

KPMG Insight

KPMG Newsletter
July 2015

金融ビジネスの基盤が
変わる決済インフラと
金融グループ制度の改革



Auditor's Report

Classification Disclosure

IFRS Adoption Report

Conceptual Framework

Tax

Exit Tax

Laos Global Automotive

Financial Holding Company

Sports Advisory

Global Advisory

Corporate Governance

Sustainable Growth

Volume 13

金融ビジネスの基盤が変わる決済インフラと 金融グループ制度の改革

有限責任 あづさ監査法人 金融事業部

シニアマネジャー 保木 健次

金融ビジネスの基盤が大きく変わろうとしています。

金融審議会に設置された「決済業務等の高度化に関するスタディ・グループ」および「金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループ」におけるこれまでの議論は、決済システムの刷新や FinTech(フィンテック)といった IT を活用した決済サービス高度化の促進による利用者の利便性向上といった内容に留まらず、決済インフラおよび金融グループの国際的な競争力の向上を見据えた改革を目指していると考えます。

まず、決済システムについて海外とのギャップを埋めるとともに、日本の決済システムの国際的な連携および海外展開が促され、重要な金融ビジネスの基盤に大きな変化が起ころうとしています。

また、金融グループ制度のあり方は持株会社主体に変わり、グループ一体となつた経営戦略およびガバナンス体制の整備を促すとともに、経営体力のある、リスク管理能力の高い銀行持株会社の子会社の業務範囲柔軟化やグループ共通業務の統合化が図られることにより、創意工夫によって銀行がより強くなるための基盤が構築されます。

本稿では、「中間整理」およびワーキング・グループにおけるこれまでの議論を中心に決済分野および金融グループ制度のあり方について現在議論されている検討事項について概観するとともに、日本の金融機関および金融ビジネスに与える影響について考察します。

なお、本稿の内容は執筆時(2015年6月15日)における情報に基づいていること、および本文中の意見に関する部分は、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



保木 健次
有限責任 あづさ監査法人
金融事業部
シニアマネジャー

【ポイント】

- 決済業務等の高度化に関するスタディ・グループから「中間整理」が公表された。決済サービスのオープン・イノベーション化、および決済インフラの抜本的改革は、金融ビジネスの基盤に大きな変化をもたらすであろう。
- 金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループにおける議論が始まった。業務範囲の柔軟化に当たって限定列挙方式ではなく個別認可方式が検討されていることは、経営体力があり、リスク管理能力が高い銀行をより強くすることが意識されていることを意味する。
- 持株会社化を促す制度改革および共通業務の集約を促す制度改革により、業界再編が加速する可能性がある。
- 銀行（グループ）はこうした経営における創意工夫の余地が拡大する規制環境の変化および自らの強みと経営方針に基づいて経営戦略を見直すとともに戦略を着実に実行していくことが期待される。

I

スタディ・グループとワーキング・グループの概要

2014年10月以降、金融庁に設置された金融審議会「決済業務等の高度化に関するスタディ・グループ」において、近年のIT（情報技術）の発展と経済活動のグローバル化、およびそれらに伴う個人・企業の行動・取引様式の変化といった決済分野での構造的な変化を踏まえた決済サービスの利便性や安全性の向上といった決済高度化に関する審議が行われてきました。

2015年4月28日、これまでの審議を通じて把握された多岐にわたる論点・課題等を総括した「中間整理」が公表されました。

また、スタディ・グループにおける議論等を通じて把握された課題について検討を進めるなかで、この問題が金融グループ全体の経営戦略の問題と密接不可分であるとの認識に至ったことを契機として2015年3月に金融審議会「金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループ」（以下「金融グループ制度WG」という）が設置され、金融グループの業務の多様化・国際化の進展等の環境変化を踏まえた金融グループを巡る制度のあり方等について検討を始めています。

したがって、これら2つのグループは異なる背景から設置されたものではなく、先に設置されたスタディ・グループの議論を踏まえて後者の金融グループ制度WGが設置されたという背景がありますので、実質的に一連の議論と捉えることができます。

