

Morgan Stanley 2003 年度アニュアル・レポート

Morgan Stanley

「顧客重視の姿勢は、私たちのあらゆる  
活動の礎となっており、当社の企業  
文化に浸透しています」

モルガン・スタンレー 会長 兼  
最高経営責任者  
**フィリップ J. パーセル**

client focus

## 1

## ランキング・受賞実績

## ユーロマネー誌

- ・グローバル投資銀行部門 最優秀賞
- ・グローバル株式リンク債部門 最優秀賞
- ・電子株取引銀行部門 総合最優秀賞

## ビジネスウィーク誌

- ・世界トップ 100 ブランドにランクイン

## 日経公社債情報

- ・債券アナリスト・エコノミスト人気調査
- ・クレジット・アナリスト部門で上位にランクイン

## インターナショナル・ファイナンス・レビュー誌

- ・米国株式部門 年間最優秀賞
- ・米国ドル建て投資適格社債部門 年間最優秀賞
- ・米国証券化部門 年間最優秀賞

## グリニッチ・アソシエイツ社

- ・株式セールス、リサーチ&トレーディング・サービス部門 総合最優秀賞

## ウォール・ストリート・ジャーナル紙

- ・「ベスト・オン・ザ・ストリート」アナリスト・ランキング 第1位

## リスク誌

- ・デリバティブ部門 年間最優秀賞

## ロイター機関投資家レポート

- ・欧州株式トレーディング・取引執行ランキング 第1位

## 株主の皆様へ

3年間におよんだ証券市場の低迷が終わった2003年、当社は良好な業績を達成し、将来に向けての体勢を整えました。2002年度のアニュアル・レポートで優先課題として挙げた、収益性、市場シェア、ブランド、社員の水準といった主要分野のそれぞれで、確かな実績を残せたと自負しております。

純利益は27%増加して38億ドルとなり、株主資本利益率（ROE）は14.1%から16.5%へ上昇しました。年前半の厳しかった事業環境を考慮すれば、いずれも素晴らしい数字と言えます。株価は45%上昇し、配当は9%増加して1株当たり年間1ドルとなりました。

証券業務における市場シェアも大きく伸び、ほぼすべての主要分野で前年と同等かそれを上回るランキングを獲得しました。この実績は、当社の顧客重視戦略が成果を挙げていることを示すものと考えております。

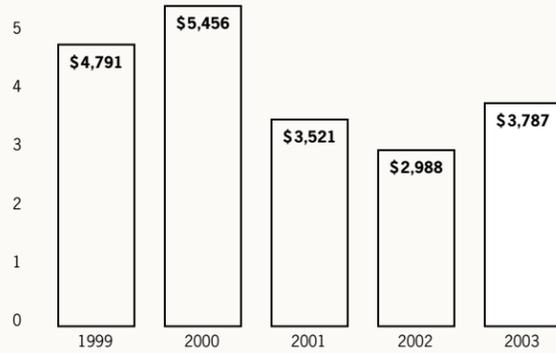
ブランド力は1年でそう大きく変わるものではありませんが、市場シェアと同様、確実に向上しています。この1年間、私たちは各分野における「ベスト・イン・クラス」として、「グローバル投資銀行部門 最優秀賞」（ユーロマネー誌）、「米国株式部門 年間最優秀賞」（インターナショナル・ファイナンス・レビュー誌）、「デリバティブ部門 年間最優秀賞」（リスク誌）、「働きやすい会社 ベスト 100」（英サンデー・タイムズ紙）、「最も多様性のある会社 トップ 50」（ダイバーシティインク誌）など数々の賞を受賞しました。

絶え間ない革新と社員の知的リーダーシップが2003年度のハイライトでした。多くの取引実績からあえて3つを挙げるとすれば、次のようなものがあります。当社は6月にはGeneral Motorsによる総額170億ドルの債券と株式のグローバル売り出し、10月には中国の金融機関の新規株式公開（IPO）の再開となった中国人民保険公司（PICC）の新規株式売り出しで主幹事を務めました。また年末にはFleetBoston Financialのアドバイザーとして、Bank of Americaとの470億ドルの合併を手がけています。

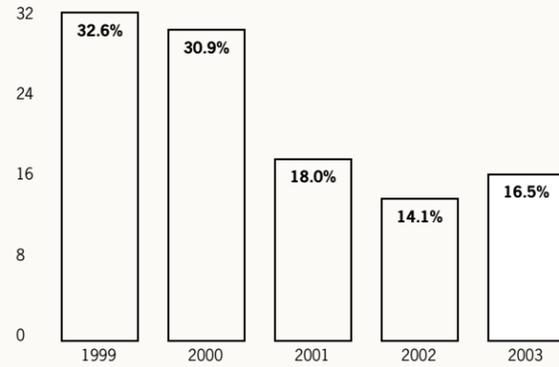
## 業績

### 純利益

(単位：100 万ドル)

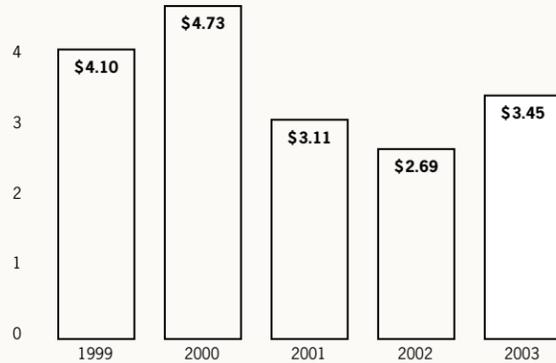


### 株主資本利益率



### 1株当たり利益

(希薄化後)



### 競合各社との株主資本利益率 (ROE) 比較 (2003 年度)



C: シティグループ、LEH: リーマン・ブラザーズ、MWD: モルガン・スタンレー、MER: メリルリンチ、JPM: JP モルガン・チェース、GS: ゴールドマン・サックス  
出所: 各社による企業報告書

### 重要指標・統計

(S&P500、ダウ平均を除き、単位は 10 億ドル)

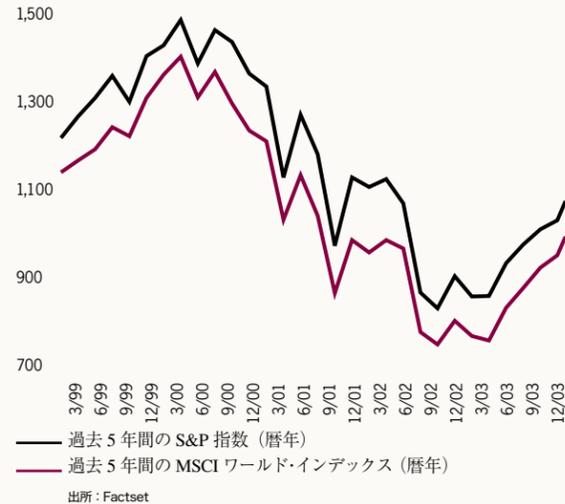
	1999	2000	2001	2002	2003
S&P総合500種株価指数	1,389	1,315	1,139	936	1,058
ダウ工業株30種平均	10,878	10,415	9,852	8,896	9,782
ナスダック (米店頭株市場) 取引高	9,478	19,928	11,609	7,524	6,866
ニューヨーク証券取引所 (NYSE) 取引高	8,788	10,945	10,623	10,412	9,510
世界の新規株式公開 (IPO) 総額	161	221	83	76	45
世界の株式引受額*1	497	645	410	360	356
世界の投資適格債発行額	1,635	1,638	1,885	1,639	1,924
世界のM&A総額 (完了ベース)*2	2,250	3,403	2,280	1,218	1,030
世界のM&A総額 (公表ベース)*2	3,082	3,240	1,593	1,074	1,183

\*1 株式関連引受案件を含む

\*2 完了および公表ベースの M&A 統計は 1 億ドル以上の案件が対象

出所: 国際証券取引所連合 (IBV)、Factset、トムソン・ファイナンシャル

### スタンダード・アンド・プアーズ (S&P) 総合 500 種株価指数と MSCI ワールド・インデックス



「卓越した商品とテクニカル・スキルは、成功に必要不可欠なものです。しかし、それだけでは十分ではありません。私たちが本当に重視するのは、お客様と築く関係の『質』です。それこそが、お客様が解決すべき問題を抱えたとき真っ先に、そして他社と比較した後で最終的に私たちを選んでくださる理由なのです」

