

Deloitte.

Unlocking Hidden Value with One M&A

전략부터 PMI, Value-up까지 연결하다

한국 딜로이트 그룹, One M&A

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

I. 국내외 M&A 시장 트렌드 및 기업가치 제고 노력

델로이트가 실시한 글로벌 M&A 설문조사에 따르면, 전체 응답자의 75% 이상이 2024년부터 본격화된 M&A 시장의 회복세가 더욱 가속화될 것으로 전망했습니다. 이에 따라, 많은 기업들이 앞으로의 M&A 및 트랜스포메이션 활동을 통해 질적·외적 성장을 적극적으로 추진할 것으로 기대됩니다.

Deloitte M&A Survey



약 **75%**의 글로벌 기업 및 사모펀드 Leader들은...

팬데믹 이후 실적 강화에 집중하였으며, '24년부터 시작된 M&A 회복세가 더욱 가속화될 것으로 전략적 투자 기회가 많아질 것



약 **90%**의 글로벌 기업 및 사모펀드 Leader들은...

24년에도 Transformation¹⁾ 활동은 지속 진행 중이며, 이러한 지속적인 개편은 회사의 성공적인 가치 증진에 기여할 것



약 **88%**의 글로벌 기업 및 사모펀드 Leader들은...

성공적인 Transformation 추진은 기업 및 거래 Value에 중요한 요소로 작용함

기업가치 제고에 대한 관심 상승



M&A를 통한 외형적 성장과 가치 창출 기회 (PMI의 중요성)

"M&A, JV등 외부적 요인을 바탕으로 한 외형적 성장"
"성장 시너지를 극대화하고 잠재된 위험을 최소화하기 위한 PMI(Post-Merger Integration) 필수적"



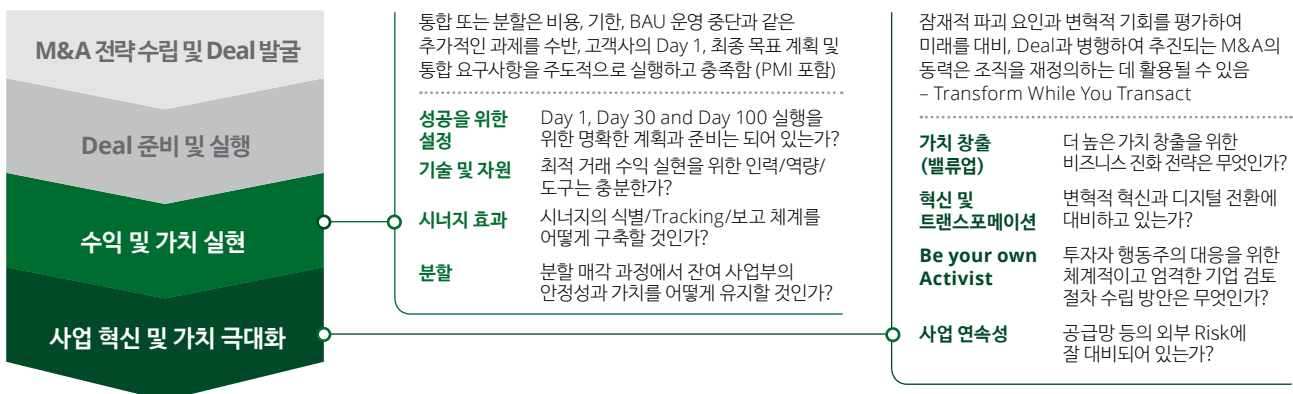
기존 사업 역량 강화를 통한 내재적 가치 증대 (Value-up 활동)

"기존 사업 활동의 구조적 개선 및 강화를 통한 매출 증대와 더불어, Commercial, Supply chain, Operations 등 전반에 걸친 비용 개선 및 효율화"

II. Deloitte One M&A 서비스 개요

델로이트는 실질적 성과를 기반으로 M&A 라이프사이클 전반에 걸친 기업 가치 제고 서비스를 제공하며, 특히 PMI 및 Value-up 분야에서 깊이 있는 전문성을 보유하고 있습니다.

Deloitte M&A 자문 서비스



M&A Lifecycle 전반에 걸친 M&A 자문 서비스

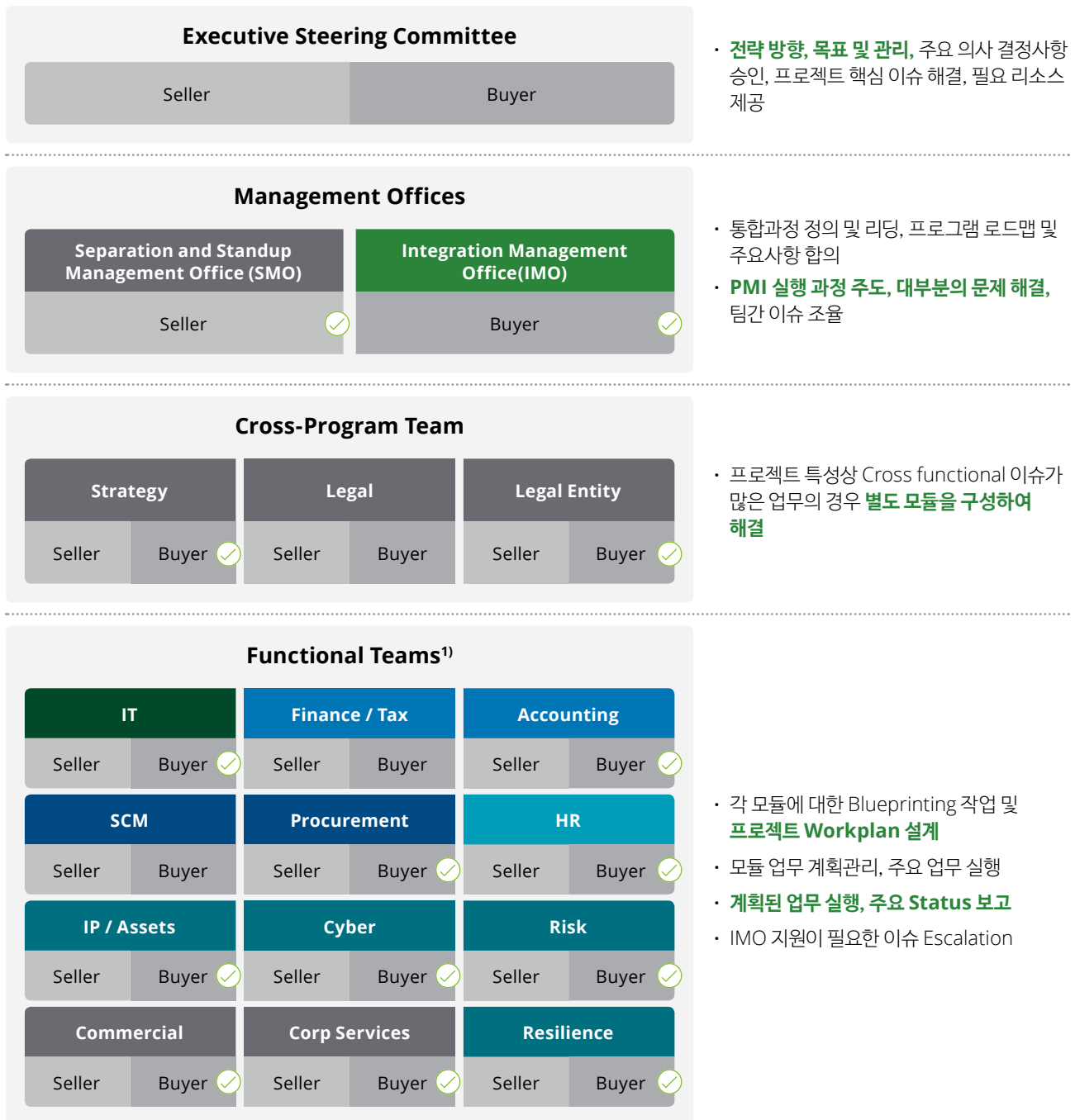
Note:1) Cost Reduction, Restructuring, Working Capital, Reorganization
Source: Deloitte M&A Trends Survey (2025 M&A Trends Survey: A time to pivot; M&A Revenue Growth Survey 2024)

