

金融機関の情報管理と CIO の役割についての検証

——アンケート調査を用いた分析——

坂 和 秀 晃[†]
渡 辺 直 樹

要 約

本研究では、金融機関の情報管理の実態について、特に CIO (Chief Information Officer) として知られる最高情報責任者がどのような役割を果たすかについて、明らかにするために、2013 年 11 月時点の我が国の預金取り扱い機関として扱われる銀行に対する郵送アンケートを実施して、その実態の調査を行った結果を分析している。本稿では、そのアンケートの回答に基づいて、銀行の情報管理についての分析を行うことを試みている。アンケートの結果、得られた主要な結果は、主に以下の 4 点にまとめられる。第一に、CIO の設置は兼任職を中心として進んでいる。第二に、CIO は取締役会の出席率が高く、取締役会とのコミュニケーションにより、Media Richness Theory における経営陣との距離が近い。第三に、CIO 職の専門性は多様であり、必ずしも情報関連のリテラシーが重視されていない。最後に、CIO 職の情報投資増額提案はある程度受け入れられている。

キーワード：アンケート調査、銀行、CIO、Media Richness Theory

JEL classification : G34; G21; J41; L22

1. はじめに

近年の我が国の企業統治に関する改革について議論されている。安倍政権の下で行われている *Abenomics* とよばれる安倍政権の 3 つの政策（いわゆる 3 本の矢）、3 本目の矢（Third Arrow）として様々な構造改革を提言しており、主要な政策としてしられる「企業統治改革」の重要性が指摘されている（Financial Times(2014)）。高度情報化時代に突入したこともあり、企業内部の情報管理面からの内部統制の重要性が高まっている。米国の SOX 法に倣って、施行された J-SOX 法（日本版 SOX 法）においては、「会計監査」の適正性に関しての内部統制にとどまらず、IT に関する対応を重視することが決定された。特に、銀行業界においては、

[†] 名古屋市立大学大学院経済学研究科・准教授。Email: sakawa@econ.nagoya-cu.ac.jp

IT システムを共同開発するなどして、情報システムを共同利用することで、経費削減を行っている一方で、情報管理の必要性が高まっている状況にある（山沖（2014））。このような銀行業界の IT システム革新が進む現状においては、情報管理に関する内部統制の重要性が高まっていると考えられる。本研究では、先行研究では十分に調査されることの少なかった我が国の銀行業界の情報管理に関する内部統制について、CIO の専任状況とその役割に注目した現状分析を行うことを目的としている。

企業経営の現場においては、コンプライアンスや内部統制をはじめとするさまざまな面から企業統治の必要性が認識されるようになった。企業統治に関しては、外部の株主・機関投資家や資金提供者である銀行の役割ではなく、むしろ「取締役会」・「監査役会」を中心とする内部統制（Internal Control）メカニズムに関する議論を指す。我が国では、「取締役会」での意思決定をより経営の現場に反映させるための「社外取締役の選任」・「社外監査役の選任」といった点に注目が集まるものの、欧米の大企業においては、会計監査制度や情報管理の面からも議論されることが多い。

J-SOX 法については、証券取引法を改正した金融商品取引法の一部を指すと考えられている。金融商品取引法は、2006 年半ばに成立した法律であるが、金融商品販売、投資家の分類、ファンドへの規制、企業の財務情報の開示などを含む膨大な内容となった。同法は、優先順位が高い順に施行され、2007 年 9 月に完全施行された。SOX 法のもととなった米国では、IT 対応や情報管理に関して、取締役会メンバー内部にその専門家である CIO（Chief Information Officer）を任命して、その指揮下において管理を行うことが多い。しかしながら、我が国の現状においては、CIO といった専門家の下における情報管理が徹底しているか否かは定かではない。

情報投資の内部統制に関しては、CIO の専任が進んでいる欧米において研究が進められた。CIO 自体の力量・能力に関する先行研究としては、CIO のリーダーシップに関する研究と CIO の企業経営に関する研究の 2 種類の研究に大別される。前者としては、Enns et al. (2003) が挙げられる。Enns et al. (2003) では、69 社の CIO と CEO に対するアンケート調査を行うことで、CIO の情報技術に関する知識・職歴と CEO が CIO の情報投資に関する計画案を受け入れるかどうかの間の関係性を考察している。結果として、CIO の知識・職歴と CEO の計画案受け入れの有無の間には関係性は発見できておらず、CIO のリーダーシップの方が重要であるという帰結を得ている。後者の研究としては、Prewitt and Ware (2006) の研究が挙げられる。彼らの研究では、アンケート調査を元に、545 社の CIO の調査を行っている。結果として、71% 程度の企業では、CIO が IT 部門の出身者であること、44% 程度の企業の CIO は、IT 部門出身であることに加え、企業経営に携わった経験があることを明らかにしている。これらの先行研究からは、欧米企業の CIO の専任に関しては、リーダーシップ・IT の専門知識に加えて、企業経営に関する知識が重要であることを示唆している。一方で、我が国の CIO

の実態に関しては、その情報管理に果たす役割を含めて明らかな状況ではない。

本稿では、我が国の銀行業に対して、「金融機関経営実態調査」アンケートを行うことで、銀行業に関する情報管理と内部統制の関係を明らかにすることを目的としている。「内部統制」を含む企業内部の経営を分析するためには、企業の財務データだけではなく、実態を調べるアンケート調査を行う必要がある。本研究の調査は、国内外の先行研究を参考に、郵送によるアンケートを行った。米国の著名なアンケート調査を行った研究である Graham and Harvey (2001) は、企業内部の最高財務責任者 (CFO) の役割を明らかにすることを目的とした調査を実施することで、CFO の果たす役割を明らかにすることを試みている。同様の研究としては、我が国においても 芹田・花枝 (2008)、花枝・芹田・佐々木 (2011) 等で行われている状況である。

一方で、このような調査は前述の先行研究のように非金融業を中心とした調査が多く、金融業に関してはあまりなされていない。信用金庫の経営実態についての先行研究としては、ステークホルダー理論の観点から、経営実態の分析を行った研究として、坂和・佐々木・棚橋 (2015) が挙げられる。同研究では、信用金庫のステークホルダーとして、直接に経営執行を行う「理事会」、信用金庫の所有者としての役割を担う「総代会」、「貸出先」、「信金中金」などを想定して、どのステークホルダーとの関係を重視しているかといった点の検証を行っている。これらの研究では、銀行業界において、近年重要性の増している情報管理と内部統制に関する関係性についての考察を行っておらず、その関係性は明らかではない。本研究では、銀行業界の情報管理に CIO が果たす役割という観点からの分析を行うことで、銀行業界の情報管理と内部統制の関係を検証した。

