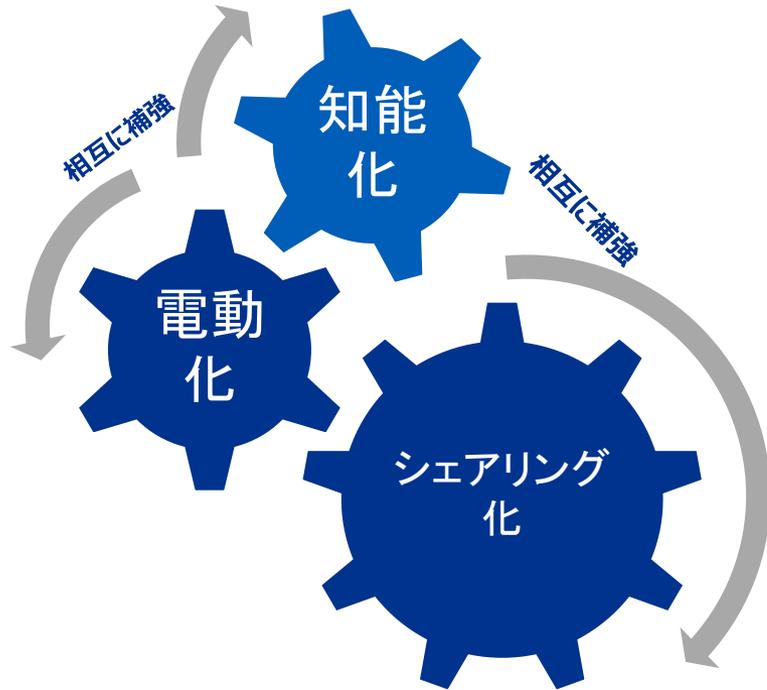
### 3. MaaS (Mobility as a Service)

# 製造分野と使用分野における自動車業界の変化



### 3. MaaS (Mobility as a Service)

# モビリティサービス業界は自動運転、AIなどの最新技術の普及応用によって徹底的に革新される



- 自動車業界の「三化（電動化、シェアリング化、知能化）」の風潮の中、電動化は基本的に実現されたが、技術やインフラなどの制限により、市場に全面的に受容される時間を要する。
- シェアリング化は主に市場の成熟及びビジネスモデルのイノベーションによって実現される。
- 一部の知能化機能及び自動運転の初級段階は既に実現されたが、完全なる自動運転の実現は依然として時間を要する。

出所：公開情報に基づく分析、KPMGの分析



## モビリティの未来予想図

情景：ユーザーが出かける前にシェアリングカーを予約する。シェアリングカーが自動運転モードでユーザーの自宅に着き、ユーザーを乗せる。車が自動運転できるため、ユーザーは車内で休憩も仕事もできる。目的地に到着した後、シェアリングカーは次のユーザーを乗せる。

## 実現ルート

上述のモビリティ予想図の実現は以下の要因に関わる。

- 自動運転技術の成熟及び知能化自動車の商業的応用。自動車が経路を設計し、時間通りに効率的に多人数のユーザーにサービスを提供する。
- 交通施設の完備。高度道路交通システム（ITS）、モビリティサービス会社の車両管理コンソールが整備され、効率的な移動手段のインフラが構築される。
- 電池のエネルギー密度の引き上げ。電動車の走行距離が大幅に引き上げられ、車の長時間・ローコスト運転が実現される。