III. PMI 영역별 One M&A 서비스 오퍼링 및 프로젝트 수행 사례

한국 딜로이트 M&A 통합 서비스 그룹(One M&A)은 PMI 영역에서 Legal을 제외한 전 분야에 걸친 서비스 전문성을 갖추고 있으며, 유기적인 협업을 통해 통합적 PMI 서비스를 지원합니다.

PMI 운영 거버넌스 모델

Key Responsibilities



- **전략 방향, 목표 및 관리**, 주요 의사 결정사항 승인, 프로젝트 핵심 이슈 해결, 필요 리소스 제공

- 통합과정 정의 및 리딩, 프로그램 로드맵 및 주요사항 합의
- **PMI 실행 과정 주도, 대부분의 문제 해결**, 팀간 이슈 조율

- 프로젝트 특성상 Cross functional 이슈가 많은 업무의 경우 **별도 모듈을 구성하여 해결**

- 각 모듈에 대한 Blueprinting 작업 및 **프로젝트 Workplan 설계**
- 모듈 업무 계획관리, 주요 업무 실행
- **계획된 업무 실행, 주요 Status 보고**
- IMO 지원이 필요한 이슈 Escalation

Note: 1) Finance/Tax + Accounting = Finance, SCM + Procurement = Operations, IP/Assets + Cyber + Risk + Resilience = One R&R
Source: Deloitte analysis

01

Integration Management Office (IMO)

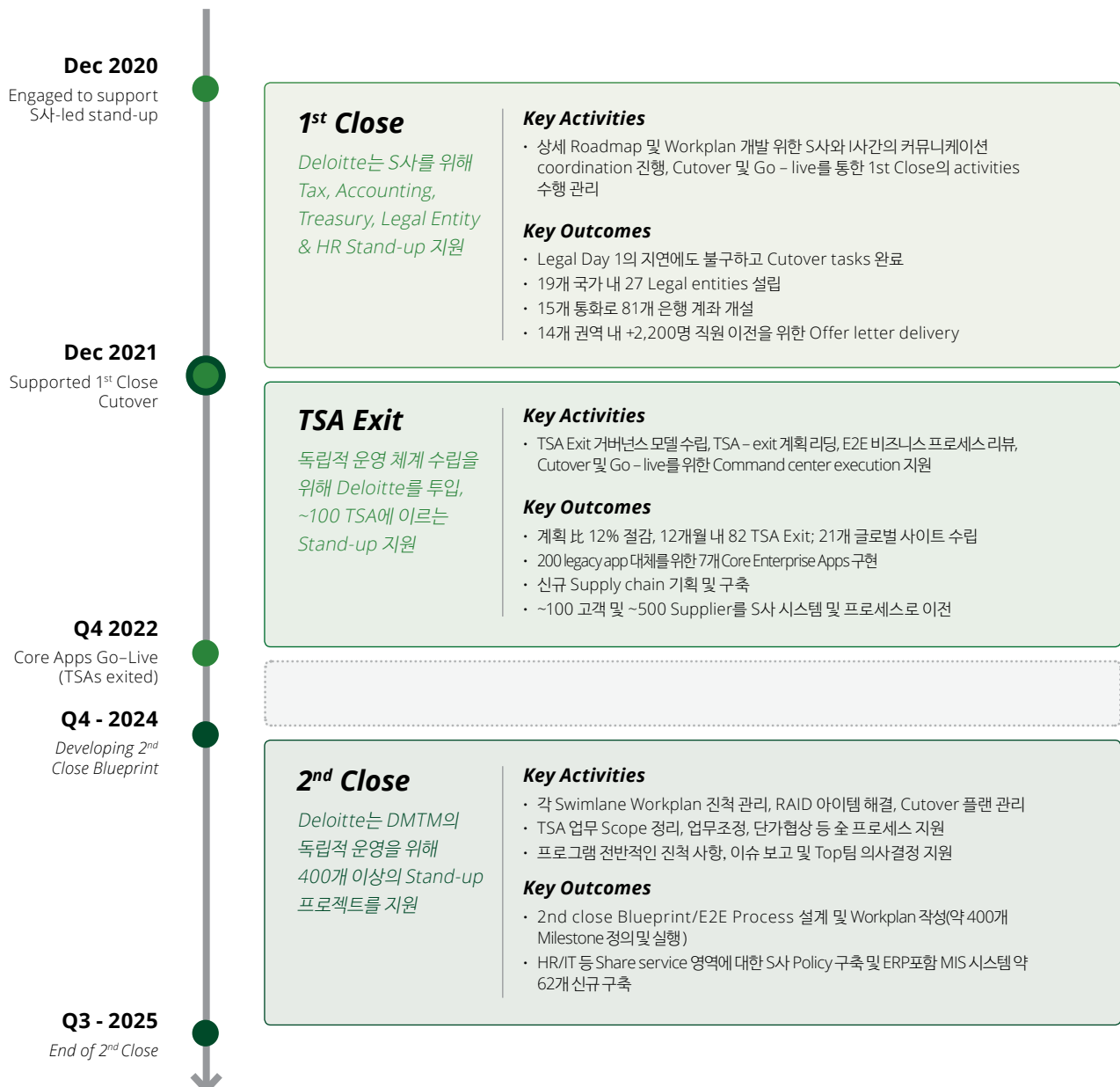
국내 선도 반도체 제조사의 최대 규모 딜에서 약 4년에 걸쳐 PMI 전 과정을 주도적으로 이끌었으며, 1st Close 단계에서는 신규회사 설립(Stand-up), 2nd Close 단계에서는 Shared Service 영역 구축 등 복잡한 과정을 성공적으로 리딩하였습니다.



