

2005年度の詳しい財務データにつきましては、「フォーム10-Kに基づくAnnual Report(年次報告書)」をご覧ください。当社ウェブサイト(www.morganstanley.com)にアクセスしてください。

MORGAN STANLEY

1585 Broadway  
New York, NY 10036-8293  
(212) 761-4000  
www.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  
www.morganstanley.co.jp

© 2006 Morgan Stanley

モルガン・スタンレー 2005年度 アニュアル・レポート

Morgan Stanley

One Priority: Performance

モルガン・スタンレー 2005年度 アニュアル・レポート

2006年1月17日、モルガン・スタンレーはニューヨーク証券取引所における普通株の銘柄コードを社名と統一し、「MS」に変更しました。この変更には、グローバルな営業基盤を最大限に生かし、全社一丸となって発展を続けることへの当社の決意が込められています。

目次

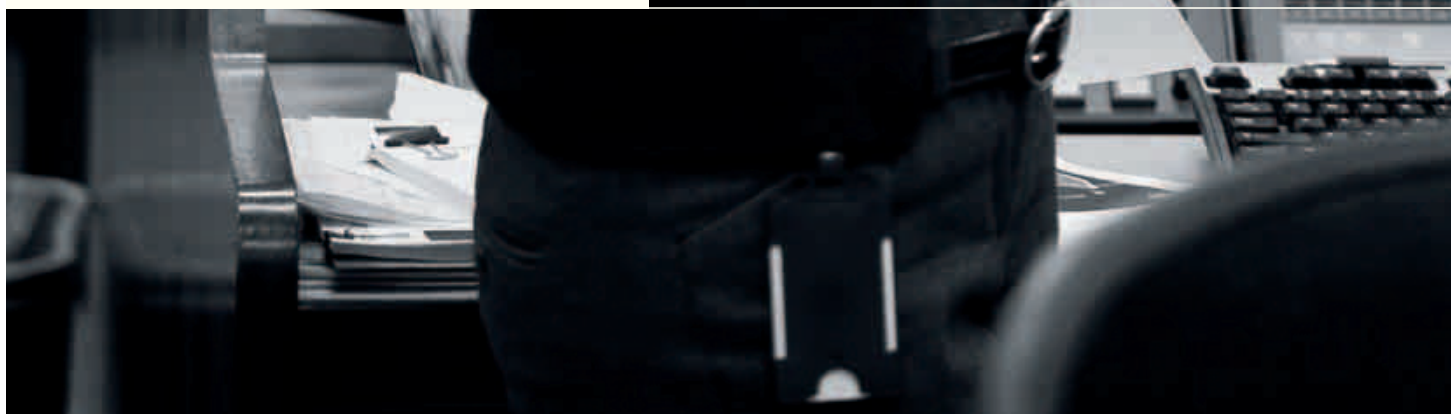
|                          |    |
|--------------------------|----|
| 株主の皆様へ                   | 9  |
| モルガン・スタンレーが皆様のご質問にお答えします | 15 |
| モルガン・スタンレー:概要            | 26 |
| 取締役およびその他の役員             | 28 |
| 主要財務データ                  | 30 |
| 世界の拠点                    | 31 |
| 株主情報                     | 32 |



今日、モルガン・スタンレーはかつてないほど強固な営業基盤を有しています。優秀な人材とお客様との深い信頼関係を誇り、世界規模での業績向上を目的とした明確な事業計画を策定しています。また、株主価値の最大化を目指し、万全な体制を整えています。



