**東京海上HDにおける企業価値創造 Fグループ**

・M&Aへのシフトを決断したのはいつか？2000年にミレミアム・リーを買収した頃には、既に長期的な戦略があったのではないか？あるいは、この企業買収による知見・ノウハウの獲得によって、具体化していったのか？

・当初、どのようなM&A戦略を描いていたのか？長期的なステージも意識していたのか？例えば、キルンを買収した目的として、再保険事業への本格参入に加え、海外保険業界・企業の知見・ノウハウ取得等、その後のM&A戦略設定のための学習の目的もあったか？

・欧米中心にM&Aを最初に進めたのは、市場としての魅力もあると思うが、先端的な保険プログラムやノウハウの獲得や、有能な人材を確保して、その後、新興国へ進出するための人材の活用も視野に入れていたのではないか？

・特定領域に強い企業を買収しているのは、その特定プログラムを他地域への展開によるシナジーを当初から目的としていたからなのか？実際に、実活用した効果がどれだけでているのか？

・買収によるコスト面での効果（効率化）は、この業界でありうるのか？

・被買収企業側のメリット・モチベーションは何か？欧米のメジャー企業に買収されるのとは違い、どういう魅力があるのか？

・この業界での独禁法の障害は高くないのか？

・2010年から海外事業を独立セグメントとして開示されているが、やはり企業価値増加を意識されての長期戦略に基づくものなのか？

・最も失敗したが、大いに学びになった買収案件にはどういったものがあるのか？

・多くの買収をされているが、ROIは想定通り、あるいはそれ以上である案件はどのくらいあるのか？

・投資回収計算のためのReturnの定義の中に、当該企業の業績以外のシナジー効果（保険プログラムの横展開など）は含まれるのか

・PMIとして、被買収企業の経営陣を尊重するとあるが、本社の人材を送り込むことは本当に稀なのか？

・Long listはどのように作成・アップデートしているのか？キルン等の海外拠点からの情報をメインにしているのか？外部からの持ち込み案件等も加えたりするのか？

・買収価格の上限に対する考え方。特に優良物件でプレミアムが高くても、とあるが。

・最近では、新興国にシフトしたり、「将来成長期待」の案件にも着手されているようだが、中長期的な戦略は？

以上