

【表紙】

【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	平成24年6月15日
【事業年度】	自 平成23年1月1日 至 平成23年12月31日
【会社名】	マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インク (Marsh & McLennan Companies, Inc.)
【代表者の役職氏名】	副社長兼法務副部長兼事務部長 ルシアーナ・フェイトー (Luciana Fato)
【本店の所在の場所】	米国、デラウェア州、ニューキャッスル郡、ウィルミントン市、 オレンジ・ストリート 1209 (1209 Orange Street, in the City of Wilmington, County of New Castle, in the State of Delaware, United States)
【代理人の氏名又は名称】	弁護士 三井拓秀
【代理人の住所又は所在地】	東京都港区赤坂二丁目14番32号 赤坂2・14プラザビル 三井法律事務所
【電話番号】	(03)3224-0020
【事務連絡者氏名】	弁護士 清水政彦
【連絡場所】	同上
【電話番号】	同上
【縦覧に供する場所】	なし

- (注1) 本有価証券報告書において、別段の注記のない限り、「当社」または「MMC」とは、文脈に応じてマーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インク、またはマーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インクおよびマーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インクの子会社を指す。
- (注2) 別段の注記のない限り、本有価証券報告書において、「ドル」、「米ドル」、「\$」および「US\$」は、米国の通貨をいい、「円」、「日本円」および「¥」は、日本の通貨をいう。便宜上、別段の記載のない限り、日本円への換算は、2012年3月30日現在の、株式会社三菱東京UFJ銀行の対顧客電信直物売買相場の仲値、1ドル82.19円の為替レートで換算された金額である。
- (注3) 提出会社の会計年度は12月31日に終了する。2011年会計年度とは2011年12月31日に終了する年度をいう。
- (注4) 本有価証券報告書中の表で計数が四捨五入されている場合、合計は当該計数の総和と必ずしも一致しない場合がある。

第一部 【企業情報】

第1 【本国における法制等の概要】

1 【会社制度等の概要】

(1) 【提出会社の属する国・州等における会社制度】

マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インクはアメリカ合衆国デラウェア州の法律に基づいて設立された会社である。米国の企業には、民間企業を対象とする連邦法が存在しないため、いずれかの州の法律に準拠して設立されている(銀行のような特殊な法人を除く)。

デラウェア州の法律に基づく会社は、その所有者である株主とは別個の法人格をもつ組織体である。額面または無額面の普通株式が発行され、また、定率による配当金や、清算の際の残余財産分配請求権の点で普通株式より優先的な権利をもつ優先株式等、数種類の株式が発行されることもある。通常、株主はその会社の債務について個人的に責任を負うことはない。

会社の経営は、毎年開催される株主総会で株主が選任した取締役からなる取締役会によってまたは指導の下で行われる。一般に取締役会は、その会社の経営管理につき広範な権限と柔軟性を認められている。株主の権限は下記の一定の事項に限られている。

- (a) 取締役の選任
- (b) 会社の定款の変更
- (c) 会社の業務に関する重大な変更の承認(例えば、合併、企業結合、解散、清算、会社資産の大半の売却等)の承認

取締役会は、会社の日常業務を管理する主要な役員を選任する。取締役会は通常定期的に開かれる。

主な会社役員の職責は、州の会社法と会社の付属定款によって定められており、付属定款は、通常株主総会により、場合により取締役会により変更されうる。

デラウェア州一般会社法は、会社に自由な経営を許す一方で株主の権利を保護している。デラウェア州は、設立州として米国の大企業に広く採用されている。デラウェア州に設立された会社は、デラウェア州一般会社法に従う。当社は、とりわけ設立、株主、取締役および役員の権限、株主総会、取締役会、合併、企業統合、資産の売却および解散手続に関する条項を含む同法律の規定に基づいて設立された。

(2) 【提出会社の定款等に規定する制度】

株式

当社の授權株式総数は1,606,000,000株であり、そのうち6,000,000株は1株当たりの額面金額1ドルの優先株式(以下「優先株式」という。)、残りの1,600,000,000株は1株当たりの額面金額1ドルの普通株式(以下「普通株式」という。)である。

株主総会

(株主総会の開催場所)

株主総会は、当社の取締役会（以下「取締役会」という。）が決定する場所において開催される。

(年次株主総会)

当社の年次株主総会は、各年5月の第3木曜日又は取締役会が定めるその他の日に、取締役会が決定する時間及び場所において開催されるものとする。上記の株主総会においては法律、当社の改訂基本定款（今後の修正及び/又は改定を含む。以下「基本定款」という。）又は本付属定款に基づき取締役が選任され、また株主が承認し又は取扱を要求するその他の議事を取扱うものとする。

(臨時株主総会)

(A)法律に別段の定めがある場合を除き、当社の普通株式以外の株式資本のシリーズまたはクラスの所有者の権利を前提に、当社の臨時株主総会は、取締役会長（以下「取締役会長」という。）もしくは（適切であれば）上席取締役（第3.3項で定義される。）、または取締役会決議で指定される場合には秘書役によりのみ招集されるものとする。

(B)臨時株主総会は、当該総会の直前時点において、総会に提案される議案について投票権を有する当社の発行済普通株式の議決権のうち、20パーセント以上（以下「必要比率」という。）を有する株主の書面による請求（以下「臨時株主総会開催請求」という。）に基づき、当社の秘書役が招集するものとする。秘書役に対する臨時株主総会開催請求は、臨時株主総会の開催を請求する各株主（以下、各々を「請求株主」という。）が署名し、付属定款第2.10項(A)(iv)に定める情報を記載した通知書を添付する。臨時株主総会開催請求が秘書役に提出された時点において必要比率を共同保有する請求株主は、(i)各請求株主について臨時株主総会請求に記載されている数以上の普通株式を臨時株主総会開催日の間継続して保有し、かつ(ii)当該臨時株主総会の直前の営業日にかかる保有の継続を確認する証明書（以下「所有権証明書」という。）を提出しなければならない。所有権証明書は、付属定款第2.10項(A)(iv)(a)により要求される、各請求株主に関する臨時株主総会開催日現在の情報を含むものとする。

(C)付属定款第2.3項(A)または第2.3項(B)に従い招集された臨時株主総会は、付属定款に従い取締役会が決定した日付、時間および場所において開催されるものとする。但し、付属定款第2.3項(B)に従い開催される臨時株主総会は、秘書役が本第2.3項の要件を充足する臨時株主総会請求を受領した後90日を超えない日付に設定されるものとする。

(D)付属定款第2.3項の上記の規定にかかわらず、付属定款第2.3項(B)に従い株主が請求した臨時株主総会は、(i)臨時株主総会請求が付属定款第2.3項を遵守していない場合、(ii)臨時株主総会請求が、適用法令に基づく株主の行為として適当でない議事に関連している場合、(iii)直前の年次株主総会の開催日の1年後に該当する日の90日前に開始し、次の年次株主総会の開催日に終了する期間中に当社が臨時株主総会請求を受領した場合、(iv)実質的に同様の議事（以下「同様の議事」という。）（取締役会が誠意をもって決定する。）を含む年次もしくは臨時株主総会が、秘書役が臨時株主総会請求を受領した120日以内に開催された場合、(v)秘書役が臨時株主総会請求を受領した90日以内に開催予定の年次もしくは臨時株主総会を取締役会が招集しており、取締役会がかかる株主総会で議論される議事が同様の議事を含む旨を誠意をもって決定する場合、または(vi)臨時株主総会請求が1934年証券法に基づく規則14A（改正を含む。）もしくはその他適用法令の違反に関わる方法により行われた場合、開催されないものとする。ここにおいて、取締役の指名、選任または解任に関する議事は、取締役の指名、選任もしくは解任、取締役会の規模の変更、ならびに欠員および／または承認された取締役数の増加により新しく設定された取締役職の補充に関わるすべての議事との関係で「同様の議事」とみなされるものとする。

(E)請求株主は、秘書役に書面による取消通知を交付することにより、随時、臨時株主総会開催請求への参加を取消することができる。当該取消の後、保有比率が付属定款2.3項に従う必要比率に満たない株主からの請求が残存し取消されていない場合、取締役会はその裁量により臨時株主総会の開催を中止することができる。いずれの請求株主も臨時株主総会開催請求に記載された議事を提起するために出席もしくは適法に承認された代理人を出席させない場合、または所有権証明書が付属定款第2.3項(B)に記載される要件を充足していない場合、当社はかかる臨時株主総会において投票のためにかかる議事を提起する必要はない。

(F)付属定款第2.3項(B)に従い株主が請求した臨時株主総会において付議される議事は、該当する臨時株主総会請求に記載される事項に限られるものとする。但し、本項の規定により、株主により請求された臨時株主総会において取締役会が株主に対して議事を提出することは何ら妨げられないものとする。

(招集通知)

法律に別段の定めがある場合を除き、当社は、いかなる株主総会に関し、当社の名において、株主総会の開催場所及び日時、並びに臨時株主総会の場合には招集の目的を記載した書面の通知（以下「開催通知」という。）を作成及び交付するものとする。当社は、かかる招集通知を少なくとも当該株主総会開催前10日以上60日以内に、手交、郵送又は法律で認可される範囲において電子的に、株主総会において議決権を有する各株主に交付するものとする。予定された株主総会は、当該株主総会開催前に株主総会の延期又は中止の公示(第2.10(A)条に定義される。)した上で、取締役会決議により、延期することが可能であり、また、法律または基本定款に別段の定めがある場合を除き臨時株主総会も中止することができる。

(基準日の設定)

取締役会は、株主総会（もしくはその延会）の招集通知を受領し、議決権を行使できる株主を決定することを目的とする場合には、株主総会開催前に、あらかじめ基準日を設定することができる。

取締役会が基準日を設定しない場合には、株主総会の開催通知の受領又は当該株主総会における議決権の行使に権利を有する株主を決定する基準日は、開催通知が付与される日の前日の東部標準時午後5時、又は開催通知が省略される場合には、開催日の前日の東部標準時午後5時とする。株主総会の開催通知の受領又は当該株主総会における議決権の行使に権利を有する株主の決定は、株主総会の延会にも適用されるものとする。但し、取締役会がかかる延会については新たな基準日を設定することができる。

(定足数及び延会)

法律または基本定款に別段の定めがない限り、議決権株式（下記に定義する。）の議決権の過半数の保有者の本人または代理人による出席が、株主総会において定足数を構成する（但し、特定の議事が、クラス又はクラスとして議決されるシリーズにより議決される場合、当該議事の取引については、当該クラス又はシリーズの株式の議決権の過半数の所有者本人または代理人による出席が定足数を構成するものとする。）。当該株主総会の議長又は本人または代理人により出席した議決権株式の議決権の過半数の保有者は、定足数が満たされたかどうかにかかわらず、適宜当該株主総会を延会する権限を有する（但し、特定の議事が、クラス又はクラスとして議決されるシリーズにより議決される場合、当該株主総会の議長又は本人または代理人により出席した当該クラス又はシリーズの株式の議決権株式の議決権の過半数の保有者は、かかる特定の議事に関し株主総会を延会できるものとする。）。法律に定めがない限り、延会された株主総会の日時及び開催場所の通知を要することはない。延会された株主総会において定足数が表章された場合には、当初招集された株主総会において取扱の対象となっていた議事を取扱うことができる。「議決権株式」とは、一般に、取締役の選任を議決する権限を与えられた当社の株式資本の発行済み株式を意味する。

(議決権)

株主総会において、基本定款の条項および付属定款に従い議決権を有する各株主は、当該株主が保有する議決権付普通株式1株当たり1議決権(本人によるかまたは代理人によるかを問わない。)を有し、当社のその他の株式は、法令または基本定款に従い議決権を有するものとする。

(A)代理人及び投票 株主総会において議決権を有する各株主は、法律に認可される限りにおいて、当社の秘書役（以下「秘書役」という。）又はその他正式に任命される当社の代理人に交付される代理権を用いて、1人以上の者に対し当該株主を代理する権限を与えることができる。但し、いかなる代理人も、委任状が3年を超える期間を規定しない限り、委任状の日付の3年を経過後において投票することはできない。取締役の選任を含む株主総会にいかなる投票は、書面による投票であるものとする。各投票は、株主または当該株主の代理人により署名されるものとし、投票される株式数を記載する。

(B)棄権および“broker non-votes” 取締役候補又は申し出に対して投票総数の数を決定する際に、棄権および“broker non-votes”は、定足数には参入されるが、投票数には含まれず、投票とは見なされない。

(C)議決基準

(i)取締役の選任 当社の取締役候補者は、かかる候補者の選任に賛成する投票数がかかる候補者の選任に反対する投票数を上回っていれば、取締役会に選出されるものとする。但し、株主総会における取締役候補者の数が選任される取締役の数を超える場合には、取締役は、得票数の多い順に選任されるものとする(以下「競争選挙」という)。競争選挙は、(a)秘書役が、当社定款第2条第2.10項の必要条件に従って、株主が取締役会に選任する候補者を指名した旨の通知を受領し、(2)当該指名が、当社が当該会議の通知を行った日より5日前の東部標準時午後5時までに当社主要幹部の秘書役に対する文書による通知により取消されていない場合、当該株主総会において存在するものとみなされる。株主は、競争選挙においてかかる指名に反対票を投じることができない。

(ii)その他の事項 法律又は基本定款に別段の定めがない限り、取締役の選任を除く全ての事項は、株主総会において本人または代理人により出席した議決権株式の議決権の過半数（クラスまたはクラスとして議決するシリーズによる個別の投票が必要な場合は、本人または代理人により出席し、議決権を有する当該クラス又はシリーズの株式の議決権の過半数）の投票により決定される。

(選挙管理員)

取締役の一切の選任及び無記名投票が要求されるすべての決議は、取締役会により任命される2名の選挙管理員により行われる。但し、取締役会による任命のない場合には、株主総会の議長が取締役以外の者又は取締役候補者以外の者から選挙管理員を任命するものとする。各株主総会に關して、取締役会決議により、会議において活動し、報告書を作るための、1名以上の選挙管理員（当社の取締役、取締役候補所、役員または従業員でなくてもよい。）を任命するものとする。また、行動を起こさない選挙管理員を交代するため代理の選挙管理員を1名以上任命することができる。選挙管理員またはその代理が任命されていない場合、または任命されたすべての選挙管理員又はその代理が株主総会において活動を行うことができない場合、議長は、株主総会において1名以上の選挙管理員を任命するものとします。

(議決権一覧表)

秘書役は、株主総会の10日以前に、当該株主総会において議決権を有する株主のアルファベット順による、住所および登録株式数を記載した完全な一覧表を作成する。かかる一覧表は、株主総会の正当な目的のため、株主総会前の少なくとも10日間、株主総会の開催通知に指定される株主総会の開催都市内の場所において、またはかかる指定のない場合には株主総会の開催場所において、通常の営業時間中株主の閲覧に供される。この一覧表はまた、株主総会の期間を通じて株主総会の開催場所において作成、維持され、出席株主の閲覧に供される。

(取締役の指名及びその他議事の通知)

(A) 年次株主総会

(i) 取締役の指名及びその他議事を提案する方法 当社の取締役候補者の指名及び株主らによって考慮されるべきその他議事の提案は、年次株主総会において、(a)開催通知に従い、(b)取締役会の指図により、又は(c)第2.10(A)条により要求される提案通知（下記に定義される。）を交付した時点並びに年次株主総会の時点において登録株主であり、年次株主総会において議決権を有する当社の株主（以下「提案株主」という。）より行われるものとし、第2.10(A)条に記載の通知手順に従うものとする。

(ii) 提案通知 提案株主は、当社の取締役候補者の指名（以下「株主指名」という。）又はその他議事の提案（以下「その他株主議事」という。）を、第2.10(A)(i)条に従い年次株主総会に適式に提出するためには、秘書役に対し有効な通知（以下「提案通知」という。）を行わなければならない。その他株主議事の場合には、かかる議事は、法律、基本定款及び本付属定款に基づき、株主の行為として適切なものでなければならない。提案通知を有効にするには、第2.10(A)(iii)条に従い、時宜を得て、又第2.10(A)(iv)条に従い適切な様式によるものでなければならない。

(iii) 適時性 時宜を得たものとするため、提案通知は、前年度の年次株主総会の応当日より120日前の東部標準時午後5時から90日前の東部標準時午後5時までに当社の主要幹部の秘書役に受領されなければならない。（但し、年次株主総会がかかる応当日の前後30日以内に該当しない日に招集された場合に提案通知が時宜を得たものとなるためには、当該年次株主総会の開催日の120日前の東部標準時午後5時から(x)当該年次株主総会の開催日の90日前、または(y)当社が年次株主総会の開催日を初めに公示した日の10日目のいずれか遅い日の東部標準時午後5時までに受領されていなければならない。なお本項は、当社の委任状関連資料に記載がある株主指名手続には適用されない。）年次株主総会の延会又は延期（又はかかる延会又は延期の公示）は、上記に定める提案通知を付与する目的において、新期間を開始することはなく、また期間を延期することもないものとする。

(iv) 適切な形式 適切な様式であるためには、提案通知は以下の要件を満たさなければならない。

(a) すべての提案通知は、(1)提案株主並びに提案株主関係者（以下に定義される。）の登録上の氏名及び住所、(2)提案株主並びに提案株主関係者が登記上及び／又は実質的に直接又は間接的に保有する当社の株式の種類並びに数、(3)いかなる保有候補者の身元、並びに提案株主並びに提案株主関係者が登記上は保有していないが実質的に保有している当社の株式数および(4)(w)提案株主並びに提案株主関係者が登記上及び／又は実質的に直接又は間接的に保有する直接又は間接的に保有されたデリバティブ手段（以下に定義される。）、(x)提案株主並びに提案株主関係者が議決権を有する当社の株式に基づく契約、協定、取り決め又は合意、(y)提案株主及び／又は提案株主関係者が保有する当社のいかなる証券における空売り総額（下記に定義される）および(z)提案株主及び／又は提案株主関係者が関係するヘッジ取引（以下に定義される）についての詳細を記載する。

(b)提案通知が株主指名に関する場合、本第2.10(A)(iv)条(a)の要件を充足することに加え、(1)当該提案通知に特定される各候補者につき、1934年証券取引法(改正を含む。)(以下「証取法」という。)第14条ならびにそれに基づく規則に従い、取締役選任の委任状勧誘に関連して委任状勧誘書またはその他の提出書類において開示することが要求されうる、かかる候補者に関連するその他の情報(委任状勧誘書に候補者として指名され、選任されれば取締役に就任する者の書面による承諾を含む)を記載し、(2)かかる提案通知特定される各候補者からの候補者表明レター(以下に定義される。)を添付する。

(c)提案通知がその他株主議事に関連する場合、本第2.10(A)(iv)条(a)の要件を充足することに加え、(1)議事の概要、(2)株主総会にて議事を提案する理由(3)提案株主及び／又は提案株主関係者のかかる議事における重要な利害関係及び(4)かかる議事に関連する提案株主、提案株主関係者及び／又はあらゆる第三者間の契約、協定、取り決め及び合意の詳細を記載する。

(v)選任される取締役の増加することによる影響 第2.10(A)(iii)条の規定にかかわらず、取締役会に選任される取締役の数が増加し、当社が追加の取締役候補者を前年度の年次株主総会の応当日より90日前の東部標準時午後5時までに公示しなかった場合、提案通知は、かかる増加によって創設された新しい取締役の地位を満たす候補者に関し、当社が年次株主総会の開催日を初めに公示した日の10日目の東部標準時午後5時までに当社の主要幹部の秘書役に引き渡された場合にのみ時宜を得ているものとみなされる。

(vi)定義 本付属定款の目的において、

「デリバティブ手段」とは、価格におけるオプション、ワラント、転換証券、減債基金付社債又は行使権または転換権と同様の権利又は当社の株式のいかなるクラス若しくはシリーズに関する価格又は当社の株式のいかなるクラス又はシリーズの価格の全部又は一部より派生した価格での決算或いはメカニズムをいい、かかる手段又は権利が、当社の株式資本の基本的なクラス若しくはシリーズにおける決算を前提としているか否かを問わない。

「ヘッジ取引」とは、当社のあらゆる証券に関する株主のために締結されたヘッジ又は同様の取引(又は一連の取引)、又は当社のあらゆる証券に関する株主の議決権を増加又は減少される効果又は意図を持つその他の契約、合意、取り決め又は協定をいう。

「候補者表明レター」とは、当社に宛て、取締役の候補者により署名された書面によるレターをいい、候補者は、当社に対し、(a)当該レターにおいて開示されている場合を除き、(i)取締役として選出された場合に、取締役会に上程される議事及び投票に影響する他者または他社との契約、協定または合意の当事者であるか否か、または当事者になる意思の有無、または(ii)取締役としてのサービスに関する直接的または間接的な補償、還付または保障に関する他者または他社(当社を除く)との契約、アレンジメントまたは合意の当事者であるか否か、または当事者になる意思の有無、(b)当該候補者が取締役として選出された場合に、コーポレートガバナンス、取締役の辞任、利害の抵触、守秘義務、株式所有権、証券取引その他に関連する適用される公的に開示された当社の方針およびガイドラインすべてを継続的に遵守することを表明および合意する。当社は、かかる候補者が当社の取締役として行為するのに適格かを判断するため、当社が合理的に要求するその他の情報の提供(候補者が独立した取締役であると見なされるための潜在的適格性に関連する情報を含む)を当該候補者に要求することができる。

「公示」とは、全国的なニュースサービスにより発表されたプレスリリース又は証取法第13、14及び15(d)条ならびにそれに基づく規則に従い、当社が証券取引委員会に公的に提出した書類による開示をいう。

「提案株主関係者」とは、(a)提案株主を直接又は間接的に管理統制支配する又は提案株主と協力して行為する者、(b)提案株主が記録上又は実質的に所有する当社株式の受益権所有者及び(c)かかる提案株主関係者を管理統制する、或いは提案株主関係者管理統制される、又は一般的な管理統制化におかれている者をいう。

あらゆる契約、取り決め、合意、関係その他を通して、対象となる証券の価値の減少により派生する利益又は持分を直接又は間接的に得る者は、証券における「空売り残額」を保有している者と見なされる。

(B)臨時株主総会

開催通知に従い提出された議事のみが臨時株主総会において取り扱われる。臨時株主総会において当社の取締役候補者を指名し、開催通知に従い取締役を選任するには、(i)付属定款第2.3項に従い、(ii)開催通知に従い、(iii)取締役会の指図により、又は(iv)第2.10項(B)により要求される提案通知を交付した時点並びに臨時株主総会の時点において登録株主であり、臨時株主総会において議決権を有する当社の株主よりなされるものとし、第2.10項(B)に記載の通知手順に従うものとする。当社が、当社の取締役を選任する目的において付属定款第2.3項に従い臨時株主総会を招集する場合、当該株主が第2.10(A)(vi)(a)及び(b)条の要件を満たした提案通知を当該臨時株主総会の120日前の東部標準時午後5時から90日前の東部標準時午後5時まで（但し、当該臨時株主総会の公示が臨時株主総会の開催日の100日前以内になされた場合、臨時年次株主総会の開催日を公示した日から10日目の東部標準時午後5時まで）に、当社の主要幹部の秘書役に交付することにより、開催通知に記載のとおり取締役候補を指名することができる。

(C)概略

(i)株主によって提出された情報の検証 提案通知に記載されたまたは添付されたいかなる情報は、取締役会の裁量において不正確または不完全なものと判断し、かかる提案通知は第2.10項に従い提出されていないものとみなすことができる。秘書役の書面による要求に基づき、提案株主は、秘書役の要求から5営業日以内（または当該要求において指定される期間内）に、(a)当該株主の提案通知に記載または添付された情報の正確性を示すための、取締役がその裁量において納得する形での書面による証明および(b)当該株主の提案通知に記載のまたは添付された情報の書面による更新を提出するものとする。

(ii)手続上の要件の充足 本第2.10項に記載の手順に基づき指名された者だけが取締役として株主により選任される資格を有し、又本第2.10項に基づき株主総会に提出された議事のみが、株主総会で取り扱われるものとする。株主総会の議長は、候補者の指名または総会に提出されたその他の議案の提案が本第2.10項に基づき行われているか否かを決定する権限を有しており、提案された指名またはその他の議事が本第2.10項に基づき行われていない場合、かかる指名または提案は不備があることを宣言し、これらを取り扱わないものとする。

(iii)その他の要件および権利 本第2.10項の条項は、証取法およびそれに基づく規則に加え、付属定款に従い株主による取締役の指名またはその他議事の提案に適用されるものとする（当該提案が当社の委任勧誘状に含まれるか否かを問わない。）。従って、本第2.10項の上述の規定にかかわらず、株主は、本第2.10項に記載の事項に関し、州法および証取法ならびにそれに基づく規則に適用されるすべての要件に従うものとする。これに反する規定にかかわらず、本第2.10項のいかなる規定も、証取法に基づく規則14a-8（またはそれに代わる規定）に基づく当社の委任勧誘状における提案の組み入れを要求する株主の権利または提案の取り下げを行う当社の権利に影響を与えると見なされることがないものとする。さらに、株主が証取法に基づく規則14a-8に従い、かつこれを順守して当社への提案を行った場合、本項に記載される指名以外の議事の提案に関する通知要件は充足されたものと見なす。

取締役会

(権限)

当社の事業及び業務は取締役会により運営され、取締役会の指示に基づくものとする。取締役会は、本付属定款により明示的に付与される権限及び義務に加えて、当社のすべての権限を行使し、法律、改訂基本定款又は本付属定款に従い行使し、又は行なうことを株主により指図又は要求されないすべての合法的な行為及び事項を行うことができる。

(定員及び任期)

取締役会を構成する取締役の定員は、基本定款の定めと一致するものとし、適宜取締役会の決議により修正されるものとする。取締役は、秘書役に書面による通知を交付することによりいつでも取締役会を辞任することができる。かかる辞任は、その通知に特定された日時において（日時が特定されていない場合は、秘書役が受領した時点で）有効となる。但し、取締役の辞職の有効性は、かかる辞任がそのように指定している場合、又はコーポレートガバナンスのための当社のガイドライン若しくはその他取締役会が適宜採用する方針に規定される場合、取締役会の承認を条件とすることがある。

(取締役会のリーダーシップ)

取締役会は、毎年メンバーの一人を取締役会長として選出し、取締役会が決定する時期及び方法にて会長を決定する。取締役会長は、当社の取締役である必要はなく、また当社の従業員である必要もない。取締役会長が当社の取締役である場合又は当社の従業員である場合、取締役会は、上席取締役（以下「上席取締役」という。）として務める1名を選出するものとする。上席取締役として選出されるためには、ニューヨーク証券取引所上場会社規則の目的において「独立している」と取締役会に決定されていなければならない。

(取締役会)

(A)定時取締役会は、取締役決議により随時決定される場所及び時間において開催することができる。

(B)臨時取締役会は、(i)取締役会長（もしくは場合により上席取締役）又は、場合により取締役会長（もしくは上席取締役）が招集できない場合は、当社の法務部長もしくは取締役会の執行委員会のメンバー）、又は(ii) 3名以上の取締役が、秘書役に対して書面による通知を交付することにより招集することができる。

(C)取締役は、会議電話又は取締役会の全参加者が相互の発言を聴取可能な類似の通信機器により取締役会に参加することができる。本項に従い取締役会に参加することにより、かかる取締役会には本人が出席したこととなる。

(D)取締役会により別段の決定がない限り、秘書役は、各取締役会の秘書を務める。

(通知)

定時取締役会の場所及び時間を決定する取締役決議は、当該定時取締役会の通知となる。臨時取締役会の通知は、各取締役に対して手交、郵送、ファクシミリ、e-メール又は電話（取締役の代表者に対する電話メッセージ又は取締役の電子ボイスメールシステムを含むがこれらに限らない。）によって24時間以上前に付与されるものとする。上記にかかわらず、取締役会は、すべての取締役が出席し、又は欠席した取締役が、本付属定款第9.4条に基づき取締役会前後にかかる取締役会の開催通知を放棄していない限り、通知を行うことなくいつでも開催することができる。

(定足数)

すべての取締役会において、議事の取扱いに係る定足数を構成するためには取締役の総数の過半数が必要であり、定足数を充足した取締役会の出席取締役の過半数による行為は、取締役会の行為となる。但し、法律、改訂基本定款又は本付属定款に別段の定めがある場合はこの限りではない。

(取締役会を開催せずに行われる行為)

取締役会により要求される又は認可されるいかなる行為は、すべての取締役が書面により合意することにより、取締役会を開催せずに行うことができる。秘書役は、かかる行為につき当社の議事録に記録するものとする。

(取締役会委員会)

(A)執行委員会の設立

取締役会は、場合により取締役会長又は上席取締役、及び取締役会が随時決定する他の取締役にによって構成される執行委員会を設立、維持及びメンバーを選任するものとする。以下に規定される場合、又は取締役会の決議書に規定される場合を除き、執行委員会は、取締役会が当社の事業及び業務の運営について有するあらゆる権能及び権限を有し、かつ取締役会が開催されていないときにこれを行行使することができ、また社印を必要とするあらゆる書類にこれを捺印することを承認できるものとする。但し、執行委員会は、(a)デラウェア州一般会社法により株主の承認を得ることが明示的に要求される行為もしくは事項の承認、採用もしくは株主に対する提言、(b)当社の付属定款の採択、修正もしくは廃止、(c)当社の場合により取締役会長もしくは上席取締役の選任もしくは任命、又は(d)配当の宣言に関する権能又は権限を有しないものとする。

(B)その他の委員会の設立

取締役会は、監査委員会、報酬委員会及び取締役管理委員会を設立、維持及びメンバーを選任し、それぞれ委員長を含め、取締役会が随時決定する人数の委員によって構成される。それぞれの委員会は、法律を前提にその時々が存在するそれぞれの委員会規定が定める又はその他取締役会が定める権力、権限及び義務を負うものとする。取締役会は、望ましいと考えるその他の一又は複数の委員会を設立することができ、それぞれ取締役会が随時決定する委員によって構成され、法律を前提に権力、権限及び義務を負うものとする。

(C)委員会の行為

各委員会規定（該当する場合）、本付属定款及び適用する取締役会決議に基づく各委員会の権利及び権限の範囲内で委員会により取られたいかなる行為、取締役会の権限または取締役会の名において取られた行為と見なされ、保証されるものとする。執行委員会は、各定例取締役会において、また指示のある場合には各臨時取締役会において、前回の報告日以降に当該委員会が行ったあらゆる決議につき報告するものとし、その他の委員会は定期的に取締役会に対し報告を行うものとする。

(D)委員会委員の任期

各委員会の委員は、(i)かかる者が取締役会の構成員でなくなるか、(ii)取締役会が当該委員の辞任を受け入れるか、委員会において当該委員の委員資格を終了されるか、又は(iii)取締役会決議により委員会が解散するまで当該任務を行なうものとする。

(E) 委員会の通知

委員会の定例会議の時間及び場所を定める取締役会決議は、会議の開催通知を構成する。いずれの委員会も、(i)委員長、(ii)委員の過半数又は(iii)かかる者により指示が為された場合は当社の秘書役又は当該委員会の秘書役が各委員会の委員全員に付与する通知に記載される一又は複数の日時に、当該通知に明記される一又は複数の場所において開催されるものとする。臨時会議の通知は、各委員会の委員に対して手交、郵送、ファクシミリ、e-メール又は電話（取締役の代表者に対する電話メッセージ又は取締役の電子ボイスメールシステムを含むがこれらに限らない。）によって24時間以上前に付与されるものとする。上記にかかわらず、委員会は、すべての委員が出席し、又は欠席した委員が、本付属定款第9.4条に基づき委員会前後にかかる委員会の開催通知を撤回していない限り、通知を行うことなくいつでも開催することができる。いずれの委員会の委員も、会議電話により、又は当該会議の全参加者が相互の発言を聴取できるその他類似の通信機器により当該委員会に参加することができ、本項に基づき会議に参加することにより、かかる会議に本人が出席したものとされる。

(F) 委員会の定足数及び投票

すべての委員会において、議事の取扱いに係る定足数を構成するためには取締役の総数の過半数が必要である。委員会の委員が欠席し又は資格を喪失した場合、定足数を充足しているか否かに関わらず、会議に出席する一又は複数の委員のうち議決権を保持している者が、全会一致でニューヨーク証券取引所の規則に基づき適格な別の取締役会構成員を選任し、かかる欠席者又は失格者に代わって会議に参加させることができる。定足数をみたす委員会の出席委員の過半数による決議は、委員会の行為となる。但し、法律、改訂基本定款又は本付属定款に別段の定めがある場合はこの限りではない。委員会により要求される又は認可されるいかなる行為は、すべての委員会の委員が書面により合意することにより、委員会を開催せずに行うことができる。秘書役は、かかる行為につき委員会の議事録に記録するものとする。

(取締役の補償)

取締役会は、取締役が取締役会に参加したことにより被った費用の返還及び取締役会における取締役の業務の補償を行うことができる。

当社の役員

(一般)

取締役会は、最高経営責任者（以下「最高経営責任者」という。）、社長、最高財務責任者、法務顧問、財務役、会計監理役、秘書役及び取締役会が必要又は望ましいと判断するその他の役員（一又は複数の副会長、エグゼクティブ・ヴァイス・プレジデント、シニア・ヴァイス・プレジデント又はヴァイス・プレジデントを含むがこれらに限らない。）を含む当社の役員を選任するものとする。本第4条の特定の規定に従い、すべての役員は、一般にそれぞれの職務に関連し、又は取締役会が付与する権限及び義務を有するものとする。法律、基本定款又は本付属定款により別途禁じられない限り、同一の者が複数の職務に就くことができる。

(任命及び任期)

当社の役員は、毎年、定時株主総会直後の定期取締役会において、又はその後可及的速やかに取締役会により任命されるものとする。各役員は、かかる役員の後任者が適法に選任され資格を付与されるまでか、又はかかる役員は、早期の死亡、辞任もしくは解任までの期間、在職するものとする。取締役会は、理由の有無にかかわらずいつでも役員を解任することができる。執行委員会の選任又は任命による役員もまた、理由の有無にかかわらずいつでも執行委員会によりこれを解任することができる。

(最高経営責任者)

最高経営責任者は、当社の事業及び活動、並びに当社の営業経費及び資本配分を監督、調整及び管理するものとする。最高経営責任者は、当社の最高経営責任者に必要なすべての権利を行使する一般的な権限を有するものとし、取締役会又は本付属定款が定める、その他の義務を履行し、その他の権利を有するものとする。上記はすべて、取締役会の監督により定められ、かかる監督に従った基本方針に従う。

(社長)

社長は、当社の社長に必要なすべての権利を行使する一般的な権限を有するものとし、取締役会又は本付属定款が定める、その他の義務を履行し、その他の権利を有するものとする。上記はすべて、取締役会及び最高経営責任者の監督により定められ、かかる監督に従った基本方針に従う。

(最高財務責任者)

最高財務責任者は、当社の財務に関して責任を有するものとし、財務役及び会計監理役の義務の履行に関して監督責任を行使するものとする。最高財務責任者は、取締役会又は本付属定款が定める、その他の義務を履行し、その他の権利を有するものとする。上記はすべて、取締役会及び最高経営責任者の監督により定められ、かかる監督に従った基本方針に従う。

(法務顧問)

法律顧問は当社の法務に関して責任を有するものとする。法律顧問は、取締役会又は本付属定款が定める、その他の義務を履行し、その他の権利を有するものとする。上記はすべて、取締役会及び最高経営責任者の監督により定められ、かかる監督に従った基本方針に従う。

(欠員)

新しく設定された職務及び死亡、辞任又は解任を理由とする職務の欠員は、取締役会会議において該当する期間の残りの間、取締役会が埋めることができる。

(配当)

デラウェア一般会社法及び基本定款において規定される方法及び条件に基づき、発行済株式の配当を取締役会は随時宣し、当社はその支払を行うことができる。

(配当基準日の確定、その他法的事項)

配当の支払もしくはその他権利の分配もしくは割当を受ける権利を有し、株式の変動もしくは交換に関する権利を行使する権利を有する株主を決定するため、又はその他の法的行為のため、取締役会は配当基準日を確定することができ、配当基準日を確定する決議が採択される日に先行しないものとし、かかる行為の60日以前であるものとする。取締役会が配当基準日を確定しない場合、かかる目的で株主を決定する配当基準日は、取締役会が関連する決議を採択した東部標準時の午後5時におけるものとする。

その他の詳細については、当社の改訂基本定款を参照のこと。

2 【外国為替管理制度】

米国においては、米国非居住者による米国国内会社の株式の取得、米国非居住株主への株式の配当の送金、または米国非居住株主への米国国内会社の残余財産分配につき、外国為替管理上の制限は通常存在しない。

3 【課税上の取扱い】

(1) 所得に対する租税に関する米国と日本との間の2004年条約(以下「2004年条約」という。)が日本の居住者または法人に対する当社株式の配当金についての源泉徴収税に関し適用される。また同条約は、日本の居住者または法人が当該株式を売却した場合に得た売却益についても適用される。

(2) 米国の課税上の取扱い

(a) 当社株式の配当に対する所得税の源泉課税

新日米租税条約に基づき、日本の居住者である個人または日本法人が実質的に所有する当社株式(普通株式を含む。)について、現金配当が支払われる場合、原則として、支払配当金の10%の米国連邦所得税が源泉徴収される。(2004年7月1日より前の支払配当金には15%の米国連邦所得税が源泉徴収される。)ただし、日本の実質株主が米国において恒久的施設を有しており、かつ当該日本の実質株主が所有する当社株式が実質にかかる恒久的施設に関連を有する場合には、通常の所得税率による米国連邦税が課せられるが、上記源泉税は課せられない。

(b) 当社株式の売却に対する所得税

新日米租税条約によれば、当社株式の日本の実質株主は、一般にかかる株式が日本の実質株主の米国における恒久的施設に実質的関連を有していない限り、かかる株式の売却益に対する米国連邦所得税を負担しない(また、売却損を損金算入することは認められない。)日本の居住者である個人株主について、当該株主が課税対象の年に合計183日を超える期間米国内の固定居所を保有していない場合、売却株にかかる固定居所に実質的関連を有していない場合、または株主が売却が行われた年に合計183日を超える期間米国に滞在していない場合、売却益に対する米国連邦所得税は課されない。

(c) 当社株式についての配当および売却益に対する州税および地方税

上記(a)および(b)の米国連邦所得税のほか、当社株式の日本の実質株主が米国において恒久的施設または住所を有している場合には、支払配当および売却益は、一定の条件のもと、適用のある租税条約により認められている場合、当該恒久的施設または住所の所在地の地方当局により地方所得税を課せられることがある。

(d) 相続税

現行法のもとでは、当社株式の実質所有者である日本人が死亡した場合、当該株式は米国内にある財産とみなされ、米国連邦相続税を課せられる。以前の税法では、2010年に死亡した故人の相続税を廃止していたが、2010年12月17日に制定された2010年減税、失業保険延長、雇用創出法(以下「2010年減税法」という。)により2009年12月31日より後に死亡した故人の遺産にかかる相続税が復活した。2010年減税法においては、2009年12月31日(当日を含まない。)から2013年1月1日(当日を含まない。)までに死亡した非居住者である故人の遺産につき、最高で、遺産の35%から60,000ドルを控除した金額の相続税が課される。2010年減税法の規定は2012年12月31日以降に始まる年度については自動的に廃止され、その際、現在失効している追加法案である、2001年以前に施行されていた高水準の相続税が有効となる。

(e) ニューヨーク州の取引税

米国の非居住者である株主は、別段の免除のない限り、ニューヨーク州に支払うべき取引税の払戻し受けることができるため、かかる取引税を負担することなく当社株式を譲渡することができる。売買契約を履行した代理人が支払いを処理する。

(3) 日本国の課税上の取扱い

日本の所得税法、法人税法、相続税法およびその他現行の関連法令に従いかつその制限のもとで、日本の居住者または日本法人は、適用ある租税条約に従い、上記「(2)米国の課税上の取扱い」の(a)ないし(d)において述べた個人または法人の各所得(個人の場合は相続も含む。)について支払うべき米国税額につき日本政府に税額控除を請求することができる。

4 【法律意見】

当社副社長兼法務副部長兼事務部長ルシアーナ・フェイトー氏によって以下の旨の法律意見書が作成されている。

- (1) 当社は、デラウェア州法に基づき適法に設立され、良好な状態で有効に存続する法人であり、本書に記載されたとおり資産を有し、事業を行う権原を有している。
- (2) 同氏の知る限り、本書第一部第1に記載されているアメリカ合衆国の連邦法およびデラウェア州の一般会社法に関する記述はすべて重要な点において真実かつ正確である。

本書第一部第1に記載されているアメリカ合衆国の連邦税法およびニューヨーク州の税法に関する記述に関し、ルシアーナ・フェイトー氏は、当社次席税務顧問ケネス・ミャオ氏によって作成された証明書の記述が同氏の知る限り、すべて重要な点において真実かつ正確であることに依拠する。

第2 【企業の概況】

1 【主要な経営指標等の推移】

(単位：百万ドル、ただし1株 当たり数値を除く)	2011	2010	2009	2008	2007
収益	\$ 11,526	\$ 10,550	\$ 9,831	\$ 10,730	\$ 10,370
費用：					
給与および給付	6,969	6,465	6,182	6,830	6,609
その他営業費用	2,919	3,146	2,871	3,221	3,004
総費用	9,888	9,611	9,053	10,051	9,613
営業利益(a)	1,638	939	778	679	757
受取利息	28	20	17	47	95
支払利息	(199)	(233)	(241)	(220)	(266)
負債の償却費用	(72)	-	-	-	-
受取利息（損失）	9	43	(2)	(12)	173
法人所得税前当期利益	1,404	769	552	494	759
法人所得税	422	204	21	113	257
継続事業からの利益	982	565	531	381	502
非継続事業、税引後	33	306	(290)	(443)	1,987
純利益（損失）	1,015	871	241	(62)	2,489
控除：非支配持分に帰属する 純利益	22	16	14	11	14
当社に帰属する純利益（損 失）	\$ 993	\$ 855	\$ 227	\$ (73)	\$ 2,475
基本的1株当たり利益（損 失）：					
継続事業からの利益	\$ 1.76	\$ 1.01	\$ 0.97	\$ 0.70	\$ 0.88
非継続事業	\$ 0.06	\$ 0.55	\$ (0.54)	\$ (0.83)	\$ 3.61
当社に帰属する純利益（損 失）	\$ 1.82	\$ 1.56	\$ 0.43	\$ (0.13)	\$ 4.49
期中平均発行済株式数	542	540	522	514	539
希薄化後1株当たり利益（損 失）：					
継続事業からの利益	\$ 1.73	\$ 1.00	\$ 0.96	\$ 0.70	\$ 0.88
非継続事業からの利益（損 失）	\$ 0.06	\$ 0.55	\$ (0.54)	\$ (0.84)	\$ 3.57
当社に帰属する純利益（損 失）	\$ 1.79	\$ 1.55	\$ 0.42	\$ (0.14)	\$ 4.45
期中平均発行済株式数	551	544	524	515	542
1株当たり配当金	\$ 0.86	\$ 0.81	\$ 0.80	\$ 0.80	\$ 0.76
平均株主持分利益	16%	14%	4%	N/A	36%

(単位：百万ドル、ただし1株 当たり数値を除く)	2011	2010	2009	2008	2007
年度末財政状態：					
運転資本	\$ 1,909	\$ 2,171	\$ 1,216	\$ 1,391	\$ 1,834
総資産	\$ 15,454	\$ 15,310	\$ 15,337	\$ 15,206	\$ 17,359
長期借入債務	\$ 2,668	\$ 3,026	\$ 3,034	\$ 3,194	\$ 3,604
株主持分	\$ 5,940	\$ 6,415	\$ 5,863	\$ 5,760	\$ 7,853
発行済株式合計(自己株式を 除く)	539	541	530	514	520
その他：					
従業員数	52,000	51,000	49,000	50,100	51,300
株価推移—					
アメリカ合衆国取引所—高	\$ 32.00	\$ 27.50	\$ 25.46	\$ 36.82	\$ 33.90
—低	\$ 25.29	\$ 20.21	\$ 17.18	\$ 20.96	\$ 23.12

(a) 2011年、2010年、2009年、2008年および2007年のそれぞれ51百万ドル、141百万ドル、243百万ドル、328百万ドルおよび98百万ドルの純リストラ費用の影響を含む。

2011年、2010年および2009年の事業に影響した重要事項の説明については、本報告書の第3「事業の状況」1「業績等の概要」を参照のこと。

2 【沿革】

1871年、マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズの前身であるダン・H・ボマー・カンパニー、シカゴにて設立。

1905年、バローズ、マーシュ・アンド・マクレナン、シカゴにて設立。1906年、マーシュ・アンド・マクレナンへ名称変更。

1923年、ガイ・カーペンター・アンド・カンパニーを買収。再保険業務の分野に進出。

1957年、マーシュ・アンド・マクレナンが西海岸最大の地方ブローカー、コスグローブ・アンド・カンパニーを買収。米国における拡大が1960年代を通じて継続。

1959年、ウィリアム・M・マーサー・リミテッドを買収。

1962年、マーシュ・アンド・マクレナン、公開会社化。1960年代を通じ、ヨーロッパの主要ブローカーとの取引関係を形成。

1969年、親会社としてのマーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インク設立。専門的サービスを開発・拡大する会社戦略を強化。

1980年、C.T.ボウリング・アンド・コー・リミテッドを買収。当社、ロイズのブローカーとなる。

1982年、当社が保険プログラム管理事業を個別の企業に統合。1990年、シーバリー・アンド・スミス・インクへ商号変更。

1987年、マーサーとA.S.ハンセンが合併。米国最大手の、従業員福利報酬コンサルティング会社を実現。テンプル・バーカー・アンド・スローンを買収。経営コンサルティングを含むコンサルティング・サービスを拡大。

1990年、ストラテジック・プランニング・アソエイシツ・インクを買収。テンプル・バーカー・アンド・スローンと合併。1992年、マーサー・マネジメント・コンサルティングへ商号変更。

1997年、当社はジョンソン・アンド・ヒギンズと合併し、リスクおよび保険サービスにおける当社の統率力が強化された。当社、フランス二番手の保険ブローカー、CECARを買収。

1998年、当社、英国に拠点を有する保険ブローカーであるセジウィック・グループ・ピーエルシーを買収。当社、メキシコの主要な保険ブローカーかつ従業員福利コンサルティング会社であるBrockman y Schuh Groupを買収し、スカンジナビア市場における主要な地位を獲得。

2001年、当社は、2001年9月11日の世界貿易センタービルへのテロ攻撃により同族企業の人員295名を失い、人員の損失という点で深刻な被害を被った。マーサー、ストラテジック・コンペンセーション・アソシエイツを取得し、それによりマーサーの世界的報酬業務を強化した。

2003年、マーサー、オリバー・ワイマン・アンド・カンパニーの買収により、大手の金融サービス戦略およびリスク・マネジメント・コンサルティング会社であるマーサー・オリバー・ワイマンを設立。

2004年、マーサーは、Synhrgh HR Technologiesを買収し、マーシュは、ヒート・ランバートオーストラリアおよびニュージーランド事業部を買収し、当社は世界を代表するリスクコンサルティング会社であるクロール・インクを買収した。2004年10月、当社会長兼代表取締役ジェフリー・W・グリーンバーグの辞任に伴いマイケル・G・シェルカスキーが当社の社長兼代表取締役に任命された。

当社は、2004年から2005年を通して、保険業界のレギュレーターおよび州法捜査当局との間に締結された和解契約に連動して、当社の保険ブローカー子会社であるマーシュが保険金として取得した手数料およびその他の報酬の一層の透明性および保険会社との不測な補償配置の廃止など、ビジネスモデルに業界をリードする大幅な変更を行った。

2006年、当社は、リスクおよび人的資本事業を成長させることに集中し、継続して資産の戦略的処分を行う。2006年、当社はセジウィック・クレイムズ・マネージメント・サービシーズを第1四半期に、英国に拠点を有する当社の大規模な仲介業者であるプライス・フォーブスを第3四半期に、クロール・セキュリティ・インターナショナルを第4四半期に売却した。2006年5月、スティーブン・ハーディス氏が当社の取締役会の社外会長となる。

2007年、マーサー・オリバー・ワイマン、マーサー・マネージメント・コンサルティングおよびマーサー・デルタ・オーガニゼーション・コンサルティングは、一つに合併し、オリバー・ワイマン・グループとなった。マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティングは、マーサーの世界的なブランド方針の一環としてマーサーに改名し、マーサーが行う一連のコンサルティング、アウトソーシングおよび投資サービスを強化する。当社は、1970年に当社が買収した投資運用会社であるパトナム・インベスツメントのグレート・ウエスト生命保険への売却を完了した。

2008年初旬、ブライアン・デュペローは、マイケル・G・シェルカスキーの後任として当社の社長兼CEOに任命された。子会社であるマーシュ、ガイ・カーペンターおよびクロールに新しい経営幹部のリーダーシップが設置された。2008年9月、バネッサ・A・ウィットマンが当社の最高財務責任者に就任した。2008年第四四半期、当社は、米国および英国のリストラクチャリング事業を、レバレジド・バイアウトによりそれぞれの経営陣に売却した。

2009年、マーシュは、ガイ・カーペンターによる再保険仲介企業であるジョン・ビー・コリンズ・アソシエイツ・インクおよび再保険ブローカーであるラットナー・マッケンジー・リミテッドの買収等、「リスクおよび保険サービス」セグメントにおいていくつかの買収を行った。2009年12月には、HSBCバンク・ピーエルシーの完全子会社であるHSBC・インシュランス・ブローカーズ・リミテッド（HIBL）の買収を契約した。この取引は2010年3月に終了している。

2010年、当社はクロールのアルテグリティ・インクに対する売却を完了した。

2011年、当社は上層部経営陣におけるいくつかの変更を発表した。ダニエル・S・グレイザーがマーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズの新設された役職であるグループ会長兼最高執行責任者に就任し、子会社であるマーシュおよびガイ・カーペンターに新しい経営幹部による指導体制が導入された。

当社は、リスク、戦略および人的資本の分野においてアドバイスおよびソリューションを提供するグローバル且つ専門的なサービス提供会社である。当社は、保険ブローカー、仲介業者およびリスク・アドバイザーであるマーシュ、リスクおよび再保険の専門家であるガイ・カーペンター、人的資源および関連する財務上のアドバイスおよびサービスを提供するマーサーおよび管理および経済コンサルタントであるオリバー・ワイマン・グループを含む、数多くの世界の主要なリスクの専門家および専門コンサルタントの親会社である。世界中に52,000人以上の従業員を有し、年間連結収益が115億ドルを上回る当社は、100カ国以上の国々の顧客に分析、アドバイスおよび取引のノウハウを提供する。

当社は、2つのセグメントを通して業務を遂行している。

- ・ **リスクおよび保険サービス**は、リスク・マネジメント活動（リスク・アドバイス、リスク移転並びにリスク・コントロールおよび軽減ソリューション）および保険および再保険仲介およびサービスを含む。当社は、主としてマーシュおよびガイ・カーペンターを通して本セグメントにおける業務を行う。
- ・ **コンサルティング**は、人材コンサルティングおよび関連のアウトソーシングおよび投資サービス並びに専門マネジメントおよび経済コンサルティング・サービスを含む。当社は、マーサーおよびオリバー・ワイマン・グループを通して本セグメントにおける業務を行う。

当社のセグメントについての詳細は以下で説明する。セグメントに関する財務情報は本報告書の第6「経理の情報」において提供されている。

当社のビジネス

リスクおよび保険サービス

リスクおよび保険サービスのセグメントは、2011年においては総セグメント収益の約54%をもたらしており、世界規模で約27,600人の社員を雇用している。当社はこのセグメントの事業をマーシュおよびガイ・カーペンターを通じて行っている。

マーシュ

マーシュは、1871年の創立以来、リスクおよび保険サービス、ソリューション提供分野での世界的なリーダーである。マーシュは仲介手数料による代理、リスク・マネジメントの訓練、保険およびリスク・マネジメント・サービスのグローバル化、その他多くの革新的な手段やサービス基盤のコンセプトと実務を導入し、推進することにより、顧客と保険業界に革新をもたらし、今後の方向性を示してきた。

マーシュは、2011年において総セグメント収益の約45%をもたらした。25,400人近くのマーシュの従業員が、リスク・マネジメント、リスク・コンサルティング、保険ブローカー、新しいリスク・ファイナンスおよび保険プログラム管理サービスを、100カ国を越す世界中の多様な企業、政府事業体、専門サービス団体および個人に提供する。マーシュの顧客は、規模、業界、地理および曝されるリスクにおいて多岐にわたっている。マーシュは、顧客の購入スタイルに応じ、リスクや地域的展開の複雑さに基づく状況に応じたソリューションを提供することにより、効果的、効率的な顧客サービスを提供することができる。

保険ブローキングおよびリスク・コンサルティング

マーシュは、主要業務である保険ブローキングおよびリスク・コンサルティング業務において、顧客のリスク管理および保険のニーズに対応するため、チーム・アプローチを採用している。それぞれの顧客との関係は、顧客管理者が調整し、多くの業種およびリスク特性から、顧客がその多様なリスクを分析、判定および管理するために必要な材料を集める。提供される製品およびサービスには、プログラムのデザインおよび実行、プログラム実行後のサポートおよび管理、クレームのサポートおよび対処、代替的リスク戦略そして豊富なリスク分析とリスク・マネジメントコンサルティングサービスが含まれる。マーシュには、その仲介業務に加え、顧客に提供する総合サービスにおいて重要いくつかの重要な業務および専門分野がある。その中には、多国籍顧客サービス、マーシュ・リスク・コンサルティング、リスク、専門・業界実務、ボーリング・マーシュ、消費者事業、市場コンサルティング、マーシュ&マクレナン・エージェンシー、キャプティブ・ソリューション、シネラー・グループ、並びにマーシュ・クライアント・テクノロジーが含まれる。

多国籍顧客サービス

多国籍顧客サービス（MCS）は、その規模に拘わらず、専ら多国籍企業の顧客に優れたサービスと保険ソリューションを提供している。MCSは、独自のツールと技術および専門的な手腕を組合わせたサービス基盤を有し、リスク・マネジメント・プログラムを提供している。MCSは、世界的な専門知識およびローカル市場の精緻な知識を提供することにより、クライアントが現地の規制や法的環境の中で直面する世界的なリスク問題に対処できるよう手助けを行う。

マーシュ・リスク・コンサルティング

マーシュ・リスク・コンサルティング（MRC）は、保険対象外のものを含む包括的範囲のリスク問題についてのアドバイスおよびソリューションを提供するコンサルティングの専門家によって構成される国際的な組織である。MRCは、リスクを特定し、重要なビジネス機能を査定し、既存のリスク対処および戦略の評価を行う顧客の手助けを行う。MRCは5つの主要なリスク分野においてクライアント・サービスを提供する。

- ・ **マーシュ事業分析**：リスクおよび事業管理に分析論を応用し、問題のより良い理解の促進、意思決定の具体化、革新的解決および戦略の実現並びにコスト削減に役立てている。
- ・ **資産リスク・コンサルティング**：企画からデザイン、構成、保守、改造、処分に至るまで、資産運用のライフサイクル全体にわたり、資産リスクおよび損失を管理し、評価し、または緩和するためのコンサルティング・ソリューションを提供する。
- ・ **投資顧問、保険金請求および訴訟サポート**：独自の工程と技術を用いた法廷会計、損害および賠償請求のコンサルティングおよび管理、請求会計の準備、複雑な請求のコンサルティング、大規模不法行為のコンサルティング、査定、調査サービス、建設の遅れおよび紛争のコンサルティング並びに投資計画の専門的かつ革新的なソリューションを提供する。

- ・**労働力戦略**：継続的リスク改善（CRI）プロセスを用いて、従業員の損害賠償コストの削減、作業の品質、安全性および効率性の向上、生産性および採算性の向上、経営目標のサポートに必要な行動の強化、並びに持続的な安全衛生管理システムの開発および実行の継続的な向上および支援努力を創造する。
- ・**戦略的リスク・コンサルティング**：重要な事業資産、プロセスおよび社会的評価の維持、保護および防衛を支援するため、一連の危機管理サービス、企業リスクの弾力化サービスを提供する。規制上の要件へのコンプライアンスを評価し、コーポレートガバナンスに対する利害関係者の要望を満足させる。

リスク、専門・業界実務

顧客が戦略目標、営業目標およびリスク・マネジメント目標を達するための更なる支援のため、マーシュは以下に掲げる分野に特有なグローバルリスク、専門・業界実務についてアドバイスをを行い、仲介業務およびクレーム対処を提供している。本事業の従業員は、大企業および中堅企業の両方に対して、顧客の業種および個別の営業環境における経験と生きた知識を活用し、保険の必要範囲の特定を容易にし、リスク管理コストを減少させる。

リスクおよび専門実務

- 航空および航空宇宙
- 専属ソリューション
- 傷害
- クレーム
- エネルギー
- 環境
- 金融および専門分野
- インフラストラクチャー
- マーシュ・リスク・コンサルティング
- 海上
- 政治的危機／企業間信用
- 未公開株式および合併吸収
- 製品リコール
- 財産
- 保証

業界実務

- 農業および漁業
- 自動車
- 化学薬品
- 通信、メディアおよび科学技術
- 建築
- 教育
- 金融機関
- 水産業
- 林業および総合的な木製品
- 健康管理
- 接客および賭博
- 生命科学
- 製造業
- 鉱業、金属および鉱物
- 権力および公共事業
- プロジェクト・リスク
- 公共団体
- 不動産業
- 小売業／卸売業
- スポーツ、娯楽およびイベント
- 運輸

ボーリング・マーシュ

ボーリング・マーシュは、顧客ニーズと市場機会の高まりを受けて、損害保険（テロ行為を含む。）および災害リスク対応に特化した国際的なブレイスメント・ブローカーとして2008年に設立された。ボーリング・マーシュは、主要な国際市場拠点（バミューダ、ブラジル、ダブリン、ロンドン、マイアミ、シンガポール、東京およびチューリッヒを含む。）における地域専門性を生かし、国際規模のネットワークを統合することにより、世界中の顧客に対して有利な取引条件を提供している。

消費者事業－アフィニティ／プログラム&個人顧客

主要業務であるリスク管理および仲介業務に加え、マーシュは、アフィニティ／プログラムのマーケティングと管理の機会および個人富裕層への保険販売のどちらかまたは両方に焦点を合わせたコンシューマー・ビジネスを各地域的な地域において運営している。アフィニティ／プログラムビジネスは主として支援機関であるクライアントと協力して保険商品およびサービスをプログラム基準で販売、管理し、クライアントとその支持基盤（例えば場合によっては従業員、メンバー、フランチャイジーまたは顧客等）との間の親和関係を活用している。これらのプログラムは、専門職業責任保険に集中した広い範囲における生命および健康保険、損害および障害保険を含む。マーシュ・コンシューマーの個人富裕層に対する販売およびサービス事業は、概して米国に焦点を合わせており、「個人顧客向けサービス」（損害保険商品）並びに「個人顧客向け生命保険ソリューション」または（生命および健康保険）の名義で運営している。これらの事業は多額の純資産を保有する個人、家族並びにそれらの顧問役に対して、リスクの広がりを完全管理し、現在の生活水準を保ち、財産、現収入および遺産を保護、保存するために一貫したソリューションを提供する。

マーケット・コンサルティング

マーシュは保険業者にマーケット・コンサルティングおよび流通サービスを提供する。マーシュは、マーケットと連動した電子プラットフォームを通じて、保険業者に対して個別に、より良い選択肢とリスク認識、詳細なパフォーマンス・データと指標を提供する。

マーケット・コンサルティング・チームは、パフォーマンス指標とより良い選択について保険業者と確認し合い、そのパフォーマンスの向上を支援し、配置プロセスにおける効率性を高め、クライアントおよび潜在顧客により優位で魅力的な提案ができるよう支援する。

マーシュ&マクレナン・エージェンシー

2008年10月、マーシュは米国の最大手保険エージェンシーの一つとなるマーシュ&マクレナン・エージェンシー（MMA）を設立し、国内の中小規模事業の需要に corres 応している。MMAのサービスは、プログラム構築、市場知識、業界における経験および専門知識、競争価格、並びに現地要員およびサービスの専門家を模索する顧客を対象にしている。MMAは、営利損害保険、個人を対象とした保険、従業員福利厚生並びに生命保険／相続計画を、マーシュのその他保険仲介事業から独立して運営されている小売店舗にて、専用の販売サービス部隊を通して提供している。

専属代理店

専属代理店事業は、29ヶ所の専属事務所およびコンサルティングの専門的知識を有する全世界のマーシュ代理店が、約1,263の専属機関にサービスを提供している。専属機関には、親会社の専属保険機関、リインシュアランス・プール、リスク・リテンション・グループその他を含む

本事業は、キャプティブ保険の実現可能性の分析を行い、専属保険の設計および実行の手助けを行うコンサルティング部門である「キャプティブ・アドバイザー・グループ」と、業界のリーダーとして専属機関の管理、コンサルタントおよび保険に関連したサービスを提供する「キャプティブ・マネージメント」からなる。

シネラー・グループ

米国最大級の専門職業責任保険および特別保険制度のアンダーライティング・マネージャーであるビクター・0・シネラー氏は、認可仲介業者を通じてリスク管理および保険解決策を提供している。

本グループには、カナダ大手のマネージング・ジェネラル・エージェントであるENCONグループ・インクが含まれる。ENCONは、認可保険仲介業者およびプラン・アドバイザーを通じて、専門職業責任保険および建築工事保険、個人、専門家、組織および事業のための退職者給付金制度を提供する。

マーシュ・クライアント・テクノロジーズ

マーシュ・クライアント・テクノロジーズは、マーシュコネクト、マーシュの国際的な顧客テクノロジー・インターフェイス、およびCS STARSで構成される。CS STARSは、リスク並びに保険請求管理システムおよび関連のデータサービスの大手プロバイダーである。

マーシュコネクトは、「リスクおよび保険データベース」および「クライアント・サービシング・アプリケーション」という2つの機能を提供する共用プラットフォームである。所有するデータベースは、多岐にわたるリスクと保険市場の知識、リサーチ方法並びに対話型ユーティリティを提供する。加えて、マーシュコネクトは、顧客の運営およびリスク因子に関連する重大なリスクおよび保険情報へのリアルタイムなアクセスを提供する。プラットフォームは、チームが情報を共有し、ビジネスオンラインを連携および処理することにより、リスク・マネージメント部門の経営効率の強化を図ることを可能にする。

CS STARSは、リスク管理、請求、管理、コンプライアンス管理およびデータ管理をサポートする統合的なソフトウェアおよびサービスを通じて、リスクマネージメントの専門家、保険業者および第三者管理機関の技術的要求に対応する。

ガイ・カーペンター

ガイ・カーペンターは、2011年において総セグメント収益の約9%をもたらした。約2,200人のガイ・カーペンターの専門家は、リスク・アセスメント、保険計理サービス、専門的な製品知識および再保険市場における取引先の紹介により、全世界の顧客に再保険およびリスク・マネージメントの手法を提供する。顧客サービスには、契約、請求の管理および信託会計も含まれる。

あらゆる種類の再保険に関するブローカーまたは仲介人として、ガイ・カーペンターは、主に2種類の財産および災害の再保険を取り扱っている。契約再保険はリスクのポートフォリオの移転を伴う。任意の再保険は単一の保険証券により提供される補償の一部または全部の移転を伴う。

ガイ・カーペンターはまた、農業保険；代替的リスク移転（グループベースのキャプティブおよび保険プール等）；航空保険および航空宇宙保険；事故・災害保険（複数の保険契約または被保険者にまたがる損失）；建設土木保険；クレジット、ボンド、政治リスク；追加ないし包括生命保険；一般災害；生命、事故および健康保険；海洋およびエネルギー保険；医療賠償責任保険専門職業賠償責任保険；プログラム・マネージャー保険；財産保険；再保険の引受（再保険会社間の再保険）；保証（保証書その他財務保証の再保険）；テロのリスク、並びに労働報酬を含む広い範囲の特殊な業務分野における再保険サービスを提供している。