複雑な問題に果敢に挑戦し、





クリエイティブな解決策を考案します。

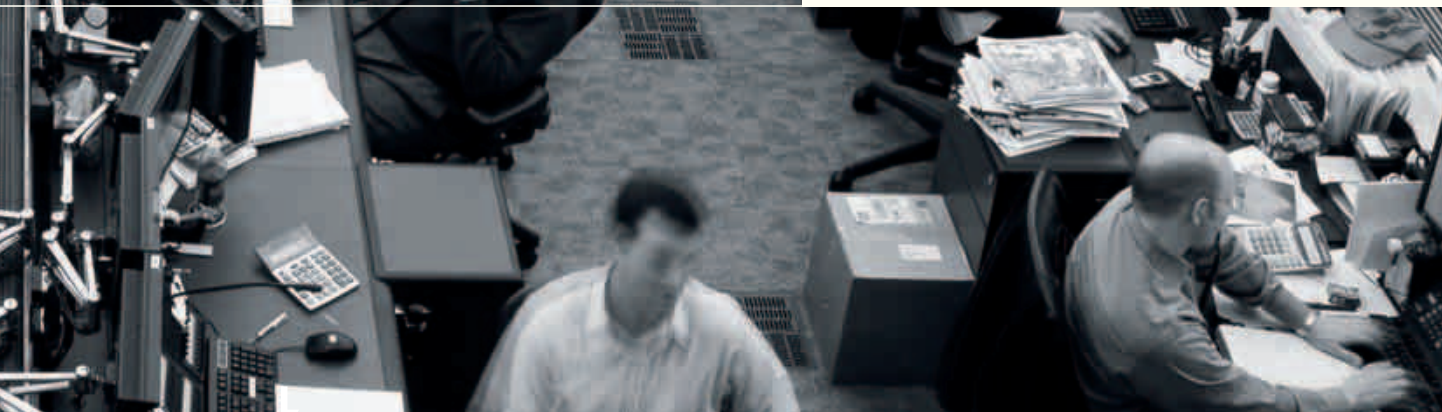


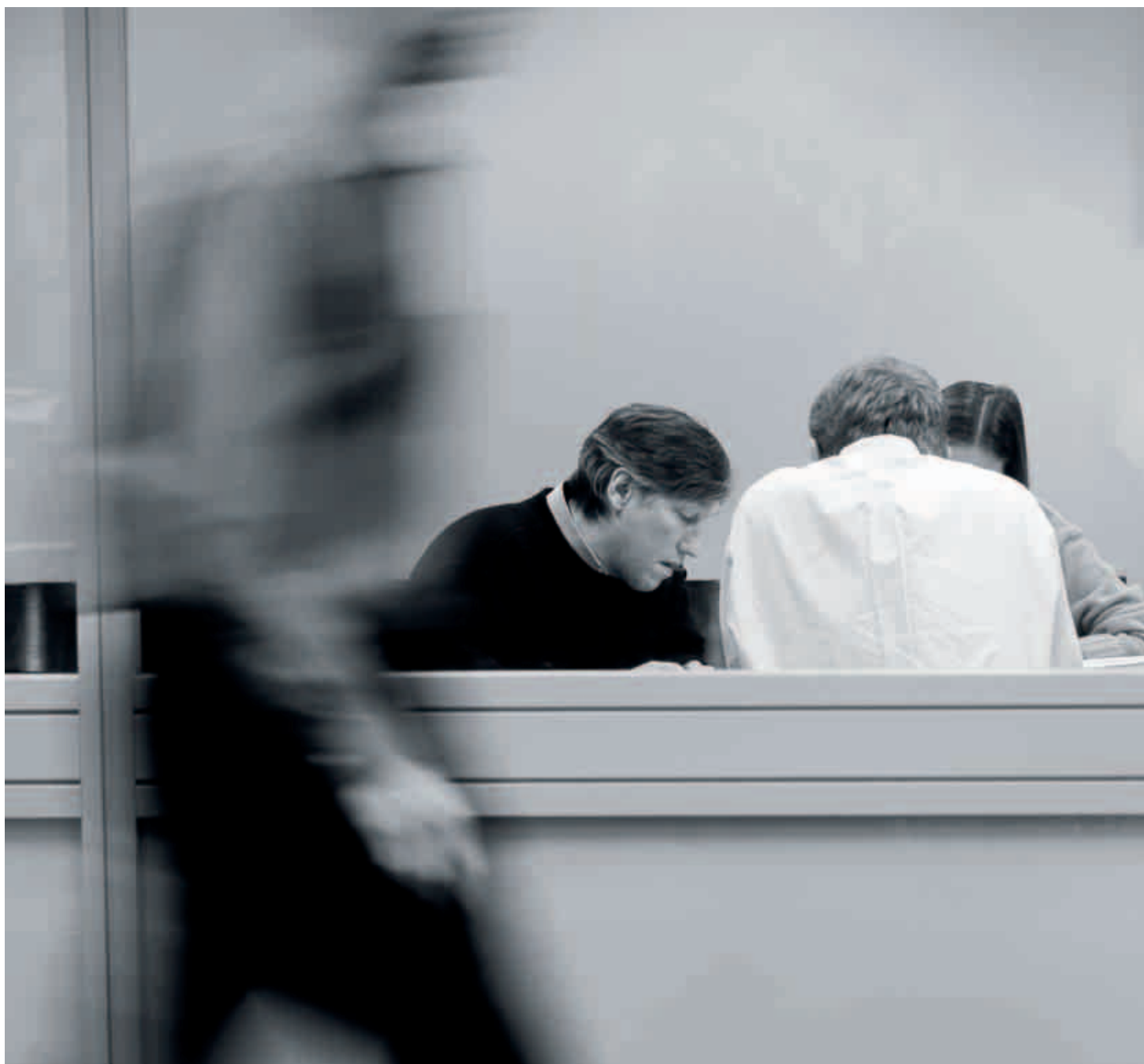
アドバイザーとしてのお客様からの信頼と



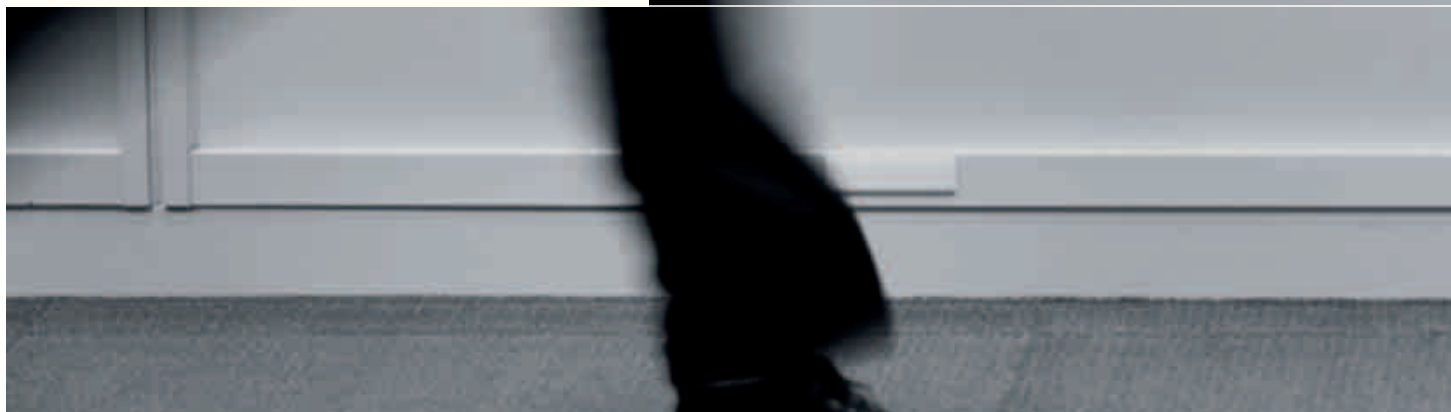


強固な販売網を誇ります。





リスク・マネジメントの豊富な経験を生かし、





6,000億ドル以上の顧客資産を  
運用しています。



---

競合他社が参入を望むビジネス分野において、バランスの取れた業務構成を有し、グローバルに成功を収めるために必要な規模と豊富な経験、能力を持ち備えています。

---

## 株主の皆様へ

2005年はモルガン・スタンレーにとって、試練と変革の一年となりました。社員同様株主の皆様も激動の一年をお過ごしになったことと思います。しかし、顧客第一主義と強いコミットメントを貫き、業務を全うした結果、堅調な業績を収めることができました。2006年を迎え、私たちはさらなる業績向上を目指し、強固な決意を胸に、新たな一歩を踏み出しました。

モルガン・スタンレーは、大きな可能性を秘めた企業です。競合他社が参入を望むビジネス分野において、バランスの取れた業務構成を有し、グローバルに成功を収めるために必要な規模と豊富な経験、能力を持ち備えています。とりわけ、複雑な投資ニーズに対して革新的なソリューションを提供することにかけては、業界において群を抜く存在であります。さらに、投資銀行業務では強固な営業基盤を誇るとともに、プライム・ブローカレッジやコモディティをはじめとする主要業務、ならびに急成長を遂げているエマージング・マーケットにおいてもリーダーシップを発揮しています。個人投資家向け証券業務部門では、6,000億ドルを超える顧客預り資産を保有し、資産運用業務部門では4,000億ドルを超える個人および法人・機関投資家からの預り資産を運用する一方、クレジットカード業務部門は、質の高い収益とキャッシュフローを生み出すユニークなフランチャイズとして成果を挙げています。

そして、最も重要な点は、現在モルガン・スタンレーの経営基盤がかつてないほど強力であるうえに、極めて優秀な人材に恵まれているという事実です。昨年の夏、私が30年近くを過ごした古巣である当社に戻った際、誠にもって印象深かったのは、モルガン・スタンレーの社員の資質と仕事に対するコミットメントでした。

2005年を好業績で終えることができたのも、好調な市場環境を最大限に生かすべく、社員が一丸となった結果です。社員の注力と献身的な努力により、2005年度通期の収入および第4四半期の利益は過去最高を記録し、2四半期連続で実績を伸ばすことができたのです。

特に、引き続き、幅広く力強い業務展開を見せた法人・機関投資家向け証券業務部門は2005年の好業績に大きく寄与しました。2005年度に債券業務およびプライム・ブローカレッジ業務は過去最高の収入を記録し、アドバイザー業務の収益も過去5年間で最大となりました。米国における個人投資家向け証券業務では、100万ドル以上の資産を有する顧客の割合が増加し、当部門の保有する資産の62%を占めるに至りました。さらに資産運用業務部門では、プライベート・エクイティ業務を除いた2005年度第4四半期の利益率は29%と、引き続き堅調に推移するとともに、今後も伸びが期待されています。デイスカパー業務部門では、昨年の秋に急増した破産申告や資金調達コストの上昇といった減益圧力があつたものの、基盤となる良好な与信環境が底支えました。

## 業績向上への努力

前述の通り、2005年度末の業績は改善しましたが、どの分野にもさらなる成長の余地があることは言うまでもありません。人材、資産、業務構成のすべてが最適状態として整っている今日、当社の最優先課題である業績向上を目標に全力を傾斜していかなければなりません。

それでは、当社が達成可能な、且つ投資家の皆様が期待される業績水準を実現するために、いかなる業務計画を打ち出しているかをご説明いたします。

事業戦略を進める上で当社は、成長、収益性および株主資本利益率の向上に努めるべく、多様性に富んだグローバルな企業であり続けたいと考えています。業務間の統合を促進し、より多くの自己資本をプリンシパル・インベストメントに投入することで、世界的な規模を有する当社の営業基盤を最大限に活用していきます。これまで十分な投資がなされていなかった個人投資家向け証券業務と資産運用業務への投資を見直す一方で、梃入れが必要な分野の強化を図ります。また、主要業務の範囲および規模に拡大をもたらすと判断した場合には買収も視野に入れつつ、有機的な成長につながる新たなビジネス・チャンスを積極的に探求していきます。さらに、社員が一丸となって活動する上で、社内における障害を全て排除し、社員一人ひとりが強いオーナーシップを持ちながら仕事に取り組めるような強固な結合力のある企業文化を創造していきます。私たちは、現在のモルガン・スタンレーを支える優秀な人材を育成・支援し、さらなる成長と収益の増大を目標に策定した事業計画の遂行に邁進していきます。

私たちは、すべての業務分野にわたって一層の増収を図るため、既に以下の措置に踏み出しました。まず、社内および社外から優秀な人材を招聘し、経営陣を強化しました。個人投資家向け証券業務のグローバル統括責任者としてジェームス・ゴーマンを、法務のグローバル統括責任者には米国証券取引委員会の前執行部門長であるギャリー・リンチを新たに迎えました。ニール・シェアおよびヨーカー・ヨハンソン率いる法人・機関投資家向け証券業務部門では、マネジメントの刷新と組織改革を行い、マルチ・アセットクラス商品の開発・提供における柔軟性を高め、収益を向上させるため、株式および債券業務の統合を進めています。2005年12月に新たに資産運用部門のグローバル統括責任者に任命されたオーウェン・トーマスは、同部門の成長と収益性の向上を目指して、既に戦略を遂行し始めています。さらに2006年1月には、非主力部門である航空機リース事業の売却が合意に達しました。当該事業の売却益は他の中核事業に投入する予定です。

モルガン・スタンレーはさらなる業績の拡大に向け、以下の取り組みを行っています。

- 法人・機関投資家向け証券業務では、高成長が見込まれる分野において主導的な地位を維持する一方で、プリンシパル・インベストメントや株式デリバティブ、ヨーロッパでの住宅ローンなど、梃入れが必要な分野に投資し、事業拡大を図る予定です。さらに、債券、株式および投資銀行業務全般で、より多くのストラクチャード商品や革新的なソリューションをお客様に提供することで、サービスの拡大を目指しています。例えば、堅調なコモディティー業務を、発電所などの物理的資産への投資基盤として活用することにより、さらなる成長を見込んでいます。また、レバレッジド・ファイナンス業務の構築を強化することで、高い採算性が見込まれるミドル・マーケットにおけるビジネス・チャンスを開拓していきます。

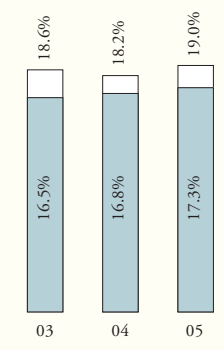
---

2005年度に債券セールス&トレーディング業務およびプライム・ブローカレッジ業務は過去最高の収入を記録し、アドバイザリー業務の収益も過去5年間で最大となりました。

