

# Morgan Stanley Annual Report 2012

モルガン・スタンレー 2012年度 アニュアル・レポート



## MORGAN STANLEY ANNUAL REPORT 2012

モルガン・スタンレー 2012 年度アニュアル・レポート

---

### TABLE OF CONTENTS

---

株主の皆様へ .....	2
当社の戦略 .....	2
当社の事業への投資 .....	3
2012 年以降の進展 .....	4
収益拡大へのプラン .....	6
抜粋財務データ .....	8
Letter to Shareholders .....	10
Our Strategy .....	10
Investing in Our Businesses .....	11
Progress in 2012 and Beyond .....	12
Our Plan to Drive Higher Returns .....	14
Selected Financial Data .....	16

## 株主の皆様へ

モルガン・スタンレーは今、数年間にわたる変革の途にあります。この10年間の金融・経済の激変に端を発した私たちの変革は、当社の使命の抜本的な見直しに始まり、モルガン・スタンレーがより着実に持続可能な収益性を達成するために必要な手立てを講じるものです。

2012年には、この変革過程で幾つかの重要な節目を迎え、転換期と呼べる段階に到達しました。一段と明確となったビジネス戦略、強化されたバランスシート、また強固な資本水準を確保することで、当社は従来にも増して顧客サービスを拡充し、より魅力的なリターンを株主の皆様提供できる態勢を整えています。

私たちはその変革の道のりにおいて、創立77年という歴史の中で当社を導いてきた原則に絶えず立ち返ることを大切にしてきましたが、ごく最近、「我々は何を、どのように、またどのような結果を求めて行うのか」という3つの根本的な問題を改めて自らに問いかけました。そしてこれらを世界中の幹部と共に熟考した末、当社の長期的な戦略と企業指針を新たに明確化するに至りました。社員もまた、持ち前の創造力と知性をもってこのプロセスに取り組み、これがモルガン・スタンレーに活力を吹き込む原動力になっています。

## 当社の戦略

創立から約78年を迎えるモルガン・スタンレーのように、長年存続する組織というものには、必然的に起こり得る、時として激しい市場の動きを乗り越えるに足る力が備わっています。実際のところ、当社が創業したのは1930年代の世界大恐慌時代の真只中で、私たちは世界的な経済停滞からの脱却を主導した企業らによる株式や債券の発行の引受けを行いました。

私たちは2012年に、当社の事業戦略を改めて明確に定め、日々変化を遂げる世界において引き続き成功を収めるための基盤を固めました。今日、モルガン・スタンレーは、卓越したサービス水準をしっかりと守りながら、お客様への助言やオリジネーション、トレーディング、および資金の管理と分配を行っており、このことは当社が世界の金融市場で主導的立場を確立していることから明らかといえるでしょう。私たちは、モルガン・スタンレーの基本的な価値観に基づいてこれらの事業を行っており、可能な限り、一部にとどまらず全社からの様々な経験や英知を結集してお客様にサービスを提供しています。こうした戦略を一貫して実行していけば、株主の皆様価値を創出することができるほか、引き続き業界の優れた人材を惹きつけ、維持できると確信しています。

## 当社の事業への投資

このような戦略を進めるにあたっては、当社の事業に継続して投資をしていくことが不可欠ですが、私はこの数年間を振り返って、モルガン・スタンレーの将来に向けた強固な基盤作りができたことに誇りを持っています。

当社の投資銀行業務は、グローバルのリーグテーブルにおいて、M&A アドバイザリー案件取扱高、株式売出しおよび IPO 案件の引受高で、長年にわたり1位もしくはトップランクを維持しており、2012年もまた例外ではありませんで

した。また、特に注目すべきは債券引受業務であり、数年間にわたり実施してきた投資の結果、通年でこの分野の市場シェアおよび収益シェアを拡大することができました。更に広い範囲では、世界の様々な地域で政府への助言も行っており、殊に多くの欧州諸国に対しては、資本調達やソブリン債務の再編などを通じて、ユーロ危機に伴う困難に対処する手助けを行いました。

株式セールス & トレーディング業務においては、引き続き業界内での主導的立場を堅持しており、世界各地の市場で多岐にわたる商品と専門知識を顧客に提供しています。一方、債券・コモディティのセールス & トレーディング業務では、金利および為替商品などを含む成長分野に注力しています。当社はまた、優れた電子取引プラットフォームを構築しており、2012年の取扱高は著しく拡大しました。デリバティブやその他のセールス & トレーディング業務に関する規制については、今後12ヶ月から18ヶ月の間に明らかになりますが、取引市場はより顧客中心のものとなり、バランスシートへの依存度が低下し、電子取引の比率が大幅に高まると予想されます。モルガン・スタンレーではこうした動きを予見した上で戦略と投資を実行しており、当社のビジネスが業界を主導していくと確信しています。