モルガン・スタンレー 社長

スティーブン F. ニューハウス

SUCCESS

## 3

## ランキング・受賞実績

サンデー・タイムズ紙（英国）  
・働きやすい会社 ベスト 100 社

ワーキング・マザー誌  
・働く母親にとってのベスト・カンパニー

エッセンス誌  
・黒人女性にとって最良な会社

ラティーナ・スタイル誌  
・米国で働きやすい会社 ベスト 50 社

アジアン・エンタープライズ誌  
・アジア系米国人にとって最良な会社

米国ビジネス・障害者雇用評議会  
(The National Business & Disability Council)  
・年間最優秀雇用者

ファミリー・ダイジェスト誌  
・アフリカ系米国人にとって最良な会社

ヒスパニック誌  
・ヒスパニック系社員に最も多く機会を与えた 100 社

ヒスパニック・ネットワーク誌  
・サプライヤーの多様化を進める最優良企業

ダイバーシティイंक誌  
・最も多様性のある会社 トップ 50 社

芸術のための企業委員会  
(Business Committee for the Arts)  
・芸術に革新的な貢献を果たした企業

ハーレム・スクール・オブ・ジ・アーツ  
(Harlem School of the Arts)  
・ドロシー・メイナー年間最優秀企業市民賞

私たちはこのような取引を通して、事業の成功とともに、お客様と密接な信頼関係を築くことができました。顧客重視の姿勢は当社のあらゆる活動の基礎となっています。今年度のアニュアル・レポートでは、この戦略に焦点を当てています。

まずはこの戦略の成果を示す業績と市場シェアの動向についてご説明させていただきます。

## 2003 年度の業績

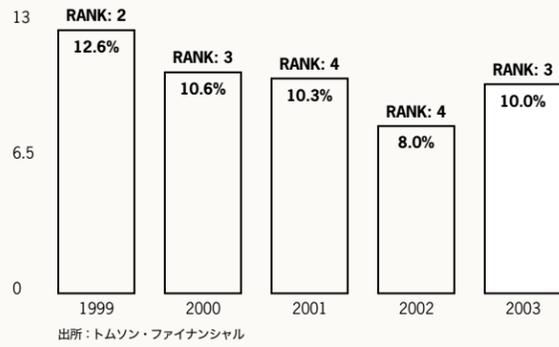
連結業績は堅調で、収入は 9%増と 2000 年度以来 3 年ぶりに増加しました。この増収には、事業環境の好転が一部反映されているものの、市場シェア拡大への努力が業績改善に貢献したのは間違いありません。増収に加えコスト削減にも努めた結果、税引前利益は 22%増加しました。純利益は 27%増、1 株当たり利益は 28%増となりました。

連結業績を事業別に振り返ると、法人・機関投資家向け証券業務が会社全体の増益を牽引しました。特に債券業務が 65%の増収と、最高益を記録した 2001 年度を 40%も上回る記録的な年となりました。株式および投資銀行業務は前年度とほぼ変わらず、収入はそれぞれ 2%増、4%減となりました。

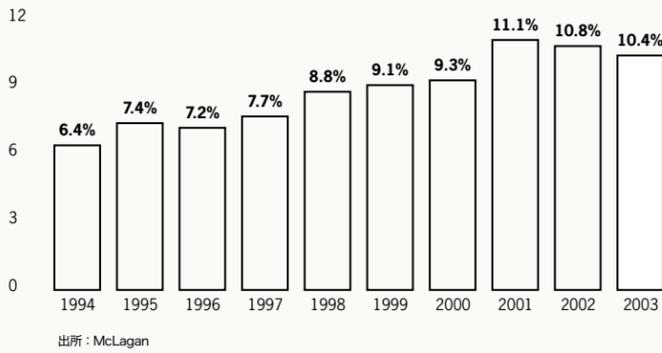
個人投資家向け証券業務も業績が大幅に改善し、収入はほぼ横這い（2%減）だったものの、税引前利益は 317%もの増加を記録しました。過去 3 年間、私たちはアドバイザーの教育、顧客層の特徴分析、業績報告、ファイナンシャル・アドバイザーの報奨制度など、業務のあらゆる側面を見直し、改善してまいりました。米国の個人投資家向け証券業務には、人口構成から見ても長期的に大きな成長機会がありますが、いまや成長の基礎は固まったと考えています。

ディスカバー・カード事業および資産運用業務では、期待していた成長を遂げることができませんでした。ディスカバー・カード事業については、私たちはここ数年、「与信の質の改善」を最優先課題として取り組んできました。年末には明るい兆しが出てきたものの、ディスカバーの貸倒償却率は管理債権ベースで 2002 年度の 6.19%から 6.60%に上昇しました。しかし徹底的なコスト削減によりその大部分を相殺した

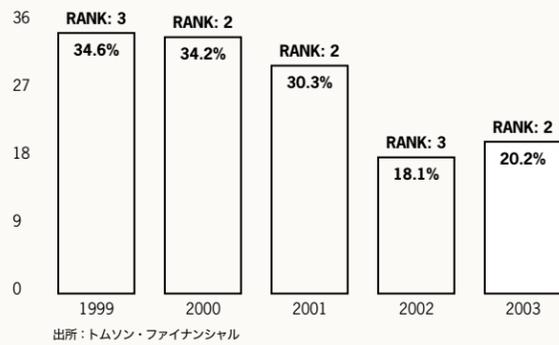
世界の株式引受市場シェアとランキング  
(暦年ベース)



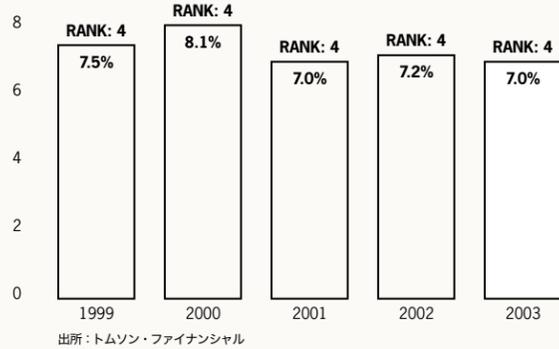
北米の株式トレーディング市場シェア



世界のM&A市場シェアとランキング (公表ベース)  
(暦年ベース)



世界の投資適格債市場シェアとランキング  
(暦年ベース)



「機関投資家のお客様のニーズは、ますます多様化、複雑化しています。そのニーズに直接お応えするために、私たちはアドバイスとソリューションを重視し、社員の能力と知性によりモルガン・スタンレーを差別化することに力を注いできました。その成果は当社の最近の成長に現れています。お客様との絆は強まり、市場シェアもそれを証明しています。景気回復が本格化すれば、私たちはその恩恵を受けるでしょう」

法人・機関投資家向け証券業務  
社長 兼 最高業務責任者  
**ビクラム・パンディット**

「当社とモルガン・スタンレーの付き合いは10年にわたり、質の高い人間関係の上に成り立っています。投資銀行としての強力な組織によるサポートも重要ですが、その組織の強みを十分生かして、率直なアドバイスを提供し、全力をもって支援してくれる、信頼できる人間も必要なのです」

FleetBoston Financial  
会長 兼 最高経営責任者  
**チャド・ギフォード**

法人・機関投資家向け証券業務  
(単位：100万ドル)

	2002	2003	変動率
収入	19,885	23,157	16%
費用 (支払利息を含む)	17,248	19,549	13%
税引前利益*	2,637	3,608	37%
税引前利益率	13%	16%	N/A

\* 非連結子会社の損失、法人所得税、強制償還の対象となる優先株に対する配当計上前の利益

relationships

## 5

## 長期的アドバイザー

モルガン・スタンレーと FleetBoston との関係は 1995 年に遡ります。この年当社は、Shawmut と Baybanks がそれぞれ Fleet Financial、Bank of Boston と合併する際に、両社のアドバイザーを務めました。

1999 年には、BankBoston が Fleet Financial と合併して FleetBoston Financial となる際のアドバイザーとなりました。

そして 2003 年、モルガン・スタンレーは、FleetBoston の Bank of America との合併の際に単独ファイナンシャル・アドバイザーを務めました。この総額 470 億ドルにのぼる同年最大の銀行合併により、全米に約 3,300 万人の顧客を持つ巨大金融サービス機関が生まれたのです。

結果、収入と税引前利益は 2002 年の記録的水準から 7% の減少にとどまりました。

私たちが信じる限り、標準以下の利益水準で競合他社が成長を追求している中で、当社の平均管理債権残高は 2% の増加にとどまりました。経済見通しの改善と信用リスク管理の大幅な変更により、今後数四半期で損失が減少する見込みですが、競争環境は依然として予測が難しく、本年内にポートフォリオが著しく拡大するとは考えにくい状況にあります。