本研究では、これらの先行研究では十分に分析されてこなかった我が国の金融業に注目する形で、その CIO の役割と内部統制の実態といった点についてのアンケート調査を行った。本研究で得られた結論は、以下の 4 点にまとめられる。第一に、CIO の選任状況については、ほとんどの銀行において CIO が設置されているものの、CIO を専任ではない兼任職として設置する銀行が多い。第二に、CIO の取締役会への参加・出席率は高いことが明らかになった。このことは、CIO と取締役会の距離 (Distance) が比較的近く、CIO の各行内でのコミュニケーションが行いやすい環境にあることを示唆している。第三に、主に専属の執行役員あるいは取締役が CIO 職を担っており、情報関連の部署出身の CIO を任命している銀行は 4 割弱に留まっている。最後に、CIO と情報投資の関係については、情報投資に関する意思決定は、取締役会や常務会での経営事項として重視されており、CIO の情報投資増加の提案は 4 割弱の銀行において受け入れられていることが明らかになった。

最後に、本稿の構成は以下の通りである。第 2 節では、我が国の内部統制を取り巻く環境を概説する。第 3 節で、アンケート調査の概要を説明する。次に、第 4 節では、アンケートの調査項目の説明と分析を行う。最後に、第 5 節において、本研究のアンケートから得られた結果

をまとめて論じ、結論づけることで結びとする。

2. 我が国の内部統制を取り巻く環境

金融分野におけるいわゆる金融ビッグバンとよばれる規制緩和の進展により、金融商品と取引ルートは大きく変化した。それに対応して、資金を提供する投資家保護の意識が大きな高まりを見せている。従来の法制度は、金融商品や業界ごとに規制していたものの、包括的な制度設計の必要性を指摘されるまでになった。本節では、我が国の企業統治と金融商品取引法を中心とした制度の変遷と J-SOX 法（日本版 SOX 法）を概説する。

金融商品取引法の制定以前から、個人投資家の保護の重要性は否定されてはいなかったものの、従来の企業統治システムは、メインバンクや企業系列などのステークホルダーを中心に議論が進められてきた（Aoki (1990), Hoshi and Kashyap (2001)）。これらの企業統治システムは、アングロサクソン型の市場規律を重んじるシステムとは異なるとされているものの、十分に機能していると考えられていた。1990 年代初頭までは、メインバンクなどの金融業に対しては、銀行・証券・保険など個別の業態ごとにさまざまな規制を受けていた。

1990 年代半ばには当時の橋本首相により、3つの原則（フリー、フェア、グローバル）に基づく改革が行われることになった。3つの原則の狙いは、我が国の金融市場がニューヨーク、ロンドン並みの国際金融市場にする狙いがあったとされている（金融庁 HP 参照）。これにより、旧証券取引法の改正によるインターネット証券の参入や、金融持株会社制度の解禁が認められるとともに、投資信託の銀行での窓口販売、投資信託の多様化、外為法の改正なども盛り込まれた。法律の改正だけでなく、東京証券取引所も自らアクションプログラムを策定し、投資家の利便性を図る取り組みを行った。その例としては、最良気配と数量の上下何本気配を公開や上場企業の四半期情報の自主的な開示などが挙げられる。前者については、2000 年に投資家に対する気配情報の公開幅を上下 1 本気配から 3 本気配に拡充された施策を行い、その効果については Sakawa and Ubukata (2012) において分析を行った。後者については、証券市場が上場企業に対して自主的に四半期報告書の提出を促すもので、企業情報をディスクロージャーする狙いがあると考えられる。生方・坂和 (2007) において、施策の効果検証し、投資家間の非対称情報を引き下げる結果を示した。

これらの制度改正や取り組みは評価される点が多いものの、法律面では金融商品を取り扱う業者ごとに法律を制定する体系自体を変更するものではなかった。このため、旧来型の法制度は、銀行、証券業、保険業には、それぞれ銀行法、証券取引法、保険業法を適用していた。2000 年以降には、さまざまな事件（ライブドアの粉飾決算、村上ファンドのインサイダー取引など）が起これるとともに、その罰則規定に関する不備や実態のわかりにくいファンドなどへの対応に限界があると指摘されている。このため、従来からの証券取引法などの制度改正とそ

れに関連する法律投資家保護を強化のために、新たな法律が制定されることとなった。

金融商品取引法は、過去 20 年における大きな制度変更であることもあり、我が国の金融市場が世界の水準に高めるものとして評価する意見もある。一方で、同法の金融商品を販売する業者への規制強化には懐疑的な見方もある (Financial Times (2007))。また、米国の SOX 法制定時に指摘されたように、内部統制については、我が国の上場企業などに新たな負担を強いることになる可能性は否定できない。内部統制については、証券市場の取引と異なり、会計年度の初頭から適用する必要があるため、その効果を検証するには法改正からある程度の時間を要することになる。

先行研究に関しては、非金融業を分析することが多いものの、我が国の金融業に関しても大きな変遷があった。1990 年代半ばまでは、金融業の合併はあまりされなかったものの、1997 年の金融危機以降、不良債権問題とそれに伴う公的資金の投入、その後の都市銀行を中心とした金融業界の再編へと進んでいった (Hoshi and Kashyap (2010))。不良債権処理を終えた我が国の金融機関は、昨今では海外に支店を開く海外進出を行うなど、その動向に注目が集まっている。一方で、我が国の銀行業自体の内部統制、特に CIO の役割についてはあまり研究がなされていない現状にある。

3. アンケート調査の概要

本研究では、金融業に特化して、銀行内部の CIO の役割について検証するため、アンケート調査を行った。本研究では、CIO の有無だけでなく、コミュニケーション方法にも注目し、より対話を魅力的 (Richness) にするという関係を考察した Media Richness Theory (Daft and Engel (1986), Daft et al. (1987)) に基づいてアンケート設計を行った。また、Johnson and Lederer (2005) において、Media Richness Theory についての検証を行っており、我が国の CIO の仕事上における、行内での経営陣とのコミュニケーション方法についても検討する必要がある。本研究では、CIO の設置・選任状況、CIO の属性、CIO の対話状況、銀行の情報投資といった点を中心とした質問項目の調査を行った。

本研究で用いるアンケート調査は、「第一回銀行経営実態調査」として、郵送調査を行った結果である。アンケート送付先は金融庁が公表している「預金取扱等金融機関」の「銀行」に含まれる 158 行が対象となる。同アンケートは、全国の都市銀行・信託銀行・地方銀行・第二地方銀行・その他の分類に属する銀行を対象としており、同アンケートは、全国の銀行の「経営企画部」を宛先とする調査である。回答者としては、「経営企画部」勤務の方から取締役会メンバーまで多くの構成員を含んでいる。また、本アンケート調査での CIO (Chief Information Officer) については、「CIO・情報担当責任役員ないし情報担当部長など」と定義した上でのアンケート調査を行っている。

本研究では、我が国の銀行業における CIO の実態を明らかにするという観点から、「CIO の設置・選任状況」について質問した。CIO に関しては、情報化時代の到来に伴い、IT 技術等が高度化する現在社会の中で企業内部に設置されるようになってきている。特に、銀行業においては、従来型の預金口座に加えて、カード部門との連携を行うことでのサービスの多角化を行うなど、情報管理の必要性が高まった。そのため、①設置の有無だけでなく、②その役職名、③専任・兼任といった職務状況といった内容をアンケートした。