ガイ・カーペンターは、産業損害保険を含む伝統的な再保険の代替商品を提供し、また関連会社を通じて、リスク関連証券を発行することによる大災害のリスクの移転等、資本市場における代替案を顧客に提供している。MM C証券のガイ・カーペンター部門であるGC証券は、M&A並びに私募および自己資本募集を含む企業金融ソリューションおよびキャピタル・マーケットを通じたリスク転移ソリューションを提供し、ガイ・カーペンターの業界内の強い関係、解析能力および再保険における専門知識を補完している。

さらに、ガイ・カーペンターは、保険数理、企業リスク・マネジメント、金融および規制に関するコンサルティング、ポートフォリオ分析および資本の有効な活用についての助言等の、多数の再保険関連サービスを顧客に提供している。ガイ・カーペンターのGCアナリティックス・ユニットは、ローカル・リソースとして顧客の業種に特有の不確定要素を理解し数値化するための支援を行う。GCアナリティックスの専門家たちは、ガイ・カーペンターのアカウント・エグゼクティブと緊密な連携を取りながら、数々の分野において、再保険利用、大災害エクスポージャー・ポートフォリオ管理、新製品／市場開発、格付け機関および評価の影響、損失引当金リスク、適正資本量および資本収益を含む、顧客の重要な決定を支援する。

リスクおよび保険サービスにおけるサービスの対価

マーシュおよびガイ・カーペンターは、主に手数料を通して、仲介およびコンサルティング・サービスに対する報酬を得ている。手数料率は、提供される保険または再保険の種類、特定の厳選された保険契約者または再保険契約者、仲介業者が活動し顧客と交渉する能力により金額が異なる。マーシュおよびガイ・カーペンターは、他者の受託者の資格において保有する特定のファンドにおける金利収入を受領する。マーシュは、保険業者に提供するマーケット・コンサルティング・サービスおよび／または流通サービスについて、付加された手数料（保険業者に課される定率の保険料）および定額の手数料により対価を得ている。リスクおよび保険サービスセグメントの収入に影響している財源や要因についての詳細は本報告書の第3「事業の状況」1「業績等の概要」を参照のこと。

コンサルティング

当社のコンサルティング・セグメントは、2011年度において総セグメント合計の約46%の利益を出し、全世界に約23,800人の従業員を擁している。当社は、マーサーおよびオリバー・ワイマン・グループを通して本セグメントにおける業務を行っている。

マーサー

マーサーは、41カ国で20,300人近くの現役専門家を擁しており、人的資源コンサルティングおよび関連のアウトソーシングおよび投資サービスの世界規模の主要な提供者である。顧客は、フォーチュン1000社およびFT100指数における会社の大多数および中規模および小規模の市場組織を含む。マーサーは、2011年において総セグメント収益の約33%をもたらした。

マーサーは、以下の分野で事業を行っている。

退職、リスクおよび金融コンサルティング

退職および投資内の事業は、顧客に一連の退職アドバイスおよびソリューションを共同で提供する。マーサーは、企業、政府および機関の顧客に対して、幅広い戦略的かつコンプライアンス上必要な退職サービス並びにソリューションを提供する。マーサーは、確定給付型、確定拠出型およびハイブリッド型の退職プランの計画、管理およびリスク・マネジメントにつき、世界規模で顧客の支援を行っている。マーサーの退職サービスへの財政的アプローチは、顧客が経営目標および公的要件を見据えた制度の設計および運用を考慮することを可能にする。

医療および福利厚生

マーサーは、医療および福利厚生事業において、従業員健康管理プログラムの計画、実行および管理、現地の利益関連の規則への承諾および従業員のための医療および福利厚生制度の確立において公共および民間セクターにおける雇用者の支援を行う。マーサーは、総合的な健康管理戦略、国際的な医療サービスの仲介、ベンダーの業績監査、人生計画および障害への配慮および医療サービス提供者の業績の測定につき、アドバイスおよびソリューションを雇用者に提供する。このサービスは、保険会社および医療保障提供者の選定に関連する手数料を基準とする仲介サービスと同様、伝統的コンサルティングを通して提供される。

人材、報酬およびコミュニケーション

マーサーの人材、報酬およびコミュニケーション事業は、従業員の契約、管理および報酬、取締役報酬プログラムの計画および人的資源(HR)の有効性の改良に関して雇用者にアドバイスを提供する。

マーサーの情報製品ソリューション事業は、独自の調査情報および意志決定支援ツールを通して、人的資本情報および戦略的人的資本意志決定を改善するための分析能力を顧客に提供する。

マーサーのコミュニケーション事業は、従業員の意欲を最大化し、従業員に正しい行動をとらせ、業績の改善を達成するため、顧客がHRプログラムおよびその他組織的な変更を計画および実行する支援を行う。

アウトソーシング

マーサーは、アウトソーシング事業を通して、福利厚生管理サービスを世界規模で顧客に提供する。マーサーは、福利厚生領域および国境を越えてサービスを提供することにより、顧客が、より効率的にその従業員福利厚生を管理するための支援を行う。マーサーのアウトソーシング事業は、金銭面、医療面その他全般的な福利厚生制度の管理および実行、退職金の管理および支払を含む退職に関する総合的なアウトソーシング、確定給付の管理、確定拠出の管理、医療補助の管理および全般的な福利厚生のための独立したサービスを含む福利厚生に関する総合的なアウトソーシングを提供する。

投資

マーサーは、35カ国以上の国々において、年金、基金、寄付金等のファンド受託者およびその他投資家への投資顧問業務を提供する。マーサーは、戦略立案、設計および実行から進行中のポートフォリオ管理まで、集団的投資プロセスにおけるすべてのステージをカバーするアドバイスおよび意思決定委託サービスを提供する。

マーサーの投資顧問事業は、法人投資家（退職制度提供者および受託者等）および個人投資家を対象に、（主にマーサーによって運用される関連ファンドの組み入れ、第三者の拠出金および金融アドバイスの基盤を通じて）主に退職金制度の資産について複数のマネージャーによる投資ソリューションを提供している。これらのソリューションには、負債を原資とする投資および保険計理における当社の専門性を生かした運用停止中の確定給付型年金および個人資産運用への助言、および年金制度のスポンサーのための「ワンストップ型」の投資顧問業務および資産管理業務が含まれる。投資マネジメント事業は、4つの地域（米国、カナダ、ヨーロッパおよびオーストラリア／ニュージーランド）において最大限のリスク／リターンを選択を備えた多様な投資オプションを提供している。2011年12月31日現在、マーサーの投資マネジメント事業は、530億ドルの運用資産を有している。

オリバー・ワイマン・グループ

25カ国以上に事務所および約3,500人の専門家を有するオリバー・ワイマン・グループは、3つの営業ユニット（その分野の第一人者であるオリバー・ワイマン、リップスコットおよびNERAエコノミック・コンサルティング）を通して、顧客に投資顧問サービスを提供する。オリバー・ワイマン・グループは、2011年において総セグメント収益の約13%をもたらしている。

オリバー・ワイマンは、大手の国際経営コンサルティング会社である。オリバー・ワイマンのコンサルタントは、各産業分野および領域において深い専門的知識を有する専門家であり、戦略立案、運用、リスク管理、組織の変革およびリーダーシップの発揮に関して適切なサービスを提供することができる。その対象となる産業グループは、以下を含む。

- ・ 自動車
- ・ 航空、航空宇宙および防衛
- ・ コミュニケーション、メディアおよびテクノロジー
- ・ エネルギー
- ・ 法人および制度上の銀行業、保険業、資産管理、公共政策および小売業を含む金融サービス
- ・ 銀行業務
- ・ 工業製品およびサービス

- ・ 医療およびライフサイエンス
- ・ 小売業および消費者製品
- ・ 陸路による輸送

オリバー・ワイマンは、上記の業界知識に加えて、以下の領域における専門性を活用する。

- ・ **保険計理** オリバー・ワイマンは、公設または私設の企業、自家保険のグループ組織、保険会社、政府機関、保険監督官庁およびその他の組織への保険計理上のコンサルタント業務を提供する。
- ・ **事業および組織転換** オリバー・ワイマンは、大規模な変更が進行しているまたは予定されている組織、並びに戦略的な転換またはリスクに直面している組織に対し、業務の構築、パフォーマンスの向上および組織的能力の形成を指導する。
- ・ **CEOの有効性** オリバー・ワイマンは、全世界のCEOから信頼されるアドバイザーとして、CEOの影響力を最大限に伸ばし、彼らが大きく複雑な組織のリーダーとしての役割を果たせるよう支援を行っている。オリバー・ワイマンは、説得力のある戦略的方向性を明示し、戦略実行時に適切なプレーヤーを配置し、強固な幹部チームを構築し、適切な支配構造をデザインし、トップ人事を成功裏に指導し、取締役と効果的に協働するために、CEOとの協力体制を敷いている。
- ・ **企業金融および再構築** オリバー・ワイマンは、プライベート・エクイティ・ファンド、ヘッジ・ファンド、政府系ファンド、投資銀行、商業銀行、アレンジャー、戦略的投資家および保険業者における投資の意思決定をサポートする数々の機能を提供する。
- ・ **リスク・マネジメント** オリバー・ワイマンは、企業や金融機関のCEOその他財務およびリスク管理を行う上級職を支援している。オリバー・ワイマンは、それらの個人または組織に求められる役割、ニーズ、優先順位の進化が作り出す諸問題に対し、効果的かつカスタマイズされたソリューションを提供するための広汎なサービスを提供する。
- ・ **リーダーシップ開発** リーダーシップ開発事業は、顧客の戦略上の強みとしてのリーダーシップ開発を促進するため、組織の全てのレベルにわたる指導力開発のためのカスタマイズされたソリューションを提供している。かかるカスタマイズされたソリューションはリーダーシップと従業員プログラム、行動学習、コーチング、Eラーニングおよびオンライン申請を含む幅広い学習方法を融合させている。
- ・ **マーケティングおよび販売** オリバー・ワイマンは、発注/価格設定の最適化、製品/サービスのポートフォリオの管理、製品のイノベーション、マーケティング経費の最適化、価格を基準とした顧客の管理および販売モデルの更新を、各分野の主要な企業に提供する。
- ・ **操作および技術** オリバー・ワイマンは、業界トップレベルのIT組織のデザイン、IT経済の管理、「リーン・シックス・シグマ」原則と方法論およびソーシングの専門的技術を提供する。
- ・ **戦略** オリバー・ワイマンは、成長戦略および企業ポートフォリオ、非有機的成長およびM&A、業績改善、ビジネス設計および革新、企業センターおよび共有のサービスおよび戦略的計画の分野における企業戦略的アドバイスおよびソリューションの大手供給業者である。

リップンコットは、法人の商標、アイデンティティおよびイメージに関してさまざまな産業で世界中の会社にアドバイスを提供するブランド戦略およびデザイン・コンサルティング会社である。リップンコットは、世界で最も認知されるブランドのうちの一部の確立を支援してきた。

NERAエコノミック・コンサルティングは、競争、規制、公共政策、戦略、財務および訴訟に関する非常に複雑な業務上および法的問題に対する現実的な解決方法を獲得するため、経済分析およびアドバイスを公共および民間企業に提供する。NERAの専門家は、企業、政府、法律事務所、監督官庁、産業団体および国際的な政府機関を含む顧客を補佐する活動を世界中で行っている。NERAが専門化している事業分野は、独占禁止、証券、複雑な商業訴訟、エネルギー、環境経済学、ネットワーク産業、知的所有権、製造物責任並びに大規模な不法行為および振替価格操作を含む。

コンサルティング事業におけるサービスに対する報酬

マーサーおよびマオリバー・ワイマン・グループ事業は、主に顧客が支払う手数料を通して、アドバイスおよびサービスについて報酬を受ける。マーサーの医療および福利厚生事業は、保険契約の締結に関する保険会社からの手数料（医療および福利厚生事業の収益の半分以上を構成する。）およびコンサルティング手数料を通して報酬を受ける。マーサーの投資一任業およびマーサーの確定拠出管理サービスは、通常、管理および／または運用資産に基づく手数料を通して報酬を受ける。コンサルティングセグメントの収入に影響している財源や要因についての詳細は本報告書の第3「事業の状況」1「業績等の概要」を参照のこと。

4 【関係会社の状況】

(1) 親会社

当社に親会社はない。

(2) 子会社

当社は全世界に約587社の子会社を有している。以下は当社の重要な子会社である。当社はその他約571社の子会社を有している。

名称	設立国および設立州	主たる事業	提出会社の議決権保有割合 (直接保有および間接保有いずれも含む。)
マーシュ・インク	アメリカ合衆国 デラウェア州	リスクおよび保険サービス	100%
マーシュUSAインク	アメリカ合衆国 デラウェア州	リスクおよび保険サービス	100%
ガイ・カーペンター・アンド・カンパニー・エルエルシー	アメリカ合衆国 デラウェア州	リスクおよび保険サービス	100%
マーシュ・アンド・マクレナン・エージェンシー・エルエルシー	アメリカ合衆国 デラウェア州	リスクおよび保険サービス	100%
マーシュ・アンド・マクレナン・リスク・キャピタル・ホールディングス・リミテッド	アメリカ合衆国 デラウェア州	リスクおよび保険サービス	100%
シーバリー・アンド・スミス・インク	アメリカ合衆国 デラウェア州	リスクおよび保険サービス	100%
マーサー・インク	アメリカ合衆国 デラウェア州	コンサルティング	100%
マーサー・エルエルシー	アメリカ合衆国 デラウェア州	コンサルティング	100%
マーサー・ホールディングス・インク	アメリカ合衆国 デラウェア州	コンサルティング	100%
マーサー (US) インク	アメリカ合衆国 デラウェア州	コンサルティング	100%
オリバー・ワイマン・インク	アメリカ合衆国 デラウェア州	コンサルティング	100%
オリバー・ワイマン・エルエルシー	アメリカ合衆国 デラウェア州	コンサルティング	100%
ナショナル・エコノミック・リサーチ・アソシエイツ・インク	アメリカ合衆国 カリフォルニア州	コンサルティング	100%
ナショナル・エコノミック・リサーチ・アソシエイツ・インク	アメリカ合衆国 デラウェア州	コンサルティング	100%
オリバー・ワイマン・コーポレート・リスク・コンサルティング・インク	アメリカ合衆国 デラウェア州	コンサルティング	100%
オリバー・ワイマン・アクチュアリアル・コンサルティング・インク	アメリカ合衆国 デラウェア州	コンサルティング	100%

5 【従業員の状況】

2011年12月31日現在、当社および連結子会社は、世界に約52,400人の従業員を擁し、うち約27,600人はリスクおよび保険サービスに、約23,800人はコンサルティングに、そして約1,000人は親会社に従事している。

第3 【事業の状況】

1 【業績等の概要】

2011年12月31日に終了した会計年度

概略

マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インクおよび子会社(以下「当社」という。)は、リスク、戦略および人材の分野においてアドバイスおよびソリューション等の世界規模の専門的サービスを提供する会社である。当社は多数の世界トップのリスク専門企業および特殊コンサルタント会社の親会社であり、かかる子会社には、保険仲立・仲介業者兼リスクアドバイザーであるマーシュ、リスクおよび再保険のスペシャリストであるガイ・カーペンター、人材および関連する金融アドバイスおよびサービスを提供するマーサー、ならびに経営および経済コンサルタントであるオリバー・ワイマン・グループが含まれる。当社は、世界中に52,000人以上の従業員を擁し、年間収入は11,500百万ドルを超えており、で100以上の国々の顧客に分析、助言、取引のノウハウを提供している。

当社は下記2つのセグメントにて業務を行っている。

- ・「**リスクおよび保険サービス**」セグメントには、リスクマネジメント業務（リスクに対する助言、リスク移転およびリスク管理ならびに軽減措置）の他に保険仲介、再保険仲介およびサービスが含まれる。本セグメントの業務は、マーシュおよびガイ・カーペンターにより行っている。

- ・「**コンサルティング**」セグメントには、人材コンサルティングおよび関連するアウトソーシングおよび投資サービス、専門的経営および経済コンサルティング・サービスを含む。本セグメントの業務は、マーサーおよびオリバー・ワイマン・グループにより行われている。

当社は2010年8月、クロールの売却を完了し、2008年から2010年にかけてのこれまでの他の事業の売却と合わせ、「リスク・コンサルティングおよびテクノロジー」セグメントのすべてを売却した。連結財務諸表の注記1に、2008年に売却された「コーポレートアドバイザーおよびリストラクチャリング」事業（以下「CARG」という。）への当社の「継続関与」について記載されている。当社によるCARG事業への関与度合いは、当社の「コーポレート」セグメントが管理し、セグメント別の会計報告においては、CARGの財務成績は「コーポレート」に計上されている。

各セグメントの主要な収益源および費用の分類については、以下のセグメントの財務結果の検討において詳述する。セグメントの営業収益の総営業収益への調整については、本有価証券報告書記載の連結財務諸表の注記17を参照のこと。各セグメントで使用される会計方針は連結財務諸表で使用される会計方針と同様である。

本MD&Aには1995年私的証券訴訟改革法に定義される意味において、予測にかかる記述が含まれる。

連結業績結果

12月31日に終了する会計年度
(単位：百万ドル、ただし1株当たり数値を除く)

	2011	2010	2009
収益	\$11,526	\$10,550	\$9,831
費用：			
給与および給付	6,969	6,465	6,182
その他の営業費用	2,919	3,146	2,871
営業費用	9,888	9,611	9,053
営業利益	\$1,638	\$939	\$778
継続事業からの利益	\$982	\$565	\$531
非継続事業、税引後	33	306	(290)
当期純利益	\$1,015	\$871	\$241
当社に起因する純利益	\$993	\$855	\$227
一株当たりの継続事業からの純利益：			
基本的	\$1.76	\$1.01	\$0.97
希薄化後	\$1.73	\$1.00	\$0.96
一株当たり純利益：			
基本的	\$1.82	\$1.56	\$0.43
希薄化後	\$1.79	\$1.55	\$0.42
平均流通株式数：			
基本的	542	540	522
希薄化後	551	544	524
12月31日における発行済株式	539	541	530

2011年度における連結営業利益は、2010年度の939百万ドルに比べ、1,600百万ドルであった。2010年度の損益は、アラスカ退職管理局(以下「ARMB」という。)が提訴した訴訟の裁定により支払った、保険金による補填分を除く支払金400百万ドル、およびリストラクチャリング関連費用の139百万ドルを含む。これらの費用を除くと、2010年度の連結営業利益は1,500百万ドルであった。

2011年度における「リスクおよび保険サービス」セグメントの営業利益は、マーシュおよびガイ・カーペンターでの収益の増加、継続的な費用の抑制およびリストラクチャリングおよび関連費用の137百万ドルの減少に起因して、前年度比257百万ドルすなわち26%の増加で1,200百万ドルとなった。

2011年度の「コンサルティング」セグメントの営業利益は、主として2010年度にはARMBの訴訟にかかる和解費用400百万ドルが計上されていたことにより、459百万ドル増加し588百万ドルとなった。これらの要因がなければ、「コンサルティング」セグメントの営業利益は、59百万ドルすなわち11%の増加であった。

パトナムおよびクロールの売却に関連して提供した一定の補償についての税務監査の終了および消滅時効の成立によるほか、一定の係争案件の解決およびこれに関連する保険金の回収により発生した純勘定を算入している。これらの勘定は、マーシュのビジネス・プロセス・アウトソーシング（以下「BP0」という。）事業の売却計画に関連し、資産計上されたソフトウェアの償却（税抜き）が行われたことにより一部相殺されている。非継続事業には、2009年度ののれん減損費用315百万ドルを含むクロールの営業収益、2010年度のクロールおよびKLSの売却益の合計282百万ドル、2010年度におけるパトナムの市場適応関連事項にかかる保険金収入16百万円、ならびに2009年度におけるKGSの売却損が含まれる。

また、非継続事業には、2007年8月のグレートウエスト・ライフコ・インクによる当社からのパトナム・インベストメンツ・トラストの買収の一環として提供された、不確実な税務ポジションに対する補償に関する利息の増加も含まれる。

当社に帰される2011年度の連結純収益は、2010年度の855百万ドルおよび2009年度の227百万ドルに対して855百万ドルであった。

連結収益および費用

当社は、数多くの国々において事業を行っているため、外国為替レートの動きの影響は、収益の年度毎の比較に影響を与える。同様に、買収および処分の収益影響は、収益の年度毎の比較に影響を与える。基礎収益は、これらの影響を分離することにより、年度から年度への収益における変化を測定する。外国為替変動、買収および処分(部門間取引を含む。)の当社の営業収益への影響は以下のとおりである。

	12月31日に終了する 会計年度		収益 増減率(%)	収益増減の構成要素*		
(単位：百万ドル、ただしパーセント数値を除く)	2011	2010		為替の影響	買収／処分 の影響	基礎収益
リスクおよび保険サービス						
マーシュ	\$5,213	\$4,744	10%	2%	4%	4%
ガイ・カーペンター	1,041	975	7%	1%	1%	5%
小計	6,254	5,719	9%	2%	3%	5%
信託利子所得	47	45				
リスクおよび保険サービス合計	6,301	5,764	9%	2%	3%	5%
コンサルティング						
マーサー	3,782	3,478	9%	3%	2%	4%
オリバー・ワイマン・グループ	1,483	1,357	9%	2%	-	7%
コンサルティング合計	5,265	4,835	9%	3%	1%	5%
コーポレートその他／消去	(40)	(49)				
収益合計	\$11,526	\$10,550	9%	2%	2%	5%

* 収益増減の構成要素は、端数処理のため合計と異なる場合がある。

収益の明細

下記の表は、上記構成要素につきより詳細な収益情報を示している。

	12月31日に終了する 会計年度		GAAP収益 増減率(%)	収益増減の構成要素*		
(単位：百万ドル、ただしパーセント数値を除く)	2011	2010		為替の影響	買収／処分 の影響	基礎収益
マーシュ：						
EMEA	\$1,796	\$1,674	7%	2%	2%	4%
アジア太平洋	612	503	22%	8%	4%	9%
中南米	334	298	12%	(1)%	-	14%
海外合計	2,742	2,475	11%	3%	2%	6%
米国およびカナダ	2,471	2,269	9%	-	6%	3%
マーシュ合計	\$5,213	\$4,744	10%	2%	4%	4%
マーサー：						
退職	1,071	\$1,053	2%	3%	-	(1)%
医療および給付	940	900	4%	2%	(3)%	6%
人材、報酬およびコミュニケーション	576	488	18%	3%	5%	11%
マーサー・コンサルティング合計	2,587	2,441	6%	2%	-	4%
アウトソーシング	733	671	9%	5%	5%	-
投資	462	366	26%	6%	9%	11%
マーサー合計	\$3,782	\$3,478	9%	3%	2%	4%

* 収益増減の構成要素は、端数処理のため合計と異なる場合がある。

	12月31日に終了する 会計年度		収益 増減率(%)	収益増減の構成要素*		
(単位：百万ドル、ただしパーセント数値を除く)	2010	2009		為替の影響	買収／処分 の影響	基礎収益
リスクおよび保険サービス						
マーシュ	\$4,744	\$4,319	10%	1%	6%	2%
ガイ・カーペンター	975	911	7%	1%	4%	2%
小計	5,719	5,230	9%	1%	6%	2%
信託利子所得	45	54	-	-	-	-
リスクおよび保険サービス合計	5,764	5,284	9%	1%	6%	2%
コンサルティング						
マーサー	3,478	3,327	5%	2%	1%	2%
オリバー・ワイマン・グループ	1,357	1,282	6%	(1)%	-	7%
コンサルティング合計	4,835	4,609	5%	1%	-	3%
コーポレートその他／消去	(49)	(62)				
収益合計	\$10,550	\$9,831	7%	1%	3%	3%

* 収益増減の構成要素は、端数処理のため合計と異なる場合がある。

収益の明細

下記の表は、上記構成要素につきより詳細な収益情報を示している。

	12月31日に終了する 会計年度		GAAP収益 増減率(%)	収益増減の構成要素*		
(単位：百万ドル、ただしパーセント数値を除く)	2010	2009		為替の影響	買収／処分 の影響	基礎収益
マーシュ：						
EMEA	\$1,674	\$1,555	8%	-	5%	3%
アジア太平洋	503	419	20%	8%	5%	7%
中南米	298	267	11%	4%	-	8%
海外合計	2,475	2,241	10%	2%	5%	4%
米国およびカナダ	2,269	2,078	9%	1%	7%	1%
マーシュ合計	\$4,744	\$4,319	10%	1%	6%	2%
マーサー：						
退職	\$1,053	\$1,091	(4)%	1%	-	(4)%
医療および給付	900	857	5%	-	-	5%
人材、報酬およびコミュニケーション	488	456	7%	1%	4%	2%
マーサー・コンサルティング合計	2,441	2,404	2%	1%	1%	-
アウトソーシング	671	620	8%	4%	1%	3%
投資	366	303	21%	4%	-	16%
マーサー合計	\$3,478	\$3,327	5%	2%	1%	2%

* 収益増減の構成要素は、端数処理のため合計と異なる場合がある。

収益

2011年度の連結収益は、基礎収益における5%の増加、買収による2%の増加および外国為替益による2%の増加を反映して、2010年度の10,600百万ドルに比べ9%増加して11,500百万ドルとなった。

「リスクおよび保険サービス」の2011年度の収益は、マーシュの4%およびガイ・カーペンターの5%の増加を反映して、2010年度に比べ9%、基礎収益では5%増加した。「コンサルティング」セグメントの収益は、マーサーのおよびオリバー・ワイマン・グループの9%の増加により、9%増加した。基礎ベースでの収益は、マーサーで5%およびオリバー・ワイマン・グループで7%の増加を反映し、5%増加した。

2010年度の連結収益は、基礎収益における3%の増加、買収による3%の増加および外国為替益による1%の増加を反映して、2009年度の9,800百万ドルに比べ7%増加して10,600百万ドルとなった。

「リスクおよび保険サービス」の2010年度の収益は2009年度に比べ9%増加した。基礎収益では、信託利子所得の21%の減少により一部相殺されたものの、マーシュおよびガイ・カーペンターの両社の2%の増加を反映して「リスクおよび保険サービス」セグメント合計で2%増加した。「コンサルティング」セグメントの収益は、マーサーの5%の増加およびオリバー・ワイマン・グループの6%の増加により、5%増加した。基礎ベースでの収益は、マーサーで2%、およびオリバー・ワイマン・グループで7%、合計で3%増加した。

費用

2011年度における連結営業費用は、前年度の同時期に比べ3%の増加であった。2010年度の費用には、マーサーのARMBにかかる和解支払金400百万ドルが含まれる。2011年度におけるリストラクチャリングおよびその他の関連費用は、弁護士費用（法規制保険の支払額を控除した金額）および2008年度に売却したCARG事業に関連するクレジットを含めると、2010年度における139百万ドルから116百万ドル減少し、23百万ドルであった。これらの費用を除くと、2011年度の費用は2010年度の9,100百万ドルに比べ、9%の増加で9,900百万ドルであった。かかる増加は、外国為替変動による3%の増加および買収にかかる2%の増加、ならびに基礎費用における4%の増加を反映している。基礎費用における増加は主に、増加した年金費用を含む福利厚生費、顧問料、資産ベース報酬および顧客から回収可能な費用の増加によるものである。

2010年度における連結営業費用は、前年度の同時期に比べ6%の増加であった。2010年度の費用には、マーサーのARMBにかかる和解支払金400百万ドルが含まれる。2009年度において、当社は、2004年に提訴されたセキュリティ訴訟およびERISA集団訴訟の和解金として支払った保険金による補填分を除く支払金230百万ドルを計上した。2010年度におけるリストラクチャリングおよびその他の関連費用は、2009年度における294百万ドルから155百万ドル減少し、139百万ドルであった。これらの費用を除くと、2010年度の費用は2009年度の8,500百万ドルに比べ、6%の増加で9,100百万ドルであった。かかる増加は、外国為替変動による1%の増加および買収にかかる3%の増加、ならびに基礎費用における2%の増加を反映している。基礎費用における増加は、従業員手当、旅費および接待費、外部委託その他の外部サービス費用の増加によるものである。

リストラクチャリング

2011年度において、当社は、主に退職金および給付金、および今後発生する賃借料およびその他の不動産関連費用に関連して、合計51百万ドルの費用をかけてリストラクチャリング措置を実施した。これら費用のうち約500万ドルが2011年度および2010年度に行われた買収にかかるコスト削減に関連するものである。これらの費用内訳は、次のとおりである。「リスクおよび保険サービス」セグメントの百万ドル、「コンサルティング」セグメントの31百万ドル（うち買収関連費用は8百万ドル）、ならびに「コーポレート」セグメントの19百万ドルであった。これらの措置により、マーサーで400ポジションおよび「コーポレート」セグメントにおいて70ポジションの人員削減を達成した。こうした措置により、年率換算で約45百万ドルの経費節減となる見込みである。

終了した事業

マーシュの消費者事業の7つのユニットのうちの1つであるマーシュのBP0事業は、生命保険会社に、契約業務、保険金業務、コールセンターおよび会計業務をアウトソースベースで提供する。マーシュは、BP0事業を拡張可能でより効率的にするために設計されたソフトウェアに投資を行った。マーシュは、2011年度中に当該ソフトウェアに対する投資を中止すること、およびこれに代わりに売却により事業を終了させることを決定した。2011年度の第4四半期において、経営陣はマーシュのBP0事業を売却する計画を開始した。当社は、BP0事業の資産計上されたソフトウェア17百万ドル（税抜き）を償却した。当該償却は非継続事業に計上されている。

2010年2月に、クロールは110百万ドルにて、薬物依存検査事業であるKLSを売却した。当社は2010年8月3日付で、アルタグリティに対し1,130百万ドルにてクロールの売却を完了した。クロールおよびKLSの会計および業務は、下記の連結貸借対照表および損益計算書において2010年度および2009年度につき非継続事業として分別計上されている。クロールの売却益およびこれに関連する税の優遇措置、およびKLSの処分による税引き後損失は、クロールおよびKLSの2010年度の財務成績および前年比と同様、非継続事業に計上されている。

2009年第2四半期において、クロールは、クロール・ガバメント・サービシーズ（以下「KGS」という。）を売却した。当該年度のKGSの財務成績および売却損は非継続事業に計上されている。

当社は、米国および英国リストラクチャリング事業を個別のレバレッジド・パイアウトにより各経営陣に売却した。かかる売却条件に基づき、当社は、SEC職員会計公報のトピック5eにて使用される意味で当該事業への「継続関与」を決定した。すなわち、CARGを非継続事業として分類することは不適切であり、現在および過去の年度にかかる財務成績は継続事業として分類されている。当社は、2012年度中、当該事業の未来収益のロイヤリティを得る。ロイヤリティは、契約条件に基づき発生する場合および回収可能性が合理的に保証される場合に計上するものとする。2011年12月31日までに、当社は、英国事業に関する20百万ドルのロイヤリティを計上している（2011年度に9百万ドル、2010年度に10百万ドルおよび2009年度に百万ドル）。米国リストラクチャリング事業の譲渡は、セラー・ノートにより資金調達された。当社が米国事業に対する元利払いを予定通り受領する場合、当社は新規所有者に譲渡された純資産の価額を回復し、18百万ドルの売却益を計上する。

2010年3月に当社は、米国リストラクチャリング事業に関連する売手出資債の元利金の回収を停止することに同意した。2010年3月より前に受領した支払金は、当社が譲渡した純資産価額を回復するに十分であり、1百万ドルの利益が出た。当該社債の要項を変更して今後支払を受領するかは未確定であるが、当社は米国リストラクチャリング事業における出資残高はない。受領することとなる場合、さらなる回収金は収益として計上される。

リスクおよび保険サービス

「リスクおよび保険サービス」セグメントに関して、当社の子会社およびその他の関係会社は、リスクマネジメント、保険仲介および保険プログラム管理サービスの分野で、主としてマーシュの名において、被保険者、保険引受人および他のブローカーのブローカー、エージェントまたはコンサルタントとして行為し、主としてガイ・カーペンターの名において、再保険仲介、災害およびフィナンシャル・モデリング・サービスならびに関連アドバイザリー業務に従事している。

マーシュおよびガイ・カーペンターは、主に顧客の支払う手数料、ならびに／または保険会社および再保険会社が請求する保険料から支払われる手数料により、仲介およびコンサルティング・サービスの報酬を受けている。手数料率は、提供される保険または再保険の種類や、個々の保険会社または再保険会社、ブローカーとしての能力、および顧客との交渉次第で金額が異なる。収益は、補償に基づく手数料が保険契約者／再保険契約者が支払う保険料に関連することが多いため、保険市場／再保険市場における保険料率の水準、保険および再保険の顧客自身が持つリスクの額、ならびに保険がかけられたリスクの価額に影響される。多くの場合、補償手数料は当社が分析するリスクの種類および額に基づき事前に交渉されることがあり、最終的に保険市場にて売出されまたは顧客により留保される。そのため、ある期間から次の期間までの収益の動向および比較は、保険料率水準の変化、顧客のリスク保持の変動、保険がかけられたリスク額の増減のほか、新事業および撤退した事業、ならびに新規および既存の顧客の事業規模にも影響される。

2010年3月に、マーシュは米国における市場連動型報酬および歩合手数料制の採用への取組みを発表した。既に発表したように、マーシュ・アンド・マクレナン・エージェンシーおよびマーシュのアフィニティ保険、事業者提供保険および個人保険においては、歩合手数料を導入している。マーシュは同社の中核である仲介業務として行われる米国の顧客向けの保険販売においては、歩合手数料を導入していない。マーシュは、同社の中核である仲介業務においては、保険取引に先立って金額が確定しており、量、保有額、増加率または利益率に影響されない形での手数料の請求を継続する予定である。

マーシュおよびガイ・カーペンターは、受託者の資格で保有する特定の資金（保険料および保険手取金）の利子を受け取る。受託基金の投資は、州およびその他の保険機関により規制されている。これらの規制は通常、受託基金の分別管理を規定し、受託基金によってなされる投資の種類を制限する。これらの投資から得られる利子所得は、投資される資金の金額および適用利率（いずれも随時変動する）によって異なる。これを明らかにするため、信託利子は、マーシュおよびガイ・カーペンターのその他の収益から分離されており、本MD&A（経営者による財務・経営成績の分析）で先に示した表の収益欄のとおり、個別に表示するものとする。

「リスクおよび保険サービス」セグメントの業績は以下のとおりである。

(単位：百万ドル)	2011	2010	2009
収益：	\$6,301	\$5,764	\$5,284
報酬および給付	3,482	3,261	3,023
他の営業費用	1,590	1,531	1,465
費用	5,072	4,792	4,488
営業利益	\$1,229	\$972	\$796
営業利益幅	19.5%	16.9%	15.1%

収益

「リスクおよび保険サービス」における2011年度の収益は、基礎ベースにおける5%、買収による3%および外国為替変動による2%の増加を反映して、2010年度に比べ9%増加した。

マーシュにおいて、2011年度の収益は、基礎ベースにおける4%、買収による4%および外国為替変動による2%の増加を反映して、前年度に比べ10%増加して5,200百万ドルとなった。基礎収益における4%の増加は、顧客存続率の上昇および新規事業の開拓に牽引された全ての主要地域での成長を反映したものである。基礎収益は、中南米で14%、アジア太平洋で9%、米国およびカナダ圏内で3%およびEMEAで4%増加した。

2011年1月に、マーシュは中西部の北部の独立系保険代理店であるRJFエージェンシーズ（RJF Agencies）を買収した。2011年2月に、マーシュは、ヴァージニア州の商業、道路、公共事業、船舶および政府受注者向け保証提供会社であるハンプトン・ロード・ボンディング（Hampton Roads Bonding）、およびキンロック・コンサルティング・グループ・インク（Kinloch Consulting Group, Inc.）のボストン支店を買収した。2011年7月に、マーシュはテキサスを基盤とする従業員給付制度の仲介者であるプレスコット・ペーレット・ベネフィッツ（Prescot Paillet Benefits）を買収した。2011年10月に、マーシュはマサチューセッツを基盤とする従業員給付制度、生命保険およびファイナンシャル・プランニングにかかる助言業者であるケイディング・アーンスト・アンド・コ（Kaeding, Ernst & Co）の従業員給付制度部門を買収した。2011年11月に、マーシュは南フロリダ所在の損害保険および従業員給付制度業者であるサイトリン・インシュアランス（Seitlin Insurance）を買収した。

2010年の第1四半期に、マーシュは、米国中西部の保険代理店であるハーク・カンパニー・インク（Haake Companies, Inc.）ならびに米国南東部および中部大西洋地域の保険仲介業者であるトーマス・ルーサーフォード・インク（Thomas Rutherford, Inc.）を買収した。2010年の第2四半期に、マーシュは、リスク仲介および助言サービスを提供する国際企業であるHSBCインシュアランス・ブローカーズ・リミテッド（HSBC Insurance Brokers Ltd.）（以下「HIBL」という。）ならびにニュー・イングランドにおける地方保険仲介業者であるボストニアン・グループ・インシュアランス・エージェンシー・インク（Bostonian Group Insurance Agency, Inc.）およびボストニアン・ソリューションズ・インク（Bostonian Solutions, Inc.）（以下、併せて「ボストニアン・グループ」という。）の買収を行った。2010年の第4四半期には、マーシュは、給付制度にかかる米国の専門家であるトリオンならびにジョージアに基盤を持つ給付金の仲介および助言サービスを提供する企業であるSBSを買収した。

HIBLを除く上記買収のいずれも、マーシュ・アンド・マクレナン・エージェンシー（Marsh & McLennan Agency）が関わっている。

2012年1月に、マーシュはアレクサンダー・フォーブズ（Alexander Forbes）の南アフリカ、ボツワナおよびナミビアにおける仲介事業の買収を完了したと発表した。

2011年度のガイ・カーペンターの収益は、前年度比7%の増加で1,000百万ドルとなり、基礎ベースでは5%の増加であった。基礎収益の増加は、新規事業開拓が堅調であり、また顧客存続率が高水準であったことによる。

2011年度の信託利子所得は、低金利により一部相殺されたものの、平均投資額の増加により、2010年度の45百万ドルに対し47百万ドルとなった。

「リスクおよび保険サービス」における2010年度の収益は、基礎ベースにおける2%、買収による6%および外国為替変動による1%の増加を反映して、2009年度に比べ9%増加した。

マーシュにおいて、2010年度の収益は、基礎ベースにおける2%、買収による6%および外国為替変動による1%の増加を反映して、前年度に比べ10%増加して4,700百万ドルとなった。マーシュは、新規事業の成長による8%の増加を反映して、全地域において収益を伸ばしている。基礎収益は、中南米で8%、アジア太平洋で7%、米国およびカナダ圏内で1%およびEMEAで3%増加した。

10年度のガイ・カーペンターの収益は、前年度比7%の増加で975百万ドルとなり、基礎ベースでは8%の増加であった。基礎収益の増加は、新規事業が引続き堅調であり、また顧客存続率が高水準であったことによる2010年度の「リスクおよび保険サービス」セグメントにおける信託利子所得は、低金利の影響により、2009年度の同時期に比べ16%減少して45百万ドルであった。

費用

「リスクおよび保険サービス」セグメントの2011年度における費用は、買収による3%および外国為替変動による2%の増加を反映して、前年度比6%の増加であった。基礎費用は、セグメントにおいて費用を効果的に継続して監視および管理した結果、1%の増加に留まった。基礎費用の増加は、リストラクチャリング費用の減少および支払済みの弁護士費用が保険手取金31百万ドルにより減少したことにより一部相殺されたものの、主に給与およびインセンティブ報酬、非リストラクチャリング関連の退職費用ならびに施設・機器費用の増加に起因する。

2010年度における「リスクおよび保険サービス」セグメントの費用は、買収にかかる6%の増加および外国為替変動による1%の増加を反映して、2009年度に比し7%の増加であった。基礎ベースでは、従業員手当、旅費および接待費および外部委託費用の増加がリストラクチャリングおよび関連費用が77百万ドル減少したことにより相殺され、前年と同レベルであった。

コンサルティング

当社は、2つの主な業務グループを通して「コンサルティング」セグメントにおける業務を行っている。マーサーは、退職、医療および給付、人材、報酬およびコミュニケーション、外部委託および投資の分野におけるコンサルティング、アドバイス、サービスおよびソリューションを提供する。オリバー・ワイマン・グループは専門的経営および経済および商標コンサルティング・サービスを提供する。

「コンサルティング」セグメント事業における収益の大部分は、アドバイスおよびサービスに対し顧客が支払う報酬である。マーサーは、主として医療および給付の業務分野を通して、主に団体（および場合により個人）の生命・健康・損害保険の募集にあたり、保険会社から支払われる手数料という形でも収益を得ている。マーサーによる投資業務、ならびにマーサーの外部委託業務に関する収益は、主に運用対象資産からの手数料によるものである。

「コンサルティング」セグメントの収益は、特に、顧客の特定の業界および市場の変化を含む世界の経済状況に影響を受ける。収益は、新規商品およびサービスの導入、雇用水準を含む従業員構造の一般的傾向、政府の政策および規制、ならびに金利および外国為替相場の変動による競争の影響も受ける。投資業務ならびに退職金の受託および管理の提供による収益は、証券市場における実績にかなり影響される。

「コンサルティング」セグメントの業績は以下のとおりである。

(単位：百万ドル)	2011	2010	2009
収益：	\$5,265	\$4,835	\$4,609
報酬および給付	3,233	2,974	2,917
他の営業費用	1,444	1,732	1,287
費用	4,677	4,706	4,204
営業利益	\$588	\$129	\$405
営業利益幅	11.2%	2.7%	8.8%

収益

2011年度における「コンサルティング」セグメントの収益は、2010年度に比べ9%、基礎ベースで5%増加した。2011年度のマーサーの収益は9%増加して3,800百万ドルとなった。基礎ベースでは、マーサーの収益は4%増加した。マーサーのコンサルティング分野の2011年度の基礎収益は、医療および給付における6%、および人材、報酬およびコミュニケーションにおける11%の伸びを、退職における1%の減少が相殺して、前年比4%の増加となった。アウトソーシング分野の収益は9%の伸びであったが、基礎ベースでは前年と同レベルであった。投資分野における収益は26%、基礎ベースで11%増加した。2011年度のオリバー・ワイマン・グループの収益は、9%増加して1,500百万ドルとなり、基礎ベースでは7%の伸びとなった。

2010年度における「コンサルティング」セグメントの収益は、2009年度に比べ5%、基礎ベースで3%増加した。2010年度のマーサーの収益は5%増加して3,500百万ドルとなった。基礎ベースでは、マーサーの収益は2%増加した。マーサーのコンサルティング分野の2010年度の基礎収益は、医療および給付における5%、および人材、報酬およびコミュニケーションにおける2%の伸びを、退職における4%の減少が相殺して、前年と同レベルとなった。医療および給付の成長は全地域における伸びに支えられた。人材、報酬およびコミュニケーションにおける成長は、年度の前半に集中した人材、報酬およびコミュニケーションにかかるコンサルティング業務の低迷により一部相殺されたものの、報酬調査の需要の復活により支えられた。アウトソーシング分野の収益は、主にオーストラリアにおける新規顧客の獲得により基礎ベースで3%増加した。投資顧問および運用分野における収益は、全地域における大幅な成長により基礎ベースで16%増加した。オリバー・ワイマン・グループの収益は、金融サービス業務の収益が2桁成長したことにより、6%増加して1,400百万ドルとなり、基礎ベースでは7%の伸びとなった。ヘルスケア、輸送および消費者分野を含む他の分野においても、収益の2桁成長が見られた。

費用

2011年度における「コンサルティング」セグメントの費用は、1%減少して4,700百万ドルとなり、基礎ベースでは4%の減少であった。マーサーは、2010年にARMBの和解にかかる純費用400百万ドルを計上した。かかる費用がなければ、費用は基礎ベースで4%の増加となる。当該増加は、基本給与およびインセンティブ報酬ならびに年金関連費用および資産ベース報酬の増加および顧客から回収可能な費用を含む福利厚生費の増加を反映している。

2010年度における「コンサルティング」セグメントの費用は、12%増加して4,700百万ドルとなり、基礎ベースでは10%の増加であった。マーサーは、2010年にARMBの和解にかかる純費用400百万ドルを計上し、また2009年には専門家としての責任に関する和解にかかる増加費用として30百万ドルを計上した。これら費用がなければ、費用は基礎ベースで3%の増加であった。当該増加は、退職金、リストラクチャリングおよび顧客から回収可能な費用により一部相殺されたものの、年金関連費用、会議および研修費用、採用費用および資産ベース報酬の増加を反映している。

コーポレートその他

上記のとおり、CARG事業に対する当社の関与によるランオフは現在当社のコーポレート部により管理され、その結果、これらの事業の決算報告はセグメント報告の目的上「コーポレート」に含まれる。

以下のコーポレートその他の業績結果は、「コーポレートアドバイザーおよびリストラクチャリング」事業を含む。

(単位：百万ドル)	2011	2010	2009
コーポレートその他：			
コーポレートアドバイザーおよびリストラクチャリング収益	\$9	\$10	\$(3)
コーポレート費用	(188)	(172)	(420)
コーポレートその他合計	\$(179)	\$(162)	\$(423)

2011年度のコーポレート費用は、前年度の172百万ドルに対し、188百万ドルであった。コーポレート費用の増加は、コーポレート部に役員の地位が追加されたこと、およびブランディング等のコーポレート・イニシアチブに関連する国外サービス費用が増加したことを主な理由とする給与および年金費用の増加を反映している。CARGの金額は2008年度に売却されたCARG事業に関連して受けた支払を反映している。

2010年度のコーポレート費用は、前年度の420百万ドルに対し、172百万ドルであった。かかる減少は、主に証券の決済およびERISA集団訴訟に関連して2009年度において発生した230百万ドルの費用の影響によるものである。2009年度に対する2010年度におけるコーポレート費用の減少はリストラクチャリング費用の減少の影響も反映し、コンサルティング費用の増加により一部相殺された。2010年度におけるコーポレートアドバイザーおよびリストラクチャリング費用の増加は、2008年度における本ユニットの処分に関連して2009年度は1百万ドルの支払を受けたのに対し、2010年度においては10百万ドルの支払を受けた影響によるものである。これらの支払は、処分の取引の結果として従前に発生した経費を回収したものとして分類される。

非継続事業

パトナムおよびクロールの売却取引に関連して、当社は主に取引前における税金の不確実性および法的な偶発性に関連する一定の引当金を計上した。適用される会計指針に従い、売却時にこれらの引当金に関連する債務が確定され、売却益の減少として反映された。

非継続事業には、引当対象である取引の実行・解決に伴う債務額の調整その他の費用またはクレジットが含まれる。2011年度における非継続事業には、主にパトナムに関する出訴期限の満了、税務監査の終了その他の特定の法的問題の解消および保険金の支払いによる50百万ドルのクレジットが含まれる。

マーシュの消費者事業のうち7つのユニットのうちの1つであるマーシュのビジネス・プロセス・アウトソーシング（以下「BP0」という。）事業は、生命保険会社に保険契約業務、請求業務、コールセンター業務および会計業務をアウトソースで提供する。マーシュは、BP0事業を拡張可能でより効率的なものにするためのソフトウェアに投資を行った。2011年度中、マーシュはソフトウェアに対する投資を中止し、代わりに売却による事業を終了させることを決定した。2011年度の第4四半期において、経営陣はマーシュのBP0事業を売却する計画を開始した。当社は、BP0事業の資産計上されたソフトウェア17百万ドル（税抜き）を償却し、非継続事業として計上した。

2010年8月3日において、当社はアルテグリティに対するクロールの売却を完了し、11.3億ドルの現金による収益を得た。2010年度の第1四半期において、クロールはKLSの売却を完了した。クロールの売却による利益および関連する税金利益ならびにKLSの売却による税引後損失は、クロールおよびKLSの2010年度および業績の比較と共に2010年度および2009年度における非継続事業に含まれる。

2011年度、2010年度および2009年度における非継続事業には、2007年8月におけるグレートウエスト・ライフコ・インクによる当社からのパトナム・インベストメンツ・トラストの買収の一部として提供される不確実な税務ポジションの補償に関連する利息の増加が含まれる。2010年度における非継続事業には、パトナムに関連して前年に発生した費用に関する保険の回収金16百万ドルが含まれる。2009年度の第2四半期において、クロールはKGSの売却を完了した。KGSの売却による損失および業績の比較は2009年度における非継続事業に含まれる。

非継続事業の損益計算書の要約は、以下のとおりである。

12月31日に終了する会計年度 (単位：百万ドル)	2011	2010	2009
クロールの業績			
収益	—	\$381	\$699
費用(a)	—	345	958
営業純利益	—	36	(259)
所得税	—	16	24
クロールによる営業からの収益、税引後	—	20	(283)
その他非継続事業、税引後	(17)	(7)	—
非継続事業からの収益（損失）、税引後	(17)	13	(283)
非継続事業処分(b)	25	58	8
所得税（控除）費用(c)	(25)	(235)	15
非継続事業処分、税引後	50	293	(7)
非継続事業、税引後	\$33	\$306	\$(290)
非継続事業、税引後（1株当たり）			
基本的	\$0.06	\$0.55	\$(0.54)
希薄化後	\$0.06	\$0.55	\$(0.54)

(a) 2009年度における315百万ドルののれん減損費用を含む。

(b) 2010年度におけるクロールの売却による利益およびKLSの売却による利益、ならびに2009年度におけるKGSの売却による損失を含む。

(c) 2010年度における非継続事業処分に関連する所得税控除は、主にクロールの売却に関連する税金利益を認識していることを表し、KGSの売却に関連した36百万ドルの税引当により一部相殺された。

その他の会社の事項

利息

会社資金から得られた2011年度の利息収入は、2010年度の20百万ドルに対し28百万ドルであった。受取利息の増加は、前年度と比較して2011年度の平均投資額が高かったこと、および2011年度の平均利率がわずかに高かったことの複合的要因による。2011年度の支払利息は、2010年度の233百万ドルに対し199百万ドルであった。この減少は、主に2010年第3四半期において550百万ドルの優先社債が満期になったこと、2011年第3四半期中における発行済みの当社社債の一部の早期償還、および金利スワップによる当社負債にかかる純利率の低下による。これらの減少は、2011年第3四半期中に発行された新規の優先社債にかかる利息により一部相殺されている。

企業資金から獲得した2010年度の受取利息は、2009年度の17百万ドルに対し20百万ドルであった。この増加は、主に2010年度における米国外の利息による収益が、2009年度に比べて増加したことによるものであった。2010年度の支払利息は、2009年度の241百万ドルに対し233百万ドルであった。支払利息の減少は、主に2010年度の第3四半期における550百万ドルの優先社債の満期によるものであった。

債務の早期償還

2011年7月15日、当社は2014年社債330百万ドルおよび2015年社債270百万ドル（総称して、以下「本社債」という。）からなる合計600百万ドルの発行済みの社債を購入した。当社は、2011年度の第3四半期において本社債を市場価格に公開買付プレミアムを加算した価格で取得した。この価格は帳簿価額を超過し、約72百万ドルであった。

投資収益（損失）

2011年度において、投資収益は2010年度において43百万ドルだったのに対し、9百万ドルであった。この減少は、主に2010年度と比較して2011年度において計上された未公開株式の利益が減少したことによる影響、2011年度における減損の計上および2010年度におけるエクイティ証券の売却による利益の影響を反映している。

2010年度において、2009年度は2百万ドルの投資損失だったのに対し、投資収益は43百万ドルであった。この増加は、2010年度におけるリスク・キャピタル・ホールディングスRisk Capital Holdingsの未公開株式投資にかかる時価の収益（2009年度は損失）、および2010年度におけるエクイティ証券の売却により実現された利益の影響を反映している。

法人所得税

当社の連結実効税率は、2011年度において30.1%、2010年度において26.5%であった。各年の税率は、米国の法定税率より低い税率がかけられる海外事業を反映している。

当社の2009年度連結実効税率は、3.8%であった。かかる税率は、未認識の税金負債の減少、および米国の法定税率より低い税率がかけられる海外事業の影響に関連する減少を反映している。未認識の税金負債の減少は、時効の成立、監査の終了および見積額の変更によるものであった。

当社の海外事業に起因する低い実効税率は、主に米国外で広まっている低い法人税率、米国外における収益の還流による米国の税額控除の影響を反映している。2011年度において、英国、カナダ、オーストラリアおよびバミューダにおける税引前利益は、当社の米国外における税引前利益全体の約60%を占め、実効税率はそれぞれ25%、29%、31%および0%であった。現行の米国における税法に基づき、当社は米国外における営業により米国連邦税の税率である35%を下回る税率の税金負担が継続すると予想している。

過去3年間に於いて、当社の米国外に於ける売上は総売上の約55%であるが、米国外に於ける税引前利益は、税引前利益全体の91%から179%の間を変動している。米国に於ける売上は総売上の約45%を占める。2009年度および2010年度の税引前損益は赤字であった。これは、リストラクチャリング事業および特定の訴訟による多大な費用が偏って発生したためである。弁護士費用を含む訴訟関連費用は、2009年度に於ける株主代表訴訟およびERISA集団訴訟の和解、ならびに2010年度に於けるアラスカ案件の解決により発生したものであり、これらはすべて連結財務諸表の注1に於いて記載される。当社は2011年度の米国に於ける営業は黒字となった。

さらに、マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インクは、米国に所在する親会社かつ持株会社として、当社グループの対外債務のほぼ全部について債務者となっており、関連する支払利息を最終的に米国に於いて負担する。また、大多数の上級役員および監督機関は米国に於いて行為する。したがって、関連費用は主に米国に於いて負担する。

実効税率は予測可能な将来に於いて、著しく変化しやすい状態が続くと見込まれる。かかる税率は、当社の収益の地域構成と自国への還流状況の影響を受けやすく、これによって上昇または低下する可能性がある。

殆どの場合、米国の連邦税および州税の法人税率は米国外で適用される税率より高いため、税引前利益のうち米国内での利益の割合が増加すると、実効税率は上昇する傾向がある。一部の地域においては、異なる業種に於ける損益を通算できない場合があり、関連する繰延税金資産の実現可能性の見込みによって税率に影響を与える評価引当金が必要とされる可能性がある。また、税率は、税務監査の終了および時効の成立による影響等、認識されていない税効果の変動の影響を受けやすい。

繰延税金資産の実現可能性は、税効果が適用される期間中の課税所得の発生によって決まる。当社およびマーシュは、世界的には収益力が高いが、税金は法人および管轄ベースで決定され賦課される。また、税務当局によっては、連結納税の申告を許可または要求する。米国において、当社内の一定のグループ（複合ベースで申告を行う。）は2011年度に高い収益を上げたが、2009年度および2010年度においては損失を被り、マーシュによる営業内の団体（別個の団体ベースで申告を行う。）は、2009年度において損失を被った。当社は国内における繰延税金資産（特に、別個の確定申告を行う管轄に関連するマーシュの州の繰延税金資産、当社が統一または複合された州の確定申告を行う管轄に関連する当社のすべての国内営業の州の繰延税金資産、および当社の連結した米国連邦確定申告における外国税額控除額の繰延）の実現可能性を評価した。2011年12月31日時点の国内における繰延税金資産の実現について評価する際、当社は入手可能なすべての証拠を検討し、特に客観的に検証された証拠に重点を置いた。検討された証拠には、(i)2011年度の当社の米国における営業の収益性、(ii)現在および累積の財務報告における損失の性質、頻度および重大性、(iii)現在の経済環境におけるキャパシティの低下および需要の低下に対する調整のために計画され、なされた行為、(iv)当社およびマーシュの業績の継続的な改善により明らかな収益の動向、(v)損失を生じた数項目の非反復性の性質、(vi)純営業損失（以下「NOL」という。）の繰越期間および外国税額控除額の繰延期間、(vii)将来の課税所得の収入源および時期（客観的に検証される程度まで収入源に重点を置く。）、ならびに(viii)NOLの利用を促進させるために必要に応じて実施される税務計画戦略が含まれた。かかる評価に基づき、当社は、おそらくかかる繰延税金資産の大部分は実現可能であると結論づけ、国内の税金資産を当社がおそらく実現可能であると考えた金額まで減少させるために評価引当金が計上された。将来において十分な課税所得が得られない場合、約240百万ドルまでの追加の評価引当金が、かかる国内における繰延税金資産に関連して必要になる可能性がある。残存する米国連邦繰延税金資産の実現は、米国における収益にそれほど影響を与えない。なぜなら、当該金額は、当社グループの国際営業による将来の年間収益のうち、米国内に回収する部分の見込額に基づいて計算されており、当該見込額は当社の長年の慣行により定められるからである。さらに、2011年12月31日時点の国内における繰延税金資産の実現について評価する際、当社は、最近損失を計上した他の団体（別個の州の確定申告を行う他の米国における団体、および海外の子会社を含む。）の繰延税金資産の実現可能性、および必要に応じて計上された評価引当金の評価を継続した。

税法または税金に関する規則の変更により、当社の実効税率に重大な悪影響を与える可能性がある。例えば、米国の基礎的な国際的税制改革の提案が成立した場合、かかる実効税率に重大な悪影響を与える可能性がある。

流動性および資本資源

当社は、持株会社として、運営する子会社とは別個で異なる法人として組織される。それ自体は重要な営業を行わない持株会社として、債務残高の元本および利息の支払、株主への配当の支払、ならびに社費のための義務を果たすため、当社は運営する子会社からの配当およびその他支払に依存している。他の流動資金の調達先には、下記の財務活動によるキャッシュフローにおける借入機関が含まれる。

当社は、米国外に所在する運営する子会社から収益および営業利益のかかなりの部分を得ている。米国外に所在する当社が運営する子会社からの資金は、年間収益から定期的に米国に戻されている。2011年12月31日時点において、当社は米国外の事業において約15億ドルの現金および現金同等物を有していた。このうち約82百万ドルを除くすべては、海外投資のための資金調達および運転資金のため、米国外の事業に恒久的に投資される。当社は、米国外における年間収益の一部を本国に回収するという慣行を維持する予定である。

経営陣は現在恒久的に投資されるものとみなされている資金を米国に戻す必要性を見込んでいないが、前提となる事実または状況が変化した場合、経営陣は必要に応じてかかる資金を米国に戻すことを選択することができる。この選択により、将来において実効税率が上昇する可能性がある。

当社の連結財務諸表における現金は、会社の通常の目的で使用できる資金を含む。受託者の資格において顧客のために保有する資金は、連結財務諸表において信託債務とは区別して記載される。受託基金は一般事業目的で使用することができず、当社の流動資金の調達先としてみなされるべきではない。

営業活動によるキャッシュフロー

当社は営業活動により、2010年度には722百万ドルの現金を獲得したのに対し、2011年度は1.7十億ドルの現金を獲得した。これらの金額は、事業の出資および処分による損益を除き、かかる期間に当社が計上した純利益を反映しており、かかる純利益は、非現金費用および未払債務の支払いまたは資産取得の時期に主として関係する流動資産の変化に応じて調整される。事業の売却により獲得した現金は、投資活動によるキャッシュフローに含まれる。

当社は、2011年度の第2四半期中に米国連邦所得税の還付金322百万ドル（2010年度においてクロールおよび他の様々な資産の売却により被った純資本損失の繰戻しによる212百万ドル、ならびに2006年度から2008年度の期間における国税庁監査の現金決済による110百万ドルから構成される。）を受領した。会計監査の確定に伴い、主に2008年度において発生した純営業損失および超過外国税額控除の繰戻請求の引当金が反映された。これらの事由による税額引当の影響は前年度において反映され、2011年度において計上された法人所得税費用には影響を与えなかった。

2010年6月11日において、当社は、二つのアラスカ給付制度を代表するARMBにより、1992年度から2004年の期間における業務に関連して、マーサーに対して提起された訴訟を解決した。和解協定の条件に基づき、マーサーは500百万ドルを支払い、そのうち100百万ドルは保険により回収された。

年金関連の項目

2011年度中において、当社は米国年金制度に24百万ドル、および米国外の年金制度に320百万ドルを拠出した。これに対し、2010年度においては、米国年金制度に221百万ドル、および米国外の年金制度に237百万ドルを拠出した。

2012年1月3日、当社は米国の適格年金制度に100百万ドルを拠出した。当社は、2012年度の残りにおける米国の年金制度および米国外の年金制度の資金として、それぞれ約24百万ドルおよび395百万ドルの拠出を見込んでいる。税法が適用される確定給付退職金制度の資金拠出に関する当社の方針は、米国および他の地域において適用される法律に規定される資金拠出の要件を最低限満たす金額を提供することである。現在、2011年度または2012年度における米国内の適格制度について、従業員退職所得保障法(以下「ERISA」という。)による資金拠出の要件はない。米国外の制度に関する資金拠出の要件は、国によって異なる。拠出率は、現地の拠出慣行および法定の要件に基づき、現地の保険数理士により決定され、米国の一般会計原則に基づく算出により異なる可能性がある。拠出額は、将来の資産運用、割引率の程度および制度の資産および／または負債に影響を与えるその他の変動要因により影響を受ける可能性がある。さらに、将来的に拠出される金額は、規制により義務付けられない限り、当社のキャッシュフローを他の用途(配当、投資および株式の買戻等)に充当することにより影響を受ける可能性がある。

年金債務は、特に年末に設定される割引率に影響を受ける。さらに、制度の拠出状態における前年と比較した変化は、実際の結果及び想定された結果の間の不一致により、当社の拠出額（もしあれば）のほか特に資産の利益および割引率の変更に関するものにより影響を受ける。未認識数理差異は、2010年12月31日における米国制度において13億ドル、および米国外の制度において23億ドルであるのに対し、2011年12月31日における米国制度において約17億ドル、および米国外の制度において30億ドルであった。数理差異の増加は、割引率の低下が影響しているほか、主に2011年度における年金資産からの実収益が長期期待収益率より低かったことによる。過去数年間において、数理差異の金額は、実際の資産の業績および割引率の変更によりプラスおよびマイナスの両面で著しく影響を受けてきた。制度の債務額を算出するために使用される割引率は、米国および英国（当社の二大年金プランである）の双方につき、2009年度から2011年度までの3年間、各年において低下した。2009年度末において、すべての制度の加重平均割引率は6.0%であったが、2010年度末および2011年度末においては、それぞれ5.6%および4.9%に低下した。割引率の低下により算出される制度の債務額は上昇し、結果として数理差異を生じた。

2011年度中において、当社の確定給付年金制度の資産は、それぞれ米国において5.8%、英国において4.8%の実収益を挙げた。2010年度中における実収益は、米国において14.4%、英国において13.5%であり、2009年度においてはそれぞれ12.6%および14.8%であった。2011年度においては、割引率の低下に加え、実収益率が期待収益率を下回ったことにより数理差異が生じた。2010年度および2009年度においては、割引率の低下により生じた数理差異は、各年において実収益率が期待収益率を上回ったことにより、一部相殺された。

全体として、当社の年金費用は、2012年において約30百万ドル増加するものと見込まれる（賞与其他奨励給、ならびに予想される外国為替相場の変動に与える影響を一部相殺する前の数字とする。）。2012年度における年金費用予定額の増加は、主に制度の債務を査定するために使用する割引率の低下によるものであり、英国における年金費用の増加および資産の期待収益率の低下の影響がある。英国年金プランにおいては10年以上新規加入者を受け入れていないため、実質的にすべての加入者は現在稼働しておらず、この事実を反映して保険数理ロス償却額が減少したことにより、年金費用の増加は、一部相殺された。

当社の確定給付年金制度の会計方針（前提の選択および感度を含む。）については、下記の「重要な会計方針に関する経営者論」を参照のこと。当社の退職制度に関する追加情報については、連結財務諸表の注8を参照のこと。

財務活動によるキャッシュフロー

2010年度において財務活動に使用された純現金収入が11億ドルであったのに対し、2011年度において財務活動に使用された純現金収入は10億ドルであった。当社は、未払負債を、2011年度に約100百万ドル、2010年度に約550百万ドルおよび2009年度に約10百万ドルそれぞれ減少させた。

負債

2011年7月15日、当社は2014年社債330百万ドルおよび2015年社債270百万ドル（総称して、以下「本社債」という。）からなる合計600百万ドルの発行済みの社債を購入した。当社は、本社債を公正価格に公開買付プレミアムを加算した価格で取得し、この価格は帳簿価額を超過していた。約72百万ドルの費用が、この負債の償還に関連して、2011年度の第3四半期の連結損益計算書において計上された。

当社は、2011年度の第3四半期における利率4.80%、10年物500百万ドルの優先社債の発行による収益および本社債を購入するための現金を利用した。

2010年度中において、当社の利率5.15%、10年物550百万ドルの固定利付優先社債が満期となった。当社はクロールの処分により得た現金の一部を、かかる証券の満期の資金調達のために利用した。