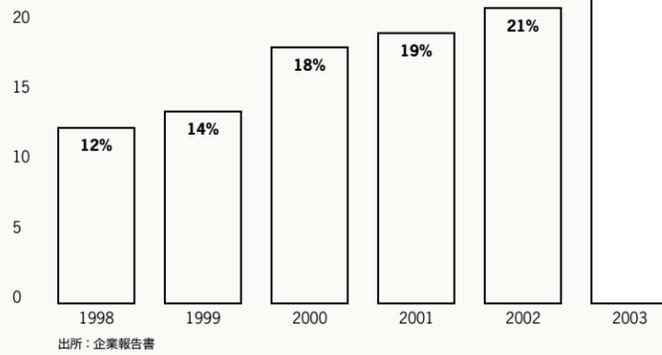
資産運用業務の収入は 8%、利益は 22% 減少しました。2% のコスト削減を実現したものの、減収を相殺するには至りませんでした。収入の減少は、顧客資産の純流出に加え、昨年初めの世界的な相場下落を反映しています。これらはいずれも預り資産の減少をもたらしました。私たちは、新規資産の市場シェアに決して満足しておりません。特に、機関投資家向け債券分野の投資運用実績と提携ファンドの販売に関するマイナスの報道が、新規資産の獲得を低迷させる要因となりました。当社ではこうした問題に対するさまざまな改善策を進めており、2004 年度には新規資産の市場シェアが拡大すると期待しています。

景気見通しは明るさを増していますが、強靱な財務体質の確立は依然として私たちの重要な目標です。過去 1 年間は、流動性ポジションを改善し、短期資金調達への依存度を低め、借入金を削減してきました。健全なバランスシートと多様な収益源に代表される当社の強靱な財務体質は、これからも当社にとって市場における競争優位となるでしょう。

今後数カ月については、市場シェアのさらなる獲得の成否が相対的業績を向上させる鍵になると見られます。しかし、コスト構造の改善に伴う多大な労力や支出を考えると、コスト規制の維持も同様に重要です。2003 年度もそうであったように、法規制環境が経費水準の予測を困難にしています。

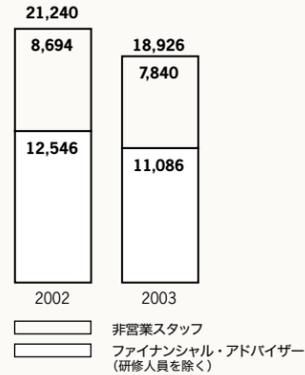
今後の金融サービスにおいて資産価値を創出する原動力となるのは、資本コストを上回るリターンと純資産額の高い伸びです。これらを実現する金融機関が、株主に対して長期的に最大限の資産価値を提供することになるでしょう。2003 年度、当社は 16.5% の株主資本利益率と 13% の 1 株当たり純資産額の増加を達成し、株主の皆様の資産形成に極めて大きな貢献を果たすことができたことを確信しています。

### 総資産に対する手数料ベース資産の割合



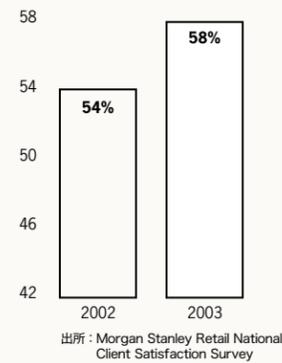
### 総従業員数

(ファイナンシャル・アドバイザーおよび非営業スタッフ数)



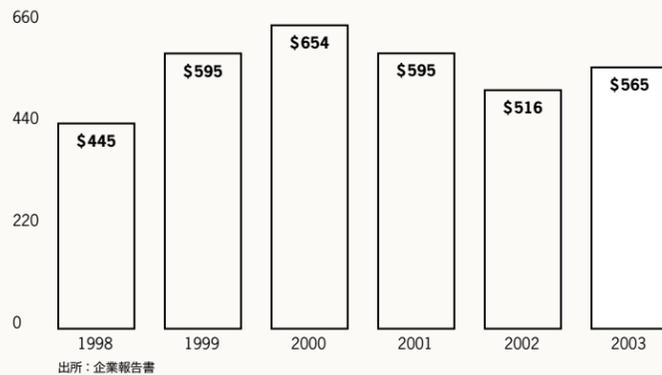
### 米国富裕層顧客の当社サービスへの満足度

(「格段に」または「とても」満足している、と回答した人の割合)



### 顧客預り資産

(単位：10億ドル)



### 個人投資家向け証券業務

(単位：100万ドル)

	2002	2003	変動率
収入	4,264	4,167	-2%
費用 (支払利息を含む)	4,155	3,713	-11%
税引前利益	109	454	317%
税引前利益率	3%	11%	N/A

「当社の顧客満足度調査によれば、お客様はファイナンシャル・アドバイザーとの信頼関係を重視しています。今年、私たちは顧客層に応じた業務の再編に力を注ぎ、その結果、これまで以上にお客様個々のニーズに合致したソリューションを提供できるようになりました。

信頼関係の構築、最適なソリューションの提供、継続的なコスト削減を目指して業務に取り組んだ結果、景気が回復し、個人投資家の市場参加が活発化するにつれ、収益状況は劇的に改善しました」

個人投資家向け証券業務  
社長 兼 最高業務責任者  
**ジョン・シェイファー**

「モルガン・スタンレーに関して一番気に入ったのは、パーソナルな関係を築いてくれた点です。担当者は、私の投資目標や生涯の資産運用計画を親身になって聞いてくれます。他人行儀なところは全くありません。それがすべてです」

個人投資家向け証券業務部門  
お客様  
**エリック・リー**

## 7

## ClientOne によるコミットメント

2003 年、モルガン・スタンレーの個人投資家向け証券業務部門は、顧客満足度を向上させ、顧客重視の姿勢をより明確にするべく、新しいイニシアチブを立ち上げました。その中で最も重要なプログラムの一つが ClientOne です。ClientOne では富裕層のお客様のニーズを中心に据え、モルガン・スタンレーのファイナンシャル・アドバイザーが、お客様それぞれの目標を理解したうえで、選択肢を見極め、最適な戦略を推奨し、モルガン・スタンレーの経営資源を最大限に生かしてその戦略を遂行するといった一貫したアプローチを可能にします。ClientOne は、お客様一人ひとりに対する当社アドバイザーの継続的なコミットメントをお約束します。

## 市場シェア

証券業務における当社の総合的な市場シェアは過去最高となりました。主要分野での通年の実績は次の通りです。

- ・世界の株式トレーディングで第1位
- ・世界の M&A 案件取扱高で第2位（公表ベース）
- ・世界の株式引受で第3位
- ・世界の債券引受で第4位（証券会社ではトップ）
- ・ファイナンシャル・アドバイザーを、1万2,500人から1万1,000人に1,500人削減しながらも、個人投資家向け証券市場での売り上げシェアを維持
- ・クレジット関連を中心とする商品の拡充により、顧客評価が向上し、大口債券顧客との取引シェアが増加（当社調べ）

上記の各ランキングは、昨年度の実績が前年度と同等かそれを上回ったことを示しています。特に印象深いのは、当社の社員、商品、サービスの価値を認めてくださるお客様が非常に増えたことです。こうした成果はすべて顧客重視戦略によるものであり、その姿勢はこれまで一貫してきましたが、今や当社の企業文化として組織全体に定着しています。

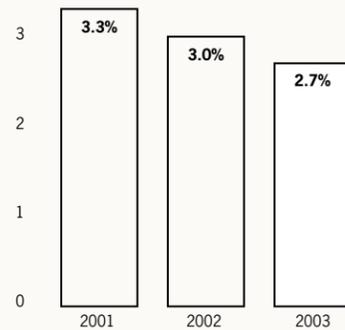
ほとんどの業務、特に M&A において、昨年度後半の実績は前半に比べて大幅に改善しました。私たちは、お客様の利益が第一であることを日々明確に示すことによりお客様の支持を得ていると信じています。また2004年には資本市場のさらなる回復に伴い、引き続き証券業務全般において大きな市場シェアを維持し、リーダーシップを発揮できるものと考えています。

資産運用業務の2003年度の市場シェアは予想を下回り、以下の理由から、預り資産全体のシェアは3.0%から2.7%に低下しました。

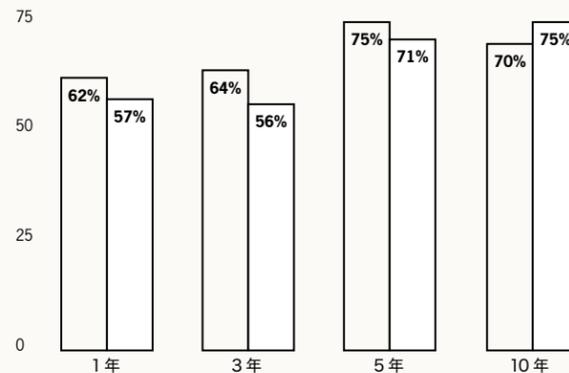
- ・当社の運用実績が大幅にベンチマークを下回った時期に、お客様が株式に資金をシフトしたため、機関投資家の債券資産が純流出となりました。
- ・競合他社商品の好調な販売に加え、当社提携商品の販売に圧力がかった結果、当社支店網を通じての個人投資家からの資金流入が低迷しました。