### 市場での高い評価

#### 2012年ハイライト

- |     |   |
|-----|---|
| 第1位 | 世界の IPO 引受高 <sup>1</sup><br>『Barron's』誌の全米トップ100 ファイナンシャル・アドバイザーに30人がランクイン<br>マネージド・アカウントにおける運用資産が5,000億ドル以上 <sup>2</sup> |
| 第2位 | 世界の公表済み M&A アドバイザリー案件取扱高 <sup>3</sup><br>世界の株式引受高 <sup>4</sup>  |
| 第4位 | 米ドル建て投資適格債の引受高 <sup>5</sup>   |

出典： 1. トムソン・ロイター 2. Cerulli Associates 3. トムソン・ロイター 4. トムソン・ロイター 5. トムソン・ロイター

## スミス・バーニーの統合完了に伴い、ウェルス・マネジメント事業の強固な収益性と更なる利益率の向上に期待

グローバル・ウェルス・マネジメント業務では、その増大する預金基盤を活用して、富裕層顧客のニーズに合致した銀行・貸出サービスの拡充に注力しているほか、その他の重要分野においても顧客向けサービスの強化、拡大および改善に取り組んでいます。それらは、40年間にわたりマネージド・アカウントにおいて業界トップを維持している投資アドバイザリー業務、商品・コンテンツへの比類ないアクセスを提供する資本市場グループ、また、優れた助言とサー

ビスを行うファイナンシャル・アドバイザーが拠り所とするテクノロジー・プラットフォームといった分野で、いずれも更なる強化を進めています。

モルガン・スタンレー・インベストメント・マネジメント (MSIM) は、ここ数年間、販売力を伸ばすことに焦点を当てており、こうした努力は世界中の投資家から着実に資金を呼び込むなど確かな成果を見せています。MSIM の運用資産は2012年に18% 増加し、広範囲にわたる資産クラスで好調な運用実績を示しました。様々な資産クラスにアクセスできることは、機関投資家および個人投資家の分散投資ニーズを満たす上で不可欠な要素です。

## 2012年以降の進展

2012年は特に、現在「モルガン・スタンレー・ウェルス・マネジメント」として事業を展開しているウェルス・マネジメント合弁会社の株式の100% 取得に向け、そのコストと時間軸を明確に示すことができた年でした。これにより、世界最大規模のウェルス・マネジメント事業から株主の皆様が実現できる利益の割合が増大し、当社が顧客のために一丸となって協力できる機会もまた一層深まると言えるでしょう。

このような規模を誇るウェルス・マネジメント事業を保有することで、モルガン・スタンレーに様々な利点をもたらされることは紛れも無い事実です。高水準で安定した収入と大規模な預金基盤を得られ、比較的資本を使わず、専門家による投資アドバイザリー業務へのニーズが高まります。スミス・バーニーの統合を完了することで、私たちは、ウェルス・マネジメント事業における強固な収益性と更なる利益率の向上に期待しています。

もう一つの重要な成果は、計画よりも早い進展を見せている、当社バランスシート上のリスク加重資産の削減です。こうしたリスク加重資産は主に債券・コモディティ業務を支えるものですが、現在ではピーク時の約5,000億ドルから40%以上削減され、2012年末時点で当初の削減プランに対して一年早い達成を実現しました。2013年以降も引き続き削減を進めていく方針です。

---

#### 戦略の実行

##### 2012年ハイライト

- 2012年第4四半期のグローバル・ウェルス・マネジメントの税引き前利益率は17%（通年では12%）となり、合併会社設立以降で最高値を達成
  - ウェルス・マネジメントの顧客資産は、8%増の1兆8,000億ドルに拡大
  - インベストメント・マネジメントの運用資産は、18%増の3,380億ドルに拡大
  - 債券のリスク加重資産は2011年第3四半期から2012年第4四半期にかけて28%減少
- 

では、なぜこの取り組みが重要なのでしょうか。それは、リスク加重資産を削減することで資本をより自由に、より魅力的な収益を達成できる当社の別のビジネスへ振り向けることができるようになるということ、ひいては株主の皆様への返還につながるということに他なりません。モルガン・スタンレーではこの削減を推し進めるにあたり、債券業務において、効率的で有益な方法で資本を活用しながら顧客サービスを行うために適正な規模を維持することの妨げにならないよう留意しています。当社の債券ビジネスは、その他の法人・機関投資家向けフランチャイズ、投資銀行業務および株式セールス & トレーディングといったビジネスを補完する必要不可欠なものであり、当社の未来を形成する重要な一部分でもあるのです。

私たちはまた、経費の削減に対しても固い決意をもって取り組みました。事業投資を差し引いた経費は2012年に5億ドル減少しており、今後も更なる経費削減を推

し進めていきます。2011年末から6,000人以上の雇用を削減した結果、当社は事業を行う上で、また、現在の規制環境に照らしても、適した規模になったと考えています。

時に私たちは、市場が当社の変革プロセスにおける進展をもう少し早く認識してくれたらと思うこともありますが、特に2012年の後半には株式投資家が当社のモメンタムを実感してくれたとみられる点は喜ばしいことです。また、当社の長期戦略と全体的な財務の健全性がより広く認識されたことで、クレジット・スプレッドも大幅に縮小しました。モルガン・スタンレーはこれからも、世界の資本市場において私たちが掲げる使命と、この使命を実行するために打ち出した戦略に確固たる信念を持って、事業活動に邁進していきます。