---

## 株主資本利益率

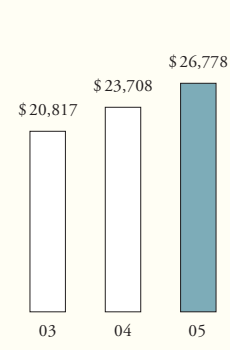
単位: %



■ 株主資本利益率  
□ 非継続事業を除く株主資本利益率

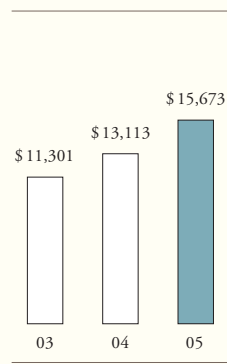
## 純収入

単位: 100万ドル



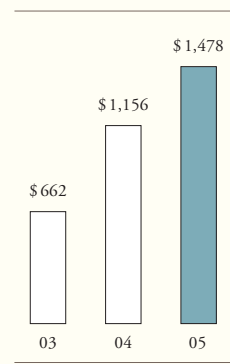
## 法人・機関投資家向け証券業務の純収入

単位: 100万ドル



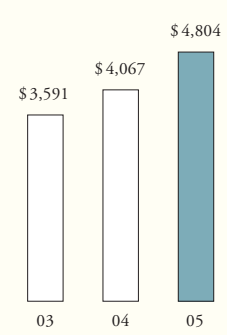
## 法人・機関投資家向け証券業務のアドバイザリー業務における収入

単位: 100万ドル

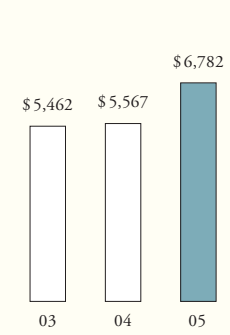


## 法人・機関投資家向け証券業務の株式セールスおよびトレーディングにおける収入

単位: 100万ドル

法人・機関投資家向け証券業務の債券セールスおよびトレーディングにおける収入<sup>(1)</sup>

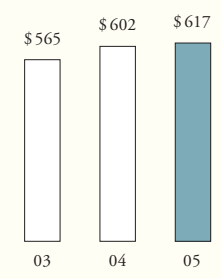
単位: 100万ドル



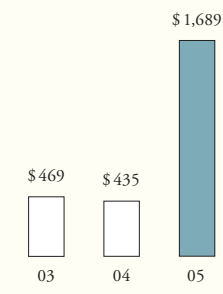
上記の表は全て年度末(11月30日)時点でのデータによる

(1) 金利、為替、クレジット、コモディティー関連商品を含み、法人向け貸出業務の収益を除く

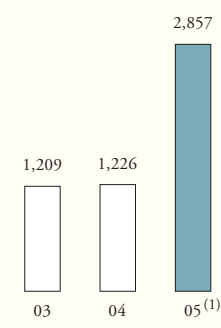
個人投資家向け証券業務  
顧客預り資産  
単位:10億ドル



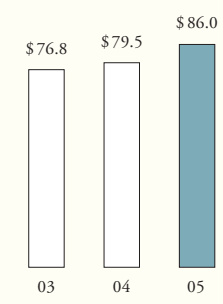
個人投資家向け証券業務  
預金プログラム  
単位:100万ドル



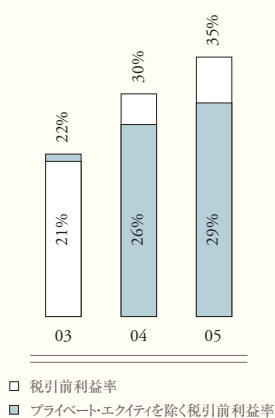
デিসカパー業務  
決済サービス・ネットワーク  
取引高  
単位:100万件



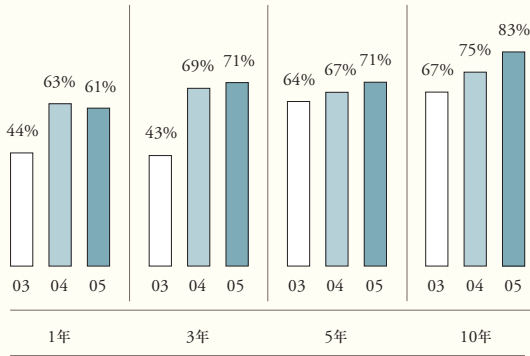
デিসカパー業務  
純売上  
単位:10億ドル



資産運用業務  
税引前利益率  
単位:%



資産運用業務  
リッパー・ランキングの上位半分を占める運用資産の比率<sup>(2)</sup>  
11月末



上記の表は全て年度末(11月30日)時点でのデータによる

(1) 2005年の金額はPULSEによる取引高15億5,600万件を含む

(2) マネー・マーケット・ファンドを除く

---

社員が一丸となって活動する上で、社内における障害を全て排除し、社員一人ひとりが強いオーナーシップを持ちながら仕事に取り組めるような強固な結合力のある企業文化を創造していきます。

---

- 高いGDP成長率が見込まれるエマージング・マーケットでは、特にロシア、中国、インド、トルコ、ブラジル、韓国、メキシコおよび中東の国々に、業務拡大の機会が数多く存在しています。当社は既に持っている強みを生かし、部門間の連携を強化し、人員を増強した上で、エマージング・マーケット・ビジネスにおける収益増大を目指します。一例として、韓国およびロシアでは、顧客サービスの向上を目標に銀行免許を取得することで、その存在感を強めました。また、過去10年間にわたり築き上げた中国との業務関係をさらに深めていくつもりです。
- 自己資本を活用し、単独あるいは投資パートナーと共同で、プリンシパル・インベストメントの拡充を図っています。私たちのグローバルな営業基盤により得られる、多角的な投資案をもとに自己資本の運用を行うことは、顧客との連携強化および投資リターンの増加という双方の面で、当社に大きなメリットをもたらすと考えています。
- 資産運用業務では、利益率の最大化から業務の拡大に注力分野を移しています。有機的な成長および企業買収を通じて、オルタナティブ投資と国際市場での成長の機会を捉えるとともに、業績向上と自社ファンドからの利益拡大に向けた取り組みも行っています。
- 個人投資家向け証券業務では、今後の成長の鍵を握る富裕層向け業務を引き続き拡大していきます。具体的には、個人投資家向けサービスの幅をさらに広げるため、販売商品を増やし、預金機能や新たな投資商品も導入していきます。一例として、法人・機関投資家および個人投資家向け証券業務のコラボレーションにより、1998年以来初となるクローズドエンド型ファンドである「ブラックロック・クローズドエンド型ファンド」を成功裏にローンチしました。また、当該ビジネスの成功に欠かせないテクノロジーやコンプライアンス分野における投資も積極的に行っています。
- デイスカパー業務は、魅力的な市場環境に加えて、2004年10月に反トラスト訴訟に対する判決が米司法省から下り、デビット・カード発行市場および第三者カード発行市場に対する当社の参入が可能になったため、非常に大きな成長の可能性を秘めています。当社はPULSE Networkを買収し、第三者事業網を拡大するなど、カード市場への積極的な参入を既に開始しています。海外事業展開の機会も増え始めており、2005年には、中国全土をカバーする唯一のバンクカード決済ネットワークであるChina UnionPayとの戦略的提携にも乗り出しました。さらに、英国におけるカード事業の拡大を念頭に、Goldfishのクレジットカード部門の買収に合意しました。

上記の果敢な目標は一夜にして実現可能なものではありませんが、2006年には、こうした目標に向けての投資が行われ、多くの計画が進展を遂げると確信しています。個人投資家向け証券業務をはじめ、いくつかの分野では利益率の向上には2年ないしは3年を要するかもしれませんが、業務戦略を着実に遂行し、さらなる成長を遂げるべくたゆみない努力を続けていきます。また、今後の進捗状況は、高い透明性をもって開示し、ご報告していきます。

私たちは、株主価値の最大化を目標に戦略を策定しておりますが、新たなビジネス・チャンスを迅速に掴み、状況の変化に対して柔軟に対応していくことも重要であると考えています。仮に、業績が伸び悩んだ場合には、株主価値の最大化のために必要な措置を講ずる用意があります。また、市場の変化に応じて、事業強化あるいは成長促進に繋がる機会を見極め、素早く実行に移します。さらに、ビジネス環境に変化がないか、業務戦略を調整する必要があるか、常に状況を査定していく予定です。

当社は昨年、コーポレート・ガバナンスに関する以下の変革に着手しました。

- 取締役会のコーポレート・ガバナンス・ポリシーを修正し、「独立した主導権を持つ取締役ポジションの新設」、「取締役の選任に当たり、投票権の留保を検討すること」の2点を追加しました。
- 2006年の株主総会での承認を前提に、「取締役会における期差任期制度の廃止の加速」、「取締役の解任における圧倒的多数による投票条件の削除」、「取締役の選任における大多数票条件の削除」の3点の定款変更を承認しました。

さらに2005年6月から年末にかけて、9人の取締役が退任し、ロイ・ボストック、アースキン・ボウルズ、チャールズ・ノスキ、グリフ・セクストンの4名の社外取締役が選出されたことで、取締役会は大きな変化を遂げています。また、昨年退任した取締役のメンバーには、これまでの当社へのコミットメントと多大な貢献に対して、心から感謝の意を表したいと思います。