次に、コミュニケーションの程度を図るため、「CIO の行内における対話状況」についてのアンケート調査を行っている。Johnson and Lederer (2005) では、Media Richness Theory に基づいて、コミュニケーション手法の魅力については、対人関係の距離 (Distance) が近いほどその魅力が高まることを指摘している。具体的なコミュニケーション手法としては、下記の A から E までの 5 種類：A) 対面コミュニケーション (Face to Face)、B) 電話によるコミュニケーション、C) 個人アドレス宛の Email、D) 個人アドレス以外宛の Email、E) 会議でのコミュニケーションである。上記の順番で A) に近いほど、対人関係の距離 (Distance) が近くなること指摘している。本研究でも、Media Richness Theory に倣い、④取締役会への参加状況と⑤出席率、⑥ CIO と頭取の対話頻度について質問を行った。

銀行内部における CIO の役割を検証するために、「CIO の属性」と「CIO と情報投資の関係」といった項目についての調査を行っている。CIO の担当部署や経験は、CIO の分析に必要な項目であるが、Johnson and Lederer (2005) では、コミュニケーション手法によって、より説得力が増すという効果が期待される結果、企業業績が高まることを検証している。対人関係の距離 (Distance) が近くなることにより、企業業績が高まることを確認した。本研究では、⑦ CIO の所属部署、⑧ CIO の経験部署、⑨ CIO の情報関連の経験、⑩情報投資の決定機関、⑪ CIO の提案と情報投資、⑫各銀行の経営戦略についてアンケートを行った。

4. データの調査項目の分析

本節では、銀行内部の CIO の果たす役割について考察するための個別質問項目についての紹介とその分析を行う。4.1 節では、基本調査として、各行における CIO あるいは CIO 該当職の専任状況について行った基礎調査の結果を紹介する。次に、4.2 節において、各行における CIO あるいは CIO 該当職の属性によって、経営陣とのコミュニケーションがどのように変化するかといった点についての考察を行っている。CIO の専門性を調査するための CIO の属性・出身部署といった点については、4.3 節において分析を行っている。最後に、CIO あるいは CIO 該当職の存在がどのように、企業経営に反映されているのかについての調査項目の結果を 4.4 節において紹介する。

4.1 各行における CIO の選任状況

本節では、各行における CIO の選任状況についての分析を行う。情報管理の重要性が認識される昨今において、CIO 該当職を設置することで、各行内部の情報管理を行う必要性は高まっていると考えられる。以下の図 1 では、CIO が専任されているかどうかのアンケート調査の結果をまとめたものである。結果として、回答行の中で、92.3%の銀行は CIO を設置しており、残り 7.7%の銀行は CIO を設置していないという状況にあることが明らかになった。この結果は、各行において、CIO の職務の重要性が高まっていることを示唆している。

次に、CIO の専任を行っている銀行について、その役職名に関する調査を行った。CIO に該当する役職名としては、(1) CIO (情報担当責任役員ないし情報担当部長)、(2) CTO (テクノロジー部門担当役員ないしテクノロジー部門部長)、(3) 情報統括担当執行役員、(4) 情報統括担当部長、課長、(5) その他の 5 つの選択肢から回答を依頼して、(5)に関する場合は、その役職名を具体的に記入していただく方式を採用している。同アンケート項目の結果は、以下の図 2 に示されている。

図 2 では、(1) CIO (情報担当責任役員ないし情報担当部長) という米国同様の役職名を使用している銀行が 23.1%、(3) 情報統括担当執行役員という執行役員制度を導入している銀行が 7.7%であることが明らかになった。一方で、(5)その他の回答が 70%弱存在することから、CIO に関しての名称は、各行で様々であることが示される。(5) その他については、具体的には「顧客保護管理統轄役員」・「システム担当執行役」・「システム部担当役員」・「常務取締役(顧客保護等管理責任者)」・「IT 統括部担当役員」・「常務」といった取締役・執行役が CIO 業