なお、スタディ・グループは、今後ワーキング・グループに格上げ改組したうえで、決済の高度化に向けた諸課題について、さらに審議を深めていくとされています。この格上げ改組は、それだけこのグループで審議されている論点や課題が、日本の金融市场や金融機関にとって重要であると認識されていることを示しています。

II

決済業務の高度化に関する検討

1. 「中間整理」の論点

ここでは、多岐にわたる「中間整理」の論点について、大きくリテールおよび企業向け「決済サービスの高度化」と、「決済インフラ改革」の2つに分け、主要なポイントを取り上げながら日本の金融市场や金融機関に与える影響について考察します。

1. FinTech（フィンテック）とは、金融（Finance）と技術（Technology）を掛け合わせた造語で、ITを活用した革新的な金融サービス事業を指します。資金移動を含めた決済分野のほかに、クラウドファンディングといった融資に係る分野、資産運用も含めた預金関連分野、および金融サービスに付随する情報セキュリティ関連分野があると言われています。

なお、こうした分類に当てはまらない論点のなかでは、「新たな形態の決済手段」として仮想通貨等が取り上げられており、利用実態や不正防止、国際的な規制の動向を踏まえて、対応のあり方について検討する可能性が示されていることから、今後金融関連の法規制のなかで何らかの位置付けが付与される可能性が考えられることに留意が必要と考えます。

(1) 決済サービスの高度化に係る論点

まず、リテール分野における決済サービスの高度化について中間整理では、「ITの進展等を背景に、リテール分野を中心に革新的なサービスが相次いで登場している」と分析しています。

革新的なサービスの登場に関する論点としては、「ノンバンク・プレイヤー」が銀行業務を「アンバンドリング化」しFinTech¹と呼ばれるITを活用したサービス事業を展開することによって起こったことであると考えます。このことは、金融グループ制度WGにおいて、銀行等が「ノンバンク・プレイヤー」との連携等も含めた戦略的な事業展開を可能とする業務規制範囲の柔軟化が検討されていることに繋がっています。

従来銀行が担ってきた業務を分化させつつサービスとして提供する「アンバンドリング化」の流れについては、イノベーションの促進と利用者利便の向上に資するという側面だけでなく、相対的に負担感が増す低収益であるものの経済システム上の根幹的な役割を果たす決済ネットワークを維持することも重要な課題と位置付けています。このことは、銀行が決済関連業務から収益を獲得する機会を確保するという観点から、金融グループ制度WGにおいて、銀行間での決済関連の受託等の容易化が検討されていることに繋がっています。

「アンバンドリング化」は新しい現象ではなく、これまでにも見られてきた現象です。一体的・包括的に提供されるビジネスも細分化すれば儲かる分野（セグメント）とそうでない分野があります。新規参入者にとってフルサービスの提供はハードルが高い場合でも、新しい技術やビジネス・モデル等を活用して一連のバリューチェーンのなかで利幅の厚いセグメントに特化したビジネスを展開することで新規参入が図られることがあります。

他方で、このような新規参入により既存企業のビジネスの収益性が全体として低下すると、事業構造を転換する過程で収益性の低いセグメントを自社内で維持し続けることが困難となる場合があります。低収益セグメントのリストラが個別企業にとって適切な選択であっても、社会的に必要不可欠な業務である場合、当該業務の提供者がまったくなくなることが問題となることがあります。今回の決済業務もこれに該当するかと思います。そこで、イノベーションの促進と決済ネットワークの維持のバランスを図る観点から、金融グループ制度WGにおいて

決済関連事務の受託の容易化が検討されていると考えます。²

企業向け決済サービスの高度化について中間整理では、グローバル展開する企業を中心に手元資金の効率的な管理を支援する「CMS (Cash Management Service : キャッシュ・マネジメント・サービス)」に対するニーズが高まっているものの、この分野において「先進的サービスについては欧米の主要銀行の取組みが先行している」と指摘されています。このため、主要行を念頭に、CMSの強化に向けて、CMSの経営戦略上の位置付けを明確化すること、IT企業との連携・協働を通じたサービスの高度化や戦略的なIT投資の途を拡大すること、海外市場の決済サービス関連事業者との提携といった機動的な事業展開が図られることが重要だとされています。このことは、金融グループ制度WGにおいて金融持株会社による経営方針の策定や子会社の業務範囲の柔軟化が検討されていることに繋がります。