取得

2011年度の第2四半期において、当社は、以前は過半数所有の団体のものであった残存する少数株主持分を総額8百万ドルの現金で取得した。

2009年度に従来から支配していた会社の少数株主持分を取得したことに関連して、2011年度および2010年度の第1四半期において、当社は繰延購入対価13百万ドルおよび15百万ドルをそれぞれ支払った。

クレジット・ファシリティ

2011年10月13日において、当社およびその子会社の一部は、10億ドルの5年物無担保マルチ・カレンシー・リボルビング・クレジット・ファシリティを新規に締結し、下記の10億ドルのファシリティから切替えを行った。このファシリティにかかる利率は、LIBORに当社の信用格付けにより変動する固定マージンを加算したものに基づく。当社はかかるファシリティにより、四半期毎に検証を行い、一定のカバレッジ・レシオおよびレバレッジ・レシオを維持することを要求される。2011年12月31日の時点でかかるファシリティに基づく借入れはなかった。

当社およびその子会社の一部は、これまでに10億ドルの3年物無担保マルチ・カレンシー・リボルビング・クレジット・ファシリティを維持していた。このファシリティは2012年10月に満期になる予定である。

当社の優先債務は、現在ムーディーズではBaa2、スタンダード＆プアーズではBBB-で格付されている。当社の短期債務は、現在ムーディーズではP-2、スタンダード＆プアーズではA-3で格付されている。ムーディーズおよびスタンダード＆プアーズによる当社の格付け見通しは安定している。

当社は、様々な銀行とその他のクレジット・ファシリティ、保証および信用状も維持している。それらは主に、米国以外の営業活動に関連し、2011年12月31日時点で総額248百万ドルおよび2010年12月31日時点で総額272百万ドルであった。これらのファシリティの未払いの借入れはない。

株式の買戻し

2011年度中において、当社は1株当たりの平均価格29.44ドルで総額約361百万ドル分の普通株式約12.3百万株を買戻した。2011年の第3四半期中において、当社は500百万ドルから10億ドルに株式買戻し制度の金額を増額する承認を得た。当社は553百万ドル分まで普通株式の追加買戻しの承認を得ている。この承認につき時間制限はない。

2010年9月15日において、当社の取締役会は500百万ドルの株式買戻し制度を承認した。2010年度の第4四半期中において、当社は総額85.5百万ドルのうち3.4百万ドルの普通株式を買戻した。

配当金

当社により支払われた配当金の合計は、2011年度は480百万ドル(1株当たり0.86ドル)、2010年度は452百万ドル(1株当たり0.81ドル)および2009年度は431百万ドル(1株当たり0.80ドル)であった。

-

投資活動によるキャッシュフロー

2010年度に投資活動により得た純現金は535百万ドルであったのに対し、2011年度に投資活動に使用された純現金は、457百万ドルであった。当社は2011年度において12件の買収を行った。これらの買収に使用された現金（取得した現金は除く。）は、2010年度は427百万ドルが使用されたのに対し160百万ドルとなった。さらに、当社は2011年度に完了した買収に関連する特別費用見込額として33百万ドルの負債を計上した。2011年度において、当社は繰延購入対価11百万ドル、将来の買収のための預託金62百万ドルおよびその他無形資産の購入費4百万ドルの支払も行った。2010年度において、支払った現金のほか、当社は買収日の価額183百万ドルにおいて普通株式約7.6百万株を発行し、繰延購入対価60百万ドル、その他無形資産3百万ドルおよび前年に行われた買収に関連する特別費用2百万ドルの支払も行った。2011年および前年に完了した買収のための201百万ドルの残存する延払金は、買掛金および未払負債またはその他負債として2011年12月31日の連結貸借対照表に計上されている。

証券の売却により調達された現金は、2011年度において6百万ドル、2010年度において32百万ドルであった。

2010年度中において、当社は、2010年8月3日において終了したクロールの処分により11.3億ドル、および2010年第2四半期において終了したKLSの処分により110百万ドルを受領した。

当社の固定資産および資産計上したソフトウェアの追加費用は、2011年度に280百万ドルおよび2010年度に271百万ドルに達し、それらは主として、コンピューター設備購入、事務設備の改装および現代化、およびソフトウェア開発費に関連している。2010年度において、固定資産および資産計上したソフトウェアの追加費用はクロールに関連する13百万ドルを含み、非継続事業に分類される。

当社は、将来における潜在的な投資案件として、トライデントIIおよびストーン・ポイント・キャピタル・エルエルシーによって運用されるその他のファンドへの投資として約80百万ドルを、ストーン・ポイント・キャピタルと無関係の会社により運用され、主に金融サービス会社に投資を行う2つのプライベート・エクイティ・ファンドへの投資として約60百万ドルを、それぞれ拠出する約束をしている。ストーン・ポイント・キャピタル・エルエルシーによって管理されている資本金に対する当社の投資コミットメントの大部分はトライデントIIに関連しており、投資期間は新規投資のために現在クローズされている。トライデントIIに関連した将来の重大なキャピタルコールは、予定されていない。

コミットメントおよび債務

当社の将来の契約上の債務は、2011年12月31日現在において、以下の表のとおり構成されている。

契約上の債務 (単位：百万ドル)	期間の支払額				
	合計	1年以内	1年から3年	4年から5年	5年以降
1年以内に支払期日が到来する長期借入金	\$ 259	\$ 259	\$ —	\$ —	\$ —
長期借入金	2,673	—	590	501	1,582
長期借入金にかかる利息	1,245	167	300	230	548
純オペレーティングリース	2,383	363	596	433	991
サービシング契約	349	101	106	80	62
その他長期債務	201	77	123	1	—
合計	\$ 7,110	\$ 967	\$ 1,715	\$ 1,245	\$ 3,183

上記の表には、143百万ドルの認識されていない税金利益の債務が含まれていない。当社は、2012年度中に支払期日が到来する約12百万ドルを除き、これらの負債の決済時期を合理的に予測することはできないからである。上記の表には、注16に記載される補償された負債が含まれていない。当社は、これらの負債の決済時期を合理的に予測することはできないからである。上記の表には、約15億ドルの年金債務が含まれていない。かかる債務の最終的な支払の時期および金額は、将来の事由（将来におけるプラン資産の利益、および債務を評価するために使用される割引率の変更を含むが、これに限られない。）により決まるからである。プラン資産から支払が行われる将来における給付の見込額は、連結財務諸表の注8において開示されている。当社は、2012年度において米国および米国外の年金制度に、それぞれ約124百万ドルおよび395百万ドルを拠出する予定である。

重要な会計方針に関する経営者論

米国で一般的に認められた会計原則（「GAAP」）に則った財務諸表を作成するには、経営者が資産、負債、収益および費用の報告額ならびに偶発資産および負債の開示に影響を与える見積および判断をすることが必要とされる。経営者は、下記記載の方針は、経営判断に対して最も大きく影響しており、実質的に不確実な項目の影響について経営者に見積を要求しているため、当社の財務諸表を理解するのに重要と考えている。実績は見積もりとは異なる可能性がある。

法的その他の偶発損失

当社およびその子会社は、多数の申立、告訴および訴訟手続（過失脱漏による請求を含む。）の対象となっている。GAAPにより、負債は、損失の蓋然性があり、かつ合理的に見積もることが可能であればこれを計上することを要する。当該指導に従うためには、多くの経営判断が必要とされる。当社は、内部および外部の弁護士による事案レベルの検討、内部の保険数理上の分析ならびにその他潜在的損失を見積もるための分析を利用している。負債は四半期毎に再検討され、状況の進捗に応じて調整される。多くの場合、当社は応訴のための弁護士費用を除き、負債を計上していない。なぜなら、当社は現時点で、損失の蓋然性と合理的に見積可能性について判断することができないからである。

E&Oの申立およびかかる申立から生じる訴訟の予測不可能性を考慮すると、ある争点について当社に不利益な判断が示された場合、四半期または1年の一定期間において当社の事業、営業成績、財務状態またはキャッシュフローに悪影響を及ぼす可能性がある。

また、保険金が利用できる限りにおいて当社の様々な保険プログラムに基づき予想される回収額を決定するにあたり重要な経営判断が要求される。

退職金

当社は、米国の適格従業員のために、適格および非適格の確定給付型および確定拠出型年金制度を維持しており、また米国外の適格従業員のために、様々な確定給付型および確定拠出型年金制度を維持している。当社の税制適格確定給付型退職制度の資金拠出方針は、米国法および適用の外国法に定められた資金の調達に充分に見合う額を提供するものである。

当社は、確定給付型年金の積立超過額および退職者の医療プランを給付制度における純資産として、未積立額および積立不足のプランを給付制度における純債務として認識している。従来、当期費用の要素として認識されていなかった損益および過去のサービスに対する対価またはクレジットは、「その他の累積的収支」（以下「AOCI」という。）の要素として、税引き後、当社の連結貸借対照表に計上される。これらの損益は、現役被用者の残りの平均勤務期間または実質的にすべての加入者が退職者であるプランの場合は退職者の予想余命期間における均等割で、AOCIからあらかじめ償却される。

年金の純期間原価の決定は、制度資産利益の予想長期利率、割引率および仮定昇給率を含む複数の保険数理上の仮定に基づく。年金の純期間原価および年金負債の算定に用いる重要な仮定は、連結財務書類の注記8において開示されている。当社は各制度についての仮定は妥当かつ適切であると確信しており、保険数理上の仮定の評価を少なくとも年に1度行い、適切に調整すること続ける予定である。現在の仮定によれば、当社は2012年度の年金費用が2011年度と比較して約30百万ドル増加すると予想している（賞与およびその他奨励給の影響、ならびに外国為替相場において見込まれる動きを一部相殺する前の数字とする。）。

将来的な年金費用および積立額は、制度の条件、将来の投資実績、将来の仮定その他年金制度の参加人数に関連する様々な要因による。他の全ての仮定を一定に保つ場合、プラン資産の収益率および割引率の0.5%の変化の仮定は、以下のように共に年金制度負債総額の約87%を構成する米国および英国の制度の年金の純期間原価に影響を及ぼす。

(百万ドル単位)	0.5% ポイント増加		0.5% ポイント減少	
	米国	英国	米国	英国
プラン資産の仮定収益率	\$(18)	\$(31)	\$18	\$31
割引率	\$(34)	\$(31)	\$35	\$31

長期変動率および昇給率は、多くの場合割引率に相関するため、割引率を変更しその他の仮定を一定にしておく場合、費用への影響を表すことはできない。これらの仮定の変更は、純期間年金費用に必ずしも直接的な影響を及ぼさない。

当社は、退職従業員に対して提供される特定の医療保証および生命保険給付に貢献している。米国の従業員に対する退職後給付制度の費用は、従業員が退職資格を得る日までの期間に生じるものであるが、当社が被ることによって資金調達されている。主要な仮定および仮定医療保障費用趨勢率の変化の感度は財務諸表の注記8に述べられている。

法人所得税

当社の税率は、当社の所得、法定税率および当社が業務を行う多数の管轄における税務計画を反映する。年間の税率を決定するおよび不確実な税務ポジションを分析する際、重大な決断が要求される。当社は税務申告においてとられるまたはとられることが予想される不確実な税務ポジションから発生する認識されていない税金負債を報告する。税務ポジションの評価は二段階のプロセスで行われる。第一段階は認識である。当社は税務ポジションが、関連する訴求または訴訟の決議を含む税務調査に基づき維持されるか否かをポジションの技術上の長所のみに基づき判断する。税務ポジションの技術上の長所は法定および司法両方の典拠（法律、立法者意思、規則、裁定および判例）、ならびに税務ポジションの事実および状況への適用性から引き出される。税務ポジションが未認識の基準に達しない可能性が高い場合、かかるポジションのベネフィットは財務諸表において認識されない。第二段階は測定である。未認識の基準に達する可能性が高い税務ポジションは、財務諸表において認識されるベネフィット額を決定するため測定される。税務ポジションは、税務当局の最終決定に基づき実現される可能性が50%を超えるベネフィットの最高額として測定される。

不確実な税務ポジションは、各報告期間において存在し、重要な経営判断に関連する事実および状況に基づき評価される。新しい情報に基づくその後の判断の変化により、認識、認識の取消および測定に変化をもたらす可能性がある。例えば、税務当局による問題の解決に基づき、調整により問題の評価を妨げる制限がある法律が終了する可能性がある。

税法は、財務諸表に反映された税目とは異なる時々における当社の確定申告に含まれる事項を要求する。結果、所得の連結財務諸表に反映される年間租税費用は、確定申告に報告されたものとは異なる。確定申告に控除されない費用等そのいくつかの差額は永続的なものであり、減価償却費といった差額は一時的なものであり、時間がたてば解消する。一時的な差額は、繰延税金資産および債務を発生させる。繰延税金債務は、一般的に、繰延された支払いとして財務諸表に計上される税金費用または確定申告においてすでになされた控除で、財務諸表にまだ計上されていない費用を示す。繰延税金資産は、一般的に、将来の税額控除または確定申告の控除の税目として示され、その利益はすでに財務諸表に計上されている。繰延税金資産の評価引当金の必要性および金額の評価において、当社は繰延税金資産の一部または全部が実現されない可能性が高いか否かを検討し、それに従い評価引当金を調整する。当社は近年の損失の存在および管轄による将来の課税所得の予測等、すべての重要で入手可能な肯定的および否定的な証拠を評価する。当社はさらに、繰延税金資産の実現をもたらす税務計画の戦略、および適用される税法に基づき繰戻しが認められる場合、それより前の繰戻しの年における課税所得の存在も検討する。将来の課税所得の予測における当社の基本的な想定は、重要な判断を必要とし、当社の最近の業績を考慮に入れている。繰延税金資産の最終的な実現は、一時的な差額または繰延額が免責可能または控除可能である期間中、将来の課税所得の発生に基づく。評価引当金は、当該管轄における控除または信用を十分に利用するのに将来の課税所得が不十分である可能性が高いと見込まれる時に、繰延税金資産に対して設定される。

公正価額の決定

投資評価 - 当社は特定のプライベート・エクイティ・ファンドと同様、未公開会社に投資を有している。特定の投資のうち、主にプライベート・エクイティ・ファンドへの投資は持分法を利用して計上される。当社の連結貸借対照表に直接記載されてはいないが、当社の確定給付年金制度は約107億ドルの投資を行っている。これらの投資の公正価額は当該制度の資金の過不足状況を部分的に示しており、これは当社の連結貸借対照表に記載されている。当社は、評価調整が適用される会計に関する発表に基づき適当であるか否かを決定するため、投資の帳簿価額を定期的に検討する。当社は、各投資に関連する事実および状況を基本として検討を行う。プライベート・エクイティ・ファンドへの投資の公正価額は、ファンドの投資マネージャーが決定する。プライベート・エクイティ投資の公正価額を決定する際に検討される要因は以下を含む；精通した国外投資家を含む最近完了したファイナンス・ラウンドの黙示の評価、多数の類似した公開会社の業績、投資の売却または処分に対する規制、証券取引の特徴、ならびに他の個人投資家および公募市場フロートと比較した関連する保有の規模。取引市場価格が入手できないこれらの例の場合、特に未公開会社における株式保有または証券の売却を制限する公的な規制に関しては、当社の投資の適当な価額を決定するため重要な経営判断が要求される。当社は、重要なプライベート・エクイティ投資の評価結果の妥当性をファンド・マネージャーと共に検討する。

のれん減損テスト - 当社は毎年（状況により減損が発生しているおそれがある場合はより頻繁に）、のれんおよび無期限で減損する無形資産を査定することが要求される。当社は各年の第3四半期中に各報告ユニットに対して年次ののれん減損テストを行う。当社は2011年度の第3四半期において、新規の会計指針を採用した。この指針に基づき、会社はのれん減損テストの実施が必要であるか否かという定性的判断を行う。この定性的判断の結果、会社が報告ユニットの公正価額は帳簿価額を下回る可能性が高いと判断する場合、ステップ1の減損評価を実施しなければならない。

報告ユニットの公正価額を変化させる可能性がある重大な買収または処分の有無、マクロ経済の状況及びそれが報告ユニットの公正価額に与える影響、予算と比較した実績、報告ユニットの公正価額の見積りの際に利用される事前の計画、産業および市場の状況、ならびに当社株価の前年比の変化、その他の多数の要素を考慮しても、当社は、報告ユニットの公正価額の直近の見積りにおいて、各報告ユニットの公正価額は帳簿価額を相当量のマージン分上回っていると判断する。

定性的評価に基づき、当社はのれん減損テストの第二段階は必要でないと結論付けた。

株式ベースの支払い

株式ベースの支払いについての会計に関する指導書には、ストックオプションの見積公正価額を所得に算入すること等が定められている。オプション価格を見積るために必要な変動性ならびに予測される条件等を入力するための適切な想定を決定するための重要な経営判断が必要とされる。さらに賞与が会計に関する指導書に定義される株式賞与または債務賞与として取り扱われるべきかを検討するために本プランおよび付与される賞与の条件を分析するための経営判断も要求される。

2011年12月31日時点で、ストック・オプション賞与に関連して21.0百万ドルの未認識報酬額があった。未認識報酬額が計上されるまでの補正平均期間は、1.6年である。また2011年12月31日時点で当社の制限株式、制限株式ユニットおよび後配株式ユニットに関連して191百万ドルの未認識報酬額があった。

株式ベースの支払いについての会計に関する追加の情報については連結財務諸表の注記9を参照のこと。

新会計判定

注記1には、最近公布された会計判定およびその当社の決算への影響または将来的な影響のおそれについての検討を含む、当社の重要な会計方針の概要が記載されている。

市価変動のリスクおよび信用リスク

特定の当社の収益、費用、資産および負債は金利の変化および外国為替相場および資本市場の変動の影響を受けている。

金利リスクおよび信用リスク

当社は、これまでに、金利変動に対するネットエクスポージャーを当社のアセットベースでの資金調達のために変動および固定金利の借入を複合して利用することにより管理してきた。2011年2月において、当社は2014年に満期になる5.375%の優先社債の最初の250百万ドルの公正価額の変更をヘッジするために、二つの3.5年物金利スワップを締結した。スワップ条件に基づき、カウンターパーティーは当社に5.375%の固定金利を支払い、当社は3ヶ月物LIBORの変動金利で、3.726%の固定スプレッドを加算して金利を支払う。かかるスワップは公正価額ヘッジ商品として指定され、適用される会計指針に従い完全に有効なものとみなされている。

当社の現金投資および投資受託基金から発生した受取利息は、金利の一般水準により変動する。

当社は以下の変動金利による投資を保有した。

(単位：百万ドル)	2011年12月31日
預金および定期預金に投資された現金および現金同等物	\$2,113
受認現金および投資	\$4,082

上記残高に基づく、短期金利が1年の間に10%または13ベシス・ポイント上昇または下降した場合、年間受取利息（受託基金からの受取利息を含む。）は約5百万ドル増加または減少する。

金利リスクに加え、当社の現金投資および受託基金投資は、相手方の信用リスクによる潜在的な価額の損失を被る。このリスクを最小化するため、当社およびその子会社は、投資方針を承認した取締役会に従い投資を行う。投資方針は元本および流動性の維持を要求し、主に信用格付および投資の種類に基づき割り当てられた相手方の制限によって幅広い多様性が求められる。当社は現金投資および受託基金投資を慎重に監督し、さらに市場の状況に対して適当な方法でポートフォリオを制限する予定である。現金および受託基金の大部分は、短期の銀行預金および流動性マネー・マーケット・ファンドに投資されている。

為替リスク

当社の国際業務から生じる収益および費用の換算値は為替相場の変動により変化する。外国為替の変動の影響を受ける米国外の収入は、総収入の約55%である。当社は、通常の営業活動において生じた特別かつ明確に定義された取引に関する純利益およびキャッシュフローにおける外国為替相場による損害を制限するために、定期的に先物契約およびオプション契約を利用している。当社は外国為替相場の影響を受ける国外において発生した多大な収入を得ているが、多くの場合において、外貨収入および費用のいずれも、国外の機能通貨である。このように、米ドルの収入および費用のいずれの換算も、米ドルに対する様々な通貨の変動を潜在的に相殺すると同時に、一般に外国通貨リスクがある営業純利益に対する影響を緩和する傾向がある。当社は、主要な外国通貨（ユーロ、ポンド、オーストラリアドルおよびカナダドル）が米ドルに対し同方向に年間10%継続的に変動した場合、通年の営業純利益が約50百万ドル増加または減少すると見込んでいる。

株式価格のリスク

当社は、公開会社および非公開会社の両方、ストーン・ポイント・キャピタルが運用する特定のプライベート・エクイティ・ファンド、ならびに主に金融サービス会社に投資を行い、ストーン・ポイント・キャピタルと関連がない会社が運用する2つのプライベート・エクイティ・ファンドに投資している。20百万ドルの上場投資は売却可能として分類されている。37百万ドルの非上場株式投資は原価法を用いて、119百万ドルは持分法を用いて算定されている。売却可能として分類される投資または上場しない投資は、市場価額変動のリスクに左右されるが、一時的なものでないと判断された場合、実現評価損失として計上される。当社は関連会計発表に基づき評価調整額が適切かどうかを判断するため、当該投資の帳簿価額を定期的に見直す。

その他

多数の訴訟および規制手続が係争中である。連結財務諸表の注記16を参照のこと。

2 【生産、受注及び販売の状況】

1 業績等の概要を参照のこと。

3 【対処すべき課題】

該当なし

4 【事業等のリスク】

1 業績等の概要「市価変動のリスクおよび信用リスク」「金利リスクおよび信用リスク」「為替リスク」「株式価格のリスク」および「その他」参照。

規制

当社の活動は、アメリカ合衆国の連邦法および州法、また当社の子会社が営業を行っている他の国の法律に基づく、認可要件および広範囲の規制に従う。

リスクおよび保険サービス

法令は地域により異なるが、アメリカ合衆国の各州および大部分の外国の管轄区域においては、政府機関または自主規制機関から個人および／または法人の認可を維持する要件が、保険市場の仲介人および関連サービスの提供者（保険ブローカー、エージェントおよびコンサルタント、再保険ブローカー、管理総代理人および第三者管理者等）に対して課されている。個人の居住者または地域主体の企業にのみ認可を発行する管轄区域もいくつかある。これらの管轄区域において、当社が認可を取得している子会社を有していない場合は、当社は、かかる管轄区域において活動する認可を取得している居住者または企業と提携することができる。かかる取り決めは、内部における確認および承認作業を経ることが条件となる。再保険の仲介ブローカーの認可は保険規制に比べ厳格ではなく、ほとんどの管轄区域では企業の再保険仲介ブローカーの認可のみが義務付けられている。

2005年1月より、欧州連合のメンバー国は「保険仲介に関する命令」の実施を義務付けられている。かかる命令は、専門的能力、財務能力および専門職災害保険等の要素における評価に基づくライセンス制度など、専門家としての最低水準を一貫して保険および再保険仲介人に適用することを目的としている。欧州連合メンバーである国によるこの命令に準拠した規制の導入は、当社の欧州連合での保険仲介業務の規制基準を強化させた。2005年1月には、英国での命令の実施の一部として、金融サービス機構（FSA）の権限と責任が、英国における保険および再保険仲介業の規定を含むように拡張された。

アメリカ合衆国の保険機構および当社の子会社が営業しているいくつかのその他管轄区域（英国のFSAを含む）でもまた、受託者の資格で保管する保険料や保険金等の基金にかかる投資を管理する法律および規制が成立した。これらの法律および規制は一般的に、これらの受託基金を分別管理すること、その運用方法を制限することを規定しており、ほとんどの場合、保険および再保険事業のいずれにも適用される。

当社の「リスクおよび保険サービス」活動のいくつかは、投資、債権、および先物取引の認可機構等のその他取締機関によって管理されている。アメリカ合衆国ではマーシュ・アンド・ガイ・カーペンターが、米国のSECにて登録されているブローカーディーラーであり、主に保険に関するインベストメントバンキング関連サービスおよび代替リスクファイナンス取引についてのアドバイスに関する投資顧問会社であり金融取引行規制機構(FINRA)および証券投資家保護公社(SIPC)のメンバーであるMMC Securities Corp.のサービスを利用している。また、アメリカ合衆国ではマーシュは、米国の登録・ブローカーディーラーで投資顧問会社であるNIAセキュリティーズ・エルエルシーのサービスを利用する。ガイ・カーペンターは、ヨーロッパ連合では、MMCセキュリティーズ（ヨーロッパ）リミテッドを通して、FSAによって認可および規制された証券または投資に関するアドバイスを提供する。マーシュは、EUでは、マーシュ・インベストメント・サービスズ・リミテッドから、FSAによって認可および規制される投資運用サービスの提供を受けている。MMCセキュリティーズ・コープ、MMCセキュリティーズ（ヨーロッパ）リミテッド、NIAセキュリティーズ・エルエルシーおよびマーシュ・インベストメント・サービスズ・リミテッドは、マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インクの間接的な完全所有子会社である。

保険に関する税金が、顧客から直接、または保険ブローカーから支払われる管轄区域がある。後者の場合、ブローカーは慣例として顧客に対しての支払を請求する。

コンサルティング

マーサーの退職関連のコンサルティング・サービスのいくつかは、アメリカ合衆国の証券取引委員会（SEC）および英国のFSEの規制を含め、多数の国における年金法および金融規制の対象となっている。さらに、マーサーおよびその子会社と関連会社が提供する受託サービス、投資関連サービス（年金資産の投資についての人、組織およびその他の法人へのアドバイス、および投資一任運用の責任の引受を含む）、ならびに退職および従業員福利プログラム管理サービスは、各管轄区域における投資または証券の規制に従う。マーサーおよびその子会社と関連会社が提供する年金コンサルティングおよびブローカーサービスは、「リスクおよび保険サービス」業務に関連する上記の保険市場の仲介人と同様の許可要件および規制監督に従う。マーサーは、MMCセキュリティーズ・コープから退職および従業員福利制度に関するサービスの提供を受けている。オリバー・ワイマン・グループは、米国においてMMCセキュリティーズ・コープから、また欧州連合においてMMCセキュリティーズ（ヨーロッパ）リミテッドから、主にコーポレート・ファイナンスにかかる助言サービスの提供を受けている。

競争条件

当社はすべての事業において同様の商品およびサービスの提供者との激しい競争（買収候補の発掘および確保における競争を含む。）に直面している。当社はまた、その事業全体において、能力のある従業員を引きつけ雇用するうえでも、公共団体および民間企業双方との激しい競争に直面している。

リスクおよび保険サービス

当社の保険および再保険を複合したサービス事業は、その種類において世界最大規模である。保険および再保険業務における主要な競争分野には、顧客に提供されるサービスと製品の範囲、質および価格が含まれる。当社は、全国的または世界的な規模で営業している他の保険および再保険仲介企業、アメリカ合衆国および欧州連合その他の場所における多数の地域および地方の企業、ブローカーまたはエージェントの補助を受けずに保険および再保険商品を市場に販売、分布およびサービスを提供する保険および再保険会社、ならびにリスク関連のサービスおよび商品を提供する、商業および投資銀行、会計事務所およびコンサルタントを含むその他の事業との激しい競争に直面している。

一部の被保険者および団体被保険者は、第三者による保険の補足または代替として自家保険制度(キャプティブ保険会社を含む)を設立しており、これにより保険募集に対するニーズが減少している場合がある。保険会社その他の機関ならびに専門会社を含む、アフィニティ・グループおよび個人顧客サービスの提供者が数多く存在する。

当社の保険の仲介業務に関連して法律上のおよび取締上の訴訟の継続する影響は、マーシュ競争状況にも影響する。これらの訴訟については、連結財務諸表の注釈16にさらに詳しく記載されている。

コンサルティング

当社のコンサルティングおよび人材アウトソーシング事業は、他の世界的および全国的規模の公的および民間会社、また地域的および地方の企業との激しい競争に直面している。これらの事業は通常、顧客に提供されるサービスと商品の範囲、質および価格を基準として競争する。競合他社には、独立したコンサルティングおよびアウトソーシング企業、ならびに会計、情報システム、技術および金融サービス企業に関連するコンサルティングおよびアウトソーシング企業が含まれる。

マーサーの投資事業は、その他の投資コンサルティング企業および金融機関により提供されるマルチマネージャー・サービスを含む多くの団体との競争に直面している。

多くの場合、顧客はマーサーおよびオリバー・ワイマン・グループが提供するサービスを外部のアドバイザーの補助を受けずに内部で取り扱う選択肢を有している。

5 【経営上の重要な契約等】

該当なし

6 【研究開発活動】

該当なし

7 【財政状態及び経営成績の分析】

1 業績等の概要を参照のこと。

第4 【設備の状況】

1 【設備投資等の概要】

該当なし

2 【主要な設備の状況】

マーシュ・アンド・マクレナン社およびその子会社は、ニューヨーク市その周辺にその本社を置いている。また、その他の事務所を主に賃貸で世界中に保有している。特定の状況において、当社は、特定の場所における当社のニーズに応じて、第三者に転貸するスペースを保有することがある。

マーシュ・アンド・マクレナン社およびその子会社は、直接または特別目的子会社を通じて間接的に、通常のテナントとしてニューヨークに44階建てビルの55%の約900,000平方フィートを占有する。この不動産は、当社のニューヨーク本店として利用され、主に当社およびその子会社により通常業務を行うために利用されている。当該不動産のうち残りの45%の持分は、外部の第三者が保有している。当社所有持分の取得費用は、賃料にかかる第一抵当権および賃貸並びに賃借の第一優先権によって担保される30年のノンリコース（特定の禁止行為を行った場合を除く）ローンによって調達されている。(1)当社がS&P、フィッチおよびムーディーズによってB/B2（安定的）以下に降格された場合、または(2)債務不履行生じ、それが継続している場合には、当社は、かかる抵当不動産の全体の使用に対する賃借料の3ヶ月分の賃料に相当する引当金その他担保不動産に関連する一定の引当金を積み立てる義務を負う。

3 【設備の新設、除却等の計画】

該当なし

第5 【提出会社の状況】

1 【株式等の状況】

(1) 【株式の総数等】

① 【株式の総数】

授權株式数	発行済株式総数	未発行株式数
普通株式(額面金額1ドル) 1,600,000,000株(注1)	560,641,640株(注1)	1,039,358,360株(注1)
優先株式(額面金額1ドル) 6,000,000株(注1)	なし(注1)	6,000,000株(注1)

② 【発行済株式】

発行済株式				
記名・無記名の別および 額面・無額面の別	種類	発行済株式数	上場証券取引所名または 登録証券業協会名	摘要
無記名式額面普通株式 (額面金額1ドル)	普通株式	560,641,640株	ニューヨーク証券取引所 シカゴ証券取引所 ロンドン証券取引所	該当なし
合計	—	560,641,640株	—	—

(2) 【発行済株式総数、資本金の推移】

(資本金について単位100万ドル)

年月日	発行済株式総数		資本金		摘要
	増減数	残高	増減額 (単位1,000 ドル)	残高	
2007年12月31日	増減なし	普通株式(額面金額1ドル) 560,641,640株	2,011増加	7,853	(注1)
2008年12月31日	増減なし	普通株式(額面金額1ドル) 560,641,640株	2,093減少	5,760	(注2)
2009年12月31日	増減なし	普通株式(額面金額1ドル) 560,641,640株	103増加	5,863	(注3)
2010年12月31日	増減なし	普通株式(額面金額1ドル) 560,641,640株	552増加	6,415	(注4)
2011年12月31日	増減なし	普通株式(額面金額1ドル) 560,641,640株	475減少	5,940	(注5)

(注1) 資本金の増加は、株主に支払われた配当を上回る純利益、はMMCの確定給付年金制度および退職者医療制度の拠出状態の増加によるものであり、一部分は、MMCによる株式の買い戻しにより相殺される。

(注2) 資本金の減少は、主に純利益を超える株主への配当、為替換算の影響および当社の年金制度の拠出状態の変化によるものである。

(注3) 資本金の増加は主に買収にむけた株式の発行および補償ならびに従業員株式報酬制度に基づく株式の発行によるものであり、一部分は純利益を超える株主への配当によって相殺される。

(注4) 資本金の増加は主に株主への配当金を上回る純利益、買収にむけた株式の発行および補償ならびに従業員株式報酬制度に基づく株式の発行によるものであり、その一部分は為替換算の影響および年金制度の拠出状態の変化により相殺される。

(注5) 資本金の減少は主に当社の年金制度の拠出状態の変化、当社の株式の買戻しおよび為替換算の影響におけるものであり、一部分は株主への配当金を上回る純利益および従業員株式報酬制度に基づく株式の発行により相殺される。

(3) 【所有者別状況】

(2011年12月31日現在)

区分	株主数(名)	所有株式数(百万株)	発行済株式総数に対する割合(%)
個人	50,000	43	8
金融機関および企業	490	448	82
当社株式投資制度への参加者	12,000	12	2
その他	不明	42	8
合計	不明	545	100

(注) 数値は全て概数である。

(4) 【大株主の状況】

(2011年12月31日現在)

氏名または名称	住所	所有株式数	発行済株式総数に対する割合
ウェリントン・マネージメント	郵便番号02109-1809 マサチューセッツ州、 ボストン、ステート・ストリート75	38,600,948株	7.18%
プライムキャップ・マネジメン ト・カンパニー	郵便番号91101-3005 カリフォルニア州、 パサディナ、 サウス・レイク・アベニュー 225-400	37,768,420株	7.02%
キャピタル・ワールド・インベ スターズ	郵便番号94105 カリフォルニア州、 サンフランシスコ、 スピアータワー、マーケット1	29,090,900株	5.41%
T. ロウ・プライス・アソシ エーツ・インク	郵便番号21202-1009 メリーランド州、 バルティモア、 プラット・ストリート100 E	28,597,217株	5.32%
インベスコ・リミテッド	郵便番号30309 ジョージア州、 アトランタ NE、 ピーチツリー・ストリート 1555	22,662,590株	4.21%
バンガード・グループ・インク	郵便番号19355-2331 ペンシルベニア州、 マルバーン、 バンガード・ブルバード100	20,792,423株	3.86%
ステート・ストリート・グロー バル・アドバイザーズ (U.S.)	郵便番号02111-2900 マサチューセッツ州、 ボストン、 リンカーン・ストリート1	20,181,263株	3.75%
ブラックロック・インスティ テューショナル・トラスト・カ ンパニー・エヌ・エイ	郵便番号94105 カリフォルニア州、 サンフランシスコ、 ハワード・ストリート400	19,401,274株	3.61%
アメリカン・センチュリー・イ ンベストメント・マネージメン ト	郵便番号64111 ミズーリ州、 カンサス・シティ、 メイン・ストリート4500	11,992,478株	2.23%
キャピタル・リサーチ・グロー バル・インベスターズ	郵便番号90071 カリフォルニア州、 ロスアンゼルス、サウス・ホー プ・ストリート333	11,390,694株	2.12%
合計	—	240,478,207株	44.71%

2 【配当政策】

普通株式の株主に対しては、取締役会の決議に従い配当を受ける権利が付与される。利益配当は四半期ごとになる。普通株式1株あたりの配当は、2011年度には0.86、2010年度には0.81ドル、2009年度には0.80ドル、2008年度には0.80ドル、2007年度には0.76ドルであった。将来の配当支払(およびその金額)は、当社の財務状態、営業状況、資本充足その他当社取締役会が妥当と考える事象に基づいて勘案される。MMCは、内部留保資金を配当金の支払いおよび事業の成長を支援するための資金として使用している。

3 【株価の推移】

(1) 【最近5年間の事業年度別最高・最低株価】

下記の数値は、ニューヨーク証券取引所に上場した当社普通株式の株価の推移である。

年度	2007	2008	2009	2010	2011
決算日	12月31日	12月31日	12月31日	12月31日	12月31日
最高	33.90ドル	36.82ドル	25.46ドル	27.50ドル	32.00ドル
最低	23.12ドル	20.96ドル	17.18ドル	20.21ドル	25.29ドル

(注) 当年の数値に合わせるため、前年までの数値は再表示されている。

(2) 【当該事業年度中最近6月間の月別最高・最低株価】

下記の数値は、ニューヨーク証券取引所に上場した当社普通株式の株価の推移である。

月	2011年7月	2011年8月	2011年9月	2011年10月	2011年11月	2011年12月
最高	31.57ドル	29.84ドル	29.93ドル	31.93ドル	31.39ドル	32.00ドル
最低	28.93ドル	25.89ドル	26.13ドル	25.29ドル	28.06ドル	29.99ドル

(注) 当年の数値に合わせるため、前年までの数値は再表示されている。

4 【役員の状況】(2011年12月31日在任者につき、下記に記載のそれぞれの日付現在)

取締役

氏名(生年月日)	略歴 (2012年3月27日現在)	所有株式数 (2012年3月 1日現在) (注1)
ザカリー・W・カーター (ZACHARY W. CARTER) (1950年3月19日)	1993年から1999年までアメリカ合衆国ニューヨーク州東部地区の弁護士を務めた。1999年にDorsey & Whitney LLP法律事務所に入所。現在同事務所のパートナーであり、The White Collar Crime and Civil Fraud practice groupの共同議長を務めている。Cablevision Systems Corporationの取締役、司法に関する市長諮問委員会(Mayor's Advisory Committee on the Judiciary)委員長、Hale House Center, Inc. の取締役会会長、ならびにThe New York University School of LawおよびThe Vera Institute of Justiceの理事も務める。	23,724
ブライアン・デュペロー (BRIAN DUPERREAU) (1947年5月8日)	2008年1月より当社の社長兼最高執行責任者を務めた。当社に入社する前は、1994年から2004年5月までACE Limitedの会長兼最高執行責任者を務め、その後2007年末まで会長を続けた。ACEの前は、アメリカンインターナショナルグループ(AIG)に20年以上務め、様々な役職を経験した後、AIG Foreign General Insuranceの副社長およびAIGの子会社であるAmerican International Underwriters(AIU)の最高執行責任者を務めた。また現在、Tyco International Ltd.の取締役も務めている。	125,634
オスカー・ファンジュル (OSCAR FANJUL) (1949年5月20日)	スペインの民間投資会社であるOmega Capitalの副会長である。1985年から1996年までRepsolの会長兼最高経営責任者を務める。また、Acerinox、Lafargeの副会長であり、Amigos del Museo del Prado財団の理事でもある。ユニリーバ、ロンドン証券取引所、Arevaの元取締役。	60,776
H・エドワード・ハンウェイ (H. EDWARD HANWAY) (1952年2月6日)	2000年から2009年末までCIGNA Corporationの会長兼最高経営責任者を務めた。1999年から2000年までは同社の最高執行責任者を務める。1996年から1999年までCIGNA Healthcareの社長を務め、1989年から1996年まではCIGNA Internationalの社長を務める。現在は、医療改革同盟の取締役を務め、またアメリカの健康保険制度(AHIP)の旧取締役会役員である。また大手医療保険プランの協議会(CAQH)の旧会長であり、子供達の健康および教育に関連した様々な対策に取り組んできた。March of Dimes 財団の顧問役およびLoyola University MarylandおよびEisenhower Exchange Fellowshipsの評議会の委員でもある。	7,830
ラング・オブ・モントン卿州副知事 (THE RT. HON. LORD LANG OF MONKTON, DL) (1940年6月27日)	保険ブローカーとしての活動を始める。1979年から1997年まで英国国会議員を務める。うち1990年から1995年までスコットランド州知事として内閣に入閣し、1995年から1997年まで商務省長官および通産省大臣を務める。現在はCharlemagne Capital Ltd.の非常勤取締役であり、英国首相のビジネス・アポイントメントに関する諮問委員会の会長でもある。以前は、BFS US Specail Opportunities Trust plc、Thistle Mining Inc.、General Accident plc、CGC plcおよび英国のThe Automobile Associationの非常勤取締役も務める。	15,117

氏名(生年月日)	略歴 (2012年3月27日現在)	所有株式数 (2012年3月 1日現在) (注1)
スティーブン・A・ミルズ (STEVEN A. MILLS) (1951年8月7日)	インターナショナル・ビジネス・マシン社 (IBM) の上席副社長兼ソフトウェア&システムグループ担当取締役を務める。1973年にIBMに入社し、1989年より様々な経営幹部の指導者としてのポジションを経験する。2000年には上席副社長兼ソフトウェアグループ担当取締役を引き受け、2010年より現在の役職に就き、開発、製造、販売、販促およびサポート部門に渡る100,000人の専門的な従業員を擁する、IBMの400億ドルにおよぶ製品事業の指揮をとっている。	3,247
ブルース・P・ノロップ (BRUCE P. NOLOP) (1950年11月11日)	2008年9月から2010年まで、E-Trade Financial Corporationの最高財務責任者を務め、2011年3月31日をもって同社を退任。2000年から2008年までPitney Bowes, Inc.の副社長兼最高財務責任者を務める。1993年から2000年までWasserstein Perella & Co.の合併および買収の担当責任者であった。その前は、Goldman, Sachs & Co.で6年間副社長を務め、またKimberley-Clark CorporationおよびMorgan Stanley & Co.で役職を務めた。非営利団体である、JA WorldwideおよびRegional Plan Associationの取締役である。	17,737
マーク・D・オーケン (MARC D. OKEN) (1946年10月10日)	非公開株式会社であるFalfurrias Capital Partnersの経営パートナーである。2004年から2005年までBank of America Corporationの最高財務責任者であった。1989年に取締役副社長兼最高会計責任者としてBank of America Corporationに入社し、1998年に取締役副社長兼第一財務執行役員となった。Star Scientific, Inc.の元取締役であり、Sonoco Products Companyの取締役でもある。	29,389
モートン・O・シャピロ (MORTON O. SCHAPIRO) (1953年7月13日)	2009年よりノースウエスタン大学の校長および経済学部教授を務めている。以前は2000年よりウィリアムズ・カレッジの校長を務めていた。1991年から1994年まで南カリフォルニア大学経済学部で講義を担当し、1994年から2000年まで、同大学の文字、美術および科学の分野のカレッジに学部長として務め、また1999年から2000年まで企画担当副総長を務めた。	0
アデル・シモンズ (ADELE SIMMONS) (1941年6月21日)	Chicago Metropolis 2020の副会長およびGlobal Philanthropy Partnershipの社長である。1989年から1999年までJohn D. and Catherine T. MacArthur 財団の社長を務めた。現在、Shorebank Corporationの取締役である。また、シカゴのEconomic Club、シカゴのField MuseumおよびUnion of Concerned Scientistsの取締役である。	95,220
ロイド・M・イエイツ (LLOYD M. YATES) (1960年10月5日)	Progress Energy, Inc.の子会社であるProgress Energy Carolinasの社長兼最高経営責任者を務めている。1998年にProgress Energyの前身であるCarolina Power&Lightに入社し、1998年から2003年までは化石発電担当副社長、2003年から2005年までは伝送操作および企画担当副社長、2005年から2007年まではエネルギー配給担当上級副社長を務めた。Progress Energyへの入社以前はPECO Energyに16年間勤め、数種のライン作業および管理の役職を経験した。数種の地域密着型産業委員会の一員であり、WakeMed Health&Hospitalsの役員でもある。	3,247

注1：直接保有され、記載の取締役が単独の議決権および投資能力をもって保有する株式を示す。

レスリー・M・ベーカー・ジュニア、ステファン・R・ハーディスおよびグウェンドリン・S・キングは2011年中に当社取締役会を退任している。

2012年1月18日、当社はエレーン・ラロッシュおよびR・ディビッド・ヨストが当社取締役会に加わったことを発表した。

ラロッシュ氏はチャイナ・インターナショナル・キャピタル・コーポレーションUSの相談役である。1997年から2000年まで北京のチャイナ・インターナショナル・キャピタル・コーポレーション（CICC）において最高経営責任者を務めていた。モルガン・スタンレーでの20年以上の経歴において、ラロッシュ氏はアソシエイトから取締役まで昇進し、会長補佐長からアジア・デスクの社長兼リーダー等に至るまで様々な役職を務めた。2008年から2010年まで、ラロッシュ氏は北京のJPモルガン・チェースに在籍し、そこでJPモルガン・チャイナ証券の副会長を務めた。2005年から2011年、ラロッシュ氏は中国建設銀行の取締役として、指名および報酬委員会の会長や監査および戦略委員会の会員を務めた。2004年から2008年にはLinktoneで非常勤会長として取締役会に参加していた。

ヨスト氏は、2001年から2011年の定年退職まで、世界最大の医薬品業務の会社の一つであるアメリソースバーゲン社の最高経営責任者を務め、2001年から2002年および2007年2010年には社長も務めた。バーゲン・ブランズウィッグとの合併以前の1997年から2001年には、アメリソース・ヘルス社の最高経営責任者、1997年から2000年には同社の社長を務めていた。ヨスト氏のアメリソースバーゲン社およびその前身における経歴は40年近くにもおよぶ。

役員

氏名(生年月日)	略歴 (2012年3月27日現在)	所有株式数 (2012年3月 1日現在) (注1)
ベンジャミン・F・アレン (BENJAMIN F. ALLEN) (1965年2月14日)	MMCの最高開発責任者および最高情報責任者。それ以前は、2010年8月にMMCからアルテグリティ・インクに売却されたクロール・インクの社長兼CEOを務めた。さらにそれ以前は、2004年よりクロールの最高執行責任者並びにクロール・オントラック、クロール・ファクチュアル・データおよびクロールの背景審査と薬物乱用検査事業から成るクロールのテクノロジー・サービス・グループの社長を務めた。クロールによるオントラックの買収以前は、オントラック・データ・インターナショナル・インクの社長兼CEOを務め、最高執行責任者やUKおよびフランスにおける支部長を含むいくつかの役職に就いていた。	10,000
オーランド・D・アッシュフォード (ORLAND D. ASHFORD) (1968年9月14日)	当社人事部の上席副社長兼コミュニケーション責任者(注2)。2008年9月に当社入社。それ以前は、2005年からコカコーラ社の人材マネジメント部に勤務。最新ではユーラシアおよびアフリカの人事のグループリーダーを務めた。コカコーラ社では、会社の中心である人事チームの再編成ならびに再構築し、会社規模での文化的変化のイニシアチブを取った。コカコーラ社の前は、モトローラ社、Delta Consulting Group (後のMercer Delta Consulting)、Ameritechおよびアンダーセン・コンサルティングで役職を務めた。	14,372
ピーター・J・ベシャー (PETER J. BESHAR) (1961年11月20日)	当社の取締役副社長および顧問。2004年11月の当社入社前は、法律事務所のGibson, Dunn & Crutcher LLPの訴訟部門のパートナーを務めた。1995年のGibson, Dunn & Crutcher LLP入所前は、ニューヨーク州検事総長事務局で検事総長補佐ならびに旧ユーゴスラビアの和平交渉に際してCyrus Vanceの特別顧問を務めた。	102,703
ジョン・ドージック (JOHN DRZIK) (1962年3月19日)	2006年6月以来、Oliver Wyman Groupの社長兼CEO。2003年から2006年まで、当社による2003年のOliver, Wyman & Companyの買収後設立されたMercer Oliver Wymanの社長を務めた。1984年にOliver, Wyman & Companyに入社し、1995年社長に就任。2000年に会長に指名された。	39,043
ブライアン・デュペロー (BRIAN DUPERREAU) (1947年5月8日)	2008年1月、当社の取締役、社長兼最高経営責任者に就任する。当社の取締役も務める。MMCに入社する前は、1994年から2004年5月までACE Limitedの会長兼最高経営責任者を務めていた。その後2004年5月から2007年5月までACEの取締役会会長を務め、その後2008年1月まで取締役を続けた。ACEの前は、アメリカンインターナショナルグループ(AIG)に20年以上務め、様々な役職を経験した後、AIG Foreign General Insuranceの副社長およびAIGの子会社であるAmerican International Underwriters(AIU)の会長および最高責任者を務めた。また現在、Tyco International Ltd.の取締役も務めている。	125,635
E・スコット・ギルバート (E. SCOTT GILBERT) (1955年10月24日)	当社の上席副社長兼最高リスク・アンド・コンプライアンス責任者。2005年1月の当社入社前、2004年9月からGeneral Electric Companyのチーフ・コンプライアンス・カウンセルを務めた。それ以前は、GEにおいて訴訟および法の方針のカウンセルを務めた。1986年から1992年のGEに所属していた間、ニューヨーク南地区のAssistant United States Attorneyも務めた。	7,646

氏名(生年月日)	略歴 (2012年3月27日現在)	所有株式数 (2012年3月 1日現在) (注1)
ダニエル・S・グレイサー (DANIEL S. GLASER) (1960年8月11日)	マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズのグループ会長兼最高執行責任者であり、当社のリスク&保険およびコンサルタントのセグメントにおいて運営上および戦略上の監督を務めている。2011年4月の現職就任以前は、マーシュの会長兼最高経営責任者であった。US、ヨーロッパおよび中東の営利保険業務および保険ブローカー業務において管理職を務めたのち、2007年12月、マーシュに社長として復帰した。マーシュ以前は、AIG Europe (U.K.) Limitedの取締役社長、AIG, Inc.の上席副社長、AIUの戦略諮問グループ議長を務めた。2000年にNYを本拠地とするAIGグローバル・エナジーの社長としてAIGに入社。2002年にAIGの北米における損害保険業務の上級副社長に、同年後半には取締役としてロンドンへ異動した。マーシュにて30年近くの経歴を有し、保険業務において指導的役割としての豊富な経験を持つ。	147,391
アレクサンダー・S・モツァルスキー (ALEXANDER S. MOCZARSKI) (1955年5月4日)	ガイ・カーペンターの社長兼CEO。2011年4月の就任前は、2008年以来マーシュの国際部門の社長兼CEOを務めていた。保険業界において30年以上の経験を有する同氏は、1993年にアルゼンチンおよびチリの企画開発部長としてマーシュに入社した。2001年において、ラテンアメリカおよびカリブの地域代表となった。2004年において、国際専門営業部長、ならびにアフリカ、アジア、太平洋地域、ラテンアメリカおよびカリブを含む地域の代表となった。2006年において、マーシュのヨーロッパ、中東およびアフリカ地域 (EMEA) のCEOに就任した。	60,265
デービッド・ナドラー (DAVID NADLER) (1948年11月16日)	当社の副会長兼CEO。1980年、経営陣のリーダーシップおよび組織変更を専門とするコンサルティング会社、Delta Consulting Group, Inc.を設立した。2000年、Mercerに買収されるまで会長兼CEOを務めた。その後、2005年12月までOliver WymanのDelta Organization & Leadership事業の会長兼CEOを務め、現在は会長兼上級社員である。	106,278
バネッサ・A・ウィットマン (VANESSA A. WITTMAN) (1967年4月16日)	当社の取締役副社長兼最高財務責任者(注3)。2008年9月に当社に入社する前は、2003年から2007年までAdelphia Communications Corp.の最高財務責任者兼取締役副社長を務める。同氏は、米国の歴史において最も複雑な倒産を監督するための新経営陣としてAdelphiaに入社した。そこでは、会計、税理ならびに内部監査機能、運用ならびにフィールドファイナンス、経営企画および倒産ならびに投資家関連チームの責任者を務めた。Adelphiaの前は、シアトルに拠点を置く360ネットワークにて最高財務責任者を務め、成功裡なリストラクチャリングにより2002年11月に破産保護からの再生を果たした。また、マイクロソフト・Metricom Inc.およびモルガン・スタンレーにて役職を務めた。	15,847
ピーター・ザフィーノ (PETER ZAFFINO) (1967年1月10日)	マーシュの社長兼CEO。2011年4月の就任前は、2008年初め以来ガイ・カーペンターの社長兼最高経営責任者を務めていた。それ以前は、ガイ・カーペンターの取締役副社長を務め、同社の米国特約事業の責任者および国際専門実務事業の責任者等、多数の上級役職を務めた。同氏は、保険および再保険業界において20年以上の経験を有する。2001年にガイ・カーペンターに入社する前は、いくつかの上級役職を務め、そのうち直近では再保険を専門とするGE Capitalのポートフォリオ会社の幹部を務めた。	57,022

(注1) 上記の者が単独の議決権および投資能力をもって直接保有する株式を示す。

- (注2) アッシュフォード氏は、2012年4月に上席副社長兼最高人事責任者およびコミュニケーション責任者から退任した。当社は2012年4月10日、ローリー・レッドフォード氏を上席副社長兼最高人事責任者に任命し、直ちに有効となったことを公表した。レッドフォード氏は、直近ではマーシュの最高人事責任者を務めていた。2006年においてかかる役職に就任する前は、マーシュの国際専門営業部（ラテンアメリカ、カリブ、アジア／太平洋およびアフリカにおける営業を行う）の上席人事部長であった。2000年にマーシュに入社したが、組織内において他のいくつかの人事に関する指導的立場にも立っている。
- (注3) バネッサ・A・ウィットマンは、2012年3月、当社の取締役副社長兼最高財務責任者を辞任した。同氏の辞任が有効となった後、新しい主たる財務責任者が任命されるまで、当社の副社長でありコーポレート・ファイナンス部に所属するJ・マイケル・ピスチョフ氏が暫定的に主たる財務責任者を務めている。

※ 当社は2012年1月17日、2012年2月からフリオ・A・ポルタラティン氏をマーサーの社長兼CEOに任命することを公表した。マーサーに入社する前、ポルタラティン氏は、チャーティス・グロス・エコノミーズの社長兼CEO、およびアメリカン・インターナショナル・グループ（AIG）の上席副社長を務めていた。かかる役職において、アジア太平洋、南アジア、ラテンアメリカ、アフリカ、中東および中欧といった保険業界において最も経済の成長が著しい地域における営業につき責任を負っていた。1993年にAIGに入社し、その後、2002年から2007年のアメリカン・インターナショナル・アンダーライター（AIU）の世界における傷害疾病部長等の多数の重要な指導的な役職を務めた。チャーティス・エマージング・マーケットズの社長兼CEOを務める前は、2007年から2010年においてパリを拠点とするチャーティス・ヨーロッパ S.A.（欧州大陸地域）の社長兼CEOを務めた。AIGまたはチャーティスに入社する前は、オールステイト・インシュランス・カンパニーにおける商品の引受、販売およびマーケティングに関する役員として12年間所属した。

役員報酬

2011年度報酬表(概要)

以下の表は、当社の2011年度の役付業務執行役員に対し、支払われたまたは発生した報酬に関する情報を示すものであり、CEO（デュペロー氏）、最高財務責任者（ウィットマン氏）および2011年12月31日現在業務執行役員であり、最も多く報酬を受けた業務執行役員3名（デュペロー氏、ウィットマン氏を除く）（グレーザー氏、ザフィーノ氏、モツァルスキー氏）が含まれる。ウィットマン氏は他社の上級役職を引き受けるため、当社を退職した。

報酬表(概要)									
氏名および 主な職業(1)	年	給与(\$)	賞与(\$)	株式報酬 (\$)(2)	オプション 報酬(\$)(2)	エクイティ 以外のイン センティブ ・プラン報 酬(\$)(3)	年金価格の変 動および非適 格繰延報酬収 益(\$)(4)	その他の 報酬(\$) (5)	合計(\$)(6)
ブライアン・デュ ペロー MMC社長兼CEO	2011	1,000,000	0	4,125,001	4,125,001	4,650,000	302,563	385,944	14,588,510
	2010	1,000,000	0	2,000,015	6,000,003	4,650,000	245,096	388,169	14,283,283
	2009	1,000,000	0	2,000,011	6,026,146	4,500,000	192,814	362,068	14,081,039
ベネサ・A・ウ イットマン MMC取締役副社長 兼最高財務責任者	2011	750,000	0	1,250,051	1,250,005	1,300,000	96,545	7,156	4,653,756
	2010	750,000	0	625,001	1,875,000	1,300,000	58,892	938	4,609,830
	2009	750,000	0	500,007	1,506,539	1,100,000	40,892	0	3,897,438
ダニエル・S・グ レーザー MMCグループ会長 兼COO	2011	1,000,000	0	3,000,083	2,000,006	3,700,000	190,003	40,503	9,930,594
	2010	1,000,000	0	1,000,019	3,000,001	3,500,000	133,702	41,811	8,675,533
	2009	1,000,000	0	1,000,015	3,013,073	3,500,000	90,007	12,139	8,615,234
ピーター・ザ フィーノ マーシュ・インク 社長兼CEO	2011	870,000	0	2,000,054	1,000,006	2,750,000	159,092	33,844	6,812,997
アレクサンダー・ モツァルスキー ガイ・カーペン ター社長兼CEO	2011	800,000	0	1,450,048	150,002	2,000,000	479,136	54,903	4,934,088

(1) 2011年4月、グレーザー氏は当社の新設された役職であるグループ会長兼最高執行責任者に任命された。それまでのグレーザー氏の役職は2007年12月に引きうけたマーシュのCEOであった。当時グレーザー氏の後任としてザフィーノ氏がマーシュのCEOに任命され、ザフィーノ氏の後任としてモツァルスキー氏がガイ・カーペンターのCEOに任命された。ザフィーノ氏とモツァルスキー氏については、2009年および2010年は役付業務執行役員ではなかったため、2011年の報酬のみが表示されている。

(2) 「株式報酬」および「オプション報酬」の欄に表示される金額には、FASB ASC Topic 718に基づき算出された、2011年12月31日、2010年12月31日および2009年12月31日に終了する会計年度の交付日付公正価格を示す。2011年に各役付業務執行役員に付与された実績株式ユニット賞与の交付日付公正価格は、目標に対する出来高に基づいて計上されている。これらの金額は、「株式報酬」の欄で計上されている。最大のパフォーマンスに基づく支払いは、目標の200%であり、もし獲得されれば、当社普通株式の交付日付公正価格を保持することにより、以下の表に記載される額となる。2011年度に付与された賞与の金額の計算において用いられる前提は、2012年2月28日に証券取引委員会に提出された10K様式の当社の年次報告書中の当社の2011年12月31日に終了する会計年度の監査済み財務諸表の脚注9に記載される。2010年以前に付与された賞与の金額の計算において用いられる前提は、証券取引委員会に提出された10K様式の当社の年次報告書に含まれる該当会計年度の監査済み財務諸表に「株式報酬プラン」と題される脚注に含まれる。

名前	目標パフォーマンスを前提として 2011年に付与された実績株式ユ ニット賞与の交付日付公正価格 (\$)	最大パフォーマンスを前提として 2011年に付与された実績株式ユ ニット賞与の交付日付公正価格 (\$)
デュペロー氏	2,062,501	4,125,001
ウイットマン氏	625,025	1,250,051
グレイザー氏	1,000,028	2,000,056
ザフィーノ氏	500,014	1,000,028
モツァルスキー氏	150,007	300,015

- (3) エクイティ以外のインセンティブ・プラン報酬欄の金額は、年次の短期インセンティブ報酬において受領する金額を反映している。2011年度に関連するこれらの報酬は、2012年2月24日の報酬委員会会議において決定され、2012年2月29日に支払われた。
- (4) 「年金価格の変動および非適格繰延報酬収益」の欄は、マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズの適格退職年金、当社の利益均等化制度および当社の補足退職金制度に基づき、執行役員の利益（既得および非既得）の現在価格における増加を反映している。これらの金額の計算において用いられる前提は、2012年2月28日に証券取引委員会に提出された10K様式の当社の年次報告書中の当社の2011年12月31日に終了する会計年度の監査済み財務諸表の脚注8に記載される。役付業務執行役員は、優先的な繰延報酬もしくは市場価格を上回る所得を受領していない。
- (5) 以下の項目は2011年度の役付業務執行役員に対する「その他の報酬」の欄で報告される。

その他の報酬

氏名	確定報酬 制度への 会社拠出 金(\$)(a)	従業員株 式購入制 度利益 (\$)(b)	ファイナン シャルプラ ニング/確定申 告書類作成 (\$)(c)	定期生命 保険 (\$)(d)	個人旅行 (\$)(e)	税還付金 (\$)(f)	転勤 (\$)(g)	車手当 (\$)(h)	総額(\$)
ブライアン デュペロー	30,000	0	0	20,737	335,207	0	0	0	385,944
ベネサ・A・ ウイットマン	7,156	0	0	0	0	0	0	0	7,156
ダニエル・S ・ グレーサー	30,000	88	10,415	0	0	0	0	0	40,503
ピーター・ザ フィーノ	26,100	0	2,944	0	0	0	0	4,800	33,844
アレクサン ダー・モツァ ルスキー	24,000	0	0	0	0	3,403	27,500	0	54,903

- (a) これらの金額には、2011年に起因する当社の401(k)貯蓄および投資計画およびSSIPに基づく当社のマッチング拠出を含んでいる。当社の401(k)貯蓄および投資計画は、課税確定拠出型年金制度である。SSIPは、非適格確定拠出型年金制度である。
 - (b) 当社の課税従業員株式購入制度における役付業務執行役員口座に充当される利息を表している。
 - (c) 個人的なファイナンシャルプランニングおよび確定申告書類作成サービスを提供する当社への費用を表している。これらのサービスに起因する帰属収入は、その役付執行役員の課税所得である。この収入に付随する税金は当社により払い戻されるまたは支払われるものではない。
 - (d) デュペロー氏へは額面が5百万ドルの定期生命保険が提供されている。デュペロー氏へは、当社支払のグループ定期生命保険プランを通して百万ドルの補償範囲が提供されている。表の金額は、額面4百万ドルの定期生命保険を提供した当社への費用を表している。この項目における帰属収入はデュペロー氏の課税所得である。この課税所得に付随する税金は当社により払い戻されるまたは支払われるものではない。
 - (e) 当社がその所有権の一部を所有している航空機のデュペロー氏による個人的な使用に関する当社への増分費用を表している。増分費用は、各飛行機の個人的な飛行(1時間ごとの料金、税金、人件費、国際料金、ケータリングおよび付帯する交通費を含む。)を合算して計算されている。航空機の個人的な使用に起因する帰属収入は、デュペロー氏の課税所得である。この課税所得に付随する税金は当社により払い戻されるまたは支払われるものではない。
 - (f) モツァルスキー氏のロンドンからニューヨークへの転勤に伴う費用に関する所得税および雇用税の当社からの還付金を表している。
 - (g) モツァルスキー氏のロンドンからニューヨークへの転勤に伴う転勤手当および仮住まいの費用を表している。
 - (h) ザフィーノ氏の従前の役職における報酬の一部であった、現在は存在しない自動車手当に関する金額を表している。
- (6) SECルールにより1ドル以下は切り捨てられた数値になっているため、本欄に記載されている合計額は必ずしも前欄の金額の合計額と一致するものではない。

5 【コーポレート・ガバナンスの状況】

当社のコーポレート・ガバナンスの主な特徴は下記ならびに本報告書の次章「取締役会および委員会」に記載のとおりである。当社のコーポレート・ガバナンスに関する主な資料は、オンラインで<http://www.mmc.com/about/governance> にて閲覧可能である。

コーポレート・ガバナンス体制の強化

取締役会は、当社のコーポレート・ガバナンス体制の強化に向けて一連の処置を行ってきた。これらの処置概要は下記のとおりである。

A. 取締役会体制

- ・取締役会の独立性 当社の取締役は全員独立取締役である。唯一の例外として、CEOは取締役も務める経営陣である。
- ・独立議長 当社は方針として、最高経営責任者と取締役会議長職とを分離している。独立取締役が取締役会議長を務める。
- ・状況の変化による退任の申し出 2006年に取締役会は、個人的または職務上の環境に重大な変化のあった取締役は退任を申し出なければならない旨を定めた方針を採択した。

B. 取締役選挙／株主の特別総会を招集する権利

- ・過半数の賛成による取締役の選任 当社の定款の規定では、対立候補のいない取締役候補者は議決権の過半数の投票をもって選任される。
- ・特別総会を招集する株主権利 当社の定款は、当社の少なくとも20%の議決権の登録株主に特別総会を招集することを許可している。