この一年はモルガン・スタンレーにとって真の力が試される年となりましたが、当社はより強固な結束力を持った組織へと変革を遂げました。当社の能力を信じ、社員を支援し続けてくださる皆様に、この場をお借りして厚く御礼を申し上げます。当社は本年、設立70周年を迎えますが、これからも着実な成長を遂げ、当社を支えてくださる株主の皆様の信頼にお応えすることができることを確信しております。今後も皆様の温かいご支援を賜りますようお願いいたします。



会長 兼 最高経営責任者  
ジョンJ.マック

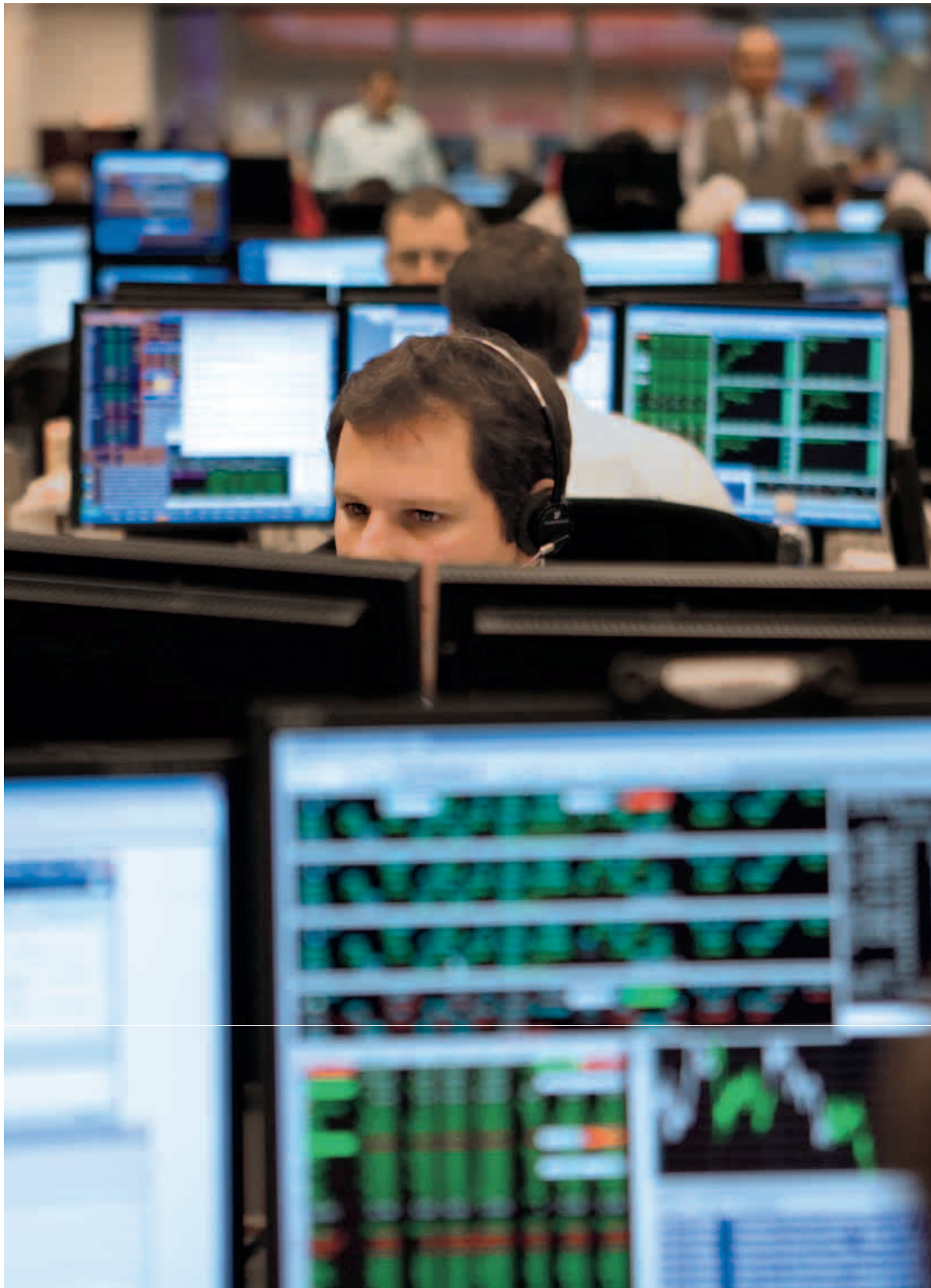
---

業務戦略を着実に遂行し、さらなる成長を遂げるべくたゆみない努力を続けていきます。また、今後の進捗状況は、高い透明性をもって開示し、ご報告していきます。

---

2006年2月1日





## Q1.

近年、モルガン・スタンレーの株価は競合他社と比べて伸び悩んでいます。株価の回復には時間がかかるとのことですが、競合他社が優れた業績を上げる中、モルガン・スタンレーへの投資を続けるべき理由とは何でしょうか？

## Q2.

モルガン・スタンレーがディスカバー業務の継続を決定した理由は何でしょうか？ また、クレジットカード・ビジネスが失速している現在、どのような方法で事業成長を実現するのですか？

## Q3.

モルガン・スタンレーが競合他社より優れている点は何ですか？また、その優位性が傑出しているのはどの分野でしょうか？

### 回答:

当社は現在、全般的な業績向上に全力を注いでいます。既に、個人投資家向け証券業務における採算性の乏しいブローカーの削減、主要分野における買収の検討、資産運用業務でのオルタナティブ投資商品の拡大をはじめ、デリバティブおよび住宅ローン業務の拡充、顧客業務とプリンシパル・リスク・ビジネスとのバランスの追求、エマージング・マーケットへの注力など、目標達成に向け積極的な取り組みを行っています。株価や業績回復に対する即効薬は存在しないものの、強固なフランチャイズを軸に、業績不振ビジネスの建て直しを図ることで、株主価値を大幅に拡大することができるものと確信しています。2006年にすぐさまこれらの取り組みの成果が数字に反映されるとは限りませんが、事態の進展状況を的確に判断していただくために、株主の皆様には今後も常に透明性をもって主要評価指標に関する情報をご提供してまいります。

### 回答:

ディスカバー業務は、モルガン・スタンレーにとって魅力的な資産です。当社の収益に多様性ととともに、業務規模や資本基盤の拡大をもたらす独自性を持ったフランチャイズとして成功を取めています。30億ドルを超える過去3年間のディスカバー業務の税引前利益は、当社の他ビジネスにおけるリスクの緩和剤となっています。また、現在、米国クレジットカード業界の成長率はわずか3%~5%に留まっていますが、決済業務と米国以外の地域における国際業務に関して、その低い成長率を超える将来性を見込んでいます。2004年に米司法省によって反トラスト訴訟に対する有利な判決が下り、当社はデビット・カード業務や、第三者カード発行体との提携業務を拡大しました。海外では、2005年に中国全土をカバーする唯一のバンクカード決済ネットワークであるChina UnionPayとの戦略的提携に乗り出し、また英国における業務を強化するため、Goldfishのクレジットカード部門の買収に合意しました。

### 回答:

当社は、業界トップの実績を誇る広範なビジネス・モデルを有しており、株式の販売、プライム・ブローカレッジ、クレジット・デリバティブ、不動産金融、およびコモディティの分野では、主導的地位を確立しています。また、グローバルな取引に強みがあり、特にロシア、中国などのエマージング・マーケットにおいては大きな成長の可能性を秘めています。こうした強みを生かして業務拡大を行い、また、現時点では主導的な立場になくとも、当社のフランチャイズや優秀な社員の力を十分に生かせる業務に注力することで、業界において主導的地位を確立していきたいと考えています。

#### Q4.

社内業務の統合化を進める利点について述べられていますが、具体的にはどのようなメリットがありますか？

#### 回答:

モルガン・スタンレーとディーン・ウィッターの合併は、今日の世界市場で勝ち抜くために必要な業務規模と範囲をもたらしましたが、今後は元来個別にあった二つの業務をより完全に統合する必要があると考えています。例えば、個人投資家向け証券業務部門では今なおテクノロジー・プラットフォームや給与体系が二つに分かれています。現在、私たちは社内業務の統合化を進め、真に一つの企業を形作ることに重点を置いており、既にその成果を実感し始めています。具体的には、法人・機関投資家向け証券業務におけるリーダーシップとスキルを十分に生かし、不動産プライベート・エクイティ・ファンドなど、より高度な商品を個人投資家向けに提供し、大きな成功を収めました。

#### Q5.

テクノロジーにおいてさらなる投資が必要だと述べられていますが、モルガン・スタンレーの当該分野における最優先課題は何ですか？

#### 回答:

個人投資家向け業務に関しては、すべての社員が最良のツールを利用し、お客様に最善のサービスを提供できる状況を確認したいと考えております。そのために、テクノロジー・プラットフォームを改善し、競合他社に匹敵するレベルのITツールの数々をファイナンシャル・アドバイザーや投資アドバイザーに提供する予定です。法人・機関投資家向け証券業務では、債券および株式部門においてお客様にマルチ・アセットクラス商品を提供するための技術を確認することに特に重点を置いています。また、部門間のテクノロジー・プラットフォームの統合も、経済的且つ統制の行き届いた方法で行う予定です。