2004年度は資金流入の著しい増加が予想されます。機関投資家向け債券運用の

## 運用資産ベースのミューチュアル・ファンド市場シェア\*



\* 長期オープンエンド型を含む  
出所: Strategic Insight

リップラー・ランキングの上位半分を占める運用資産の比率  
(マネー・マーケットを含む資産総額\*)

□ 2002年11月 □ 2003年11月  
\* リップラーの集計方法変更に伴って  
出所: Lipper, Performance Link

## 資産運用業務

(単位: 100万ドル)

	2002	2003	変動率
収入	2,722	2,514	-8%
費用 (支払利息を含む)	2,055	2,023	-2%
税引前利益	667	491	-26%
税引前利益率	25%	20%	N/A

「私たちは何よりも、お客様を大切にし、質の高い商品を開発することに力を注いでいます。個別運用口座 (SMA) 事業は成長を続けています。今後数年の目標は、主な投資分野において、長期的に業界の上位 25%に入る成績を上げることです」

資産運用業務  
社長兼 最高業務責任者  
**ミッチェル・メリン**

「モルガン・スタンレーは当社が最初に戦略的パートナーシップを結んだ企業の1つで、もう10年ほどのお付き合いになります。投資の世界でこれほど長く関係が続いているのは奇跡と言っていいでしょう。そのためには絶大な信頼関係が必要です。能力だけでなく、誠意が不可欠なのです。その成果は、優れた運用実績だけでなく、両社の競争力を高めている膨大な独自リサーチに現れています」

Verizon Investment Management Corp.  
社長  
**ブリット・ハリス**

## 9

## 有益なパートナーシップ

モルガン・スタンレーと Verizon Investment Management との 10 年間におよぶ戦略的パートナーシップは、相互協力のもと、長期にわたり優れた結果を達成しようとする両社のコミットメントを表しています。

モルガン・スタンレーは、Verizon の 25 億ドルを超える年金基金、401k、確定拠出型年金を、幅広い資産クラスを含むグローバルな投資ポートフォリオで運用しています。このポートフォリオは、両社の深い絆と熱意ある相互サポートにより、リスク調整ベースでも絶対ベースでも、極めて高いリターンを実現しています。

対ベンチマーク実績は改善しており、ヴァン・キャンペン・ブランドのミューチュアル・ファンドには現在、主要株式ファンドの群を抜いた投資実績を受けて好調な資金流入が続いています。

ディスカバー・カードの市場シェアは低下しましたが、これは成長よりも与信の質の改善に力を注いでいるためです。与信承認と与信限度額の厳格化により、必然的に新規口座と売掛債権が減少しました。しかし、景気回復が続けば、今年度後半にはより積極的な成長に転じるものと期待されます。

## お客様との関係

2003 年度の好業績、特に市場シェアの拡大についてはいくつかの要因がありますが、最も重要な要因の一つは、私たちが 1999 年末に下した「多くの業務を一つの企業理念の下に統合する」という決断ではないかと考えています。

当時、市場はピークにありましたが、モルガン・スタンレーの将来の成長は、顧客のニーズと目的を達成するために心を新たにして全力を傾ける、また時には新たな方向性を見出すことにかかっていると、私たちは認識しました。当社の顧客層は機関投資家、政府、個人投資家と多岐にわたりますが、いずれのお客様でも、私たちの使命は同じであると確信したのです。すなわち、お客様の利益を当社の利益よりも優先し、お客様の成功にどれだけ貢献したかを業績判断の基準にするのです。

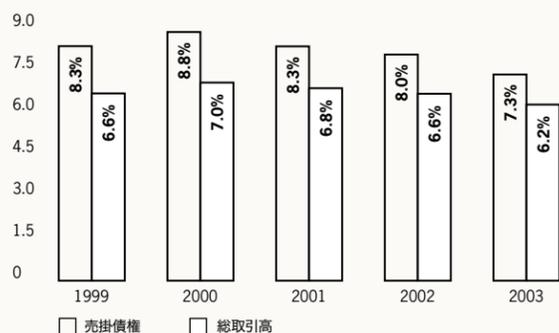
2000 年に制定した企業理念では、このコミットメントを次のように表現しています。

『「人」「アイデア」「資本」をつなぐグローバルネットワークを駆使し、世界のお客様に『第一に選ばれる』総合金融サービス企業を目指す』

最も画期的なアイデアを持った優秀な人材と潤沢な資本をつなぎ、お客様の目的達成を支援するという、当社の重要なスキルを明文化したこの企業理念が取締役会で採択されて以来、当社の事業に対する姿勢は大きく変化しました。この理念は、今日にいたるまで全社で実践されています。

売掛債権\*1 および総取引高\*2 の市場シェア

(暦年ベース)



\*1 American Express の貸出売掛債権のみを含む

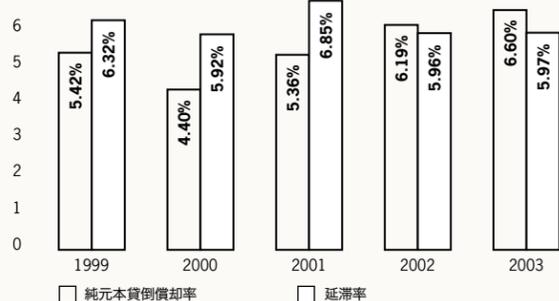
\*2 デビット・カード取引高を除く

出所：The Nilson Report and Company Reports

「競争が激化する中、私たちはさらなる成長を目指して、経費削減、信用状況の改善、カード利用者と取扱店の拡大、新商品の開発に努めています」

純元本貸倒償却率および延滞率

(30日以上\*)



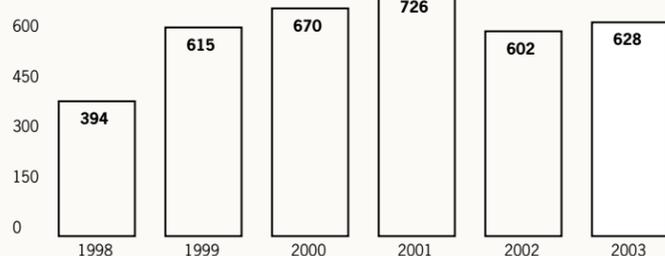
\*純元本貸倒償却率および延滞率は管理資産ベース。クレジットカード・ローンと資産価値データの調整は、2003年度「フォーム10-Kに基づくAnnual Report」を参照。

出所：企業報告書

ディスカバー・ファイナンシャル・サービス  
会長兼最高経営責任者  
**デイビッド・ネルムズ**

新規カード取り扱い加盟店数

(単位：1,000)



ディスカバー・ファイナンシャル・サービス

(単位：100万ドル)

	2002	2003	変動率
収入	5,943	5,500	-7%
費用 (支払利息、消費者ローン貸倒引当金を含む)	4,765	4,407	-8%
税引前利益	1,178	1,093	-7%
税引前利益率	20%	20%	N/A
平均管理売掛債権 税引前利益率	2.36%	2.15%	N/A

「当社は唯一の取り扱いカードとしてディスカバー・カードを選びました。2004年3月までにディスカバー・カードでの支払いが可能になりますが、KinderCare を利用するご家庭と当社の双方に利益をもたらしてくれるものと期待しています」

KinderCare Learning Centers, Inc.  
会長兼最高経営責任者  
**デイブ・ジョンソン**

「私たちはもう18年近くディスカバー・カードを使っています。当初からキャッシュバック・ボーナス特典に魅力を感じていました。ボーナスをもらう度、顧客として大事にされているのだという気分になります。このカードを使っていて本当によかったと思います」

ニューヨーク在住  
**ジョン&ジニー・ミグリオレ**

value

### カード会員により多くの選択肢を

キャッシュバック・ボーナス特典は世界でも最大規模のひとつといえる特典プログラムであり、ディスカバー・カードの最も人気のある特長です。1986年以來、カード会員は30億ドルを超える特典を手に入れてきました。2003年、ディスカバーは新たにキャッシュバック・ボーナス・プラス・プログラムとともにディスカバー・プラチナカードを発行しました。これらの新しいサービスにより、ディスカバー・カード会員は、特定のカテゴリーにおいてより大きなキャッシュバック・ボーナス特典を受けるチャンスが広がりました。

また、新たな引き換えオプションにより、カード会員は自分が受け取った特典を当座預金口座や普通預金口座にオンラインで振り込むことができるようになりました。マネー・マーケット・アカウントや学資貯蓄口座（529プラン）への振込みも可能です。

そして2003年には、Lands' EndやRegal Entertainment Groupなど多くのパートナーが新たにキャッシュバック・ボーナス・プログラムに加わり、カード会員は提携企業におけるキャッシュバック・ボーナス特典の引き換え時に、最高2倍の特典を受けられるようになりました。