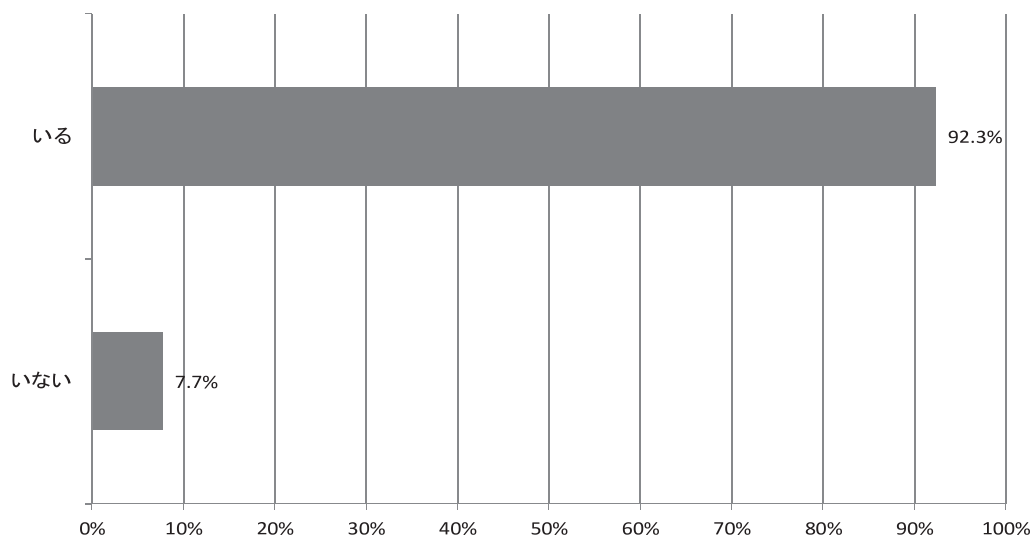


図 1 アンケート対象銀行における CIO の有無

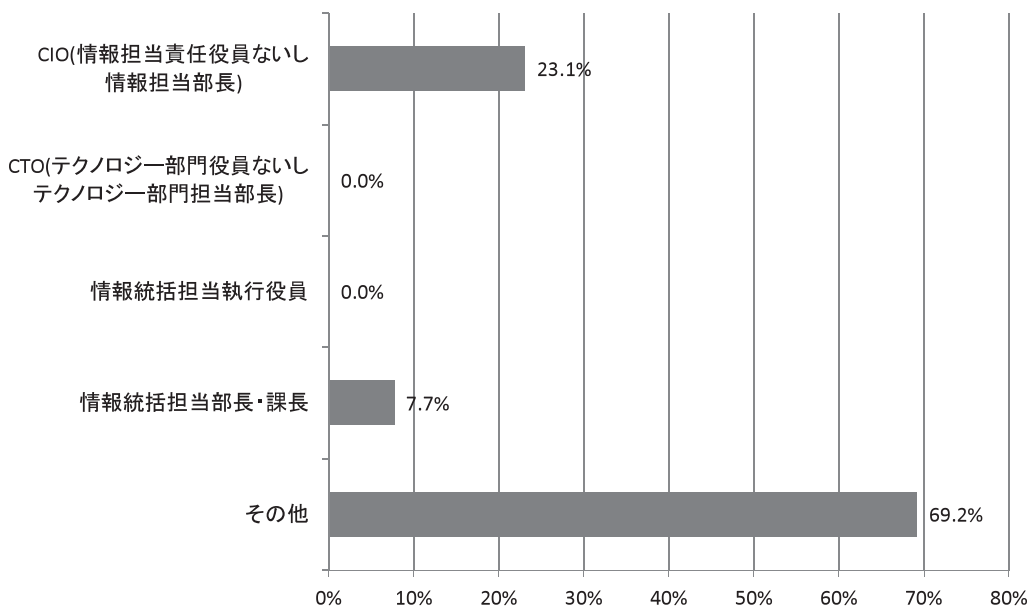


図2 各銀行におけるCIO該当職の名称

(注)：「その他」の回答者については、具体的な役職名を記入してもらっている。

務を担当する場合もあれば、「最高情報責任者」・「事務部長」・「経営企画部長」といった部長職が担当する場合など、銀行毎に対応が分かれることも示されている。

図3では、CIOが「専任」か「兼任」にどうかの状況を調査したアンケート結果を示している。CIOの職務に関しては、その職務が「専任」担当者によって行われているか「兼任」担当者に行われているかによって、銀行内部での「情報管理」に対する重要度の認識が異なると考えられる。「専任」担当者によって行われる場合には、「専任」担当者を任命している該当銀行が「情報管理」を重視していると考えられる。一方で、専任のCIOは、兼任のCIOと比較すれば、情報関連の仕事に集中できると考えら、情報管理の質を高める可能性がある。CIOが専任担当者とする銀行は15.4%、兼任とする銀行は84.6%となり、銀行業においては兼任が大半であることが明らかになった。

4.2 各行におけるCIO該当職と経営陣の対話状況

本節では、経営陣とCIOの対話状況についてのアンケート調査結果の分析を行う。CIOあるいはCIO該当職が、その職務を果たすためには、取締役会の出席により、その意見を経営陣に伝えることや企業のCEOに該当する銀行の頭取との対話を行うことで、その職務についての説明を行うことが重要になると考えられる。そのような観点からの調査結果について、以

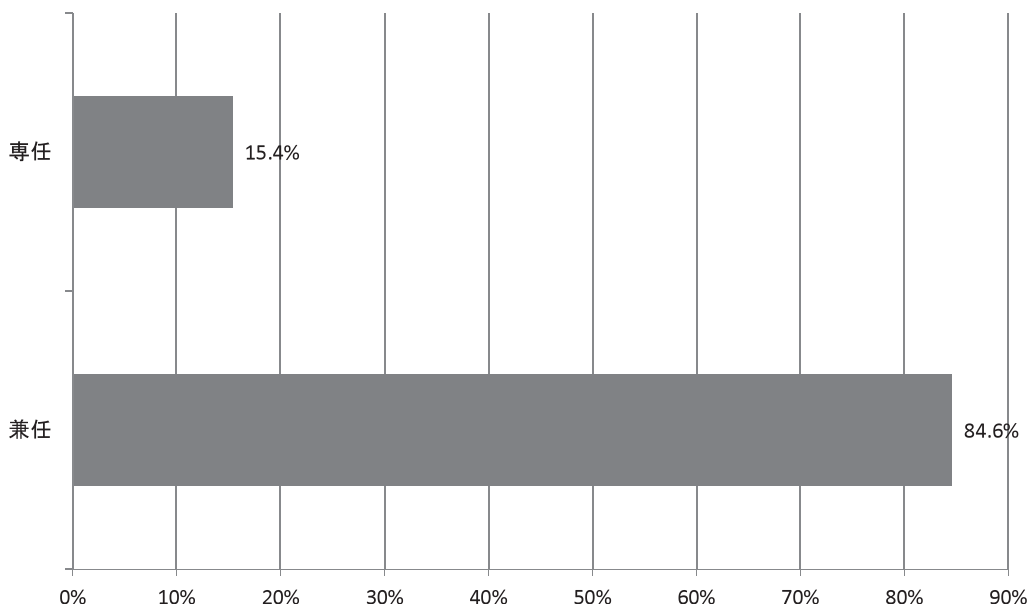


図3 CIOの職務状態：専任か兼任か？

下で説明を行う。

図4では、CIOの取締役会参加状況についての調査を行っている。77%程度の企業では、CIOの取締役会参加の義務があるという意味で多くの銀行においては、CIOが取締役会に参加することで、意思決定の場に参画している状況が明らかになった。又、CIOに取締役会参加の権利があると回答した銀行は15.4%あまりであることから、大部分のCIOが、取締役会参加する義務ないし権利があることを確認した。このことは、CIOを任命している大部分の銀行においては、CIOに対して取締役会という銀行の意思決定に参画させていることを示している。

図5では、CIOの取締役会の出席率に関するアンケート調査の結果を行っている。図4で、取締役会参加資格のないCIOを専任していると回答した銀行を除いたサンプルを分析した。全ての銀行において、CIOは80%以上の頻度で、取締役会に参加しているとの回答を得ることができた。このことは、多くの銀行のCIOは自身の情報管理に関する意思決定を反映することができるとともに、少なくとも経営幹部と会議でのコミュニケーションを行えることを示唆している。

図6では、CIOと取締役会の対話回数に関する調査結果を示している。回答結果は、「週1回程度」が7.7%、「週に2,3回程度」が23.1%、「毎日1回」が69.2%となった。このことは、銀行業におけるCIOは取締役会の参加の有無にかかわらず、取締役会との対話を行うことで、自己の職務内容の説明を頻繁に行っていることを示している。特に、報告頻度を毎日と回答す