#### Q6.

個人投資家向け証券業務の利益率は、しばらくの間、主要競合他社と比べて遅れをとっていますが、どのようにしてその差を縮めていくつもりですか？  
また、モルガン・スタンレーは個人投資家向け証券業務で、競争力を維持することができるのでしょうか？

#### 回答:

当社の個人投資家向け証券業務には、質の高いファイナンシャル・アドバイザーおよび投資アドバイザー、そして6,170億ドルに上る顧客資産からなる強固な業務基盤があります。その潜在力を最大限に発揮するためには、個人投資家向け業務に十分な投資を行い、販売商品を拡大し、独創的な新商品を個人投資家に提供する必要があります。また、私たちの投資ターゲットであり、今後の成長の鍵となる富裕層および超富裕層向け業務の強化と同時に、ファイナンシャル・アドバイザーや投資アドバイザー、テクノロジーおよびコンプライアンス分野における投資が重要です。個人投資家向け証券業務の目標達成にはある程度の時間を要しますが、既に収益性と利益率の向上に必要な対策を講じており、個人投資家向け証券業務のグローバル統括責任者として新たに就任したジェームス・ゴーマンが当該ビジネスの牽引役となるものと期待しています。





## Q7.

モルガン・スタンレーは個人投資家向け販売商品の拡充のために、どのような取り組みを行っていますか？

### 回答:

個人投資家向け証券業務における最優先課題の一つは、商品プラットフォームを整え、法人・機関投資家向け証券業務で培ったノウハウを生かして開発した魅力的な新商品を、より高度なサービスを求める個人投資家のお客様に提供することです。1998年以来初となるクローズドエンド型ファンドである「ブラックロック・クローズドエンド型ファンド」の販売の成功は、法人・機関投資家向けおよび個人投資家向け証券業務のコラボレーションの一例です。また、株式資本市場部門が開発したストラクチャード商品や、法人・機関投資家向け証券業務部門および資産運用業務部門の双方が開発したオルタナティブ投資商品の導入も予定しています。こうした新商品開発の進展は、ブローカー部門の営業部隊に活力を与えると同時に、最高の商品を提供する最高のプラットフォームを形成することにも繋がります。

## Q8.

モルガン・スタンレーの事業戦略とその執行上の失敗点に触れていますが、失敗が生じた理由と、今後の対応について聞かせてください。

### 回答:

過去において、戦略にまつわる意志決定を下す際、採算性の高い魅力的な機会を有効に活用しなかった場面も多々ありました。しかし、決定事項の遂行に注力し、組織全体を通じて権限委譲を徹底し、社員が結果に対して責任を持つことで、そうした意思決定の方法を変えていこうと考えています。例えば、これまで個人投資家向け証券業務部門および資産運用業務部門では十分な投資が行われていませんでしたが、既に投資を開始し、目標とする状況に到達すべく全力を尽くしております。住宅ローン業務では、競合他社が果敢な成長を遂げる一方、当社は業務拡大の上で大きく遅れを取りました。現在、住宅ローン市場における当社のポジションを債券業務と同程度まで拡大すべく攻勢をかけています。また、エクイティ・デリバティブでも出遅れていますが、当社の株式現物取引における営業基盤やデリバティブのノウハウを鑑みれば、遅れを取り戻すことは十分可能だと考えています。さらに、バランスシートの活用が不十分であった点に関して、今後は、成長を促す買収を積極的に検討し、魅力あるプリンシパル・インベストメントの機会を生かすべく十分な資本を投入する予定です。

## Q9.

今後、プリンシパル・インベストメントを10億ドル程度増加させるとのことですが、当該事業を成功させるためのノウハウや方法を持ち合わせているのでしょうか？

### 回答:

もちろん、当社には、プリンシパル・インベストメントを成功させるためのノウハウがあり、グローバルなフランチャイズを活用し、さまざまな投資アイデアを入手することができます。そうすべきであったよりも頻度も少なく、また不定期ではありましたが、過去にもプリンシパル・インベストメントで成功を収めた経験があります。今後は、エクイティ・ベースのプリンシパル・インベストメントのプロセスを定型化することで、こうした投資活動に一層注力するとともに、迅速な投資判断を下せる体制を整える予定です。また、このような活動を通じて、より高いリターンへの追求と共に、顧客との関係を強化し、当社の知的資本やグローバル・ネットワークをより積極的に活用できる仕組みを作っていきたいと思います。

## Q10.

モルガン・スタンレーは、どのような買収案件を検討する予定ですか?また、そうした買収によるメリットとは何でしょうか?

### 回答:

当社の成長を促進する買収、あるいは市場におけるポジション強化に繋がる買収を幅広く検討しています。例えば、ビジネス・スケールの確保が重要課題である英国カード市場においては、業務規模拡大を目指し、Goldfishのクレジットカード部門の買収に合意しました。その他にも、資産運用、オルタナティブ投資、海外住宅ローン、コモディティーといった分野で買収を検討する予定です。

## Q11.

エマージング・マーケットに対する全社的なアプローチについて言及されていましたが、モルガン・スタンレーが異なる業務間で共通して追求しようとしているエマージング・マーケットにおけるビジネス・チャンス、また具体的な分野はどこですか?

### 回答:

当社の業務においてエマージング・マーケットが占める重要性は益々大きくなってきており、とりわけ、ロシア、中国、インド、トルコ、ブラジル、韓国、メキシコおよび中東など、最大のリターンが得られると予想される市場に重点を置くつもりです。こうした業務に関わる各地域の統括責任者は、現地のお客様や海外投資家のニーズに対応すべく、オフィスや担当業務の枠組みを越えて精力的に活動しており、ロシアや中国での経験はこれらの地域における当社の実績の好例となっています。2005年には、ロシアおよび中国で過去最大のIPOを手掛け、大規模な国有企業の民営化と公募案件においても主導的な役割を果たしました。今年度は、ブラジル国内初のIPOを手掛けた他、韓国とロシアの両国で国内銀行免許を取得し、その存在感を強めました。来年度以降も、エマージング・マーケット全域におけるポジションをさらに強化していきたいと思っています。

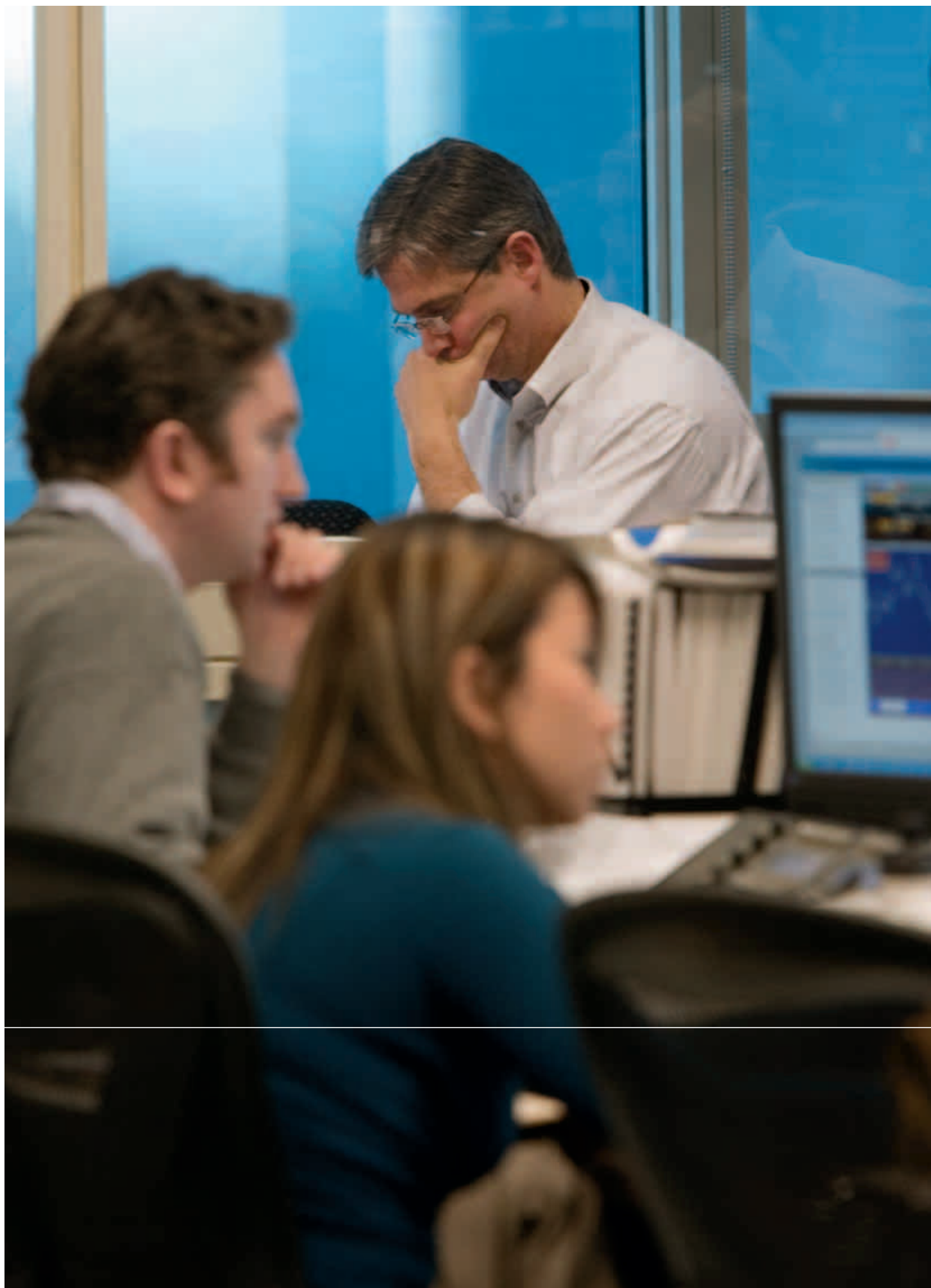
## Q12.