当社の企業理念は、ここでご説明している2003年度の業績の基礎となっています。実行した改革の多くは、お客様ならびにお客様自身のクライアント動向をより深く理解することから始まりました。そうした理解は、私たちのビジネスにとって、戦略上重要な意味を持っています。

当社は2000年に、顧客満足度と自社ブランド力を測るための全社的な基準を設けました。私たちは自己評価をする際、お客様の声、特に競合他社と比べた評価の改善を重視しています。また過去にはさほど活用されていなかった顧客満足度調査や顧客収益性メトリクスは、今や私たちの事業活動の日常業務となっています。当然ながら、顧客ベースのソリューションを見つけ、市場シェアを拡大するための方法は、事業部ごとに異なっています。

法人・機関投資家向け証券業務部門においては、お客様との継続的関係を監督するシニア・リレーションシップ・マネージャーの役職が設けられました。その際に、より有効な顧客戦略の構築を妨げる社内の分断的な体制の多くを解消しました。また最近、投資銀行部門の責任者であるテリー・メギドは、シニア・バンカー8名から成るストラテジック・クライアント・エンゲージメント・グループ（戦略的顧客関係強化グループ）を設置しました。このグループは今後、日々の経営管理業務を軽減する一方、当社の顧客ポートフォリオの管理に注力することになります。

ピクラム・パンディット率いる法人・機関投資家向け証券業務部門は、顧客満足、差別化、および将来の成長を促進する要素として、執行力の重要性に注目しています。卓越した執行力を持つ社員は、顧客戦略をより深く理解することで、顧客により満足してもらえるサービスを提供できます。私たちは、執行力に重点をおくことで、顧客の複雑な問題に対する独自のプロダクト・ソリューションを構築し、革新を進めることができると考えています。また、優れた執行力は同様のニーズを持つ様々な顧客層へのソリューション応用を可能にし、ビジネス上の大きな優位を生み出すでしょう。

ジョン・シェイファー率いる個人投資家向け証券業務部門は、顧客ニーズに応じた新たなサービス・モデルを開発しました。同部門は2年間にわたりお客様の声に耳を傾けながら、いくつものサービスや商品プラットフォームをたゆまず強化し、このたび ClientOne を導入しました。これはファイナンシャル・アドバイザーを中心

とした個別アプローチにより、富裕層のお客様に対してより洗練されたサービスを提供するための顧客密着型モデルです。当社では、ClientOneを通じて、お客様一人ひとりがどのようなライフ・サイクルにあるのかをより深く理解し、長期にわたってより強固な関係を築くことで、競合他社とは一線を画すサービスを提供できると考えております。目標達成に向け、ファイナンシャル・アドバイザーの集中的な研修プログラムも開始しました。また、プラチナ、ゴールド、ブルーに顧客層を分類し、それぞれに最適な料金体系やサービスをご提案できるようになりました。最近発表しました「お客様へのコミットメント宣言」では、現在のお取引関係の一環として、お客様が私たちに何を期待できるか、私たちがお客様に何を望んでいるかが明確に示されています。ジョン・シェイファーは、ClientOneに加えて、お客様のためにトラブルを認識し、問題を解決するオンブズマンの役割を担う顧客相談員の役職を初めて設置しました。お客様により近づくための努力と市場環境の改善があいまって、個人投資家向け証券業務の業績は著しく改善しており、私たちはこれからも高い顧客評価を維持できると確信しています。

ディスカバー・カード事業ではすでにカード会員やニーズに合致した業務を展開していますが、過去2年間は、より収益性の高い顧客層にターゲットを絞り、きめ細やかなサービスを提供することに努めてきました。今やこうした顧客層にはより良いサービスとともに、キャッシュバック・ボーナスを活用したより幅広いプロダクト・ソリューションを提供する体制が整ったと考えております。また400万を超える加盟店の間では、ディスカバーは「最も低コストで、最も柔軟性の高いカード・サービス業者」との評判が広がっています。

お客様のために実行した変革の中には、社内主導ではなく、規制監督機関との合意を反映させたものもあります。個人投資家向けブローカーによるミューチュアル・ファンド商品の販売に関連した問題もその一例です。同業務の運営方法や、当社が販売する商品の手数料体系に関しては、一層の透明性が求められています。当社はミューチュアル・ファンドをご購入いただいている投資家のお客様のために「ミューチュアル・ファンド権利規定」を設けるなど、現時点までにいくつかの改善努力をすることに同意しており、今後もさらなる対策を検討してまいります。

「1988年にBlackRock Inc.を設立した際、最初の取引先の一つがモルガン・スタンレーでしたが、ここ数年間で私たちの結びつきはますます強くなりました。

債券から株式、投資銀行業務から経済予測、そしてトップ・レベルの経営陣から営業、事務担当者にいたるまで、その全面的な協力体制は私たちが未来に向かって邁進する支えとなっています」

BlackRock Inc.

会長 兼 最高経営責任者

**ローレンス・フィンク**

## 13

## 役割の拡大

世界最大級の資産運用会社である BlackRock はモルガン・スタンレーの主要取引先のひとつであり、債券業務やその他の部門において顧客関係強化の対象となっています。私たちはトレーディングのアイデアを提供するとともに、同社が常にビジネス・チャンスをつかえられるよう流動性を確保しています。また、BlackRock が投資ビジネスにおいてリーダー的地位を築くための戦略的提案も積極的に行っています。

私たちはその他の潜在的な問題点を積極的に洗い出し、解決する努力の一環として、重要な組織変更を行いました。新社長のスティーブン・ニューハウスは、顧客中心主義を念頭に、各業務部門におけるすべての顧客関連活動を調整し、拡大する責任を負っています。また、お客様の声を代弁する社内のオンブズマンとして、ニューヨーク州のエリオット・スピッツァー司法長官のオフィスからエリック・ディナロを迎えました。彼の任務は、各部門と協力して、規制法の精神に反する可能性のある慣行や考え方を見つけ、トラブルが起こる前に潜在的問題を解決する努力をすることです。さらに、リスク管理や規制の分野において第一人者として定評のある、英国金融サービス機構（FSA）の元長官であり、現在、London School of Economics の学長を務めるハワード・デービスを取締役に迎える予定です。

当社が外からの圧力を受けて、大幅な改変に踏み切ったのではないかと考える方もいらっしゃるでしょう。一部は、確かにその通りです。しかし、当社が実行してきたお客様のための広範な改革は4年以上も前、現在取りざたされている問題の多くが表面化する以前に打ち出された明快な企業理念に端を発しています。確かに規制環境は一段と厳しくなっていますが、問題の有効な解決策を見出すためにも、私たちは当局に協力していく決意です。また当社のみならず、業界全体において、そうした努力がより肯定的に評価されることを願ってやみません。お客様の利益の最大化や最終的な成功に対する私たちのコミットメントは、かつてなく揺るぎないものとなっています。

このような顧客重視戦略の成果は、市場シェアや収入、顧客満足度、獲得案件数、個人投資家からの預り資産のほか、達成された効率や社内のムードにも表れています。

## 抜粋財務データ

(1株当たりデータを除き、単位は100万ドル)