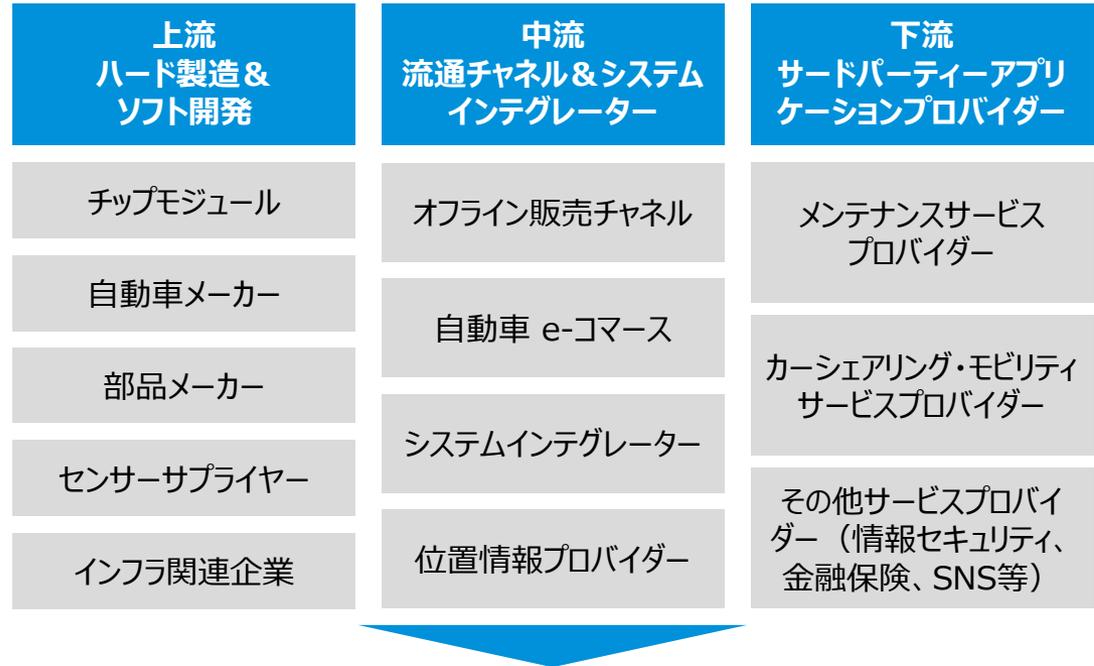
## モビリティサービス業界の発展方向

モビリティサービス業界は自動運転によって徹底的に革新される。DiDi、Uberなどの企業は既に布石を打ち、次回の交通革命に備える。

- DiDiは2017年3月にシリコンバレーR&Dセンターを設置し、Apple社と自動運転車の研究開発に携わる意向を表明した。
- Uberは2016年末に深層学習関連ベンチャー企業であるGeometric Intelligenceを買収し、AI研究チームを新設した。同チームはAIの基礎的な研究に取り組み、今後の自動運転車の開発を推進する。

### 3. MaaS (Mobility as a Service)

日本企業はMaaS関連の事業を展開するために中国のオートテック・エコシステムに積極的に参画していく必要がある



中国のオート & トランスポーテーションテクノロジー・エコシステム	
1万社以上の参加企業	2,000社以上の投資機関
毎年2,500件のM&A	400億米ドルの資金
60万件の特許取得	42に上るサブセクターに細分化

(出典：『2017 China Leading Autotech 50』、KPMG)

### 3. MaaS (Mobility as a Service)

## ケーススタディ：自動運転AI関連スタートアップ企業

# Roadstar.ai

深圳星行科技有限公司

本店登録地：深圳

設立時期：2017年3月

会社略称/プロジェクト名称 Roadstar.ai

### 企業プロフィール

Roadstar.aiは、中国市場を中心にハイレベルの自動運転システムソリューションを提供する会社である。同社はこれまでにマルチセンサー融合技術のコアアルゴリズムであるHeteloSyncとDeepFusionを検証し、シリコンバレーの公開した道路で昼夜の実車テストを実施した。同社の設立チームは、Apple、Google、Tesla、Nvidia、Baidu Silicon Valleyなどの無人自動車部門で勤務した経験のあるエンジニアと博士号取得者たちによって構成されている。レベル4の自動運転システムを独自に開発することにより、中国市場向けのドライバーレス自動車の発売に取り組んでいる。

### 主要テクノロジー



### 戦略投資・資本提携

融資：エンジェルラウンド

本ラウンド投資機関：雲啓資本、松禾資本、銀泰資本、耀途資本

融資金額：6,600万人民币元

融資日：2017年4月

### 中核となる経営陣

CEO：佟显乔

CTO：衡量

ロボット技術担当：周光

(出典：『2017 China Leading Autotech 50』、KPMG。Roadstar.ai ウェブサイト)