프로젝트 개요

- 국내 최대 규모 딜(\$8B) PMI 프로젝트 **Plan 및 Execution 리딩**
- Target社 사업조직 Carved out 후, 사업부 설립 및 Shared service 기능 Stand up위해 **PMI Planning 수립 및 실행** 지원
 - 프로젝트 전체 모듈 리드 및 협업체계 구축(IMO, Sales, SCM, 시설장비, HR, IT, 재무, Tax, Legal 모듈)
 - 전 세계 17개 Deloitte 회원사 협업 리딩 및 Cross border(미국 / 중국 등) 협업 진행

국내 선도 반도체 제조사의 PMI 프로젝트 IMO Planning 및 Execution 리딩



02

IT

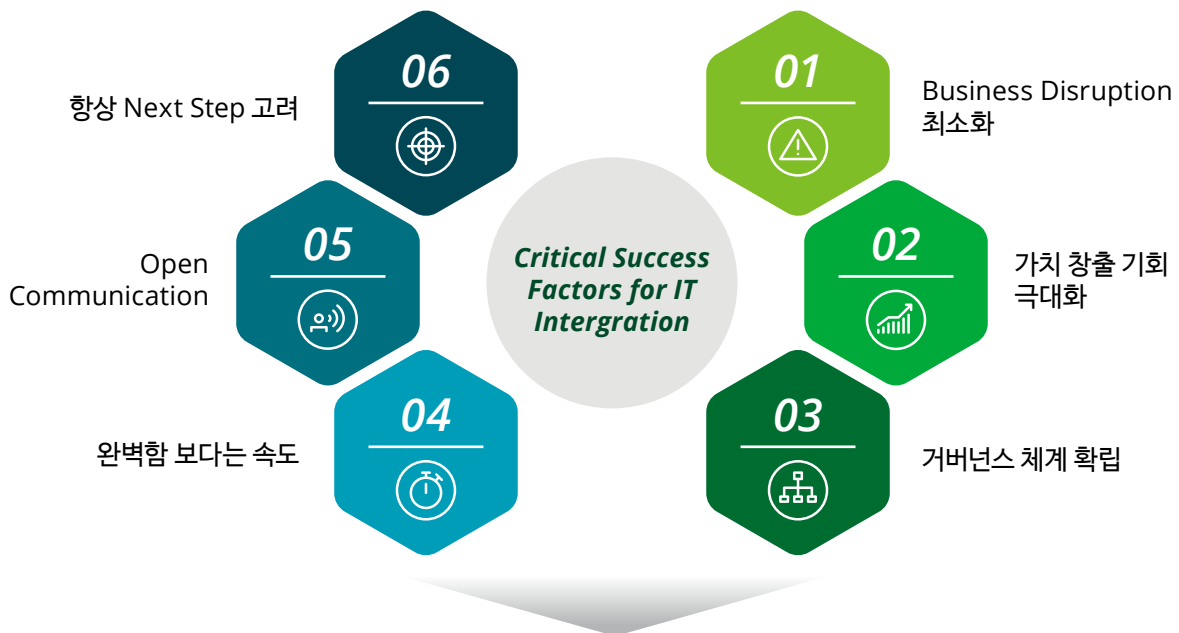
글로벌 선도 자동차부품 제조사의 IT 실사(DD)부터 IT PMI 기획 및 실행까지 전 과정에 걸쳐 Target과 Buyer의 IT 환경을 통합·현대화·최적화하였으며, IT 통합을 통한 매출 및 비용 시너지 창출을 견인하였습니다.



프로젝트 개요

- Deloitte는 Global 선도 자동차부품 제조사의 Target사 인수 전 단계에 걸쳐 IT DD 및 PMI 프로젝트를 수행함
- Full Acquisition Deal의 **IT 영역 핵심 고려사항 정의 및 지원** 수행함
 - Global 지역 별 상이한 System 기능
 - 지역 별 IT 성숙도 상이, 데이터 관리수준 부족
 - Buyer와 Seller간 상이한 비즈니스 모델
- IT DD~PMI E2E 관점의 Target과 Buyer의 **IT 환경 통합화, 현대화, 최적화 및 매출/비용 시너지 창출을 견인함**

Global 선도 자동차부품 제조사의 Target사 IT DD, PMI Planning 및 Execution 수행



- | | | | | | |
|--|--|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Target의 글로벌 비즈니스 연속성 관점의 성공적인 Day 1 Operations 집중 • 내/외부 이해 관계자(임직원, 고객, 협력사 등)에 이슈 없는 Transition 보장 | <ul style="list-style-type: none"> • 핵심 비즈니스 전략에 IT 통합 전략 및 시너지 연계 • IT 통합을 통한 매출 시너지(신규 비즈니스 기회 창출, 판매/제품/가격 최적화) 및 비용 시너지(IT 직접 비용 절감, 프로세스 자동화 등) 위한 Driver 이자 Enabler | <ul style="list-style-type: none"> • 전체 IT 통합 프로그램을 관리하기 위한 PMO¹⁾ 조직 운영 • 적시 의사결정 위한 Guiding Principle, R&R, 명확한 Escalation Path 정의 | <ul style="list-style-type: none"> • 지나친 정확성 및 완벽성을 추구하기 보다는 선택과 집중을 통한 추진 속도 유지 • 필요시 Target에 이미 구축된 효과적인 프로세스는 "Adopt and Go" | <ul style="list-style-type: none"> • IT 통합에 핵심 글로벌 인력 (Business, IT)의 적극적인 참여 유도 • IT 통합 과정에 필요한 비즈니스 지원 요청사항을 적절히, 적시에 커뮤니케이션 | <ul style="list-style-type: none"> • Deal Closing 이후, 장기적 관점에서 추가적인 전략적 의사결정을 지원하기 위한 Agility, Scalability, Flexibility 확보 |
|--|--|--|---|--|---|

Note: 1) Integration Management Office, Service Management Office;
Source: Deloitte analysis

03

Finance

국내 선도 반도체 회사의 Carve-out M&A에서 재무회계, 자금관리, 경영관리 부문의 PMI 기획 및 실행을 통해 인수 후 준비 부족으로 인한 비즈니스 중단 위험을 해소하고, 재무 컴플라이언스 준수를 지원하였습니다.