決算年度*1	2003	2002	2001	2000	1999
<b>損益計算書</b>					
収入：					
投資銀行	\$ 2,440	\$ 2,478	\$ 3,413	\$ 5,008	\$ 4,523
自己売買					
トレーディング	6,138	2,730	5,503	7,361	5,796
投資	86	(31)	(316)	193	725
委託手数料	2,970	3,278	3,159	3,664	2,783
手数料：					
資産運用、販売および管理	3,706	3,932	4,205	4,381	3,448
取扱い加盟店およびカード会員	1,379	1,420	1,349	1,256	1,030
サービシング	2,015	2,080	1,888	1,489	1,232
受取利息および配当	15,744	15,879	24,132	21,233	14,879
その他	455	660	553	539	278
総収入	34,933	32,426	43,886	45,124	34,694
支払利息	12,809	11,970	20,729	18,148	12,487
消費者ローン貸倒引当金	1,267	1,336	1,052	810	526
純収入	20,857	19,120	22,105	26,166	21,681
支払利息を除く費用：					
給与および手当	8,545	7,940	9,376	10,899	8,365
その他	6,545	6,225	7,045	6,748	5,560
リストラおよびその他の費用	—	235	—	—	—
支払利息を除く費用合計	15,090	14,400	16,421	17,647	13,925
事業売却益	—	—	—	35	—
税引前利益					
(非連結子会社の損失、法人所得税、強制償還の対象となる優先株に対する配当、会計基準の変更に伴う累積効果考慮前)	5,767	4,720	5,684	8,554	7,756
非連結子会社の損失	279	77	30	33	21
法人所得税	1,547	1,568	2,024	3,037	2,916
強制償還の対象となる優先株に対する配当	154	87	50	28	28
税引後利益 (会計基準の変更に伴う累積効果考慮前)	3,787	2,988	3,580	5,456	4,791
会計基準の変更に伴う累積効果	—	—	(59)	—	—
純利益	\$ 3,787	\$ 2,988	\$ 3,521	\$ 5,456	\$ 4,791
普通株式に帰属する利益*2	\$ 3,787	\$ 2,988	\$ 3,489	\$ 5,420	\$ 4,747
<b>1株当たりデータ</b>					
普通株1株当たり利益：					
希薄化前 (会計基準の変更に伴う累積効果考慮前)	\$ 3.52	\$ 2.76	\$ 3.26	\$ 4.95	\$ 4.33
会計基準の変更に伴う累積効果	—	—	(0.05)	—	—
希薄化前	\$ 3.52	\$ 2.76	\$ 3.21	\$ 4.95	\$ 4.33
希薄化後 (会計基準の変更に伴う累積効果考慮前)	\$ 3.45	\$ 2.69	\$ 3.16	\$ 4.73	\$ 4.10
会計基準の変更に伴う累積効果	—	—	(0.05)	—	—
希薄化後	\$ 3.45	\$ 2.69	\$ 3.11	\$ 4.73	\$ 4.10
普通株1株当たり純資産	\$ 22.93	\$ 20.24	\$ 18.64	\$ 16.91	\$ 14.85
普通株1株当たり配当	\$ 0.92	\$ 0.92	\$ 0.92	\$ 0.80	\$ 0.48
<b>貸借対照表およびその他の経営データ</b>					
総資産	\$ 602,843	\$ 529,499	\$ 482,628	\$ 421,279	\$ 366,967
純消費者ローン残高	19,382	23,014	19,677	21,743	20,963
総資本*3	82,769	65,936	61,633	49,637	39,699
長期借入金*3	57,902	44,051	40,917	30,366	22,685
自己資本	24,867	21,885	20,716	19,271	17,014
自己資本利益率	16.5%	14.1%	18.0%	30.9%	32.6%
平均普通株式および同等の株式数*2	1,076,754,740	1,083,270,783	1,086,121,508	1,095,858,438	1,096,789,720

\*1 過年度のデータは今年度の表示方法にあわせて、一部表示を変更しています。

\*2 希薄化前普通株1株当たり利益の算出に使用。

\*3 1年以内返済予定長期借入金を除き、キャピタル・ユニット、強制償還の対象となる優先株を含みます。

## 15

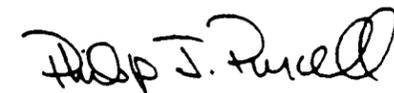
## 将来に向けて

2004年は2003年と比べ、世界経済、企業収益、証券市場のいずれも好転する見込みです。事業環境の改善が予想され、収入や利益の増加が期待されます。

当社は2001年から2003年にかけて、一部の競合他社のように投資銀行業務やセールス&トレーディングの大幅な人員削減は行わなかったため、今年予想される上昇期において、お客様により良いサービスが提供できる体制は整っていると考えています。社員の才能や経験は引き続き、他社との競争における最大の強みの一つとなるでしょう。

今年前半、当社は2名の優秀な人材を取締役に迎えます。1人は前述した通り、London School Economics 学長のハワード・デービス卿、もう1人は Deutsche Post AG 取締役会会長のクラウス・ツムヴィンケル博士です。両名の就任は、取締役会を当社事業の地理的な広がりにもふさわしい真にグローバルな構成に移行する上で重要と言えましょう。一方、AMR Corp. の取締役会長に任命されたエド・ブレナンが昨年10月に取締役会を去り、ボブ・ポーマンが今年4月に取締役を退任します。2人は思慮深い助言やきめ細かい経営指図を通し、当社を支えてくれました。

昨年10月には、私たちの友人であり、同僚であるロバート・スコット前社長兼最高業務責任者 (COO) の退任が発表されました。彼は現在相談役を務めていますが、今後もいくつかの主要分野において私たちを支援してくれる予定です。ロバートは様々な部署での経験を経て、モルガン・スタンレーに33年間勤務してきました。彼ほどの熱意と深い知性をもって会社に貢献した者は他にいないでしょう。ロバートはモルガン・スタンレーが誇る最高の特性を体現する人物です。



2004年2月5日

会長兼最高経営責任者

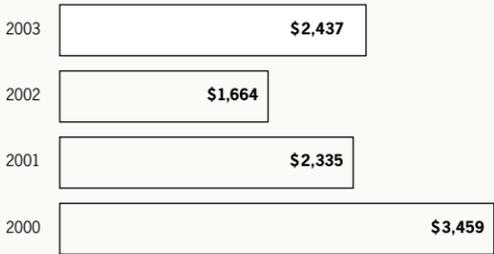
フィリップ J. パーセル

## 16

## モルガン・スタンレー概要

## 法人・機関投資家向け証券業務の純利益

(単位：100 万ドル)



## 法人・機関投資家向け証券業務

モルガン・スタンレーは、国内外の企業、政府、その他機関投資家のお客様に、投資銀行業務や証券のセールス&トレーディング・サービスを提供しています。

## 投資銀行業務

モルガン・スタンレーは企業、政府、その他あらゆる機関のお客様に、企業の合併・買収、事業再編、不動産やプロジェクト・ファイナンスなどの戦略的な問題に係わる金融アドバイスに加え、株式・債券発行の引受や販売サービスを提供しています。また、一部のお客様には融資や特定融資枠も提供しています。

## セールス、トレーディング、ファイナンスおよびマーケット・メイキング

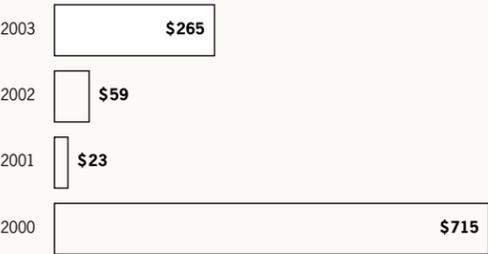
モルガン・スタンレーは、株式、債券、デリバティブ、外国為替、コモディティなどあらゆる金融商品を取り扱っており、世界の主要な金融市場で機関投資家や個人投資家のお客様にセールス&トレーディング、およびマーケット・メイキング（値付け業務）のサービスを提供しています。また、有価証券の貸借を含むプライム・ブローカレッジ・サービスやファイナンス・サービスも行っています。

## その他

モルガン・スタンレーは、世界経済、市場戦略、各産業、個別企業、その他金融関連に関するリサーチを提供しています。また、プリンシパル・インベストメント（自己勘定投資）や航空機リースを裏付けとした証券化業務も手掛けており、さらにはグループの関連会社であるモルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナル（MSCI）を通じ、株式および債券関連の各種指数を提供しています。

## 個人投資家向け証券業務の純利益

(単位：100 万ドル)



## 個人投資家向け証券業務

個人投資家向け証券業務部門では、世界中の個人投資家のお客様に総合的な金融サービスを提供しています。モルガン・スタンレーは米国最大規模のファイナンシャル・アドバイザーのネットワークを有し、450 近い支店におよそ 1 万 1,000 人のアドバイザーを配置しています。当社はファイナンシャル・アドバイザーを通じ、富裕層のお客様を中心に、資産運用のアドバイスを提供しています。

## 対象顧客

モルガン・スタンレーは米国において、単一の営業組織を通じて、資産規模の異なる幅広い顧客層にサービスを提供しています。ファイナンシャル・アドバイザー、資産アドバイザー、および投資担当者のネットワークを通じて、お客様それぞれの投資目標やリスク特性に対応できる柔軟なプラットフォームを活用し、資産運用計画や投資アドバイスをを行っています。

当社は欧州、アジア、中南米の富裕層のお客様のニーズに応えるため、米国以外の地域においても投資アドバイスを提供しています。

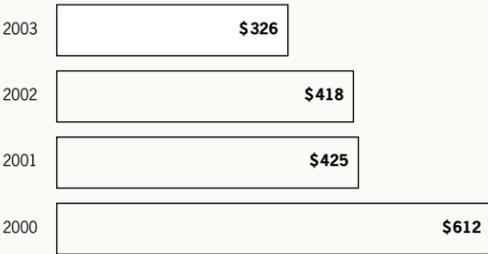
## 顧客ソリューション

モルガン・スタンレーは、お客様に運用目標を達成していただくため、ミューチュアル・ファンド、株式、債券、専門家による資金運用、銀行業務、住宅ローン、保険、信託業務など、様々な商品やサービスを提供し、資産運用をお手伝いしています。また、「BusinesScape<sup>SM</sup>」を通じ、企業に金融ソリューションを提供するほか、あらゆる規模の企業を対象に、401k プランや株式プラン運営などの確定拠出プランに関するサービスもを行っています。

## 17

## 資産運用業務の純利益

(単位：100 万ドル)