## 収益拡大へのプラン

モルガン・スタンレーはこれまでも成功を収めてきましたが、まだ捉えきれていない事業機会があることもまた事実です。これらの機会をより正しく捉えることで、顧客に利益をもたらす収益を拡大させる必要があります。実際のところ当社では、法人・機関投資家向け業務とウェルス・マネジメント業務間での協力関係を高めるため、現在 35 以上の計画を

自己資本の更なる強化、流動性の向上、経費の管理  
2012 年ハイライト

- バーゼルⅢに基づく普通株ベースの Tier1 自己資本比率が 2012 年第 4 四半期現在で 14.6% と、2011 年第 4 四半期の 12.6% から上昇
- 処分上の制約を受けない流動性準備高（グローバル・ベース）は 2012 年第 4 四半期現在で総額 1,820 億ドル
- 2012 年に経費を 5 億ドル削減

進めています。この両業務において協働できるというのはモルガン・スタンレーに特有の利点であり、これからの数年間で加速的に成果が得られると考えられます。大きな焦点の一つとして、ウェルス・マネジメント部門での既存の取引先や潜在的な顧客は、法人・機関投資家向け業務においても重要な顧客である場合が多いことから、そのような主要な顧客への系統だったアプローチが何よりも大切になると考えています。

当社では今後を見据え、収益拡大に向けて数多くの戦略プランを実行しています。まず、資本コストに見合うかそれ以上の実績を上げるため、明瞭かつ詳細にわたるプランを策定しました。これには、先に述べたウェルス・マネジメント事業の完全子会社化やリスク加重資産の継続的な削減、経費管理を通じてウェルス・マネジメ

ント事業での利益率目標を達成し、収益拡大を通してそれを超える利益率を達成すること、また、2013 年、2014 年、およびそれ以降も引き続き行う全社的な経費管理、並びに、モルガン・スタンレーならではの部門間の協働機会を通じて収益を伸ばすこと、が含まれています。私たちはこのプランの実行に際して強い自信を持っています。

### 当社の企業指針

モルガン・スタンレーは 1935 年の創立以来、「一流のビジネスを、一流のやり方で」お届けすることを変わらぬ理念としており、それを実証するのが次の 4 つの企業指針です。

#### 顧客を第一に

常に顧客の利益を最優先に  
全社一丸となつて全てのお客様に最良のサービスを提供する  
顧客の声とニーズに耳を傾ける

#### 卓越したアイデアで主導

既成概念を打ち破り成功につなげる  
事実や異なる視点を受け入れ視野を広げる  
常により良いものを追及する

#### 正しいことをする

誠実に行動する  
経営者の視点を持ち、長期的な株主価値を創出する  
「誠実さ」、「協調性」、「個性」を尊重し評価する

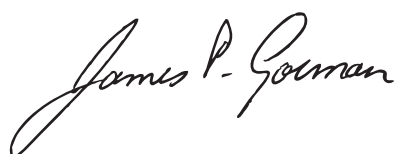
#### 還元する

専門知識、時間、金銭を惜しまない  
地域社会や当社の未来に投資する  
次世代を育成する



最後に、モルガン・スタンレーが事業を行う上で礎としている価値観について申し上げたいと思います。当社は常に「お客様を第一」とし、「卓越したアイデアで主導」し、「正しい行動」をとり、得たものを「還元する」という姿勢を貫いています。こうした姿勢は、当社のこれまでの歴史においても、またこれからの未来に向けても変わらず尊重されるものです。日々、世界各地のオフィスで、5万7,000人もの社員がこうした価値観を体現しており、これこそが優れた組織の資質といえるでしょう。

皆様がモルガン・スタンレーに投資してくださっていることに改めて感謝申し上げます。私は当社の明るい未来に大きな期待を寄せており、モルガン・スタンレーが株主の皆様を持続的な価値をもたらすことができると確信しています。