프로젝트 개요

- Deloitte는 국내 선도 반도체 제조사 재무 PMI 프로젝트를 수행 하였으며, Target社 **재무 영역의 PMI 계획수립 및 실행지원까지 수행**
- Carve-out Deal의 **재무 영역 핵심 고려사항 정의 및 지원** 수행함
 - Day1 Cutover, ERP Set up, Data Migration
 - 은행계좌, 편병킹, 대금 지급
- 인수 이후 준비 부족으로 인한 **비즈니스 중단 Risk 해소, 재무 Compliance 준수 및 인수 시너지 달성**

국내 선도 반도체 제조사의 Target사 인수 후 통합을 위한 Finance PMI planning 및 실행 지원



04 Operations

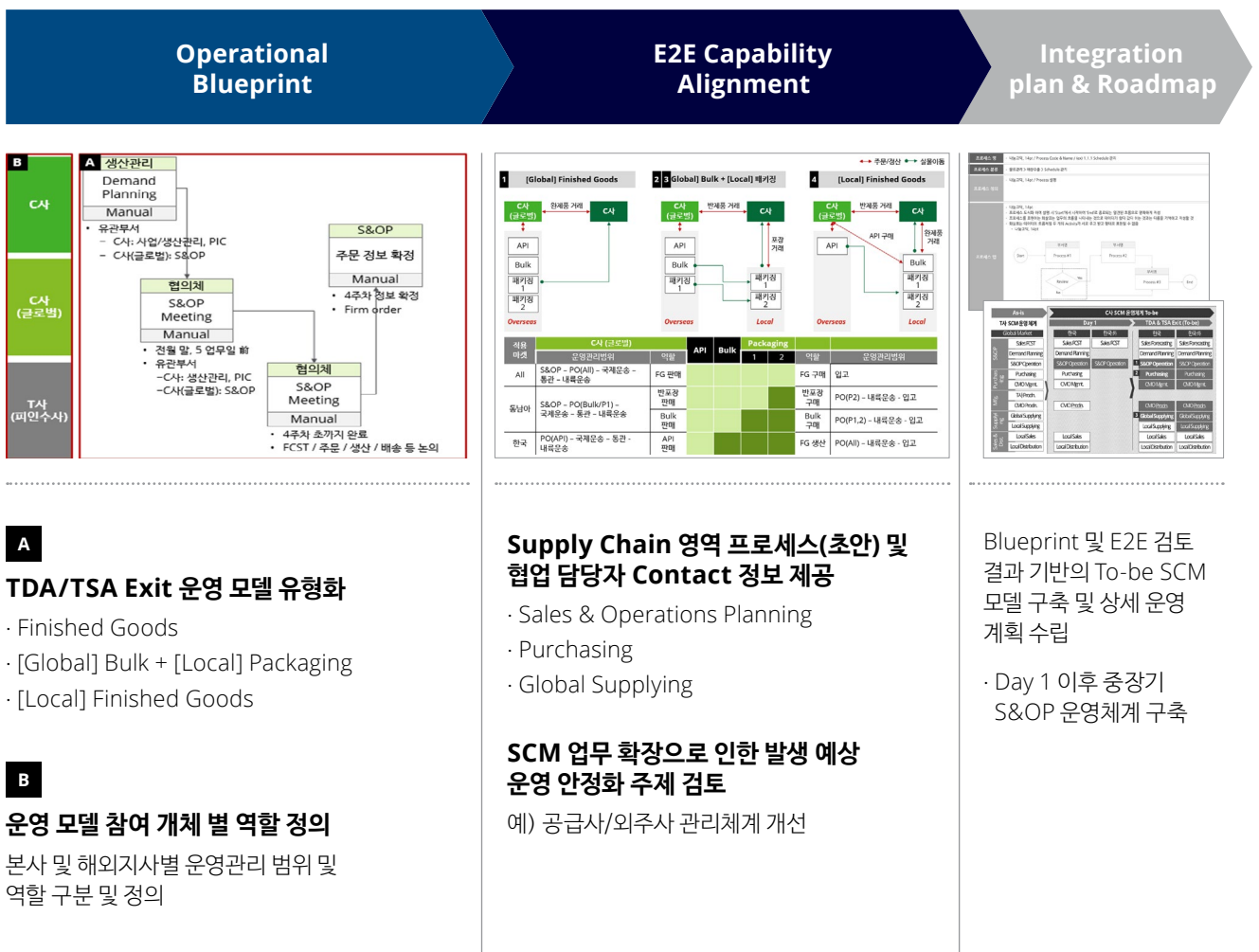
국내 선도 헬스케어 제품 제조사 인수 후, SCM 운영체제 고도화를 위해 S&OP와 구매 간 연계 운영 프로세스 및 글로벌 공급 운영 모델을 수립하였습니다.



프로젝트 개요

- Deloitte는 국내 선도 헬스케어 제품 제조사의 통합 SCM Function 운영 체계 수립을 통한 **Day 1 Operations Readiness를 확보함**
 - Planning 단계에 집중, 인수/피인수사의 SCM 운영체제 현황 파악을 통한 **To-be 운영 모델 유형화 내부 조율을 추진함**
- 고객사는 Deloitte가 확립한 To-be 운영모델을 **Day 1에 즉시 적용 및 운영**하여 Execution Phase를 추진함

Project 추진 상세 - PMI 후 SCM 운영체제 고도화



05

HR

국내 선도 증권사의 인도네시아 시장 진출을 위한 Target사 인수 시, 시장 내 우수 인재 확보와 동기부여 강화를 위해 피인수사의 HR 제도(조직구조 포함)를 선진적으로 개선하는 PMI를 성공적으로 수행하였습니다.