C. 株主権プラン

- ・ポイズン・ピル条項の終了 取締役会は従前の新株予約権割当契約を更新せずに終了することを認めた。

D. 取締役会の秘密解除

- ・取締役の年次選任 当社の設立許可書は取締役の年次選任を規定している。

E. 報酬

- ・独立取締役の報酬体系 取締役の報酬体系は投資家に透過的であり、会議手当ておよび委員長以外の委員に対する報酬を提供しない。
- ・役員退職金の限度額 当社はその方針として、基本給および賞与の3年間の平均額の2.99倍を超える金額の退職金支給を規定した、一定の上級役員との間の退職金契約につき、株主の承認を取得すべきことを定めている
- ・経営陣の交代によるエクイティ・ベースの報酬の付与にかかる「ダブル・トリガー」条件 当社の経営陣の交代により、2007年3月15日より後に授権された全てのエクイティ・ベースの報酬に「ダブル・トリガー」条件を適用する。
- ・「回収」方針 当社はその方針として、財務諸表の訂正を迫られる程度の経営不振に際しては、一定の役員賞与を取り戻す（または「回収する」）ことができるものとする。また、当社の2011年インセンティブ・株式報酬プランにより、当社は未払いのまたは精算済みのエクイティ・ベースの報酬を「回収する」ことが可能となっている。

F. 持株要求

- ・上級役員による持株要求 当社は、上級役員が5年以内に基本給と同額の一定倍の当社の株式を取得することを求める持株基準を維持している。
- ・取締役への持株要求 取締役は経時的に最低500,000ドル相当の当社の株式を取得し、その後（直接的または間接的に）保有するよう義務付けられている。取締役はこの保有基準値が達成されるまでは当社の株式を売却することはできない。

コーポレート・ガバナンスのガイドライン

当社のコーポレート・ガバナンスにかかるガイドライン（「ガバナンス・ガイドライン」）は、当社および取締役会が様々なガバナンス方針を正式に表明するものである。ガバナンス・ガイドラインは、当社のウェブサイト(<http://www.nmc.com/about/GuidelinesCorporateGovernance.pdf>)に掲載されており、その写しは、株主総会召集通知の付属書類Aとして添付される。

ガバナンス・ガイドラインは、以下（括弧内の記載はガバナンス・ガイドラインの該当条項である。）を含む様々なコーポレート・ガバナンスに関する事項について定めている。

- ・取締役会の具体的な役割（第B条）。例えば、
 - 最高経営責任者の実績の評価および最高経営責任者の報酬の承認
 - 当社の戦略的計画および業務計画、業績目標および主要な企業活動についての検討
 - 当社が直面する主要なリスクおよびかかるリスクを軽減するための選択肢の分析
 - 当社の財務諸表および会計報告手順の正確性を監視すること
 - 当社による法律および企業倫理遵守手順の妥当性の確認
 - 当社のコーポレート・ガバナンス履行の効力を監視すること
- ・最高経営責任者と独立議長の分離（第F. 2条）
- ・最高経営責任者の後継者育成と管理職養成（第C条）
- ・取締役の選任にあたっての過半数投票（第E. 3条）
- ・取締役の適格性の基準および取締役の独立性（第D. 2およびD. 3条）
- ・独立取締役の退職要件（第E. 6条）
- ・取締役会の対面会議毎の独立取締役の執行会議（第H. 3条）
- ・他の公開会社の取締役会における業務の制限（第D. 5条）
- ・取締役および上級経営陣による持株要求（第K. 2およびK. 3条）
- ・取締役会による経営陣および社外顧問への接触（第I条）

取締役の独立性

取締役会は、デュペロー氏を除く取締役全員が独立取締役となることを決定した。従って、取締役会は当社の実質的過半数の取締役を経営陣から独立させるという目標を達成した。

取締役が「独立」しているとみなされるためには、当該取締役が直接的または間接的に当社との間に重大な関係を有していない旨の積極的判断を取締役会がしなければならない。取締役会による取締役の独立性の判断を補佐するため、取締役会は、分類別基準を設定した。かかる基準はニューヨーク証券取引所の上場企業に関する規則に規定される独立要件よりも適合し、むしろ、より緻密である。当社の取締役の独立基準は当社のガバナンス・ガイドラインの付属書類Aに記載されている。ミルズ氏に関して、取締役会は、同氏は他社の執行取締役であり、直近3年の会計年度中、100万ドルまたは当該他社の総純益の2%のいずれか高い金額より低い金額を当社に支払ったおよび当社から支払を受けたと考えている。

監査、報酬、コンプライアンスとリスク、および取締役管理の各委員会の構成員は、全員当社のガバナンス・ガイドラインに定義される独立取締役でなければならない。監査委員会の構成員はまた、別途証券取引委員会およびニューヨーク証券取引所の独立要件を満たさなければならない。当該要件は、監査委員会の構成員が関係者であること、およびその取締役としての報酬を除き、当社またはその子会社から、直接または間接に、相談、助言その他についての報酬を受け取ることを禁じている。報酬委員会の各構成員は、「非社員取締役」（1934年証券取引所法第16b-3条に規定）および「社外取締役」（内国歳入法162(m)項に規定）と見なされる。当社のガバナンス・ガイドラインによれば、取締役会が独立と見なした取締役の状況または関係の変化により取締役会が当該判断を再考することとなった場合、当該取締役は取締役会の議長および取締役管理委員会の委員長に対して直ちに通知するものとする。

行為規範

当社の世評は当社事業の礎である。当社の取締役および役員ならびにその他の従業員は、常に倫理的に行動することを期待されている。これに関するガイドラインを作成するにあたり、当社は上記の者に適用される「行動規範」を採択した。2010年には、改訂および拡張された行動規範である「*Greater Good*」のハードコピーが、当社の従業員に配られ、総合的訓練とコミュニケーション活動が行われた。また、当社は最高経営責任者ならびに最高財務責任者および管理者に適用される「最高経営責任者および最高財務責任者に係る倫理規定」を採択した。いずれの規定も、当社のウェブサイト(<http://www.nmc.com>)に掲載されており、株主の請求に応じて、その写しを配布している。当社は、「最高経営責任者および最高財務責任者に係る倫理規定」の改正または放棄については、当社のホームページ上で、4営業日以内に開示する。

関係者との取引の調査

当社は「関係者との取引に関する方針」を書面にて維持しており、当社と関係者との間の取引の調査および承認にかかる基準および手続きが記載されている。本方針は当社の会社秘書役の補佐により取締役管理委員会が管理する。

本方針はすべての「関係者との取引」に適用される。すなわち、(i)当社またはその子会社が関与し、(ii)総額120,000ドル以上で、かつ(iii)関係者が直接または間接に多額の利害を有する取引である。「関係者」とは、当社の取締役もしくは執行役、当社の取締役選任で任命された者、当社の発行済み普通株式の5パーセント超を保有する実質株主またはこれらの者の近親者をいう。

関係者との取引を承認するか否かの決定に際して、取締役管理委員会は関連すると判断する事実および状況を調査する。これには、取引条件の商業合理性、当該取引による当社の利益、当該取引により提供される商品もしくはサービスを他の相手から入手できる可能性、当該取引における関係者の直接もしくは間接的利益の重要性および性質、当該取引の社会的認知の可能性、ならびに当該取引が取締役の独立性に与える影響の可能性が含まれる。取締役管理委員会は、その独断により関連すると判断する事実および状況に基づき誠実に、関係者との取引が当社およびその株主にとって最善の利益に反するかまたは合致するかを決定する。

取締役管理委員会が関係者との取引を承認しない決定を行った場合、かかる取引を実行または継続（いずれか該当するほう）することはできない。取締役管理委員会の構成員は、当人またはその近親者が関係者である関係者との取引に関する調査または決定に参加しないものとする。

懸念事項の報告

取締役会の監査委員会は、当社の会計、社内の会計処理もしくは監査実務について懸念を有する者は誰でも、当該懸念事項について直接監査委員会に報告することができる手続きを構築した。これらの報告は秘密扱いもしくは匿名で行うことができ、下記の宛先に書面もしくは電話にて行うものとする。

郵送先：

マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インク

取締役会監査委員会

会社秘書役気付

アベニュー・オブ・アメリカズ1166

ニューヨーク市、ニューヨーク州

10036-2774

電話：

マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・エシックス・アンド・コンプライアンスライン

カナダ/アメリカ合衆国： 1-800-381-2105

その他の地域： 発信国のマーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・エシックス・アンド・コンプライアンスライン宛AT&T Directサービスのフリーダイヤルを使用。完全なエシックス・アンド・コンプライアンスラインの電話番号表は<http://www.mmc.com/about/governance>で入手可能である。

会計事項に関し、従業員その他関係者による苦情および懸念事項に関するMMCによる処理手続きの詳細については、当社のウェブサイト(<http://www.mmc.com/about/governance>)に掲載されている。当社の方針において、上記の形態で懸念事項を提起した者に対する返信は禁じられている。

取締役に対する報告

当社の株主およびその他の利害関係者は、取締役会、独立議長または独立取締役グループに対して、上記の宛先に書面（会社秘書役気付とする。）もしくは電話にて報告を行うことができる。勧誘および宣伝、迷惑メール、商品関連の連絡、履歴書等の調査および求人紹介資料を含む、取締役会の一員としての取締役の職務および責任に関係のない事項は、会社秘書役により排除することができる。

取締役会および委員会

取締役会の組織、統率力および規模

2012年の年次総会で、株主は13名の取締役の選任について可決する。ラング卿は現在、取締役会の独立議長である。経営陣でありながら唯一取締役に参加している取締役は、当社の社長兼最高経営責任者ブライアン・デュペローである。上記「コーポレート・ガバナンス」に記載のとおり、当社の取締役会の議長は、2005年以来独立取締役である。取締役会は、このことは当社にとって現在の最良のリーダーシップ構造であると考えており、かかる構造が株主にとって最大の利益であるか否か、継続して定期的に評価する意向である。

当社のコーポレート・ガバナンス・ガイドラインに示すとおり、取締役会は、当社の取締役会にとって10名から14名の取締役数が適当な範囲であると認識している。取締役会は、かかる規模が意思決定を妨げず、また個々の責務を減ずることなく、多様な経験と技能を有する取締役を確保する上で十分であると考えている。さらに取締役会は、当該規模が、将来取締役会が関心を持つ社外取締役候補を状況が許す範囲で採用するにあたり、十分な柔軟性を有するものであると考えている。取締役管理委員会は、定期的に取締役会の規模を検討し、適切な変更を提案する。

取締役の資格および選任手順

当社のコーポレート・ガバナンス・ガイドラインに規定されるとおり、当社のすべての取締役は最高水準の倫理および品位を示さなければならず、高い分析能力を有した独自の思考ができる者でなければならず、また特定の利益集団ではなく当社の全株主を代表することに最大限の努力を払う者でなければならない。上記の特性に加えて、取締役会は各取締役候補者を次の基準で評価する（記載の順序は重要性に関係ない。）：(i)候補者の個人および専門家としての評判および背景、(ii)候補者の業界知識、(iii)候補者の業界または当社と規模もしくは複雑度で比較し得る他の組織での経験、(iv)候補者と現職取締役の技能および経験の相互作用、(v)取締役会もしくは委員会が求める実質的な専門知識を候補者が提供する範囲、(vi)候補者が取締役の責務を遂行するために必要な時間遵守能力、(vii)適用法令による要求およびコーポレート・ガバナンスにおける最良の手腕の発展、ならびに(viii)取締役会が適当と認めるその他一切の基準。

取締役会は、取締役管理委員会の推薦を参考に、当社の年次株主総会において取締役を選任するために候補者を指名する責務を有する。状況が許す範囲で、取締役会は取締役管理委員会に、取締役候補者の本人確認をし、選別し、新たな取締役候補者として推薦する権限およびそれに関連して委員会を支援する一つかそれ以上の人材あっせん会社を手配する権限を委任している。取締役管理委員会は取締役会とともに、新しい取締役候補に求められる技能と特性、ならびに現取締役会の組成および体制全体につき、定期的に検討する。委員会は、多様なおよび包括的な取締役会を維持することに長年にわたり取り組んでおり、新しい取締役候補者を求めるときは、取締役会の現在の技能の構成、背景および経験等の要素のほか、各候補者のジェンダー、人種、民族および文化的多様性を考慮する。

株主による取締役候補者の推薦

取締役管理委員会は、株主が書面にて推薦した取締役候補者について、下記の住所宛に書面が提出されたときは、検討する。当社の附属定款第2条に定めるとおり、株主は、当社の年次総会において、取締役となるべき者を推薦することができる。ただし、提案を行う株主は、推薦を行うときおよび総会の両方の時点で登録株主であり、年次総会において投票する権利を有し、ならびに附属定款のセクション2.10に定める通知手続を遵守するものとする。推薦通知は、下記の適時性と様式についての所定の指針を充足し、下記に所在の当社本社における会社秘書役に交付しなければならない。

マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インク

1166 アベニュー・オブ・ジ・アメリカズ

ニューヨーク市、ニューヨーク州

10036-2774

気付：取締役管理委員会

会社秘書役

通知は、前年度の年次総会の1年後の日の120日前の東部標準時間午後5時以降、90日前の東部標準時間午後5時以前に、交付しなければならない。ただし、次の年次総会の日が、前年度の年次総会の1年後の日から30日以上早まりまたは遅れるときは、通知は、年次総会の日の120日前の東部標準時間午後5時以降、(x) 年次総会の日の90日前または(y) 変更となった年次総会の日付をMMCが最初に正式に発表した日の10日後の、いずれか遅い日の東部標準時間午後5時以前に、交付しなければならない。

取締役推薦通知には、取締役の被推薦人、提案株主および提案株主の関係者（提案株主が登録上または受益権として所有する株式の実質株主等）に関する所定の情報を記載しなければならない。提案株主に関する必要な情報には、マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズの普通株式および当社の証券の金融派生商品におけるすべての所有権を含む。取締役の被推薦人については、招集通知に候補者として指名されることおよび選任されたときは当社の取締役を務めることについての被推薦人の合意書のほか、招集通知において開示を要する取締役選任候補者に関する情報を通知に記載しなければならない。通知には、被推薦人の独立性ならびに正式に開示されている当社のコーポレート・ガバナンスその他の方針および指針の遵守に関する所定の表明を記載した被推薦人の書状を添付しなければならない。年次株主総会に関する取締役推薦に関する通知の正確な要件は、当社の附属定款第2条セクション2.10に詳細に記載されている。

取締役選任投票基準

当社の附属定款は、取締役の無競争選挙（例えば、候補者数が選任されるべき取締役数を超えないとき）において、取締役候補者は、取締役会に選任されるためには、「反対」より多くの「賛成」票を獲得しなければならない、と規定している。上記の附属定款3ページ「取締役を選任し、招集通知に論じる他の議案を承認するための投票要件とは」を参照のこと。

当社の取締役選任の多数決基準に関連して、取締役会は、以下の手続を採用しており、当社のコーポレート・ガバナンス・ガイドラインE.3に詳細が記載される。

- ・ 取締役会は、(i) 再選を迎える次の株主総会において再選に必要な投票数を取締役が獲得できなかったとき、および(ii) 取締役会が辞任を受け入れたときに有効となる取消不能の辞任を、取締役会に提出することに合意した取締役候補者のみ選挙に指名するものとする。
- ・ 再選候補者である在任中の取締役が再選に必要な投票数を獲得できなかった場合、取締役およびガバナンス委員会は、株主総会の後、かかる取締役の辞任を受託するかまたは却下するかについて取締役会に勧告するものとする。取締役会は、選挙結果の認証から90日以内に、取締役の辞任の受託または却下について決定するものとし、決定およびその理由を公的に開示するものとする。
- ・ 取締役会が取締役の辞任を受諾するときは、取締役およびガバナンス委員会は、結果として空席となった議席を補充するか、または取締役会の規模を縮小するかについて、取締役会に勧告するものとする。取締役会が取締役の辞任を却下するときは、取締役は、デラウェア法に従い、翌年次株主総会まで、および後任者が正式に選任され資格を得るまで在職するものとする。

出席

取締役会は2011年度中に電話会議を含め13回開催された。2011年に開催された取締役会および委員会への取締役の平均出席率は約97%である。すべての取締役は、取締役会および自らが委員を務める委員会につき、75%以上の割合で出席している。取締役会は、すべての取締役が年次株主総会に出席することを方針としており、予期せぬ事態がなければ、2012年の年次株主総会にはすべての取締役が出席する予定である。2011年度は当時の取締役全員が年次株主総会に出席した。

定年

当社のコーポレート・ガバナンスに関するガイドラインは、独立取締役は、自身の75歳の誕生日後に開催される年次株主総会において退職する旨定めている。当社の従業員たる取締役は、通例、自身の雇用の終了時に取締役会を辞任する。

非公開会議

独立取締役は、定期的に予定される対面式会議による取締役会において、経営陣抜きの非公開会議を開催する。取締役会の独立議長はこの会議の議長となる。

リスク管理

当社のリスクの負担を評価および管理し、ならびに取締役会の関心を当社が直面している最も重要なリスクに向けさせることは、当社の上級役員の責任である。取締役会は、直接および委員会をとおしてリスク管理を監督する。監査委員会およびコンプライアンス委員会は、当社の主なリスク・エクスポージャーおよびかかるエクスポージャーを監督および管理するために講じる措置についての役員との話し合いを含む、リスク評価およびリスク管理に関する当社の方針および慣習を定期的に検討する。取締役およびガバナンス委員会はCEO後継者育成に関するリスクを検討し、報酬委員会は人材を集めおよび保持することに関するリスクならびに役員報酬計画および協定の策定に関するリスクを検討する。取締役委員会についての詳細は以下に記載する。

委員会

当社の取締役会は、監査委員会、報酬委員会、コンプライアンスおよびリスク委員会（監査委員会の小委員会）、取締役管理委員会、財務委員会、企業責任委員会および執行委員会を、取締役会による責務遂行を補佐するために設立した。各委員会の開催後に、各委員会の委員長は会議の要点を取締役に報告する。

監査委員会、報酬委員会、コンプライアンス、リスクおよび取締役管理委員会の委員は、当社、ニューヨーク証券取引所の上場基準および証券取引委員会の独立規則の要件を満たす独立した取締役に限られている。これらの委員会の規定は当社のウェブサイト(<http://www.mmc.com/about/governance>)にて閲覧可能である。

以下の表は、現在の委員会の担当者および2011年の会議数を示すものである。

氏名	監査委員会	コンプライアンスおよびリスク委員会	報酬委員会	取締役管理委員会	財務委員会	企業責任委員会	執行委員会
ザカリー・W・カーター	X	X (議長)					X
ブライアン・デュペロー					X		X
オスカー・ファンジュル			X		X (議長)		X
H・エドワード・ハンウェイ			X (議長)		X		X
ラング卿			X	X	X		X (議長)
エレヌ・ラ・ロッシュ(1)	X	X					
スティーブン・A・ミルズ			X	X			
ブルース・P・ナロップ	X	X			X	X	
マーク・D・オーケン	X (議長)				X		X
モートン・O・シャピロ			X	X (議長)			
アデル・シモンズ				X		X (議長)	
ロイド・M・イエイツ	X	X				X	
R・デイビッド・ヨスト(2)			X			X	
2011年度会議(3)	11	5	8	7	6	5	0

(1) ラ・ロッシュ氏は2012年1月18日に取締役役に就任

(2) ヨスト氏は2012年1月18日に取締役役に就任

(3) 電話会議も含む。

監査委員会

監査委員会は、取締役会が以下の事項につき監督責務を果たすにあたり、取締役会を補佐する責務を負う。

- ・ 当社の財務諸表の完全性
- ・ 当社の独立登録会計事務所の適格性、独立性およびその責務の遂行
- ・ 当社の社内監査制度の機能
- ・ 当社による法的および規制上の要件の遵守

監査委員会は、事前承認政策に従い当社の独立登録会計事務所が履行されるべきすべての業務を選任、監督および承認する。当社の独立登録会計事務所は監査委員会に報告する。

すべての監査委員会のメンバーは、ニューヨーク証券取引所が定義し取締役会が決定する「財務専門家」である。取締役会は、ブルース・P・ナロップ氏、マーク・D・オーケン氏およびロイド・イエイツ氏が、証券取引所の「財務専門監査委員」の定義を充足する資格を有していると決定した。

コンプライアンスおよびリスク委員会

コンプライアンスおよびリスク委員会は監査委員会の小委員会である。コンプライアンスおよびリスク委員会は、倫理行動および適用される法規制基準の遵守の促進のために設計されたシステムと規制の実行並びに当社の企業リスク管理（ERM）プログラムおよび作業の監視につき、監査委員会および取締役会を補佐し、監査委員会議長がコンプライアンスおよびリスク委員会に適宜割当てるコンプライアンスおよびリスクの監視に関するその他の責任を遂行する。

報酬委員会

報酬委員会は、特に

- ・ 主に当社の社長兼最高経営責任者の功績の査定および報酬の決定を行う。
- ・ 他の経営幹部の報酬の検討および承認をする。
- ・ 当社の最高経営責任者およびその他経営幹部に対するインセンティブ報酬プランおよびエクイティ・ベース・プランを監督し、これらのプランに規定される委員会の責務を遂行する。

会議予定： 2011年に報酬委員会は、報酬の年次決定に関する2月の特別半日会議を含む、8回の会議を開催した。重要事項にかかる決裁は、通常報酬委員会に提議され、その影響および可能な代替案につき十分な検討が行えるよう最終決定までに複数回の会議において審議される。報酬委員会は、下記記載のとおり、独立した報酬コンサルタントおよび当社の人事部を含む当社の経営陣による補佐を得ている。

報酬委員会は、その職務および責任のすべてまたは一部を、報酬委員会の議長または報酬委員会の小委員会に委任することができる。議長は、必要な場合、所定の指針の範囲内において、報酬委員会の定例会議の合間に報酬委員会としての行動をとる権限を有する。かかる行動が取られたときは、議長は当該措置を次回の定例会議において報酬委員会に報告する。

独立した報酬コンサルタント： 報酬委員会は報酬委員会に助言業務を行う独立したコンサルティング会社としてペイ・ガバナンスLLCを雇用した。独立した報酬コンサルタントは、報酬委員会による義務の履行を補佐し、また当社の役員報酬プログラムに関して報酬委員会に提案を行う。独立した報酬コンサルタントは、直接、報酬委員会に対して報告し、専ら報酬委員会に対してのみ助言および分析を提供する。

独立した報酬コンサルタントは、下記により報酬委員会を補佐する。

- ・ 報酬委員会に対し特定の議題に関する助言を行うために、要請により報酬委員会の会議またはその一部に出席すること。
- ・ 当社の人事スタッフの幹部メンバーを含む当社の経営陣から報酬委員会に提議された、報酬案および方針案に関して、専門家としての助言を与えること。
- ・ 比較会社における報酬の状況に関するデータを提供すること。

報酬委員会は、2011年中に報酬委員会で審議された重要事項の全てについて、独立した報酬コンサルタントに助言を求め、これを得ている。独立した報酬コンサルタントもその会社もその子会社も、当社またはその関連会社のために役務を提供しなかった。

当社の経営陣： 当社人事スタッフを含む当社の経営陣は、下記により報酬委員会を補佐する。

- ・ 報酬委員会議長と協議のうえ、報酬委員会の会議における議案の提出および参考資料の作成。
- ・ 年次短期インセンティブ報酬の査定要素である個人の業績に関する情報の提供等により、当社の報酬方針、短期および長期のインセンティブ報酬計画、およびその他の管理統制にかかる重要事項に関して、報酬委員会に対して提案を行うこと。
- ・ 報酬委員会が提案する行動およびイニシアチブへの対応

さらに、当社の社長兼最高経営責任者は、他の上級役員の報酬について提言を行う。

当社の社長兼最高経営責任者、グループ会長兼最高執行責任者、人事部幹部、および社内弁護士は、要請により報酬委員会に出席する。ただし、非公開会議および当人の報酬に関する審議には出席しない。

エクイティ・ベースの報奨の時期および手順： 年次長期インセンティブ・プログラムに基づく賞与は、毎年2月に予定されている報酬委員会において承認され、当社のこれまでの慣例と同様、同日付けで付与された。ストックオプションは、付与日の直前の取引日における当社の普通株式の売買価格の高値および安値の平均額にあたる行使価格を有する。

報酬委員会は、人材維持の目的で、既存役員には制限付ストック・ユニットを、新規採用者に対しては制限付ストック・ユニットおよびストックオプションを定期的に賞与として付与する。2011年には、当該賞与は、定時の報酬委員会において承認された。報酬委員会はまた、当社の社長兼最高経営責任者が特定の制限に従い、当該賞与を上級役員ではない個人に対して付与することを承認している。2011年には、かかる賞与は、当社の社長兼最高経営責任者が賞与を承認した月の翌月の最初の取引日に付与された。2011年12月13日に、委員会は、毎年2月に承認、付与される年次長期インセンティブ報酬プログラムを除いた、その日以降に承認されるエクイティ・ベースの報酬については、全て承認直後の月の第一歴日に付与されることを決定した。個人の当社での勤務開始日に先だって報酬が承認された場合、報酬はかかる個人の勤務開始日直後の月の第一歴日に付与される。

制限付ストック・ユニットおよびストックオプションによる賞与は、主としてドルにて表示され、複数の制限付ストック・ユニットまたはストックオプションに転換される。複数の制限付ストック・ユニットは付与日における当社の普通株式の公正価格に基づいて決定され、付与日の直前の取引日における当社普通株式の売買価格の高値および安値の平均値と定義される。複数のストックオプションは付与日における、当社の普通株式の株を購入する際のストックオプションの公正価格に基づいて、FASB ASCトピック718に従って決定される。ストックオプションは、付与日の直前の取引日における当社普通株式の売買価格の高値および安値の平均値にあたる行使価格を有している。当社は、当社の付与手順が、従業員への利益供与の時期の操作を防ぐものと確信している。

当社人事スタッフは、エクイティ・ベースの賞与のための株式の使用およびエクイティ・ベースの報酬プランに基づく将来の賞与として提供可能な株式数に関して、報酬委員会を定期的に監視し、最新の情報を提供する。年次長期インセンティブ報酬にかかる手続きのひとつとして、報酬委員会は、年次長期インセンティブ報酬および賞与の額並びにかかる賞与に株式が利用される範囲が合理的水準であるよう、株式の使用およびエクイティの運用率を検討する。

取締役管理委員会

取締役管理委員会は、特に

- ・主に、当社のコーポレート・ガバナンス原則の策定、検討および定期査定を行い、取締役会にその修正を提言する。
- ・当社の社長兼最高経営責任者の後継者育成の整備および実行を監督する。
- ・取締役選任にかかる、適格性を有する候補者を選出しおよび選考し、取締役会に推薦する。年次株主総会において取締役を選任するために取締役会が提案する取締役候補者名簿を含む。
- ・取締役会の委員会の委員長と協議を行い、取締役会に委員会への委任事項を提言する。
- ・当社の独立取締役の報酬について検討し、取締役会に提言する。
- ・取締役会による責務の遂行およびその実効性に係る年次査定の手続を策定し、監督する。

財務委員会

財務委員会は、特に、当社の資本構成、資本管理、および提案のあった有価証券の発行またはその他の資金調達取引を含む会社の財務、ならびに買収、会社分割またはその他の戦略的取引に関して検討し、取締役会に提案を行う。

企業責任委員会

企業責任委員会は、法人としての当社の責任および活動を検討する。特に、国内および海外を問わず、当社の事業の位置決め、従業員の関与や雇用、多様性の戦略またはブランドに関係のありうる、持続性、政府関係および社会的責任に関する問題および傾向の認識および分析、ならびに必要に応じて取締役会に関連する提言を行なうことを任されている。

執行委員会

執行委員会は、取締役会と取締役会の間に、全取締役会を代理して行為する権限を付与されている。ただし、デラウェア州法または当社の附属定款により取締役会の委員会に委託することが禁じられている事項に関しては、この限りではない。執行委員会は必要に応じて会議を開催し、次の取締役会において同委員会が行った全ての行為につき報告する。2011年においては、執行委員会は会議を開催しなかった。

取締役の報酬

執行取締役

執行取締役（現在はデュペロー氏のみ）は、取締役としての業務に対する報酬を受領しない。

独立取締役

取締役会の報酬年度は6月1日から5月31日である。2011年においては、独立取締役は100,000ドルの基本年俸を現金で受領した。取締役会の独立議長および委員会議長は、以下の表に記載の追加年俸を受領した。基本年俸および追加年俸は四半期ごとに支払われる（8月15日、11月15日、2月15日および5月15日に終了する給与期間について）。当社の取締役株式報酬制度の条件に基づき、独立取締役はこれらの報酬金額を現金、当社普通株式またはそれらの組合せのいずれかで受領することを選択することができる。加えて、独立取締役は年次株式付与を受領する。2011年6月1日に、すべての独立取締役は付与日における時価で100,000ドルの当社普通株式を受け取った（直前の取引日の最高価格および最低価格の平均値に基づく）。独立取締役は、取締役株式報酬制度に基づき、当社普通株式の形で支払われる報酬のすべてまたは一部の受領を特定の日まで繰り越すことができる。独立取締役は、特定の慈善寄付にかかる、当社のマッチング・ギフト制度に参加する資格を有する。

2011年には、取締役は数年に渡り大幅に変更されることのなかった独立取締役の報酬手配を見直し、独立したコンサルティング会社であるペイ・ガバナンスLLPに助言を求め、助言を受けた。取締役会は当社の独立取締役の報酬手配を改訂し、次の報酬年度の開始日である2012年6月1日より有効とする。

独立取締役の報酬基準

報酬要素	2011取締役報酬年度 (2011年6月1日－ 2012年5月31日)	2012取締役報酬年度 (2012年6月1日－ 2013年5月31日)
全独立取締役に該当する基本年俸	現金100,000ドル	変更なし
＊監査委員会 ＊報酬委員会 の議長に該当する追加年俸	現金15,000ドル	現金25,000ドル
＊コンプライアンスおよびリスク委員会 ＊財務委員会 ＊取締役管理委員会 ＊企業責任委員会 の議長に該当する追加年俸	現金15,000ドル	変更なし
取締役会議長に該当する追加年俸	現金150,000ドル	現金200,000ドル
当社取締役株式報酬制度に基づく独立取締役への年次株式付与（毎年6月1日）	付与日における時価で100,000ドルに相当する株式数。	付与日における時価で120,000ドルに相当する株式数。
株式保有ガイドライン	基本年俸の1倍	基本年俸の5倍

2011年度の独立取締役の報酬

以下の表は、2011年度に経営陣ではない取締役が取締役会および委員会における職務遂行に対して受領した報酬の合計額を示すものである。

氏名	現金による取得または支払給与 (\$)(1)	株式報酬 (\$)(2)	すべての他の報酬 (\$)(3)	合計(\$)
レスリー・M・ベーカー・ジュニア	\$42,640	-	-	\$42,640
ザカリー・W・カーター (4)	115,000	100,000	5,000	220,000
オスカー・ファン・ジュル	107,500	100,000	-	207,500
H・エドワード・ハンウェイ	107,500	100,000	-	207,500
ステファン・R・ハーディス	125,000	-	-	125,000
グウェンドリン・S・キング	57,500	-	-	57,500
ラング卿	182,500	100,000	-	282,500
エレーン・ラ・ロッシュ(5)	-	-	-	-
スティーブン・A・ミルズ(6)	50,000	100,000	-	150,000
ブルース・P・ナロップ	100,000	100,000	5,000	205,000
マーク・D・オーケン	115,000	100,000	-	215,000
モートン・O・シャピロ	107,500	100,000	5,000	212,500
アデル・シモンズ	115,000	100,000	-	215,000
ロイズ・M・イエイツ(6)	50,000	100,000	-	150,000
R・デイビッド・ヨスト(5)	-	-	-	-

(1) 「現金による取得または支払給与」の欄の金額は、2011年度に支払われた100,000ドルの基本年俸および追加年俸を表している。

独立取締役会議長は現在、四半期毎に15,000ドル受領している。

各委員会の議長（執行委員会の議長を除く）は現在、四半期毎に15,000ドルの追加年棒を受領している。この方法で報酬を支給された委員会の議長は、下表の通りである。ハーディス氏、ベイカー氏およびキング氏の引退に伴い、下表の通り、新しい議長が選出された。

	2011年1月1日－5月18日	2011年5月19日－12月31日
監査委員会議長	マーク・D・オーケン	変更なし
コンプライアンスおよびリスク委員会議長	ザカリー・W・カーター	変更なし
報酬委員会議長	ラング卿	H・エドワード・ハンウェイ
取締役管理委員会議長	グウェンドリン・S・キング	モートン・O・シャピロ
財務委員会議長	レスリー・M・ベイカー・ジュニア	オスカー・ファンジュール*
企業責任委員会議長	アデル・シモンズ	変更なし
独立取締役会議長	ステファン・R・ハーディス	ラング卿

*ファンジュール氏は2011年3月のベイカー氏の退職後、財務委員会議長の役を担っている。

結果的に、2011年は、2011年1月1日から5月18日に務めていた各委員会議長が、2月と5月にそれぞれ3,750ドルの四半期毎の支払いにより計7,500ドルの追加年棒を受領し、2011年5月19日から12月31日に務めていた各委員会議長が、8月と11月にそれぞれ3,750ドルの四半期毎の支払いにより計7,500ドルの追加年棒を受領している。議長以外の委員会の委員は、委員会の職務に対し追加報酬を受けない。

ハーディス氏は2011年5月に定年退職するまで独立取締役会議長を務め、その後ラング卿へ引き継いだ。結果として、ハーディス氏が2月と5月にそれぞれ37,500ドルの四半期毎の支払いにより計75,000ドルの追加年棒を受領し、ラング卿が8月と11月にそれぞれ37,500ドルの四半期毎の支払いにより計75,000ドルの追加年棒を受領している。

ハーディス氏は125,000ドル全額を当社普通株式の形で受領することを選択した。シャピロ氏は、四半期の支払いの30%（32,250ドル）を受領留保の形で当社普通株式の形で受領することを選択した。他のすべての独立取締役はこれらの金額を現金で受領した。

- (2) 本欄は、付与日の公正価格100,000ドルの年次株式付与に相当する、当社の普通株式3,247株を反映している。それらの株式は、2011年6月1日に1株30.80ドル（付与日の直前の取引日である2011年5月31日の最高価格および最低価格の平均）にて付与された。本欄に記載される金額は、財務会計基準審議会会計基準法典議題718、報酬－株式報酬に従い、2011年12月31日に終了する会計年度の財務諸表報告に記載されることを当社が認めた、ドル建て金額である。シャピロ氏およびシモンズ氏は、これらのすべての株式の受領を留保することを選択した。

2011年12月31日現在、前以て受領の留保を選択した各現職独立取締役のために保管されている受取留保株式の総数は以下の通りである：シャピロ氏38,052.98株およびシモンズ氏54,777.86株。これら受取留保されている株式にかかる配当は、各独立取締役の勘定にて追加の受取留保株式として再投資されている。

- (3) 当社は、従業員および取締役向けに、マッチング・ギフト制度を維持しており、当社はそれに従い、各従業員および役員毎に1年に合計5,000ドルを上限として、同額ベースで特定の教育機関に寄付金を拠出する。表に記載の金額は教育機関に対する当社の拠出寄付金を表している。
- (4) カーター氏の現金報酬は、カーター氏および彼がパートナーであるドーシー・アンド・ホイットニー・エルエルピーとの契約に基づき、直接当該法律事務所に支払われる。
- (5) ラ・ロッシュ氏およびヨスト氏は2012年1月18日に取締役会に加わったため、2011年度中には報酬を受領していない。
- (6) ミルズ氏およびイエイツ氏は2011年5月18日に取締役会に加わったため、9月と11月にそれぞれ25,000ドルの四半期毎の支払いにより計50,000ドルの基本年棒を受領している。

第6 【経理の状況】

- a. 本書記載のマーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インク（以下「当社」という。）および子会社の邦文の財務書類（以下「邦文の財務書類」という。）は、米国における諸法令および一般に公正妥当と認められる会計原則に準拠して作成された本書記載の原文の財務書類（以下「原文の財務書類」という。）の翻訳に、下記の円換算額を併記したものである。当社の財務書類の日本における開示については、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和38年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。）第129条第1項の規定が適用されている。

邦文の財務書類には、財務諸表等規則に基づき、原文の財務書類中の米ドル表示の金額のうち主要なものについて円換算額が併記されている。日本円への換算には、2012年3月30日の株式会社三菱東京UFJ銀行の対顧客電信直物売買相場の仲値、1米ドル＝82.19円の為替レートが使用されている。

なお、財務諸表等規則に基づき、日本と米国との会計処理の原則および手続ならびに表示方法の主要な相違については、第6の「4 日本と米国との会計原則の相違」に記載されている。

円換算額および第6の「2 主な資産・負債及び収支の内容」から「4 日本と米国との会計原則の相違」までの事項は原文の財務書類には記載されておらず、当該事項における原文の財務書類への参照事項を除き、下記b.の監査証明に相当すると認められる証明の対象になっていない。

- b. 原文の財務書類は、外国監査法人等（「公認会計士法」（昭和23年法律第103号）第1条の3第7項に規定されている外国監査法人等をいう。）であるデロイト・アンド・トゥシュ・エルエルピー（米国における独立登録会計事務所）から、「金融商品取引法」（昭和23年法律第25号）第193条の2第1項第1号に規定されている監査証明に相当すると認められる証明を受けている。その監査報告書の原文および訳文は、本書に掲載されている。

1【財務書類】

マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インクおよび子会社

連結損益計算書

12月31日終了年度 (単位：百万ドルまたは百万株、 ただし1株当たり数値を除く)	2011年	2010年	2009年
収益	11,526 (9,473億円)	10,550 (8,671億円)	9,831 (8,080億円)
費用：			
給与および給付	6,969	6,465	6,182
その他の営業費用	2,919	3,146	2,871
営業費用	9,888 (8,127億円)	9,611 (7,899億円)	9,053 (7,441億円)
営業利益	1,638 (1,346億円)	939 (772億円)	778 (639億円)
受取利息	28	20	17
支払利息	(199)	(233)	(241)
借入債務の期限前償還費用	(72)	—	—
投資利益（損失）	9	43	(2)
法人所得税前利益	1,404	769	552
法人所得税費用	422	204	21
継続事業からの利益	982	565	531
非継続事業、税引後	33	306	(290)
非支配持分控除前純利益	1,015 (834億円)	871 (716億円)	241 (198億円)
控除：非支配持分に帰属する純利益	22	16	14
当社に帰属する純利益	993	855	227
基本的1株当たり純利益－継続事業	1.76 (144.65円)	1.01 (83.01円)	0.97 (79.72円)
－当社に帰属する純利益	1.82 (149.59円)	1.56 (128.22円)	0.43 (35.34円)
希薄化後1株当たり純利益－継続事業	1.73 (142.19円)	1.00 (82.19円)	0.96 (78.90円)
－当社に帰属する純利益	1.79 (147.12円)	1.55 (127.39円)	0.42 (34.52円)
平均流通株式数－基本的	542	540	522
－希薄化後	551	544	524
12月31日現在流通株式数	539	541	530

添付の注記は当連結財務書類の不可欠な一部である。

マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インクおよび子会社

連結貸借対照表

12月31日現在 (単位：百万ドル)	2011年	2010年
資産		
流動資産：		
現金および現金同等物	2,113	1,894
受取債権：		
未収手数料および報酬	2,676	2,544
立替保険料および保険金	86	96
未収法人所得税還付金	33	323
その他	216	186
	3,011	3,149
控除－貸倒引当金および解約引当金	(105)	(114)
受取債権、純額	2,906	3,035
繰延税金資産（流動）	376	177
その他の流動資産	253	170
流動資産合計	5,648 (4,642億円)	5,276 (4,336億円)
のれんおよび無形資産	6,963	6,823
固定資産、純額	804	822
年金関連資産	39	265
繰延税金資産	1,205	1,205
その他の資産	795	919
	15,454	15,310
	(1兆2,702億円)	(1兆2,583億円)
負債および資本		
流動負債：		
短期借入債務	260	8
未払金、未払費用および引当金	2,016	1,741
未払給与および従業員給付	1,400	1,294
未払法人所得税	63	62
流動負債合計	3,739 (3,073億円)	3,105 (2,552億円)
受認負債	4,082	3,824
控除－受認者として保有する現金および投資	(4,082)	(3,824)
	—	—
長期借入債務	2,668	3,026
年金、退職後および雇用後給付	1,655	1,211
過失・脱漏による負債	468	430
その他の負債	984	1,123
契約債務および偶発債務	—	—
資本：		
優先株式、額面1ドル、授權株式数：6,000,000株、未発行	—	—
普通株式、額面1ドル、授權株式数：1,600,000,000株、 発行済株式数：2011年12月31日および2010年12月31日現在560,641,640株	561	561
資本剰余金	1,156	1,185
利益剰余金	7,949	7,436
その他の包括損失累計額	(3,188)	(2,300)
非支配持分	57	47
	6,535	6,929
控除－自己株式、取得原価2011年12月31日現在21,463,226株、2010年12月31日現在20,132,120株	(595)	(514)
資本合計	5,940 (4,882億円)	6,415 (5,272億円)
	15,454	15,310
	(1兆2,702億円)	(1兆2,583億円)

添付の注記は当連結財務書類の不可欠な一部である。

マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インクおよび子会社

連結キャッシュ・フロー計算書

12月31日終了年度 (単位：百万ドル)	2011年	2010年	2009年
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
非支配持分控除前純利益	1,015	871	241
純利益から営業活動によるキャッシュ・フローへの調整：			
のれん減損損失	—	—	315
固定資産および資産計上ソフトウェアの減価償却費	267	291	307
および償却費			
無形資産の償却費	65	66	58
借入債務の期限前償還費用	72	—	—
繰延法人所得税費用	178	16	42
投資(利益)損失	(8)	(40)	8
資産処分損失(利益)	35	(17)	56
ストック・オプション費用	21	18	11
資産および負債の変動：			
受取債権、純額	143	(216)	(81)
その他の流動資産	(225)	51	(28)
その他の資産	(94)	(216)	118
未払金、未払費用および引当金	108	(55)	124
未払給与および従業員給付	107	(13)	92
未払法人所得税	1	32	(95)
その他の負債	32	(145)	(487)
為替レート変動の影響	(12)	79	(41)
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,705	722	640
	(1,401億円)	(593億円)	(526億円)
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
自己株式の購入	(361)	(86)	—
借入債務の発行による収入	496	—	398
借入債務の返済	(11)	(559)	(408)
借入債務の期限前償還に係る支払	(672)	—	—
非支配持分の購入	(21)	(15)	(24)
権利確定ユニットに係る税金支払のための預り株式			
— 自己株式	(93)	(59)	(33)
普通株式の発行	162	41	34
取得による条件付支払額	(16)	—	—
非支配持分に対する分配	(11)	—	—
配当金の支払	(480)	(452)	(431)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,007)	(1,130)	(464)
	(△828億円)	(△929億円)	(△381億円)
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
資本的支出	(280)	(271)	(305)
長期投資の売却、純額	62	91	53
固定資産の売却による収入	3	6	7
処分	—	1,202	75
取得	(237)	(492)	(73)
その他、純額	(5)	(1)	7
投資活動によるキャッシュ・フロー	(457)	535	(236)
現金および現金同等物に係る為替レート変動の影響	(22)	(10)	152
現金および現金同等物の増加額	219	117	92
現金および現金同等物の期首残高	1,894	1,777	1,685
現金および現金同等物の期末残高	2,113	1,894	1,777
	(1,737億円)	(1,557億円)	(1,461億円)
現金および現金同等物—非継続事業として報告	—	—	70
現金および現金同等物—継続事業	2,113	1,894	1,707

添付の注記は当連結財務書類の不可欠な一部である。

マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インクおよび子会社

連結資本および包括利益計算書

12月31日終了年度 (単位：百万ドル、ただし1株当たり数値を除く)	2011年	2010年	2009年
普通株式			
期首および期末残高	561	561	561
資本剰余金			
期首残高	1,185	1,211	1,245
未払株式報酬費用の変動	(13)	6	54
株式報酬制度および従業員株式購入制度による株式発行なら びに関連する税金への影響	(14)	(17)	2
非支配持分からの子会社株式の購入	(2)	—	(38)
取得のための株式発行	—	(15)	(52)
期末残高	1,156	1,185	1,211
利益剰余金			
期首残高	7,436	7,033	7,237
当社に帰属する純利益(a)	993	855	227
支払配当同等物	(14)	(15)	(14)
配当金－(1株当たり金額：2011年度0.86ドル、2010年度0.81 ドルおよび2009年度0.80ドル)	(466)	(437)	(417)
期末残高	7,949	7,436	7,033
その他の包括利益(損失)累計額			
期首残高	(2,300)	(2,171)	(2,098)
為替換算調整勘定(b)	(104)	(27)	346
未実現投資保有損失、組替調整額控除後(c)	(5)	(12)	(2)
給付制度に基づく純変動額、税効果考慮後(d)	(779)	(90)	(417)
期末残高	(3,188)	(2,300)	(2,171)
自己株式			
期首残高	(514)	(806)	(1,223)
株式報酬制度および従業員株式購入制度による株式発行	280	180	136
取得のための株式発行	—	198	281
自己株式購入	(361)	(86)	—
期末残高	(595)	(514)	(806)
非支配持分			
期首残高	47	35	38
非支配持分に帰属する純利益(e)	22	16	14
非支配持分からの子会社株式の購入	(5)	—	(8)
その他の変動	(7)	(4)	(9)
期末残高	57	47	35
資本合計	5,940 (4,882億円)	6,415 (5,272億円)	5,863 (4,819億円)
包括利益合計(a + b + c + d + e)	127 (104億円)	742 (610億円)	168 (138億円)

添付の注記は当連結財務書類の不可欠な一部である。

[次へ](#)

マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インクおよび子会社

連結財務書類に対する注記

1. 重要な会計方針の要約

事業の内容：マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インク(以下「当社」という。)はグローバルな専門的サービスを営む企業であり、その提供する種々のサービスに基づいて組織されている。この組織体制の下、当社の2つのセグメントは、リスクおよび保険サービスならびにコンサルティングである。

リスクおよび保険サービス・セグメントは、リスク管理サービスならびに保険仲介、再保険仲介および保険プログラム管理サービスを、企業、公共団体、保険会社、組合、専門的サービス組織および個人の顧客に提供している。当社は、マーシュおよびガイ・カーペンターを通じてこのセグメントの事業を行っている。

コンサルティング・セグメントは、組織の経営者に対し、ヒューマン・リソース・コンサルティング(退職・投資、医療・給付、アウトソーシングおよび有能な人材から成る。)および戦略・リスク管理コンサルティング(経営コンサルティング、経済コンサルティングおよびブランド・コンサルティングから成る。)の分野において、アドバイスおよびサービスを提供している。当社はマーサーおよびオリバー・ワイマン・グループを通じてこのセグメントの事業を行っている。

リスクおよび保険サービス・セグメントならびにコンサルティング・セグメントに影響を及ぼしている取得については、当連結財務書類に対する注記4に記載されている。

2010年8月3日、当社はアルテグリティ・インク(以下「アルテグリティ」という。)へのクロール(当社の旧リスク・コンサルティングおよびテクノロジー・セグメント)の売却を現金による対価11.3億ドルで完了した。2010年度第1四半期に、クロールはクロール・ラボラトリー・スペシャリスツ(以下「KLS」という。)の売却を完了した。クロールの売却益および関連するタックス・ベネフィットならびにKLS売却に係る税引後損失は、クロールおよびKLSの2010年度の比較経営成績と共に2010年度の非継続事業に含まれる。

2008年から2010年の間における過去の事業売却取引に加え、2010年8月におけるクロールの売却により、当社はリスク・コンサルティングおよびテクノロジー・セグメントのすべての売却を完了した。企業顧問およびリストラクチャリング事業(以下「CARG」という。以前はリスク・コンサルティングおよびテクノロジーの一部であり、当社はこの事業に対してSEC職員会計公報トピック5eに定義されている「継続的関与」を有している。)に対する当社の関与は、現在、当社の本部による管理のもとで削減されているため、CARG事業の財務成績は、セグメント報告目的上「本部」に含まれる。

連結の原則：当連結財務書類は、すべての100%子会社および過半数所有子会社を含んでいる。重要な連結会社間取引および残高はすべて消去されている。

受認資産および受認負債：当社は、保険ブローカーまたは代理店の資格で被保険者から保険料を回収し、手数料を控除後、保険料をそれぞれの保険引受人に送金する。当社はまた、被保険者に代わって保険引受人から保険金や返戻金を回収する。当社は、未送金の保険料および保険金を受認者の資格で保有する。リスクおよび保険サービスの収益には、受認資金に係る利息が、2011年度、2010年度および2009年度においてそれぞれ47百万ドル、45百万ドルおよび54百万ドル含まれている。コンサルティング・セグメントは、2011年度、2010年度および2009年度の各年度において4百万ドルの受認資金に係る受取利息を計上した。受認資産は当社の用に供することができないため、連結貸借対照表では受認負債の相殺項目として表示されている。

2011年および2010年12月31日現在、受認資産には売却可能と分類された固定利付証券がそれぞれ約62百万ドルおよび約283百万ドル含まれる。売却可能有価証券からの未実現損益は、その有価証券が売却されるか、満期を迎えるか、または一時的でない減損として認識されるまでその他の包括利益に計上される。当該有価証券に係る税効果考慮後の未実現利益は、2011年および2010年12月31日現在でそれぞれ2百万ドルおよび5百万ドルであった。

未回収の保険料および保険金と関連未払金との純額は、2011年および2010年12月31日現在でそれぞれ9十億ドルおよび91億ドルであった。当社は、保険料を受取る権利または被保険損失の払戻金を受取る権利に関する契約の当事者ではない。したがって、未回収の保険料および保険金と関連未払金との純額は当社の資産や負債ではなく、当連結貸借対照表に含まれていない。

一定の状況において、当社は、保険料、返戻金または保険金が回収される前に、保険引受人や被保険者に立替払いする。これらの立替金は当社の資金から支払うため、当連結貸借対照表に受取債権として反映されている。

収益：リスクおよび保険サービスの収益には、保険手数料、提供サービス報酬および一定の受認資金に係る受取利息が含まれている。保険手数料およびリスク移転サービス報酬は通常、該当する保険契約の発効日をもって計上され、一定の場合(主に、当社の再保険仲介業務)には、発効日か請求日のいずれか遅い日をもって計上される。手数料については、契約解除に関する過去および現在のデータに基づいて見積られた契約解除引当金を控除している。顧客に提供されたリスク移転以外のサービスの報酬は、業績比例モデルを用い、当該サービスが提供される期間にわたって認識される。一定の業績基準の達成によって得られる報酬は、そのような水準に達し、かつ、その報酬が失効するおそれがない場合に計上される。

2005年にMMCキャピタルを売却した一環として、当社はトライデントIIおよびトライデントIIIプライベート・エクイティ・パートナーシップに関連した一定の業績報酬を受領する権利を留保した。当社は、当該業績報酬収益2011年12月31日現在74百万ドルの認識を繰り延べている。当該収益は各プライベート・エクイティ・ファンドの存続期間にわたる投資業績に基づくもので、将来、ファンドの業績が現在の水準より低下すれば当該収益は失効する可能性がある。当社は業績報酬が失効の対象でなくなった時点で当該業績報酬収益を認識しており、上述の74百万ドルに関して、解消するまでには何年もかかる可能性がある。

コンサルティングの収益には、アドバイスおよびサービスに対し顧客が支払う報酬、ならびに個人・団体契約の募集にあたり保険会社から支払われる手数料が含まれる。作業時間に立替経費を加えた報酬を受け取る契約の場合、それに対する報酬収益は、コンサルティング専門家が当該契約に費やした時間の金額に基づき認識される。固定報酬契約については、業績比例モデルを用いて収益が認識される。報酬契約の対象とならない保険手数料収益は、該当する保険契約の有効期間にわたって計上される。資産を基準とする報酬収益は、顧客と契約上合意した日次／月次レートを純資産価額に適用することにより、発生ベースで認識される。限定的ではあるが、事前に決定された一定の業績基準の達成に対する業績報酬が稼得される契約もある。当該報酬は、当該業績基準が達成され顧客が合意した時点で認識される。専門スタッフが収益の創出に伴い発生させた経費は、顧客に請求され、収益に含まれる。

現金および現金同等物：現金および現金同等物は、主として譲渡性預金および定期預金で、当初満期が3ヶ月以内のものおよびマネー・マーケット・ファンドから成る。

固定資産：固定資産は、取得原価から減価償却および償却累計額を控除した額で計上されている。改良のための支出は資産計上されている。売却または除却時には、取得原価および関連する減価償却および償却累計額を各勘定から除き、利益または損失がある場合にはこれを損益に計上する。修繕維持費は発生時に営業費用に計上される。

建物、建物改良費および器具備品は、これらの資産の見積耐用年数にわたり、定額法により減価償却されている。リース資産改良費は、該当するリースの対象期間または当該改良費の見積耐用年数のいずれか短い期間にわたり、定額法で償却されている。当社は、長期性資産の減損に関する検討を定期的に、資産の帳簿価額が回収不能となる可能性を示す事象や状況変化が生じた際にはその都度行っている。

固定資産の内訳は以下の通りである。

12月31日現在 (単位：百万ドル)	2011年	2010年
器具備品	1,101	1,079
土地および建物	405	402
リース資産および建物改良費	767	752
	2,273	2,233
控除－減価償却および償却累計額	(1,469)	(1,411)
	804	822

投資有価証券：当社は、主に非公開企業および一定のプライベート・エクイティ・ファンドへの投資を保有している。

一定の投資、主としてプライベート・エクイティ・ファンドへの投資は、持分法に基づいて一貫して適用される3ヶ月の遅延期間を使用して会計処理され、遅延期間から当社の報告日までの既知の重要な変動は修正される。その基礎をなすプライベート・エクイティ・ファンドは投資会社の会計に従い、ファンド内の有価証券は純資産価額で計上される。そのファンドの公正価値の変動については、当社はその比例持分を損益に計上しており、2011年度、2010年度および2009年度はそれぞれ10百万ドル、32百万ドルおよび(6)百万ドルの利益/(損失)であった。持分法を用いて計上された有価証券は、連結貸借対照表のその他の資産に含まれている。

当社は、プライベート・エクイティ・インベストメント・ファンドであるトライデントIIの有限責任パートナーシップに対する投資を保有する。2011年12月31日現在のトライデントIIに対する当社の投資は、約78百万ドルであり、連結貸借対照表のその他の資産に反映された。当社の損失に対する最大エクスポージャーは、当社の投資に、残存する資本コミットメント67百万ドルに係るすべての請求を加えたものに等しい。このファンドは新規投資を募集しないため、残存する資本コミットメントのいずれも請求されないと見込まれる。

上記の投資有価証券から発生した、損益に認識された利益または損失は、連結損益計算書の投資利益(損失)に含まれる。投資利益(損失)から部分的に導出される奨励報酬を含む、当社の投資の運用に関連する費用は、営業費用に計上される。

のれんおよびその他の無形資産：のれんは取得した純資産の公正価値を超過した取得費用を示している。のれんは少なくとも年1回、減損に関するレビューを受ける。当社は毎年第3四半期に各報告ユニットに対して年次減損テストを実施している。第1段階のテストが実施される場合、報告ユニットの公正価値は市場アプローチまたは割引キャッシュ・フロー・モデルのいずれかを用いて見積られる。報告ユニットの帳簿価額は前四半期末の残高に基づいており、直接識別される資産および負債のみならず報告ユニット・レベルで計上されていない資産および負債の配分額も含んでいる。注記6に記載されている通り、2011年度中に、当社は、第1段階評価が必要かどうかを決定するために定性的要因を評価することを会社に認める新しい会計指針を適用した。耐用年数が不確定とは認められないその他の無形資産は、見積耐用年数にわたり償却され、一定の誘因事象が起こった際には適切な会計文献に準拠して減損に関するレビューが行われる。2011年および2010年12月31日現在、当社は耐用年数が不確定と識別される無形資産を有していなかった。

資産計上ソフトウェア原価：当社は、当社の内部利用目的でソフトウェアを開発、購入または変更するために要した一定の原価を資産計上している。これらの原価は3年から10年の期間にわたり定額法で償却されている。プロジェクトの初期段階および実施後段階に発生した原価は発生時に費用計上される。アプリケーション開発段階に発生した原価は資産計上される。更新および機能強化に関連する原価は、機能の追加をもたらす場合のみ資産計上される。2011年および2010年12月31日現在の償却累計額それぞれ619百万ドルおよび572百万ドルを控除した後の資産計上されたコンピュータ・ソフトウェア原価は、それぞれ244百万ドルおよび215百万ドルであり、連結貸借対照表のその他の資産に含まれている。

法的およびその他の偶発事象：当社およびその子会社は多数の請求、訴訟および法的手続（過失・脱漏（E&O）の請求を含む。）の対象になっている。GAAP（米国で一般に認められた会計原則）は、損失の発生の可能性が高くかつその金額を合理的に見積ることか可能な場合において負債を計上することを求めている。この指針を適用するために経営者による重要な判断が求められる。当社は潜在的損失を見積もるために内部および外部の弁護士による事例レベルのレビュー、内部の数理計算上の分析ならびにその他の分析を利用している。当該負債は四半期毎に見直され、新しい事実が認められる際に調整される。多くの場合において、当社は、現時点で損失の発生の可能性が高くかつその金額を合理的に見積もることができるとの判断を下せないため、当該請求に抗弁するための弁護士費用以外の負債を計上していない。E&O請求およびこれがもたらす訴訟の予測不可能性を仮定すると、特定の問題において不利な結果となった場合、その四半期または年次期間における当社の事業、経営成績、財政状態またはキャッシュ・フローに重要な悪影響を及ぼす可能性がある。

さらに、保険による保証が利用できる範囲において、当社の様々な保険プログラムに基づき、回収される可能性が高い回収額を決定するために経営者による重要な判断が求められる。

上記の法律上の負債およびその他の偶発債務は割引されない。

法人所得税：当社の税率は、事業活動を行う様々な納税地での所得税率、制定法上の税率および税務計画を反映している。年次税率を決定し、不確実な税務ポジションおよび繰延税金資産を実現する能力を評価するにあたっては、重要な判断が求められる。

当社は、税務申告において取られた、または取られると予想される不確実な税務ポジションから生じる未認識タックス・ベネフィットに係る負債を報告している。税務ポジションの評価は2段階のプロセスであり、その第1段階は認識に関わる。関連する上訴または訴訟の解決を含めて、税務ポジションのテクニカル面の利点のみに基づき、税務調査時に税務ポジションが「支持される可能性の方が高い」かどうかを当社は判断する。税務ポジションのテクニカル面の利点は、制定法上および司法上の権限（法律・法令、立法趣旨、規制、ルールおよび判例法）ならびに当該税務ポジションの事実および状況に対する当該権限の適用可能性から派生する。税務ポジションが「支持される可能性の方が高い」という認識基準を満たさなければ、当該ポジションのベネフィットは財務書類に認識されない。第2段階は測定である。「支持される可能性の方が高い」という認識基準を満たす税務ポジションは測定され、財務書類に認識されるベネフィットの金額が決定される。税務ポジションは税務当局と最終的な解決に至った時に50%超の確率で実現するベネフィットの最高金額で測定される。

各報告期間に存在する事実および状況に基づいて、不確実な税務ポジションは評価される。新しい情報に基づいて判断が後に変更された場合には、認識、認識の中止および測定の変更につながる可能性がある。たとえば、ある論点について税務当局と解決に至った場合、あるいは、ある論点に対して査定を禁止する制限法令が失効した場合、その結果として調整が行われる可能性がある。当社は、未認識タックス・ベネフィットに関連して利息および罰金が発生する場合、これらを法人所得税費用に認識している。

税法上は、財務書類に反映される時点とは異なる時点で当社の税務申告書に含めるよう要求される項目がある。その結果、連結損益計算書に反映される年間税金費用は税務申告書に記載される金額と異なる。この差額の一部は、申告書では損金不算入の費用などの永久的なものだが、減価償却費のように、一時的でやがて解消されるものもある。一時的な差額は繰延税金資産および負債を生み出す。繰延税金資産は通常、将来の税務申告書で所得控除または税額控除として使用される項目を表し、財務書類では既にそのベネフィットが計上されている。将来の課税所得が当該納税地において所得控除または税額控除として使用するには不十分であると見積もられる場合、繰延税金資産に対する評価性引当金が設定される。繰延税金負債は通常、財務書類では認識されたが支払が繰延られている税金費用、または税務申告書では既に損金算入されているが財務書類ではまだ認識されていない費用を表す。

デリバティブ商品：すべてのデリバティブは、ヘッジ関係としての指定の有無を問わず、貸借対照表上に公正価値で計上されている。そのデリバティブが公正価値ヘッジとして指定されている場合、ヘッジされたリスクに帰属する当該デリバティブおよびヘッジ対象項目の公正価値の変動は損益として認識される。デリバティブがキャッシュ・フロー・ヘッジとして指定されている場合、当該デリバティブの公正価値の変動の有効な部分は、その他の包括利益として計上され、ヘッジ対象項目が損益に影響を与える時点で損益計算書に認識される。キャッシュ・フロー・ヘッジの有効でない部分に帰属する公正価値の変動は損益として認識される。

信用リスクの集中：当社にとって潜在的に信用リスクの集中につながる可能性のある金融商品は、主として現金および現金同等物、未収手数料および報酬ならびに回収可能保険金である。当社は、現金および現金同等物の分散投資について規定した方針を維持し、投資先を多数の優良な金融機関とすることにより、信用リスクに対するエクスポージャーの額を限定している。受取債権に関する信用リスクの集中は通常、顧客および当社の事業展開市場が多岐にわたること、また多くの地域に分布していることによって限定されている。

1株当たりデータ：配当または配当同等物に対する権利を伴う株式に基づく支払報奨に係る1株当たり利益（以下「EPS」という。）の計算に適用される会計指針に基づき、配当または配当同等物に対する失効しない権利（支払の有無は問わない。）を含む権利未確定の株式に基づく支払報奨は参加型証券にあたり、2種方式を使用した基本および希薄化後EPSの計算に含めなければならない。

「基本的1株当たり利益—当社に帰属する純利益」および「基本的1株当たり利益—継続事業」は、普通株式に帰属する各税引後利益を当社の加重平均流通普通株式数で除して計算する。

「希薄化後1株当たり利益－当社に帰属する純利益」および「希薄化後1株当たり利益－継続事業」は、普通株式に帰属する各税引後利益を、潜在的に発行可能な普通株式（参加型証券とみなされるものは除く。）の希薄化効果を調整した当社の加重平均流通普通株式数で除して計算する。希薄化後1株当たり利益の計算は(a)参加型証券は行使されなかったと仮定する2種方式または(b)自己株式方式のどちらか希薄化効果がより高くなる方の影響を反映する。希薄化後1株当たり利益に使用された適用すべき利益要素の調整および基本的加重平均流通普通株式数から希薄化後加重平均流通普通株式数への調整は以下の通りである。

基本的EPSの計算

継続事業

(単位：百万ドルまたは百万株、ただし1株当たり数値を除く)	2011年	2010年	2009年
継続事業からの純利益	982	565	531
控除：非支配持分に帰属する純利益	22	16	14
当社に帰属する継続事業からの純利益	960	549	517
控除：参加型証券に帰属する部分	6	6	12
基本的1株当たり利益のための普通株式に帰属する純利益	954	543	505
基本的加重平均流通普通株式数	542	540	522

基本的EPSの計算

純利益

(単位：百万ドルまたは百万株、ただし1株当たり数値を除く)	2011年	2010年	2009年
当社に帰属する純利益	993	855	227
控除：参加型証券に帰属する部分	6	11	4
基本的1株当たり利益のための普通株式に帰属する純利益	987	844	223
基本的加重平均流通普通株式数	542	540	522

希薄化後EPSの計算**継続事業**

(単位：百万ドルまたは百万株、ただし1株当たり数 値を除く)	2011年	2010年	2009年
継続事業からの純利益	982	565	531
控除：非支配持分に帰属する純利益	22	16	14
当社に帰属する継続事業からの純利益	960	549	517
控除：参加型証券に帰属する部分	6	6	12
希薄化後1株当たり利益のための 普通株式に帰属する純利益	954	543	505
基本的加重平均流通普通株式数	542	540	522
潜在的に発行可能な普通株式の希薄化効果	9	4	2
希薄化後加重平均流通普通株式数	551	544	524
普通株式同等物の計算に用いられた平均株価 (単位：ドル)	29.40	23.76	21.44

希薄化後EPSの計算**純利益**

(単位：百万ドルまたは百万株、ただし1株当たり数 値を除く)	2011年	2010年	2009年
当社に帰属する純利益	993	855	227
控除：参加型証券に帰属する部分	6	11	4
希薄化後1株当たり利益のための 普通株式に帰属する純利益	987	844	223
基本的加重平均流通普通株式数	542	540	522
潜在的に発行可能な普通株式の希薄化効果	9	4	2
希薄化後加重平均流通普通株式数	551	544	524
普通株式同等物の計算に用いられた平均株価 (単位：ドル)	29.40	23.76	21.44