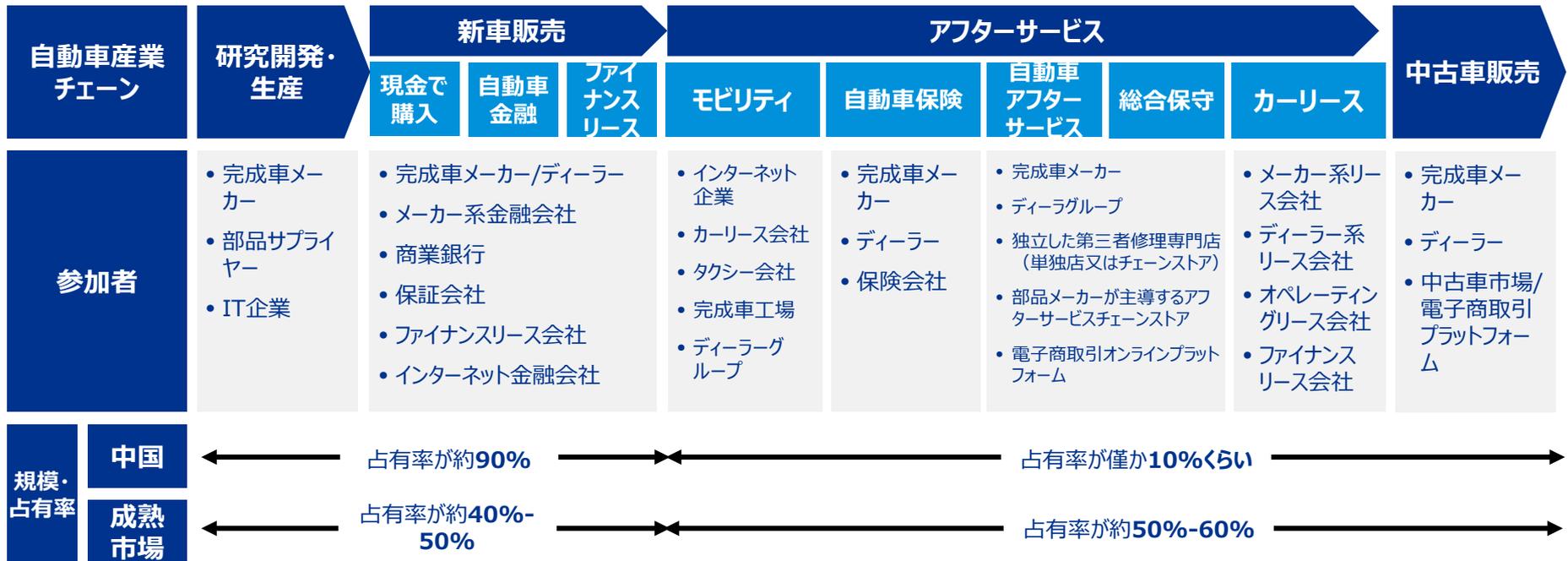


# 4. AI活用によるメンテナンス 4.0

## 4. AI活用によるメンテナンス 4.0

自動車保有台数の持続的な増加により、将来のアフターサービス市場は成長する余地が大きい。

### 中国の自動車市場の産業チェーン及び主な参加者



#### 中国の乗用車アフターマーケットの概要

- 中国の乗用車アフターマーケットの発展が緩やかで、2015年のアフターマーケットの規模は8,000億人民元であった。先進国の自動車産業チェーンに占めるアフターマーケットの割合である50%-60%に比べて、中国のアフターマーケット規模は僅か10%くらいであり、成長する余地が大きい見込みである。
- 近年、自動車業界のバリューチェーンの付加価値がアフターマーケットに移転しつつあることに伴い、多くの参加者、特に独立した第三者部品企業、修理専門店や直近数年に台頭する電子商取引プラットフォーム企業などがアフターマーケットに関与することになる。予測によると、中国の自動車アフターマーケット規模は2020年に、現在の2倍の1億5,000万人民元に達する見込みである。

出所：中国汽車工業協会（CAAM）、KPMG分析

## 4. AI活用によるメンテナンス 4.0

# 人間対マシナーメンテナンス・エコシステムの複雑さ

市場の複雑さのステップは高速化、そして人間の能力を超えて

### ▶ 最初のコグニティブメンテナンスシステムの作成

#### 量子データ

大容量, 多様性, 指向性

エコシステムの複雑さの増大  
破壊的で複雑なビジネス

#### サービスの種類

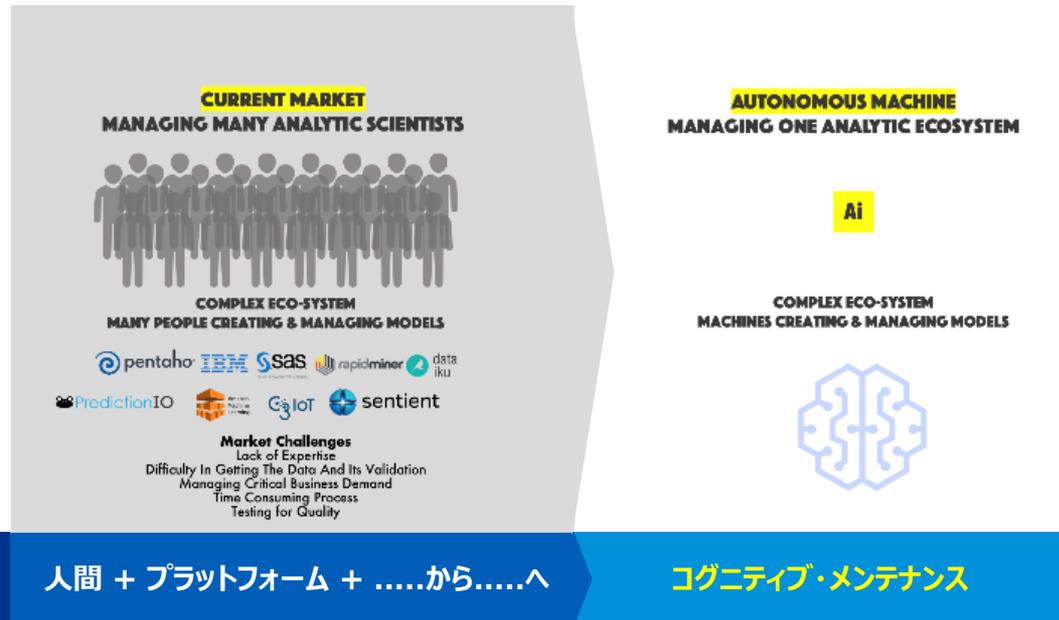
ICE トランスフォーメーション  
(EV へ、そしてAVへ)

#### 新興ビジネスモデル

モビリティのオーナーシップ

#### 消費の変化

購買から利用へ



# 中国でのOEM向け実証実験の概要



### 複雑な市場状況

- ❖ 開発に8週間
- ❖ Carparc 55万車両
- ❖ 複数のエンジンタイプ
- ❖ 車両の保証の有無
- ❖ 10年の寿命
- ❖ サービス収益、リテンション、部品のオポチュニティ
- ❖ リテーラーの230社のBehaviour
- ❖ 2,700プラットフォームユーザー
- ❖ 1,000万の顧客との対話
- ❖ 2160セグメントレベルのインタラクション
- ❖ ブランドごとの40のキャンペーン種類
- ❖ 100万トランザクション (12 ヶ月)
- ❖ Full VIN レベルのROI 検証