資産運用業務を推進する際に、収益性よりも成長を重視するメリットは何ですか?

### 回答:

資産運用業務では、これまで利益率の最大化を重視し過ぎた結果、急成長の可能性と収益性を兼ね備えたビジネス・チャンスを逃した場面がありました。今後は長期的な観点から、成長とさらなる増収を期待できる機会を数多く追求していきたいと思っています。例えば、有機的な成長と買収を通じて、オルタナティブ投資ポートフォリオの商品群を拡充すべく、当社の国際的なネットワークを活用すると共に、業績向上と自社ファンドからの利益拡大に向けた取り組みも行っています。





### Q13.

モルガン・スタンレーは2005年、コーポレート・ガバナンスに関して批判を受けましたが、この点についてはどのように対処していますか？

#### 回答:

私たちは批判を受けた事項について、問題解決のための取り組みを行い、コーポレート・ガバナンス体制を大幅に改定しました。取締役会は昨年、コーポレート・ガバナンス・ポリシーに関して、独立した主導権を持つ取締役ポジションの新設、取締役の任務および議長職の定期的な交代、取締役の選任に当たり、投票権の留保を検討することを新たに承認しました。また、2006年の株主総会での承認を前提に、「取締役会における期差任期制度の廃止の加速」、「取締役の解任における圧倒的多数による投票条件の削除」、「取締役の選任における大多数票条件の削除」の3点の定款変更を承認しました。さらに、2005年6月から年末にかけて、9人の取締役が退任し、4名の社外取締役が選出されたことで、取締役会は大きな変化を遂げています。

### Q14.

2005年はモルガン・スタンレーにとって試練の年となりましたが、業績にはどのような影響が及ぼされましたか？

#### 回答:

2005年度のモルガン・スタンレーの業績は素晴らしいものでした。好調な市場環境を生かし、2005年度通期の収入および第4四半期の利益は過去最高を記録し、2四半期連続で実績を伸ばしました。中でも、債券業務とプライム・ブローカレッジ業務で過去最高の収入を記録、株式業務と投資銀行業務で大幅な増収を達成しました。またThomson Financialによると、2005年に当社は世界の公表ベースのM&A取扱高と新規株式公開(IPO)で第2位、世界の株式の引受高で第3位を確保しました。どの分野にもさらなる成長の余地があることは言うまでもありませんが、強固な営業基盤、業界屈指の優秀な人材、そして業績向上に対する新たな意欲を糧に、当社の強みを生かし、グローバル・フランチャイズの潜在力を発揮していくことができると確信しています。

### Q15.

新しい経営陣は、モルガン・スタンレーの企業文化について頻繁に言及していますが、社員と共にどのような文化を築こうと考えているのですか？

#### 回答:

業績向上の鍵を握る要素の一つとして、卓越性(excellence)、誠実さ(integrity)、多様性(diversity)に対するコミットメントから生まれる、一つの企業としての結束に基づいた企業文化の構築が挙げられます。私たちは、社員一人ひとりが会社に対するオーナーシップを感じ、収益性と株主資本利益率(ROE)の向上に寄与して欲しいと考えています。また、社員が部門間の障壁を越えて共に働き、何か問題に直面したり、改善の余地がある課題に遭遇したりした場合に、それらを指摘することのできるオープンな環境を構築して欲しいと思います。そのためには、社内には存在する、自分の所属グループだけのことを考える「閉鎖的な文化」やさまざまな障害物、官僚的な仕組みを排除すると同時に、組織全体を通じて権限委譲を徹底し、すべての社員が結果に対する責任感を持って業務に取り組むことが重要です。昨年は厳しい年でありましたが、社員の能力の奥深さや幅広さでは、当社に匹敵する会社はありません。モルガン・スタンレーは今後も、業界で最も優秀な人材を確保し、そうした人材がそれぞれの潜在能力を十分に発揮できるよう、最良の機会を提供できる企業文化の構築に向けて努力していきます。

## 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

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・債券発行の引受け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ク

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のお客様に、セールス&トレーディングや値付け業務など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

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、またプリンシパル・インベストメント(自己勘定投資)も行っております。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

世界中の個人投資家のお客様に包括的な証券、投資および金融サービスを提供しています。世界最大規模の個人投資家向け証券ネットワークを有し、世界全体で500(米国内の485支店を含む)を超える支店、2005年度末時点で9,526人のファイナンシャル・アドバイザーを擁しています。

### 顧客カバレッジ

米国においては、ファイナンシャル・アドバイザーを通じて、富裕層および超富裕層を含む、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。また、欧州、アジア、中南米の富裕層および超富裕層のお客様に投資アドバイスを提供しています。

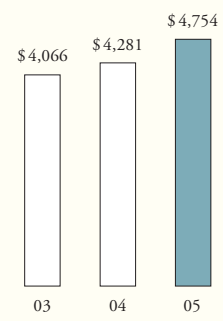
### 顧客ソリューション

お客様それぞれの投資目標やリスク許容度、流動性ニーズに対応したサービスを提供しており、ミューチュアル・ファンド、株式、債券、オルタナティブ投資商品、個別運用口座、銀行業務、住宅ローン、保険、年金など多岐にわたる商品を取り扱っています。また、「BusinesScape」を通じて中小企業向けに金融ソリューションを提供しているほか、401kプランや株式プランの管理運営など、確定拠出プランに関する包括的なサービスを行っています。

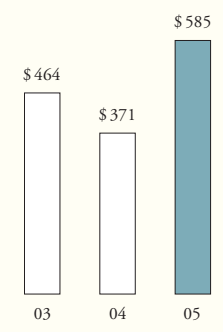
### 顧客サポート

顧客カバレッジと顧客のソリューションは、モルガン・スタンレーのインフラストラクチャーとテクノロジー・プラットフォームによって支えられています。また、モルガン・スタンレーは、独自のシステムと決済会社のサービスを通じて、円滑な取引の執行および決済を行っています。

法人・機関投資家向け  
証券業務の税引前利益  
単位:100万ドル



個人投資家向け  
証券業務の税引前利益  
単位:100万ドル



表は全て年度末(11月30日)時点でのデータによる

表の記載金額は、継続事業の税引前利益(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)による

## 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、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、個人および法人・機関投資家のお客様に株式、債券、オルタナティブ投資商品などの多岐にわたる商品を提供しています。経験豊富な投資プロフェッショナルが運用する、さまざまなリスクやアセットクラスに応じた米国および海外の高格付けの投資商品は、2つの代表的なブランド名のもと、複数の販売網や市場を通じて販売されています。また、世界各地のポートフォリオ・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、資産運用業務を強力にサポートしています。

### 個人投資家向け業務

提携販売網 — 提携販売網を通じて、他社商品に加え、「モルガン・スタンレー」および「ヴァン・キャンペン」ブランドの商品を個人投資家向けに提供しています。

第三者販売網 — 証券会社、銀行、保険会社、ファイナンシャル・プランナーを含む広範な販売網を通じて、米国内においては「ヴァン・キャンペン」ブランド、グローバルには「モルガン・スタンレー・インベストメント・マネジメント」ブランドの商品を提供しています。

### 機関投資家向け業務

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、自社のグローバルに展開する営業部門および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。

## ディスカバー業務

ディスカバー・ファイナンシャル・サービスは、5,000万人超の会員数を誇る米国最大の汎用クレジットカード会社の一つとして、ディスカバー・カードをはじめとする汎用クレジットカードをディスカバー・バンクを通じて発行しています。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・ネットワークで利用することができます。

ディスカバー・ファイナンシャル・サービスでは、ギフトカードや住宅ローン、信用保護など多岐にわたる商品や金融サービスを提供しています。また、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あり、Discovercard.comには1,400万人を超える会員が登録しています。

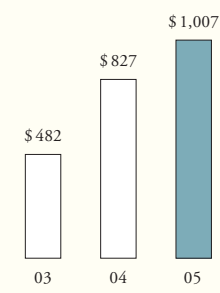
ディスカバー・カードは、Javelin Strategy & Researchの不正行為における顧客の保護・サービス部門で首位を獲得し、また当カードのキャッシュバック・ボーナス特典は全米1位のキャッシュ還元プログラムであります。