会長 兼 最高経営責任者

ジェームス P. ゴーマン

2013年3月21日





## 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)

損益計算書：	2012	2011	2010	2009 <sup>(1)(2)</sup>	決算年度 2008	2008年 12月会計月 12月31日付 2008 <sup>(2)</sup>
収益：						
投資銀行	\$ 4,758	\$ 4,991	\$ 5,122	\$ 5,020	\$ 4,057	\$ 196
自己売買：						
トレーディング	6,991	12,384	9,393	7,722	6,071	(1,493)
投資	742	573	1,825	(1,034)	(3,888)	(205)
委託手数料	4,257	5,347	4,913	4,212	4,443	213
資産運用、販売および管理手数料	9,008	8,410	7,843	5,802	4,839	292
その他	555	175	1,236	671	3,836	105
非金利収益合計	26,311	31,880	30,332	22,393	19,358	(892)
受取利息	5,725	7,258	7,305	7,472	38,928	1,089
支払利息	5,924	6,902	6,407	6,680	36,216	1,137
純利息	(199)	356	898	792	2,712	(48)
純収益	26,112	32,236	31,230	23,185	22,070	(940)
非金利費用：						
人件費	15,622	16,333	15,866	14,295	11,759	578
その他	9,975	9,804	9,166	7,762	8,901	473
非金利費用合計	25,597	26,137	25,032	22,057	20,660	1,051
継続事業による税引前損益	515	6,099	6,198	1,128	1,410	(1,991)
法人所得税（ベネフィット）費用	(239)	1,410	743	(299)	128	(722)
継続事業による税引後損益	754	4,689	5,455	1,427	1,282	(1,269)
非継続事業 <sup>(3)</sup> ：						
非継続事業による税引前利益（損失）	(43)	(160)	610	(111)	848	(18)
法人所得税（ベネフィット）費用	(5)	(116)	363	(90)	352	(2)
非継続事業による税引後利益（損失）	(38)	(44)	247	(21)	496	(16)
純利益（損失）	716	4,645	5,702	1,406	1,778	(1,285)
償還可能非支配持分に帰属する純利益	124	—	—	—	—	—
償還不能非支配持分に帰属する純利益	524	535	999	60	71	3
モルガン・スタンレーに帰属する純利益（損失）	\$ 68	\$ 4,110	\$ 4,703	\$ 1,346	\$ 1,707	\$ (1,288)
普通株主に帰属する利益（損失） <sup>(4)</sup>	\$ (30)	\$ 2,067	\$ 3,594	\$ (907)	\$ 1,495	\$ (1,624)
モルガン・スタンレーに帰属する金額：						
継続事業による利益（損失）	\$ 135	\$ 4,161	\$ 4,469	\$ 1,390	\$ 1,249	\$ (1,269)
非継続事業による純利益（損失）	(67)	(51)	234	(44)	458	(19)
モルガン・スタンレーに帰属する純利益（損失）	\$ 68	\$ 4,110	\$ 4,703	\$ 1,346	\$ 1,707	\$ (1,288)

	2012	2011	2010	2009 <sup>(1)(2)</sup>	決算年度 2008	2008年 12月会計月 12月31日付 2008 <sup>(2)</sup>
<b>1株当たりデータ：</b>						
普通株1株当たり損益 <sup>(5)</sup> ：						
継続事業の利益(損失)	\$ 0.02	\$ 1.28	\$ 2.48	\$ (0.73)	\$ 1.04	\$ (1.60)
非継続事業による純損益	(0.04)	(0.03)	0.16	(0.04)	0.41	(0.02)
普通株1株当たり利益(損失)	\$ (0.02)	\$ 1.25	\$ 2.64	\$ (0.77)	\$ 1.45	\$ (1.62)
希薄化後の普通株1株当たり利益(損失) <sup>(5)</sup> ：						
継続事業の希薄化後利益(損失)	\$ 0.02	\$ 1.26	\$ 2.45	\$ (0.73)	\$ 0.99	\$ (1.60)
非継続事業による純利益(損失)	(0.04)	(0.03)	0.18	(0.04)	0.40	(0.02)
希薄化後の普通株1株当たり利益(損失)	\$ (0.02)	\$ 1.23	\$ 2.63	\$ (0.77)	\$ 1.39	\$ (1.62)
普通株1株当たり簿価 <sup>(6)</sup>	\$ 30.70	\$ 31.42	\$ 31.49	\$ 27.26	\$ 30.24	\$ 27.53
普通株1株当たり配当	\$ 0.20	\$ 0.20	\$ 0.20	\$ 0.17	\$ 1.08	\$ 0.27
<b>貸借対照表およびその他の経営データ：</b>						
総資産	\$ 780,960	\$ 749,898	\$ 807,698	\$ 771,462	\$ 659,035	\$ 676,764
総資本 <sup>(7)</sup>	206,377	211,201	222,757	213,974	192,297	208,008
長期借入金 <sup>(7)</sup>	144,268	149,152	165,546	167,286	141,466	159,255
モルガン・スタンレーの株主資本	62,109	62,049	57,211	46,688	50,831	48,753
株主資本利益率(普通株式) <sup>(8)</sup>	N/M	3.8%	9.0%	N/M	4.9%	N/M
平均普通株式数 <sup>(4)</sup>						
完全希薄化前	1,885,774,276	1,654,708,640	1,361,670,938	1,185,414,871	1,028,180,275	1,002,058,928
完全希薄化後	1,918,811,270	1,675,271,669	1,411,268,971	1,185,414,871	1,073,496,349	1,002,058,928

N/M—Not Meaningful.