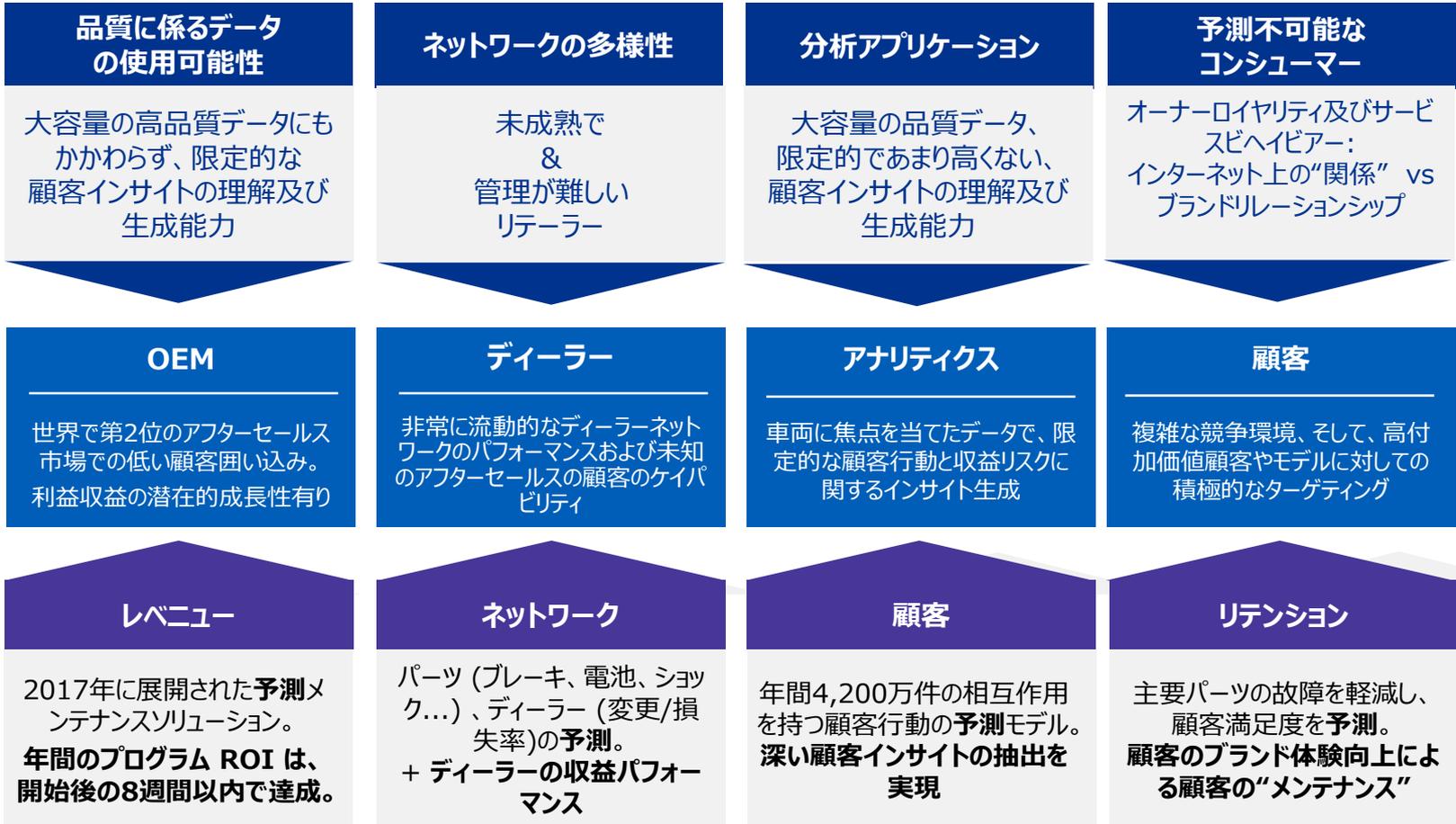


### 結果のインサイト

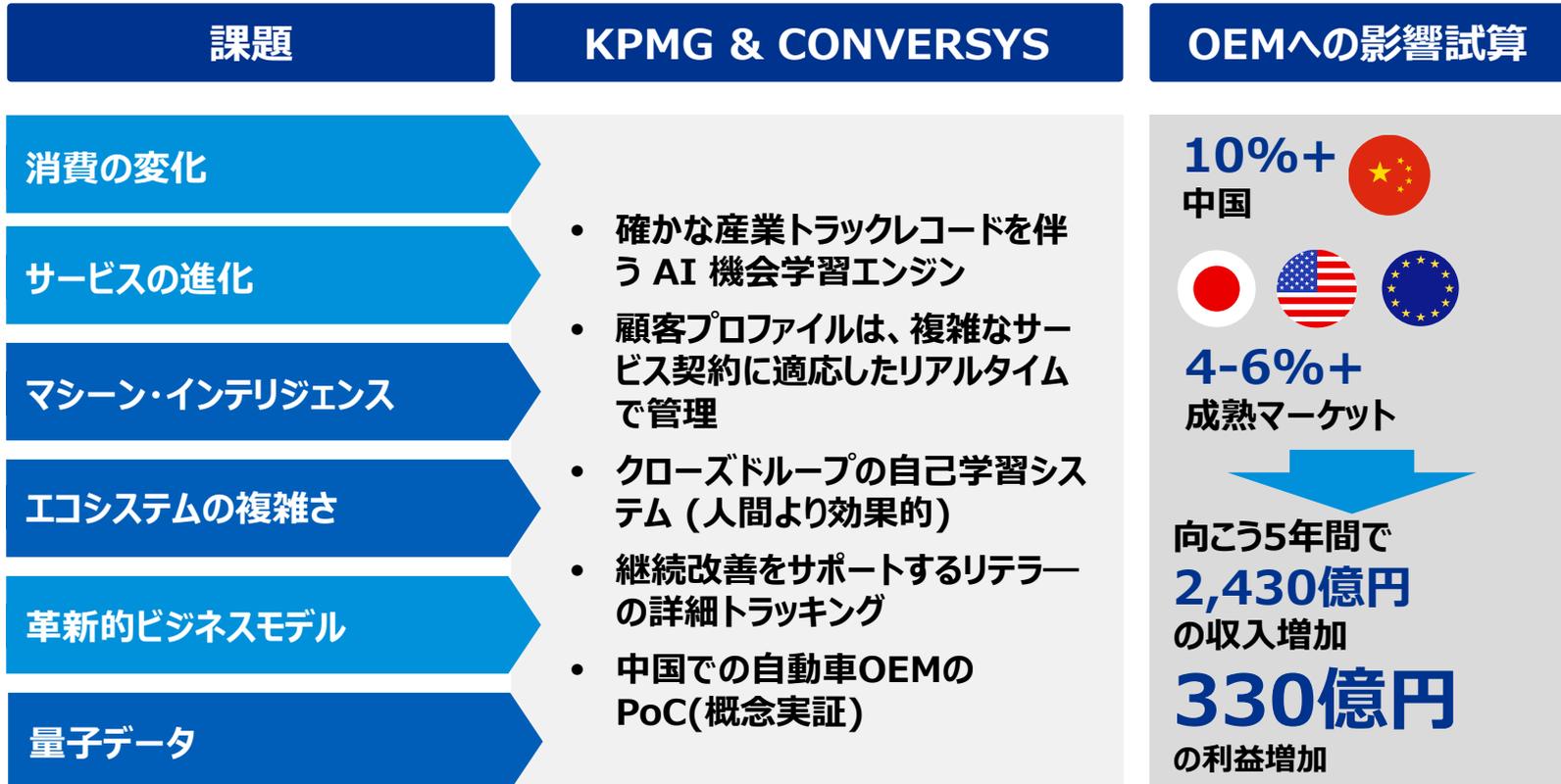
- ❖ 小売店の顧客連絡先プラットフォームを作成
- ❖ eVHC (electronic Vehicleのヘルスチェック) の統合
- ❖ バンドごとに9の顧客セグメントを作成
- ❖ 小売業者のパフォーマンス測定 (キャンペーンの連絡先の結果 vs VIN 請求書ごとのVIN)
- ❖ 3週間以内の ROI

## 4. AI活用によるメンテナンス 4.0

# AIメンテナンスのPoC（概念証明）での検証事項



# 予測 – 自動車OEMの直面する課題と対応策



我々は GAME CHANGER でなければならない



# 5. クラウド活用による業務改革

#### 4. クラウド活用による業務改革

## 中国のニューリテール現象

アリババCEOのジャック・マーは2016年に「ニューリテール」を発表。オフライン（実店舗）とオンライン（ネット）の融合、無人コンビニ、盒马鲜生といったコンセプトを発表。



タオバオ ブランド体験ストア



新型スーパーマーケット



スマート無人店舗/タオバオCAFE



スマートホーム



デジタルコンビニ



無人自動販売機

資料提供 : [Alibaba Cloud](#)

## 4. クラウド活用による業務改革

# インテリジェントストアー

消費者行動のデータを解析、消費者プロフィールを明らかにし、オフライン（実店舗）とオンライン（ネット）の垣根を越えてのマーケティング活動を可能とする。



## データと分析のアプリケーション

動作データの追跡	動作データの追跡	シェルフ表示データ	製品データ		注文データ	
ショッピングガイドデータ	インタラクティブなマーケティングデータ	データ追跡	製品閲覧データ	プリファレンス・データ	支払データ	在庫データ
<ul style="list-style-type: none"> <li>広告ディスプレイレコメンデーション</li> <li>ショッピングモールにおけるマーケティングツールの分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティングレコメンデーション</li> <li>ストアマーケティングツールの分析</li> <li>パーソナライズされたサービスのレコメンデーション</li> </ul>	シェルフディスプレイ解析	シェルフディスプレイ解析	ショッピングのヒント	<ul style="list-style-type: none"> <li>パーソナライズされたサービス</li> <li>レコメンデーション</li> <li>決済データ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ストレージの最適化</li> <li>決済データ</li> </ul>