## 資産運用業務

モルガン・スタンレー・インベストメント・マネジメントは今日、グローバルに業務を展開する世界最大級の資産運用会社として、専門分野に焦点を絞った優秀な投資プロフェッショナルが運用する多様な投資商品を提供しています。商品には、米国その他の国の高格付け債券や株式、マネー・マーケット・ファンド（MMF）、マルチ・アセットクラス・ファンド、個別運用口座、オルタナティブ投資商品などがあり、2 つの代表的ブランドのもと、複数の販売網や市場を通じて販売しています。また、世界中に配置された当社のポートフォリオ・マネージャーやリサーチ・アナリストが、グローバルな情報共有と現地市場に即した意思決定により、資産運用において手腕を発揮しています。

## 個人投資家向け

提携販売網—モルガン・スタンレー・インベストメント・マネジメントと提携するファイナンシャル・アドバイザーのネットワークを通じ、モルガン・スタンレーやヴァン・キャンペン・ブランドの商品を他の業者の商品と同様に個人投資家のお客様に提供しています。

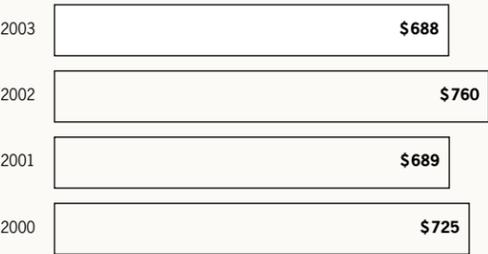
第三の販売網—世界中の証券会社、銀行、保険会社、ファイナンシャル・プランナーを含む多様で広範なネットワークを通じ、米国におけるヴァン・キャンペンほか様々なブランドの投資商品を提供しています。当社の商品は、ミューチュアル・ファンド、変額年金、個別運用勘定、オフショア・ファンド（SICAVs）などのほか、401k 年金制度、個人退職勘定（IRA）、アセット・アロケーションなどの多様な投資運用プラットフォームに組み込まれています。

## 機関投資家向け

年金基金、企業、非営利団体、政府機関、保険会社、銀行などの機関投資家のお客様に対しては、世界に配した自社営業部門のほか、投資顧問業界に特化したチームがサービスを提供しています。

## クレジット・サービス業務の純利益

(単位：100 万ドル)



## クレジット・サービス業務

ディスカバー・カードは、会員数が 5,000 万人を超える米国最大の汎用クレジット・カード発行体の一つです。ディスカバー・カードは、400 万以上の加盟店やキャッシュ・アクセスポイントを擁する米国最大の独立系クレジット・カード網である、ディスカバー・ビジネス・サービス・ネットワークでご利用いただけます。

ディスカバー・カードでは、キャッシュバック・ボーナス特典、プラチナカード、ゴールドカード、チタンカード、アフィニティカード、ギフトカードのほか、住宅ローンや信用保護など様々な商品や金融サービスを提供しています。

今年、新シリーズとして「ディスカバー・プラチナ・キャッシュバック・ボーナスプラス・カード」を発行しました。これにより、カード会員は最高 10% のキャッシュバックを受けることができます。さらにディスカバー・カードからは「マイルズカード」も発行されました。カード会員は利用金額 1 ドル毎に 1 マイルのポイントを取得し、貯まったポイントに応じて国内の主要航空会社の航空券に換えることができます。

「Discover 2GO」カードは引き続き消費者から高い評価を受けています。このカードは 2002 年に、業界初のキー・ホルダーに取り付けられるクレジット・カードとして登場しました。

ディスカバー・カードはインターネットを利用したカード会社のリーダー的存在でもあり、ディスカバー・カード・アカウント・センターには 1,200 万人を超える会員が登録しています。ディスカバーのカード会員はオンラインで毎月の明細を閲覧、分類、ダウンロードできるほか、キャッシュバック・ボーナス特典の申請やペーパーレス明細の申し込みをすることもできます。

当社のクレジット・カード部門の海外事業は、英国における「モルガン・スタンレー・カード」の利用者が<sup>4</sup> 100 万人を超え、消費者ローン残高が<sup>5</sup> 20 億ドルに達するなど、2003 年も引き続き成長し、黒字転換を果たしました。

また 2003 年には、主にモルガン・スタンレーのファイナンシャル・アドバイザーを通じ、50 億ドル以上の住宅ローンを提供しました。

## 取締役およびその他の役員

取締役会	マネージメント・コミッティー	その他の役員
Philip J. Purcell <i>Chairman &amp; Chief Executive Officer</i>	Philip J. Purcell <i>Chairman &amp; Chief Executive Officer</i>	Alexander C. Frank <i>Controller</i>
Robert G. Scott <i>Retired President &amp; Chief Operating Officer</i>	Stephan F. Newhouse <i>President</i>	David S. Moser <i>Principal Accounting Officer</i>
Robert P. Bauman <i>Former Chief Executive Officer SmithKline Beecham plc</i>	Tarek F. Abdel-Meguid <i>Investment Banking Division</i>	Alan Scheuer <i>Treasurer</i>
John E. Jacob <i>Executive Vice President—Global Communications Anheuser-Busch Companies, Inc.</i>	Stephen S. Crawford <i>Chief Financial Officer</i>	Ronald T. Carman <i>Vice President and Counsel</i>
C. Robert Kidder <i>Chairman Borden Chemical, Inc.</i>	Zoe Cruz <i>Fixed Income Division</i>	Anthony DeLuca <i>Vice President and Company Audit Director</i>
Charles F. Knight <i>Chairman Emerson Electric Co.</i>	John P. Havens <i>Institutional Equities Division</i>	Karen C. Jamesley <i>Vice President and Global Head of Human Resources</i>
John W. Madigan <i>Former Chairman Tribune Company</i>	Roger C. Hochschild <i>Discover Financial Services</i>	
Miles L. Marsh <i>Former Chairman &amp; Chief Executive Officer Fort James Corporation</i>	Donald G. Kempf, Jr. <i>Chief Legal Officer &amp; Secretary</i>	
Michael A. Miles <i>Special Limited Partner Forstmann Little &amp; Co.</i>	Mitchell M. Merin <i>Investment Management</i>	
Dr. Laura D'Andrea Tyson <i>Dean London Business School</i>	David W. Nelms <i>Discover Financial Services</i>	
Dr. Klaus Zumwinkel <i>Chairman of the Management Board Deutsche Post AG</i>	Vikram S. Pandit <i>Institutional Securities</i>	
	Joseph R. Perella <i>Institutional Securities</i>	
	John H. Schaefer <i>Individual Investor Group</i>	

## 多様性 (Diversity) へのコミットメント

モルガン・スタンレーは、「革新性」と「創造性」を重視しています。企業として、これらを最大限に高めるため、多様性 (diversity) に富む社員構成を図っています。事業の世界的な拡大に伴い、社員の資質や、職場における多様性はますます重要になっています。私たちは、さまざまな経歴を持つ社員がチームの一員として組織に貢献するとともに、個人としても活躍できる環境を整えています。多様性へのコミットメントおよびその成果においてリーダーシップを発揮する企業として、2003 年も引き続き社会的な評価をいただけたことは喜ばしいことです。「個人と文化の尊重」はモルガン・スタンレーの価値基準 (コア・バリュー) のひとつであり、今後もしっそうの実践に努めてまいります。