(2) 決済インフラ改革に係る論点

中間整理において決済インフラ改革について提示されている多岐にわたる論点について、大きく「海外とのギャップへの対応」と「決済インフラの国際的な連携および海外展開」に分け、主要なポイントを取り上げて考察します。

海外とのギャップへの対応について中間整理では「送金フォーマット」項目の国際標準化と「XML³電文」への移行に関して「エンド・デイト」(旧フォーマット・方式の使用期限)の設定が検討されています。

特に、国内送金で用いるフォーマットの項目を国際送金で用いるフォーマット（一般的にSWIFT⁴フォーマット）の項目に統一する「送金フォーマット」項目の標準化は、「CMS」の強化や決済インフラの国際的な連携および海外展開を推進する前提となる条件であること、およびすべての銀行に対して抜本的なシステム対応が求められることなどから、「XML電文」への移行その他の論点と比べて銀行への影響が大きい検討項目であると言えます。

「送金フォーマット」の統一および「XML電文」への移行以外に海外とのギャップへの対応について検討されている項目は以下のとおりです。

- ACH⁵の相互接続による「ロー・バリュー送金」の提供（時間がかかるが手数料が安価な送金）
- 非居住者関連円送金と居住者関連取引の統一的取扱い
- 全銀システム等の送金限度額（現状100億円未満）の見直し
- リアルタイム送金の24時間365日化
- サービスの対象やニーズに応じた複線的な決済インフラの構築

決済インフラの国際的な連携および海外展開について中間整理では、アジアにおける決済インフラ構築への関与や海外展開を含めたイノベーション推進のための体制整備などが検討されています。特に、イノベーション推進のための体制整備については、海外ACHを参考に、ACHの株式会社化、送金・資金清算以外の多様なサービスの提供、主要新興国等に対する積極的なシステムの海外展開など、具体的な事業展開に言及されています。

2. 今後の展望

銀行が決済業務の高度化に係る議論について押さえておくべきポイントは、規制環境が「オープン・イノベーション」を基本とする方向への構造転換が図られようとしていること、および抜本的な決済システムの変更が検討されていることです。

まず、決済分野におけるイノベーションが、主に、IT企業をはじめとする「ノンバンク・プレーヤー」によって牽引されるようになった構造変化を踏まえ、銀行等はこれまでの自前主義から「オープン・イノベーション」（外部連携による革新）を重視したビジネス・モデルへの転換について検討する必要があると考えられます。

また、40年以上使用してきた「送金フォーマット」の標準化は、銀行にシステム対応等大きな影響を与えると思われます。ただ、そうした影響の大きさを理由に決済インフラ改革の後退を期待することは適切ではないと考えます。このことは、中間整理において、単に「決済高度化に向けた取組みを進めていく必要がある」といった記述に留まらず、海外の取組みよりも「さらに高い次元を目指して」、「アクションプラン」を策定し、それを「官民挙げて⁶着実かつ継続的に実行」していくといった表現からも関係者の改革に向けた非常に強い意志が窺えます。

2. 取引所の業務のうち売買価格の決定に係るセグメントに特化してサービス提供を行うPTS（私設取引システム）という業態があります。取引できる銘柄は既存の取引所に上場している銘柄のうち一定の銘柄で、PTS自身では上場機能を有していません。そのため、PTS業者は上場審査といった自主規制業務に係る負担が少なく、その分手数料を安くして取引シェアを奪うことが基本的な戦略です。これが行き過ぎると、取引所は取引手数料が稼げなくなり、やがて上場機能を維持することができなくなります。このように低収益でも社会的に存在が必要なセグメントがある場合は、どこまで競争を認めるかというのは、イノベーションと不可欠な機能の維持とのバランスをいかに図るかということと密接に関係します。