2005年に、ディスカバー・ファイナンシャル・サービスは、米国において急成長中のATM/デビット・ネットワーク、PULSEを買収しました。クレジットカード発行時にGE Consumer Financeと関連性を持つMetris (HSBC)やその他の企業は、今後の新規クレジットカード発行はディスカバー・ネットワークを通じて行うことを決定しました。

クレジット・サービス部門の海外事業は引き続き拡大しており、英国においては、「モルガン・スタンレー・カード」の利用者が150万人近くに達し、ローン残高は27億ドルとなりました。ディスカバー・ファイナンシャル・サービスは2005年には、中国全土をカバーする唯一のバンクカード決済ネットワークであるChina UnionPayとの戦略的提携にも乗り出しました。

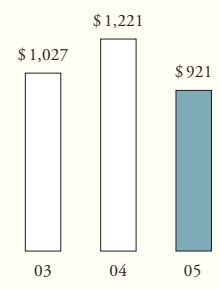
### 資産運用業務の 税引前利益

単位: 100万ドル



### ディスカバー業務の 税引前利益

単位: 100万ドル



## 取締役会

**John J. Mack**  
Chairman of the Board and  
Chief Executive Officer

**Roy J. Bostock**  
Chairman  
The Partnership for a  
Drug-Free America

**Erskine B. Bowles**  
President  
The University of North Carolina

**Howard J. Davies**  
Director  
London School of Economics  
and Political Science

**C. Robert Kidder**  
Principal  
Stonehenge Partners, Inc.

**Charles H. Noski**  
Former Vice Chairman of the Board  
AT&T Corporation

**O. Griffith Sexton**  
Adjunct Professor of Finance  
Columbia Business School  
Visiting Lecturer  
Princeton University

**Dr. Laura D'Andrea Tyson**  
Dean  
London Business School

**Dr. Klaus Zumwinkel**  
Chairman of the Management Board  
Deutsche Post AG

## マネジメント・コミッティー

**John J. Mack**

**Zoe Cruz**

**Robert W. Scully**

**David H. Sidwell**

**Walid A. Chammah**

**Jonathan Chenevix-Trench**

**Thomas V. Daula**

**Raymond A. Harris**

**David W. Heleniak**

**Roger C. Hochschild**

**Jerker M. Johansson**

**Gary G. Lynch**

**Alasdair G. Morrison**

**Eileen K. Murray**

**David W. Nelms**

**Thomas R. Nides**

**Neal A. Shear**

**Cordell G. Spencer**

**Owen D. Thomas**

## 多様性(Diversity)へのコミットメント

---

モルガン・スタンレーは社員の多様性を追求することにより、当社の重視する「革新性」や「創造性」の最大化を目指しています。また、グローバルな事業拡大に伴い、社員の質や多様性がますます重要になる中、異なる経歴を持つ社員がそれぞれの個性や能力を最大限に発揮し、チーム全体に貢献することのできる環境作りに努めています。これらの取り組みにより、2005年も引き続き、モルガン・スタンレーの多様性へのコミットメントが高く評価されました。当社の価値基準(コア・バリュー)のひとつである「個人と文化に対する敬意」は、モルガン・スタンレーにおける企業文化の基盤を成しています。多様性にまつわる当社の取り組みについての詳細は、ウェブサイト([www.morganstanley.com/about/diversity/](http://www.morganstanley.com/about/diversity/))をご覧ください。また、[diversity@morganstanley.com](mailto:diversity@morganstanley.com)までご連絡ください。

## 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、当社が事業を展開する地域社会への貢献活動に取り組んでいます。当社の全面的な支援の下、モルガン・スタンレーの社員は自らの時間を使ってのボランティア活動や寄付などを通じて、長年にわたって自らが暮らし働く地域社会に対して、貢献してきました。また、企業献金、基金や社員による贈与などを通じて、モルガン・スタンレーは「青少年育成」、「多様性」、「芸術・文化」、「社員のボランティア活動支援」の4つの主要分野における慈善事業を支援すると同時に、大規模な自然災害の犠牲者に対する救援活動も支援してきました。これらの活動は、米国、欧州、アジアを含む、世界各地で行われています。モルガン・スタンレーはこうした社会貢献活動を誇りとし、世界中でより大きな成果を生み出すべく地道な活動を続けています。当社の社会貢献プログラムについての詳細は、ウェブサイト([www.morganstanley.com](http://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。以下にご連絡ください。

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

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 <sup>1</sup>            | 2005          | 2004          | 2003          | 2002          | 2001          |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 損益計算書:                       |               |               |               |               |               |
| 収入:                          |               |               |               |               |               |
| 投資銀行                         | \$ 3,843      | \$ 3,341      | \$ 2,440      | \$ 2,478      | \$ 3,413      |
| 自己売買:                        |               |               |               |               |               |
| トレーディング                      | 7,365         | 5,510         | 6,262         | 3,521         | 5,600         |
| 投資                           | 981           | 607           | 110           | (25)          | (371)         |
| 委託手数料                        | 3,363         | 3,264         | 2,887         | 3,191         | 3,066         |
| 手数料:                         |               |               |               |               |               |
| 資産運用、販売および管理                 | 4,958         | 4,473         | 3,814         | 4,033         | 4,304         |
| 取扱い加盟店およびカード会員               | 1,323         | 1,317         | 1,377         | 1,421         | 1,348         |
| サービシング                       | 1,609         | 1,921         | 1,922         | 2,032         | 1,861         |
| 受取利息および配当                    | 28,175        | 18,584        | 15,738        | 15,876        | 24,112        |
| その他                          | 464           | 324           | 226           | 399           | 217           |
| 総収入                          | 52,081        | 39,341        | 34,776        | 32,926        | 43,550        |
| 支払利息                         | 24,425        | 14,707        | 12,693        | 12,515        | 20,491        |
| 消費者ローン貸倒引当金                  | 878           | 926           | 1,266         | 1,337         | 1,051         |
| 純収入                          | 26,778        | 23,708        | 20,817        | 19,074        | 22,008        |
| 支払利息を除く費用:                   |               |               |               |               |               |
| 給与および手当                      | 11,313        | 9,853         | 8,522         | 7,910         | 9,352         |
| その他                          | 8,355         | 7,037         | 6,135         | 6,070         | 6,847         |
| リストラおよびその他の費用                | —             | —             | —             | 235           | —             |
| 9.11関連正味受取保険金                | (251)         | —             | —             | —             | —             |
| 支払利息を除く費用合計                  | 19,417        | 16,890        | 14,657        | 14,215        | 16,199        |
| 継続事業の税引前利益                   |               |               |               |               |               |
| (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)           | 7,361         | 6,818         | 6,160         | 4,859         | 5,809         |
| 非連結子会社の損失                    | 311           | 328           | 279           | 77            | 30            |
| 法人所得税                        | 1,858         | 1,856         | 1,707         | 1,625         | 2,076         |
| 強制償還の対象となる優先株に対する配当          | —             | 45            | 154           | 87            | 50            |
| 継続事業の税引後利益                   |               |               |               |               |               |
| (会計基準の変更に伴う累積効果考慮前)          | 5,192         | 4,589         | 4,020         | 3,070         | 3,653         |
| 非継続事業:                       |               |               |               |               |               |
| 非継続事業の税引前損失                  | (486)         | (172)         | (393)         | (138)         | (124)         |
| 法人所得税の戻入／(繰入)                | 184           | 69            | 160           | 56            | 51            |
| 非継続事業の税引後損失                  | (302)         | (103)         | (233)         | (82)          | (73)          |
| 会計基準の変更に伴う累積効果               | 49            | —             | —             | —             | (59)          |
| 純利益                          | \$ 4,939      | \$ 4,486      | \$ 3,787      | \$ 2,988      | \$ 3,521      |
| 普通株式に帰属する利益 <sup>2</sup>     | \$ 4,939      | \$ 4,486      | \$ 3,787      | \$ 2,988      | \$ 3,489      |
| 1株当たりデータ                     |               |               |               |               |               |
| 普通株1株当たり利益:                  |               |               |               |               |               |
| 継続事業の希薄化前利益                  |               |               |               |               |               |
| (会計基準の変更に伴う累積効果考慮前)          | \$ 4.94       | \$ 4.25       | \$ 3.74       | \$ 2.84       | \$ 3.33       |
| 非継続事業による損益                   | (0.29)        | (0.10)        | (0.22)        | (0.08)        | (0.07)        |
| 会計基準の変更に伴う累積効果               | 0.05          | —             | —             | —             | (0.05)        |
| 希薄化前利益                       | \$ 4.70       | \$ 4.15       | \$ 3.52       | \$ 2.76       | \$ 3.21       |
| 希薄化後の普通株1株当たり利益:             |               |               |               |               |               |
| 継続事業の希薄化後利益                  |               |               |               |               |               |
| (会計基準の変更に伴う累積効果考慮前)          | \$ 4.81       | \$ 4.15       | \$ 3.66       | \$ 2.76       | \$ 3.23       |
| 非継続事業による損益                   | (0.29)        | (0.09)        | (0.21)        | (0.07)        | (0.07)        |
| 会計基準の変更に伴う累積効果               | 0.05          | —             | —             | —             | (0.05)        |
| 希薄化後利益                       | \$ 4.57       | \$ 4.06       | \$ 3.45       | \$ 2.69       | \$ 3.11       |
| 普通株1株当たり簿価                   | \$ 27.59      | \$ 25.95      | \$ 22.93      | \$ 20.24      | \$ 18.64      |
| 普通株1株当たり配当                   | \$ 1.08       | \$ 1.00       | \$ 0.92       | \$ 0.92       | \$ 0.92       |
| 貸借対照表およびその他の経営データ            |               |               |               |               |               |
| 総資産                          | \$ 898,523    | \$ 747,334    | \$ 602,843    | \$ 529,499    | \$ 482,628    |
| 純消費者ローン残高                    | 22,916        | 20,226        | 19,382        | 23,014        | 19,677        |
| 総資本 <sup>3</sup>             | 125,891       | 110,793       | 82,769        | 65,936        | 61,633        |
| 長期借入金 <sup>3</sup>           | 96,709        | 82,587        | 57,902        | 44,051        | 40,917        |
| 自己資本                         | 29,182        | 28,206        | 24,867        | 21,885        | 20,716        |
| 自己資本利益率                      | 17.3%         | 16.8%         | 16.5%         | 14.1%         | 18.0%         |
| 平均普通株式および同等の株式数 <sup>2</sup> | 1,049,896,047 | 1,080,121,708 | 1,076,754,740 | 1,083,270,783 | 1,086,121,508 |