프로젝트 개요

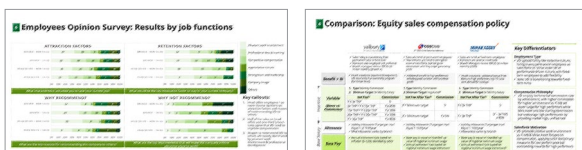
- Deloitte는 **국내 선도 증권사의 인도네시아로의 시장 진출** 차원에서 진행된 PMI 프로젝트를 추진함
- 실사 과정에서 파악이 미흡했던 **인도네시아 인력 시장, Target社 HR 현황 및 경쟁사 분석 기반 개선 방향성을 수립함**
- 단기/중장기적으로 개선 영역을 도출함
 - 시장 내 우수인력 확보 위해 **경쟁사 대비 낮은 Target社 보상 수준 인상** 및 고성능 유도의 **Equity 영업 커미션 구조**로 개선함
 - 인재 소싱을 위한 **다양한 채널 확보 방안**을 수립함

국내 선도 증권사의 인도네시아 Target社 경쟁력 확보 위한 HR 제도 개선

인도네시아 내 우수한 인력 확보 위한 HR제도의 Stand-up

현황 분석을 통해 개선 Point 도출

- 인력 시장 분석**
- 노동 규제 / 인력 시장 분석
 - 시장 내 동기부여 요인 분석
- Target社 현황 분석**
- 조직/인력/HR 정책 진단
 - 구성원들의 니즈 진단
- 경쟁사 분석**
- 인도네시아 내 국내 기업 / 현지 경쟁사 HR 및 우수인재 유인책 분석



Deal Close 후 우수인재 확보 위한 개선 방향성 수립

보상구조

보상 수준

Equity 영업 커미션

- Target社 보상 경쟁력 강화
 - (1) 주요 포지션만 인상
 - (2) 전직원 인상 + 주요 포지션 추가 인상 검토
- Target社 주요 사업인 Equity 영업 강화 위한 커미션 조정
 - (1) Steep Slope
 - (2) Reward the top 검토



To-Be HR 운영 방향



- 단기/중장기적 적용 필요 **HR 제도 방향성** 정의
 - [단기]: Equity 영업 **보상 구조** 재구성
 - [장기]: 내부 인력 **역량 진단 및 리더십 교육** 도입

채용 Sourcing 다양화

3. Workforce development > 3-2. Sourcing channel diversification



- 단기적으로 **주요 포지션, HQ 주재원 활용** → 중장기적으로 **현지 인력 전환**
- 인도네시아 내 **다양한 채널 활용** 방안 도출

06 Cyber Security

델로이트는 글로벌 금융사의 인수 후 통합 과정에서, 인수 대상 회사의 비즈니스 환경을 면밀히 분석하여 정보보호 및 보안 운영 관리 현황을 진단하고, PMI 기획 및 실행을 지원하였습니다.



프로젝트 개요

- Deloitte는 **글로벌 금융사의 국내 시장에서의 경쟁력 확보 차원에서** 진행된 PMI 프로젝트를 추진함
- 인수 대상 회사의 비즈니스 환경에 대한 이해를 바탕으로 **정보 보호, 보안 업무 운영관리 체계와 정보 자산 현황을 진단**하여 추진 방향을 설계함
- 주요 점검 내용을 기반으로 단기/중장기적으로 개선 영역을 도출함
 - 기밀/중요 데이터의 선정 및 관리 수준 확인
 - 개인정보 법규 준수 여부 점검
 - 정보보호 수준 점검

글로벌 금융사의 국내 보험 중개업 인수 시 Cyber Security 영역 PMI planning 및 실행 지원

인수 대상 기업 정보보호 · 보안 수준 진단

Day1, 2 실행 방안 설계

Deloitte Cyber Security Framework

Governance

Secure

Vigilant

Resilient

Cyber Security Governance

정보보호 · 보안 관점의 Data에 대한 R&R 및 관리 수준에 대한 점검

Applications & Infrastructure

주요 비즈니스에 활용되고 있는 업무 시스템 및 Cyber 인프라 식별

Costs & Strategy

정보보호 · 보안 운영을 위한 예산과 중장기 전략 목표 달성을 위한 투자 현황 분석

Monitoring System

정보보호 · 보안 모니터링 시스템 및 사고 발생시 대응 체계 현황 파악

People

Process

Systems



수행 내용

- 각 주요 영역별 People – Process – System 관점으로 보안 현황 분석 수행
- 실무자 인터뷰, 자료 검토(정책/지침, 업무 기술서 등) 시스템 · 솔루션 운영 현황 분석
 - 시스템 운영 현황 및 데이터 보유 현황 점검
 - 정보보호 정책 및 지침과 R&R 점검
 - 솔루션 보유 및 운영 현황 점검
 - 정보 자산 보유 현황 분석 통하여 개인정보 등 법규 컴플라이언스 준수 여부 진단

기업 규모 및 비즈니스 특성에 맞는 단기/중장기 통합 과제 식별 및 정의

연도별 필요 인력 규모, 예산안 수립

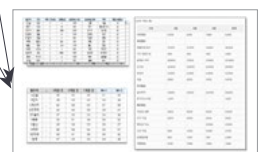
업무 프로세스 정의, 인력 및 팀 구성 방안 수립 (R&R 정의)