3. eXtensible Markup Language：データ記述用言語の一つ。

4. Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication（国際銀行間通信協会）

5. Automated Clearing House：一般的に小口決済システムを指す。

6. 欧米だけでなくアジアにおいても決済分野で標準化や国際的な連携に向けた動きがあります。こうした議論に早い段階から参画することは、国際基準の策定・改訂において日本の事情がどれだけ考慮されるかに関わってくるため極めて重要です。決済インフラがどの国の主導の下で構築されたかは個々の企業にとって大きな問題ではないかもしれませんのが、国際基準の策定においては、実際に策定を行う会合に出る当局だけでなく、自国の主張を適時適切に発信していく「民」のサポートが欠かせません。

いずれにせよ、今後策定・公表される改革に向けた「アクションプラン」において決済業務の高度化に向けた包括的なビジョンが示されるとともに、プランに沿って所要の制度整備が図られていくものと考えます。銀行は、アクションプランの内容も踏まえつつ、こうした金融ビジネスの基盤が変化する機会を中長期的な成長へと繋げていく戦略的な対応が求められています。

III 金融グループを巡る制度のあり方等に関する検討

1. ワーキング・グループにおける議論

2015年3月に前述の金融審議会「金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループ」が設置され、金融グループにおいて、持株会社が、より一層実体を持った中核的な存在としてその機能を発揮するとともに、銀行本業とのシナジーが期待できる分野において柔軟な業務展開を可能とする観点から、金融グループを巡る制度のあり方等について検討が進められています。

ここでは、金融グループ制度WGにおける議論の論点について、「金融持株会社を通じた機能の発揮」と「グループ全体での柔軟な業務展開」の2つに分け、主要なポイントを取り上げながら日本の銀行に与える影響について考察します。

(1) 金融持株会社を通じた機能発揮に係る論点

金融グループ制度WGにおける金融持株会社を通じた機能発揮に係る論点について、大きく「金融持株会社による戦略的な経営方針の策定」と「グループ全体の経営・リスク管理の強化」に分け、主要なポイントを取り上げながら考察します。

① 金融持株会社による戦略的な経営方針の策定

金融持株会社による戦略的な経営方針の策定が検討される背景には、次のような課題があることが考えられます。

前述の中間整理においてIT企業との連携・協働を通じた決済サービスの高度化や戦略的なIT投資の途を拡大すること、海外地場の決済サービス関連業者との提携といったグループレベルでの機動的な事業展開の重要性が指摘されています。

後述するように業務範囲の柔軟化は持株会社傘下の子会社を念頭に検討されています。このため、持株会社にはグループ全体の戦略を構築する機能の発揮が求められます。

現状の銀行持株会社は銀行の主要株主の一形態と位置付けられ子会社の「経営管理」はできるものの、グループ全体の経営戦略を策定するという役割を果たすことはできないという課題が挙げられています。

② グループ全体の経営・リスク管理の強化

グループ全体の経営・リスク管理の強化が検討される背景には、次のような課題があることが考えられます。

「金融グループ全体の健全性等を母国当局が責任をもって監督していくべき」との国際的な議論の流れがあり、2014年9月に公表された金融モニタリング基本方針においても「持株会社を有するグループにおいては、持株会社の役割の明確化を含め、グループ全体の経営管理の高度化への取組みが行われているか」といったモニタリングの観点が提示されています。

持株会社のグループ経営機能とグループガバナンス体制の整備を前提に持株会社傘下の子会社のみ業務範囲を柔軟化することは、国際的にもグループレベルでの母国当局による監督が求められていることと海外金融当局から見て理解しやすい組織構造とすることを意識していると考えられます。このことから、業務範囲の柔軟化の狙いの1つとしてグローバル展開する金融グループの国際競争力の強化が念頭にあると考えられます。

米国においては、銀行業務および銀行関連業務のみを行える銀行持株会社とは別に自己資本や経営管理の状況が良好であれば「金融持株会社」として個別認可の対象となる業務も含めてより柔軟な業務展開が許容されています。金融グループ制度WGでは、この米国方式を参考に一定以上のグループ経営管理機能やガバナンス体制を整備したり、充実した自己資本を有したりといった銀行持株会社であることを前提として、後述の業務範囲の柔軟化を検討しているようです。