## 世界の拠点

<b>Worldwide Headquarters—New York</b> 1585 Broadway New York, NY 10036 Phone (212) 761-4000 Fax (212) 761-0086	<b>Hong Kong</b> 30th Floor Three Exchange Square Central, Hong Kong Phone (852) 2848-5200 Fax (852) 2845-1012	<b>Montreal</b> Morgan Stanley Canada Limited 1000, de la Gauchetiere West Suite 2400 Montreal, Quebec, H3B 4W5 Phone (514) 847-7440 Fax (514) 847-7429	<b>Shanghai</b> Suite 700B, 7th Floor, West Wing Shanghai Center 1376 Nanjing Xi Lu Shanghai 200040 People's Republic of China Phone (86 21) 6279-7150 Fax (86 21) 6279-7157
<b>Amsterdam</b> Rembrandt Tower, 11th Floor Amstelvein 1 1096 HA Amsterdam The Netherlands Phone (31 20) 462-1300 Fax (31 20) 462-1310	<b>Johannesburg</b> TA Centre 1st Floor S.W. Wing 160 Jan Smuts Avenue Rosebank, 2196 South Africa Phone (27 11) 507-0800 Fax (27 11) 507-0801	<b>Moscow</b> Ducat Plaza II, 7 Gashka Street, Building 1 Moscow 123056 Russia Phone (7 501) 785-2200 Fax (7 501) 785-2228	<b>Singapore</b> 23 Church Street #16-01 Capital Square Singapore 049481 Phone (65) 6834-6888 Fax (65) 6834-6806
<b>Bangkok</b> 25/F M Thai Tower 87 Wireless Road Lumpini Pathumwan Bangkok, 10330 Thailand Phone (66 2) 627-9455 Fax (66 2) 627-9588	<b>London</b> 25 Cabot Square, Canary Wharf London E14 4QA England Phone (44 20) 7425-8000 Fax (44 20) 7425-8990	<b>Mumbai</b> 4th & 5th Floors Forbes Building Charanjit Rai Marg Fort Mumbai 400 001 India Phone (91 22) 2209-6600 Fax (91 22) 2209-6601/02	<b>Stockholm</b> Hovslagargatan 5A 111 48 Stockholm Sweden Phone (46 8) 6789-600 Fax (46 8) 6789-601
<b>Beijing</b> Room 2902-05 29/F China World Tower II China World Trade Center No. 1 Jian Guo Men Wai Dajie Beijing 100004 People's Republic of China Phone (86 10) 6505-8383 Fax (86 10) 6505-8220/21	<b>Luxembourg</b> EBBCB 6B, Route de Trèves L-2633 Senningerberg Luxembourg Phone (35 2) 34646-1 Fax (35 2) 34646-363	<b>Munich</b> Prannerstrasse 10 80333 Munich Germany Phone (49 89) 5177-0 Fax (49 89) 5177-1888	<b>Sydney</b> Level 38, The Chifley Tower 2 Chifley Square Sydney, NSW 2000 Australia Phone (61 2) 9770-1111 Fax (61 2) 9770-1101
<b>Buenos Aires</b> Avenida Alicia Moreau de Justo 740 2do. Piso, Oficina 6 1107 – Buenos Aires Argentina Phone (54 11) 4349-0700 Fax (54 11) 4349-0707	<b>Madrid</b> Fortuny 6, planta 5 28010 Madrid Spain Phone (34) 91 700-7200 Fax (34) 91 700-7299	<b>New Delhi</b> 11th Floor Himalaya House 23 Kasturba Gandhi Marg New Delhi 110001 India Phone (91 11) 2330-5000 Fax (91 11) 5151-0401	<b>Taipei</b> 22nd Floor, Taipei Metro 207 Tun Hwa South Road, Sec. 2 Taipei 106 Taiwan Phone (886 2) 2730-2888 Fax (886 2) 2730-2990
<b>Calgary</b> Morgan Stanley Canada Limited First Canadian Centre 350 – 7th Avenue SW Suite 2800 Calgary, Alberta, T2P 3N9 Phone (403) 509-1024 Fax (403) 264-2011	<b>Madrid</b> Serrano, 55 28006 Madrid Spain Phone (34 91) 412-1000 Fax (34 91) 431-9345	<b>Paris</b> Etoile Saint Honore 25, rue Balzac 75406 Paris Cedex 08 France Phone (33 1) 5377-7000 Fax (33 1) 5377-7099	<b>Tel Aviv</b> Millennium Tower, 19th Floor 17 HaArba'ah St. South Kiryah Tel Aviv, 64739 Israel Phone (97 23) 561-6316 Fax (97 23) 623-6399
<b>Frankfurt</b> Jungthofstrasse 13-15 60311 Frankfurt am Main Germany Phone (49 69) 2166-0 Fax (49 69) 2166-1595	<b>Melbourne</b> Level 53, 101 Collins Street Melbourne, Victoria 3000 Australia Phone (61 3) 9256-8900 Fax (61 3) 9256-8951	<b>Rome</b> Via Cristoforo Colombo, 80 00147 Roma Italy Phone (39 06) 57080-1 Fax (39 06) 57080-7510	<b>Tokyo</b> Yebisu Garden Place Tower 4-20-3 Ebisu, Shibuya-ku Tokyo 150-6008 Japan Phone (81 3) 5424-5000 Fax (81 3) 5424-5099
<b>Geneva</b> 12 place de la Fusterie CH-1204 Geneva Switzerland Phone (41 22) 319-8000 Fax (41 22) 319-8090	<b>Mexico City</b> Andres Bello 10, 8 Piso Colonia Polanco 11560 Mexico, D.F. Phone (525) 282-6700 Fax (525) 282-9200	<b>São Paulo</b> Edificio CBS Av. Pres Juscelino Kubitschek 50-8 Andar 04543-000 São Paulo-SP Brazil Phone (55 11) 3048-6000 Fax (55 11) 3048-6099	<b>Toronto</b> BCE Place, 181 Bay Street Suite 3700 Toronto, Ontario Canada M5J 2T3 Phone (416) 943-8400 Fax (416) 943-8375
<b>Glasgow</b> Cerium Building 55 Douglas Street Glasgow G2 7NP Scotland Phone (44 141) 245-8000 Fax (44 141) 245-7493	<b>Milan</b> Palazzo Serbelloni Corso Venezia, 16 20121 Milan Italy Phone (39 02) 76331 Fax (39 02) 783-057	<b>Seoul</b> 19th Floor Kwanghwamoon Building 211-1, Sejongro, Chongro-ku Seoul 110-730 Korea Phone (82 2) 399 4848 Fax (82 2) 399-4828	<b>Zurich</b> Bahnhofstrasse 92 CH-8023 Zurich Switzerland Phone (41 1) 220-9111 Fax (41 1) 220-9800

## 株主情報

### 普通株

モルガン・スタンレーの普通株は、ニューヨーク証券取引所およびパシフィック証券取引所に上場されています（証券取引所のティッカー・シンボル：MWD）。

### 独立監査人

Deloitte & Touche LLP  
Two World Financial Center  
New York, NY 10281  
212-436-2000

### 株式名義書換代理人

株式直接購入、配当再投資計画（DRIP）、住所変更、配当小切手、株券の紛失、株式の所有権、その他の事務管理上の事項については以下にご連絡ください。

Mellon Investor Services LLC  
P.O. Box 3315  
South Hackensack, NJ 07606-1915  
Tel : 800-622-2393  
201-329-8660（米国外の投資家用）  
ウェブサイト www.melloninvestor.com

### 年次株主総会資料の電子配信

年次株主総会および議決権行使に関する資料は、郵送に代わり、インターネットで入手していただくことができます。株主名簿上の株主の方は、以下にアクセスしてください。  
ウェブサイト www.melloninvestor.com

### 職場における機会均等

モルガン・スタンレーは、すべての社員に対し、差別なき職場環境、および人員補充、雇用、トレーニング、昇進などにおける平等な機会を提供するべく引き続き尽力しています。当社の「Diversity Report（多様性報告書）」、EEO-1 報告書など、詳しい情報が必要な場合は、下記担当者までお問い合わせください。

Marilyn F. Booker, Global Head of Diversity  
Morgan Stanley  
750 Seventh Avenue, New York, NY 10019  
電子メール diversity@morganstanley.com

### IR関係

当社に関する情報をご希望の証券アナリスト、ポートフォリオ・マネージャー、金融機関の方は、次にご連絡ください。

IRオフィス 212-762-8131

当社に関する情報および「フォーム 10-K に基づく Annual Report（年次報告書）」などについては、当社ウェブサイト（www.morganstanley.com）をご覧ください。下記の番号までお電話でお問い合わせください。

TEL : 800-622-2393

### カスタマー・サービスの電話番号

#### 個人投資家向け証券業務

Branch Office Locator and  
General Information ..... 877-937-6739  
Client Advocate ..... 866-227-2256  
(clientadvocate@morganstanley.com)  
Active Assets Account Client Services .... 800-869-3326

#### 資産運用業務

Morgan Stanley Family of Funds ..... 800-869-6397  
Morgan Stanley Institutional Funds ..... 800-548-7786  
Morgan Stanley Closed-End Funds ..... 800-221-6726  
Van Kampen Funds ..... 800-341-2911

#### ディスカバー・ファイナンシャル・サービス

Discover Card Services ..... 800-347-2683

### 社会貢献

モルガン・スタンレーは、良き企業市民としての責任を果たし、社員が居住・勤務する地域における「生活の質」の向上に貢献すべく、尽力しています。当社の社会貢献（フィランソロピー）プログラムについての詳細は、ウェブサイト（www.morganstanley.com）上の「Charitable Annual Report（社会貢献に関する年次報告書）」をご覧ください。

Morgan Stanley Community Affairs,  
1601 Broadway, 12th Floor,  
New York, NY 10019



Morgan Stanley  
1585 Broadway  
New York, NY 10036-8293  
212-761-4000  
[morganstanley.com](http://morganstanley.com)

日本における連絡先  
〒150-6008  
東京都渋谷区恵比寿4-20-3  
恵比寿ガーデンプレイスタワー  
Tel: (03) 5424-5000 / (03) 5723-5000  
[morganstanley.co.jp](http://morganstanley.co.jp)