<sup>1</sup> 今年度の表示方法に合わせ、過去のデータの表示方法を一部変更しています。

<sup>2</sup> 希薄化前普通株1株当たり利益の算出に使用。

<sup>3</sup> 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、キャピタル・トラストに対して発行された劣後債を含みます。

Worldwide Headquarters —  
New York  
1585 Broadway  
New York, NY 10036  
Phone (212) 761-4000

Amsterdam  
Rembrandt Tower, 11th Floor  
Amstelveen 1  
1096 HA Amsterdam  
The Netherlands  
Phone (31 20) 462-1300  
Fax (31 20) 462-1310

Athens  
18 Valoritou Street  
Athens 10671  
Greece  
Phone (30 210) 364-0468  
Fax (30 210) 364-0538

Bangkok  
23/F M Thai Tower  
87 Wireless Road, Lumpini  
Pathumwan, Bangkok 10330  
Thailand  
Phone (66 2) 627-9455  
Fax (66 2) 627-9588

Beijing  
Room 2905 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

Buenos Aires  
Avenida Alicia Moreau  
de Justo 740  
2do. Piso, Oficina 6  
1107 Buenos Aires  
Argentina  
Phone (54 11) 4349-0700  
Fax (54 11) 4349-0707

Calgary  
First Canadian Centre  
350 7th Avenue SW  
Suite 2800  
Calgary, Alberta T2P 3N9  
Canada  
Phone (403) 509-1024  
Fax (403) 264-2011

Frankfurt  
Junghofstrasse 13-15  
D-60311 Frankfurt  
Germany  
Phone (49 69) 2166-0  
Fax (49 69) 2166-2099

Geneva  
12 place de la Fusterie  
CH-1211 Geneva  
Switzerland  
Phone (41 22) 319-8000  
Fax (41 22) 319-8033

Glasgow  
Cerium Building  
55 Douglas Street  
Glasgow G2 7NP  
Scotland  
Phone (44 141) 245-8000  
Fax (44 141) 245-7493

Glasgow  
Lanarkshire Operations Center  
3 Hunt Hill  
Cumbernauld, Glasgow G68 9LL  
Scotland  
Phone (44 123) 679-7800  
Fax (44 123) 679-7979

Hong Kong  
30th Floor, Three Exchange Square  
Central, Hong Kong  
Phone (852) 2848-5200  
Fax (852) 2845-1012

Johannesburg  
TA Centre, 1st Floor S.W. Wing  
160 Jan Smuts Avenue  
Rosebank 2196 Johannesburg  
South Africa  
Phone (27 11) 507-0800  
Fax (27 11) 507-0801

London  
25 Cabot Square  
Canary Wharf  
London E14 4QA  
United Kingdom  
Phone (44 20) 7425-8000  
Fax (44 20) 7425-8990

Luxembourg  
EBBC B 6B, Route de Tréves  
L-2633 Senningerberg  
Luxembourg  
Phone (35 2) 34646-1  
Fax (35 2) 34646-363

Madrid  
Serrano  
55 28006 Madrid  
Spain  
Phone (34 91) 412-1000  
Fax (34 91) 431-9345

Melbourne  
Level 53  
101 Collins Street  
Melbourne, Victoria 3000  
Australia  
Phone (61 3) 9256-8900  
Fax (61 3) 9256-8951

Mexico City  
Andres Bello 10, 8 Piso  
Colonia Polanco 11560  
Mexico, D.F.  
Phone (525) 282-6700  
Fax (525) 282-9200

Milan  
Palazzo Serbelloni Corso Venezia  
16 20121 Milan  
Italy  
Phone (39 02) 763-31  
Fax (39 02) 783-057

Montreal  
1000 de la Gauchetiere West  
Suite 2400  
Montreal, Quebec H3B 4W5  
Canada  
Phone (514) 847-7440  
Fax (514) 847-7429

Moscow  
Ducat Plaza II  
7 Gashka Street  
Building 1  
Moscow 123056  
Russia  
Phone (7 495) 589-2200  
Fax (7 495) 589-2228

Mumbai  
4th & 5th Floors Forbes Building  
Charanjit Rai Marg  
Fort Mumbai 400 001  
India  
Phone (91 22) 2209-6600  
Fax (91 22) 2209-6608

Munich  
Prannerstrasse 10  
80333 Munich  
Germany  
Phone (49 89) 5177-0  
Fax (49 89) 5177-1888

New Delhi  
11th Floor, Himalaya House  
23 Kasturba Gandhi Marg  
New Delhi 110001  
India  
Phone (91 11) 2330-5000  
Fax (91 11) 5151-0401

Paris  
61, rue de Monceau  
75008 Paris  
France  
Phone (33 1) 4290-7000  
Fax (33 1) 4290-7099

São Paulo  
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

Seoul  
19th Floor  
Kwanghwamoon Building  
211-1 Sejongro, Chongro-ku  
Seoul 110-730  
Korea  
Phone (82 2) 399-4848  
Fax (82 2) 399-4827

Shanghai  
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

Singapore  
23 Church Street  
#16-01 Capital Square  
Singapore 049481  
Phone (65) 6834-6888  
Fax (65) 6834-6806

Stockholm  
Hovslagargatan 5A  
111 48 Stockholm  
Sweden  
Phone (46 8) 6789-600  
Fax (46 8) 6789-601

Sydney  
Level 38, The Chifley Tower  
2 Chifley Square  
Sydney, NSW 2000  
Australia  
Phone (61 2) 9770-1111  
Fax (61 2) 9770-1101

Taipei  
22nd Floor, Taipei Metro  
207 Tun Hwa South Road, Sec. 2  
Taipei 106  
Taiwan  
Phone (886 2) 2730-2888  
Fax (886 2) 2730-2990

Tel Aviv  
Millennium Tower, 19th Floor  
17 HaArba'ah St.  
South Kiryah  
Tel Aviv 64739  
Israel  
Phone (97 23) 623-6300  
Fax (97 23) 623-6399

Tokyo  
Yebisu Garden Place Tower  
4-20-3 Ebisu, Shibuya-ku  
Tokyo 150-6008  
Japan  
Phone (81 3) 5424-5000  
Fax (81 3) 5424-5099

Toronto  
BCE Place, 181 Bay Street  
Suite 3700  
Toronto, Ontario M5J 2T3  
Canada  
Phone (416) 943-8400  
Fax (416) 943-8375

Zurich  
Bahnhofstrasse 92  
CH-8023 Zurich  
Switzerland  
Phone (41 1) 220-9111  
Fax (41 1) 220-9800

## 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。

ティッカー・シンボル: MS

## 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、配当再投資プログラム(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(米国): (800) 622-2393  
Tel(米国外): (201) 680-6578  
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、採用、雇用、トレーニング、昇進などにおける差別の排除と、すべての社員に対する機会均等の実現に真剣に取り組んでいます。当社の「Diversity Report(多様性報告書)」およびEEO-1報告書に関する詳しい情報については、以下にご連絡ください。

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

## 政治的貢献

モルガン・スタンレーは、コーポレート・ガバナンスを実現すべく適切な方法で、法律上の要件に従い、政治的貢献活動を行うべく尽力しています。当社の「Corporate Political Contributions Policy Statement(政治的貢献に関する方針)」はウェブサイト(www.morganstanley.com)に掲載されています。

また、最新の「Corporate Political Contributions Disclosure Statement(政治的貢献に関する報告書)」については、以下にご連絡ください。

Morgan Stanley Government Relations  
401 9th Street, N.W., Suite 650,  
Washington, DC 20004

## インベスター・リレーションズ(IR)

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、以下にご連絡ください。

IRオフィス

Tel: (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)」については、当社ウェブサイト(www.morganstanley.com)をご覧ください。以下にご連絡ください。

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