(2) グループ全体での柔軟な業務展開に係る論点

金融グループ制度WGにおけるグループ全体での柔軟な業務展開に係る論点について、大きく「金融持株会社等によるグループ共通業務の統合的な実施」と「金融持株会社傘下の子会社の業務範囲の柔軟化」に分け、主要なポイントを取り上げながら考察します。

金融持株会社等によるグループ共通業務の統合的な実施が検討される背景には次のような課題があることが考えられます。

決済関連業務は、コストがかさみ儲けることが難しい業務です。アンバンドリング化を促し、オープン・イノベーション化が進展すると、これまで決済業務の低収益を他の銀行業務の利益でカバーしてきた銀行のビジネス・モデルが維持できなくなることが予想されることから、銀行間での決済関連事務の受託等を容易化し、銀行にコスト構造を見直す機会を確保するという狙いがあると考えます。このことは、銀行に対して、決済関連事務については、集約メリットがでるほど複数の銀行が持ち株会社傘下にぶら下がる金融グループを形成したり、資本関係のない銀行の決済関連事務を受託して規模を拡大し採算をとれるようにしたりするか、他社にアウトソースするかの選択を迫ることになります。そうした受託や委託を通して緩やかな金融グループが形成され、何らかの再編につながっていく可能

性があります。

金融持株会社傘下の子会社に係る業務範囲の柔軟化の議論について押さえておくべきポイントは、銀行本体や銀行子会社ではなく、「持株会社傘下の子会社」に限定した業務範囲の柔軟化であることと、業務範囲の規制方法を現在の可能な業務を具体的に列挙する限定列挙方式から申請に基づいて当局が個別に認可する「個別認可」方式へ転換する方向であります。

業務範囲の柔軟化が銀行本体や銀行子会社ではなく持株会社傘下の子会社にのみ適用されることにより、銀行グループの持株会社化のインセンティブが高まります。このうえで前述の金融持株会社を通じた機能発揮が図られることにより、グループレベルでの監督という国際的な要請に応える体制にするとともに、主要な子銀行の企業価値を高めるという観点ではなく、グループ全体のシナジー・コスト削減効果を高めるという観点からオープン・イノベーションも含めた業務展開を考えることを促す狙いがあると考えられます。

電子商取引ビジネスやIT企業への出資だけであれば、限定列挙されている業務にこれらの業務を追加することで対応可能であるにもかかわらず、個別認可による業務範囲の柔軟化が検討されています。

限定列挙と個別認可には、自動的にすべての銀行が手掛けができるか、自己資本の充実やガバナンス体制といった一定のハードルを越えないと業務を行えないかという違いがあります。

したがって、限定列挙の場合はすべての銀行、言い換えればもっとも経営体力・リスク管理能力等が低い銀行が手掛けても問題は生じないかという視点で業務範囲を設定する必要がありますが、個別認可であれば、自己資本の厚みや収益性、ガバナンス体制を加味し、経営体力・リスク管理能力が高い銀行にのみ新しい業務範囲を認めることができます。つまり、一定のハードルを越える規模の銀行をより強くするために業務範囲に柔軟性を持たせたいときに個別認可方式は有効な規制方法だと言えます。たとえば、大きな銀行ほど事業はグローバルに展開し、主な競争相手は海外金融機関というのが現状かと思います。そうしたなかで、業務範囲を一律に最も弱い銀行を基準に限定列挙するだけでは日本の銀行が海外で競争するうえで不利な状況におかれるという課題に対して個別認可方式は一定の解決策になり得ると考えます。

また、個別認可方式の導入による別の効果として、前述の金融持株会社を通じた機能発揮を図るうえで、持株会社を起点とするグループ戦略の策定やガバナンス体制の整備といったグループ構造の転換に関する実効性を高めるという効果も期待されます。