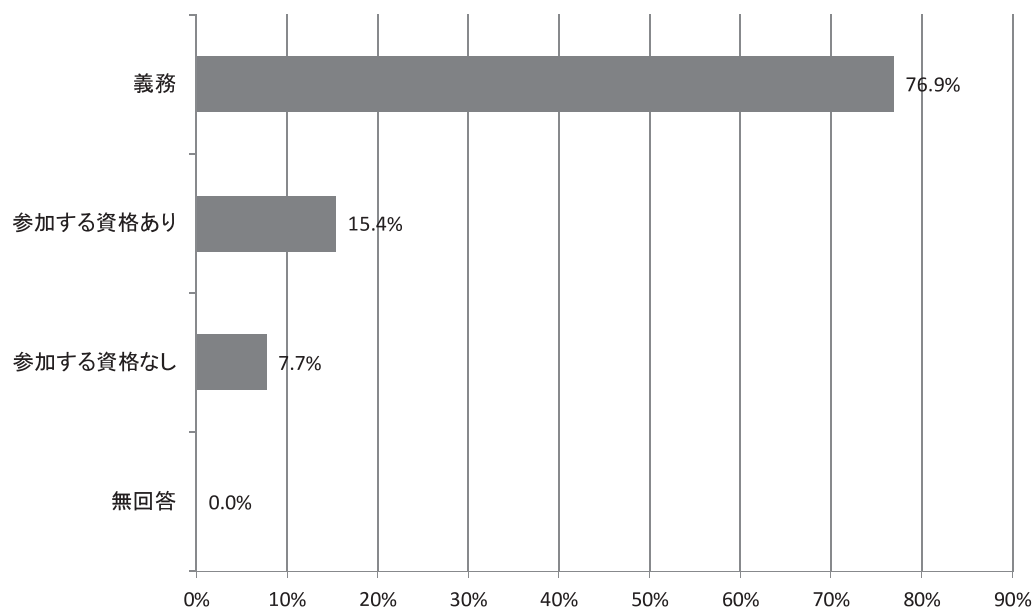


図 4 CIO の取締役会参加状況

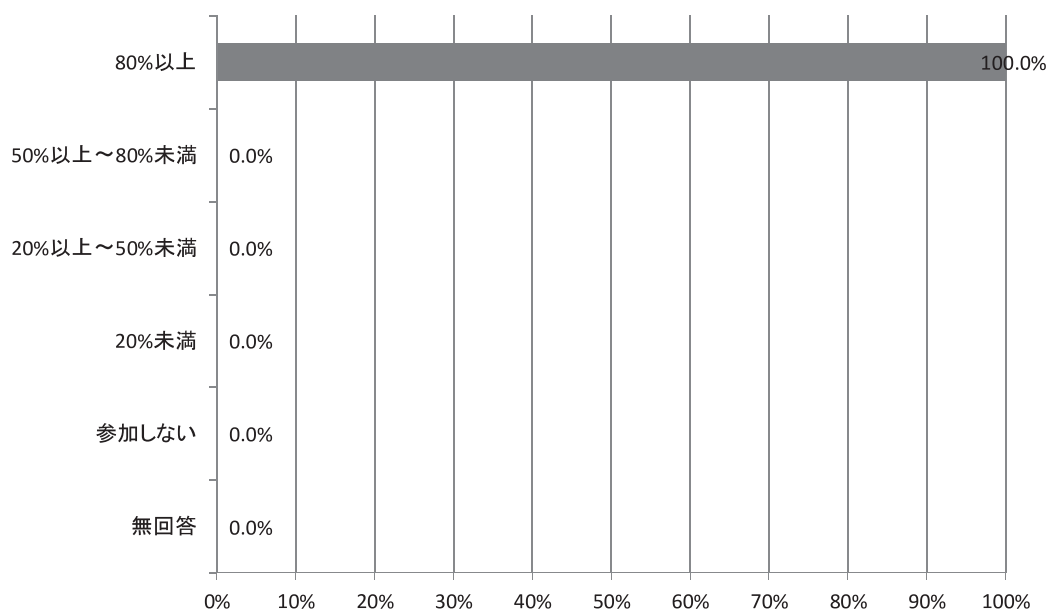


図 5 CIO の取締役会出席率

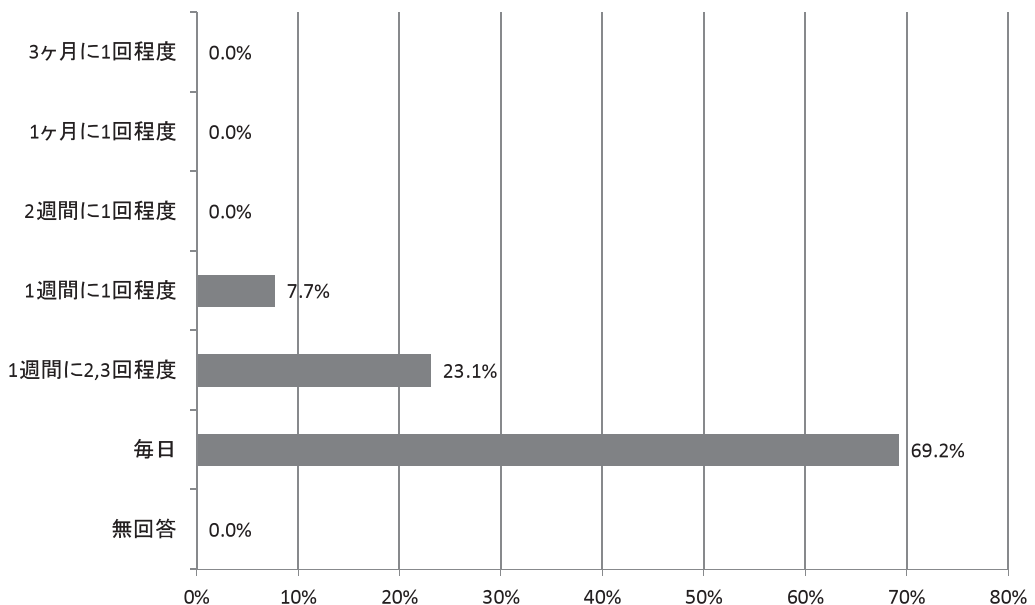


図6 CIOと頭取の対話頻度

るCIOが7割弱、週に2、3回を含めると9割以上を占めることから、銀行業界においては、CIOと頭取との対話が日常的に行っていることが明らかになっている。

本節での調査から、CIOは取締役会に参加する資格を有する銀行が過半であり、取締役会への出席率も高いことが明らかになった。加えて、CIOと取締役会の対話頻度も頻繁であることから、CIOと取締役会の距離は比較的近いことが明らかになった。特に、対面でのコミュニケーションが図られている可能性が高いことから、Media Richness Theoryで定義するところのCIOと銀行の意思決定機関である取締役会との距離(Distance)は近く、そのコミュニケーションが円滑に図られている可能性が高いことを示唆していると解釈できる。

4.3 各行におけるCIOの属性

本節では、各行におけるCIOの属性についての調査を行う。第一に、CIOの現在の各行における所属部署を調査する。次に、CIOの職務経験を調べるため、CIO就任に至るまでの段階における経験部署の調査を行う。加えて、CIOの職務としては、情報管理・IT対応などが中心となると想定されることから、CIOが情報関連の部署を経験して就任しているかどうかについての質問を行うことで、CIOが情報関連のリテラシーを保有しているか否かについての調査を行っている。