- (1) 2009年5月31日以降、Morgan Stanley Smith Barney Holdings LLC を含みます。(モルガン・スタンレーのフォーム10-K (2012年12月31日付) に記載されている「Consolidated financial statements」の「Note 3」をご参照ください。)
- (2) 2008年12月16日にモルガン・スタンレーの取締役会は、同社の会計年度末を11月30日から12月31日へ変更することを承諾しました。会計年度は2009年1月1日より暦年ベースに変更され、その結果、2008年12月会計月が移行期間となりました。
- (3) 非継続事業の過去のデータは再計算されています。非継続事業に関する情報は、モルガン・スタンレーのフォーム10-K (2012年12月31日付) に記載されている「Consolidated financial statements」の「Notes 1および25」をご参照ください。
- (4) 普通株1株当たり利益および希薄化後の普通株1株当たり利益の算出に使用。
- (5) 普通株1株当たり損益および希薄化後の普通株1株当たり損益の算出方法については、モルガン・スタンレーのフォーム10-K (2012年12月31日付) に記載されている「Consolidated financial statements」の「Note 16」をご参照ください。
- (6) 普通株1株当たり簿価は、株主資本(2012年12月31日時点の606.01億ドル、2011年12月31日時点の605.41億ドル、2010年12月31日時点の476.14億ドル、2009年12月31日時点の370.91億ドル、2008年11月30日時点の316.76億ドルおよび2008年12月31日時点の295.85億ドル)を、発行済み普通株式数(2012年12月31日時点の19.74億株、2011年12月31日時点の19.27億株、2010年12月31日時点の15.12億株、2009年12月31日時点の13.61億株、2008年11月30日時点の10.48億株および2008年12月31日時点の10.74億株)で割ったものです。
- (7) 1年以内返済予定長期借入金を除き、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。
- (8) 株主資本利益率(普通株式)の計算には、モルガン・スタンレーに帰属する純利益から優先配当を除いたものを用いています。この株主資本利益率(普通株式)は米国の一般会計原則ではなく、モルガン・スタンレーが同社および投資家が業績を評価する際に有効と考え開示している指標です。

2012年度の詳しい財務データにつきましては、当社ウェブサイト(www.morganstanley.com)に掲載されている「フォーム10-K」をご覧ください。

本文はモルガン・スタンレーの2012年度英語版アナニュアル・レポートの和訳です。本文と原文に相違がある場合は、原文が優先します。

DEAR FELLOW SHAREHOLDERS,

*We have been on a multi-year journey at Morgan Stanley. Beginning with the financial and economic upheavals of the preceding decade, this journey has involved a thorough reassessment of our mission — and subsequent actions to put our Firm on a path to more consistent, sustainable profitability.*

During 2012, we passed several important milestones along this journey, arriving at what we have described as a pivot point: With a sharpened business strategy, a fortified balance sheet and strong capital levels, we are poised to do a better job than ever of serving our clients and delivering attractive returns to you, our shareholders.

Along the way, we have continually returned to the principles that guided this Firm during its 77-year history — and most recently, we revisited three fundamental questions: What do we do? How do we do it? With what result? We asked Firm leaders around the world to reflect on these questions, and the result was a fresh articulation of both our long-term strategy and our core values. The people of Morgan Stanley have embraced this process with their customary creativity and intelligence, and it has energized our company.

## OUR STRATEGY

Organizations that last over time — in Morgan Stanley's case, nearly 78 years — have an essence that gets them through the inevitable and sometimes violent cycles of our markets. Growing organically from our origins during the Great Depression of the 1930s, we underwrote stock and bond offerings for companies that would help lead the world out of economic stagnation.

During 2012, we took the time to rearticulate our strategy and to lay the groundwork for continued success in a world that is rife with change. Today, Morgan Stanley advises, originates, trades, manages and distributes capital for clients, adhering to a standard of excellence that is evidenced by the leading positions that our businesses hold in the global marketplace. We do this in a manner that is consistent with our values and whenever possible, we draw from the capabilities that reside across our organization to deliver to our clients more than just one part of the Firm. We know that if we execute consistently on this strategy, we will create value for our shareholders and continue to attract and retain the best people in the industry.

## INVESTING IN OUR BUSINESSES

To support this strategy, we must continuously invest in our businesses. Surveying the last few years, I am proud of the work we have done to lay a strong foundation for Morgan Stanley's future.

---

### WINNING IN THE MARKETPLACE 2012 HIGHLIGHTS

- |       |   |
|-------|---|
| NO. 1 | Underwriter of global initial public offerings <sup>1</sup><br><br>In Barron's Top 100 Financial Advisors, with 30 listings<br><br>In managed accounts, with more than \$500 billion in assets <sup>2</sup> |
| NO. 2 | Advisor on global announced mergers and acquisitions <sup>3</sup><br><br>Underwriter of global equity offerings <sup>4</sup>  |
| NO. 4 | Underwriter of US dollar investment grade debt offerings <sup>5</sup>   |
- 

Our Investment Banking franchise perennially ranks at or near the top of the global league tables in advising on mergers and acquisitions, and underwriting equity and initial public offerings — and 2012 was no exception. One area of particular note was our debt underwriting practice, where investments we made over several years led to higher market share and wallet share over the full year. More broadly, we advise governments in every region of the world, and we have assisted a number of European nations to manage the challenges of the euro currency crisis by raising capital and otherwise helping them restructure their sovereign debt obligations.