資料提供 : [Alibaba Cloud](#)

# 4. クラウド活用による業務改革 インテリジェントストアー

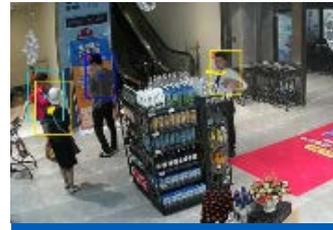
インテリジェントストアーではお客様を楽しませるために様々な技術を導入。



パーソナライズド  
レコメンデーション



画像検索



ビヘイアトラッキング



AR ガイダンスショッピング



マジックミラー



セルフサービス



スマートシェルフ



顔認証



スマート店舗



スマートミラー

資料提供 : [Alibaba Cloud](#)

#### 4. クラウド活用による業務改革

# クラウドコンピューティング – トランザクション処理

- 2017年11月11日（独身の日/シングルデー）では一日の総合売上高は、**2.9兆円**
- 8年連続世界最大のトランザクション処理を実現
- ピーク時の取引処理速度
  - **32.5万件**オーダー/秒
  - **25.6万件**支払/秒

（参考：2016年の実績 **1.9兆円**）



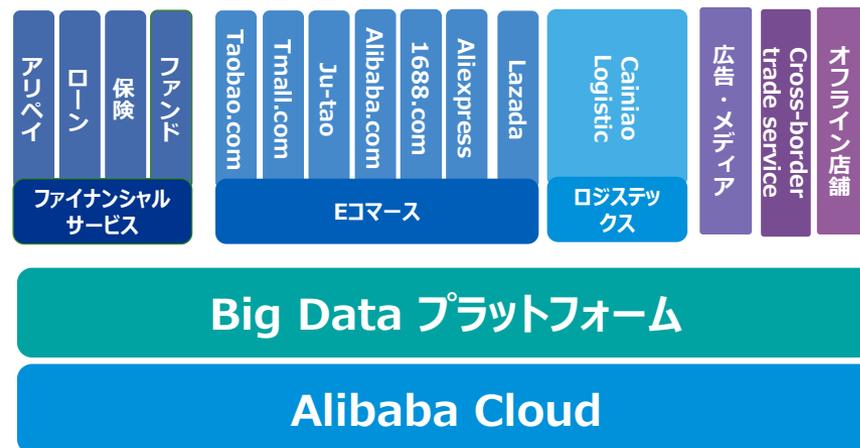
シングルデー 2016年11月11日の実績	
一日の総合売上高	1.9兆円
総店舗数	10万店舗
一日の総配送件数	657万個
一日の総支払決済数	10.5億回
ピーク時注文処理数	17.5万件/秒
ピーク時支払処理数	12万件/秒
銀行オンライン接続数	20+ 銀行
DDoSサイバー攻撃	膨大数

資料提供：Alibaba Cloud

## 4. クラウド活用による業務改革

# アリババグループのデジタルプラットフォーム

- アリババは、20+の全てのグループ事業のサービスをAlibaba Cloud上で展開
- これらアリババが所有するITリソースを、ネットワーク経由で必要な分だけ利用
- 自社でIT設備・機器を所有することなく、ITサービスが利用可能
- ファイルサーバー、メールなどのインフラサービスの他、業務アプリケーションも利用可
- 今後、SAP等のERPもクラウド形態のサービスに移行されていく



資料提供 : Alibaba Cloud

## 4. クラウド活用による業務改革

# アリクラウドの産業別プラットフォーム（ETブレイン）

### ETシティブレイン - 杭州スマートシティプロジェクト

アリババと杭州市のプロジェクトで、市中2,000台近くの監視カメラにより、トラフィック情報など収集及び解析、渋滞予測や違反監視などの運用に活用されている。人工知能が交通信号を制御、杭州市の課題であった交通渋滞は解消に向かっている。