인수 대상 기업 기준에 적합한 정보보호 정책, 보고체계 구성

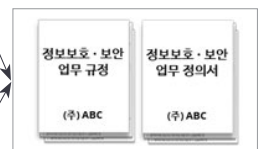
주요 프로젝트 산출물



마스터 플랜



연간 예산안

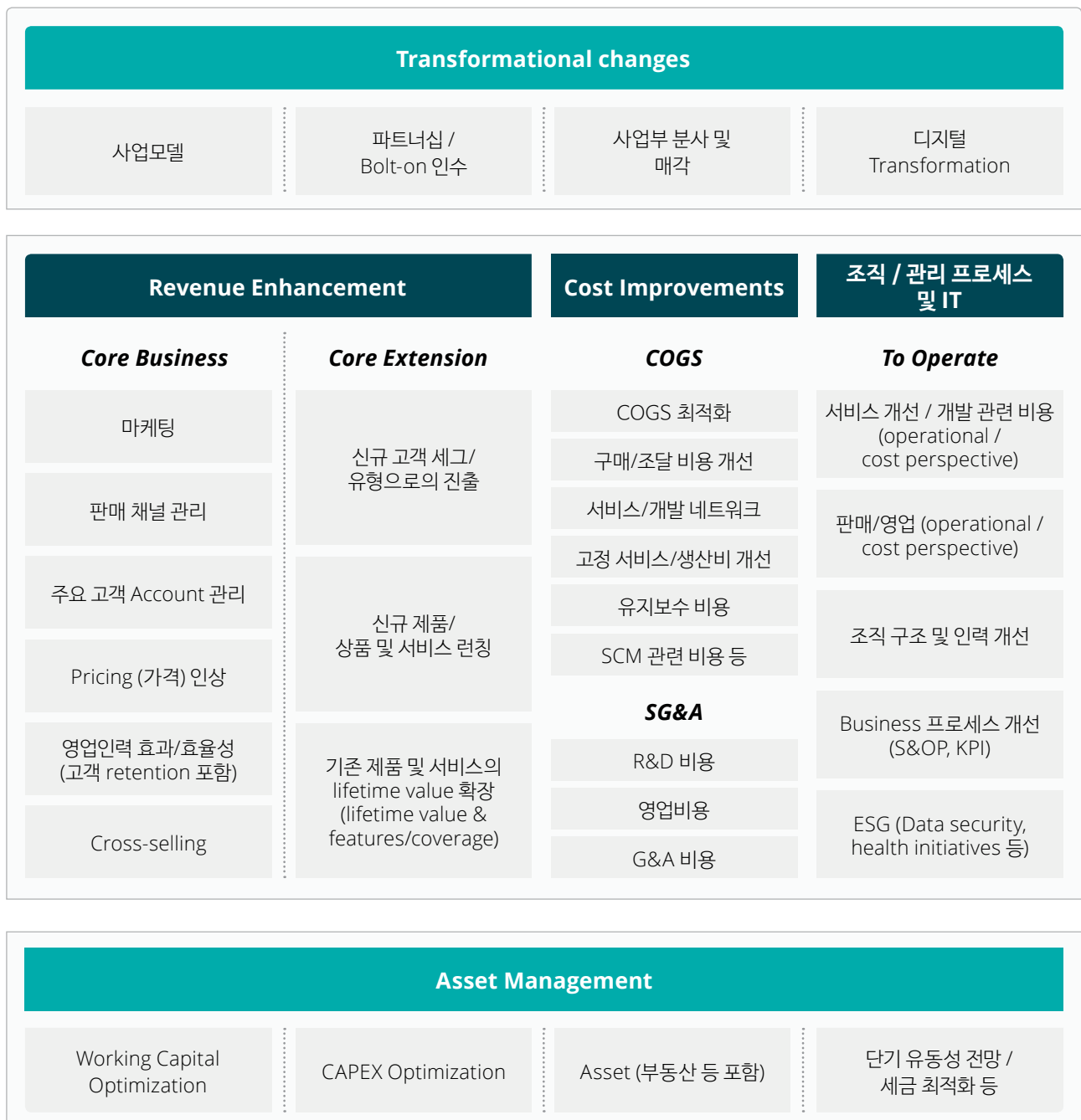


정책/지침 R&R

IV. Value-up 영역별 One M&A 서비스 오퍼링 및 프로젝트 수행 사례

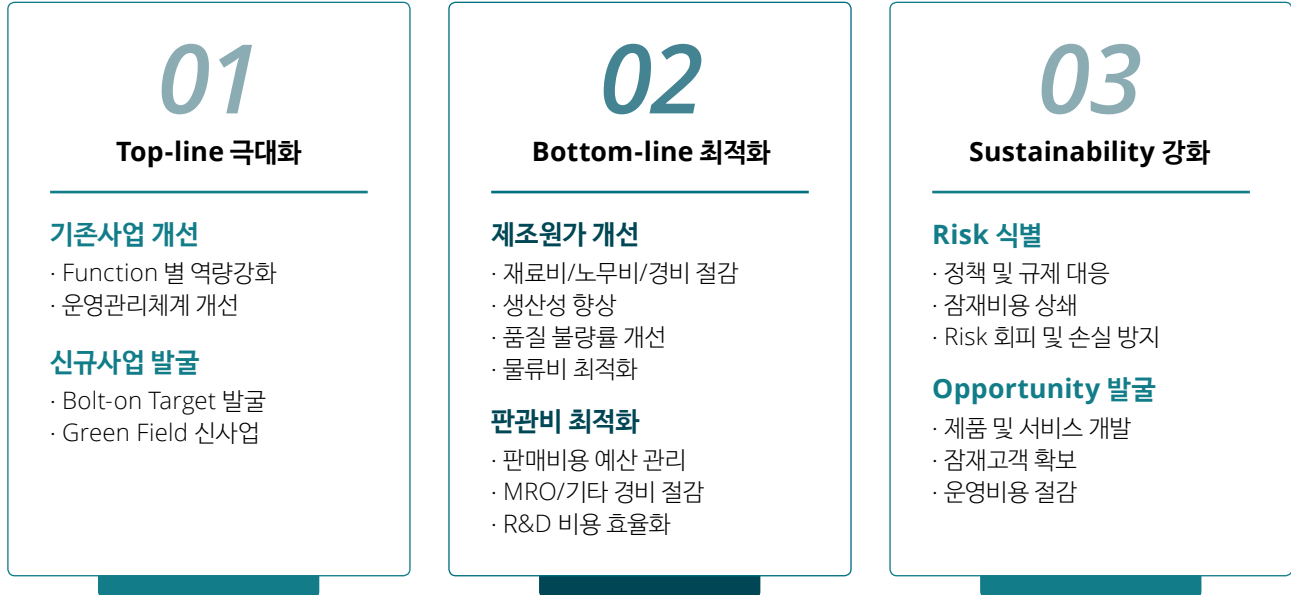
포트폴리오 회사의 Value-up은 단순히 top-line 및 bottom-line의 재무적 관점에 국한되지 않고, 기업 전사 차원의 시너지 및 가치 극대화를 위한 다양한 기회를 종합적으로 검토해야 합니다.

Value Creation을 위한 Framework



Value-up 서비스는 딜로이트가 보유한 프레임워크를 기반으로 EBITDA 개선에 중점을 두어 기업가치 제고 서비스를 제공하며, 실행을 통해 실질적인 재무 성과 실현을 지원합니다.