Equity Sales and Trading remains one of the top franchises of its kind in the industry, offering our clients expertise across a broad range of products, in markets all over the world. Within Fixed Income and Commodities Sales and Trading, we are concentrating our efforts on areas of growth, including interest rate and foreign exchange products.

We have built a leading electronic trading platform, where we witnessed significant growth in volumes during 2012. As regulations pertaining to derivatives and other parts of our sales and trading business unfold over the next 12 to 18 months, we expect trading markets to be more client-centric, less dependent on balance sheets, and heavily electronic. We have planned and invested with these outcomes in mind, and we are confident that our businesses will lead the way.

1. SOURCE: THOMSON REUTERS    2. SOURCE: CERULLI ASSOCIATES    3. SOURCE: THOMSON REUTERS    4. SOURCE: THOMSON REUTERS    5. SOURCE: THOMSON REUTERS

With the Smith Barney integration completed, we look forward to strong and growing profit margins in this business.

In Global Wealth Management, we are utilizing a growing deposit base to build out banking and lending services that are tailored to our affluent clients. We also seek to enhance, expand and improve the client experience in other key areas: our advisory business, where we have been the industry

leader in managed accounts for 40 years; our capital markets group, which provides unparalleled access to products and content; and our technology platform, the foundation of our financial advisors' efforts to deliver superior advice and service.

Over the past several years, Morgan Stanley Investment Management has set its sights on improving its distribution capabilities, and this effort has helped

drive steady inflows from investors around the world. MSIM increased assets under management by 18 percent in 2012, and delivered strong investment performance across a broad range of asset classes — access to which is essential for meeting the diversification needs of institutional and individual investors alike.

## PROGRESS IN 2012 AND BEYOND

In 2012 specifically, we achieved clarity around the cost and timetable for acquiring full ownership of our wealth management joint venture, now doing business as Morgan Stanley Wealth Management. This would increase the percentage of profits that our shareholders realize from this business — one of the largest of its kind in the world — and deepen the opportunities we have throughout the Firm to collaborate on behalf of clients.

The benefits to Morgan Stanley of owning a wealth management business of scale are unmistakable: sizeable and stable revenues, a substantial deposit base, low relative capital usage, and a growing demand for professional advice. With the Smith Barney integration completed, we look forward to strong and growing profit margins in this business.

Another important accomplishment, where we have moved ahead of schedule, has been a reduction in risk-weighted assets, or RWAs, on our balance sheet. These RWAs, which primarily support our Fixed

Income and Commodities businesses, have come down more than 40 percent from a peak of approximately \$500 billion, and we ended 2012 a year ahead on targeted reductions. We will reduce these further in 2013 and beyond.

Why is this important? By reducing RWAs, we are freeing up capital that can earn more attractive returns elsewhere in our business or ultimately be returned to shareholders. And we are doing this in a way that does not sacrifice our vision for an appropriately sized Fixed Income business — one that makes efficient and profitable use of capital as it serves our clients. Our Fixed Income platform is an essential complement to our other institutional franchises, Investment Banking and Equity Sales and Trading, and as such, it is an important part of our future.

---

EXECUTING OUR STRATEGY  
2012 HIGHLIGHTS

- 17% pre-tax margin in Global Wealth Management in 4Q 2012 (12% for the full year), highest since the inception of the joint venture
  - 8% growth in Wealth Management client assets, to \$1.8 trillion
  - 18% growth in Investment Management's assets under management, to \$338 billion
  - 28% reduction in Fixed Income risk-weighted assets between 3Q 2011 and 4Q 2012
- 

Equally critical has been our resolve to reduce expenses. Net of investments we have made in our businesses, expenses declined by \$500 million in 2012, and we intend to achieve further reductions this year and next. After reducing our headcount by more than 6,000 since the end of 2011, we believe our Firm is sized appropriately for the operating and regulatory environment as we currently see it.

While we sometimes wish that markets were faster to recognize our progress, we are pleased that equity investors appear to have taken notice of our momentum, particularly in the second half of 2012. Our credit spreads have also tightened dramatically with broader acknowledgment of our long-term strategy and our overall financial strength. We are operating with confidence about our mission within the global capital markets, and conviction in the strategy we have built to carry it out.

## OUR PLAN TO DRIVE HIGHER RETURNS

As successful as our businesses have been, we are just scratching the surface of the opportunity we have to align them more closely, benefiting our clients and growing revenues in the process. We have more than 35 initiatives underway to increase collaboration between our institutional and

---

### FORTIFYING OUR CAPITAL, ENHANCING LIQUIDITY, CONTROLLING EXPENSES 2012 HIGHLIGHTS

- Basel 1 Tier 1 common ratio of 14.6% as of 4Q 2012, up from 12.6% in 4Q 2011
  - Unencumbered global liquidity reserve, totaling \$182 billion as of 4Q 2012
  - \$500 million of expense reductions in 2012
- 

wealth management businesses. These opportunities are unique to Morgan Stanley and should yield accelerating results over the next several years. One major focus is a more coordinated and systematized approach to senior relationship management, as existing and potential business partners of wealth management are often top clients of our institutional businesses.