2011年、2010年および2009年12月31日現在のストック・オプションの未行使残高はそれぞれ38.9百万個、43.4百万個および46.4百万個であった。

過去の期間の業績に影響を及ぼすその他の重要な問題： 2010年6月に、当社はアラスカ退職管理委員会（以下「ARMB」という。）がマーサーに対して提起した訴訟について和解した。和解契約の条件にしたがって、マーサーは500百万ドルを支払い（このうち100百万ドルは保険の対象となった。）、2010年度第2四半期において400百万ドルの費用が認識された。

2009年12月に、ニューヨーク州南部地区合衆国地方裁判所は、NYAG訴状で主張された事項と類似する主張に基づく、当社、マーシュおよびその一定の元役員に対する集団訴訟と推定される証券訴訟について和解を承認した。いかなる種類の負債または法律違反も認めることなく、当社は425百万ドルの支払に同意し、このうちの205百万ドルは保険の対象となり、2009年度第4四半期に220百万ドルの費用が認識された。この和解は、この訴訟における当社、マーシュおよび名指しされた個人に対するすべての請求を解決した。

見積り：米国で一般に認められた会計原則に準拠して財務書類を作成する場合には、経営者による見積りや仮定が必要であり、それらは財務書類日現在の資産および負債の報告金額および資産および負債の開示内容ならびに報告期間中の収益および費用の報告金額に影響を与える。実際の結果はこれらの見積りと乖離することがある。

新会計基準の公表：2011年6月に、FASBは包括利益の表示に関連する指針を公表した。この新しい指針は、包括利益合計、純利益の構成要素およびその他の包括利益の構成要素を、単一の連続した包括利益計算書または2つの別個ではあるが連続した計算書のいずれかに表示する選択肢を事業体に認めている。いずれの選択肢においても、事業体は、純利益合計とその各構成要素、その他の包括利益合計とその各構成要素および包括利益合計を表示することが求められる。当該指針は、その他の包括利益の構成要素を株主持分変動計算書の一部として表示する選択肢を排除している。当該指針は、その他の包括利益に報告されなければならない項目およびその他の包括利益の項目を純利益に振替えなければならない時期については変更していない。

2011年12月23日に、FASBは、組替調整の表示に関連するこの指針の規定を無期限に延期するアップデートを公表した。この新しい指針は、2011年12月15日より後に開始する事業年度および当該事業年度内の期中期間より発効した。開示の強化を除き、この指針の適用は、当社の財務書類に重要な影響を及ぼさない見込みである。

2009年12月に、FASBは変動持分事業体（以下「VIE」という。）の連結に関連する新しい指針を公表した。この新しい指針は、「支配財務持分」に重点を置いており、変動持分がVIEに対する支配財務持分を企業に付与するかどうかを評価することにより、VIEを連結する必要があるかどうかを決定するため、企業が定性的分析を実施することを求めている。この指針は、2009年11月15日以後に生じる譲渡に適用される。この規定は、2009年11月15日より後に開始する年次報告期間および当該年次期間内の期中期間に適用されなければならない。この指針の適用は、当社の財務書類に重要な影響を及ぼさなかった。

また、2010年1月1日より、当社は、投資会社の特性をすべて有する事業体、または投資会社に適用されるものと整合する財務報告の測定原則を適用することが業界実務であるような事業体に対する当社の持分に関して、上記の変更を無期限に延期する新しい指針を適用した。その結果、マーサーが管理する一定の投資運用信託に対して前段落に記載されている指針を適用しなかった。マーサーは、マーサーの管理報酬または受託者報酬が変動持分と考えられる信託またはファンドにおいて、約15十億ドルの資産を管理している。マーサーはこれらの信託またはファンドの主要な受益者ではない。これらの信託またはファンドにおける唯一のマーサーの変動持分は、未払報酬である。そのため、マーサーの持分に係る損失に対する最大エクスポージャーは、報酬の回収に限定される。

2011年1月に、当社はFASBにより公表された複数の提供物のある収益の取り決めに関する収益の認識についての指針を適用した。この新しい指針の適用は当社の財務書類に重要な影響を及ぼさなかった。

2011年1月に、当社はFASBによって公表されたマイルストーンと呼ばれる、不確実な将来の事象の達成に基づいて支払われる条件付対価についての収益認識モデルを設定する指針を適用した。この指針の範囲は研究または開発契約に限定されており、当該マイルストーンが重要であると判断するために必要な基準をすべて満たす場合、マイルストーンの支払額全額を受領した期に計上することを事業体に求めている。ただし、事業体が契約対価の一部を繰延べる結果となる別の適切な会計方針を選択することは妨げられてはいない。この新しい指針の適用は当社の財務書類に重要な影響を及ぼさなかった。

2010年5月に、FASBは、外貨問題およびベネズエラの著しいインフレ情勢についての指針を公表した。この指針は、2010年1月1日現在、ベネズエラ経済が著しいインフレであると判断するべきであるため、米ドルを報告通貨とする事業体は、ベネズエラの子会社の財務書類を当該子会社の機能的な報告通貨が当該事業体の報告通貨（すなわち、米ドル）であるかのように再測定しなければならないと記載している。米ドル以外の通貨建の貸借対照表勘定の換算に関連するすべての変動額は、損益に認識しなければならない。この指針の適用は当社の財務書類に重要な影響を及ぼさなかった。

組替：当年度の表示形式と一致させるために（特に、連結貸借対照表における繰延税金資産（流動）の区分開示に関して）過年度の金額を一部組替えて表示している。

２．補足的開示

取得、利息および法人所得税支払額に関する追加情報は以下の表の通りである。

(単位：百万ドル)	2011年	2010年	2009年
取得資産、現金を除く	214	867	420
引受負債	(21)	(176)	(24)
株式の発行（2010年度7.6百万株、2009年度10.7百万株）	—	(183)	(229)
条件付/繰延購入対価	(33)	(81)	(100)
当年度の取得によるキャッシュ・アウトフロー純額	160	427	67
その他の無形資産の購入	4	3	—
過年度の取得による条件付支払額	—	2	6
過年度の取得による繰延購入対価	11	60	—
小計	175	492	73
将来の取得についてエスクローに支払われた現金	62	—	—
取得によるキャッシュ・アウトフロー純額	237	492	73
(単位：百万ドル)	2011年	2010年	2009年
利息支払額	188	232	230
法人所得税支払額、還付金控除後	37	39	219

2011年、2010年および2009年12月31日現在、当社は、株式報酬制度に基づきそれぞれ197百万ドル、182百万ドルおよび123百万ドルの普通株式の非現金発行を行った。当社は、株式報酬に関連する株式報酬費用として、2011年、2010年および2009年12月31日終了年度にそれぞれ165百万ドル、174百万ドルおよび193百万ドルを計上した。

連結キャッシュ・フロー計算書には、各キャッシュ・フロー区分において、非継続事業のキャッシュ・フロー影響額が含まれている。営業活動、財務活動および投資活動のキャッシュ・フロー区分別の非継続事業のキャッシュ・フロー影響額は以下の通りである。

12月31日終了年度 (単位：百万ドル)	2011年	2010年	2009年
営業活動によるキャッシュ・フロー	11	(6)	50
投資活動によるキャッシュ・フロー	—	(14)	(42)
現金および現金同等物に係る為替レート変動の影響	—	(2)	5

上記の情報では、非継続事業に関連した実際の処分取引のキャッシュ・フロー影響額を除外している。これは、当該処分取引を、非継続事業を処分するという親会社の決定から生じた、親会社に帰属するキャッシュ・フローであると当社が考えるためである。当社のキャッシュ・フローには、2010年度におけるクロールの処分による11.3億ドルおよびKLSの処分に関連する110百万ドル、ならびに、2009年度における主にクロール・ガバメント・サービシーズ（以下「KGS」という。）の処分による75百万ドルの投資活動により生じたキャッシュが反映されている。

貸倒引当金の分析は以下の通りである。

12月31日終了年度 (単位：百万ドル)	2011年	2010年	2009年
期首残高	114	107	93
営業損益に含まれる引当金繰入額	11	20	23
貸倒償却、回収額控除後	(21)	(26)	(14)
為替レート変動およびその他の影響	1	13	5
期末残高	105	114	107

３．その他の包括利益(損失)

その他の包括利益の内訳は以下の通りである。

12月31日終了年度 (単位：百万ドル)	2011年	2010年	2009年
為替換算調整勘定、法人所得税費用(貸方計上額) (2011年度4百万ドル、2010年度(7)百万ドル、 2009年度54百万ドル) 控除後	(104)	(27)	346
未実現投資保有損失、法人所得税貸方計上額 (2011年度4百万ドル、2010年度2百万ドル2009 年度2百万ドル) 控除後	(4)	(7)	(1)
控除：純利益に含まれた実現(利益)についての 組替調整額、法人所得税費用(2011年度0 百万ドル、2010年度3百万ドル、2009年度 1百万ドル) 控除後	(1)	(5)	(1)
年金/退職者制度に関連する(損失)利益、法人所 得税貸方計上額(2011年度335百万ドル、2010年 度56百万ドル、2009年度172百万ドル) 控除後	(779)	(90)	(417)
その他の包括(損失)利益	(888)	(129)	(73)
非支配持分控除前純利益	1,015	871	241
非支配持分控除前包括利益	127	742	168
控除：非支配持分に帰属する包括利益	(22)	(16)	(14)
当社に帰属する包括利益	105	726	154

その他の包括利益(損失)累計額の内訳は以下の通りである。

12月31日現在 (単位：百万ドル)	2011年	2010年
為替換算調整勘定、繰延税金負債(2011年度14百万ドル、2010年度 10百万ドル) 控除後	(42)	62
未実現投資純利益、繰延税金負債(2011年度1百万ドル、2010年度 5百万ドル) 控除後	6	11
年金/退職者制度に関連する費用純額、繰延税金資産(2011年度 1,508百万ドル、2010年度1,173百万ドル) 控除後	(3,152)	(2,373)
	(3,188)	(2,300)

4. 取得

2011年度に、当社は、リスクおよび保険サービス・セグメントにおいて7件の取得、コンサルティング・セグメントにおいて5件の取得を行った。2011年1月に、マーシュは、中西部の独立系保険仲介企業であるRJFエージェンシー・インクを取得した。2011年2月に、マーシュは、バージニア州の商業施設、道路、公共施設、海運関連施設および政府施設の請負業者に対して保証証券を提供する代理店であるハンプトン・ローズ・ボンディングならびにキンロック・コンサルティング・グループ・インクのボストン事務所を取得した。2011年7月に、マーシュは、テキサス州の従業員福利厚生仲介業者であるプレスコット・パイロット・ベネフィットを取得した。2011年10月に、マーシュは、マサチューセッツ州を拠点とする従業員の福利厚生、生命保険およびファイナンシャル・プランニングのコンサルティングを行うカエディング・エルンスト・アンド・カンパニーの従業員の福利厚生部門を取得した。2011年11月に、マーシュは、ミネソタに拠点をおく損害保険会社であるギャラガー・アンド・アソシエイツ・インクを取得した。2011年11月に、マーシュはフロリダ南部に拠点を置く保険会社であるセイトリン・インシュアランスを取得した。これらの取得は、マーシュ・アンド・マクレナン・エージェンシーを介して中間市場におけるマーシュのシェアを拡大するために実施された。

2011年1月に、マーサーは、米国における寄付および基金についての投資コンサルティング会社であるハモンド・アソシエイツを取得した。2011年6月に、マーサーは、投資コンサルティング会社であるエバリュエーション・アソシエイツ・エルエルシーを取得した。2011年7月に、マーサーはフロリダ南部を拠点とする医療および福利厚生のコンサルティング会社であるマホニー・アソシエイツを取得した。2011年8月に、マーサーは、フロリダを拠点とする人材コンサルティング会社であるセンセオ・コーポレーションを取得した。2011年12月に、マーサーは、ワシントンDCを拠点とするメディケイド政策のコンサルティング会社であるアリシア・スミス・アンド・アソシエイツを取得した。

2011年度に実施された取得に係る購入対価総額は197百万ドルであり、これは、現金による支払額164百万ドルならびに繰延対価および見積条件付対価33百万ドルから成る。条件付対価契約は、主として2年から4年にわたるEBITDAおよび収益目標に基づいている。条件付対価の公正価値は、取得した事業体の予測された収益および利益に基づいていた。買収の会計処理が終了した時に、取得資産および引受負債の見積公正価値は修正されなければならない。当社はまた、過年度に実施された取得に関連する繰延購入対価および条件付対価27百万ドルを支払った。さらに、当社は2011年度中にその他の無形資産を購入するため4百万ドルを支払った。

2011年度第2四半期に、マーシュは過去に過半数を取得した事業体の残りの少数株主持分を購入対価総額8百万ドルで取得し、連結および非支配持分に係る会計指針に基づきこの取得を会計処理した。この指針は、子会社に対する財務的支配持分を保持した親会社の所有持分の変動は資本取引として会計処理することを求めている。取得資産を公正価値まで増額することやのれんを計上することは認められない。そのため、当社は、この取引に関連して、2011年度に資本剰余金を2百万ドル減額した。

当社は、過去に支配していた事業体の少数株主持分の2009年度における購入に関連する繰延購入対価13百万ドルを2011年度第1四半期に支払った。

以下の表は、取得原価を、公正価値に基づいて、取得資産および引受負債に暫定的に配分したものである。

(単位：百万ドル)	
現金	164
繰延/条件付対価	33
対価合計	197
購入価格の配分:	
現金および現金同等物	4
受取債権、純額	8
その他の流動資産	—
有形固定資産	3
その他の資産	1
無形資産	80
のれん	122
取得資産合計	218
流動負債	14
その他の負債	7
引受負債合計	21
取得資産、純額	197

前年度の取得

2010年度に、当社は、リスクおよび保険サービス・セグメントにおいて6件の取得、コンサルティング・セグメントにおいて2件の取得を行った。

2010年度第1四半期に、当社は、米国の中西部における独立系の保険仲介企業であるハエーク・カンパニー・インクならびに南東部および中部大西洋地域における保険仲介企業であるトマス・ルーサーフォード・インクを取得した。2010年度第2四半期に、マーシュは、HSBCインシュアランス・ブローカーズ・リミテッド（以下「HIBL」という。）の取得を完了した。この取引により、英国、香港、シンガポール、中国および中東におけるマーシュの存在感が深まった。取得契約の一環として、マーシュはまた、HSBCバンクとの戦略的なパートナーシップを結んだ。これにより、当社は、HSBCおよびその法人および個人の顧客に対して保険仲介およびリスク管理サービスを提供するための好機を得た。また、第2四半期に、マーシュ・アンド・マクレナン・エージェンシーは、ニューイングランドにおける地方保険ブローカーであるポストニアン・グループを取得した。2010年度第4四半期に、マーシュは、米国の南東部に位置する福利厚生仲介およびコンサルティングを行う会社であるストラテジック・ベネフィット・ソリューション・インクならびに仲介および管理サービスを提供するトリオン・グループ・インクを取得した。HIBLを除くこれらの取得は、それぞれマーシュ・アンド・マクレナン・エージェンシーを介して中間市場におけるマーシュのシェアを拡大するために実施された。

2010年7月、マーサーは、医療および福利厚生の記録保持および従業員の登録についての技術を提供するIPAを取得した。2010年8月、マーサーは、様々な業界における専門的な人材についての知識、データおよびソリューション提供の第一人者であるORCワールドワイドを取得した。

2010年度に実施された8件の取得に係る購入対価総額は754百万ドルであり、これは、現金による支払額490百万ドル、公正価値183百万ドルに相当する7.6百万株の株式発行、および見積条件付対価81百万ドルから成っていた。条件付対価契約は、主として2年から4年にわたるEBITDAおよび収益目標に基づいている。条件付対価の公正価値は、取得された事業体の利益予測に基づいていた。買収の会計処理が終了した時に、取得資産および引受負債の見積公正価値は修正されなければならない。

2010年度に、当社はまた、過年度に実施された取得に関連する繰延購入対価60百万ドルおよび条件付購入対価2百万ドルならびにその他の無形資産の購入のための3百万ドルを支払った。

2010年度第1四半期に、当社は過去に支配していた事業体の少数株主持分の2009年度における買収に関連する繰延購入対価15百万ドルを支払った。

未完了の取得

2012年1月に、マーシュは、アレクサンダー・フォーブス・リスク・サービスおよび関連付随業務ならびにボツワナおよびナミビアにおける保険仲介業務を含む、アレクサンダー・フォーブスの南アフリカのブローカー業務を取得したと公表した。

プロフォーマ情報

当社は取得が全体として重要であると考えていないが、以下の無監査のプロフォーマ財務データは、2011年度および2010年度に当社によって行われた取得について示している。プロフォーマ情報の開示に関連する会計指針に従って、当該情報は当期の取得が2010年1月1日に生じたと仮定して表示されている。当該プロフォーマ情報は、取得した無形資産の償却の影響額について修正されている。この無監査のプロフォーマ財務情報は説明に役立てるためにのみ表示されており、これらの取得が指定日に発生していた場合に獲得されたであろう経営成績を必ずしも示しておらず、また、将来の連結ベースの経営成績を示してもいない。

(単位：百万ドル、ただし1株当たり数値を除く)	12月31日終了年度		
	2011年	2010年	2009年
収益	11,563	10,839	10,436
継続事業からの利益	985	580	572
当社に帰属する純利益	996	870	268
基本的1株当たり純利益			
－継続事業	1.77	1.03	1.02
－当社に帰属する純利益	1.83	1.59	0.49
希薄化後1株当たり純利益			
－継続事業	1.74	1.02	1.01
－当社に帰属する純利益	1.80	1.57	0.49

2011年度における連結損益計算書には、2011年度に実施した取得に関連する、それぞれ、収益約79百万ドルおよび営業利益純額約12百万ドルが含まれている。

５．非継続事業

パトナムおよびクロールの処分取引の一環として、当社は取引前の税務上の不確実性および法律上の偶発事象に主に関連する一定の補償を提供した。適切な会計指針に従って、売却時にこれらの補償に関連する負債が計上され、処分益の減少として反映された。非継続事業には、補償事項の和解または解決から生じる繰入または戻入および当該事項に関連した負債に対する調整が含まれる。2011年度の非継続事業には、一定の法的事項の解決および保険金の回収による50百万ドルの戻入、ならびに税務調査の和解および主にパトナムに関する補償事項の一部に関連する制限法令の失効が含まれる。

マーシュのコンシューマー事業内の7つのユニットのうちの1つであるマーシュのBP0事業は、保険契約、保険金請求、コールセンターおよび会計処理業務のアウトソーシングを生命保険会社に提供している（これを以下「マーシュのBP0」事業という。）。マーシュは、当該BP0事業を拡張性のあるより効率的なものとするを目的とする技術基盤に投資した。2011年度中に、マーシュは当該技術基盤に対する投資を中止し、売却により当該事業から撤退することを決定した。2011年度第4四半期において、経営者は、マーシュのBP0事業の売却計画を開始した。当社は、非継続事業に含まれるBP0事業の資産計上ソフトウェア17百万ドル（税効果考慮後）を償却した。

2010年度第1四半期に、クロールはKLSの売却を完了した。2010年8月3日、当社はアルテグリティへのクロールの売却を完了した。

クロールの経営成績は、当社の連結損益計算書において非継続事業として報告されている。また、2010年度においても、クロールの売却益および関連するタックス・ベネフィットならびにKLSの売却損（当該売却に係る税金引当金36百万ドルを含む。）が含まれている。

売却時のクロール株式に対する投資の当社の課税基準は、帳簿金額を超過していたが、これは主として財務報告上認識された過年度におけるのれんの減損が税務上認識されなかった結果である。2010年度に、クロールの売却の結果、繰延タックス・ベネフィット265百万ドルが非継続事業に計上された。

非継続事業の要約損益計算書データは以下の通りである。

12月31日終了年度 (単位：百万ドル)	2011年	2010年	2009年
クロールの事業			
収益	—	381	699
費用 ^(a)	—	345	958
営業利益、純額	—	36	(259)
法人所得税	—	16	24
クロールの事業による利益、税引後	—	20	(283)
その他の非継続事業、税引後	(17)	(7)	—
非継続事業による利益(損失)、税引後	(17)	13	(283)
非継続事業の処分 ^(b)	25	58	8
法人所得税(貸方計上額)費用 ^(c)	(25)	(235)	15
非継続事業の処分、税引後	50	293	(7)
非継続事業、税引後	33	306	(290)
1株当たり非継続事業、税引後			
-基本的	0.06ドル	0.55ドル	(0.54)ドル
-希薄化後	0.06ドル	0.55ドル	(0.54)ドル

(a) 2009年度におけるのれんの減損損失315百万ドルを含む。

(b) 2010年度におけるクロールの売却益およびKLSの売却益、ならびに2009年度におけるクロール・ガバメント・サービスズの売却損失を含む。

(c) クロールの売却に関して計上されたタックス・ベネフィットの認識に関連する法人所得税費用/(貸方計上額)および2010年度におけるKLSの売却に係る36百万ドルの税金費用を含む。

[次へ](#)

６．のれんおよびその他の無形資産

当社は、のれんおよび耐用年数が不確定の無形資産について、減損の評価を年１回、さらに減損の可能性が示唆される状況になった場合はより頻繁に実施することが求められている。当社は毎年第３四半期に各報告ユニットに対して年次減損テストを実施している。2011年度第３四半期において、当社は新しい会計規定を適用した。この指針に従って、当社はまず、のれんの減損評価を実施する必要性の有無を決定するために定性的要因を評価することができる。この定性的評価の結果、報告ユニットの公正価値が帳簿価額よりも低い可能性の方が高い場合は、第１段階の減損評価を実施しなければならない。当社は様々な要因を全体として考慮したが、これらの要因は、最新の報告ユニットの公正価値の見積りにおいて各報告ユニットの公正価値がその帳簿価額を大幅に超過したこと、報告ユニットの公正価値が変動する可能性のある重要な取得および処分が生じたか否か、マクロ経済の状況およびその報告ユニットの公正価値に及ぼす潜在的影響、予算および報告ユニットの公正価値の見積りに使用された過去の予測と比較した実際の業績、業界の状況および市況、ならびに当社の株価の前年度と比べた変動を含んでいた。

定性的評価に基づき、当社は2011年度において第２段階ののれんの減損テストは必要でないと判断した。

当社は2010年８月３日に、クロールの売却を完了した。以前報告した通り、2009年度第２四半期、クロールは、同社の米国政府セキュリティ・クリアランス・スクリーニング事業であるKGSの売却を完了した。当該売却に伴い、当社は、KGS（報告ユニットのうち売却された部分）とクロール（報告ユニットのうち留保した部分）に、当該２つのユニットの相対的公正価値に基づいて、のれんを配分した。さらに、GAAPの要求に従って、当社は、報告ユニットの留保した部分について、潜在的な減損の評価を行った。公正価値は、現在の環境における事業に対する経営者の直近の予測および見通しに基づき、市場アプローチを用いて見積られた。この公正価値の決定は、公正価値の階層のレベル３に分類された。第１段階の減損テストに基づいて、当社は、当該報告ユニットののれんに減損が生じていると結論付けた。ASCトピック350号（無形資産－のれんおよびその他）に基づく第２段階の減損テストは、第１段階のテストで減損が示唆された後に完了する必要がある。企業結合時と同様に報告ユニットのすべての資産および負債を完全に再評価する必要がある。当社は、2009年度の見積公正価値までクロールののれんを評価減するために315百万ドルの非現金費用を計上した。当該費用315百万ドルは、非継続事業（これは、クロールの経営成績も含む。）に含まれている。

耐用年数が不確定とはみなされないその他の無形資産は、見積耐用年数にわたり償却され、一定の誘因事象が起こった際には適切な会計文献に準拠して減損が検討される。

のれんの帳簿価額の変動は以下の通りである。

(単位：百万ドル)	2011年	2010年
１月１日現在報告残高(a)	6,420	5,990
取得したのれん	124	502
その他の調整(b)	18	(72)
12月31日現在残高	6,562	6,420

(a) 2010年度の金額は、クロールに関連するのれんおよび減損損失累計額を除外しており、これらは非継続事業に組替えられた。

(b) 主に買収の会計処理に係る調整および為替換算である。

2011年度に取得されたのれん124百万ドルは、リスクおよび保険サービス・セグメントに関連する76百万ドルおよびコンサルティング・セグメントに関連する48百万ドルを表している。

当社の各報告セグメントに配分可能なのれんは、リスクおよび保険サービス・セグメント45億ドルおよびコンサルティング・セグメント21億ドルである。

償却後無形資産は、取得した顧客リスト、顧客関係および商号の取得原価から成っている。取得原価総額および償却累計額は以下の通りである。

12月31日現在 (単位：百万ドル)	2011年			2010年		
	取得原価 総額	償却累計額	帳簿価額 純額	取得原価 総額	償却累計額	帳簿価額 純額
償却後無形資産	666	265	401	615	212	403

2011年、2010年および2009年12月31日終了年度の償却費総額は、それぞれ65百万ドル、50百万ドルおよび26百万ドルであり、将来の見積償却費総額は以下の通りである。

12月31日終了年度 (単位：百万ドル)	見積償却費
2012年	64
2013年	59
2014年	55
2015年	53
2016年	40
2017年以降	130
	401

7. 法人所得税

財務報告目的上、法人所得税前利益には、以下が含まれている。

12月31日終了年度 (単位：百万ドル)	2011年	2010年	2009年
法人所得税前利益：			
米国	121	(296)	(438)
その他	1,283	1,065	990
	1,404	769	552

法人所得税費用（ベネフィット）の内訳は以下の通りである。

法人所得税：

当期－

米国連邦税	7	(90)	(308)
外国税	289	249	264
米国州税および地方税	24	21	15
	320	180	(29)

繰延－

米国連邦税	5	(28)	16
外国税	90	50	39
米国州税および地方税	7	2	(5)
	102	24	50

法人所得税合計	422	204	21
---------	-----	-----	----

繰延税金資産および負債の主な内訳ならびにその貸借対照表上の区分は以下の通りである。

12月31日現在 (単位：百万ドル)	2011年	2010年
繰延税金資産：		
当期損金不算入の未払費用	559	524
米国外事業に関連する差異(a)	188	310
未払退職・退職後給付－米国外事業	164	45
未払退職給付、米国	507	344
繰越欠損金(b)	129	190
税務上当期に認識された所得	62	57
繰越外国税額控除	169	129
その他	114	181
	1,892	1,780
繰延税金負債：		
未実現投資保有利益	3	6
米国外事業に関連する差異	99	174
減価償却費および償却費	233	203
その他	9	15
	344	398
(a) 2011年度および2010年度において、3百万ドルの評価性引当金控除後。		
(b) 2011年度および2010年度において、それぞれ46百万ドルおよび47百万ドルの評価性引当金控除後。		
12月31日現在 (単位：百万ドル)	2011年	2010年
貸借対照表上の区分：		
流動資産	376	177
その他の資産	1,205	1,205
流動負債	(12)	—
その他の負債	(21)	—

本質的に永久的な存続期間を有する在外子会社への投資に関連する一時差異（2011年12月31日現在、約41億ドルであった。）に対して、米国連邦法人所得税を計上していない。これらの投資に関する未認識の繰延税金負債を算定することは実務上不可能である。

米国連邦法定法人所得税率から当社の法人所得税実効税率への調整は以下の通りである。

12月31日終了年度	2011年	2010年	2009年
	%	%	%
米国連邦法定税率	35.0	35.0	35.0
米国州および地方法人所得税－ 米国連邦法人所得税ベネフィット控除後	1.6	1.9	1.3
米国外事業に関連する差異	(6.5)	(9.5)	(15.9)
未認識タックス・ベネフィットの変動	(0.1)	(0.2)	(16.8)
その他	0.1	(0.7)	0.2
実効税率	30.1	26.5	3.8

当社の連結ベースの税率は2011年度に30.1%および2010年度に26.5%であった。各年度の税率は、米国の法定税率よりも低い税率で課税される国外事業を反映している。

当社の2009年度における連結ベースの実効税率は3.8%であった。当該税率は、未認識タックス・ベネフィットに係る負債の減少および米国の法定税率よりも低い税率で課税される国外事業に関連する税率の低下を反映している。未認識タックス・ベネフィットに係る負債の減少は、出訴期限の経過、調査の和解および見積りの変更に起因していた。

評価性引当金は、2011年度には1百万ドル、2010年度には4百万ドルの純減少であった。各年度中、評価性引当金の期首残高の調整により、法人所得税費用は2011年度には7百万ドル、2010年度には1百万ドル減少した。累積評価性引当金には、実現した場合に将来の拠出資本の増加となる金額に関連するものはない。当社の繰越欠損金の約78%は2012年から2031年までに失効するが、その他は無期限である。2011年度末現在の繰越欠損金による潜在的なタックス・ベネフィットは、評価性引当金控除前で州および地方におけるタックス・ベネフィットならびに米国以外におけるタックス・ベネフィットそれぞれ93百万ドルおよび82百万ドルから成っていた。繰越外国税額控除は、2018年から2021年までに失効する。

繰延税金資産が実現するかどうかは、そのタックス・ベネフィットが損金算入可能なまたは控除可能な期間における将来の課税所得の発生に左右される。当社およびマーシュは世界中で利益を計上しているが、税金負債は法的事業体および納税地ベースで決定および査定される。結合または連結税務申告を容認または要求する納税地もある。

米国では、当社内の一定のグループ（結合ベースで申告している。）は、2011年度において利益を計上しているが、2009年度および2010年度において損失を被った。マーシュ事業内のある事業体（個別に事業体ベースで申告している。）は、2009年度において損失を被った。当社は、国内の繰延税金資産（特に個別に税務申告を行う納税地に関連するマーシュの州税に係る繰延税金資産、当社が単独または結合州税申告を行う納税地に関連するすべての当社の国内事業の州税に係る繰延税金資産、ならびに当社の連結米国連邦税務申告における繰越外国税額控除）の実現可能性を査定した。2011年12月31日現在の国内の繰延税金資産が実現するかどうかを査定するにあたり、当社は、すべての入手可能な証拠を、特に客観的に確認できる証拠を重視しつつ検討した。検討した証拠には、(i)2011年度における当社の米国事業の収益性、(ii)財務報告上の当期損失および繰越損失の性質、頻度および深刻さ、(iii)規模を縮小し現在の経済環境における低水準の需要に調整することを目的として実施された措置、(iv)当社およびマーシュの経営成績における継続的な改善に裏付けられた利益推移、(v)損失の一因となった一部の項目の非経常的な性質、(vi)繰越欠損金（以下「NOL」という。）および繰越外国税額控除の繰越期間、(vii)将来の課税所得の源泉および時期（どの程度客観的に確認できるかに応じて、その源泉を重要視している。）ならびに(viii)NOLの利用を促進するために必要な場合に実施される税務計画戦略が含まれていた。当該査定に基づき、当社はこれらの繰延税金資産の重要な部分は実現する可能性が高いとの結論に達し、国内の税金資産を当社が実現可能性が高いと考える金額まで減額するために、評価性引当金を計上した。将来十分な課税所得が発生しない場合は、これらの国内の繰延税金資産に関連して最高約240百万ドルまでの追加的な評価性引当金が必要となる可能性がある。残りの米国連邦繰延税金資産の実現については、当社の世界中の収益事業からの将来の年間利益の本国送金が予想されることにより裏付けられており、当社の過去の実務慣行とも整合しているため、米国の利益にそれほど影響を受けない。さらに、2011年12月31日現在の国内の繰延税金資産が実現するかどうかを査定する際に、当社は、近年損失計上が続いている一定の他の事業体（個別に州税申告を行う他の米国の事業体および在外子会社を含む。）の繰延税金資産の実現可能性を引き続き査定し、適宜評価性引当金を計上した。

2011年、2010年および2009年12月31日終了年度の当社の未認識総タックス・ベネフィットの調整は以下の通りである。

(単位：百万ドル)	2011年	2010年	2009年
1月1日現在残高	199	206	293
当年度に係る税務ポジションに基づく増加	7	7	8
過年度の税務ポジションのための増加	39	10	28
過年度の税務ポジションのための減少	(91)	(6)	(4)
クロール売却時の税務補償に係る組替調整による減少	—	(3)	—
和解	(6)	(4)	(4)
出訴期限の経過	(5)	(11)	(115)
12月31日現在残高	143	199	206

2011年および2010年12月31日現在の未認識総タックス・ベネフィットのうち、それぞれ102百万ドルおよび123百万ドルは、認識された場合将来の実効税率に有利な影響を与える金額を表している。適用可能な連邦ベネフィット考慮前の2011年および2010年12月31日現在の当該利息および罰金に対する引当総額はそれぞれ17百万ドルおよび35百万ドルであった。

注記5に記載した通り、当社はパトナムおよびクロール処分の一環として偶発的税金負債に関連して一定の補償を提供している。2011年、2010年および2009年12月31日現在、上表に含まれたそれぞれ14百万ドル、75百万ドルおよび80百万ドルは、当社の連結税務申告に含まれたパトナムおよびクロールのポジションに関連している。連結の申告に関連する不確実な税務ポジションの解決について税務当局に主として責任を負うのは当社であるため、当該残高は不確実な税務ポジションに関する当社の連結負債の一部であり続ける。未払計上される利息を含め、パトナムおよびクロールの処分ならびに補償された偶発的税務問題に直接関連する将来の繰入または戻入は、発生時に非継続事業に計上される。上表の2010年1月1日現在の未認識総タックス・ベネフィットの残高は、組替えられたクロールの単独の税務申告に関連する残高を含んでおり、当該売却取引後の偶発的税金補償に関する公正価値による負債の一部に含まれている。

当社は定期的に、重要な業務拠点のある納税地当局による調査を受けている。内国歳入庁（以下「IRS」という。）は2006年度分から2008年度分の調査を2011年度第1四半期に完了し、現在は、2009年度分から2010年度分を調査中である。2011年度に、当社は、リアルタイムにコンプライアンス・レビューを実施するために構築されたIRSコンプライアンス・アライアンス・プロセス（以下「CAP」という。）に参加することを認められた。IRSは現在、当社の2011年度の米国事業の提出前調査を実施している。ニューヨーク州は様々な事業体に関する2003年度分から2008年度分の調査を実施している。カリフォルニア州の1999年度分から2002年度分に関する不服申立ては2011年度第4四半期に完了し、2003年度分から2005年度分は引き続き不服申立ての段階にある。マサチューセッツ州は2011年度第2四半期に様々な事業体に関する2006年度分から2007年度分の調査を完了し、当社は現在不服申立てを行っている。2011年度に、英国は様々な子会社に関する2008年度分から2009年度分の調査を完了した。カナダは2005年度分から2008年度分の調査を終了し、ドイツは2004年度分から2008年度分の調査を完了した。当社が重要な事業を行う米国以外の納税地において継続中の税務調査はない。当社は、調査による各納税地における査定見込額を定期的に検討している。当社は、潜在的査定額に関する不確実な税務ポジションに対し適切な負債を設定している。税務問題の解決が、当社の将来の特定の期間の純利益またはキャッシュ・フローおよび実効税率に重要な影響を及ぼすことはあるかもしれないが、当社の連結財政状態に重要な影響を及ぼすことはないとは当社が考えている。調査の和解および出訴期限の経過により、翌12ヶ月間に未認識タックス・ベネフィット総額がゼロから約80百万ドルの幅で減少する合理的な可能性がある。

8. 退職給付

当社は、米国および米国外の適格従業員のために適格および非適格の確定給付型年金制度を維持している。当社の税制適格確定給付型退職制度への資金拠出方針は、少なくとも米国法および当社が確定給付型制度を提供している米国以外の地域の法律で規定された資金拠出要求を十分満たす金額の拠出である。

米国および米国外の制度の合計

米国および重要な米国外の確定給付型制度に使用された各年度末現在の加重平均ベースによる数理計算上の仮定は、以下の通りである。

	年金給付		退職後給付	
	2011年	2010年	2011年	2010年
加重平均ベースの仮定：				
割引率(費用関係)	5.59%	6.00%	5.81%	6.27%
制度資産の期待運用収益率	8.19%	8.18%	—%	—%
昇給率(費用関係)	4.08%	4.16%	—%	—%
割引率(給付債務関係)	4.91%	5.59%	5.05%	5.84%
昇給率(給付債務関係)	3.09%	4.09%	—%	—%

当社は当社の子会社であるマーサーの保険数理士を利用して年金制度の評価を実施している。長期収益率の仮定は、測定日に存在する事実および状況ならびに各制度資産の個別のポートフォリオ・ミックスに基づき、各制度ごとに選択される。当社は、かかる仮定の設定を支援するマーサーの保険数理士が開発したモデルを採用している。当該モデルは、実際および目標のポートフォリオ配分、制度信託によって直接発生する投資、管理および取引の費用、過去のポートフォリオの業績、関連する将来に関する経済分析ならびに異なる資産区分に対する予想収益、分散および相関関係などの複数の要因を考慮に入れている。これらの測定は、ポートフォリオの期待収益の範囲を算出する標準的統計技法を使用して確率を決定するために使用される。当社は、「米国保険数理士学会年金実務審議会覚書2001年5月投資収益仮定の選択および記録」に従い、また保険数理業務基準第27号に沿い、測定日現在の水準が長期の期待運用収益率（年率）の25パーセントから75パーセントの間として定義される最善の見積の範囲内であれば、通常は収益率の仮定を毎年調整しない。最善の見積範囲と比較してそれに合致し妥当であるかどうかを決定するため、各制度の過去の長期平均資産運用収益もレビューされる。制度資産の期待運用収益は、制度資産の市場関連価値に対して想定長期収益率を適用して決定されている。この市場関連価値は、投資損益をそれが発生した年から5年間にわたり認識する。この目的の投資損益は、資産の市場関連価値を用いて計算した期待運用収益と、資産の市場価値に基づく実際運用収益との差額である。資産の市場関連価値は5年間にわたり損益を認識するため、資産の将来の市場関連価値は、過去に繰延べられた損益が計上されるときに影響を受ける。

米国制度に関する資産の配分目標は、持分証券および持分代替投資が58%ならびに固定利付証券が42%である。2011年度末現在、米国制度に関する資産の実際の配分は、持分証券および持分代替投資が58%ならびに固定利付証券が42%であった。英国制度（米国外の制度資産の約82%に相当する。）に関する資産の配分目標は、持分証券および持分代替投資が58%ならびに固定利付証券が42%である。2011年度末現在、英国制度に関する資産の実際の配分は、持分証券および持分代替投資が53%ならびに固定利付証券が47%であった。当社の確定給付型制度の資産は十分に分散投資されており、適用される法律に従い、受容可能なリスク・パラメーターの範囲内で制度の実際運用収益を最大化するという目標に照らして、運用されている。当社は、実際のポートフォリオが目標資産配分範囲に継続して一致していることを確認するため、限界値基準によるポートフォリオ・リバランスを用いている。

米国適格制度は、当社によって当該制度に拠出された当社普通株式8百万株を保有している。これは制度資産の約7%となっている。さらに、制度資産は、マーサー・インベストメンツにより管理されている基金に対して投資される場合もある。

米国の各制度につき選択される割引率は、制度の予想負債キャッシュ・フローに密接に対応する利付債および償還債のモデル債券ポートフォリオに基づいている。米国外制度の割引率は、英国のMarkit iBoxx £ Corporates AA 15+指数のような適切な債券指数に基づいている。予想昇給は将来のインフレ水準に対する現在の予想を反映している。

確定給付型制度およびその他の退職後制度の純期間給付費用の内訳は、以下の通りである。

米国制度および重要な米国外の制度の合計						
12月31日終了年度	年金給付			退職後給付		
(単位：百万ドル)	2011年	2010年	2009年	2011年	2010年	2009年
勤務費用	226	197	188	5	4	5
利息費用	609	578	551	13	14	17
制度資産の期待運用収益	(887)	(815)	(788)	—	—	—
過去勤務利益の償却額	(19)	(21)	(49)	(13)	(13)	(13)
数理計算上の差損(益)の認識額	215	144	70	(4)	—	1
純期間給付費用	144	83	(28)	1	5	10

制度資産

米国制度の場合、投資配分は、当社の最高経営責任者に選任された上級管理職からなる受認委員会により決定される。米国外の制度の場合、投資配分は、現地の受認者により決定され、比較的大規模な制度については、当社との協議のもとで決定される。制度資産は各国のすべての年金および信託関連法規に規定される受認基準と一致する方法で投資される。当社の主要な投資目標は(1)当期および将来の拠出を合わせて給付の支払に十分な資金を提供する投資収益を獲得すること、および(2)多額の損失のリスクを最小化すること、である。当社の投資配分は、制度資産を、異なる期待運用収益、ボラティリティおよび相関関係を有する多数の資産区分に広範囲にわたり分散することにより、これらの目標を達成することを目的として決定されている。

制度資産の主要分類には、持分証券、持分代替投資および固定利付証券が含まれている。米国の適格制度の場合、分類の範囲は、53-63%が持分証券および持分代替投資であり、37-47%が固定利付証券である。英国制度の場合、分類の範囲は、55-61%が持分証券および持分代替投資であり、39-45%が固定利付証券である。資産配分の範囲は通常、3年毎に評価される。資産配分は頻繁に監視され、適宜リバランス措置が取られる。

制度の投資は株式市場、金利および信用リスクにさらされている。これらのリスクの集中は、各資産区分内の投資スタイルごとに分散し、投資管理者ごとに分散し、産業セクターおよび発行者ごとに分散し、多くの地域に投資を分布させることにより、通常は限定されている。

未認識の数理計算上の差益/損

適用される会計指針に従って、当社の年金制度の積立状況は、連結貸借対照表に計上され、仮定された割引率の変動、制度資産の実際価値と予想価値との差異およびその他の仮定の変動による予測給付債務の変動により生じた数理計算上の差益または差損の遅延認識に対して引き当てている。年金制度における未認識の数理計算上の差益または差損および純期間給付費用に認識されていない過去勤務費用は、税効果考慮後の金額でAOCI（その他の包括利益累計額）に認識される。これらの差益および差損は、在籍する従業員の平均残存勤務年数に近似する期間にわたって、または、実質的にすべての加入者が退職した制度においては、退職した従業員の余命にわたって、非遡及的にAOCIから償却される。

米国制度

当社の米国確定給付型年金制度および退職後給付制度に関する情報は以下の表の通りである。

12月31日現在 (単位：百万ドル)	米国年金給付		米国退職後給付	
	2011年	2010年	2011年	2010年
給付債務の変動：				
給付債務一期首残高	4,041	3,629	180	163
勤務費用	83	76	3	3
利息費用	231	227	8	10
数理計算上の差(益)損	352	270	(20)	12
メディケア・パートD補助金	—	—	4	3
給付支払	(174)	(161)	(13)	(11)
給付債務一期末残高	4,533	4,041	162	180
制度資産の変動：				
制度資産の公正価値一期首残高	3,444	2,959	—	—
制度資産の実際運用収益	199	425	—	—
事業主拠出額	24	221	9	8
メディケア・パートD補助金	—	—	4	3
給付支払	(174)	(161)	(13)	(11)
制度資産の公正価値一期末残高	3,493	3,444	—	—
積立状況	(1,040)	(597)	(162)	(180)
認識負債—純額	(1,040)	(597)	(162)	(180)
連結貸借対照表認識額：				
流動負債	(124)	(23)	(9)	(11)
非流動負債	(916)	(574)	(153)	(169)
	(1,040)	(597)	(162)	(180)
純期間費用にまだ認識されずその他の包括利益累計額に含まれている金額：				
未認識過去勤務利益	39	55	13	26
未認識数理計算上の差(損)益—純額	(1,695)	(1,327)	12	(4)
その他の包括利益累計額に含まれる金額合計	(1,656)	(1,272)	25	22
純期間費用を超過した事業主の累積拠出額	616	675	(187)	(202)
連結貸借対照表純認識額	(1,040)	(597)	(162)	(180)
12月31日現在の累積給付債務	4,467	3,929	—	—

12月31日現在 (単位：百万ドル)	米国年金給付		米国退職後給付	
	2011年	2010年	2011年	2010年
未認識過去勤務利益の調整：				
前期末現在の開示金額	55	73	26	39
純期間給付利益の一部として認識	(16)	(18)	(13)	(13)
期末残高	39	55	13	26

12月31日現在 (単位：百万ドル)	米国年金給付		米国退職後給付	
	2011年	2010年	2011年	2010年
未認識の数理計算上の差益(損)－純額の調整：				
前期末現在の開示金額	(1,327)	(1,258)	(4)	9
純期間給付費用の一部として認識	100	71	(4)	—
その他の包括利益に認識された制度資産および給付債務の変動：				
負債経験	(352)	(269)	20	(13)
資産経験	(116)	129	—	—
制度資産および給付債務の変動として認識された利益(損失)合計	(468)	(140)	20	(13)
期末残高	(1,695)	(1,327)	12	(4)

12月31日終了年度 (単位：百万ドル)	米国年金給付			米国退職後給付		
	2011年	2010年	2009年	2011年	2010年	2009年
純期間給付費用およびその他の包括損失(利益)に認識された総額	467	148	42	(9)	26	(7)

次年度のその他の包括利益累計額からの償却見込額：

(単位：百万ドル)	米国年金給付		米国退職後給付	
	2012年		2012年	
過去勤務利益		(16)		(12)
数理計算上の差損(益)－純額		146		(1)
予測費用(利益)		130		(13)

米国確定給付型制度およびその他の米国の退職後制度に係る上記の金額の算定で使用された各年度末現在の加重平均ベースによる数理計算上の仮定は、以下の通りである。

	米国年金給付		米国退職後給付	
	2011年	2010年	2011年	2010年
加重平均ベースの仮定：				
割引率(費用関係)	5.90%	6.35%	5.95%	6.30%
制度資産の期待運用収益率	8.75%	8.75%	—	—
昇給率(費用関係)	3.90%	3.90%	—	—
割引率(給付債務関係)	5.15%	5.90%	5.10%	6.00%
昇給率(給付債務関係)	2.00%	3.90%	—	—

累積給付債務が制度資産を超える米国年金制度に係る予測給付債務、累積給付債務および制度資産の公正価値総額は、2011年12月31日現在それぞれ45億ドル、45億ドルおよび35億ドルであり、2010年12月31日現在それぞれ40億ドル、39億ドルおよび34億ドルであった。

予測給付債務が制度資産を超える米国年金制度に係る予測給付債務は、2011年12月31日現在それぞれ45億ドルおよび35億ドルであり、2010年12月31日現在それぞれ40億ドルおよび34億ドルであった。

米国確定給付型制度およびその他の退職後給付制度の純期間給付費用の内訳は、以下の通りである。

米国制度のみ						
12月31日終了年度 (単位：百万ドル)	年金給付			退職後給付		
	2011年	2010年	2009年	2011年	2010年	2009年
勤務費用	83	76	76	3	3	4
利息費用	231	227	219	8	10	12
制度資産の期待運用収益	(315)	(295)	(293)	—	—	—
過去勤務利益の償却額	(16)	(18)	(47)	(13)	(13)	(13)
数理計算上の差損(益)の認識額	100	71	52	(4)	—	1
純期間給付費用(利益)	83	61	7	(6)	—	4

2003年12月に、2003年メディケア処方薬、改善および近代化に関する法律が成立した。上記の2011年度、2010年度および2009年度の純期間給付費用には、それぞれ補助金が含まれている。

医療コスト推移率の仮定は、メディケア適格者が2011年度に約8.1%で、その後次第に逡減し2028年度に4.5%となり、非メディケア適格者が2011年度に8%で、その後次第に逡減し2028年度に4.5%となるものであった。当社は医療コスト推移のシェアの上限を5%と定めているので、医療コスト推移率の仮定は米国医療制度に係る報告金額に小さな影響を及ぼす。医療コスト推移率の仮定が1%増減した場合の影響は、以下の通りである。

(単位：百万ドル)	1%増加	1%減少
勤務費用および利息費用構成要素の総額に対する影響額	—	(1)
退職後給付債務に対する影響額	1	(16)

見積将来拠出額

2012年1月3日に、当社は米国の適格制度に対して100百万ドル拠出した。当社は、2012年度の残余期間において、米国の制度に対し約24百万ドルを資金拠出する見込みである。当社の税制適格確定給付型退職制度への資金拠出方針は、少なくとも米国法および適用される外国法で規定された資金拠出要求を十分満たす金額の拠出である。これまでのところ、2012年度に、米国の適格制度に対するエリサ法に基づく資金拠出要求はない。

米国外の制度

当社の米国外の確定給付型年金制度および米国外の退職後給付制度に関する情報は以下の表の通りである。

12月31日現在 (単位：百万ドル)	米国外の年金給付		米国外の退職後給付	
	2011年	2010年	2011年	2010年
給付債務の変動：				
給付債務－期首残高	6,802	6,354	83	70
勤務費用	143	121	2	1
利息費用	378	351	5	4
従業員拠出額	14	16	—	—
数理計算上の差損	575	430	5	11
制度修正	(3)	—	—	—
清算の影響	(7)	(17)	—	—
縮小の影響	(1)	(2)	—	—
特別退職給付	—	1	—	—
給付支払	(266)	(244)	(4)	(3)
為替の変動	66	(208)	—	—
新規に開示された制度	16	—	—	—
給付債務－期末残高	7,717	6,802	91	83
制度資産の変動：				
制度資産の公正価値－期首残高	6,741	6,183	—	—
制度資産の実際運用収益	311	765	—	—
清算の影響	(6)	(17)	—	—
事業主拠出額	320	237	4	3
従業員拠出額	14	16	—	—
給付支払	(266)	(244)	(4)	(3)
為替の変動	82	(202)	—	—
新規に開示された制度	12	—	—	—
その他	(2)	3	—	—
制度資産の公正価値－期末残高	7,206	6,741	—	—
積立状況	(511)	(61)	(91)	(83)
認識負債－純額	(511)	(61)	(91)	(83)
連結貸借対照表認識額：				
非流動資産	39	265	—	—
流動負債	(106)	(8)	(4)	(4)
非流動負債	(444)	(318)	(87)	(79)
	(511)	(61)	(91)	(83)

12月31日現在	米国外の年金給付		米国外の退職後給付	
(単位：百万ドル)	2011年	2010年	2011年	2010年
純期間費用にまだ認識されず その他の包括利益累計額に 含まれている金額：				
未認識過去勤務利益	23	23	1	1
未認識数理計算上の差損－純額	(3,038)	(2,305)	(19)	(14)
その他の包括利益累計額に含まれる 金額合計	(3,015)	(2,282)	(18)	(13)
純期間費用を超過した事業主の 累積拠出額	2,504	2,221	(73)	(70)
連結貸借対照表純認識額	(511)	(61)	(91)	(83)
12月31日現在累積給付債務	7,246	6,313	—	—

12月31日現在	米国外の年金給付		米国外の退職後給付	
(単位：百万ドル)	2011年	2010年	2011年	2010年
過去勤務利益(費用)の調整：				
前期末現在の開示金額	23	24	1	1
純期間給付利益の一部として認識	3	(2)	—	—
その他の包括利益に認識された 制度資産および給付債務の変動：				
制度修正	(3)	—	—	—
為替レート調整	—	1	—	—
期末残高	23	23	1	1

12月31日現在	米国外の年金給付		米国外の退職後給付	
(単位：百万ドル)	2011年	2010年	2011年	2010年
数理計算上の差損－純額の調整：				
前期末現在の開示金額	(2,305)	(2,268)	(14)	(4)
純期間給付費用の一部として認識	115	73	—	—
清算の影響	—	5	—	—
その他の包括利益に認識された 制度資産および給付債務の変動：				
負債経験	(575)	(430)	(5)	(10)
資産経験	(261)	244	—	—
縮小の影響	(1)	2	—	—
制度資産および給付債務の変動とし て認識された総額	(837)	(184)	(5)	(10)
為替レート調整	(11)	69	—	—
期末残高	(3,038)	(2,305)	(19)	(14)

12月31日終了年度	米国外の年金給付			米国外の退職後給付		
(単位：百万ドル)	2011年	2010年	2009年	2011年	2010年	2009年
純期間給付費用およびその他の包括 損失に認識された総額	792	66	519	12	15	3

次年度のその他の包括利益累計額からの償却見込額：

(単位：百万ドル)	米国外の年金給付	米国外の退職後給付
	2012年	2012年
過去勤務利益	3	—
数理計算上の差損－純額	(116)	(1)
予測費用	(113)	(1)

12月31日現在 (単位：百万ドル)	米国外の年金給付		米国外の退職後給付	
	2011年	2010年	2011年	2010年
加重平均ベースの仮定：				
割引率(費用関係)	5.41%	5.80%	5.51%	6.20%
制度資産の期待運用収益率	7.91%	7.90%	—%	—%
昇給率(費用関係)	4.19%	4.30%	—%	—%
割引率(給付債務関係)	4.77%	5.40%	4.95%	5.50%
昇給率(給付債務関係)	3.73%	4.20%	—%	—%

米国外の確定給付型制度は当社の普通株式を直接的に所有していない。

英国の年金制度は、トライデントIIIのプライベート・エクイティ・ファンドに対する有限責任パートナーシップ持分2011年12月31日現在評価額169百万ドルを保有している。

累積給付債務が制度資産を超える米国外の年金制度に係る予測給付債務、累積給付債務および制度資産の公正価値は、2011年12月31日現在それぞれ14億ドル、13億ドルおよび10億ドルであり、2010年12月31日現在それぞれ12億ドル、11億ドルおよび9億ドルであった。

予測給付債務が制度資産を超える米国外の年金制度に係る予測給付債務および制度資産の公正価値は、2011年12月31日現在それぞれ76億ドルおよび70億ドルであり、2010年12月31日現在それぞれ13億ドルおよび10億ドルであった。

米国外の確定給付型制度およびその他の退職後給付制度の純期間給付費用の内訳ならびに縮小、清算および退職費用は、以下の通りである。

12月31日終了年度 (単位：百万ドル)	米国外年金給付			米国外退職後給付		
	2011年	2010年	2009年	2011年	2010年	2009年
勤務費用	143	121	112	2	1	1
利息費用	378	351	332	5	4	5
制度資産の期待運用収益	(572)	(520)	(495)	—	—	—
過去勤務費用の償却額	(3)	(3)	(2)	—	—	—
数理計算上の差損の認識額	115	73	18	—	—	—
純期間給付費用(利益)	61	22	(35)	7	5	6
清算(利益)／損失	—	5	1	—	—	—
縮小(利益)／損失	—	—	—	—	—	—
特別退職給付	—	1	—	—	—	—
費用(利益)合計	61	28	(34)	7	5	6

医療コスト推移率の仮定は、2011年度に約6.7%で、その後次第に逡減し2025年度に4.9%となるものであった。医療コスト推移率の仮定は米国外医療制度に係る報告金額に重要な影響を及ぼす可能性がある。医療コスト推移率の仮定が1%増減した場合の影響は、以下の通りである。

(単位：百万ドル)	1%増加	1%減少
勤務費用および利息費用構成要素の総額に対する影響額	1	—
退職後給付債務に対する影響額	10	(8)

見積将来拠出額

当社は、2012年度に、米国外の年金制度に対し約395百万ドルを資金拠出する見込みである。米国外の制度に対する資金拠出要求は国ごとに様々である。拠出率は、現地の保険数理士により現地の資金拠出実務および要求に基づいて決定される。資金拠出金額は、将来の資産の収益実績、割引率の水準ならびに制度資産および/または負債に影響を及ぼすその他の変数の影響を受ける可能性がある。さらに、将来の資金拠出額は、規制当局の要求によるものでない範囲において、当社のキャッシュ・フローの別の用途（配当、投資および株式の買戻しを含む。）により影響を受ける可能性がある。

見積将来給付支払額

2011年12月31日現在の制度の年金および退職後給付に係る見積将来給付支払額（メディケア補助金受取額の削減が無い場合）は以下の通りである。

12月31日現在 (単位：百万ドル)	年金給付		退職後給付	
	米国	米国外	米国	米国外
2012年	197	247	11	4
2013年	207	253	12	4
2014年	218	267	12	4
2015年	230	283	12	4
2016年	242	301	12	4
2017年-2021年	1,395	1,786	61	25

確定給付型制度の公正価値の開示

2008年12月に、FASBは、年金およびその他の退職後給付制度資産に関する事業主の開示についての指針を公表した。この指針は、確定給付型年金制度および退職後制度について、公正価値測定の指針と同様の公正価値による制度資産の開示を事業主に求めるとともに、(a)投資配分の決定方法、(b)制度資産の主要分類、および(c)制度資産内のリスクの著しい集中に関する開示を求めている。

米国および米国外の制度の投資はレベル1に分類され、これは、活発な市場における同一の資産の市場価格を使用して評価される証券を示している。レベル2は、活発な市場で取引されていないが観察可能な市場インプットが容易に入手できる証券を示している。レベル3は、重要な観察不能なインプットに基づいて評価される証券を示している。資産および負債は、全体として公正価値測定にとって重要な最も低いレベルのインプットに基づき分類される。以下の表は、経常的に公正価値で測定される米国および米国外の制度の投資の、2011年および2010年12月31日現在における公正価値の階層のレベル別の要約を示している。

資産(単位：百万ドル)	2011年12月31日現在の公正価値測定			合計
	活発な市場における 同一の資産 の市場価格 (レベル1)	重要なその他の 観察可能な インプット (レベル2)	重要な観察不能な インプット (レベル3)	
普通/合同信託	10	4,837	—	4,847
企業債務	—	1,792	1	1,793
企業株式	1,716	15	8	1,739
プライベート・エクイティ /パートナーシップ	—	1	779	780
国債	10	368	—	378
不動産	14	4	319	337
短期投資ファンド	288	42	—	330
当社普通株式	253	—	—	253
その他の投資	1	34	202	237
保険グループ年金契約	—	—	20	20
スワップ	—	5	—	5
投資合計	2,292	7,098	1,329	10,719

資産(単位：百万ドル)	2010年12月31日現在の公正価値測定			合計
	活発な市場における 同一の資産 の市場価格 (レベル1)	重要なその他の 観察可能な インプット (レベル2)	重要な観察不能な インプット (レベル3)	
普通/合同信託	—	4,471	—	4,471
企業債務	—	1,103	8	1,111
企業株式	1,939	1	1	1,941
プライベート・エクイティ /パートナーシップ	—	1	746	747
国債	—	547	—	547
不動産	3	5	293	301
短期投資ファンド	561	49	—	610
当社普通株式	219	—	—	219
その他の投資	3	8	177	188
保険グループ年金契約	—	—	20	20
スワップ	—	9	—	9
投資合計	2,725	6,194	1,245	10,164

2011年度および2010年度において、レベル1とレベル2の間で振り替えられた資産はなかった。

以下の表は、2011年12月31日および2010年12月31日終了年度におけるレベル3の制度資産の公正価値の変動の要約を示している。

資産(単位：百万ドル)	公正価値 2011年 1月1日現在	購入	売却	未実現 利益 /(損失)	実現利 益/(損 失)	為替 レートの 影響	振替 および その他	公正価値 2011年 12月31日現在
プライベート・エクイティ /パートナーシップ	746	119	(80)	(83)	70	7	—	779
不動産	293	—	—	22	(1)	5	—	319
その他の投資	177	32	(13)	6	2	(2)	—	202
保険グループ年金契約	20	151	(150)	8	(9)	—	—	20
企業株式	1	8	—	(1)	—	—	—	8
企業債務	8	1	(8)	2	(1)	—	(1)	1
資産合計	1,245	311	(251)	(46)	61	10	(1)	1,329

資産(単位：百万ドル)	公正価値 2010年 1月1日現在	購入	売却	未実現 利益 /(損失)	実現利 益/(損 失)	為替 レートの 影響	振替 および その他	公正価値 2010年 12月31日現在
プライベート・エクイティ /パートナーシップ	637	138	(54)	15	22	(12)	—	746
不動産	269	—	—	34	—	(10)	—	293
その他の投資	180	19	(16)	3	1	(14)	4	177
保険グループ年金契約	17	141	(140)	2	—	—	—	20
企業株式	11	1	(4)	(3)	1	—	(5)	1
企業債務	5	2	(2)	3	(1)	—	1	8
国債	3	—	(3)	—	—	—	—	—
資産合計	1,122	301	(219)	54	23	(36)	—	1,245

公正価値で測定される資産に用いられた評価方法の記述は以下の通りである。

当社普通株式：ニューヨーク株式市場で報告された終値で評価される。

普通株式、優先株式、転換可能な持分証券および権利/ワラント（企業株式に含まれる。）：主要取引所で報告された終値で評価される。

社債（企業債務に含まれる。）：社債の公正価値は、直近に実行された取引、市場価格情報（観察可能な場合）および債券のスプレッドを使用して見積もられる。使用されるスプレッド・データは、当該債券と同一満期のものである。スプレッド・データが当該発行者を示さない場合は、比較可能な発行者を示すデータが使用される。観察可能な価格情報が入手可能でない場合は、公正価値はキャッシュ・フロー・モデルに基づいて決定される。

コマーシャル・ペーパー（企業債務に含まれる。）：コマーシャル・ペーパーの公正価値は、満期日、発行日、信用格付、現在のコマーシャル・ペーパーの利率および決済日等の観察可能な市場データを使用して見積られる。

商業用不動産担保および資産担保証券（企業債務に含まれる。）：公正価値は割引キャッシュ・フロー・モデルを使用して決定される。観察可能なインプットは、発行者のベンテージ、基礎をなす貸付の目的（第1または第2先取得権）、期限前償還の速度および信用格付を含む類似の特徴を有する債券の取引および価格提示活動に基づいている。割引率は、基準となるイールド・カーブからの適切な利回りおよび市場価格に基づく割引マージンの組合せである。

普通／合同信託：基礎をなす投資の年度末現在の市場価格で評価される。

米国債（国債に含まれる。）：米国債の公正価値は、相場、スプレッドおよびイールド・カーブのデータ・ポイントを含む観察可能な市場データを利用した価格決定モデルにより見積られる。

米国政府機関債（国債に含まれる。）：米国政府機関債は、政府機関が発行した債務証券およびモーゲージ・パススルー証券から成る2つの主要分類から構成されている。政府機関が発行した債務証券は、市場導出価格を同一または比較可能な証券の市場価格および取引データに照らして評価される。モーゲージ・パススルー証券には、一定の「To-be-announced（後日発表）」（TBA）証券およびモーゲージ・パススルー・プールが含まれている。TBA証券は、通常、市場価格を使用してまたはそれに照らして評価される。モーゲージ・パススルー・プールの公正価値は、比較可能なTBA証券のスプレッドについてモデル導出される。

プライベート・エクイティ／パートナーシップ：パートナーシップ持分に対する投資の公正価値は、ゼネラル・パートナーにより評価される。評価は投資の種類による様々な要因に基づいている。例えば、有価証券の原価、財務データおよび予測、オプション評価モデル、業務上および規制上の問題ならびにゼネラル・パートナーに関係しうるとみなされるその他の要因である。投資は、当財務書類において、基礎をなすパートナーシップの純資産（パートナーシップ契約により算定される。）に対する制度の受益者持分に基づいて評価される。

保険グループ年金契約：これらの投資の公正価値は拠出累積額合計の現在の市場価値に稼得した利息を加えたものに基づいている。

スワップ資産および負債：金利スワップ、エクイティ・インデックス・スワップおよびインフレーション・スワップの公正価値は、割引キャッシュ・フロー価格決定モデルを使用して見積られる。これらのモデルは、契約固定金利、ブローカーの相場、株式の現物価格、指標価値および配当データ等の観察可能な市場データを使用する。クレジット・デフォルト・スワップの公正価値は、発行者の特定の信用スプレッド・カーブおよび貸倒損失回収率（これらはともに市場の相場に左右される。）からの債務不履行の可能性に基づき期待キャッシュ・フローを決定するインカム・アプローチ・モデルを使用して見積られる。