図7では、CIOの現在の各行における所属部署の調査を行っている。調査項目としては、

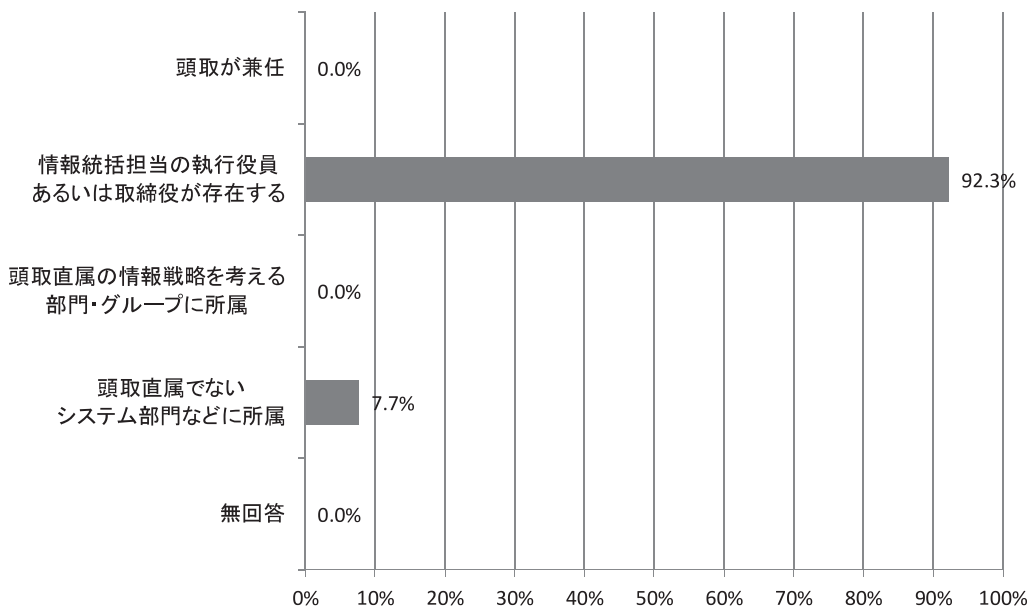


図7 CIOの所属部署

①頭取が兼任、②情報統括担当の執行役員あるいは取締役が在職している、③頭取直属の経営戦略を考える部門・グループに所属、④頭取直属でないシステム部門などに所属という4選択肢の中から一つの回答をする形式で調査を行っている。結果としては、90%余りの銀行において、②情報統括担当の執行役員あるいは取締役が在職しているという回答が得られた。又、8%弱の銀行においては、④頭取直属でないシステム部門などに所属という回答が得られた。この結果は、我が国の金融業におけるCIOは、主に専属の執行役員あるいは取締役が担っていることを示しており、各行内において、CIOの果たす情報管理・情報統制が重要視されていることを示唆している。

次に、図8では、CIOの専門性についての調査を行う上で、その職務経験が重要になることから、CIOになる前における所属経験のある部署の質問を行っている。調査項目としては、①与信・財務管理、②リテール営業・法人営業、③経営企画・業務管理、④人事・研修・能力開発、⑤システム開発、⑥法務の6つの専門性を有すると考えられる部署の候補を挙げ、回答してもらう形式をとっている。結果としては、④人事・研修・能力開発の部署の経験者がCIOを務めている銀行が5割弱を占めており、最も多かった。次に、①与信・財務管理、②リテール営業・法人営業、④人事・研修・能力開発の部署については、23%余りの銀行のCIOが勤務経験を有していた。一方で、情報管理に直結すると想定される⑤システム開発、訴訟関係の専門性を有すると考えられる⑥法務については、15%程度の銀行のCIOのみが経験があるという結果になった。これらのことは、CIOが必ずしも特定分野の専門知識を持った人材に偏っ

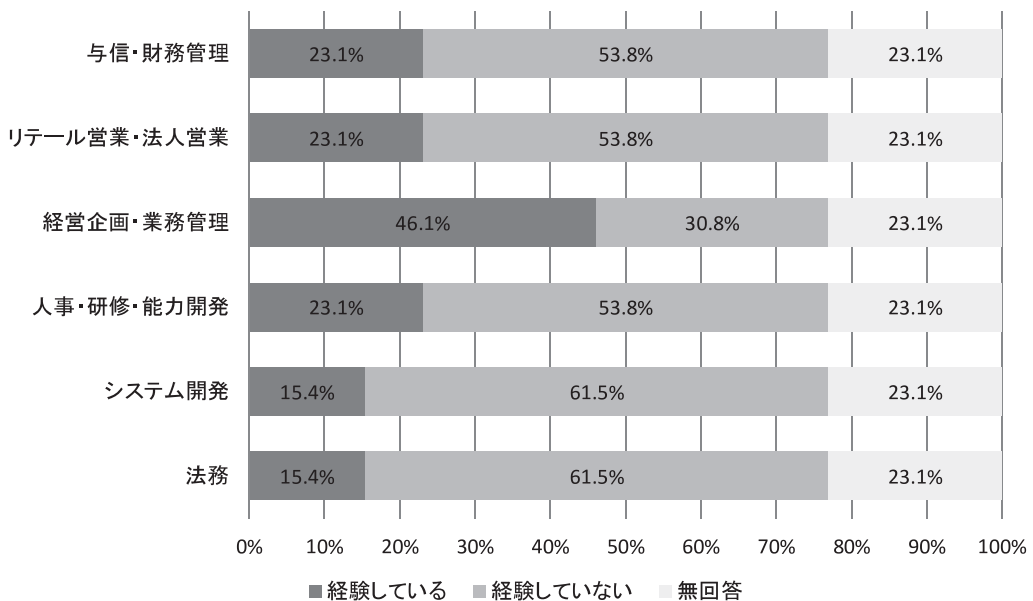


図8 CIO 該当職の経験部署

ているわけではないことを示唆している。

図9では、CIOの出身部署について、特に情報関連部署の出身かどうかに注目して調査を行うことで、各行において情報管理に関する知識を持った人物がCIOとして登用されているのか否かを分析している。結果としては、38.5%の銀行におけるCIOは情報関連の部署出身であった。一方で、情報関連の部署の経験がない人物をCIOとして登用している銀行が53.8%を占めていることが明らかになった。この結果は、銀行におけるCIOの役割が、必ずしも情報管理・IT対応のみに留まらず幅広い経験を必要としているため、必ずしも情報関連の部署の経験のある者を登用していないのではないかと解釈できる。

4.4 企業の情報投資とCIO

本節では、企業の情報投資の決定とCIOの関連についての考察を行うためのアンケートの調査項目の分析を行う。最初に、各銀行の情報投資に関する意思決定が行われる機関についてのアンケート調査を紹介する。次に、CIOの情報投資に関する提案が、企業の情報投資の意思決定にどのように反映されるかについての分析を行う。最後に、各銀行の経営戦略についての調査を行うことで、情報関連業務の重要性についての調査を行う。

図10では、各銀行の情報投資に関する意思決定が行われる機関について、以下の選択肢の中から調査を行っている。選択肢としては、(1) 常務会、(2) 取締役会、(3) 情報投資・コン