EBITDA 개선을 위한 주요 Value driver



Value-up accelerators 및 주요 서비스 영역

Value-up accelerators	서비스 영역
성장 잠재 사업 및 시장 대상 적극적 투자 · 성장 전략 수립 · 사업계획 수립 및 실행 · 전략적 포트폴리오 관리 · Sales Force 역량 강화	성과 부진 포트폴리오 회사 대상 실적 개선 서비스 제공 · Exit을 위한 단기 Cash, EBITDA 개선 / 외부 환경 요인에 의한 가치 창출 계획 변경 필요 등
단기 성과 & 중장기 Momentum 유지 · 설계 원가 최적화 · 구매 비용 최적화 · 제조 품질 / 원가 혁신 · 판매 관리 비용 절감	Value Chain 핵심 영역별 원가절감 요소 발굴/실행 촉진 · Spend 분석, 성능-Cost 분석, Capacity & 설비종합효율 분석 등 실행 · 원가 절감 Key lever 발굴 및 실행을 통한 단기간 성과 실현
관리체계 정립 및 효율적 프로세스 도입 · Working Capital 최적화 · 설비 관리 최적화 · 재고 관리 최적화 · Supply Chain 관리	Operating Model 진단 및 개선 · Key Improvement Lever 중심의 신속한 현 수준 진단 수행 · 업무 프로세스 개선, 변화 관리, 시스템 구축 등을 통한 실행력 강화
	Sustainability Impact, Risk & Opportunity 분석 · Key Topic Points 정의 및 Questionnaires 기반 진단 수행 · 현 수준 평가 및 개선 방안, 미래 가치 창출 요소 도출

01

Top-line

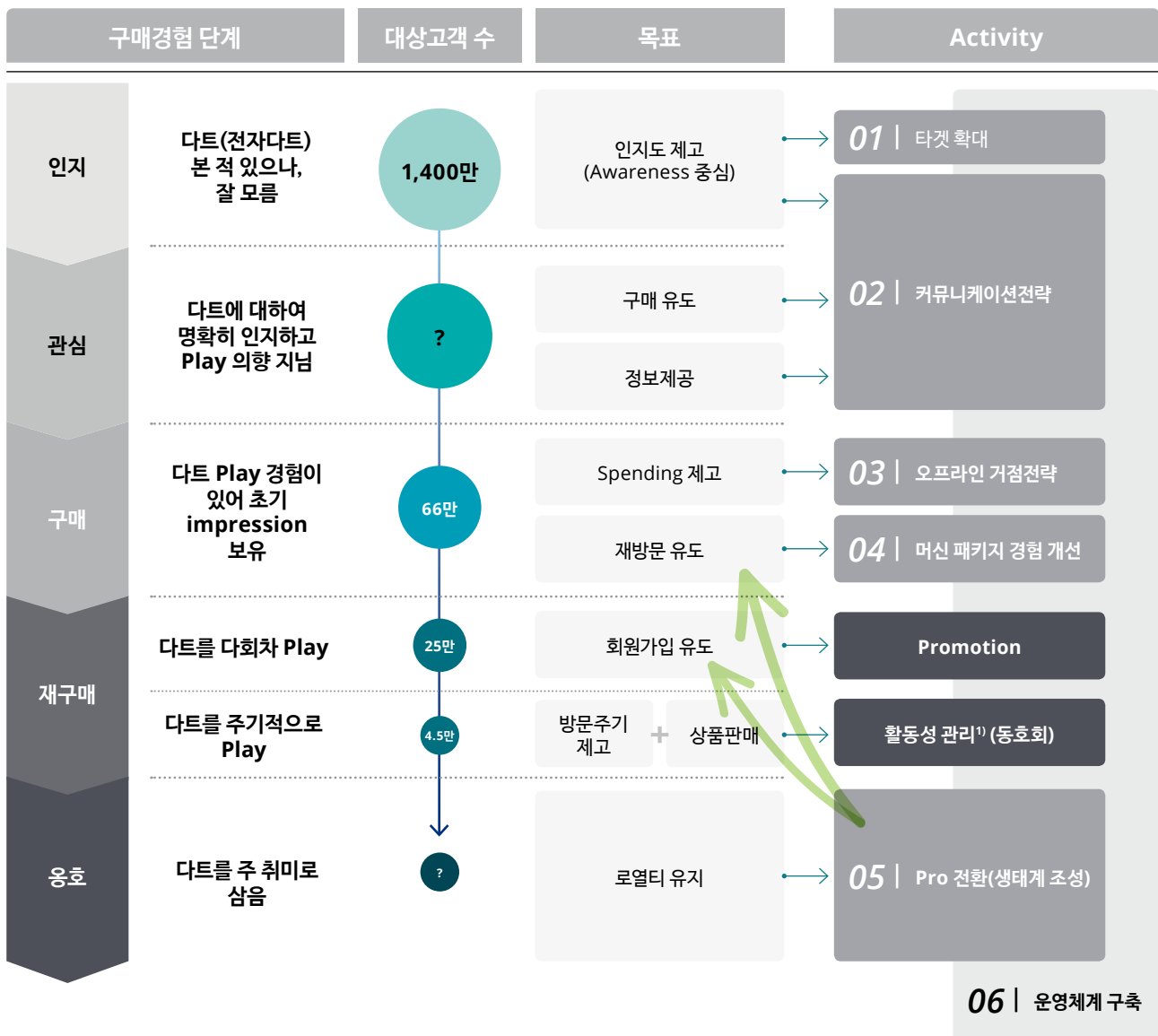
실질적인 매출 목표 개선을 위해 고객의 구매 경험 단계별 이탈률을 진단하고, 취약 단계의 고객 경험을 개선하는 과제를 도출하여 성과 개선에 기여하였습니다.



프로젝트 개요

- Deloitte는 PE 고객이 인수한 디지털 다트업체의 Value-up을 의뢰 받음
- 고객의 구매경험 단계별 **마케팅전략 재수립이 필요한 것으로 진단**
 - 진단 결과, 해외와 달리 소수 마니아 중심으로 소비되는 디지털 다트의 충성고객 확대가 최우선 과제라 판단
 - 고객 이탈률이 높은 단계의 고객경험 개선을 위한 과제를 도출하고 해결방안을 제시
- 프로젝트 종료 후 3년간 고객 수 및 활동성 지표가 **단계 별 20~45% 개선**

Project 추진 상세 - Customer Decision Journey 경험개선을 위한 전략



02

Bottom-line

딜로이트는 국내 선도 식음료 프랜차이즈 PE 포트폴리오사의 전략적 구매를 통해 XX억 원의 EBITDA 개선과 함께, 구매 프로세스 재정립을 통한 수익성 지속성을 확보하였습니다.