不動産投資信託：取引所で報告された終値で評価される。

短期投資ファンド：主に高い格付のマネー・マーケット投資は年度末の純資産価額で評価される。

不動産：通常自社の価格決定モデルを使用して投資管理者により評価される。

登録投資会社：主要な取引所で報告された終値で評価される。

確定拠出型制度

当社は、従業員を対象として、マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニー・インク401(k)貯蓄・投資制度(以下「401(k)」という。)を含む、一定の確定拠出型制度を維持している。これらの制度は米国税法上適格である。これらの制度に基づき、適格従業員はその基本給の一定割合を、一定の限度額内で拠出することができる。401(k)においては、当社は、従業員拠出額の一定割合に見合う拠出を行っているが、裁量により追加拠出を行うこともできる。401(k)には米国税法に基づく従業員持株制度が含まれている。2011年12月31日現在約366百万ドルおよび2010年12月31日現在約334百万ドルの401(k)資産が当社普通株式に投資されていた。参加者が将来従業員拠出に見合う形で当社が拠出する額に対して投資先を選択しない場合は、参加者の見積退職年度に最も近いブラックロック・ライフパス・ポートフォリオに自動的に投資される。継続事業に関連したこれらの確定拠出型制度に関する費用は、2011年度および2010年度においてともに48百万ドル、2009年度において52百万ドルであった。

[前へ](#) [次へ](#)

９．株式給付制度

当社は従業員に制限付ストック・ユニット、ストック・オプションおよびその他の形態の株式報酬契約を与える、複数の株式報酬契約を維持している。

マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インクの奨励給・株式報奨制度

2011年5月19日に、マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インク2011年奨励給・株式報奨制度(以下「2011年制度」という。)が当社の株主に承認された。2011年制度は、当社の従前の株式奨励給制度(2000年上級管理職奨励給・株式報奨制度および2000年従業員奨励給・株式報奨制度)を置き換えた。

2011年制度の下で認められている報奨の種類には、当社普通株式または現金で支払われるストック・オプション、制限付株式、制限付ストック・ユニットおよび繰延ストック・ユニット、ならびにその他の株式に基づく報奨および業績に基づく報奨が含まれている。取締役会の報酬委員会(以下「報酬委員会」という。)は、その裁量により、制度に参加できる関連会社、報奨の対象となる適格従業員、受取る報奨の種類およびその諸条件について決定する。従業員の報奨を受ける権利は、報酬委員会が規定する業績条件に左右される。2011年制度には、当社の支配関係に変更が生じた場合には、報奨の確定を早めることができる規定が含まれている。2011年制度は、2011年制度が株主に承認された日現在における2つの既存の制度の残りの株式権限を保持している。2011年制度の期間にわたって約23.2百万株を限度とする普通株式に加えて既存の一部の制度に基づく残りの未使用株式を報奨として授与することができる。

当社の現行実務として、非適格ストック・オプション、制限付ストック・ユニットおよび／または業績株式ユニットを、年間ベースで上級管理職および限られた人数のその他の従業員に彼らの給与総額の一部として付与している。また、当社は当年度中に、制限付株式を新規雇用者に付与し、また、一定の従業員に対して離職防止の報奨として付与した。当社は2005年以降、制限付株式を付与していなかった。

ストック・オプション：2011年制度により付与されるオプションは、奨励型ストック・オプションまたは非適格ストック・オプションに指定されることがある。報酬委員会は、オプションの行使可能期間、当該行使価格の支払方法および当該支払の形式を含む、オプションの諸条件を決定する。オプションは通常、付与日の当社普通株式の市場価額に等しい行使価格で付与される。当該オプション報奨は通常年率25%で権利確定し、契約期間は10年である。従前の株式制度に従って付与されたストック・オプションの一部は、市場誘因事象を権利確定オプション行使の条件とする。当該ストック・オプション報奨の諸条件は、(i)オプションは付与日の1年後から年率25%で権利確定し、(ii)権利確定した各部分は、当社株式の市場価格がオプション行使価格を15%上回り、かつ当該報奨が権利確定した後、最低10営業日その水準を維持した場合のみ行使可能となると定めている。当社はこれらの報奨を市場条件オプションとして会計処理している。市場条件の影響は、これらの報奨の付与日の公正価値に反映されている。報酬費用は必要勤務期間にわたって認識され、市場条件が満たされない場合には後で調整されることはない。市場誘因事象を伴わない報奨については、報酬費用は通常、必要勤務期間(通常、権利確定期間)にわたり定額法で認識されている。

市場誘因事象を伴わずに付与されたオプションの見積公正価値は、ブラック-ショールズ・オプション価格評価モデルを用いて計算されている。このモデルは複数の要因および仮定を考慮している。リスク・フリー利率は、付与時点で想定される行使までの予想残存期間に等しい残存期間を持つ米国財務省ゼロクーポン債の利回りに基づいている。予想残存期間（見積未行使期間）は、オプションの契約期間ならびに従業員の行使予想および権利確定後の離職行動の影響を考慮して見積もられている。当社は以下に基づく複合ボラティリティ率を利用している。(i)評価日に終了した10年間の日々の終値観察により算出したボラティリティ、(ii)評価日の前1週間に取引されたオプションから算出されたインプライド・ボラティリティ、(iii)評価日の15年前に終了した10年間の平均ボラティリティ（日々の終値観察を利用）。予想配当利回りは、当該ストック・オプションの予想残存期間に対する予想配当に基づいている。

当社によって2011年度、2010年度および2009年度に付与されたオプションに対するブラック-ショールズ・オプション価格評価モデルで使用された仮定は、以下の通りである。

	2011年	2010年	2009年
リスク・フリー利率	2.28%-2.90%	3.15%-3.20%	2.16%-2.68%
予想残存期間	6.75年	6.75年	6.75年
予想ボラティリティ	25.4%-25.8%	26.3%-27.6%	33.5%-36.4%
予想配当利回り	2.75%-2.86%	3.26%-3.52%	4.15%-4.20%

市場誘因事象を伴って付与されたオプションの見積公正価値は二項評価モデルを用いて計算されている。このモデルに使用された係数および仮定は、リスク・フリー利率がオプション契約期間にわたる米国財務省ゼロクーポン債イールド・カーブに基づいている点と、予想残存期間が当該モデルによって計算されている点を除き、ブラック-ショールズ・オプション価格評価モデルで使用されたものと同様である。2009年度以降、市場誘因事象を伴って付与されたオプションはなかった。

2009年度に付与されたオプションに対する二項オプション価格評価モデルで使用された仮定は、以下の通りである。

	2009年
リスク・フリー利率	0.42%-2.40%
予想残存期間	5.6年-7.7年
予想ボラティリティ	35.6%
予想配当利回り	3.62%

当社ストック・オプション報奨の2011年12月31日現在の状況および同日に終了した1年間の変動の要約は以下の通りである。

	株数	加重平均 行使価格	加重平均 残存契約期間	本源的価値合計
2011年1月1日現在残高	43,386,136株	29.33ドル		
付与	2,827,655株	30.60ドル		
行使	4,255,079株	26.26ドル		
取消または交換	—	—		
失効	294,840株	25.46ドル		
期限切れ	2,768,763株	37.12ドル		
2011年12月31日現在残高	38,895,109株	29.21ドル	4.6年	155,159千ドル
2011年12月31日現在 権利確定済または 権利確定予定オプション	38,030,022株	29.38ドル	4.8年	221,216千ドル
2011年12月31日現在 行使可能オプション	12,913,460株	31.47ドル	3.0年	58,228千ドル

上記の表における失効したオプションは、必要勤務期間が満たされなかった権利未確定のオプションである。期限切れのオプションは、行使されなかった権利確定済のオプションである。2011年、2010年および2009年12月31日終了年度に付与された当社のオプション報奨の加重平均された付与日の公正価値は、それぞれ6.67ドル、4.85ドルおよび4.63ドルであった。同期間に行使されたオプションの本源的価値合計はそれぞれ23.6百万ドル、0.5百万ドルおよび0百万ドルであった。

2011年12月31日現在、当社のオプション報奨に関連する未認識報酬費用が21百万ドルあった。当該費用が認識されると予想される加重平均期間は1.6年である。2011年、2010年および2009年12月31日終了年度のストック・オプション行使により受領した現金は、それぞれ111.7百万ドル、1.5百万ドルおよび0百万ドルであった。

当社の方針では、オプション行使またはストック・ユニット転換の際に自己株式を発行することになっている。当社は、十分な数の自己株式が利用可能である限り、同株式を発行するつもりである。

制限付ストック・ユニットおよび業績ストック・ユニット：制限付ストック・ユニットは、当社の2011年奨励給・株式報奨制度により授与される。報酬委員会は、当該ユニットに対する制限、制限の解除の時期、ユニットの権利確定および支払の時期、ならびにユニットの失効の条件を決定する。これらの報奨費用は、権利確定期間(通常は3年)にわたって償却される。2006年度に付与された報奨から、上級管理職およびその他の従業員に対する報奨は、3年間の業績に基づく制限付ストック・ユニットおよび3年間の勤務に基づく制限付ストック・ユニットを含む場合がある。業績に基づく制限付ストック・ユニットの支払(当社普通株式で支払われる。)は、通常3年の業績期間にわたる予め設定された当社または営業会社の業績測定指標という目標の達成に基づき、通常付与されたユニット数の0-200%に及ぶ可能性がある。当社は、業績を条件とする制限付ストック・ユニットとしてこれらの報奨を会計処理している。当該報奨の付与日の公正価値の決定にあたり、業績条件は考慮されない。権利確定予定ユニット数についての経営者の見積に基づき、報酬費用は業績期間にわたって認識され、3年の業績期間終了時に実際に支払われた株式数を反映して調整される。2009年2月23日以降付与された報奨から、配当同等物は、当該報奨が権利確定しなければ支払われない。

当社の制限付ストック・ユニットおよび業績ストック・ユニットの2011年12月31日現在の状況および同日に終了した期間の変動の要約は以下の通りである。

	制限付ストック・ユニット		業績ユニット	
	株数	加重平均された付与日の公正価値	株数	加重平均された付与日の公正価値
2011年1月1日現在権利未確定残高	18,749,101株	22.91ドル	—	—
付与	5,549,028株	30.46ドル	390,771株	30.60ドル
権利確定	8,465,116株	23.16ドル	2,809株	30.60ドル
失効	774,585株	25.12ドル	19,616株	30.60ドル
2011年12月31日現在権利未確定残高	15,058,428株	25.43ドル	368,346株	30.60ドル

2010年および2009年12月31日終了年度に付与された当社の制限付ストック・ユニットおよび業績ストック・ユニットの加重平均された付与日の公正価値は、それぞれ22.81ドルおよび19.33ドルであった。2011年、2010年および2009年12月31日終了年度に当社の制限付ストック・ユニットおよび業績ストック・ユニットに関係して分配された株式の公正価値合計は、それぞれ249百万ドル、170.7百万ドルおよび87.9百万ドルであった。

制限付株式：当社の普通株式の制限付株式は、当社の2011年奨励給・株式報奨制度に基づき付与され、報酬委員会により譲渡制限その他の制限を付される。報酬委員会はまた、制限の解除の時期およびその状況ならびに制限なく議決権および配当受領権等の株主権を参加者が受け取るか否かを決定することができる。報酬委員会が別段の決定を行わない限り、制限解除前の制限付株式は、雇用終了時に失効する。付与済株式は通常、(1)権利確定付与年次の翌年の1月1日と(2)受領者の定年または実際の退職日のいずれか遅い日のうち、いずれか早い日に制限が解除される。2004年度より前に付与された株式については、権利確定付与年次は10年である。2004年度および2005年度に付与された株式については、権利確定付与年次はそれぞれ7年および5年である。しかし、2005年度に付与された一定の制限付株式は付与日の3年後に権利確定された。2005年度以降制限付株式は付与されていない。

当社の制限付株式報奨の2011年12月31日現在の状況および同日に終了した期間の変動の要約は以下の通りである。

	株数	加重平均された 付与日の公正価値
2011年1月1日現在権利未確定残高	73,900株	41.41ドル
付与	—	—
権利確定	22,200株	28.74ドル
失効	—	—
2011年12月31日現在権利未確定残高	51,700株	46.86ドル

2005年度以降、当社は制限付株式報奨を付与していない。2011年12月31日終了年度に分配された当社の制限付株式の公正価値合計はそれぞれ0.6百万ドルであった。2010年度および2009年度において、制限付株式の配当はなかった。

2011年12月31日現在、当社の制限付株式、制限付ストック・ユニットおよび業績ストック・ユニット報奨に関連する未認識報酬費用は191百万ドルであった。

マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インクの株式購入制度

1999年5月に、当社の株主は従業員株式購入制度（以下「1999年制度」という。）を承認し、第5回年次募集の後1999年9月30日に終了した1994年従業員株式購入制度（以下「1994年制度」という。）と置き換えた。当該制度の現行の条件に基づき、株式が制度年度に4回、各四半期の購入日の平均市場価格の95%の価格で購入されている。1999年制度では、利用可能な1994年制度における残りの未発行株式を加え、2007年3月の当社の取締役会の活動に伴い利用可能な株式数から10,000,000株を除いた後、35,600,000株を上限とする当社の普通株式を売却することができる。従業員は、2011年12月31日終了年度に1,000,337株を購入した。2011年12月31日現在、5,035,737株が1999年制度による発行に利用可能であった。当社の1995年国外従業員株式購入制度（以下「国外制度」という。）では、2002年7月に当社の取締役会が承認した5,000,000株の普通株式の追加発行、および2007年5月の株主訴訟による4,000,000株の追加発行を反映後、12,000,000株を上限とする当社の普通株式を売却することができる。従業員は、2011年12月31日終了年度に133,662株を購入した。2010年12月31日現在、3,197,034株が国外制度による発行に利用可能であった。当制度は、非報酬的とみなされている。

10. 公正価値測定

公正価値の階層

当社は、経常的に公正価値で評価される資産および負債を会計基準編纂書（ASC）トピック820号「公正価値測定および開示」において財務会計基準審議会（FASB）により定義された3つのレベルの公正価値の階層に分類している。公正価値の階層は、活発な市場における同一の資産および負債の市場価格（レベル1）を最も高い優先順位とし、また、観察不能なインプット（レベル3）を最も低い優先順位としている。あるケースでは、公正価値の測定に用いたインプットが公正価値の階層の異なるレベルに分類されることもありうる。そのような場合には、開示目的上、公正価値の階層のレベルは、公正価値測定にとって重要な最も低いレベルのインプットに基づき決定される。

連結貸借対照表に公正価値で計上される資産および負債は、その評価技法におけるインプットに基づき以下の通りに分類される。

レベル1. その価値が活発な市場における同一の資産または負債の調整されていない市場価格に基づく資産および負債（例えば、活発な取引所で取引される持分証券、主要米国債および米国政府機関債、マネー・マーケット・ミューチュアル・ファンドならびに一定の他の政府債）。

レベル1のインプットを用いる資産および負債には、取引所で取引される持分証券およびミューチュアル・ファンドが含まれる。

レベル2. その価値が下記に基づく資産および負債：

- a) 活発な市場における、類似の資産または負債の市場価格
- b) 活発でない市場における、同一または類似の資産または負債の市場価格（例えば、頻繁に取引されない社債および地方債を含む。）
- c) インプットが資産または負債の実質的に満期までの全期間にわたり観察可能な価格決定モデル（例えば、大半の店頭デリバティブ（金利スワップおよび通貨スワップを含む。））
- d) インプットが資産または負債の実質的に満期までの全期間にわたり相関関係または他の手法を通じ観察可能な市場データから主に導き出されるかまたは裏付けられる価格決定モデル（例えば、一定のモーゲージ・ローン）

レベル2のインプットを用いる資産および負債には、社債および地方債、シニア債ならびに金利スワップが含まれる。

レベル3. その価値が価格に基づくか、または観察不能でかつ公正価値測定全体において重要なインプットを必要とする評価技法に基づく資産および負債。これらのインプットは、市場参加者が資産または負債の価格を決定する際に用いる仮定に関する経営者自身の仮定を反映している（例えば、プライベート・エクイティ投資、一定の商業用モーゲージ・ホール・ローンならびに長期のデリバティブまたは複合デリバティブ（一定の外国為替オプションおよび長期のガス・電力オプションを含む。））。

レベル3のインプットを用いる負債には、条件付対価に係る負債がある。

評価技法

持分証券およびミューチュアル・ファンド

市場価格情報が容易に入手できる投資は、その主要取引所における売り値、または一定の市場の公的な最終買い呼び値で評価される。売却が報告されていない場合は、当該証券は最後に報告された買い呼び値で評価される。

他の政府債、地方債および社債

上記に列挙したこれらの投資は、受託者によって承認された独立の価格決定サービスまたはディーラーによる評価に基づき評価される。当該サービスまたはディーラーは、比較可能な証券の市場取引および証券間の様々な関係（一般に機関のトレーダーが認識しているもの）に基づく手法を用い、当該証券の標準的な機関投資家規模の取引単位について評価を決定する。

金利スワップ・デリバティブ

金利スワップ・デリバティブの公正価値は、将来予測されるイールド・カーブに基づく割引率と比べて一貫した割引率1.6%を使用して、スワップの使用により生じる各評価日現在の将来キャッシュ・フローの現在価値に基づいている（注記12参照）。

期限2014年の優先弁済社債

期限2014年の優先弁済社債（第1回）250百万ドルの公正価値は、上記の金利スワップ・デリバティブの公正価値によって修正された社債の帳簿価額として見積もられる。2011年度第1四半期に、当社は、当該優先弁済社債の一部に係る利息を固定金利から変動金利へ変換するために、2つの金利スワップを締結した。当該スワップは、公正価値ヘッジ商品として指定された。当該スワップの公正価値の変動は、貸借対照表に計上された。また、これらのスワップに関連する借入債務の帳簿価額は同額修正された（注記12参照）。

条件付対価に係る負債

当社が実施したいいくつかの取得に係る購入対価には条件付対価契約が含まれている。条件付対価契約は、主として2年から4年にわたるEBITDAおよび収益目標の達成に基づいている。条件付対価の公正価値は、取得された事業体の予測される収益および利益に起因する将来キャッシュ・フローの現在価値で見積もられている。

以下の公正価値の階層表は、2011年および2010年12月31日現在の経常的に公正価値で測定される当社の資産および負債についての情報を示している。

(単位：百万ドル)	同一の資産 (レベル1)		観察可能な インプット (レベル2)		観察不能な インプット (レベル3)		合計	
	2011年 12月31日	2010年 12月31日	2011年 12月31日	2010年 12月31日	2011年 12月31日	2010年 12月31日	2011年 12月31日	2010年 12月31日
資産：								
所有金融商品：								
取引所で取引される持分証券(a)	—	1	—	—	—	—	—	1
ミューチュアル・ファンド(a)	134	137	—	—	—	—	134	137
マネー・マーケット・ファンド(b)	226	8	—	—	—	—	226	8
金利スワップ・デリバティブ(c)	—	—	7	—	—	—	7	—
公正価値で測定された資産合計	360	146	7	—	—	—	367	146
受認資産：								
州・地方債（米国外の地方を含む）	—	—	13	68	—	—	13	68
他の政府債、超国家機関	—	—	47	185	—	—	47	185
社債その他債券	—	—	2	30	—	—	2	30
マネー・マーケット・ファンド	186	152	—	—	—	—	186	152
公正価値で測定された受認資産合計	186	152	62	283	—	—	248	435
負債：								
条件付対価に係る負債(d)	—	—	—	—	110	106	110	106
期限2014年の優先弁済社債(e)	—	—	257	—	—	—	257	—
公正価値で測定された負債合計	—	—	257	—	110	106	367	106

(a) 連結貸借対照表のその他の資産に含まれる。

(b) 連結貸借対照表の現金および現金同等物に含まれる。

(c) 連結貸借対照表のその他の受取債権に含まれる。

(d) 連結貸借対照表の未払金、未払費用および引当金ならびにその他の負債に含まれる。

(e) 連結貸借対照表の長期借入債務に含まれる。

2011年12月31日終了年度において、レベル1とレベル2の間で振替えられた資産はなかった。

以下の表は、2011年12月31日終了年度における当社のレベル3の負債の公正価値の変動の要約であり、取得に関連する条件付対価を表している。

	公正価値 期首	増加	支払	再評価の影響	公正価値 期末
条件付対価	106	14	(13)	3	110

偶発債務の公正価値は、四半期毎に再評価される取得した事業体の収益および利益の予測に基づいている。

11. 長期契約債務

当社は、解約不能オペレーティング・リースにより、オフィス設備、備品および自動車をリースしている。当該リースは、期日が様々であり、更新および延長オプションを含むものもある。また、配当の支払または借入債務もしくは追加のリース債務の負担は制限されておらず、重要な購入オプションを含んでいる。基本賃借コストの他に、占有リース契約には通常、固定資産税およびその他の費用の査定額の増加を原因とする賃借料のエスカレーター条項が規定されている。当社のリース債務の約97%は、オフィス・スペースの使用によるものである。

連結損益計算書には、転貸による賃貸料（2011年度は9百万ドル、2010年度は8百万ドル、2009年度は5百万ドル）を控除した賃借コスト純額が、2011年度、2010年度および2009年度において430百万ドル、421百万ドルおよび397百万ドル含まれている。上記に開示された賃借コスト純額には空きスペースに関連して過去に未払計上された再構築費用に関する賃借コストおよび転貸収益は含まれていない。

2011年12月31日現在、すべての解約不能オペレーティング・リース契約による将来の最低賃借料約定総額は以下の通りである。

12月31日終了年度 (単位：百万ドル)	賃借料 約定総額	転貸による 賃貸料	賃借料 約定純額
2012年	412	49	363
2013年	368	45	323
2014年	316	43	273
2015年	275	39	236
2016年	236	39	197
2017年以降	1,133	142	991

当社は、一部の情報システムの業務と責任および処理業務をアウトソーシングするために、様々なサービス会社と契約を結んでいる。当該契約により、当社は、最低年間サービス料を支払う必要がある。追加料金は、処理された取引量に応じて支払われ、すべての将来の支払額はインフレーションにより増加することがある。2011年12月31日現在、当該契約による将来の最低固定約定総額は以下の通りである。

12月31日終了年度 (単位：百万ドル)	将来の最低約定額
2012年	101
2013年	59
2014年	47
2015年以降	142
	349

12. 借入債務

当社の借入債務残高は以下の通りである。

12月31日現在 (単位：百万ドル)	2011年	2010年
短期：		
1年以内に期限の到来する長期借入債務	260	8
長期：		
優先弁済社債—6.25%期限2012年(実効金利5.1%)	250	253
優先弁済社債—4.850%期限2013年	251	250
優先弁済社債—5.875%期限2033年	296	296
優先弁済社債—5.375%期限2014年	326	648
優先弁済社債—5.75%期限2015年	479	747
優先弁済社債—9.25%期限2019年	398	398
優先弁済社債—4.80%期限2021年	496	—
モーゲージ—5.70%期限2035年	431	439
その他	1	3
	2,928	3,034
控除：1年以内期限到来分	260	8
	2,668	3,026

上表の優先弁済社債は、当社によって公式に登録されており、保証付きではない。

2011年7月15日に、当社は期限2014年5.375%利付社債330百万ドルおよび期限2015年5.750%利付社債270百万ドルの未償還社債合計600百万ドルを購入した。当社は、市場価値に公開買付プレミアムを加算して社債を取得し、これは当該社債の帳簿価額を上回った。

当社は公開買付された社債に関連する資金調達のため、2011年度第3四半期に期間10年間の4.80%利付優先弁済社債500百万ドル発行による収入および手元現金を使用した。

2010年度第3四半期中に、当社は期限が到来した固定金利5.15%優先弁済社債550百万ドルを償還した。

2011年10月13日に、当社および一定の子会社は、新規に期間5年間の多通貨建無担保リボルビング与信枠10億ドルを契約し、これは下記の10億ドルの与信枠と置き換えられた。この与信枠の金利は、LIBORに当社の信用格付に伴い変動する固定マージンを加えたものに基づいている。当該与信枠は一定のカバレッジ率とレバレッジ率を当社が維持するよう求めており、これらは四半期毎にテストされる。2011年12月31日現在、この与信枠の未決済借入はなかった。

当社および一定の子会社は、以前、期間3年の多通貨建無担保リボルビング与信枠10億ドルを維持していた。当該与信枠は、2012年10月に失効する予定であった。

デリバティブ金融商品

2011年2月に、当社は2014年に期限が到来する5.375%利付優先弁済社債の初回の250百万ドルの公正価値の変動をヘッジするために、3.5年の金利スワップ契約125百万ドルを2件締結した。

当該スワップの条件に基づいて、相手方は当社に固定金利5.375%を支払い、当社は3ヶ月LIBORに固定スプレッド3.726%を加えた変動金利を支払う予定である。優先弁済社債およびスワップの満期日は、正確に一致する予定である。変動金利は、優先弁済社債の利払日の到来毎に再設定されるとともに、四半期毎にも再設定される。当該スワップは、優先弁済社債の6ヶ月毎の利払日に差金で決済される。当該スワップは、適用可能な会計指針に従って公正価値ヘッジのヘッジ手段として指定されており、完全に有効であるとみなされている。開始時のスワップの公正価値はゼロであり、その後の金利スワップの公正価値の変動は、金利スワップの帳簿価額および連結貸借対照表に反映される。貸借対照表上の借入債務の帳簿価額は、同額修正された。2011年12月31日現在、ヘッジ対象(固定利付借入債務)に係る利益または損失および金利スワップ上相殺されている利益または損失は以下の通りである。

損益計算書の分類 (単位：百万ドル)	スワップに係る利益	社債に係る損失	純利益への影響
その他の営業費用	7	(7)	—

スワップ契約に基づく未収額および未払額は、各期に計上され、支払利息として報告される。表示期間において、非有効性は認められなかった。上記の公開買付によって取得した借入債務の一部は、初回の250百万ドルの未償還残高の一部ではなかったため、この借入債務のヘッジ部分に影響は無かった。

この他に、主として米国外での事業に関して、様々な銀行に対し追加的な与信枠、保証および信用状が維持されており、その総額は、2011年12月31日現在で248百万ドル、2010年12月31日現在で272百万ドルであった。2011年12月31日および2010年12月31日現在、これらの与信枠の未決済借入はなかった。

2012年およびそれ以降4年間に予定されている長期借入債務の返済額は、それぞれ259百万ドル、260百万ドル、330百万ドル、490百万ドルおよび11百万ドルである。

13. 金融商品

当社の重要な金融商品の見積公正価値は、以下の通りである。公正価値の金額算定には、一定の見積りと判断が要求された。以下に示された公正価値の金額は、必ずしも当社が処分時に実現させる金額を示すものではなく、また当社の金融商品処分の意思または必要性を示すものでもない。

(単位：百万ドル)	2011年12月31日		2010年12月31日	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
現金および現金同等物	2,113	2,113	1,894	1,894
長期投資	58	58	68	64
短期借入債務	260	261	8	8
長期借入債務	2,668	2,958	3,026	3,234

現金および現金同等物：当社の現金および現金同等物の見積公正価値は、帳簿価額に近似している。

長期投資：長期投資には、下記の通り、取得原価で計上された特定の投資および受認資金における売却可能投資に関連する未実現利益が含まれている。

当社はまた、容易に市場価格を入手できず原価法で計上された長期投資2011年12月31日および2010年12月31日現在、それぞれ37百万ドルおよび39百万ドルを保有している。これらの投資は、連結貸借対照表のその他の資産に含まれている。当社は、当該投資の減損を監視し、必要な場合には帳簿価額の適切な切下げを行っている。

注記3に記載された当社の受認資金の一部は優良債務証券に投資され、売却可能有価証券に分類される。連結貸借対照表のその他の資産およびその他の包括利益累計額に含まれるこれらの有価証券に係る未実現総利益(税効果考慮前)は、2011年および2010年12月31日現在、それぞれ1百万ドルおよび7百万ドルであった。2011年、2010年および2009年12月31日に終了した12ヶ月間において、当社はこれらの投資に関連して未実現総損失(税効果考慮前)をそれぞれ6百万ドル、10百万ドルおよび7百万ドル計上した。これらの金額は、損益には計上されず、資本の構成要素であるその他の包括利益(損失)累計額として、繰延法人所得税を控除の後、報告されている。

短期借入債務および長期借入債務：当社の短期借入債務は主に翌年に期限が到来する期限付借入債務から成り、その公正価値は帳簿価額に近似している。当社の長期借入債務の主要な部分の見積公正価値は、同様の条件および残存期間を持つ借入債務について入手可能な現行の金利を用いた割引将来キャッシュ・フローに基づいている。長期借入債務の公正価値は、上記の期限2014年優先弁済社債の初回の250百万ドルに係る金利スワップ・デリバティブの公正価値を含む。

14. 統合および再構築費用

当社は、2011年度に再構築費用合計51百万ドルを計上し、その大部分は退職金に関連していた。

2010年1月1日から2011年12月31日までの再構築活動（2011年より前の活動による負債を含む。）の詳細は以下の通りである。

(単位：百万ドル)	2010年1月1日 現在の負債	未払額	現金 支払額	2010年12月31日 現在の負債	未払額	現金 支払額	その他 (a)	2011年12月31日 現在の負債
退職金	77	79	(116)	40	29	(40)	(2)	27
解約不能リースに基 づく将来の賃借料お よびその他のコスト	182	62	(73)	171	22	(42)	3	154
合計	259	141	(189)	211	51	(82)	1	181

(a) 主に外国為替

2009年1月1日現在、再構築活動に関する負債残高は222百万ドルであった。2009年度に当社は、再構築活動に関連して243百万ドルを未払計上し、206百万ドルを現金で支払った結果、2010年1月1日現在の負債残高は上表に記載されている通りとなった。

上記の活動に関連する費用は、連結損益計算書上、給与および給付ならびにその他の営業費用に含まれている。これらの活動に関連する負債は、連結貸借対照表上、その項目の性質に応じて、未払金、未払費用および引当金、その他の負債または未払給与および従業員給付に分類されている。

15. 普通株式

2011年度中に、当社はその普通株式約12.3百万株を1株当たり平均株価29.44ドル、対価総額約361百万ドルで買戻した。買戻された株式は、自己株式の増加（流通株式の減少）として反映された。2011年度第3四半期に、当社は株式買戻プログラムを500百万ドルから1十億ドルへ増額する権限を受領した。当社は依然として追加的な普通株式の買戻しを価額553百万ドルまで行う権限を保有している。この権限は無期限である。2011年度第4四半期において、当社は株式の買戻しを行わなかった。

16. 請求、訴訟およびその他の偶発事象

過失・脱漏による請求

当社およびその子会社（特にマーシュおよびマーサー）は、通常の事業過程において多数の請求、訴訟および法的手続を受けている。そういった請求および訴訟は主に、会社および公共団体の顧客に対する保険契約の募集および保険数理サービスの提供を含む専門的サービスの履行に関連した過失・脱漏の主張から成る。これらの請求の一定のものは、損害賠償を求めており、中には認められれば重要な金額となる懲罰的損害賠償および3倍損害賠償も含まれる。FASB ASCサブトピック450-20号（偶発事象—偶発損失）に準拠して、過失・脱漏による請求に関する負債を設定する際に、潜在的損失を見積るために当社は内部および外部の弁護士による事例レベルのレビュー、内部の数理計算上の分析ならびにその他の分析を利用している。損失の発生の可能性が高くかつその金額を合理的に見積ることが可能な場合において、負債が設定される。当該負債は四半期毎に見直され、新しい事実が認められる際に調整される。多くの場合において、当社は、現時点で損失の発生の可能性が高くかつその金額を合理的に見積もることができるとの判断を下せないため、当該請求に抗弁するための弁護士報酬以外の負債を計上していない。

各契約年度において予想される損失が当社の控除免責金額を超過する額を限度として、当社はまた、利用可能な第三者保険プログラムに基づき当社が回収を予想する金額につき資産を計上している。当社は、様々な水準の第三者保険の担保範囲を有し、給付限度額および担保範囲の条件は契約年度により著しく異なる。

政府調査および関連訴訟

2005年1月、当社およびその子会社マーシュ・インクはニューヨーク州検事総長事務局(以下「NYAG」という。)およびニューヨーク州保険局と和解契約を結び、マーシュによる様々な保険会社との市場サービス契約の使用に関する民事訴状および関連召喚状について和解した。その後2010年2月に、当事者は修正および変更和解契約を締結し、これによりマーシュは公平な条件を取り戻すことができた。NYAG訴状で主張された事項と類似する主張に基づいている当社に対する訴訟の大部分は、解決されている。当社、マーシュおよび一定のマーシュの子会社に対して保険契約者個人から提起された8件の訴訟が連邦裁判所および州裁判所で係属中である。

その他の偶発事象－保証

英国に本拠を置くセジウィック・グループを1998年に取得したことに関係して、当社は既に清算状態にあったいくつかの保険引受事業(リバー・テムズ・インシュアランス・カンパニー・リミテッド(以下「リバー・テムズ」という。))を含む。)を取得したが、当社は、リバー・テムズを2001年に売却した。セジウィックは、リバー・テムズがインスティテュート・オブ・ロンドン・アンダーライターズ(以下「ILU」という。)を通じて引き受けた一定の保険契約に関する請求の支払を保証した。この保証の対象とされた保険契約については、リバー・テムズの関連当事者によって40百万ポンドまで再保険がかけられている。当該再保険契約の下での請求の支払は、信託に保有される分離資産によって担保されている。2011年12月31日現在、当該再保険の担保範囲は、当該保証の対象となる保険契約に関する予測債務の最善の見積額を上回った。リバー・テムズまたは再保険会社が当該保険契約に基づく債務を履行できない場合はそれを限度として、請求者が当該保証に基づき当社からの回収を求める可能性がある。

1980年から1983年まで、当社はILUの構成員であるイングリッシュ・アンド・アメリカン・インシュアランス・カンパニー(以下「E&A」という。)を間接的に所有していた。ILUは当社にE&A債務の一部を保証するよう求めた。E&Aが1993年に支払不能に陥った後、ILUは、ILUを通じて発行され1980年7月3日から1983年10月6日の間に開始した特定のE&Aの保険契約に係る保険契約者からの請求の支払に利用できるエバグリーン信用状の発行に当社が同意するのと引き換えに、当該保証の解除に同意した。一定の請求は当該信用状に基づき支払われており、当社は、追加の請求者が当該信用状に対して回収を求める可能性があると予想している。

クロール関係事項

2010年8月に、アルテグリティ・インク(以下「アルテグリティ」という。)が当社からクロールを買収したことに関係して、アルテグリティとの株式購入契約(その写しは2010年6月30日に終了した期間のフォーム10-Qの当社の四半期報告書の別紙として添付されている。)の条件に従い、当社は、特定のクロール関連訴訟および規制関係事項に関してアルテグリティに制限付きの補償を提供することに同意した。

この注記16「請求、訴訟およびその他の偶発事象」に記載された係属中の法的手続およびその他の事項は、当社またはその子会社に対し、著しい金銭的損害賠償およびその他の形式の救済に係る負債を負わせる可能性がある。損失の発生の可能性が高くかつその金額を合理的に見積ることが可能な場合、当社はFASB ASCサブトピック450-20号(偶発事象－偶発損失)に従い負債を設定している。上述したものを除き、現時点で、当社は、これらの事項に起因して発生する可能性のある損失の範囲、または当該事項が当社の連結経営成績、財政状態もしくはキャッシュ・フローに対して与える影響について、合理的な見積りを提供できない。これは主に、これらの事項がいまだ係属中であり、固有の不確実性の影響を受ける複雑な問題を含んでいるためである。これらの事項の一つ以上について当社に不利な決定が下された場合には、将来の期間における当社の連結経営成績、財政状態またはキャッシュ・フローに重要な影響を及ぼす可能性がある。

17. セグメント情報

当社は、提供するサービスの種類に基づいて組織されている。この組織構造の下、当社のセグメントは以下の通りである。

リスクおよび保険サービス 保険サービス(マーシュ)および再保険サービス(ガイ・カーペンター)から成る。

コンサルティング マーサーおよびオリバー・ワイマン・グループから成る。

2008年から2010年の過去の事業売却取引に加え2010年8月におけるクロールの売却により、当社はリスク・コンサルティングおよびテクノロジー・セグメントのすべてを売却した。

セグメントの会計方針は、当社の2011年度10-Kにおける注記1に記載された連結財務書類に使用されたものと同じである。セグメントの業績はセグメント営業利益に基づき評価されており、これは直接関連費用ならびに統合および再構築引当金に係る繰入額または戻入額を含むが、当社の本部レベルの費用は含まれない。収益は、サービスの提供場所の基づいて各地域に割り当てられている。

当社のセグメントおよび営業地域に関する情報の抜粋は、以下の通りである。

12月31日終了年度 (単位：百万ドル)	収益	営業利益 (損失)	資産合計	減価償却費 および 償却費	資本的支出
2011年－					
リスクおよび保険サービス	6,301 (a)	1,229	9,202	191	146
コンサルティング	5,265 (b)	588	4,720	110	91
事業セグメント合計	11,566	1,817	13,922	301	237
本部／消去	(40) (c)	(179) (c)	1,532 (d)	31	43
連結合計	11,526	1,638	15,454	332	280
2010年－					
リスクおよび保険サービス	5,764 (a)	972	9,418	177	144
コンサルティング	4,835 (b)	129	4,437	113	80
事業セグメント合計	10,599	1,101	13,855	290	224
本部／消去	(49) (c)	(162) (c)	1,455 (d)	29	34
連結合計	10,550	939	15,310	319	258
2009年－					
リスクおよび保険サービス	5,284 (a)	796	8,320	153	147
コンサルティング	4,609 (b)	405	4,244	114	78
事業セグメント合計	9,893	1,201	12,564	267	225
本部／消去	(62) (c)	(423) (c)	2,773 (d)	28	36
連結合計	9,831	778	15,337	295	261

(a) セグメント間の収益（2011年度、2010年度および2009年度においてそれぞれ4百万ドル、7百万ドルおよび18百万ドル）、受
認資金に係る受取利息（2011年度、2010年度および2009年度においてそれぞれ47百万ドル、45百万ドルおよび54百万ドル）
および持分法利益（2011年度、2010年度および2009年度においてそれぞれ14百万ドル、12百万ドルおよび13百万ドル）が含
まれている。

(b) セグメント間の収益（2011年度、2010年度および2009年度においてそれぞれ36百万ドル、43百万ドルおよび45百万ドル）お
よび受認資金に係る受取利息（2011年度、2010年度および2009年度において4百万ドル）が含まれている。

(c) 企業顧問およびリストラクチャリング事業の経営成績が含まれている。

(d) 本部資産には主に、保険求償債権、年金関連資産、当社本社ビルの所有部分および連結会社間取引の消去が含まれている。ま
た、非継続事業および企業顧問およびリストラクチャリング事業の資産が2009年度において16億ドル含まれている。

事業セグメント収益の詳細は以下の通りである。

12月31日終了年度 (単位：百万ドル)	2011年	2010年	2009年
リスクおよび保険サービス			
マーシュ	5,253	4,781	4,363
ガイ・カーペンター	1,048	983	921
リスクおよび保険サービス合計	6,301	5,764	5,284
コンサルティング			
マーサー	3,782	3,478	3,327
オリバー・ワイマン・グループ	1,483	1,357	1,282
コンサルティング合計	5,265	4,835	4,609
事業セグメント合計	11,566	10,599	9,893
本部／消去	(40)	(49)	(62)
合計	11,526	10,550	9,831

地域別情報は以下の通りである。

12月31日終了年度 (単位：百万ドル)	2011年	2010年	2009年
収益			
米国	5,131	4,708	4,436
英国	1,922	1,720	1,708
大陸ヨーロッパ	1,906	1,809	1,798
アジア太平洋地域	1,287	1,067	862
その他	1,320	1,295	1,089
	11,566	10,599	9,893
本部／消去	(40)	(49)	(62)
	11,526	10,550	9,831

12月31日終了年度 (単位：百万ドル)	2011年	2010年	2009年
固定資産、純額			
米国	505	511	515
英国	133	132	147
大陸ヨーロッパ	65	69	74
アジア太平洋地域	37	43	41
その他	64	67	73
	804	822	850

[前へ](#) [次へ](#)

Item 8. FINANCIAL STATEMENTS AND SUPPLEMENTARY DATA.

MARSH & McLENNAN COMPANIES, INC. AND SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENTS OF INCOME

<i>For the Years Ended December 31,</i>			
<i>(In millions, except per share figures)</i>			
	2011	2010	2009
Revenue	\$ 11,526	\$ 10,550	\$ 9,831
Expense:			
Compensation and benefits	6,969	6,465	6,182
Other operating expenses	2,919	3,146	2,871
Operating expenses	9,888	9,611	9,053
Operating income	1,638	939	778
Interest income	28	20	17
Interest expense	(199)	(233)	(241)
Cost of extinguishment of debt	(72)	—	—
Investment income (loss)	9	43	(2)
Income before income taxes	1,404	769	552
Income tax expense	422	204	21
Income from continuing operations	982	565	531
Discontinued operations, net of tax	33	306	(290)
Net income before non-controlling interests	1,015	871	241
Less: Net income attributable to non-controlling interests	22	16	14
Net income attributable to the Company	\$ 993	\$ 855	\$ 227
Basic net income per share – Continuing operations	\$ 1.76	\$ 1.01	\$ 0.97
– Net income attributable to the Company	\$ 1.82	\$ 1.56	\$ 0.43
Diluted net income per share – Continuing operations	\$ 1.73	\$ 1.00	\$ 0.96
– Net income attributable to the Company	\$ 1.79	\$ 1.55	\$ 0.42
Average number of shares outstanding – Basic	542	540	522
– Diluted	551	544	524
Shares outstanding at December 31,	539	541	530

The accompanying notes are an integral part of these consolidated statements.

MARSH & McLENNAN COMPANIES, INC. AND SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS

December 31, (In millions of dollars)	2011	2010
ASSETS		
Current assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 2,113	\$ 1,894
Receivables		
Commissions and fees	2,676	2,544
Advanced premiums and claims	86	96
Income tax receivable	33	323
Other	216	186
	3,011	3,149
Less—allowance for doubtful accounts and cancellations	(105)	(114)
Net receivables	2,906	3,035
Current deferred tax assets	376	177
Other current assets	253	170
Total current assets	5,648	5,276
Goodwill and intangible assets	6,963	6,823
Fixed assets, net	804	822
Pension related assets	39	265
Deferred tax assets	1,205	1,205
Other assets	795	919
	\$ 15,454	\$ 15,310
LIABILITIES AND EQUITY		
Current liabilities:		
Short-term debt	\$ 260	\$ 8
Accounts payable and accrued liabilities	2,016	1,741
Accrued compensation and employee benefits	1,400	1,294
Accrued income taxes	63	62
Total current liabilities	3,739	3,105
Fiduciary liabilities	4,082	3,824
Less—cash and investments held in a fiduciary capacity	(4,082)	(3,824)
	—	—
Long-term debt	2,668	3,026
Pension, postretirement and postemployment benefits	1,655	1,211
Liabilities for errors and omissions	468	430
Other liabilities	984	1,123
Commitments and contingencies	—	—
Equity:		
Preferred stock, \$1 par value, authorized 6,000,000 shares, none issued	—	—
Common stock, \$1 par value, authorized		
1,600,000,000 shares, issued 560,641,640 shares at December 31, 2011 and December 31, 2010	561	561
Additional paid-in capital	1,156	1,185
Retained earnings	7,949	7,436
Accumulated other comprehensive loss	(3,188)	(2,300)
Non-controlling interests	57	47
	6,535	6,929
Less—treasury shares, at cost, 21,463,226 shares at December 31, 2011 and 20,132,120 shares at December 31, 2010	(595)	(514)
Total equity	5,940	6,415
	\$ 15,454	\$ 15,310

The accompanying notes are an integral part of these consolidated statements.

MARSH & McLENNAN COMPANIES, INC. AND SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENTS OF CASH FLOW

For the Years Ended December 31,

(In millions of dollars)

	2011	2010	2009
Operating cash flows:			
Net income before non-controlling interests	\$ 1,015	\$ 871	\$ 241
Adjustments to reconcile net income to cash provided by operations:			
Goodwill impairment charge	—	—	315
Depreciation and amortization of fixed assets and capitalized software	267	291	307
Amortization of intangible assets	65	66	58
Charge for early extinguishment of debt	72	—	—
Provision for deferred income taxes	178	16	42
(Gain) loss on investments	(8)	(40)	8
Loss (gain) on disposition of assets	35	(17)	56
Stock option expense	21	18	11
Changes in assets and liabilities:			
Net receivables	143	(216)	(81)
Other current assets	(225)	51	(28)
Other assets	(94)	(216)	118
Accounts payable and accrued liabilities	108	(55)	124
Accrued compensation and employee benefits	107	(13)	92
Accrued income taxes	1	32	(95)
Other liabilities	32	(145)	(487)
Effect of exchange rate changes	(12)	79	(41)
Net cash provided by operations	1,705	722	640
Financing cash flows:			
Purchase of treasury shares	(361)	(86)	—
Proceeds from issuance of debt	496	—	398
Repayments of debt	(11)	(559)	(408)
Payments for early extinguishment of debt	(672)	—	—
Purchase of non-controlling interests	(21)	(15)	(24)
Shares withheld for taxes on vested units – treasury shares	(93)	(59)	(33)
Issuance of common stock	162	41	34
Contingent payments for acquisitions	(16)	—	—
Distributions to non-controlling interests	(11)	—	—
Dividends paid	(480)	(452)	(431)
Net cash used for financing activities	(1,007)	(1,130)	(464)
Investing cash flows:			
Capital expenditures	(280)	(271)	(305)
Net sales of long-term investments	62	91	53
Proceeds from sales of fixed assets	3	6	7
Dispositions	—	1,202	75
Acquisitions	(237)	(492)	(73)
Other, net	(5)	(1)	7
Net cash (used for) provided by investing activities	(457)	535	(236)
Effect of exchange rate changes on cash and cash equivalents	(22)	(10)	152
Increase in cash and cash equivalents	219	117	92
Cash and cash equivalents at beginning of period	1,894	1,777	1,685
Cash and cash equivalents at end of period	\$ 2,113	\$ 1,894	\$ 1,777
Cash and cash equivalents—reported as discontinued operations	—	—	70
Cash and cash equivalents—continuing operations	\$ 2,113	\$ 1,894	\$ 1,707

The accompanying notes are an integral part of these consolidated statements.

MARSH & McLENNAN COMPANIES, INC. AND SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENTS OF EQUITY AND COMPREHENSIVE INCOME

For the Years Ended December 31, (In millions, except per share figures)	2011	2010	2009
COMMON STOCK			
Balance, beginning and end of year	\$ 561	\$ 561	\$ 561
ADDITIONAL PAID-IN CAPITAL			
Balance, beginning of year	\$ 1,185	\$ 1,211	\$ 1,245
Change in accrued stock compensation costs	(13)	6	54
Issuance of shares under stock compensation plans and employee stock purchase plans and related tax impact	(14)	(17)	2
Purchase of subsidiary shares from non-controlling interests	(2)	—	(38)
Issuance of shares for acquisitions	—	(15)	(52)
Balance, end of period	\$ 1,156	\$ 1,185	\$ 1,211
RETAINED EARNINGS			
Balance, beginning of year	\$ 7,436	\$ 7,033	\$ 7,237
Net income attributable to the Company (a)	993	855	227
Dividend equivalents paid	(14)	(15)	(14)
Dividends declared – (per share amounts: \$0.86 in 2011, \$0.81 in 2010 and \$0.80 in 2009)	(466)	(437)	(417)
Balance, end of period	\$ 7,949	\$ 7,436	\$ 7,033
ACCUMULATED OTHER COMPREHENSIVE GAIN (LOSS)			
Balance, beginning of year	\$ (2,300)	\$ (2,171)	\$ (2,098)
Foreign currency translation adjustments (b)	(104)	(27)	346
Unrealized investment holding losses, net of reclassification adjustments (c)	(5)	(12)	(2)
Net changes under benefit plans, net of tax (d)	(779)	(90)	(417)
Balance, end of period	\$ (3,188)	\$ (2,300)	\$ (2,171)
TREASURY SHARES			
Balance, beginning of year	\$ (514)	\$ (806)	\$ (1,223)
Issuance of shares under stock compensation plans and employee stock purchase plans	280	180	136
Issuance of shares for acquisitions	—	198	281
Purchase of treasury shares	(361)	(86)	—
Balance, end of period	\$ (595)	\$ (514)	\$ (806)
NON-CONTROLLING INTERESTS			
Balance, beginning of year	\$ 47	\$ 35	\$ 38
Net income attributable to non-controlling interests (e)	22	16	14
Purchase of subsidiary shares from non-controlling interests	(5)	—	(8)
Other changes	(7)	(4)	(9)
Balance, end of period	\$ 57	\$ 47	\$ 35
TOTAL EQUITY	\$ 5,940	\$ 6,415	\$ 5,863
TOTAL COMPREHENSIVE INCOME (a+b+c+d+e)	\$ 127	\$ 742	\$ 168

The accompanying notes are an integral part of these consolidated statements.

MARSH & McLENNAN COMPANIES, INC. AND SUBSIDIARIES
NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

I. Summary of Significant Accounting Policies

Nature of Operations: Marsh & McLennan Companies, Inc. ("the Company"), a global professional services firm, is organized based on the different services that it offers. Under this organizational structure, the Company's two segments are Risk and Insurance Services and Consulting.

The Risk and Insurance Services segment provides risk management and insurance broking, reinsurance broking and insurance program management services for businesses, public entities, insurance companies, associations, professional services organizations, and private clients. The Company conducts business in this segment through Marsh and Guy Carpenter.

The Consulting segment provides advice and services to the managements of organizations in the area of human resource consulting, comprising retirement and investments, health and benefits, outsourcing and talent; and strategy and risk management consulting, comprising management, economic and brand consulting. The Company conducts business in this segment through Mercer and Oliver Wyman Group.

Acquisitions impacting the Risk and Insurance Services and Consulting segments are discussed in Note 4 to the Consolidated Financial Statements.

On August 3, 2010, the Company completed the sale of Kroll, the Company's former Risk Consulting & Technology segment, to Altegrity, Inc. ("Altegrity") for cash consideration of \$1.13 billion. In the first quarter of 2010, Kroll completed the sale of Kroll Laboratory Specialists ("KLS"). The gain on the sale of Kroll and related tax benefits and the after-tax loss on the sale of KLS, along with Kroll's, and KLS's 2010 comparative results of operations are included in discontinued operations in 2010.

With the sale of Kroll in August 2010, along with previous divestiture transactions between 2008 and 2010, the Company has divested its entire Risk Consulting & Technology segment. The run-off of the Company's involvement in the Corporate Advisory and Restructuring business ("CARG"), previously part of Risk Consulting & Technology, in which the Company has "continuing involvement" as defined in SEC Staff Accounting Bulletin Topic 5e, is now managed by the Company's corporate departments. Consequently, the financial results of the CARG businesses are included in "Corporate" for segment reporting purposes.

Principles of Consolidation: The accompanying consolidated financial statements include all wholly-owned and majority-owned subsidiaries. All significant intercompany transactions and balances have been eliminated.

Fiduciary Assets and Liabilities: In its capacity as an insurance broker or agent, the Company collects premiums from insureds and, after deducting its commissions, remits the premiums to the respective insurance underwriters. The Company also collects claims or refunds from underwriters on behalf of insureds. Unremitted insurance premiums and claims proceeds are held by the Company in a fiduciary capacity. Risk and Insurance Services revenue includes interest on fiduciary funds of \$47 million, \$45 million and \$54 million in 2011, 2010 and 2009, respectively. The Consulting segment recorded fiduciary interest income of \$4 million in each of 2011, 2010 and 2009. Since fiduciary assets are not available for corporate use, they are shown in the consolidated balance sheets as an offset to fiduciary liabilities.

Fiduciary assets include approximately \$62 million and \$283 million of fixed income securities classified as available for sale at December 31, 2011 and 2010, respectively. Unrealized gains or losses from available for sale securities are recorded in other comprehensive income until the securities are disposed of, mature or are recognized as an other than temporary impairment. Unrealized gains, net of tax, on these securities were \$2 million and \$5 million at December 31, 2011 and 2010, respectively.

Net uncollected premiums and claims and the related payables amounted to \$9 billion and \$9.1 billion at December 31, 2011 and 2010, respectively. The Company is not a principal to the contracts under which the right to receive premiums or the right to receive reimbursement of insured losses arises. Net

uncollected premiums and claims and the related payables are, therefore, not assets and liabilities of the Company and are not included in the accompanying consolidated balance sheets.

In certain instances, the Company advances premiums, refunds or claims to insurance underwriters or insureds prior to collection. These advances are made from corporate funds and are reflected in the accompanying consolidated balance sheets as receivables.

Revenue: Risk and Insurance Services revenue includes insurance commissions, fees for services rendered and interest income on certain fiduciary funds. Insurance commissions and fees for risk transfer services generally are recorded as of the effective date of the applicable policies or, in certain cases (primarily in the Company's reinsurance broking operations), as of the effective date or billing date, whichever is later. Commissions are net of policy cancellation reserves, which are estimated based on historic and current data on cancellations. Fees for non-risk transfer services provided to clients are recognized over the period in which the services are provided, using a proportional performance model. Fees resulting from achievement of certain performance thresholds are recorded when such levels are attained and such fees are not subject to forfeiture.

As part of the sale of MMC Capital in 2005, the Company retained the right to receive certain performance fees related to the Trident II and Trident III private equity partnerships. The Company has deferred the recognition of such performance fee revenue of \$ 74 million at December 31, 2011. This revenue is based on the investment performance over the life of each private equity fund, and future declines in fund performance from current levels may result in the forfeiture of such revenue. The Company recognizes performance fee revenue when such fees are no longer subject to forfeiture, which for the \$ 74 million noted above, may take a number of years to resolve.

Consulting revenue includes fees paid by clients for advice and services and commissions from insurance companies for the placement of individual and group contracts. Fee revenue for engagements where remuneration is based on time plus out-of-pocket expenses is recognized based on the amount of time consulting professionals expend on the engagement. For fixed fee engagements, revenue is recognized using a proportional performance model. Revenue from insurance commissions not subject to a fee arrangement is recorded over the effective period of the applicable policies. Revenues for asset based fees are recognized on an accrual basis by applying the daily/monthly rate as contractually agreed with the client to the net asset value. On a limited number of engagements, performance fees may also be earned for achieving certain pre-determined performance criteria. Such fees are recognized when the performance criteria have been achieved and agreed to by the client. Expenses incurred by professional staff in the generation of revenue are billed to the client and included in revenue.

Cash and Cash Equivalents: Cash and cash equivalents primarily consist of certificates of deposit and time deposits, with original maturities of three months or less, and money market funds.

Fixed Assets: Fixed assets are stated at cost less accumulated depreciation and amortization. Expenditures for improvements are capitalized. Upon sale or retirement, the cost and related accumulated depreciation and amortization are removed from the accounts and any gain or loss is reflected in income. Expenditures for maintenance and repairs are charged to operations as incurred.

Depreciation of buildings, building improvements, furniture, and equipment is provided on a straight-line basis over the estimated useful lives of these assets. Leasehold improvements are amortized on a straight-line basis over the periods covered by the applicable leases or the estimated useful life of the improvement, whichever is less. The Company periodically reviews long-lived assets for impairment whenever events or changes indicate that the carrying value of assets may not be recoverable.

The components of fixed assets are as follows:

December 31, (In millions of dollars)	2011	2010
Furniture and equipment	\$ 1,101	\$ 1,079
Land and buildings	405	402
Leasehold and building improvements	767	752
	2,273	2,233
Less-accumulated depreciation and amortization	(1,469)	(1,411)
	\$ 804	\$ 822

Investment Securities: The Company holds investments primarily in private companies and certain private equity funds.

Certain investments, primarily investments in private equity funds, are accounted for under the equity method using a consistently applied three-month lag period adjusted for any known significant changes from the lag period to the reporting date of the Company. The underlying private equity funds follow investment company accounting, where securities within the fund are carried at net asset value. The Company records its proportionate share of the change in fair value of the funds in earnings which amounted to gains/(losses) of \$10 million, \$32 million and \$(6) million in 2011, 2010 and 2009, respectively. Securities recorded using the equity method are included in other assets in the consolidated balance sheets.

The Company has an investment in Trident II limited partnership, a private equity investment fund. At December 31, 2011, the Company's investment in Trident II was approximately \$78 million, reflected in other assets in the consolidated balance sheet. The Company's maximum exposure to loss is equal to its investment plus any calls on its remaining capital commitment of \$67 million. Since this fund is closed to new investments, none of the remaining capital commitment is expected to be called.

Gains or losses recognized in earnings from the investment securities described above are included in investment income (loss) in the consolidated statements of income. Costs related to management of the Company's investments, including incentive compensation partially derived from investment income and (loss), are recorded in operating expenses.

Goodwill and Other Intangible Assets: Goodwill represents acquisition costs in excess of the fair value of net assets acquired. Goodwill is reviewed at least annually for impairment. The Company performs an annual impairment test for each of its reporting units during the third quarter of each year. When a step 1 test is performed, fair values of the reporting units are estimated using either a market approach or a discounted cash flow model. Carrying values for the reporting units are based on balances at the prior quarter end and include directly identified assets and liabilities as well as an allocation of those assets and liabilities not recorded at the reporting unit level. As discussed in Note 6, during 2011 the Company adopted new accounting guidance that allows companies to assess qualitative factors to determine if a step 1 assessment is necessary. Other intangible assets that are not deemed to have an indefinite life are amortized over their estimated lives and reviewed for impairment upon the occurrence of certain triggering events in accordance with applicable accounting literature. The Company had no indefinite lived identified intangible assets at December 31, 2011 or 2010.

Capitalized Software Costs: The Company capitalizes certain costs to develop, purchase or modify software for the internal use of the Company. These costs are amortized on a straight-line basis over periods ranging from three to ten years. Costs incurred during the preliminary project stage and post implementation stage, are expensed as incurred. Costs incurred during the application development stage are capitalized. Costs related to updates and enhancements are only capitalized if they will result in additional functionality. Capitalized computer software costs of \$244 million and \$215 million, net of accumulated amortization of \$619 million and \$572 million at December 31, 2011 and 2010, respectively, are included in Other assets in the consolidated balance sheets.

Legal and Other Loss Contingencies: The Company and its subsidiaries are subject to numerous claims, lawsuits and proceedings including claims for errors and omissions. GAAP requires that a liability be recorded when a loss is both probable and reasonably estimable. Significant management judgement is required to apply this guidance. The Company utilizes case level reviews by inside and outside counsel, an internal actuarial analysis and other analysis to estimate potential losses. The liability is reviewed quarterly and adjusted as developments warrant. In many cases, the Company has not recorded a liability, other than for legal fees to defend the claim, because we are unable, at the present time, to make a determination that a loss is both probable and reasonably estimable. Given the unpredictability of E&O claims and of litigation that could flow from them, it is possible that an adverse outcome in a particular matter could have a material adverse effect on the Company's businesses, results of operations, financial condition or cash flow in a given quarterly or annual period.

In addition, to the extent that insurance coverage is available, significant management judgment is required to determine the amount of recoveries that are probable of collection under the Company's various insurance programs.

The legal and other contingent liabilities described above are not discounted.

Income Taxes: The Company's tax rate reflects its income, statutory tax rates and tax planning in the various jurisdictions in which it operates. Significant judgment is required in determining the annual tax rate and in evaluating uncertain tax positions and the ability to realize deferred tax assets.

The Company reports a liability for unrecognized tax benefits resulting from uncertain tax positions taken or expected to be taken in a tax return. The evaluation of a tax position is a two-step process. The first step involves recognition. The Company determines whether it is more likely than not that a tax position will be sustained upon tax examination, including resolution of any related appeals or litigation, based on only the technical merits of the position. The technical merits of a tax position derive from both statutory and judicial authority (legislation and statutes, legislative intent, regulations, rulings, and case law) and their applicability to the facts and circumstances of the tax position. If a tax position does not meet the more likely than not recognition threshold, the benefit of that position is not recognized in the financial statements. The second step is measurement. A tax position that meets the more likely than not recognition threshold is measured to determine the amount of benefit to recognize in the financial statements. The tax position is measured as the largest amount of benefit that is greater than 50 percent likely of being realized upon ultimate resolution with a taxing authority.

Uncertain tax positions are evaluated based upon the facts and circumstances that exist at each reporting period. Subsequent changes in judgment based upon new information may lead to changes in recognition, derecognition, and measurement. Adjustments may result, for example, upon resolution of an issue with the taxing authorities, or expiration of a statute of limitations barring an assessment for an issue. The Company recognizes interest and penalties, if any, related to unrecognized tax benefits in income tax expense.

Tax law requires items be included in the Company's tax returns at different times than the items are reflected in the financial statements. As a result, the annual tax expense reflected in the consolidated statements of income is different than that reported in the tax returns. Some of these differences are permanent, such as expenses that are not deductible in the returns, and some differences are temporary and reverse over time, such as depreciation expense. Temporary differences create deferred tax assets and liabilities. Deferred tax assets generally represent items that can be used as a tax deduction or credit in tax returns in future years for which benefit has already been recorded in the financial statements. Valuation allowances are established for deferred tax assets when it is estimated that future taxable income will be insufficient to use a deduction or credit in that jurisdiction. Deferred tax liabilities generally represent tax expense recognized in the financial statements for which payment has been deferred, or expense for which a deduction has been taken already in the tax return but the expense has not yet been recognized in the financial statements.

Derivative Instruments: All derivatives, whether designated in hedging relationships or not, are recorded on the balance sheet at fair value. If the derivative is designated as a fair value hedge, the changes in the fair value of the derivative and of the hedged item attributable to the hedged risk are recognized in earnings. If the derivative is designated as a cash flow hedge, the effective portions of changes in the fair value of the derivative are recorded in other comprehensive income and are

recognized in the income statement when the hedged item affects earnings. Changes in the fair value attributable to the ineffective portion of cash flow hedges are recognized in earnings.

Concentrations of Credit Risk: Financial instruments which potentially subject the Company to concentrations of credit risk consist primarily of cash and cash equivalents, commissions and fees receivable and insurance recoverables. The Company maintains a policy providing for the diversification of cash and cash equivalent investments and places its investments in a large number of high quality financial institutions to limit the amount of credit risk exposure. Concentrations of credit risk with respect to receivables are generally limited due to the large number of clients and markets in which the Company does business, as well as the dispersion across many geographic areas.

Per Share Data: Under the accounting guidance which applies to the calculation of earnings per share ("EPS") for share-based payment awards with rights to dividends or dividend equivalents, unvested share-based payment awards that contain non-forfeitable rights to dividends or dividend equivalents (whether paid or unpaid) are participating securities and should be included in the computation of basic and dilutive EPS using the two-class method.

Basic net income per share attributable to the Company and income from continuing operations per share are calculated by dividing the respective after-tax income attributable to common shares by the weighted average number of outstanding shares of the Company's common stock.

Diluted net income per share attributable to the Company and income from continuing operations per share are calculated by dividing the respective after-tax income attributable to common shares by the weighted average number of outstanding shares of the Company's common stock, which have been adjusted for the dilutive effect of potentially issuable common shares (excluding those that are considered participating securities). The diluted earnings per share calculation reflects the more dilutive effect of either (a) the two-class method that assumes that the participating securities have not been exercised or (b) the treasury stock method. Reconciliation of the applicable income components used for diluted earnings per share and basic weighted average common shares outstanding to diluted weighted average common shares outstanding is presented below.

Basic EPS Calculation

Continuing Operations

(In millions, except per share figures)	2011	2010	2009
Net income from continuing operations	\$ 982	\$ 565	\$ 531
Less: Net income attributable to non-controlling interests	22	16	14
Net income from continuing operations attributable to the Company	960	549	517
Less: Portion attributable to participating securities	6	6	12
Net income attributable to common shares for basic earnings per share	\$ 954	\$ 543	\$ 505
Basic weighted average common shares outstanding	542	540	522

Basic EPS Calculation

Net Income

(In millions, except per share figures)	2011	2010	2009
Net income attributable to the Company	\$ 993	\$ 855	\$ 227
Less: Portion attributable to participating securities	6	11	4
Net income attributable to common shares for basic earnings per share	\$ 987	\$ 844	\$ 223
Basic weighted average common shares outstanding	542	540	522

Diluted EPS Calculation			
<i>Continuing Operations</i>			
<i>(In millions, except per share figures)</i>			
	2011	2010	2009
Net income from continuing operations	\$ 982	\$ 565	\$ 531
Less: Net income attributable to non-controlling interests	22	16	14
Net income from continuing operations attributable to the Company	960	549	517
Less: Portion attributable to participating securities	6	6	12
Net income attributable to common shares for diluted earnings per share	\$ 954	\$ 543	\$ 505
Basic weighted average common shares outstanding	542	540	522
Dilutive effect of potentially issuable common shares	9	4	2
Diluted weighted average common shares outstanding	551	544	524
Average stock price used to calculate common stock equivalents	\$ 29.40	\$ 23.76	\$ 21.44

Diluted EPS Calculation			
<i>Net Income</i>			
<i>(In millions, except per share figures)</i>			
	2011	2010	2009
Net income attributable to the Company	\$ 993	\$ 855	\$ 227
Less: Portion attributable to participating securities	6	11	4
Net income attributable to common shares for diluted earnings per share	\$ 987	\$ 844	\$ 223
Basic weighted average common shares outstanding	542	540	522
Dilutive effect of potentially issuable common shares	9	4	2
Diluted weighted average common shares outstanding	551	544	524
Average stock price used to calculate common stock equivalents	\$ 29.40	\$ 23.76	\$ 21.44

There were 38.9 million, 43.4 million and 46.4 million stock options outstanding as of December 31, 2011, 2010 and 2009, respectively.