Looking forward, we are doing a number of things to drive returns higher. We have articulated a clear and detailed plan for meeting and exceeding our cost of capital. It includes the aforementioned acquisition of 100 percent of the wealth management business and

continued reductions of RWAs; achieving wealth management profit margin targets through expense management, and exceeding them through revenue growth; controlling expenses across the Firm in 2013, 2014 and beyond; and growing earnings through collaborative opportunities that are specific to Morgan Stanley. We are highly confident in our ability to execute on this plan.

---

## OUR CORE VALUES

Since our founding in 1935, Morgan Stanley has pledged to do first-class business in a first-class way. Underpinning all that we do are four core values.

### PUTTING CLIENTS FIRST

Always keep the client's interest first. Work with colleagues to deliver the best of the Firm to every client. Listen to what the client is saying and needs.

### DOING THE RIGHT THING

Act with integrity. Think like an owner to create longterm shareholder value. Value and reward honesty, collegiality and character.

### LEADING WITH EXCEPTIONAL IDEAS

Win by breaking new ground. Let the facts and different points of view broaden your perspective. Be vigilant about what we can do better.

### GIVING BACK

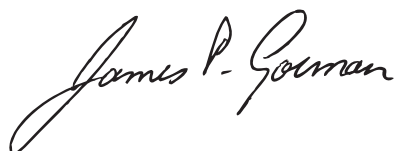
Be generous with your expertise, your time and your money. Invest in the future of our communities and our Firm. Mentor our next generation.

---



A final word about the values that inform everything we do: We have a commitment to putting clients first, leading with exceptional ideas, doing the right thing and giving back. This commitment honors both our history and our aspirations for the future. Every day, in all of our offices across the world, we expect our 57,000 employees to live these values. That is what great organizations do.

Thank you for your investment in Morgan Stanley. I am excited about our future and confident in our ability to deliver lasting value to our shareholders.



JAMES P. GORMAN

CHAIRMAN AND CHIEF EXECUTIVE OFFICER

MARCH 21, 2013



## SELECTED FINANCIAL DATA

(dollars in millions, except share and per share data)

Income Statement Data:	2012	2011	2010	2009 <sup>(1)(2)</sup>	Fiscal 2008	One Month Ended December 31, 2008 <sup>(2)</sup>
Revenues:						
Investment banking	\$ 4,758	\$ 4,991	\$ 5,122	\$ 5,020	\$ 4,057	\$ 196
Principal transactions:						
Trading	6,991	12,384	9,393	7,722	6,071	(1,493)
Investments	742	573	1,825	(1,034)	(3,888)	(205)
Commissions and fees	4,257	5,347	4,913	4,212	4,443	213
Asset management, distribution and administration fees	9,008	8,410	7,843	5,802	4,839	292
Other	555	175	1,236	671	3,836	105
Total non-interest revenues	26,311	31,880	30,332	22,393	19,358	(892)
Interest income	5,725	7,258	7,305	7,472	38,928	1,089
Interest expense	5,924	6,902	6,407	6,680	36,216	1,137
Net interest	(199)	356	898	792	2,712	(48)
Net revenues	26,112	32,236	31,230	23,185	22,070	(940)
Non-interest expenses:						
Compensation and benefits	15,622	16,333	15,866	14,295	11,759	578
Other	9,975	9,804	9,166	7,762	8,901	473
Total non-interest expenses	25,597	26,137	25,032	22,057	20,660	1,051
Income (loss) from continuing operations before income taxes	515	6,099	6,198	1,128	1,410	(1,991)
Provision for (benefit from) income taxes	(239)	1,410	743	(299)	128	(722)
Income (loss) from continuing operations	754	4,689	5,455	1,427	1,282	(1,269)
Discontinued operations <sup>(3)</sup> :						
Gain (loss) from discontinued operations	(43)	(160)	610	(111)	848	(18)
Provision for (benefit from) income taxes	(5)	(116)	363	(90)	352	(2)
Net gain (loss) from discontinued operations	(38)	(44)	247	(21)	496	(16)
Net income (loss)	716	4,645	5,702	1,406	1,778	(1,285)
Net income applicable to redeemable noncontrolling interests	124	—	—	—	—	—
Net income applicable to nonredeemable noncontrolling interests	524	535	999	60	71	3
Net income (loss) applicable to Morgan Stanley	\$ 68	\$ 4,110	\$ 4,703	\$ 1,346	\$ 1,707	\$ (1,288)
Earnings (loss) applicable to Morgan Stanley common shareholders <sup>(4)</sup>	\$ (30)	\$ 2,067	\$ 3,594	\$ (907)	\$ 1,495	\$ (1,624)
Amounts applicable to Morgan Stanley:						
Income (loss) from continuing operations	\$ 135	\$ 4,161	\$ 4,469	\$ 1,390	\$ 1,249	\$ (1,269)
Net gain (loss) from discontinued operations	(67)	(51)	234	(44)	458	(19)
Net income (loss) applicable to Morgan Stanley	\$ 68	\$ 4,110	\$ 4,703	\$ 1,346	\$ 1,707	\$ (1,288)