### ETブレイン - 農業、工業、医療

アリクラウドのETブレインは、シティ（都市）以外にも、業種別に、農業、工業、医療など、それぞれプラットフォームがある。



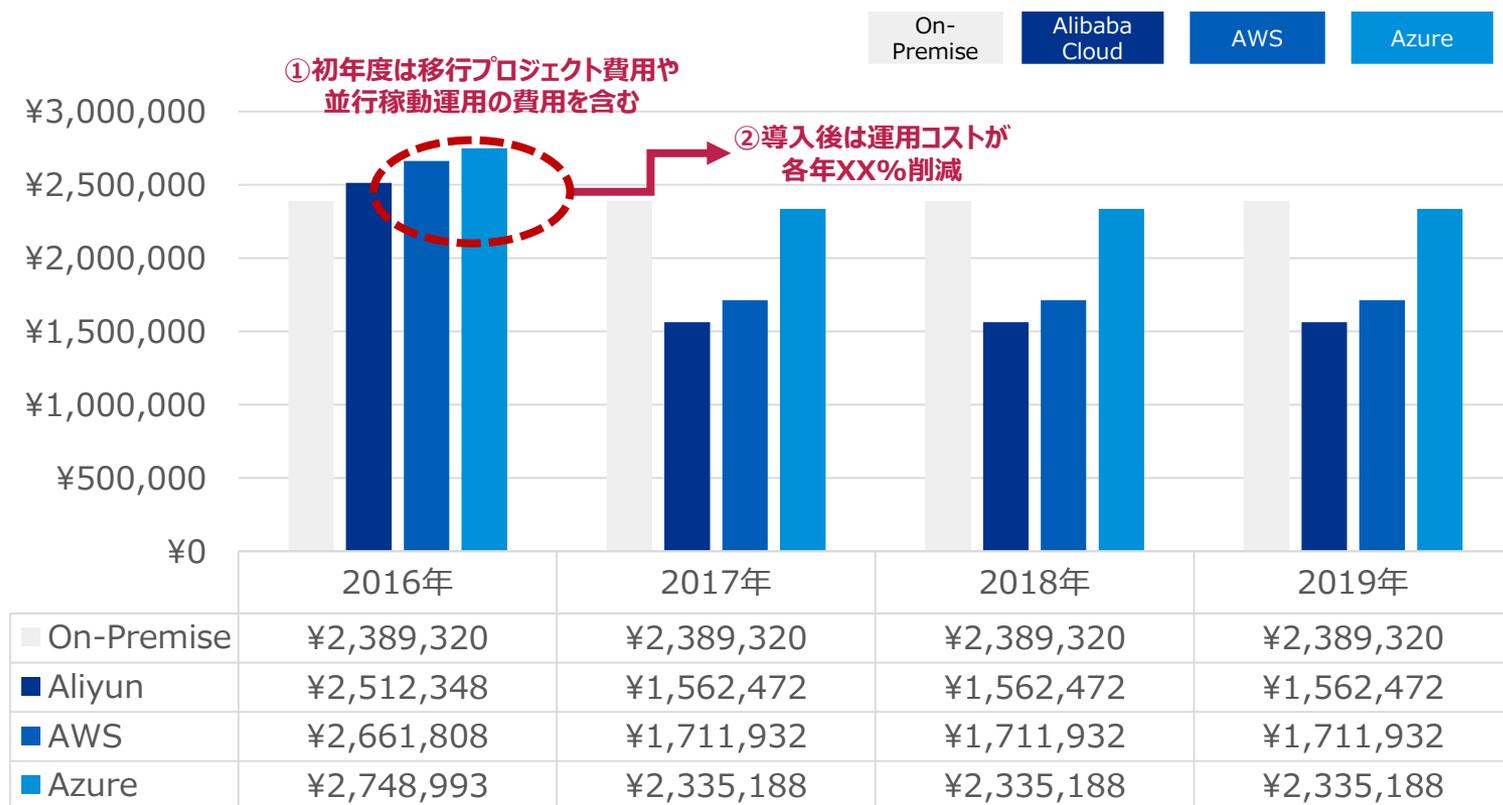
※**デジタルツイン**：現実世界で起きていることをデジタル空間上に再現（双子＝ツイン）、高度シミュレーションにより将来予測等を行う。(1) IoT+センシング技術の向上、(2)企業が取得できるデータ種類・量の増加、(3) その膨大なデータ（ビッグデータ）を蓄積するクラウド技術の進化 などの要因による。

写真：「2018杭州・云栖大会」

## 4. クラウド活用による業務改革

# アリクラウドによるコスト削減の例

Webサーバ40台（CPU 2 Core, Mem 4 GB）をクラウドへ移行した場合のコスト試算結果  
（24時間運用費込）



資料提供 : Alibaba Cloud

## 4. クラウド活用による業務改革

# アリクラウドのセキュリティ

### セキュリティ防御の実績

中国全体の30%の  
Webサーバーを防御

**30%**

毎日の  
Password Crack数

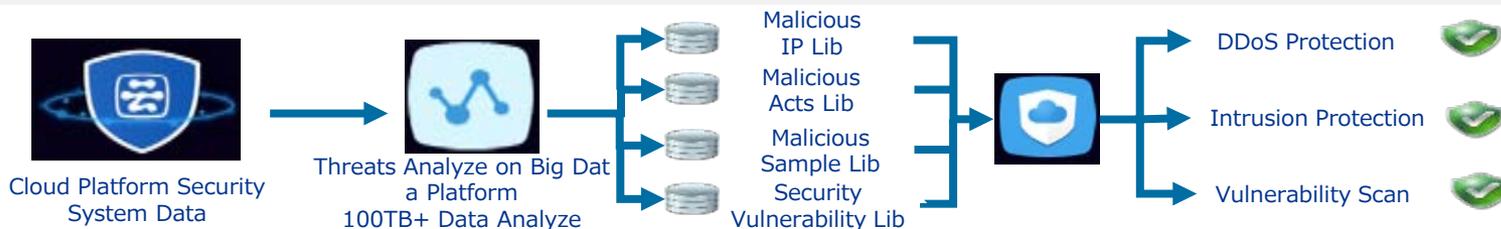
**2億**

毎日の  
Web攻撃数

**2000万**

毎日の  
DDoS攻撃数

**1000**



### G20サミット - クラウドセキュリティサービス提供

- 中国政府の全てのWebサイト
- 1億以上のアタックを防御
- 約3万のMalicious IPをブロック
  
- G20の本番及び準備期間のWebサイト(100万台)
- 240.7億回のアタックを防御
- 44.5万のMalicious IPをブロック
- 798メンバーのBot netをシャットダウン
  