2. 今後の展望

金融グループ制度の改革に係る議論について押さえておく

べきポイントは、金融持株会社（本稿では従来の銀行持株会社の機能を発展させた概念として金融持株会社を定義し、使い分けている）がグループ全体の経営戦略を策定しグループ全体を適切にガバナンスするよう機能が強化されること、および金融持株会社傘下の子会社が行うことができる業務の範囲を限定列挙方式から個別認可方式に変更すること、決済関連事務などグループ共通業務の統合を促す柔軟化が進められます。

決済業務高度化に係る議論等を通じて把握した課題の解決だけであれば、銀行等の業務範囲を現行の限定列挙方式を維持したままIT関連に拡大すれば解決可能のように見えますが、新たなワーキング・グループを設置して持株会社のあり方や個別認可方式への転換も含めて銀行法の抜本的な改正も視野に入れていることは、それだけ日本の金融グループ制度のあり方にも改革すべき課題があると認識されているということを示しています。一連の検討項目から浮かび上がるテーマの1つは、いかに銀行をより強くするかということです。特にグローバル展開を意識し、海外当局からも理解されるグループ構造とし、海外金融機関と業務範囲等でハンデを背負うことなく競争可能な基盤を作り出そうとしていると考えます。

銀行という経済の根幹を担う会社の業を規制する銀行法、さらにその核心部分ともいえる業務範囲について抜本的な見直しをするということは、金融ビジネスの基盤とともに、競争ルールおよび環境が一変するゲームチェンジが起こる可能性が高いことを意味します。

2015年6月11日に公表された「『日本再興戦略』改訂2015（骨子案）」において「金融グループを巡る制度のあり方等に関する検討」が金融・資本市場の活性化に関する項目として取り上げられています。このことは、金融グループ制度WGにおける検討が成長戦略という観点で議論されていることを示しています。

銀行は、こうした背景や議論を踏まえつつ、金融グループ制度のあり方が変わる機会を中長期的な成長へと繋げていく戦略的な対応が求められています。

N おわりに

金融ビジネスの基盤が大きく変わろうとしています。

決済インフラと金融グループ制度の2つの改革は、グローバル化が進展するなかで国際競争に勝ち残る金融市場と金融機関を作り出そうとする強い意思が感じられます。

銀行等の業務の自由度は増し、創意工夫による他社・他行との差別化がこれまで以上に容易になります。他方で、これまでの業務範囲では行えなかった業務を手掛けることで顧客ニーズに応える新たなサービスを開発するための発想力と、当該業務の認可を受けるための体制を整備することが重要になります。

また、決済システムの抜本的な変更や決済関連事務の合理化といったコスト構造の見直しも必要になる（あえてアウトソースの対象となる決済関連事務を徹底的に受託するという戦略もあり得る）と考えられます。

いずれにせよ、そうした業務選択の自由を活用できるのは金融持株会社を起点にグループ全体を適切に経営できる能力を有し、個別認可を獲得できる充実した自己資本といった安定した基盤を有する金融グループに限られるため、持株会社化が進みやすくなる上に共通業務の集約インセンティブが高まるところから、業界再編へと向けた動きが加速していくことが考えられます。

ノンバンク・プレーヤーといった外部の知恵を活用するのではなく自前主義でいく、あるいは業務範囲の柔軟化のメリットを享受する金融持株会社の構築や共通業務の統合効果ができる他社との提携等と距離を置くといった経営戦略が相対的に不利になる構造変化が起きようとしています。

金融機関は、こうした議論の背景や構造変化を踏まえつつ、自らの強みと中長期的な戦略（グローバル展開の加速や地域における絶対的なプレゼンスの獲得）に基づいて今後のリソース配分について再検討するとともに、オープン・イノベーションを活用した業務展開や積極的な他社・他行との連携についても検討していく必要があると考えます。

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人 金融事業部
シニアマネジャー 保木 健次
TEL: 03-3548-5125 (代表番号)
kenji.hoki@jp.kpmg.com

KPMGジャパン

marketing@jp.kpmg.com
www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転記載および磁気また光記録媒体への入力等を禁じます。

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いますが、情報を受け取られた時点及びそれ以後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。

© 2015 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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 Japan.

© 2015 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law 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 Japan.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.