Per Share Data:	2012	2011	2010	2009 <sup>(1)(2)</sup>	Fiscal 2008	One Month Ended December 31, 2008 <sup>(2)</sup>
Earnings (loss) per basic common share <sup>(5)</sup> :						
Income (loss) from continuing operations	\$ 0.02	\$ 1.28	\$ 2.48	\$ (0.73)	\$ 1.04	\$ (1.60)
Net gain (loss) from discontinued operations	(0.04)	(0.03)	0.16	(0.04)	0.41	(0.02)
Earnings (loss) per basic common share	\$ (0.02)	\$ 1.25	\$ 2.64	\$ (0.77)	\$ 1.45	\$ (1.62)
Earnings (loss) per diluted common share <sup>(5)</sup> :						
Income (loss) from continuing operations	\$ 0.02	\$ 1.26	\$ 2.45	\$ (0.73)	\$ 0.99	\$ (1.60)
Net gain (loss) from discontinued operations	(0.04)	(0.03)	0.18	(0.04)	0.40	(0.02)
Earnings (loss) per diluted common share	\$ (0.02)	\$ 1.23	\$ 2.63	\$ (0.77)	\$ 1.39	\$ (1.62)
Book value per common share <sup>(6)</sup>	\$ 30.70	\$ 31.42	\$ 31.49	\$ 27.26	\$ 30.24	\$ 27.53
Dividends declared per common share	\$ 0.20	\$ 0.20	\$ 0.20	\$ 0.17	\$ 1.08	\$ 0.27

**Balance Sheet and Other Operating Data:**

Total assets	\$ 780,960	\$ 749,898	\$ 807,698	\$ 771,462	\$ 659,035	\$ 676,764
Total capital <sup>(7)</sup>	206,377	211,201	222,757	213,974	192,297	208,008
Long-term borrowings <sup>(7)</sup>	144,268	149,152	165,546	167,286	141,466	159,255
Morgan Stanley shareholders' equity	62,109	62,049	57,211	46,688	50,831	48,753
Return on average common equity <sup>(8)</sup>	N/M	3.8%	9.0%	N/M	4.9%	N/M
Average common shares outstanding <sup>(4)</sup> :						
Basic	1,885,774,276	1,654,708,640	1,361,670,938	1,185,414,871	1,028,180,275	1,002,058,928
Diluted	1,918,811,270	1,675,271,669	1,411,268,971	1,185,414,871	1,073,496,349	1,002,058,928

N/M—Not Meaningful.

- (1) Information includes Morgan Stanley Smith Barney Holdings LLC effective May 31, 2009 (see Note 3 to the consolidated financial statements in Morgan Stanley's December 31, 2012 Form 10-K).
- (2) On December 16, 2008, the Board of Directors of the Company approved a change in the Company's fiscal year-end from November 30 to December 31 of each year. This change to the calendar year reporting cycle began January 1, 2009. As a result of the change, the Company had a one-month transition period in December 2008.
- (3) Prior-period amounts have been recast for discontinued operations. See Notes 1 and 25 to the consolidated financial statements in Morgan Stanley's December 31, 2012 Form 10-K for information on discontinued operations.
- (4) Amounts shown are used to calculate earnings per basic and diluted common share.
- (5) For the calculation of basic and diluted earnings per common share, see Note 16 to the consolidated financial statements in Morgan Stanley's December 31, 2012 Form 10-K.
- (6) Book value per common share equals common shareholders' equity of \$60,601 million at December 31, 2012, \$60,541 million at December 31, 2011, \$47,614 million at December 31, 2010, \$37,091 million at December 31, 2009, \$31,676 million at November 30, 2008, and \$29,585 million at December 31, 2008, divided by common shares outstanding of 1,974 million at December 31, 2012, 1,927 million at December 31, 2011, 1,512 million at December 31, 2010, 1,361 million at December 31, 2009, 1,048 million at November 30, 2008 and 1,074 million at December 31, 2008.
- (7) These amounts exclude the current portion of long-term borrowings and include junior subordinated debt issued to capital trusts.
- (8) The calculation of return on average common equity uses net income applicable to Morgan Stanley less preferred dividends as a percentage of average common equity. The return on average common equity is a non-generally accepted accounting principle financial measure that the Company considers to be a useful measure to the Company and investors to assess operating performance.

Morgan Stanley  
1585 Broadway  
New York, NY 10036-8293  
(212) 761-4000  
[www.morganstanley.com](http://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  
(03) 5424-5000 / (03) 5723-5000  
[www.morganstanley.co.jp](http://www.morganstanley.co.jp)

# Morgan Stanley