프로젝트 개요

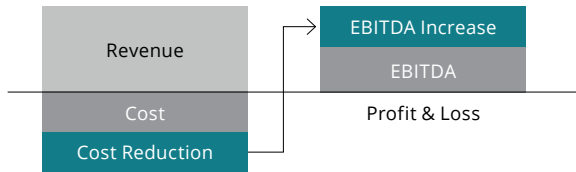
- Deloitte는 PE 보유 국내 선도 식음료 제조/유통 프랜차이즈 사를 대상으로 **전략구매를 통한 EBITDA 개선 및 기업가치제고**를 목표로 프로젝트를 수행함
- 전사 차원 EBITDA 개선과 지속성 확보를 위해
 - 전 부문 수익성 개선 Full-Potential 도출을 통한 EBITDA 개선
 - 구매 프로세스 개선을 통한 지속적 수익성 관리 역량을 확보함
- **XX억원의 과제 도출** 및 실행과 연계하고 **전사 통합구매 체계를 정립함**

전략구매를 통한 EBITDA 개선

구매 경쟁력 제고를 통한 EBITDA 개선 및 지속성 확보

전략구매를 통한 EBITDA 개선

- Spend 분석**
 - 직/간접비 Baseline 수립
 - 품목/계정 별 비용 분석 수행
- 가설 개발/확보**
 - Fact & Issue 기반 Data 분석
 - 카테고리/품목별 개선 방향 수립
- 전사 Idea 발굴**
 - 개선 Idea 발굴/제안서 작성
 - 전사 차원의 Idea 발굴 활동 수행
- 실행 계획 수립**
 - 총 6회의 승인위원회 운영
 - Idea 실행 / Tracking 계획 수립



- 직접비**
 - 45개 Idea 실행
 - **절감효과 약 XX억원**
- 간접비**
 - 22개 Idea 실행
 - **절감효과 약 XX억원**



승인액 **XX억원** 및
80% 실행 연계 완료

구매 프로세스 개선

목표원가 관리 프로세스

신제품 기획 공급처 소싱 샘플 개발 Final-PT

- Trend 소싱 · 출시 risk 점검 · 업체 선정 · 출시
- 상품 컨셉 · 원가절감 · 단가 Nego. · 의사결정
- 개발 · 가능성 확인

1. 목표원가 수립 및 원가 책임부서 규정



2. 목표원가 달성 관리

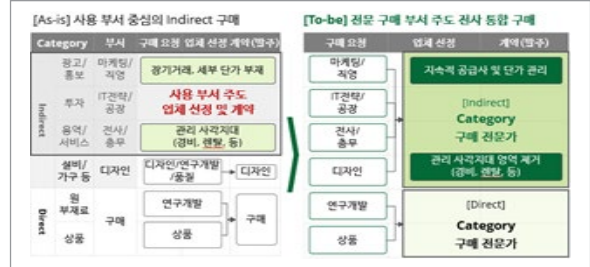
상용	개발	목표	현상	대책
XX	1%	1%	1%	1%
XX	1%	1%	1%	1%
XX	1%	1%	1%	1%

(원가개선 참여처)

상용	개발	목표	현상	사유
XX	XX	XX	XX	XX
XX	XX	XX	XX	XX
XX	XX	XX	XX	XX

필요 과제 현황 파악 및 대응방안 수립

전사 통합구매 체계



- 카테고리 그룹 지정 운영
- 통합 구매조직 신설 및 관리 사각지대 해소
- 표준 구매 프로세스 수립

03

Sustainability

국내 HR 플랫폼 기업의 지속가능성 가치 창출을 위해 내·외부 환경 분석, 기회 요소 발굴 및 우선순위 식별을 통해 최우선 기회를 선정하고, 구체적인 가치 창출 사례를 도출하였습니다.



프로젝트 개요

- Deloitte는 국내 HR 플랫폼 기업을 대상으로 **Sustainability 관점의 Risk와 Opportunity 식별하고, 이를 명확하게 정의하는 것을 목표로** 프로젝트를 수행함
- 기업의 특성을 고려하여 가능한 **Sustainability Value를 도출함**
 - 자산을 활용한 새로운 서비스 개발
 - 고유한 특성을 활용한 사회 이슈 해결
- 10개 주제 영역에서 개선과제를 도출하고, 4가지 가치창출 사례를 정의함

프로젝트 목적 및 접근법

HR 플랫폼 기업의 Sustainability 가치 창출 방향성



'HR DB'라는 자산을 활용한 새로운 서비스 개발

- 'HR'이라는 특성으로 비즈니스 실현
- HR 관련 각종 데이터 집합체 보유



'HR'이라는 업적 특성을 활용한 사회적 이슈 해결

- 정부, 지역사회의 고용 창출 요구
- 사회적 이슈와 연계한 비즈니스 실현



'플랫폼 기업'의 규제 강화에 따른 잠재적 리스크 식별 및 고찰

- 개인정보 수집 및 활용에 대한 규제 강화
- AI 활용 증대로 기술 변화에 민감

내/외부 환경분석

기회 요소 발굴

기회 우선순위 식별

가치 창출 정의

내부 환경 분석
(Value Chain Analysis)

비즈니스 기반 주요 활동 정의

이해관계자 가치 분석
(Stakeholder Value Analysis)

이해관계자 정의 및 각 집단의 기대사항 파악

기회 우선순위 식별
(Opportunity Priority)

Factor 기반 우선순위 식별:
Opportunity의 당위성, 필요성 등 논리 확보

외부 환경 분석
(Market Research)

STEEP 기반 주요 시사점 도출

기회 후보군 도출
(Opportunity Pool List)

특성별 Type 및 Clustering

최우선 기회 선정
(Top Opportunity Selection)가치 창출 정의
(Value Creation Definition)

Contact Point

남상욱 Partner

One M&A

Tel. 02-6676-1537

E-mail. sangnam@deloitte.com

이정현 Executive Director

One M&A

Tel. 02-6676-1253

E-mail. junghlee@deloitte.com

Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which is a separate and independent legal entity, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Bengaluru, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Mumbai, New Delhi, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and the unrelated entities, are legally separate and independent entities.

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