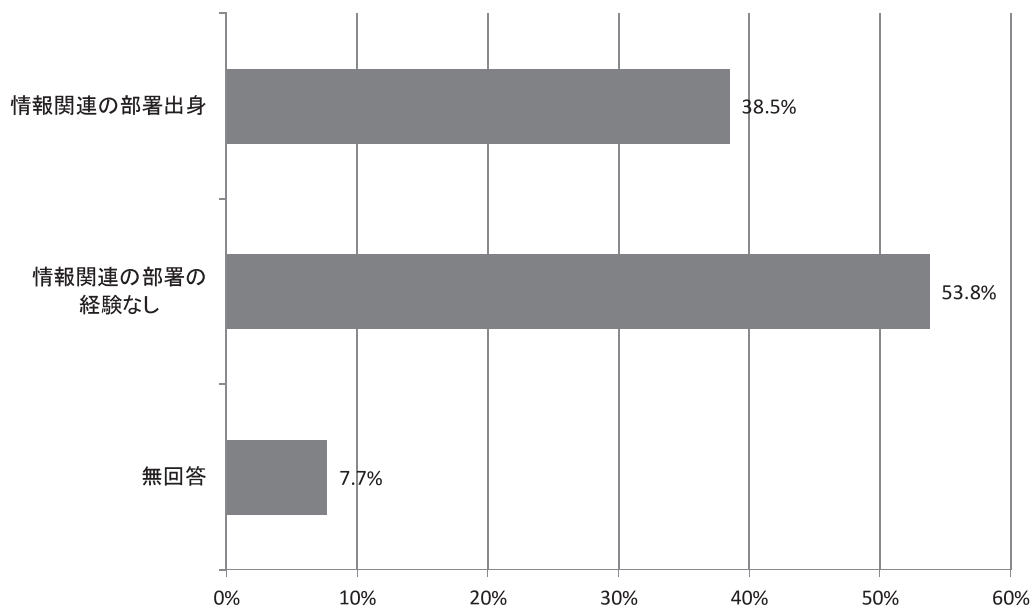


図 9 CIO の情報関連の経験

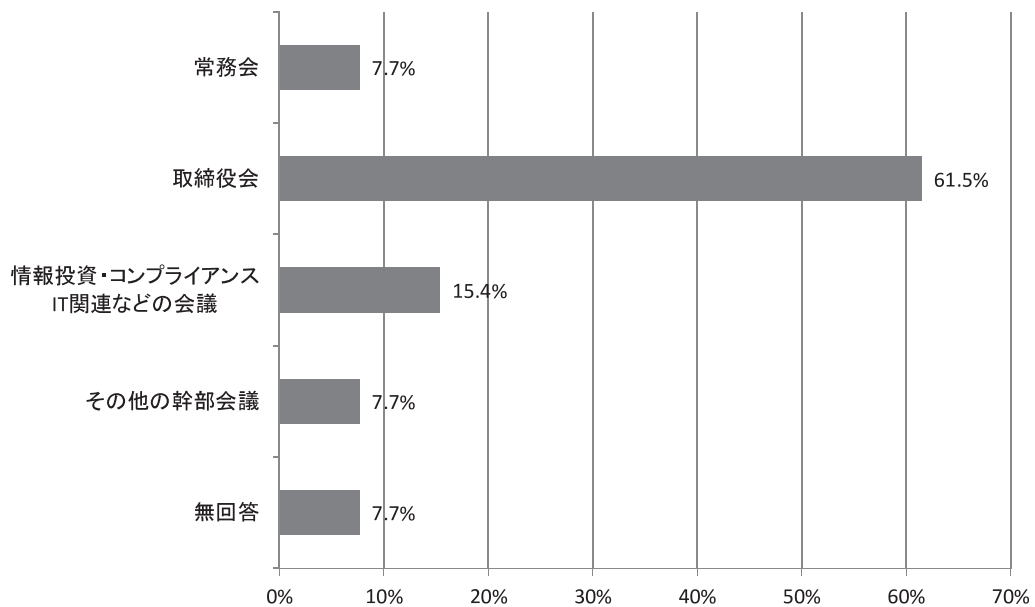


図 10 銀行内部における情報投資の決定が行われる機関

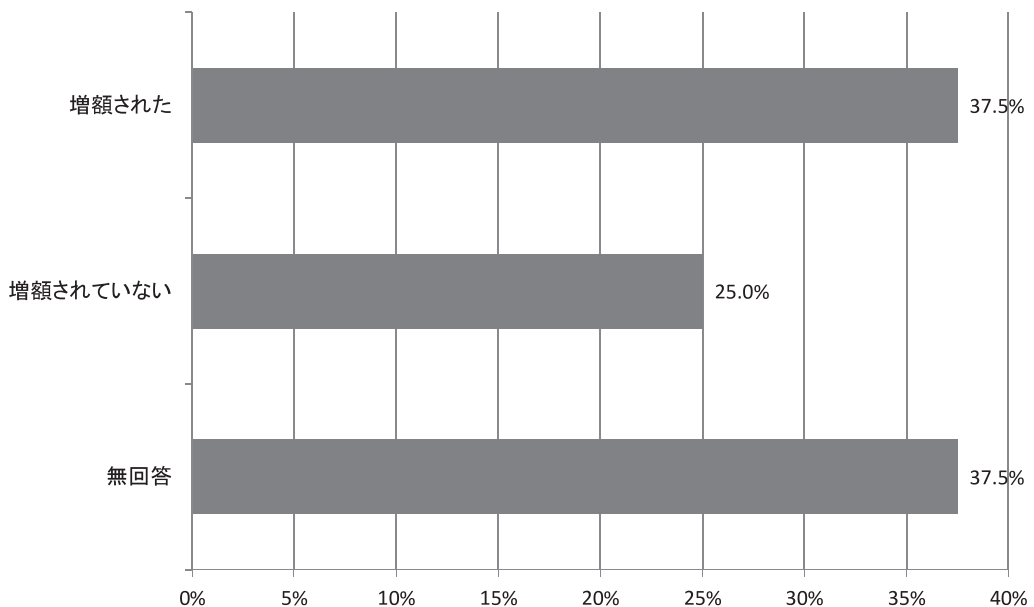


図 11 CIO の提案と情報投資の関係

プライアンス・IT 関連などの会議，(4) その他の幹部会議の 4 項目が挙げられる．結果としては，(2) 取締役会が 61.5% を占めており最大である．次に，(3) 情報投資・コンプライアンス・IT 関連などの会議を挙げた銀行が 15.4% を占めている．(1) 常務会あるいは (4) その他の幹部会議を挙げた銀行は 7.7% だった．このことは，多くの銀行において，情報投資に関する意思決定は，取締役会や常務会での経営事項として重視されていることを示している．

次に，図 11 では，CIO の提案と情報投資の関係についての調査結果をまとめている．CIO の情報投資を増強するという提案に対して，(1) 増額されたと回答した銀行が 37.5% を占めるのに対して，(2) 増額されていないと回答する銀行は 25% にとどまる．この結果は，CIO の情報投資の提案が，一定程度は企業経営に生かされていると考えることができる．

図 12 では，各銀行の経営戦略についての調査を行っている．我が国の銀行業における業務としては，リレーションシップバンキング業務が重要視されることから (1) 顧客企業との密接な取引関係，(2) 顧客企業へのコンサルティング業務の 2 項目において，それぞれ 6 割超，5 割弱の銀行から重視しているという回答が得られている．一方で金融業の業務が増える中で情報技術が生かされる新しい業務として想定されると考えられる (3) 多様な金融商品の取り扱い，(4) 国際業務の 2 項目に関しては，重視しているという回答を行った銀行は皆無であった．最後に，(5) その他を回答した銀行が 15% 余りを占めるという結果が得られた．

本節の結果から，情報投資に関する意思決定の機関は，常務会・取締役会といった最高意思決定機関で行われており，その意味では銀行業において情報投資に関する意思決定が重視され