- セキュリティプロフェッショナルサービスを提供



資料提供 : Alibaba Cloud

## 4. クラウド活用による業務改革

# ケーススタディ – DunAn Winds

中国トップ500企業の中の一社。  
精密製造や新エネルギー、近代的な農業などの分野で事業を展開している。

### 課題

故障予測が困難  
補修が高価で複雑

### ソリューション

ET Brain によるリアルタイム監視と分析  
故障を予測し、警告を与える。

### 結果

風力発電の管理コストを 30% 低減



資料提供 : [Alibaba Cloud](#)

## 4. クラウド活用による業務改革

# ケーススタディ – Trina Solar

Fortuneのトップ100に何度もランクインしている世界で最も急速に成長している企業の一社。  
半導体ウエハー、ソーラー発電セルとモジュールを開発・製造している。

### 課題

製造工程が極めて複雑なため、従来の分析では製品品質を高度化することはとても難しかった。

### ソリューション

ET Brain によりウエハーの品質のキーとなるプロセスや要因を特定し、内蔵のアルゴリズムで継続的に最適化を実施。

### 結果

Aグレード製品の割合が 7% 上昇



資料提供 : [Alibaba Cloud](https://www.alibaba.com/)

## 4. クラウド活用による業務改革

# ケーススタディ – Hengyi

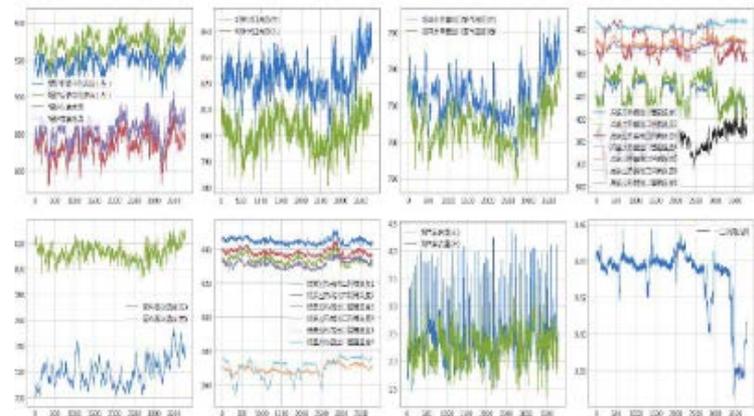
私有企業では中国最大の石油化学製品及び合成繊維のメーカー

### 課題

微粉炭を投入するプロセスで発生する蒸気  
のデータを分析し、石炭の消費量を最適化す  
る。

### 結果

石炭の消費量は 4% 減少し、  
年間で 1.6 millions USD のコストを削  
減。



資料提供 : Alibaba Cloud

## 4. クラウド活用による業務改革

# ケーススタディ – ZC Rubber

中国トップのタイヤメーカー  
世界でも十指に入るタイヤメーカー  
売上高 34 億 USD (2016)

### 課題

タイヤ製造の過程で大量の燃料を必要とすることが高コストの原因となっている。

### ソリューション

ET Brain によりリアルタイムで製造工程のデータを分析し、モデルを構築し、最適なパラメータをレコメンド。それにより、エネルギー消費を抑え、歩留まりを向上。

### 結果

- 粘度の到達率が 14% 増加
- 製造にかかる時間が 10% 減少
- 製造時の温度が 6% 減少



資料提供 : [Alibaba Cloud](#)



## 6. 日本企業への提言

# 中国テクノロジーセクターを考える上での新常識



世界はグレートファイヤーウォールで二分され、その中には巨大なサンドボックスに



『照準を合わせる前に  
まず打て！』



チャイナテックは  
エコシステムとして理解



チャイナテックビジネスの成否  
はパートナーの選択にかかる



『二ーハオトイレで用を足す』  
ための覚悟



巨大かつ多様な中国投資市場  
- 日本企業の役割変化



データを持つものが勝つ



変化は同時多発的に発現



最新テクノロジーを  
使った改革・改善

## 日本企業のチャイナテック戦略への提言

1

自社にとってのチャイナテック・ビジネスの重要性を確認し、それに対する戦略を立案する



2

積極的にチャイナテック、スタートアップ企業などの情報を収集・分析する



3

グローバルにチャイナテック事業を検討する



4

中国のチャイナテック・エコシステムに参画し、その中で存在価値を証明する



5

巨大グローバル投資企業の動きを追う





Thank you



KPMG中国  
パートナー  
高部 一郎  
T : +86-21-2212-3403  
E : ichiro.takabe@kpmg.com

KPMG中国  
パートナー  
厚谷 禎一  
T : +86-10-8508-7111  
E : teiichi.atsuya@kpmg.com

文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。  
本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2018 KPMG Advisory (China) Limited, a wholly foreign owned enterprise in China and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in China

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International..