Other Significant Matters Impacting Results in Prior Periods: In June 2010, the Company settled a lawsuit brought by the Alaska Retirement Management Board ("ARMB") against Mercer. Under the terms of the settlement agreement, Mercer paid \$500 million, of which \$100 million was covered by insurance, and recognized a charge of \$400 million in the second quarter of 2010.

In December 2009, the U.S. District Court for the Southern District of New York approved a settlement of the purported securities class action lawsuit against the Company, Marsh and certain of their former officers based on similar allegations to those made in the NYAG complaint. Without admitting liability or wrongdoing of any kind, the Company agreed to pay \$425 million, \$205 million of which was covered by insurance and recognized a charge of \$220 million in the fourth quarter of 2009. The settlement resolved all of the claims in this lawsuit against the Company, Marsh and the named individuals.

Estimates: The preparation of financial statements in conformity with accounting principles generally accepted in the United States requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities and disclosure of assets and liabilities at the date of the financial statements, and the reported amounts of revenues and expenses during the reporting period. Actual results may vary from those estimates.

New Accounting Pronouncements: In June 2011, the FASB issued guidance related to the presentation of Comprehensive Income. The new guidance gives an entity the option to present the total of comprehensive income, the components of net income, and the components of other comprehensive income either in a single continuous statement of comprehensive income or in two separate but consecutive statements. In both choices, an entity is required to present each component of net income

along with total net income, each component of other comprehensive income along with a total for other

63

comprehensive income, and a total amount for comprehensive income. The guidance eliminates the option to present the components of other comprehensive income as part of the statement of changes in stockholders' equity. The guidance does not change the items that must be reported in other comprehensive income or when an item of other comprehensive income must be reclassified to net income.

On December 23, 2011, the FASB issued an update that indefinitely defers the provision in this guidance related to the presentation of reclassification adjustments. This new guidance is effective for fiscal and interim periods within those years beginning after December 15, 2011. Other than enhanced disclosure, adoption of this guidance will not have a material effect on the Company's financial statements.

In December 2009, the FASB issued new guidance related to the Consolidation of Variable Interest Entities ("VIE"). The new guidance focuses on "controlling financial interests" and requires companies to perform qualitative analysis to determine whether they must consolidate a VIE by assessing whether the variable interests give them controlling financial interests in the VIE. This guidance is effective for transfers occurring on or after November 15, 2009. Provisions must be applied in annual reporting periods beginning after November 15, 2009 and interim periods within that annual period. The adoption of the guidance did not have a material impact on the Company's financial statements.

Also, effective January 1, 2010, the Company adopted new guidance that indefinitely defers the above changes relating to the Company's interests in entities that have all the attributes of an investment company or for which it is industry practice to apply measurement principles for financial reporting that are consistent with those applied by an investment company. As a result, the guidance discussed in the preceding paragraph did not apply to certain investment management trusts managed by Mercer. Mercer manages approximately \$15 billion of assets in trusts or funds for which Mercer's management or trustee fee is considered a variable interest. Mercer is not the primary beneficiary of these trusts or funds. Mercer's only variable interest in any of these trusts or funds is its unpaid fees, if any. Mercer's maximum exposure to loss of its interests is, therefore, limited to collection of its fees.

In January 2011, the Company adopted guidance issued by the FASB on revenue recognition regarding multiple-deliverable revenue arrangements. The adoption of this new guidance did not have a material impact on the Company's financial statements.

In January 2011, the Company adopted guidance issued by the FASB which establishes a revenue recognition model for contingent consideration that is payable upon the achievement of an uncertain future event, referred to as a milestone. The scope of this guidance is limited to research or development arrangements and requires an entity to record the milestone payment in its entirety in the period received if the milestone meets all the necessary criteria to be considered substantive. However, entities would not be precluded from making an accounting policy election to apply another appropriate accounting policy that results in the deferral of some portion of the arrangement consideration. The adoption of this new guidance did not have a material impact on the Company's financial statements.

In May 2010, the FASB issued guidance for foreign currency issues and Venezuela's highly inflationary status. The guidance states that Venezuela's economy should be considered highly inflationary as of January 1, 2010 and therefore a U.S. dollar reporting entity must remeasure the financial statements of its Venezuelan subsidiaries as if the subsidiaries' functional reporting currency were the entity's reporting currency (i.e., the U.S. dollar). Any changes related to the conversion of non-U.S. dollar denominated balance sheet accounts must be recognized in earnings. The adoption of the guidance did not have a material impact on the Company's financial statements.

Reclassifications: Certain reclassifications have been made to prior year amounts to conform with current year presentation, in particular with regard to separate disclosure of current deferred income tax assets on the consolidated balance sheets.

2. Supplemental Disclosures

The following schedule provides additional information concerning acquisitions, interest and income taxes paid

<i>(In millions of dollars)</i>	2011	2010	2009
Assets acquired, excluding cash	\$ 214	\$ 867	\$ 420
Liabilities assumed	(21)	(176)	(24)
Shares issued (7.6 million and 10.7 million shares in 2010 and 2009, respectively)	—	(183)	(229)
Contingent/deferred purchase consideration	(33)	(81)	(100)
Net cash outflow for current year acquisitions	160	427	67
Purchase of other intangibles	4	3	—
Contingent payments from prior years' acquisitions	—	2	6
Deferred purchase consideration from prior years' acquisitions	11	60	—
Subtotal	\$ 175	\$ 492	\$ 73
Cash paid into escrow for future acquisition	62	—	—
Net cash outflow for acquisitions	\$ 237	\$ 492	\$ 73

<i>(In millions of dollars)</i>	2011	2010	2009
Interest paid	\$ 188	\$ 232	\$ 230
Income taxes paid, net of refunds	\$ 37	\$ 39	\$ 219

The Company had non-cash issuances of common stock under its share-based payment plan of \$197 million, \$182 million and \$123 million at December 31, 2011, 2010 and 2009, respectively. The Company recorded stock-based compensation expense related to equity awards of \$165 million, \$174 million and \$193 million for the years ended December 31, 2011, 2010 and 2009, respectively.

The consolidated statement of cash flows includes the cash flow impact of discontinued operations in each cash flow category. The cash flow impact of discontinued operations from the operating, financing and investing cash flow categories is as follows:

For the Year Ended December 31, <i>(In millions of dollars)</i>	2011	2010	2009
Net cash provided by (used for) operations	\$ 11	\$ (6)	\$ 50
Net cash used for investing activities	\$ —	\$ (14)	\$ (42)
Effect of exchange rate changes on cash and cash equivalents	\$ —	\$ (2)	\$ 5

The information above excludes the cash flow impacts of actual disposal transactions related to discontinued operations because the Company believes these transactions to be cash flows attributable to the parent company, arising from its decision to dispose of the discontinued operation. In 2010, the Company's cash flow reflects cash provided by investing activities of \$1.13 billion from the disposal of Kroll and \$110 million related to the disposition of KLS and in 2009, \$75 million primarily from the disposal of Kroll Government Services ("KGS").

An analysis of the allowance for doubtful accounts is as follows:

For the Year Ended December 31,				
(In millions of dollars)				
	2011	2010	2009	
Balance at beginning of year	\$ 114	\$ 107	\$ 93	
Provision charged to operations	11	20	23	
Accounts written-off, net of recoveries	(21)	(26)	(14)	
Effect of exchange rate changes and other	1	13	5	
Balance at end of year	\$ 105	\$ 114	\$ 107	

3. Other Comprehensive Income (Loss)

The components of comprehensive income are as follows:

For the Year Ended December 31,				
(In millions of dollars)				
	2011	2010	2009	
Foreign currency translation adjustments, net of income tax expense (credit) (\$4, \$(7) and \$54 in 2011, 2010 and 2009, respectively)	\$ (104)	\$ (27)	\$ 346	
Unrealized investment holding losses, net of income tax credit (\$4, \$2 and \$2 in 2011, 2010, and 2009, respectively)	(4)	(7)	(1)	
Less: Reclassification adjustment for realized (gains) included in net income, net of income tax expense of \$0, \$3 and \$1 in 2011, 2010 and 2009, respectively	(1)	(5)	(1)	
(Losses) gains related to pension/retiree plans, net of income tax credits (\$335, \$56 and \$172 in 2011, 2010 and 2009, respectively)	(779)	(90)	(417)	
Other comprehensive (loss) income	(888)	(129)	(73)	
Net income before non-controlling interests	1,015	871	241	
Comprehensive income before non-controlling interests	127	742	168	
Less: Comprehensive income attributable to non-controlling interests	(22)	(16)	(14)	
Comprehensive income attributable to the Company	\$ 105	\$ 726	\$ 154	

The components of accumulated other comprehensive income (loss) are as follows:

As of December 31,			
(In millions of dollars)			
	2011	2010	
Foreign currency translation adjustments (net of deferred tax liability of \$14 and \$10 in 2011 and 2010, respectively)	\$ (42)	\$ 62	
Net unrealized investment gains (net of deferred tax liability of \$1 and \$5 in 2011 and 2010, respectively)	6	11	
Net charges related to pension / retiree plans (net of deferred tax asset of \$1,508 and \$1,173 in 2011 and 2010, respectively)	(3,152)	(2,373)	
	\$ (3,188)	\$ (2,300)	

4. Acquisitions

During 2011 the Company made seven acquisitions in its Risk and Insurance Services segment and five in its Consulting segment. In January 2011, Marsh acquired RJF Agencies, Inc., an independent insurance broking firm in the Midwest. In February 2011, Marsh acquired Hampton Roads Bonding, a

surety bonding agency for commercial, road, utility, maritime and government contractors in the state of Virginia, and the Boston office of Kinloch Consulting Group, Inc. In July 2011, Marsh acquired Prescott Pallet Benefits, an employee benefits broker in the state of Texas. In October 2011, Marsh acquired the employee benefits division of Kaeding, Ernst & Co, a Massachusetts-based employee benefits, life insurance and financial planning consulting firm. In November 2011, Marsh acquired Gallagher & Associates, Inc., a property and casualty insurance agency based in Minnesota. In November 2011, Marsh acquired Seitlin Insurance, an insurance firm based in South Florida. These acquisitions were made to expand Marsh's share in the middle-market through Marsh & McLennan Agency.

In January 2011, Mercer acquired Hammond Associates, an investment consulting company for endowments and foundations in the U.S. In June 2011, Mercer acquired Evaluation Associates LLC, an investment consulting firm. In July 2011, Mercer acquired Mahoney Associates, a health and benefits advisory firm based in South Florida. In August 2011, Mercer acquired Censeo Corporation, a human resource consulting firm based in Florida. In December 2011, Mercer acquired Alicia Smith & Associates, a Medicaid policy consulting firm based in Washington, D.C.

Total purchase consideration for the 2011 acquisitions was \$197 million which consisted of cash paid of \$164 million and deferred and estimated contingent consideration of \$33 million. Contingent consideration arrangements are primarily based on EBITDA and revenue targets over two to four years. The fair value of the contingent consideration was based on projected revenue and earnings of the acquired entities. Estimated fair values of assets acquired and liabilities assumed are subject to adjustment when purchase accounting is finalized. The Company also paid \$27 million of deferred purchase and contingent consideration related to acquisitions made in prior years. In addition, the Company paid \$4 million to purchase other intangible assets during 2011.

In the second quarter of 2011, Marsh acquired the remaining minority interest of a previously majority owned entity for total purchase consideration of \$8 million and accounted for this acquisition under the accounting guidance for consolidations and non-controlling interests. This guidance requires that changes in a parent's ownership interest while retaining financial controlling interest in a subsidiary be accounted for as an equity transaction. Stepping up the acquired assets to fair value or the recording of goodwill is not permitted. Therefore, the Company recorded a decrease to additional paid-in capital in 2011 of \$2 million related to this transaction.

In the first quarter of 2011, the Company paid deferred purchase consideration of \$13 million related to the purchase in 2009 of the minority interest of a previously controlled entity.

The following table presents the preliminary allocation of the acquisition cost to the assets acquired and liabilities assumed, based on their fair values (amounts in millions):

Cash	\$	164
Deferred/Contingent consideration		33
Total Consideration	\$	197
Allocation of purchase price:		
Cash and cash equivalents	\$	4
Accounts receivable, net		8
Other current assets		—
Property, plant, and equipment		3
Other assets		1
Intangible assets		80
Goodwill		122
Total assets acquired		218
Current liabilities		14
Other liabilities		7
Total liabilities assumed		21
Net assets acquired	\$	197

Prior Year Acquisitions

The Company made six acquisitions in its Risk and Insurance Services segment and two acquisitions in its Consulting segment during 2010.

In the first quarter of 2010, the Company acquired Haake Companies, Inc., an independent insurance broking firm in the Midwest, and Thomas Rutherford, Inc., an insurance broking firm in the Southeast and mid-Atlantic regions in the U.S. In the second quarter of 2010, Marsh completed the acquisition of HSBC Insurance Brokers Ltd. ("HIBL"). This transaction deepens Marsh's presence in the U.K., Hong Kong, Singapore, China and the Middle East. As part of the acquisition agreement, Marsh also entered into a strategic partnership with HSBC Bank that gives the Company preferred access to provide insurance broking and risk management services to HSBC and their corporate and private clients. Also in the second quarter, Marsh & McLennan Agency acquired the Bostonian Group, a regional insurance brokerage in New England. In the fourth quarter of 2010, Marsh acquired Strategic Benefits Solutions, Inc., a benefits brokerage and consulting firm located in the Southeast region of the U.S., and Trion Group, Inc., a provider of brokerage and administrative services. Each of these acquisitions, except HIBL, were made to expand Marsh's share in the middle-market through Marsh & McLennan Agency.

In July 2010, Mercer acquired IPA, a provider of health and benefit record-keeping and employee enrollment technology. In August 2010, Mercer acquired ORC Worldwide, a premier provider of HR knowledge, data and solutions for professionals in numerous industries.

Total purchase consideration for the eight acquisitions made during the year of 2010 was \$754 million which consisted of cash paid of \$490 million, the issuance of 7.6 million shares with a fair value of \$183 million, and estimated contingent consideration of \$81 million. Contingent consideration arrangements are primarily based on EBITDA and revenue targets over two to four years. The fair value of the contingent consideration was based on earnings projections of the acquired entities. Estimated fair values of assets acquired and liabilities assumed are subject to adjustment when purchase accounting is finalized.

In 2010, the Company also paid \$60 million of deferred purchase consideration and \$2 million of contingent purchase consideration related to acquisitions made in prior years and \$3 million to purchase other intangible assets.

In the first quarter of 2010, the Company paid deferred purchase consideration of \$15 million related to the purchase in 2009 of the minority interest of a previously controlled entity.

Pending Acquisitions

In January 2012, Marsh announced that it had acquired Alexander Forbes' South African brokerage operations, including Alexander Forbes Risk Services and related ancillary operations and insurance broking operations in Botswana and Namibia.

Pro-Forma Information

While the Company does not believe its acquisitions are material in the aggregate, the following unaudited pro-forma financial data gives effect to the acquisitions made by the Company during 2011 and 2010. In accordance with accounting guidance related to pro-forma disclosures, the information presented for current year acquisitions is as if they occurred on January 1, 2010. The pro-forma information adjusts for the effects of amortization of acquired intangibles. The unaudited pro-forma financial data is presented for illustrative purposes only and is not necessarily indicative of the operating results that would have been achieved if such acquisitions had occurred on the dates indicated, nor is it necessarily indicative of future consolidated results.

(In millions, except per share data)	Year Ended December 31,		
	2011	2010	2009
Revenue	\$ 11,563	\$ 10,839	\$ 10,436
Income from continuing operations	\$ 985	\$ 580	\$ 572
Net income attributable to the Company	\$ 996	\$ 870	\$ 268
Basic net income per share:			
– Continuing operations	\$ 1.77	\$ 1.03	\$ 1.02
– Net income attributable to the Company	\$ 1.83	\$ 1.59	\$ 0.49
Diluted net income per share:			
– Continuing operations	\$ 1.74	\$ 1.02	\$ 1.01
– Net income attributable to the Company	\$ 1.80	\$ 1.57	\$ 0.49

The Consolidated Statements of Income for 2011 include approximately \$79 million of revenue and \$12 million of net operating income, respectively, related to acquisitions made during 2011.

5. Discontinued Operations

As part of the disposal transactions for Putnam and Kroll, the Company provided certain indemnities, primarily related to pre-transaction tax uncertainties and legal contingencies. In accordance with applicable accounting guidance, liabilities were established related to these indemnities at the time of the sales and reflected as a reduction of the gain on disposal. Discontinued operations includes charges or credits resulting from the settlement or resolution of the indemnified matters, as well as adjustments to the liabilities related to such matters. Discontinued operations in 2011 includes credits of \$50 million from the resolution of certain legal matters and insurance recoveries, as well as the settlement of tax audits and the expiration of the statutes of limitations related to certain of the indemnified matters, primarily with respect to Putnam.

Marsh's BPO business, one of seven units within the Marsh Consumer business, provides policy, claims, call center and accounting operations on an outsourced basis to life insurance carriers (herein referred to as the "Marsh BPO" business). Marsh invested in a technology platform that was designed to make the BPO business scalable and more efficient. During 2011, Marsh decided that it would cease investing in the technology platform and instead exit the business via a sale. In the fourth quarter of 2011, management initiated a plan to sell the Marsh BPO business. The Company wrote off capitalized software of the BPO business of \$17 million, net of tax, which is included in discontinued operations.

In the first quarter of 2010, Kroll completed the sale of KLS and on August 3, 2010, the Company completed the sale of Kroll to Alteryx.

Kroll's results of operations are reported as discontinued operations in the Company's consolidated statements of income. The year ended 2010 also includes the gain on the sale of Kroll and related tax benefits and the loss on the sale of KLS, which includes the tax provision of \$36 million on the sale.

The Company's tax basis in its investment in the stock of Kroll at the time of sale exceeded the recorded amount primarily as a result of prior impairments of goodwill recognized for financial reporting, but not tax. A \$265 million deferred tax benefit was recorded in discontinued operations in 2010 as a result of the sale of Kroll.

Summarized Statements of Income data for discontinued operations is as follows:

For the Year Ended December 31, (In millions of dollars)	2011	2010	2009
Kroll Operations			
Revenue	\$ —	\$ 381	\$ 699
Expense ^(a)	—	345	958
Net operating income	—	36	(259)
Income tax	—	16	24
Income from Kroll operations, net of tax	—	20	(283)
Other discontinued operations, net of tax	(17)	(7)	—
Income (loss) from discontinued operations, net of tax	(17)	13	(283)
Disposals of discontinued operations ^(b)	25	58	8
Income tax (credit) expense ^(c)	(25)	(235)	15
Disposals of discontinued operations, net of tax	50	293	(7)
Discontinued operations, net of tax	\$ 33	\$ 306	\$ (290)
Discontinued operations, net of tax per share			
— Basic	\$ 0.06	\$ 0.55	\$ (0.54)
— Diluted	\$ 0.06	\$ 0.55	\$ (0.54)

(a) Includes goodwill impairment charge of \$315 million in 2009.

(b) Includes gain on sale of Kroll and the gain on the sale of KLS in 2010 and a loss on the sale of Kroll Government Services in 2009.

(c) Includes the provision / (credit) for income taxes relating to the recognition of tax benefits recorded in connection with the sale of Kroll as well as a tax provision of \$36 million on the sale of KLS in 2010.

6. Goodwill and Other Intangibles

The Company is required to assess goodwill and any indefinite-lived intangible assets for impairment annually, or more frequently if circumstances indicate impairment may have occurred. The Company performs the annual impairment test for each of its reporting units during the third quarter of each year. The Company adopted new accounting provisions in the third quarter of 2011. Under this guidance, a company may first assess qualitative factors to determine whether it is necessary to perform the goodwill impairment test. If, as a result of this qualitative assessment, a company determines the fair value of a reporting unit is more likely than not lower than its carrying value, a step 1 impairment assessment must be performed. The Company considered the totality of numerous factors, which included that the fair value of each reporting unit exceeded its carrying value by a substantial margin in its most recent

estimate of reporting unit fair values, whether significant acquisitions or dispositions occurred which might alter the fair values of its reporting units, macroeconomic conditions and their potential impact on reporting unit fair values, actual performance compared with budget and prior projections used in its estimation of reporting unit fair values, industry and market conditions, and the year over year change in the Company's share price.

Based on its qualitative evaluation, the Company concluded that a two-step goodwill impairment test was not required in 2011.

The Company completed the sale of Kroll on August 3, 2010. As previously reported, in the second quarter of 2009, Kroll completed the sale of KGS, its U.S. government security clearance screening business. As a result of the sale, the Company allocated goodwill between KGS (the portion of the reporting unit sold) and Kroll (the portion of the reporting unit retained), based on the relative fair value of the two units. In addition, as required under GAAP, the Company evaluated the portion of the reporting unit retained for potential impairment. Fair value was estimated using a market approach, based on management's latest projections and outlook for the businesses in the current environment. This fair value determination was categorized as Level 3 in the fair value hierarchy. On the basis of the step one impairment test, the Company concluded that goodwill in the reporting unit was impaired. A step two impairment test which under ASC Topic No. 350 ("Intangibles – Goodwill and Other") is required to be completed after an impairment is indicated in a step one test and requires a complete re-valuation of all assets and liabilities of the reporting units in the same manner as a business combination. The Company recorded a non-cash charge of \$315 million to write down Kroll's goodwill to its estimated fair value in 2009. The charge of \$315 million is included in discontinued operations, which also includes the operating results of Kroll.

Other intangible assets that are not deemed to have an indefinite life are amortized over their estimated lives and reviewed for impairment upon the occurrence of certain triggering events in accordance with applicable accounting literature.

Changes in the carrying amount of goodwill are as follows:

<i>(In millions of dollars)</i>	2011		2010	
Balance as of January 1, as reported ^(a)	\$	6,420	\$	5,990
Goodwill acquired		124		502
Other adjustments ^(b)		18		(72)
Balance at December 31,	\$	6,562	\$	6,420

(a) Amounts in 2010 exclude goodwill and accumulated impairment losses related to Kroll, which were reclassified to discontinued operations.

(b) Primarily purchase accounting adjustments and foreign exchange.

The goodwill acquired of \$124 million in 2011 represents \$76 million related to the Risk and Insurance Services segment and \$48 million related to the Consulting segment.

Goodwill allocable to the Company's reportable segments is as follows: Risk and Insurance Services, \$4.5 billion and Consulting, \$2.1 billion.

Amortized intangible assets consist of the cost of client lists, client relationships and trade names acquired. The gross cost and accumulated amortization is as follows:

<i>December 31, (In millions of dollars)</i>	2011			2010		
	Gross Cost	Accumulated Amortization	Net Carrying Amount	Gross Cost	Accumulated Amortization	Net Carrying Amount
Amortized intangibles	\$ 666	\$ 265	\$ 401	\$ 615	\$ 212	\$ 403

Aggregate amortization expense for the years ended December 31, 2011, 2010 and 2009 was \$65 million, \$50 million and \$26 million, respectively, and the estimated future aggregate amortization expense is as follows:

For the Years Ending December 31, (In millions of dollars)		Estimated Expense
2012	\$	64
2013		59
2014		55
2015		53
2016		40
Subsequent years		130
	\$	401

7. Income Taxes

For financial reporting purposes, income before income taxes includes the following components:

For the Years Ended December 31, (In millions of dollars)		2011	2010	2009
Income before income taxes:				
U.S.	\$	121	\$ (296)	\$ (438)
Other		1,283	1,065	990
	\$	1,404	\$ 769	\$ 552

The expense (benefit) for income taxes is comprised of:

Income taxes:

Current—				
U.S. Federal	\$	7	\$ (90)	\$ (308)
Other national governments		289	249	264
U.S. state and local		24	21	15
		320	180	(29)
Deferred—				
U.S. Federal		5	(28)	16
Other national governments		90	50	39
U.S. state and local		7	2	(5)
		102	24	50
Total income taxes	\$	422	\$ 204	\$ 21

The significant components of deferred income tax assets and liabilities and their balance sheet classifications are as follows:

December 31, (In millions of dollars)	2011	2010
Deferred tax assets:		
Accrued expenses not currently deductible	\$ 559	\$ 524
Differences related to non-U.S. operations ^(a)	188	310
Accrued retirement & postretirement benefits—non-U.S. operations	164	45
Accrued retirement benefits U.S.	507	344
Net operating losses ^(b)	129	190
Income currently recognized for tax	62	57
Foreign tax credit carryforwards	169	129
Other	114	181
	\$ 1,892	\$ 1,780
Deferred tax liabilities:		
Unrealized investment holding gains	\$ 3	\$ 6
Differences related to non-U.S. operations	99	174
Depreciation and amortization	233	203
Other	9	15
	\$ 344	\$ 398

(a) Net of valuation allowances of \$3 million in 2011 and 2010.

(b) Net of valuation allowances of \$46 million and \$47 million in 2011 and 2010, respectively.

December 31, (In millions of dollars)	2011	2010
Balance sheet classifications:		
Current assets	\$ 376	\$ 177
Other assets	\$ 1,205	\$ 1,205
Current liabilities	\$ (12)	\$ —
Other liabilities	\$ (21)	\$ —

U.S. Federal income taxes are not provided on temporary differences with respect to investments in foreign subsidiaries that are essentially permanent in duration, which at December 31, 2011 amounted to approximately \$4.1 billion. The determination of the unrecognized deferred tax liability with respect to these investments is not practicable.

A reconciliation from the U.S. Federal statutory income tax rate to the Company's effective income tax rate is shown below.

For the Years Ended December 31,	2011	2010	2009
	%	%	%
U.S. Federal statutory rate	35.0	35.0	35.0
U.S. state and local income taxes—net of U.S. Federal income tax benefit	1.6	1.9	1.3
Differences related to non-U.S. operations	(6.5)	(9.5)	(15.9)
Change in Unrecognized Tax Benefits	(0.1)	(0.2)	(16.8)
Other	0.1	(0.7)	0.2
Effective tax rate	30.1	26.5	3.8

The Company's consolidated tax rate in 2011 was 30.1% and in 2010 was 26.5%. The tax rate in each year reflects foreign operations, which are taxed at rates lower than the U.S. statutory tax rate.

The Company's consolidated effective tax rate in 2009 was 3.8%. The tax rate reflects reductions relating to a decrease in the liability for unrecognized tax benefits and foreign operations taxed at rates lower than the U.S. statutory tax rate. The decrease in the liability for unrecognized tax benefits resulted from expiring statutes of limitations, audit settlements, and changes in estimates.

Valuation allowances had net decreases of \$1 million and \$4 million in 2011 and 2010, respectively. During the respective years, adjustments of the beginning of the year balances of valuation allowances decreased income tax expense by \$7 million in 2011 and by \$1 million in 2010. None of the cumulative valuation allowances relate to amounts which if realized would increase contributed capital in the future. Approximately 78% of the Company's net operating loss carryforwards expire from 2012 through 2031, and others are unlimited. The potential tax benefit from net operating loss carryforwards at the end of 2011 comprised state and local, and non-U.S. tax benefits of \$93 million and \$82 million, respectively, before reduction for valuation allowances. Foreign tax credit carryforwards expire from 2018 through 2021.

The realization of deferred tax assets depends on generating future taxable income during the periods in which the tax benefits are deductible or creditable. The Company and Marsh have been profitable globally. However, tax liabilities are determined and assessed on a legal entity and jurisdictional basis. Certain taxing jurisdictions allow or require combined or consolidated tax filings.

In the United States, certain groups within the Company, which file on a combined basis, were profitable in 2011, but incurred losses in 2009 and 2010, and an entity within Marsh's operations, which files on a separate entity basis incurred a loss in 2009. The Company assessed the realizability of its domestic deferred tax assets, particularly state deferred tax assets of Marsh relating to jurisdictions in which it files separate tax returns, state deferred tax assets of all of the Company's domestic operations related to jurisdictions in which the Company files a unitary or combined state tax return, and foreign tax credit carryforwards in the Company's consolidated U.S. federal tax return. When making its assessment about the realization of its domestic deferred tax assets at December 31, 2011, the Company considered all available evidence, placing particular weight on evidence that could be objectively verified. The evidence considered included (i) the profitability of the Company's U.S. operations in 2011 (ii) the nature, frequency, and severity of current and cumulative financial reporting losses, (iii) actions completed that are designed to reduce capacity and adjust to lower demand in the current economic environment, (iv) profit trends evidenced by continued improvements in the Company's and Marsh's operating performance, (v) the non-recurring nature of some of the items that contributed to the losses, (vi) the carryforward periods for the net operating losses ("NOLs") and foreign tax credit carryforwards, (vii) the sources and timing of future taxable income, giving weight to sources according to the extent to which they can be objectively verified, and (viii) tax planning strategies that would be implemented, if necessary, to accelerate utilization of NOLs. Based on its assessment, the Company concluded that it is more likely than not that a substantial portion of these deferred tax assets are realizable and a valuation allowance was recorded to reduce the domestic tax assets to the amount that the Company believes is more likely than not to be realized. In the event sufficient taxable income is not generated in future periods, additional valuation allowances of

up to approximately \$240 million could be required relating to these domestic deferred tax assets. The realization of the remaining U.S. federal deferred tax assets is not as sensitive to U.S. profits because it is supported by anticipated repatriation of future annual earnings from the Company's profitable global operations, consistent with the Company's historical practice. In addition, when making its assessment about the realization of its domestic deferred tax assets at December 31, 2011, the Company continued to assess the realizability of deferred tax assets of certain other entities with a history of recent losses, including other U.S. entities that file separate state tax returns and foreign subsidiaries, and recorded valuation allowances as appropriate.

Following is a reconciliation of the Company's total gross unrecognized tax benefits for the years ended December 31, 2011, 2010 and 2009:

<i>(In millions of dollars)</i>	2011	2010	2009
Balance at January 1	\$ 199	\$ 206	\$ 293
Additions, based on tax positions related to current year	7	7	8
Additions for tax positions of prior years	39	10	28
Reductions for tax positions of prior years	(91)	(6)	(4)
Reductions due to reclassification of tax indemnifications on sale of Kroll	—	(3)	—
Settlements	(6)	(4)	(4)
Lapses in statutes of limitation	(5)	(11)	(115)
Balance at December 31	\$ 143	\$ 199	\$ 206

Of the total unrecognized tax benefits at December 31, 2011 and 2010, \$102 million and \$123 million, respectively, represent the amount that, if recognized, would favorably affect the effective tax rate in any future periods. The total gross amount of accrued interest and penalties at December 31, 2011 and 2010, before any applicable federal benefit, was \$17 million and \$35 million, respectively.

As discussed in Note 5, the Company has provided certain indemnities related to contingent tax liabilities as part of the disposals of Putnam and Kroll. At December 31, 2011, 2010 and 2009, \$14 million, \$75 million and \$80 million, respectively, included in the chart above, relates to Putnam and Kroll positions included in consolidated Company tax returns. Since the Company remains primarily liable to the taxing authorities for resolution of uncertain tax positions related to consolidated returns, these balances will remain as part of the Company's consolidated liability for uncertain tax positions. Any future charges or credits that are directly related to the disposal of Putnam and Kroll and the indemnified contingent tax issues, including interest accrued, will be recorded in discontinued operations as incurred. The balance of gross unrecognized tax benefits at January 1, 2010 in the chart above includes balances related to stand alone tax filings of Kroll that were reclassified and are included as part of the fair value liability for contingent tax indemnities following the sale transaction.

The Company is routinely examined by the jurisdictions in which it has significant operations. The Internal Revenue Service (IRS) completed its examination of 2006 through 2008 during the first quarter of 2011 and is currently examining 2009 and 2010. During 2011, the Company was accepted to participate in the IRS Compliance Assurance Process (CAP) which is structured to conduct real-time compliance reviews. The IRS is currently performing a pre-filing review of the Company's 2011 U.S. operations. New York State has examinations underway for various entities covering the years 2003 through 2008. The California appeal for the years 1999 through 2002 was completed in the fourth quarter of 2011 and years 2003 through 2005 are still in appeals. Massachusetts completed its examination of years 2006 through 2007 for various entities during the second quarter of 2011 and the Company is currently in appeals. During 2011, the United Kingdom completed its examination of tax years 2008 through 2009 for various subsidiaries. Canada finalized its examination of tax years 2005 to 2008 and Germany completed the audit of tax years 2004 to 2008. There are no ongoing tax audits in the jurisdictions outside the U.S. in which the company has significant operations. The Company regularly considers the likelihood of assessments in each of the taxing jurisdictions resulting from examinations. The Company has

established appropriate liabilities for uncertain tax positions in relation to the potential assessments. The Company believes the resolution of tax matters will not have a material effect on the consolidated financial condition of the Company, although a resolution could have a material impact on the Company's net income or cash flows and on its effective tax rate in a particular future period. It is reasonably possible that the total amount of unrecognized tax benefits will decrease between zero and approximately \$ 80 million within the next twelve months due to settlement of audits and expiration of statutes of limitation.

8. Retirement Benefits

The Company maintains qualified and non-qualified defined benefit pension plans for its U.S. and non-U.S. eligible employees. The Company's policy for funding its tax qualified defined benefit retirement plans is to contribute amounts at least sufficient to meet the funding requirements set forth by U.S. law and the laws of the non-U.S. jurisdictions in which the Company offers defined benefit plans.

Combined U.S. and non-U.S. Plans

The weighted average actuarial assumptions utilized for the U.S. and significant non-U.S. defined benefit plans as of the end of the year are as follows:

	Pension Benefits		Postretirement Benefits	
	2011	2010	2011	2010
Weighted average assumptions:				
Discount rate (for expense)	5.59%	6.00%	5.81%	6.27%
Expected return on plan assets	8.19%	8.18%	—%	—%
Rate of compensation increase (for expense)	4.08%	4.16%	—%	—%
Discount rate (for benefit obligation)	4.91%	5.59%	5.05%	5.84%
Rate of compensation increase (for benefit obligation)	3.09%	4.09%	—%	—%

The Company uses actuaries from Mercer, a subsidiary of the Company, to perform valuations of its pension plans. The long-term rate of return assumption is selected for each plan based on the facts and circumstances that exist as of the measurement date, and the specific portfolio mix of each plan's assets. The Company utilizes a model developed by the Mercer actuaries to assist in the setting of this assumption. The model takes into account several factors, including: actual and target portfolio allocation; investment, administrative and trading expenses incurred directly by the plan trust; historical portfolio performance; relevant forward-looking economic analysis; and expected returns, variances and correlations for different asset classes. These measures are used to determine probabilities using standard statistical techniques to calculate a range of expected returns on the portfolio. The Company generally does not adjust the rate of return assumption from year to year if, at the measurement date, it is within the best estimate range, defined as between the 25th and 75th percentile of the expected long-term annual returns in accordance with the "American Academy of Actuaries Pension Practice Council Note May 2001 Selecting and Documenting Investment Return Assumptions" and consistent with Actuarial Standards of Practice No. 27. Historical long-term average asset returns of each plan are also reviewed to determine whether they are consistent and reasonable compared with the best estimate range. The expected return on plan assets is determined by applying the assumed long-term rate of return to the market-related value of plan assets. This market-related value recognizes investment gains or losses over a five-year period from the year in which they occur. Investment gains or losses for this purpose are the difference between the expected return calculated using the market-related value of assets and the actual return based on the market value of assets. Since the market-related value of assets recognizes gains or losses over a five-year period, the future market-related value of the assets will be impacted as previously deferred gains or losses are recorded.

The target asset allocation for the U.S. Plan is 58% equities and equity alternatives and 42% fixed income. At the end of 2011, the actual allocation for the U.S. Plan was 58% equities and equity alternatives and 42% fixed income. The target asset allocation for the U.K. Plan, which comprises

approximately 82% of non-U.S. Plan assets, is 58% equities and equity alternatives and 42% fixed income. At the end of 2011, the actual allocation for the U.K. Plan was 53% equities and equity alternatives and 47% fixed income. The assets of the Company's defined benefit plans are well-diversified and are managed in accordance with applicable laws and with the goal of maximizing the plans' real return within acceptable risk parameters. The Company uses threshold-based portfolio rebalancing to ensure the actual portfolio remains consistent with target asset allocation ranges.

The U.S. qualified plan holds eight million shares of the Company's common stock which were contributed to the Plan by the Company. This represents approximately 7% of that plan's assets. In addition, plan assets may be invested in funds managed by Mercer Investments.

The discount rate selected for each U.S. plan is based on a model bond portfolio with coupons and redemptions that closely match the expected liability cash flows from the plan. Discount rates for non-U.S. plans are based on appropriate bond indices such as the Markit iBoxx £ Corporates AA 15+ index in the U.K. Projected compensation increases reflect current expectations as to future levels of inflation.

The components of the net periodic benefit cost for defined benefit and other post-retirement plans are as follows:

Combined U.S. and significant non-U.S. Plans						
For the Years Ended December 31,				Pension Benefits		Postretirement Benefits
<i>(In millions of dollars)</i>				2011	2010	2009
Service cost	\$	226	\$	197	\$	188
Interest cost		609		578		551
Expected return on plan assets		(887)		(815)		(788)
Amortization of prior service credit		(19)		(21)		(49)
Recognized actuarial loss (credit)		215		144		70
Net periodic benefit cost	\$	144	\$	83	\$	(28)

Plan Assets

For the U.S. plan, investment allocation decisions are made by a fiduciary committee composed of senior executives appointed by the Company's Chief Executive Officer. For the non-U.S. plans, investment allocation decisions are made by local fiduciaries, in consultation with the Company for the larger plans. Plan assets are invested in a manner consistent with the fiduciary standards set forth in all relevant laws relating to pensions and trusts in each country. Our primary investment objectives are (1) to achieve an investment return that, in combination with current and future contributions, will provide sufficient funds to pay benefits, and (2) to minimize the risk of large losses. Our investment allocations are designed to meet these objectives by broadly diversifying plan assets among numerous asset classes with differing expected returns, volatilities, and correlations.

The major categories of plan assets include equity securities, equity alternative investments, and fixed income securities. For the U.S. qualified plan, the category ranges are 53 -63% for equities and equity alternatives, and 37 -47 % for fixed income. For the U.K. Plan, the category ranges are 55 -61 % for equities and equity alternatives, and 39 -45 % for fixed income. Asset allocation ranges are evaluated generally every three years. Asset allocation is monitored frequently and re-balancing actions are taken as appropriate.

Plan investments are exposed to stock market, interest rate, and credit risk. Concentrations of these risks are generally limited due to diversification by investment style within each asset class, diversification by investment manager, diversification by industry sectors and issuers, and the dispersion of investments across many geographic areas.

Unrecognized Actuarial Gains/Losses

In accordance with applicable accounting guidance, the funded status of the Company's pension plans are recorded in the consolidated balance sheets and provides for a delayed recognition of actuarial gains or losses arising from changes in the projected benefit obligation due to changes in the assumed discount

rates, differences between the actual and expected value of plan assets and other assumption changes. The unrecognized pension plan actuarial gains or losses and prior service costs not yet recognized in net periodic pension cost are recognized in AOCI, net of tax. These gains and losses are amortized prospectively out of AOCI over a period that approximates the average remaining service period of active employees, or for plans in which substantially all the participants are inactive, over the remaining life expectancy of the inactive employees.

U.S. Plans

The following schedules provide information concerning the Company's U.S. defined benefit pension plans and postretirement benefit plans:

December 31,	U.S. Pension Benefits		U.S. Postretirement Benefits	
(In millions of dollars)	2011	2010	2011	2010
Change in benefit obligation:				
Benefit obligation at beginning of year	\$ 4,041	\$ 3,629	\$ 180	\$ 163
Service cost	83	76	3	3
Interest cost	231	227	8	10
Actuarial (gain) loss	352	270	(20)	12
Medicare Part D subsidy	—	—	4	3
Benefits paid	(174)	(161)	(13)	(11)
Benefit obligation at end of year	\$ 4,533	\$ 4,041	\$ 162	\$ 180
Change in plan assets:				
Fair value of plan assets at beginning of year	\$ 3,444	\$ 2,959	\$ —	\$ —
Actual return on plan assets	199	425	—	—
Employer contributions	24	221	9	8
Medicare Part D subsidy	—	—	4	3
Benefits paid	(174)	(161)	(13)	(11)
Fair value of plan assets at end of year	\$ 3,493	\$ 3,444	\$ —	\$ —
Funded status	\$ (1,040)	\$ (597)	\$ (162)	\$ (180)
Net liability recognized	\$ (1,040)	\$ (597)	\$ (162)	\$ (180)
Amounts recognized in the consolidated balance sheets:				
Current liabilities	\$ (124)	\$ (23)	\$ (9)	\$ (11)
Noncurrent liabilities	(916)	(574)	(153)	(169)
	\$ (1,040)	\$ (597)	\$ (162)	\$ (180)
Amounts not yet recognized in net periodic cost and included in accumulated other comprehensive income:				
Unrecognized prior service credit	\$ 39	\$ 55	\$ 13	\$ 26
Unrecognized net actuarial (loss) gain	(1,695)	(1,327)	12	(4)
Total amounts included in accumulated other comprehensive income	\$ (1,656)	\$ (1,272)	\$ 25	\$ 22
Cumulative employer contributions in excess of net periodic cost	616	675	(187)	(202)
Net amount recognized in consolidated balance sheet	\$ (1,040)	\$ (597)	\$ (162)	\$ (180)
Accumulated benefit obligation at December 31	\$ 4,467	\$ 3,929	\$ —	\$ —

December 31,	U.S. Pension Benefits		U.S. Postretirement Benefits	
(In millions of dollars)	2011	2010	2011	2010
Reconciliation of unrecognized prior service credit:				
Amount disclosed as of prior year-end	\$ 55	\$ 73	\$ 26	\$ 39
Recognized as component of net periodic benefit credit	(16)	(18)	(13)	(13)
Amount at end of year	\$ 39	\$ 55	\$ 13	\$ 26

December 31,	U.S. Pension Benefits		U.S. Postretirement Benefits	
(In millions of dollars)	2011	2010	2011	2010
Reconciliation of unrecognized net actuarial gain (loss):				
Amount disclosed as of prior year-end	\$ (1,327)	\$ (1,258)	\$ (4)	\$ 9
Recognized as component of net periodic benefit cost	100	71	(4)	—
Changes in plan assets and benefit obligations recognized in other comprehensive income:				
Liability experience	(352)	(269)	20	(13)
Asset experience	(116)	129	—	—
Total gain (loss) recognized as change in plan assets and benefit obligations	(468)	(140)	20	(13)
Amount at end of year	\$ (1,695)	\$ (1,327)	\$ 12	\$ (4)

For the Years Ended December 31,	U.S. Pension Benefits			U.S. Postretirement Benefits		
(In millions of dollars)	2011	2010	2009	2011	2010	2009
Total recognized in net periodic benefit cost and other comprehensive loss (income)	\$ 467	\$ 148	\$ 42	\$ (9)	\$ 26	\$ (7)

Estimated amounts that will be amortized from accumulated other comprehensive income in the next fiscal year:

	U.S. Pension Benefits		U.S. Postretirement Benefits	
(In millions of dollars)	2012		2012	
Prior service credit	\$	(16)	\$	(12)
Net actuarial loss (gain)		146		(1)
Projected cost (credit)	\$	130	\$	(13)

The weighted average actuarial assumptions utilized in determining the above amounts for the U.S. defined benefit and other U.S. postretirement plans as of the end of the year are as follows:

	U.S. Pension Benefits		U.S. Postretirement Benefits	
	2011	2010	2011	2010
Weighted average assumptions:				
Discount rate (for expense)	5.90%	6.35%	5.95%	6.30%
Expected return on plan assets	8.75%	8.75%	—	—
Rate of compensation increase (for expense)	3.90%	3.90%	—	—
Discount rate (for benefit obligation)	5.15%	5.90%	5.10%	6.00%
Rate of compensation increase (for benefit obligation)	2.00%	3.90%	—	—

The projected benefit obligation, accumulated benefit obligation and aggregate fair value of plan assets for U.S. pension plans with accumulated benefit obligations in excess of plan assets were \$4.5 billion, \$4.5 billion and \$3.5 billion, respectively, as of December 31, 2011 and \$4.0 billion, \$3.9 billion and \$3.4 billion, respectively, as of December 31, 2010.

The projected benefit obligation for U.S. pension plans with projected benefit obligations in excess of plan assets was \$4.5 billion and \$3.5 billion, respectively, as of December 31, 2011 and \$4.0 billion and \$3.4 billion, respectively, as of December 31, 2010.

The components of the net periodic benefit cost for the U.S. defined benefit and other postretirement benefit plans are as follows:

U.S. Plans only		Pension Benefits			Postretirement Benefits		
For the Years Ended December 31,							
(In millions of dollars)		2011	2010	2009	2011	2010	2009
Service cost	\$	83	\$ 76	\$ 76	\$ 3	\$ 3	\$ 4
Interest cost		231	227	219	8	10	12
Expected return on plan assets		(315)	(295)	(293)	—	—	—
Amortization of prior service credit		(16)	(18)	(47)	(13)	(13)	(13)
Recognized actuarial loss (credit)		100	71	52	(4)	—	1
Net periodic benefit cost (credit)	\$	83	\$ 61	\$ 7	\$ (6)	\$ —	\$ 4

In December 2003, the Medicare Prescription Drug, Improvement and Modernization Act of 2003 became law. The net periodic benefit cost shown above for 2011, 2010 and 2009, respectively, includes the subsidy.

The assumed health care cost trend rate for Medicare eligibles is approximately 8.1% in 2011, gradually declining to 4.5% in 2028, and the rate for non-Medicare eligibles is 8% in 2011, gradually declining to 4.5% in 2028. Assumed health care cost trend rates have a small effect on the amounts reported for the U.S. health care plans because the Company caps its share of health care trend at 5%. A one percentage point change in assumed health care cost trend rates would have the following effects:

(In millions of dollars)	1 Percentage Point Increase		1 Percentage Point Decrease	
Effect on total of service and interest cost components	\$	—	\$	(1)
Effect on postretirement benefit obligation	\$	1	\$	(16)

Estimated Future Contributions

On January 3, 2012, the Company contributed \$ 100 million to its U.S. qualified plan. The Company expects to fund approximately \$ 24 million for its U.S. plans for the remainder of 2012. The Company's policy for funding its tax-qualified defined benefit retirement plans is to contribute amounts at least

sufficient to meet the funding requirements set forth in the U.S. and applicable foreign law. There currently is no ERISA funding requirement for the U.S. qualified plan for 2012.

Non-U.S. Plans

The following schedules provide information concerning the Company's non-U.S. defined benefit pension plans and non-U.S. postretirement benefit plans.

December 31,	Non-U.S. Pension Benefits		Non-U.S. Postretirement Benefits	
(In millions of dollars)	2011	2010	2011	2010
Change in benefit obligation:				
Benefit obligation at beginning of year	\$ 6,802	\$ 6,354	\$ 83	\$ 70
Service cost	143	121	2	1
Interest cost	378	351	5	4
Employee contributions	14	16	—	—
Actuarial loss	575	430	5	11
Plan amendments	(3)	—	—	—
Effect of settlement	(7)	(17)	—	—
Effect of curtailment	(1)	(2)	—	—
Special termination benefits	—	1	—	—
Benefits paid	(266)	(244)	(4)	(3)
Foreign currency changes	66	(208)	—	—
Newly disclosed plans	16	—	—	—
Benefit obligation at end of year	\$ 7,717	\$ 6,802	\$ 91	\$ 83
Change in plan assets:				
Fair value of plan assets at beginning of year	\$ 6,741	\$ 6,183	\$ —	\$ —
Actual return on plan assets	311	765	—	—
Effect of settlement	(6)	(17)	—	—
Company contributions	320	237	4	3
Employee contributions	14	16	—	—
Benefits paid	(266)	(244)	(4)	(3)
Foreign currency changes	82	(202)	—	—
Newly disclosed plans	12	—	—	—
Other	(2)	3	—	—
Fair value of plan assets at end of year	\$ 7,206	\$ 6,741	\$ —	\$ —
Funded status	\$ (511)	\$ (61)	\$ (91)	\$ (83)
Net liability recognized	\$ (511)	\$ (61)	\$ (91)	\$ (83)
Amounts recognized in the consolidated balance sheets:				
Non-current assets	\$ 39	\$ 265	\$ —	\$ —
Current liabilities	(106)	(8)	(4)	(4)
Non-current liabilities	(444)	(318)	(87)	(79)
	\$ (511)	\$ (61)	\$ (91)	\$ (83)
Amounts not yet recognized in net periodic cost and included in accumulated other comprehensive income:				
Unrecognized prior service credit	\$ 23	\$ 23	\$ 1	\$ 1
Unrecognized net actuarial loss	(3,038)	(2,305)	(19)	(14)
Total amounts included in AOCI	\$ (3,015)	\$ (2,282)	\$ (18)	\$ (13)
Cumulative employer contributions in excess of net periodic cost	2,504	2,221	(73)	(70)
Net amount recognized in consolidated balance sheet	\$ (511)	\$ (61)	\$ (91)	\$ (83)
Accumulated benefit obligation at December 31	\$ 7,246	\$ 6,313	\$ —	\$ —

December 31,	Non-U.S. Pension Benefits		Non-U.S. Postretirement Benefits	
(In millions of dollars)	2011	2010	2011	2010
Reconciliation of prior service credit (cost):				
Amount disclosed as of prior year-end	\$ 23	\$ 24	\$ 1	\$ 1
Recognized as component of net periodic benefit credit	3	(2)	—	—
Changes in plan assets and benefit obligations recognized in other comprehensive income:				
Plan amendments	(3)	—	—	—
Exchange rate adjustments	—	1	—	—
Amount at end of year	\$ 23	\$ 23	\$ 1	\$ 1

December 31,	Non-U.S. Pension Benefits		Non-U.S. Postretirement Benefits	
(In millions of dollars)	2011	2010	2011	2010
Reconciliation of net actuarial loss:				
Amount disclosed as of prior year-end	\$ (2,305)	\$ (2,268)	\$ (14)	\$ (4)
Recognized as component of net periodic benefit cost	115	73	—	—
Effect of settlement	—	5	—	—
Changes in plan assets and benefit obligations recognized in other comprehensive income:				
Liability experience	(575)	(430)	(5)	(10)
Asset experience	(261)	244	—	—
Effect of curtailment	(1)	2	—	—
Total amount recognized as change in plan assets and benefit obligations	(837)	(184)	(5)	(10)
Exchange rate adjustments	(11)	69	—	—
Amount at end of year	\$ (3,038)	\$ (2,305)	\$ (19)	\$ (14)

For the Years Ended December 31,	Non-U.S. Pension Benefits			Non-U.S. Postretirement Benefits		
(In millions of dollars)	2011	2010	2009	2011	2010	2009
Total recognized in net periodic benefit cost and other comprehensive loss	\$ 792	\$ 66	\$ 519	\$ 12	\$ 15	\$ 3

Estimated amounts that will be amortized from accumulated other comprehensive income in the next fiscal year:

	Non-U.S. Pension Benefits	Non-U.S. Postretirement Benefits
(In millions of dollars)	2012	2012
Prior service credit	\$ 3	\$ —
Net actuarial loss	(116)	(1)
Projected cost	\$ (113)	\$ (1)

December 31,	Non-U.S. Pension Benefits		Non-U.S. Postretirement Benefits	
(In millions of dollars)	2011	2010	2011	2010
Weighted average assumptions:				
Discount rate (for expense)	5.41%	5.80%	5.51%	6.20%
Expected return on plan assets	7.91%	7.90%	—%	—%
Rate of compensation increase (for expense)	4.19%	4.30%	—%	—%
Discount rate (for benefit obligation)	4.77%	5.40%	4.95%	5.50%
Rate of compensation increase (for benefit obligation)	3.73%	4.20%	—%	—%

The non-U.S. defined benefit plans do not have any direct ownership of the Company's common stock.

The pension plan in the United Kingdom holds a limited partnership interest in the Trident III private equity fund valued at \$169 million at December 31, 2011.

The projected benefit obligation, accumulated benefit obligation and fair value of plan assets for the non-U.S. pension plans with accumulated benefit obligations in excess of plan assets were \$1.4 billion, \$1.3 billion and \$1.0 billion, respectively, as of December 31, 2011 and \$1.2 billion, \$1.1 billion and \$0.9 billion, respectively, as of December 31, 2010.

The projected benefit obligation and fair value of plan assets for non-U.S. pension plans with projected benefit obligations in excess of plan assets was \$7.6 billion and \$7.0 billion, respectively, as of December 31, 2011 and \$1.3 billion and \$1.0 billion, respectively, as of December 31, 2010.

The components of the net periodic benefit cost for the non-U.S. defined benefit and other postretirement benefit plans and the curtailment, settlement and termination expenses are as follows:

For the Years Ended December 31,	Non-U.S. Pension Benefits			Non-U.S. Postretirement Benefits		
(In millions of dollars)	2011	2010	2009	2011	2010	2009
Service cost	\$ 143	\$ 121	\$ 112	\$ 2	\$ 1	\$ 1
Interest cost	378	351	332	5	4	5
Expected return on plan assets	(572)	(520)	(495)	—	—	—
Amortization of prior service cost	(3)	(3)	(2)	—	—	—
Recognized actuarial loss	115	73	18	—	—	—
Net periodic benefit cost (credit)	61	22	(35)	7	5	6
Settlement (credit)/loss	—	5	1	—	—	—
Curtailment (credit)/loss	—	—	—	—	—	—
Special termination benefits	—	1	—	—	—	—
Total cost (credit)	\$ 61	\$ 28	\$ (34)	\$ 7	\$ 5	\$ 6

The assumed health care cost trend rate was approximately 6.7% in 2011, gradually declining to 4.9% in 2025. Assumed health care cost trend rates can have a significant effect on the amounts reported for the non-U.S. health care plans. A one percentage point change in assumed health care cost trend rates would have the following effects:

(In millions of dollars)	1 Percentage Point Increase	1 Percentage Point Decrease
Effect on total of service and interest cost components	\$ 1	\$ —
Effect on postretirement benefit obligation	\$ 10	\$ (8)

Estimated Future Contributions

The Company expects to fund approximately \$395 million to its non-U.S. pension plans in 2012. Funding requirements for non-U.S. plans vary by country. Contribution rates are determined by the local actuaries based on local funding practices and requirements. Funding amounts may be influenced by future asset performance, the level of discount rates and other variables impacting the assets and/or liabilities of the plan. In addition, amounts funded in the future, to the extent not due under regulatory requirements, may be affected by alternative uses of the Company's cash flows, including dividends, investments and share repurchases.

Estimated Future Benefit Payments

The Plan's estimated future benefit payments for its pension and postretirement benefits (without reduction for Medicare subsidy receipts) at December 31, 2011 are as follows:

December 31, (In millions of dollars)	Pension Benefits		Postretirement Benefits	
	U.S.	Non-U.S.	U.S.	Non-U.S.
2012	\$ 197	\$ 247	\$ 11	\$ 4
2013	\$ 207	\$ 253	\$ 12	\$ 4
2014	\$ 218	\$ 267	\$ 12	\$ 4
2015	\$ 230	\$ 283	\$ 12	\$ 4
2016	\$ 242	\$ 301	\$ 12	\$ 4
2017-2021	\$ 1,395	\$ 1,786	\$ 61	\$ 25

Defined Benefit Plans Fair Value Disclosures

In December 2008 the FASB issued guidance for Employers' Disclosures About Pension and Other Post Retirement Benefit Plan Assets. The guidance requires fair value plan asset disclosures for an employer's defined benefit pension and postretirement plans similar to the guidance on Fair Value Measurements as well as (a) how investment allocation decisions are made, (b) the major categories of plan assets, and (c) significant concentrations of risk within plan assets.

The U.S. and non-U.S. plan investments are classified into Level 1, which refers to securities valued using quoted prices from active markets for identical assets; Level 2, which refers to securities not traded on an active market but for which observable market inputs are readily available; and Level 3, which refers to securities valued based on significant unobservable inputs. Assets and liabilities are classified in their entirety based on the lowest level of input that is significant to the fair value measurement. The following table sets forth, by level within the fair value hierarchy, a summary of the U.S. and non-U.S. plans investments measured at fair value on a recurring basis at December 31, 2011 and 2010.

Assets (In millions of dollars)	Fair Value Measurements at December 31, 2011				Total
	Quoted Prices in Active Markets for Identical Assets (Level 1)	Significant Other Observable Inputs (Level 2)	Significant Unobservable Inputs (Level 3)		
Common/Collective trusts	\$ 10	\$ 4,837	\$ —	\$	4,847
Corporate obligations	—	1,792	1		1,793
Corporate stocks	1,716	15	8		1,739
Private equity/Partnerships	—	1	779		780
Government securities	10	368	—		378
Real estate	14	4	319		337
Short-term investment funds	288	42	—		330
Company common stock	253	—	—		253
Other investments	1	34	202		237
Insurance group annuity contracts	—	—	20		20
Swaps	—	5	—		5
Total investments	\$ 2,292	\$ 7,098	\$ 1,329	\$	10,719

Assets (In millions of dollars)	Fair Value Measurements at December 31, 2010				Total
	Quoted Prices in Active Markets for Identical Assets (Level 1)	Significant Other Observable Inputs (Level 2)	Significant Unobservable Inputs (Level 3)		
Common/Collective trusts	\$ —	\$ 4,471	\$ —	\$	4,471
Corporate obligations	—	1,103	8		1,111
Corporate stocks	1,939	1	1		1,941
Private equity/Partnerships	—	1	746		747
Government securities	—	547	—		547
Real estate	3	5	293		301
Short-term investment funds	561	49	—		610
Company common stock	219	—	—		219
Other investments	3	8	177		188
Insurance group annuity contracts	—	—	20		20
Swaps	—	9	—		9
Total investments	\$ 2,725	\$ 6,194	\$ 1,245	\$	10,164

There were no transfers between Level 1 and Level 2 assets during 2011 or 2010.

The tables below set forth a summary of changes in the fair value of the plans' Level 3 assets for the years ended December 31, 2011 and December 31, 2010:

Assets (In millions)	Fair Value, January 1, 2011	Purchases	Sales	Unrealized Gain/ (Loss)	Realized Gain/ (Loss)	Exchange Rate Impact	Transfers in/(out) and Other	Fair Value, December 31, 2011
Private equity/Partnerships	\$ 746	\$ 119	\$ (80)	\$ (83)	\$ 70	\$ 7	\$ —	\$ 779
Real estate	293	—	—	22	(1)	5	—	319
Other investments	177	32	(13)	6	2	(2)	—	202
Insurance group annuity contracts	20	151	(150)	8	(9)	—	—	20
Corporate stocks	1	8	—	(1)	—	—	—	8
Corporate obligations	8	1	(8)	2	(1)	—	(1)	1
Total assets	\$ 1,245	\$ 311	\$ (251)	\$ (46)	\$ 61	\$ 10	\$ (1)	\$ 1,329

Assets (In millions)	Fair Value, January 1, 2010	Purchases	Sales	Unrealized Gain/ (Loss)	Realized Gain/ (Loss)	Exchange Rate Impact	Transfers in/(out) and Other	Fair Value, December 31, 2010
Private equity/Partnerships	\$ 637	\$ 138	\$ (54)	\$ 15	\$ 22	\$ (12)	\$ —	\$ 746
Real estate	269	—	—	34	—	(10)	—	293
Other investments	180	19	(16)	3	1	(14)	4	177
Insurance group annuity contracts	17	141	(140)	2	—	—	—	20
Corporate stocks	11	1	(4)	(3)	1	—	(5)	1
Corporate obligations	5	2	(2)	3	(1)	—	1	8
Government securities	3	—	(3)	—	—	—	—	—
Total assets	\$ 1,122	\$ 301	\$ (219)	\$ 54	\$ 23	\$ (36)	\$ —	\$ 1,245

The following is a description of the valuation methodologies used for assets measured at fair value:

Company common stock: Valued at the closing price reported on the New York Stock Exchange.

Common stocks, preferred stocks, convertible equity securities and rights/warrants (included in Corporate stocks): Valued at the closing price reported on the primary exchange.

Corporate bonds (included in corporate obligations): The fair value of corporate bonds is estimated using recently executed transactions, market price quotations (where observable) and bond spreads. The spread data used are for the same maturity as the bond. If the spread data does not reference the issuer, then data that references a comparable issuer are used. When observable price quotations are not available, fair value is determined based on cash flow models.

Commercial paper (included in corporate obligations): The fair value of commercial paper is estimated using observable market data such as maturity date, issue date, credit rating, current commercial paper rates and settlement date.

Commercial mortgage-backed and asset-backed securities (included in corporate obligations): Fair value is determined using discounted cash flow models. Observable inputs are based on trade and quote activity of bonds with similar features including issuer vintage, purpose of underlying loan (first or second lien), prepayment speeds and credit ratings. The discount rate is the combination of the appropriate rate from the benchmark yield curve and the discount margin based on quoted prices.

Common/Collective trusts: Valued at the quoted market prices of the underlying investments at year end.

U.S. government bonds (included in government securities): The fair value of U.S. government bonds is estimated by pricing models that utilize observable market data including quotes, spreads and data points for yield curves.

U.S. agency securities (included in government securities): U.S. agency securities are comprised of two main categories consisting of agency issued debt and mortgage pass-throughs. Agency issued debt securities are valued by benchmarking market-derived prices to quoted market prices and trade data for identical or comparable securities. Mortgage pass-throughs include certain "To-be-announced" (TBA) securities and mortgage pass-through pools. TBA securities are generally valued using quoted market prices or are benchmarked thereto. Fair value of mortgage pass-through pools are model driven with respect to spreads of the comparable TBA security.

Private equity/Partnerships: The fair value of investments in partnership interests is valued by the general partner. The valuations are based on various factors depending on the investment type, including the cost of the securities, financial data and projections, option valuation models, operating and regulatory issues and other such factors as the General Partner may deem relevant. Investments are valued in the accompanying financial statements based on the Plan's beneficial interest in the underlying net assets of the partnership as determined by the partnership agreement.

Insurance group annuity contracts: The fair values for these investments are based on the current market value of the aggregate accumulated contributions plus interest earned.

Swap assets and liabilities: Fair values for interest rate swaps, equity index swaps and inflation swaps are estimated using a discounted cash flow pricing model. These models use observable market data such as contractual fixed rate, broker quotes, spot equity price or index value and dividend data. The fair values of credit default swaps are estimated using an income approach model which determines expected cash flows based on default probabilities from the issuer specific credit spread curve and credit loss recovery rates, both of which are dependent on market quotes.

Real estate investment trusts: Valued at the closing price reported on an exchange.

Short-term investment funds: Primarily high-grade money market instruments valued at net asset value at year-end.

Real estate: Valued by investment managers generally using proprietary pricing models.

Registered investment companies: Valued at the closing price reported on the primary exchange.

Defined Contribution Plans

The Company maintains certain defined contribution plans for its employees, including the Marsh & McLennan Companies, Inc. 401(k) Savings & Investment Plan ("401(k)"), that are qualified under U.S. tax laws. Under these plans, eligible employees may contribute a percentage of their base salary, subject to certain limitations. For the 401(k), the Company matches a fixed portion of the employees' contributions and may also make additional discretionary contributions. The 401(k) contains an Employee Stock Ownership Plan under U.S. tax law. Approximately \$366 million of the 401(k)'s assets at December 31, 2011 and \$334 million at December 31, 2010 were invested in the Company's common stock. If a participant does not choose an investment direction for his or her future company matching contributions, they are automatically invested in a BlackRock Lifepath Portfolio that most closely matches the participant's expected retirement year. The cost of these defined contribution plans related to continuing operations was \$48 million in both 2011 and 2010, and \$52 million for 2009.

9. Stock Benefit Plans

The Company maintains multiple share-based payment arrangements under which employees are awarded grants of restricted stock units, stock options and other forms of stock-based payment arrangements.

Marsh & McLennan Companies, Inc. Incentive and Stock Award Plans

On May 19, 2011, the Marsh & McLennan Companies, Inc. 2011 Incentive and Stock Award Plan (the "2011 Plan") was approved by the Company's stockholders. The 2011 Plan replaced the Company's two previous equity incentive plans (the 2000 Senior Executive Incentive and Stock Award Plan and the 2000

Employee Incentive and Stock Award Plan).

The types of awards permitted under the 2011 Plan include stock options, restricted stock, restricted and deferred stock units payable in Company common stock or cash, and other stock-based and performance-based awards. The Compensation Committee of the Board of Directors (the "Compensation Committee") determines, at its discretion, which affiliates may participate in the plans, which eligible employees will receive awards, the types of awards to be received, and the terms and conditions thereof. The right of an employee to receive an award may be subject to performance conditions as specified by the Compensation Committee. The 2011 Plan contains provisions which, in the event of a change in control of the Company, may accelerate the vesting of the awards. The 2011 Plan retains the remaining share authority of the two previous plans as of the date the 2011 Plan was approved by stockholders. Awards relating to not more than approximately 23.2 million shares of common stock, plus shares remaining unused under certain pre-existing plans, may be made over the life of the 2011 Plan.

Our current practice is to grant non-qualified stock options, restricted stock units and/or performance stock units on an annual basis to senior executives and a limited number of other employees as part of their total compensation. We also grant restricted stock units during the year to new hires or as retention awards for certain employees. We have not granted restricted stock since 2005.

Stock Options: Options granted under the 2011 Plan may be designated as either incentive stock options or non-qualified stock options. The Compensation Committee determines the terms and conditions of the option, including the time or times at which an option may be exercised, the methods by which such exercise price may be paid, and the form of such payment. Options are generally granted with an exercise price equal to the market value of the Company's common stock on the date of grant. These option awards generally vest 25% per annum and have a contractual term of 10 years. Certain stock options granted under the previous stock plans provide for a market-based triggering event before a vested option can be exercised. The terms and conditions of these stock option awards provide that (i) options will vest at a rate of 25% a year beginning one year from the date of grant and (ii) each vested tranche will only become exercisable if the market price of the Company stock appreciates to a level of 15% above the exercise price of the option and maintains that level for at least ten (10) consecutive trading days after the award has vested. The Company accounts for these awards as market-condition options. The effect of the market condition is reflected in the grant-date fair value of such awards. Compensation cost is recognized over the requisite service period and is not subsequently adjusted if the market condition is not met. For awards without a market-based triggering event, compensation cost is generally recognized on a straight-line basis over the requisite service period which is normally the vesting period.

The estimated fair value of options granted without a market-based triggering event is calculated using the Black-Scholes option pricing valuation model. This model takes into account several factors and assumptions. The risk-free interest rate is based on the yield on U.S. Treasury zero-coupon issues with a remaining term equal to the expected life assumption at the time of grant. The expected life (estimated period of time outstanding) is estimated using the contractual term of the option and the effects of employees' expected exercise and post-vesting employment termination behavior. The Company uses a blended volatility rate based on the following: (i) volatility derived from daily closing price observations for the 10-year period ended on the valuation date, (ii) implied volatility derived from traded options for the period one week before the valuation date and (iii) average volatility for the 10-year periods ended on 15 anniversaries prior to the valuation date, using daily closing price observations. The expected dividend yield is based on expected dividends for the expected term of the stock options.

The assumptions used in the Black-Scholes option pricing valuation model for options granted by the Company in 2011, 2010 and 2009 are as follows:

	2011	2010	2009
Risk-free interest rate	2.28%-2.90%	3.15%-3.20%	2.16%-2.68%
Expected life (in years)	6.75	6.75	6.75
Expected volatility	25.4%-25.8%	26.3%-27.6%	33.5%-36.4%
Expected dividend yield	2.75%-2.86%	3.26%-3.52%	4.15%-4.20%

The estimated fair value of options granted with a market-based triggering event is calculated using a binomial valuation model. The factors and assumptions used in this model are similar to those utilized in the Black-Scholes option pricing valuation model except that the risk-free interest rate is based on the U.S. Treasury zero-coupon yield curve over the contractual term of the option, and the expected life is calculated by the model. Since 2009, there have been no options granted with a market-based triggering event.

The assumptions used in the binomial option pricing valuation model for options granted during 2009 are as follows:

	2009
Risk-free interest rate	0.42%-2.40%
Expected life (in years)	5.6-7.7
Expected volatility	35.6%
Expected dividend yield	3.62%

A summary of the status of the Company's stock option awards as of December 31, 2011 and changes during the year then ended is presented below:

	Shares	Weighted Average Exercise Price	Weighted Average Remaining Contractual Term	Aggregate Intrinsic Value (\$000)
Balance at January 1, 2011	43,386,136	\$ 29.33		
Granted	2,827,655	\$ 30.60		
Exercised	4,255,079	\$ 26.26		
Canceled or exchanged	—	—		
Forfeited	294,840	\$ 25.46		
Expired	2,768,763	\$ 37.12		
Balance at December 31, 2011	38,895,109	\$ 29.21	4.6 years	155,159
Options vested or expected to vest at December 31, 2011	38,030,022	\$ 29.38	4.8 years	221,216
Options exercisable at December 31, 2011	12,913,460	\$ 31.47	3.0 years	58,228

In the above table, forfeited options are unvested options whose requisite service period has not been met. Expired options are vested options that were not exercised. The weighted-average grant-date fair value of the Company's option awards granted during the years ended December 31, 2011, 2010 and 2009 was \$6.67, \$4.85 and \$4.63, respectively. The total intrinsic value of options exercised during the same periods was \$23.6 million, \$0.5 million and \$0 million, respectively.

As of December 31, 2011, there was \$ 21 million of unrecognized compensation cost related to the Company's option awards. The weighted-average period over which that cost is expected to be recognized is 1.6 years. Cash received from the exercise of stock options for the years ended December 31, 2011, 2010 and 2009 was \$ 111.7 million, \$ 1.5 million and \$ 0 million, respectively.

The Company's policy is to issue treasury shares upon option exercises or share unit conversion. The

Company intends to issue treasury shares as long as an adequate number of those shares are available.

Restricted Stock Units and Performance Stock Units: Restricted stock units may be awarded under the Company's 2011 Incentive and Stock Award Plan. The Compensation Committee determines the restrictions on such units, when the restrictions lapse, when the units vest and are paid, and under what terms the units are forfeited. The cost of these awards is amortized over the vesting period, which is generally three years. Beginning with awards granted in 2006, awards to senior executives and other employees may include three-year performance-based restricted stock units and three-year service-based restricted stock units. The payout of performance-based restricted stock units (payable in shares of the Company common stock) may range generally from 0- 200% of the number of units granted, based on the achievement of objective, pre-determined company or operating company performance measures generally over a three-year performance period. The Company accounts for these awards as performance condition restricted stock units. The performance condition is not considered in the determination of grant date fair value of such awards. Compensation cost is recognized over the performance period based on management's estimate of the number of units expected to vest and is adjusted to reflect the actual number of shares paid out at the end of the three-year performance period. Beginning with awards granted on or after February 23, 2009, dividend equivalents are not paid out unless and until such time that the award vests.

A summary of the status of the Company's restricted stock units and performance stock units as of December 31, 2011 and changes during the period then ended is presented below:

	Restricted Stock Units		Shares	Performance Units	
	Shares	Weighted Average Grant Date Fair Value		Weighted Average Grant Date Fair Value	
Non-vested balance at January 1, 2011	18,749,101	\$ 22.91	—	\$ —	—
Granted	5,549,028	\$ 30.46	390,771	\$ 30.60	30.60
Vested	8,465,116	\$ 23.16	2,809	\$ 30.60	30.60
Forfeited	774,585	\$ 25.12	19,616	\$ 30.60	30.60
Non-vested balance at December 31, 2011	15,058,428	\$ 25.43	368,346	\$ 30.60	30.60

The weighted-average grant-date fair value of the Company's restricted stock units and performance stock units granted during the years ended December 31, 2010 and 2009 was \$22.81 and \$19.33, respectively. The total fair value of the shares distributed during the years ended December 31, 2011, 2010 and 2009 in connection with the Company's restricted stock units and performance stock units was \$249 million, \$170.7 million and \$87.9 million, respectively.

Restricted Stock: Restricted shares of the Company's common stock may be awarded under the Company's 2011 Incentive and Stock Award Plan and are subject to restrictions on transferability and other restrictions, if any, as the Compensation Committee may impose. The Compensation Committee may also determine when and under what circumstances the restrictions may lapse and whether the participant receives the rights of a stockholder, including, without limitation, the right to vote and receive dividends. Unless the Compensation Committee determines otherwise, restricted stock that is still subject to restrictions is forfeited upon termination of employment. Shares granted generally become unrestricted at the earlier of: (1) January 1 of the year following the vesting grant date anniversary or (2) the later of the recipient's normal or actual retirement date. For shares granted prior to 2004, the vesting grant date anniversary is ten years. For shares granted during 2004 and 2005, the vesting grant date anniversary is 7 years and 5 years, respectively. However, certain restricted shares granted in 2005 vested on the third anniversary of the grant date. There have been no restricted shares granted since 2005.

A summary of the status of the Company's restricted stock awards as of December 31, 2011 and changes during the period then ended is presented below:

	Shares	Weighted Average Grant Date Fair Value
Non-vested balance at January 1, 2011	73,900 \$	41.41
Granted	— \$	—
Vested	22,200 \$	28.74
Forfeited	— \$	—
Non-vested balance at December 31, 2011	51,700 \$	46.86

The Company has not granted restricted stock awards during any year after 2005. The total fair value of the Company's restricted stock distributed during the year ended December 31, 2011 was \$ 0.6 million. There were no restricted stock distributions in 2010 and 2009.

As of December 31, 2011, there was \$191 million of unrecognized compensation cost related to the Company's restricted stock, restricted stock units and performance stock unit awards.

Marsh & McLennan Companies, Inc. Stock Purchase Plans

In May 1999, the Company's stockholders approved an employee stock purchase plan (the "1999 Plan") to replace the 1994 Employee Stock Purchase Plan (the "1994 Plan"), which terminated on September 30, 1999 following its fifth annual offering. Under the current terms of the Plan, shares are purchased four times during the plan year at a price that is 95% of the average market price on each quarterly purchase date. Under the 1999 Plan, after including the available remaining unused shares in the 1994 Plan and reducing the shares available by 10,000,000 consistent with the Company's Board of Directors' action in March 2007, no more than 35,600,000 shares of the Company's common stock may be sold. Employees purchased 1,000,337 shares during the year ended December 31, 2011 and at December 31, 2011, 5,035,737 shares were available for issuance under the 1999 Plan. Under the 1995 Company Stock Purchase Plan for International Employees (the "International Plan"), after reflecting the additional 5,000,000 shares of common stock for issuance approved by the Company's Board of Directors in July 2002, and the addition of 4,000,000 shares due to a shareholder action in May 2007, no more than 12,000,000 shares of the Company's common stock may be sold. Employees purchased 133,662 shares during the year ended December 31, 2011 and there were 3,197,034 shares available for issuance at December 31, 2010 for issuance under the International Plan. The plans are considered non-compensatory.

10. Fair Value Measurements

Fair Value Hierarchy

The Company has categorized its assets and liabilities that are valued at fair value on a recurring basis into a three-level fair value hierarchy as defined by the FASB in ASC Topic No. 820 ("Fair Value Measurements and Disclosures"). The fair value hierarchy gives the highest priority to quoted prices in active markets for identical assets and liabilities (Level 1) and lowest priority to unobservable inputs (Level 3). In some cases, the inputs used to measure fair value might fall into different levels of the fair value hierarchy. In such cases, the level in the fair value hierarchy, for disclosure purposes, is determined based on the lowest level input that is significant to the fair value measurement.

Assets and liabilities recorded in the consolidated balance sheets at fair value are categorized based on the inputs in the valuation techniques as follows:

Level 1. Assets and liabilities whose values are based on unadjusted quoted prices for identical assets or liabilities in an active market (examples include active exchange-traded equity securities, most U.S. Government and agency securities, money market mutual funds and certain other sovereign government obligations).

Assets and liabilities utilizing Level 1 inputs include exchange traded equity securities and mutual funds.

Level 2. Assets and liabilities whose values are based on the following:

- a) Quoted prices for similar assets or liabilities in active markets;
- b) Quoted prices for identical or similar assets or liabilities in non-active markets (examples include corporate and municipal bonds, which trade infrequently);
- c) Pricing models whose inputs are observable for substantially the full term of the asset or liability (examples include most over-the-counter derivatives, including interest rate and currency swaps); and
- d) Pricing models whose inputs are derived principally from or corroborated by observable market data through correlation or other means for substantially the full asset or liability (for example, certain mortgage loans).

Assets and liabilities utilizing Level 2 inputs include corporate and municipal bonds, senior notes and interest rate swaps.

Level 3. Assets and liabilities whose values are based on prices, or valuation techniques that require inputs that are both unobservable and significant to the overall fair value measurement. These inputs reflect management's own assumptions about the assumptions a market participant would use in pricing the asset or liability (examples include private equity investments, certain commercial mortgage whole loans, and long-dated or complex derivatives including certain foreign exchange options and long-dated options on gas and power).

Liabilities utilizing Level 3 inputs reflect contingent consideration liabilities.

Valuation Techniques

Equity Securities & Mutual Funds

Investments for which market quotations are readily available are valued at the sale price on their principal exchange, or official closing bid price for certain markets. If no sales are reported, the security is valued at its last reported bid price.

Other Sovereign Government Obligations, Municipal Bonds and Corporate Bonds

The investments listed in the caption above are valued on the basis of valuations furnished by an independent pricing service approved by the trustees or dealers. Such services or dealers determine valuations for normal institutional-size trading units of such securities using methods based on market transactions for comparable securities and various relationships, generally recognized by institutional traders, between securities.

Interest Rate Swap Derivative

The fair value of interest rate swap derivatives is based on the present value of future cash flows at each valuation date resulting from utilization of the swaps, using a constant discount rate of 1.6% compared to discount rates based on projected future yield curves. (See Note 12)

Senior Notes due 2014

The fair value of the first \$250 million of Senior Notes maturing in 2014 is estimated to be the carrying value of those notes adjusted by the fair value of the interest rate swap derivative, discussed above. In the first quarter of 2011, the Company entered into two interest rate swaps to convert interest on a portion of its Senior Notes from a fixed rate to a floating rate. The swaps are designated as fair value hedging instruments. The change in the fair value of the swaps is recorded on the balance sheet. The carrying value of the debt related to these swaps is adjusted by an equal amount. (See Note 12).

Contingent Consideration Liability

Purchase consideration for some acquisitions made by the Company includes contingent consideration arrangements. Contingent consideration arrangements are primarily based on meeting EBITDA and revenue targets over two to four years. The fair value of contingent consideration is estimated as the present value of future cash flows that would result from the projected revenue and earnings of the

acquired entities.

The following fair value hierarchy table presents information about the Company's assets and liabilities measured at fair value on a recurring basis as of December 31, 2011 and 2010.

(In millions of dollars)	Identical Assets (Level 1)		Observable Inputs (Level 2)		Unobservable Inputs (Level 3)		Total	
	12/31/11	12/31/10	12/31/11	12/31/10	12/31/11	12/31/10	12/31/11	12/31/10
Assets:								
Financial instruments owned:								
Exchange traded equity securities ^(a)	\$ —	\$ 1	\$ —	\$ —	\$ —	\$ —	\$ —	\$ 1
Mutual funds ^(b)	134	137	—	—	—	—	134	137
Money market funds ^(b)	226	8	—	—	—	—	226	8
Interest rate swap derivatives ^(c)	—	—	7	—	—	—	7	—
Total assets measured at fair value	\$ 360	\$ 146	\$ 7	\$ —	\$ —	\$ —	\$ 367	\$ 146
Fiduciary Assets:								
State and local obligations (including non-U.S. locales)	\$ —	\$ —	\$ 13	\$ 68	\$ —	\$ —	\$ 13	\$ 68
Other sovereign government obligations and supranational agencies	—	—	47	185	—	—	47	185
Corporate and other debt	—	—	2	30	—	—	2	30
Money market funds	186	152	—	—	—	—	186	152
Total fiduciary assets measured at fair value	\$ 186	\$ 152	\$ 62	\$ 283	\$ —	\$ —	\$ 248	\$ 435
Liabilities:								
Contingent consideration liability ^(d)	\$ —	\$ —	\$ —	\$ —	\$ 110	\$ 106	\$ 110	\$ 106
Senior Notes due 2014 ^(e)	\$ —	\$ —	\$ 257	\$ —	\$ —	\$ —	\$ 257	\$ —
Total liabilities measured at fair value	\$ —	\$ —	\$ 257	\$ —	\$ 110	\$ 106	\$ 367	\$ 106

(a) Included in other assets in the consolidated balance sheets.

(b) Included in cash and cash equivalents in the consolidated balance sheets.

(c) Included in other receivables in the consolidated balance sheets.

(d) Included in accounts payable and accrued liabilities and other liabilities in the consolidated balance sheets.

(e) Included in long term debt in the consolidated balance sheets.

During the year ended December 31, 2011, there were no assets that transferred between Level 1 and Level 2.

The table below sets forth a summary of the changes in fair value of the Company's Level 3 liabilities for the year ended December 31, 2011 that represent contingent consideration related to acquisitions:

	Fair Value, Beginning of Period	Additions	Payments	Revaluation Impact	Fair Value, End of Period
Contingent consideration	\$ 106	14	(13)	3	\$ 110

The fair value of the contingent liability is based on projections of revenue and earnings for the acquired entities that are reassessed on a quarterly basis.

11. Long-term Commitments

The Company leases office facilities, equipment and automobiles under non-cancelable operating leases. These leases expire on varying dates; in some instances contain renewal and expansion options; do not restrict the payment of dividends or the incurrence of debt or additional lease obligations; and contain no

significant purchase options. In addition to the base rental costs, occupancy lease agreements generally provide for rent escalations resulting from increased assessments for real estate taxes and other charges. Approximately 97% of the Company's lease obligations are for the use of office space.

The consolidated statements of income include net rental costs of \$430 million, \$421 million and \$397 million for 2011, 2010 and 2009, respectively, after deducting rentals from subleases (\$9 million in 2011, \$8 million in 2010 and \$5 million in 2009). The net rental costs disclosed above exclude rental costs and sublease income for previously accrued restructuring charges related to vacated space.

At December 31, 2011, the aggregate future minimum rental commitments under all non-cancelable operating lease agreements are as follows:

For the Years Ended December 31, (In millions of dollars)	Gross Rental Commitments	Rentals from Subleases	Net Rental Commitments
2012	\$ 412	\$ 49	\$ 363
2013	\$ 368	\$ 45	\$ 323
2014	\$ 316	\$ 43	\$ 273
2015	\$ 275	\$ 39	\$ 236
2016	\$ 236	\$ 39	\$ 197
Subsequent years	\$ 1,133	\$ 142	\$ 991

The Company has entered into agreements with various service companies to outsource certain information systems activities and responsibilities and processing activities. Under these agreements, the Company is required to pay minimum annual service charges. Additional fees may be payable depending upon the volume of transactions processed, with all future payments subject to increases for inflation. At December 31, 2011, the aggregate fixed future minimum commitments under these agreements are as follows:

For the Years Ended December 31, (In millions of dollars)	Future Minimum Commitments
2012	\$ 101
2013	59
2014	47
Subsequent years	142
	\$ 349

12. Debt

The Company's outstanding debt is as follows:

December 31, (In millions of dollars)	2011	2010
Short-term:		
Current portion of long-term debt	\$ 260	\$ 8
Long-term:		
Senior notes – 6.25% due 2012 (5.1% effective interest rate)	\$ 250	\$ 253
Senior notes – 4.850% due 2013	251	250
Senior notes – 5.875% due 2033	296	296
Senior notes – 5.375% due 2014	326	648
Senior notes – 5.75% due 2015	479	747
Senior notes – 9.25% due 2019	398	398
Senior notes – 4.80% due 2021	496	—
Mortgage – 5.70% due 2035	431	439
Other	1	3
	2,928	3,034
Less current portion	260	8
	\$ 2,668	\$ 3,026

The senior notes in the table above are publicly registered by the Company with no guarantees attached.

On July 15, 2011, the Company purchased a total of \$600 million of outstanding notes comprised of \$330 million of its 5.375% notes due in 2014 and \$270 million of its 5.750% notes due in 2015. The Company acquired the notes at market value plus a tender premium, which exceeded the notes' carrying value.

The Company used proceeds from the issuance of 4.80% ten-year \$500 million senior notes in the third quarter of 2011 and cash on hand to fund the amounts associated with the tendered bonds.

During the third quarter of 2010, the Company repaid its 5.15% fixed rate \$550 million senior notes that matured.

On October 13, 2011, the Company and certain of its subsidiaries entered into a new \$1.0 billion multi-currency five-year unsecured revolving credit facility, which replaced the \$1.0 billion facility discussed below. The interest rate on this facility is based on LIBOR plus a fixed margin which varies with the Company's credit ratings. This facility requires the Company to maintain certain coverage and leverage ratios which are tested quarterly. There were no borrowings outstanding under this facility at December 31, 2011.

The Company and certain of its subsidiaries previously maintained a \$1.0 billion multi-currency three-year unsecured revolving credit facility. This facility was due to expire in October 2012.

Derivative Financial Instruments

In February 2011, the Company entered into two \$125 million 3.5-year interest rate swaps to hedge changes in the fair value of the first \$250 million of the outstanding 5.375% senior notes due in 2014.

Under the terms of the swaps, the counter-parties will pay the Company a fixed rate of 5.375% and the Company will pay interest at a floating rate of three-month LIBOR plus a fixed spread of 3.726%. The maturity date of the senior notes and the swaps match exactly. The floating rate resets quarterly, with every second reset occurring on the interest payment date of the senior notes. The swaps net settle every six months on the senior note coupon payment dates. The swaps are designated as fair value hedging instruments and are deemed to be perfectly effective in accordance with applicable accounting guidance. The fair value of the swaps at inception was zero and subsequent changes in the fair value of the interest rate swaps are reflected in the carrying value of the interest rate swaps and in the consolidated balance sheet. The carrying value of the debt on the balance sheet was adjusted by an equal amount. The gain or

loss on the hedged item (fixed rate debt) and the offsetting gain or loss on the interest rate swaps as of December 31, 2011 are as follows:

<i>Income statement classification (In millions of dollars)</i>	Gain on Swaps	Loss on Notes	Net Income Effect
Other Operating Expenses	\$ 7	\$ (7)	\$ —

The amounts earned and owed under the swap agreements are accrued each period and are reported in interest expense. There was no ineffectiveness recognized in the periods presented. The portion of the debt acquired under the tender offer discussed above was not part of the first \$250 million outstanding and therefore, did not impact the hedged portion of this debt.

Additional credit facilities, guarantees and letters of credit are maintained with various banks, primarily related to operations located outside the United States, aggregating \$248 million at December 31, 2011 and \$272 million at December 31, 2010. There were no outstanding borrowings under these facilities at December 31, 2011 or December 31, 2010.

Scheduled repayments of long-term debt in 2012 and in the four succeeding years are \$259 million, \$260 million, \$330 million, \$490 million and \$11 million, respectively.

13. Financial Instruments

The estimated fair value of the Company's significant financial instruments is provided below. Certain estimates and judgments were required to develop the fair value amounts. The fair value amounts shown below are not necessarily indicative of the amounts that the Company would realize upon disposition, nor do they indicate the Company's intent or need to dispose of the financial instrument.

<i>(In millions of dollars)</i>	December 31, 2011		December 31, 2010	
	Carrying Amount	Fair Value	Carrying Amount	Fair Value
Cash and cash equivalents	\$ 2,113	\$ 2,113	\$ 1,894	\$ 1,894
Long-term investments	\$ 58	\$ 58	\$ 68	\$ 64
Short-term debt	\$ 260	\$ 261	\$ 8	\$ 8
Long-term debt	\$ 2,668	\$ 2,958	\$ 3,026	\$ 3,234

Cash and Cash Equivalents: The estimated fair value of the Company's cash and cash equivalents approximates their carrying value.

Long-term Investments: Long-term investments include certain investments carried at cost and unrealized gains related to available-for-sale investments held in a fiduciary capacity as discussed below.

The Company has long-term investments of \$37 million and \$39 million at December 31, 2011 and December 31, 2010, carried on the cost basis for which there are no readily available market prices. These investments are included in other assets in the consolidated balance sheets. The Company monitors these investments for impairment and makes appropriate reductions in carrying values when necessary.

A portion of the Company's fiduciary funds described in Note 3 are invested in high quality debt securities and are classified as available-for-sale. Gross unrealized gains (pre-tax) on these securities that are included in other assets and accumulated other comprehensive income in the consolidated balance sheets were \$1 million and \$7 million at December 31, 2011 and 2010, respectively. In the twelve months ended December 31, 2011, 2010 and 2009, the Company recorded gross unrealized losses (pre-tax) of \$6 million, \$10 million, and \$7 million respectively, related to these investments. These amounts have been excluded from earnings and reported, net of deferred income taxes, in accumulated other comprehensive income (loss), which is a component of equity.

Short-term and Long-term Debt: The fair value of the Company's short-term debt, which consists primarily of term debt maturing within the next year, approximates its carrying value. The estimated fair value of a primary portion of the Company's long-term debt is based on discounted future cash flows using current interest rates available for debt with similar terms and remaining maturities. The fair value of long term debt includes the fair value of the interest rate swap derivative on the first \$250 million of Senior Notes maturing in 2014 (discussed above).

14. Integration and Restructuring Costs

The Company recorded total restructuring costs of \$51 million in 2011, the majority of which related to severance.

Details of the activity from January 1, 2010 through December 31, 2011 regarding restructuring activities, which includes liabilities from actions prior to 2011, are as follows:

<i>(In millions of dollars)</i>	Liability at 1/1/10	Amounts Accrued	Cash Paid	Liability at 12/31/10	Amounts Accrued	Cash Paid	Other ^(a)	Liability at 12/31/11
Severance	\$ 77	\$ 79	\$ (116)	\$ 40	\$ 29	\$ (40)	\$ (2)	\$ 27
Future rent under non-cancelable leases and other costs	182	62	(73)	171	22	(42)	3	154
Total	\$ 259	\$ 141	\$ (189)	\$ 211	\$ 51	\$ (82)	\$ 1	\$ 181

(a) Primarily foreign exchange.

At January 1, 2009, the liability balance related to restructuring activity was \$222 million. In 2009, the Company accrued \$243 million and had cash payments of \$206 million related to restructuring activities that resulted in the liability balance at January 1, 2010 reported above.

The expenses associated with the above initiatives are included in compensation and benefits and other operating expenses in the consolidated statements of income. The liabilities associated with these initiatives are classified on the consolidated balance sheets as accounts payable, other liabilities, or accrued compensation and employee benefits, depending on the nature of the items.

15. Common Stock

During 2011, the Company repurchased approximately 12.3 million shares of its common stock for total consideration of approximately \$361 million, at an average price per share of \$29.44. The repurchased shares were reflected as an increase in treasury shares (a decrease in shares outstanding). During the third quarter of 2011, the Company received authorization to increase the share repurchase program to \$1 billion from \$500 million. The Company remains authorized to repurchase additional shares of its common stock up to a value of \$553 million. There is no time limit on this authorization. The Company did not repurchase any shares in the fourth quarter of 2011.

16. Claims, Lawsuits and Other Contingencies

Errors and Omissions Claims

The Company and its subsidiaries, particularly Marsh and Mercer, are subject to a significant number of claims, lawsuits and proceedings in the ordinary course of business. Such claims and lawsuits consist principally of alleged errors and omissions in connection with the performance of professional services, including the placement of insurance and the provision of actuarial services for corporate and public clients. Certain of these claims seek damages, including punitive and treble damages, in amounts that could, if awarded, be significant. In establishing liabilities for errors and omissions claims in accordance with FASB ASC Subtopic No. 450-20 (Contingencies—Loss Contingencies), the Company utilizes case level reviews by inside and outside counsel, an internal actuarial analysis and other analysis to estimate potential losses. A liability is established when a loss is both probable and reasonably estimable. The

liability is reviewed quarterly and adjusted as developments warrant. In many cases, the Company has not recorded a liability, other than for legal fees to defend the claim, because we are unable, at the present time, to make a determination that a loss is both probable and reasonably estimable.

To the extent that expected losses exceed our deductible in any policy year, the Company also records an asset for the amount that we expect to recover under any available third-party insurance programs. The Company has varying levels of third-party insurance coverage, with policy limits and coverage terms varying significantly by policy year.

Governmental Inquiries and Related Claims

In January 2005, the Company and its subsidiary Marsh Inc. entered into a settlement agreement with the New York State Attorney General ("NYAG") and the New York State Insurance Department to settle a civil complaint and related citation regarding Marsh's use of market service agreements with various insurance companies. The parties subsequently entered into an amended and restated settlement agreement in February 2010 that helps restore a level playing field for Marsh. Most lawsuits against the Company that were based on similar allegations to those made in the NYAG complaint have been resolved. Eight actions instituted by individual policyholders against the Company, Marsh and certain Marsh subsidiaries remain pending in federal and state courts.

Other Contingencies—Guarantees

In connection with its acquisition of U.K.-based Sedgwick Group in 1998, the Company acquired several insurance underwriting businesses that were already in run-off, including River Thames Insurance Company Limited ("River Thames"), which we sold in 2001. Sedgwick guaranteed payment of claims on certain policies underwritten through the Institute of London Underwriters (the "ILU") by River Thames. The policies covered by this guarantee are reinsured up to £40 million by a related party of River Thames. Payment of claims under the reinsurance agreement is collateralized by segregated assets held in a trust. As of December 31, 2011, the reinsurance coverage exceeded the best estimate of the projected liability of the policies covered by the guarantee. To the extent River Thames or the reinsurer is unable to meet its obligations under those policies, a claimant may seek to recover from us under the guarantee.

From 1980 to 1983, the Company owned indirectly the English & American Insurance Company ("E&A"), which was a member of the ILU. The ILU required the Company to guarantee a portion of E&A's obligations. After E&A became insolvent in 1993, the ILU agreed to discharge the guarantee in exchange for the Company's agreement to post an evergreen letter of credit that is available to pay claims by policyholders on certain E&A policies issued through the ILU and incepting between July 3, 1980 and October 6, 1983. Certain claims have been paid under the letter of credit and we anticipate that additional claimants may seek to recover against the letter of credit.

Kroll-related Matters

Under the terms of a stock purchase agreement with Altegrity, Inc. ("Altegrity") related to Altegrity's purchase of Kroll from the Company in August 2010, a copy of which is attached as an exhibit to the Company's Quarterly Report on Form 10-Q for the period ended June 30, 2010, we agreed to provide a limited indemnity to Altegrity with respect to certain Kroll-related litigation and regulatory matters.

The pending proceedings and other matters described in this Note 16 on Claims, Lawsuits and Other Contingencies may expose the Company or its subsidiaries to liability for significant monetary damages and other forms of relief. Where a loss is both probable and reasonably estimable, we establish liabilities in accordance with FASB ASC Subtopic No. 450-20 (Contingencies—Loss Contingencies). Except as described above, we are not able at this time to provide a reasonable estimate of the range of possible loss attributable to these matters or the impact they may have on the Company's consolidated results of operations, financial position or cash flows. This is primarily because these matters are still developing and involve complex issues subject to inherent uncertainty. Adverse determinations in one or more of these matters could have a material impact on the Company's consolidated results of operations, financial condition or cash flows in a future period.

17. Segment Information

The Company is organized based on the types of services provided. Under this organizational structure, the Company's segments are:

Risk and Insurance Services, comprising insurance services (Marsh) and reinsurance services (Guy Carpenter); and

Consulting, comprising Mercer and Oliver Wyman Group

With the sale of Kroll in August 2010, along with previous divestiture transactions between 2008 and 2010, the Company has divested its entire Risk Consulting and Technology segment.

The accounting policies of the segments are the same as those used for the consolidated financial statements described in Note 1 to the Company's 2011 10-K. Segment performance is evaluated based on segment operating income, which includes directly related expenses, and charges or credits related to integration and restructuring but not the Company's corporate-level expenses. Revenues are attributed to geographic areas on the basis of where the services are performed.

Selected information about the Company's segments and geographic areas of operation are as follows:

For the Year Ended December 31, (In millions of dollars)	Revenue	Operating Income (Loss)	Total Assets	Depreciation and Amortization	Capital Expenditures
2011 –					
Risk and Insurance Services	\$ 6,301 (a)	\$ 1,229	\$ 9,202	\$ 191	\$ 146
Consulting	5,265 (b)	588	4,720	110	91
Total Operating Segments	11,566	1,817	13,922	301	237
Corporate / Eliminations	(40) (c)	(179) (c)	1,532 (d)	31	43
Total Consolidated	\$ 11,526	\$ 1,638	\$ 15,454	\$ 332	\$ 280
2010 –					
Risk and Insurance Services	\$ 5,764 (a)	\$ 972	\$ 9,418	\$ 177	\$ 144
Consulting	4,835 (b)	129	4,437	113	80
Total Operating Segments	10,599	1,101	13,855	290	224
Corporate / Eliminations	(49) (c)	(162) (c)	1,455 (d)	29	34
Total Consolidated	\$ 10,550	\$ 939	\$ 15,310	\$ 319	\$ 258
2009 –					
Risk and Insurance Services	\$ 5,284 (a)	\$ 796	\$ 8,320	\$ 153	\$ 147
Consulting	4,609 (b)	405	4,244	114	78
Total Operating Segments	9,893	\$ 1,201	12,564	267	225
Corporate / Eliminations	(62) (c)	(423) (c)	2,773 (d)	28	36
Total Consolidated	\$ 9,831	\$ 778	\$ 15,337	\$ 295	\$ 261

- (a) Includes inter-segment revenue of \$4 million, \$7 million and \$18 million in 2011, 2010 and 2009 respectively, interest income on fiduciary funds of \$47 million, \$45 million and \$54 million in 2011, 2010, and 2009, respectively, and equity method income of \$14 million, \$12 million and \$13 million in 2011, 2010, and 2009, respectively.
- (b) Includes inter-segment revenue of \$36 million, \$43 million and \$45 million in 2011, 2010 and 2009, respectively, and interest income on fiduciary funds of \$4 million in 2011, 2010, and 2009.
- (c) Includes results of corporate advisory and restructuring business.
- (d) Corporate assets primarily include insurance recoverables, pension related assets, the owned portion of the Company headquarters building and intercompany eliminations. Also includes assets of discontinued operations and the corporate advisory and restructuring business of \$1.6 billion in 2009.

Details of operating segment revenue are as follows:

For the Years Ended December 31, (In millions of dollars)		2011	2010	2009
Risk and Insurance Services				
Marsh	\$	5,253	\$ 4,781	\$ 4,363
Guy Carpenter		1,048	983	921
Total Risk and Insurance Services		6,301	5,764	5,284
Consulting				
Mercer		3,782	3,478	3,327
Oliver Wyman Group		1,483	1,357	1,282
Total Consulting		5,265	4,835	4,609
Total Operating Segments		11,566	10,599	9,893
Corporate/ Eliminations		(40)	(49)	(62)
Total	\$	11,526	\$ 10,550	\$ 9,831

Information by geographic area is as follows:

For the Years Ended December 31, (In millions of dollars)		2011	2010	2009
Revenue				
United States	\$	5,131	\$ 4,708	\$ 4,436
United Kingdom		1,922	1,720	1,708
Continental Europe		1,906	1,809	1,798
Asia Pacific		1,287	1,067	862
Other		1,320	1,295	1,089
		11,566	10,599	9,893
Corporate/Eliminations		(40)	(49)	(62)
	\$	11,526	\$ 10,550	\$ 9,831

For the Years Ended December 31, (In millions of dollars)		2011	2010	2009
Fixed Assets, Net				
United States	\$	505	\$ 511	\$ 515
United Kingdom		133	132	147
Continental Europe		65	69	74
Asia Pacific		37	43	41
Other		64	67	73
	\$	804	\$ 822	\$ 850

2 【主な資産・負債及び収支の内容】

連結財務書類に対する注記を参照のこと。

3 【その他】

(1) 決算日後の状況

該当なし。

(2) 訴訟

連結財務書類に対する注記16を参照のこと。

4 【日本と米国との会計原則の相違】

添付の連結財務書類は、米国において一般に認められた会計原則に準拠して作成されている。これらの会計原則は、日本において一般に認められた会計原則とは、いくつかの点で異なる。主な相違点は以下の通りである。

(1) 包括利益

米国では、会計基準編纂書（以下「ASC」という。）トピック220「包括利益」に基づき、包括利益とその構成項目を財務書類上に開示することを要求されている。包括利益は所有者取引以外から生ずる株主持分のすべての増減を示しており、当期純利益、売却可能有価証券の未実現投資保有損益（税効果考慮後）、為替換算調整勘定、ならびに ASCトピック715「報酬—退職給付」に従って未だ純期間給付費用の要素として認識されていない損益および過去勤務費用または利益（税効果考慮後）が含まれる。

2011年6月に、FASBは包括利益の表示に関連する指針を公表した。この新しい指針は、包括利益合計、純利益の構成要素およびその他の包括利益の構成要素を、単一の連続した包括利益計算書または2つの別個ではあるが連続した計算書のいずれかに表示する選択肢を事業体に認めている。いずれの選択肢においても、事業体は、純利益合計とその各構成要素、その他の包括利益合計とその各構成要素および包括利益合計を表示することが求められる。当該指針は、その他の包括利益の構成要素を株主持分変動計算書の一部として表示する選択肢を排除している。当該指針は、その他の包括利益に報告されなければならない項目およびその他の包括利益の項目を純利益に振替えなければならない時期については変更していない。2011年12月23日に、FASBは組替調整の表示に関連するこの指針の規定を無期限に延期するアップデートを公表した。当該指針は、2011年12月31日より後に開始する事業年度および当該事業年度内の期中期間より発効している。開示の強化を除き、この指針の適用は、当社の財務書類に重要な影響を及ぼさない見込みである。

日本では、包括利益を区分掲記する財務諸表も会計基準もなく、また包括利益とその構成項目を財務諸表上に開示することを要求する基準もなかったが、2010年6月に企業会計基準委員会が、IFRSとのコンバージェンスの取組みの一環として、企業会計基準第25号「包括利益の表示に関する会計基準」を公表した。この基準は2011年3月31日以後終了する事業年度の年度末に係る連結財務諸表より適用されている。

(2) 会計方針の変更および誤謬の訂正

米国では、ASCトピック250「会計方針の変更および誤謬の訂正」に基づき、会計方針の変更および誤謬の訂正は、変更による特定の期間への影響額または累積的影響額のいずれかの決定が実務上困難でない場合に限り、過去の期間の財務諸表へ遡及的に適用することが要求されている。

日本では、会計方針の変更および誤謬の訂正による影響額は、それが生じた期間に反映しなければならなかったが、2009年12月4日に企業会計基準第24号「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」が公表され、会計方針の変更や誤謬の訂正による影響額は、原則として遡及的に反映することとなった。この新基準は、2011年4月1日以後開始する事業年度の期首以後に行われる会計上の変更および過去の誤謬の訂正から適用された。

(3) 売却目的保有に分類される長期性資産

米国では、売却目的保有に分類されるすべての基準を満たす処分予定の資産は、ASCトピック360「有形固定資産」に規定するように、帳簿価額と公正価値（売却費用控除後）のいずれか低い額で計上される。売却目的保有として分類されている間は、資産は減価償却されない。経営上および財務報告目的上、その他の資産と明らかに区別される事業およびキャッシュ・フローを有する売却目的保有資産は、(a)資産の事業およびキャッシュ・フローが事業体の継続事業から除外され、かつ、(b)処分取引後に事業体が当該資産の事業に重要で継続的な関与を行わない場合、非継続事業に計上される。

日本では、そのような売却目的保有に分類される長期性資産に関する会計基準はなく、通常減価償却され、減損処理の対象にもなる。非継続事業に関する会計基準はない。

(4) 保証

米国では、一定の第三者に対する保証を含む一定の保証は、ASCトピック460「保証」に基づき、開始時に公正価値で貸借対照表に計上しなければならない。

日本では、金融資産または金融負債の消滅の認識の結果生じる債務保証を除いて、保証を当初より公正価値で貸借対照表に計上することは求められない。保証による支払いが発生する可能性が高く、かつその金額を合理的に見積ることができる場合には、債務保証損失引当金を計上する。

(5) 収益の認識

米国では、ASCトピック605「収益認識」に基づき、(1)取り決めにに関する説得力のある証拠が存在する、(2)製品等の引渡しまたはサービスの提供がなされている、(3)買主に対する売主の価格が固定しているまたは確定できる、および(4)代金の回収可能性が高い、といったこれらすべての要件が満たされた場合に、収益は認識される。

日本では、収益認識に関する明確な規定はないが、企業会計原則では実現主義の原則に従い、商品等の販売または役務の提供によって「実現」したものについて収益を認識している。

(6) 退職給付

米国では、ASCトピック715「報酬－退職給付」が、確定給付型制度の積立超過または積立不足の状況を、貸借対照表において資産または負債として認識することを雇用主に要求している。ASCトピック715の下では、損益を通じて純期間給付費用として未認識の数理計算上の損益および過去勤務費用または利益を、これらが純期間給付費用の一部として償却されるまで、その他の包括利益（税引後）において認識する。

米国の各制度のために選定された割引率は、制度の予想債務のキャッシュ・フローに近似した利札および償還日を有するモデル債券ポートフォリオに基づいている。米国外制度の割引率は、英国におけるiBoxx？ Corporates AA 15+市場指数などの適切な債券指数に基づいている。

2008年12月に、(15)に記載されている規定と同様に、制度資産の公正価値測定について開示を求めるとともに、(a)投資配分の決定方法、(b)制度資産の主要分類、および(c)制度資産内のリスクの著しい集中についての開示を要求する指針が公表された。新しい開示は2009年12月15日より後に終了する事業年度より適用された。

日本では、確定給付型退職給付制度について、過去勤務債務、数理計算上の差異および会計基準変更時差異の遅延認識が認められているため、退職給付債務に未認識過去勤務債務および未認識数理計算上の差異を加減した額から年金資産の額を控除した額を退職給付に係る負債として貸借対照表に計上する。なお、当該未認識項目について一括して損益処理することも選択可能である。退職給付に係る費用は、数理計算上の差異の費用処理額も含め、特定の場合を除いて、営業費用として損益計算書に計上される。

退職給付債務等の割引率は、安全性の高い長期の債券の利回りを基礎として決定される。安全性の高い長期の債券の利回りとは長期の国債、政府機関債および優良社債の利回りをいう。なお、2008年7月31日に公表された企業会計基準第19号「『退職給付に係る会計基準』の一部改正（その3）」に基づき、2009年4月1日以後開始する事業年度の年度末に係る財務諸表から、割引率の基礎とする安全性の高い長期の債券の利回りとは、期末における長期の国債、政府機関債および優良社債の利回りとされ、割引率は一定期間の利回りの変動を考慮して決定されるのではなく、期末における利回りを基礎としている。それ以前は、割引率は、一定期間の債券の利回りの変動を考慮して決定することができた。

(7) 年金以外の退職後給付

米国では、ASCトピック715「報酬－退職給付」に準拠して、従業員が必要な役務を提供した年度中に、適格な退職従業員および適格被扶養者に対する年金以外の退職後給付（主に、健康保険給付）のための予想費用を発生主義により費用計上する。

一方、日本ではこのような年金以外の退職後給付の会計基準は定められていない。

(8) 株式に基づく報酬

米国では、ASCトピック718「報酬－株式報酬」が、株式に基づく支払いを付与日において公正価値で測定し、財務書類において報酬費用を認識することを企業に要求している。

日本では、2005年12月27日に公表され、2008年12月26日に改正された企業会計基準第8号「ストック・オプション等に関する会計基準」に基づき、会社法施行日（2006年5月1日）以後に付与されたストック・オプションについては、ストック・オプションの付与日から権利確定日までの期間にわたり、付与日現在のストック・オプションの公正価値に基づいて報酬費用が認識され、対応する金額は株主持分の部（日本の開示制度の下では「純資産の部」）に新株予約権として区分計上される。当該会計基準は2006年5月1日より前に付与されたストック・オプションについては、同会計基準の適用開始後にストック・オプションの公正な評価単価を変動させる条件変更が行われた場合を除き適用されない。ただし、当該オプションについては一定の開示が適用されている。

(9) 法人所得税の不確実性

米国では、ASCトピック740「法人所得税」の不確実な税務ポジションの規定において、財務書類上で認識される前に税務ポジションが適合すべき最低の認識範囲を規定することにより、法人所得税の会計処理を明確にしている。ASCトピック740の不確実な税務ポジションの規定はまた、認識の中止、測定、分類、利息および加算税、期中会計期間の会計処理、開示ならびに移行についての指針も規定している。

ASCトピック740の不確実な税務ポジションの規定は、認識すべきタックス・ベネフィットの金額を決定するために二段階のプロセスを規定している。第一段階では、税務ポジションは税務調査（関連する不服申立てまたは訴訟手続の解決を含む。）において支持される可能性の方が高いことを入手可能な証拠の重要性が示唆しているか否かを判断することで、税務ポジションの認識について評価を行う。第二段階では、最終的な解決時に実現する可能性が50%超である最大金額として、タックス・ベネフィットの見積りおよび測定を行う。こうした金額の見積りは、起こり得る様々な結果の可能性の判断が要求されることから、本質的に困難かつ主観的である。これらの不確実な税務ポジションの再評価は四半期毎に行われる。この評価は、事実または状況の変化、税法の改正、税務調査で実質的に解決した問題および新たな税務調査活動を含む（ただしこれに限定されない）要素に基づく。認識または測定におけるこうした変化により、変化の生じた期間に、タックス・ベネフィットまたは法人所得税への追加費用の認識が発生する可能性がある。

日本では、財務諸表上で認識される前に税務ポジションが適合すべき最低の認識範囲を規定する上記のような法人所得税の会計基準はない。

(10) 企業結合およびのれん

米国では、企業結合会計についての指針に対する以下の改訂前は、企業結合は「パーチェス法」により会計処理されていた。ASCトピック805「企業結合」における指針のアップデート（取得日が2008年12月15日以後開始する最初の年次報告期間となる企業結合より非遡及的に適用される。）は、取得企業が取引における取得資産および引受負債のすべて（かつ、そのみ）を認識することを要求し、取得日の公正価値をすべての取得資産および引受負債の測定目標として設定し、投資家およびその他の利用者が企業結合の性質および財政的な影響を評価し理解するために必要なすべての情報を取得企業が開示することを求めている。なお、従前通り、いかなる計上されたのれんも少なくとも年1回の減損処理の対象となり、償却は行われない。2011年9月15日に、FASBは、のれんの定性的な減損テストを実施する必要があるかどうかを決定するために定性的要因をまず評価することを企業に認める改訂指針を公表した。

日本では、2008年12月26日の企業会計基準第21号「企業結合に関する会計基準」の改正基準の公表により、企業結合はパーチェス法により会計処理されることとなり、持分プーリング法の適用は廃止された。また、同日に公表された企業会計基準第22号「連結財務諸表に関する会計基準」により、連結貸借対照表の作成にあたっては被取得会社の資産および負債のすべてを支配獲得日の時価により評価することが要求されることとなった。両基準は2010年4月1日以後実施される企業結合から適用されている。

これ以前には、パーチェス法による会計処理のほか、一定の厳格な条件の下で持分の結合と識別される限られた場合のみ、持分プーリング法による会計処理が認められていた。また、被取得企業における取得資産、引受負債および非支配持分の取得企業による評価については、時価により評価する範囲を親会社の持分に相当する部分に限定する方法（部分時価評価法）、または少数株主持分に相当する部分を含めてすべてを時価評価する方法（全面時価評価法）の選択が認められていた。

なお、従前通り、のれんは20年以内のその効果が及ぶ期間にわたり定額法その他の合理的方法により規則的に償却され、必要に応じて減損処理の対象となる。

(11) 変動持分事業体の連結

米国では、変動持分事業体（以下「VIE」という。）の連結についての指針は、ASC トピック810「連結」に含まれている。変動持分事業体とは、持分投資家が支配財務持分の特徴を有していないか、またはリスクにさらされている持分が十分でなく、追加的な劣後的財務支援なしには法的事業体はその活動の資金を調達することができない事業体と定義される。この指針は、どの報告事業体がVIEに対する支配財務持分を有するかを決定する事に重点を置いている。それは、どの報告事業体が、(1)VIEの経済的業績に最も重要な影響を及ぼす活動を指揮する権限を持っているか、および(2)VIEの損失を負担する義務または利益を享受する権利を持っているか、を判断する事により決定される。

日本では、通常、実質的に支配されている企業は連結しなければならないが、VIEの連結に関する特別な基準はない。

(12) 非支配持分（少数株主持分）

米国では、ASCトピック810「連結」に、子会社に対する非支配持分（従前の「少数株主持分」）は連結事業体に対する所有持分であり、連結財務書類上、親会社資本と区別して資本として報告されるべきことを明確にする指針が含まれている。連結純利益の親会社に帰属する金額と非支配持分に帰属する金額は、連結損益計算書上明確に区別されて表示されなければならない。親会社の所有持分の変動は、親会社が子会社に対する支配財務持分を保持している場合は資本取引として会計処理されなければならない。これらのアップデートは2008年12月15日以後開始する事業年度および当該事業年度の期中から適用されている。

日本では、企業会計基準第5号「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」に基づき、少数株主持分は純資産の部に計上される。連結損益計算書では、少数株主損益は純利益前の個別項目として表示され、純利益には親会社の株主に帰属する利益のみが含まれる。子会社株式を一部売却した場合で支配関係が継続している場合には、売却による親会社の持分の減少額と投資の減少額との間に生じた差額は、損益として処理される。

(13) デリバティブ金融商品およびヘッジ活動

米国では、ASCトピック815「デリバティブおよびヘッジ」に基づき、すべてのデリバティブ金融商品は、公正価値で貸借対照表に計上される。公正価値の変動を相殺するために用いられるデリバティブについては、要件が満たされた場合には公正価値ヘッジ会計が適用され、デリバティブおよびヘッジ対象リスクに起因するヘッジ対象項目の公正価値の変動は損益に認識される。予定取引のキャッシュ・フロー変動のエクスポージャーをヘッジするために使用されるデリバティブについては、要件が満たされた場合にはキャッシュ・フロー・ヘッジ会計が適用され、デリバティブの公正価値変動のうち有効な部分は当初はその他の包括利益に計上され、その後ヘッジ対象項目が損益に影響する時に損益計算書に組替えられる。非有効部分については、当期損益に計上される。2008年3月に、FASBはASCトピック815における指針のアップデートを公表した。このアップデートは、デリバティブ金融商品およびヘッジ活動が事業体の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに与える影響を投資家がより良く理解可能とするための拡充された開示を求めている。

日本では、デリバティブ取引について、会計基準により定められたヘッジ会計の要件を満たす場合には、原則として、「繰延ヘッジ会計」（時価評価されているヘッジ手段に係る損益または評価差額を、ヘッジ対象に係る損益が認識されるまで純資産の部において繰り延べる方法）を適用し、ヘッジ対象である資産または負債に係る相場変動等を会計基準に基づき損益に反映させることができる場合には、「時価ヘッジ会計」（ヘッジ対象である資産または負債に係る相場変動等の損益とヘッジ手段に係る損益とを同一の会計期間に認識する。）を適用できる。

資産または負債に係る金利の受払条件を変換することを目的として利用されている金利スワップが金利変換の対象となる資産または負債とヘッジ会計の要件を充たしており、かつ、その想定元本、利息の受払条件および契約期間が当該資産または負債とほぼ同一である場合には、金利スワップを時価評価せず、その金銭の受払の純額等を当該資産または負債に係る利息に加減する「特例処理」が認められている。また、ヘッジ会計の要件を満たす為替予約等については、当分の間、為替予約等により確定する決済時における円貨額により外貨建取引および外貨建金銭債権債務等を換算し直物為替相場との差額を期間配分する方法（「振当処理」）によることができる。

複数の資産または負債から構成されているヘッジ対象をヘッジしている場合には、ヘッジ手段に係る損益または評価差額は、損益が認識された個々のヘッジ対象資産または負債に合理的な方法により配分する。

(14) 公正価値測定

米国では、ASCトピック820「公正価値測定および開示」において、公正価値が定義され、公正価値測定のための枠組みが定められ、公正価値測定に関する開示が拡充されている。ASCトピック820は、すべての金融資産・負債、ならびに非金融資産・負債のうち財務書類上経常的に（少なくとも年1回）公正価値で認識・開示されるものに対して適用される。

ASCトピック820は、公正価値を「測定日現在、資産・負債の主要なまたは最も有利な市場における市場参加者の秩序ある取引において、資産の売却により受領するかまたは負債の移転により支払うであろう価格（すなわち、「出口価格」）」と定義している。公正価値は、企業独自の仮定ではなく、市場参加者が資産または負債の価格決定に使用するであろう仮定に基づいて計算されなければならない。さらに、負債の公正価値には、企業自身の信用リスクを含む不履行リスクを加味しなければならない。

公正価値を定義したことに加え、ASCトピック820は、公正価値に関わる開示要求を拡充し、評価のインプットに関する公正価値の階層を設定している。この階層は、公正価値測定に使用されるインプットが市場においてどの程度観察可能であるかに基づいて、インプットを3つのレベルに優先順位付けしている。公正価値の階層のどのレベルに該当するかは、公正価値測定において重要なインプットのうち最もレベルの低いインプットに基づいて決定される。

日本では、すべての金融資産・負債および非金融資産・負債を対象とする公正価値測定を包括的に規定する会計基準または公正価値の階層に関する基準はない。公正価値は、金融商品および非金融商品資産・負債に関する各会計基準において、市場価格に基づく価額、または市場価格がない場合の合理的に算定された価額と定義されている。

(15) 金融商品に係る開示

米国では、ASCトピック820「公正価値測定および開示」に基づき、公正価値の見積りが可能である限り、金融商品の公正価値および公正価値を見積もるために使用した方法および重要な仮定を財務書類の本体または注記において開示しなければならない。さらに、一定の金融商品に係る信用リスクの集中については、個人の当事者であるかグループの当事者であるかに係らず、注記での記載が要求されている。また、リスクを管理・調整する方法と同様の市場リスクの定量的情報に関しての開示が奨励されている。

2009年4月9日に、FASBは、「金融商品の公正価値に関する期中開示」および「期中財務報告」についての指針を公表した。この指針は、年次財務書類に加えて、公開企業の期中報告書における金融商品の公正価値に関する開示を要求している。この指針は、現行の金融商品評価に関してより適時な開示を提供することを目的としており、2009年6月15日より後に終了する期中期間から適用された。この指針は、当社の財政状態または報告された成績に重要な影響を及ぼさなかった。

日本では、デリバティブ取引に係るリスクの内容およびリスク管理体制等の取引の状況、ならびに有価証券およびデリバティブ取引の時価等の開示が要求されていた。2008年3月10日付で、企業会計基準第10号「金融商品に関する会計基準」が改正され、上記の開示に関する要件を、有価証券およびデリバティブ取引を含む金融商品全般に広げている。すなわち、金融商品の状況に関する事項および金融商品の時価等に関する事項を開示しなければならない。この改正基準は2010年3月31日以後終了する事業年度の年度末に係る財務諸表から適用されている。

第 7 【外国為替相場の推移】

省略

第8 【本邦における提出会社の株式事務等の概要】

1 本邦における株式の名義書換取扱場所に関する事項

該当なし

2 株主に対する特典に関する事項

該当なし

3 株式の譲渡制限に関する事項

該当なし

4 株主の議決権の行使に関する手続き

法律による別段の定めのない限り、株主総会の場所および日時(臨時株主総会の場合はかかる総会の招集の目的)を記載した書面による通知を、各株主に対し、会社の株主名簿に記載されている住所宛てに、当該株主総会の60日前から10日前までの間に手交、電子メール、郵送または料金前払扱いにて交付する。

各株主は、会社の発行済普通株式1株につき、株主総会において各議題毎に1個の議決権を有する。

改定基本定款および付属定款の条項に基づいて議決権を有する各株主は、本人または代理人により、当該株主が保有する各株式毎に1議決権を有する。但し、代理人は、かかる委任が3年間以上に及ぶものでないかぎり、当該期日から3年後には議決権を失うものとする。

5 請求等に関する手続き

優先株式の株主が有する配当受領権限を前提として、普通株式の株主は、随時取締役会が配当のために法的に利用可能な資金から支払をなすことを宣言した場合、配当を受領する権利を有する。配当に関してシリーズA下位議決権付優先株式に優先するシリーズの株式の株主が有する優先的な権利を前提として、シリーズA下位議決権付優先株式の株主は、取締役会が配当のために法的に利用可能な資金からその支払をなすことを宣言した場合、四半期配当を現金にて、各年の2月15日、5月15日、8月15日及び11月15日(それぞれの日を、以下「四半期配当支払日」という。)に受領する権利を有する。

6 株式の移転に関する手続き

株式の譲渡はかかる譲渡に適用される地方裁判管轄地の米国統一商法法典により規律される。通常株券の裏書きにより株式は譲渡される。株主名簿の記載を変更するには、株券が譲渡人から提出され、それを破棄したうえで譲受人の名義の新株券が発行されかつ、その氏名が株主名簿に記載されなければならない。

株式の譲渡は、改定基本定款、付属定款、株主間の合意、または株主と発行会社との合意によって制限することができる。かかる譲渡制限が第三者に対して対抗力を有するためには、当該株券面にその制限が記載されていなければならない。

7 提出会社の未発行株式または自己株式を他の株主に優先して買い取りまたは引き受ける権利の行使に関する手続き

該当なし

8 配当等に関する課税上の取扱

配当、売買損益及び相続に関する課税上の概要は次のとおりである。

(1) 配当

実質株主に対する配当は、日本の税法上配当所得となる。日本の居住者たる個人または日本の法人が支払いを受ける配当金については、米国において当該配当の支払いの際に徴収された米国の源泉課税があるときは、この額を米国における当該配当の支払額から控除した後の金額に対して、2003年4月1日から2003年12月31日までに支払いを受けるべき配当については、10%の所得税が、2004年1月1日から2008年3月31日までに支払いを受けるべき配当については、個人の場合は7%の所得税と3%の地方税が、法人の場合は7%の日本の所得税が、2008年4月1日以降に支払いを受けるべき配当については、個人の場合は15%の所得税と5%の地方税が、法人の場合は15%の所得税が源泉徴収される。

かかる配当所得については個人は確定申告を要しない。

実質株主に支払われた配当につき源泉徴収された米国の所得税額については確定申告により外国税額控除が利用できる場合がある。

(2) 譲渡損益

当社株式の日本における譲渡に基づく損益についての課税は、日本の会社の上場株式の譲渡損益課税と同様である。

(3) 相続税

当社株式を相続または遺贈を受けた日本の実質株主には、日本の相続税法に基づき相続税が課せられるが、外国税額控除が認められる場合がある。

9 その他株主の権利行使について必要な手続き

該当なし

第9 【提出会社の参考情報】

1 【提出会社の親会社等の情報】

該当なし(提出会社は証券取引法第24条第1項第1号または第2号に掲げる有価証券の発行者に該当しないため)

2 【その他の参考情報】

当社は、平成23年1月1日以降本有価証券報告書提出日までの期間に以下の書類を関東財務局長に提出した。

提出書類

(1) 有価証券届出書およびその添付書類

平成23年9月14日関東財務局長に提出

(2) 有価証券報告書およびその添付書類

平成23年5月23日関東財務局長に提出

(3) 半期報告書およびその添付書類

平成23年9月29日関東財務局長に提出

(4) 臨時報告書およびその添付書類

(本邦以外の地域における新株予約権証券の募集)

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第1号の規定に基づき平成23年4月28日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第1号の規定に基づき平成24年4月6日関東財務局長に提出

第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

第1 【保証会社情報】

1 【保証の対象となっている社債】

該当なし

2 【継続開示会社たる保証会社に関する事項】

該当なし

3 【継続開示会社に該当しない保証会社に関する事項】

該当なし

第2 【保証会社以外の会社の情報】

1 【当該会社の情報の開示を必要とする理由】

該当なし

2 【継続開示会社たる当該会社に関する事項】

該当なし

3 【継続開示会社に該当しない当該会社に関する事項】

該当なし

第3 【指数等の情報】

1 【当該指数等の情報の開示を必要とする理由】

該当なし

2 【当該指数等の推移】

該当なし

独立登録会計事務所の監査報告書

マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インク

ニューヨーク州ニューヨーク

取締役会御中および株主各位

私たちは、マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インクおよび子会社（以下「会社」という。）の2011年および2010年12月31日現在の連結貸借対照表ならびに2011年12月31日をもって終了した3年間の各事業年度の関連する連結損益計算書、連結資本および包括利益計算書ならびに連結キャッシュ・フロー計算書について監査を行った。これらの財務書類の作成責任は会社の経営者にあり、私たちの責任は、私たちの監査に基づいて、これらの財務書類について意見を表明することにある。

私たちは、公開企業会計監視委員会（米国）の基準に準拠して監査を行った。これらの基準は、財務書類に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得るために、私たちが監査を計画し実施することを求めている。監査は財務書類上の金額および開示事項の基礎となった証拠を試査によって検証することを含んでいる。監査はまた、経営者が採用した会計原則および経営者によって行われた重要な見積りの評価を含め全体としての財務書類の表示を検討することを含んでいる。私たちは、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

私たちの意見では、上記の連結財務書類は、アメリカ合衆国において一般に公正妥当と認められる会計原則に準拠して、マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ・インクおよび子会社の2011年および2010年12月31日現在の財政状態ならびに2011年12月31日をもって終了した3年間の各事業年度の経営成績およびキャッシュ・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示している。

私たちはまた、公開企業会計監視委員会（米国）の基準に準拠して、トレッドウェイ委員会組織委員会が発表した「内部統制—統合的フレームワーク」において確立された基準に基づき、2011年12月31日現在における財務報告に関する会社の内部統制について監査を行い、2012年2月28日付の私たちの報告書において、財務報告に関する会社の内部統制について無限定適正意見を表明した。

私たちの意見は英語版の連結財務書類に基づいており、邦訳された連結財務書類に責任を負うものではない。

（署名）

デロイト・アンド・トウシュLLP

ニューヨーク州ニューヨーク

2012年2月28日

[次へ](#)

REPORT OF INDEPENDENT REGISTERED PUBLIC ACCOUNTING FIRM

To the Board of Directors and Stockholders of
Marsh & McLennan Companies, Inc.
New York, New York

We have audited the accompanying consolidated balance sheets of Marsh & McLennan Companies, Inc. and subsidiaries (the "Company") as of December 31, 2011 and 2010, and the related consolidated statements of income, equity and comprehensive income, and cash flows for each of the three years in the period ended December 31, 2011. These financial statements are the responsibility of the Company's management. Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audits.

We conducted our audits in accordance with the standards of the Public Company Accounting Oversight Board (United States). Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation. We believe that our audits provide a reasonable basis for our opinion.

In our opinion, such consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of Marsh & McLennan Companies, Inc. and subsidiaries as of December 31, 2011 and 2010, and the results of their operations and their cash flows for each of the three years in the period ended December 31, 2011, in conformity with accounting principles generally accepted in the United States of America.

We have also audited, in accordance with the standards of the Public Company Accounting Oversight Board (United States), the Company's internal control over financial reporting as of December 31, 2011, based on the criteria established in *Internal Control ð Integrated Framework* issued by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission and our report dated February 28, 2012 expressed an unqualified opinion on the Company's internal control over financial reporting.

Our opinion is based on the English version of the consolidated financial statements and we do not take responsibility for the consolidated statements that have been translated into Japanese.

/s/ *DELOITTE & TOUCHE LLP*

New York, New York
February 28, 2012

(※) 上記は、監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は本書提出会社が別途保管しております。