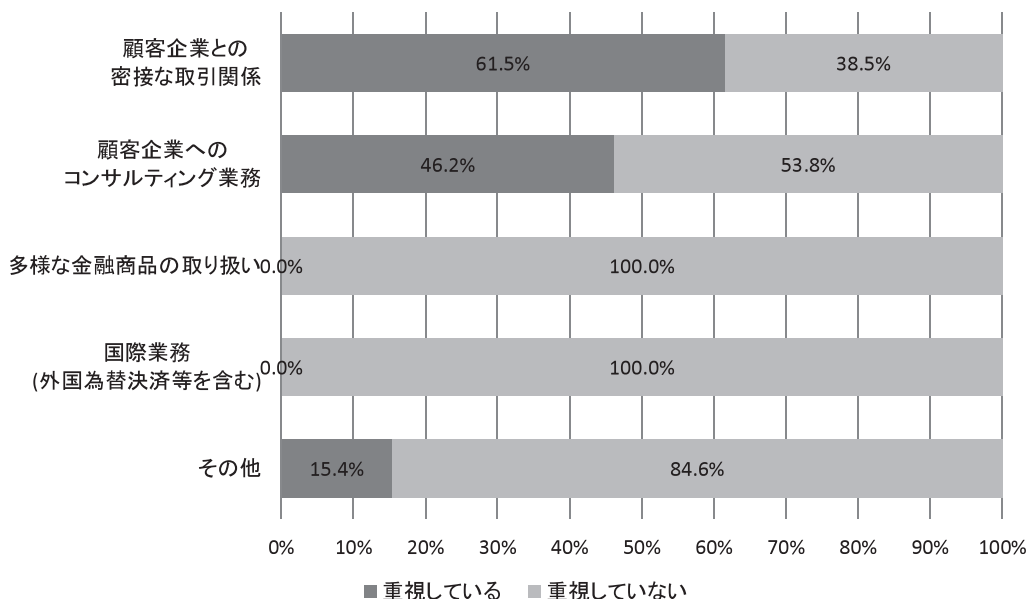


図 12 各銀行の経営戦略

ていることが明らかになった。加えて、CIO の情報投資増額の提案については、4 割弱の銀行において受け入れられていることから、CIO の提案は生かされる可能性が高いことになった。一方で、銀行業全体の経営戦略としては、情報投資が重要になると想定される金融商品の取り扱い、国際業務については、従来型のリレーションシップバンキングの業務に比しては重視されていないことが明らかになった。

5. 結論

本稿では、銀行業における CIO の役割を明らかにするために行った「第一回銀行経営実態調査」の結果の分析を行っている。銀行業に関しては、非金融業に比して、アンケート調査自体も数少ないことがあり、その内部統制の実態についてはほとんど明らかにされていない状況である。本研究では、「預金取扱等金融機関」の「銀行」に含まれる 158 行を対象としており、全国の銀行の「経営企画部」を宛先とする郵送アンケート調査を行うことで、各行の内部統制と情報管理について、CIO の役割を中心とした調査を行っている。

本研究のアンケート調査の結果によって、主に CIO の選任状況、CIO の行内での対話状況、CIO の属性、CIO と情報投資の関係の 4 点を明らかにしている。第一に、CIO の選任状況については、ほとんどの銀行において CIO が設置されていることが分かった。取締役・執行役が CIO 業務を担当する場合もあれば、「最高情報責任者」・「事務部長」・「経営企画部長」といっ

た部長職が担当する場合が併存しており、専任の CIO を設置する銀行よりも、兼任職として、CIO を設置する銀行が多い状況であることが明らかになった。

第二に、CIO の行内での対話状況としては、CIO 設置銀行のほとんどにおいて、CIO の取締役会への参加は義務となっている、あるいは CIO が取締役会への参加資格を有するという状況にあり、その出席率も高い状況が判明した。また、CIO は頭取と日常的なコミュニケーションを行っていることが明らかになった。すなわち、CIO と頭取・取締役会のメンバーとの距離（Distance）が比較的近く、対面でのコミュニケーションが図られている可能性が高いと考えられる。また、Media Richness Theory の適用からは、CIO の各行内でのコミュニケーションが円滑に図られていることを示唆している。

第三に、銀行業における CIO の属性としては、主に専属の執行役員あるいは取締役が CIO 職を担っていることがわかった。その専門性としては、経営管理・業務管理部門の出身者が 5 割弱と最も多く、与信、営業、人事部門などの他の部門での経験もあることが明らかになった。又、情報関連の部署出身の CIO を任命している銀行は 4 割弱であった。したがって、銀行業の CIO 職においては、必ずしも情報関連の専門知識のみが重視されているわけではなく、多様な専門性が重視されることが示唆される。

最後に、CIO と情報投資の関係については、情報投資に関する意思決定は、取締役会や常務会での経営事項として重視されていることがわかった。また、CIO の情報投資増加の提案は 4 割弱の銀行において受け入れられていることが明らかになった。このことは、銀行内部での情報投資と CIO の重要性を示唆している。一方で、銀行の経営戦略の報告性としては、伝統的なリレーションシップバンキング業務が重要視されており、多様な金融商品、国際業務といった分野は、現段階では余り重視されていないことが明らかになった。

本稿の結果から、我が国の銀行業における CIO 職の重要性とその属性・情報投資との関連についての現状分析を行うことが可能になった。情報化が進む現状においては、このような状況の変化が起こる可能性が高い。たとえば、昨今の企業の国際化や金融商品の高度化を考慮すると、今後の銀行業は伝統的なリレーションシップバンキング業務から多様な金融商品、国際業務といった業務に軸足を移す可能性も考えられるためである。より情報投資が必要な分野が拡大する経営環境になれば、銀行業における CIO の役割もさらに重視されると考えられる。又、本アンケートでは銀行業のみに注目したため、金融関連の他の業種や非金融業との相違といった点についても明らかにすることができていない。今後の課題としたい。

謝辞

著者は、向井清史先生が名古屋市立大学にご在職中、大変お世話になった。本職は、先生のご専門とは異なった分野の研究であるが、向井先生への感謝の意を込めて、先生の退官記念号

である本号に寄稿させていただいたものである。本研究は、電気通信普及事業振興財団の研究助成を受けて行われており、同財団の支援の下に行った「第一回銀行経営実態調査」の内容を踏まえて分析を行った論文である。同財団の支援に深く感謝申し上げる。又、本論文のアンケート調査を行うに当たって、棚橋則子氏（名古屋市立大学）、佐々木均氏（名古屋市立大学）には大変お世話になった。この場を借りて、謝意を示したい。

引用文献

- [1] 生方雅人・坂和秀晃（2007）「注文駆動型市場における IR 活動のスプレッド要因への影響」、『現代ファイナンス』, 第 22 巻, 97-113 頁
- [2] 金融庁「特集 金融システム改革（日本版ビッグバン）とは」, http://www.fsa.go.jp/p_mof/big-bang/bbl.htm
- [3] 坂和秀晃・佐々木均・棚橋則子（2015）「地域金融機関の問題点と革新」, 『オイコノミカ』, 第 51 巻 1 号, 65-82 頁
- [4] 芹田敏夫・花枝英樹・佐々木隆文（2011）「日本企業のペイアウト政策と株式分割：機関投資家へのサーベイ調査による実証分析」, 『経営財務研究』, 第 31 巻 1 号, 2-25 頁
- [5] 花枝英樹・芹田敏夫（2008）「日本企業の配当政策・自社株買い：サーバイデータによる検証」, 『現代ファイナンス』, 第 24 巻, 129-160 頁
- [6] 山沖義和（2014）「地域銀行によるシステム共同化のタイプ別経費削減効果等」, 『金融経済研究』, 第 36 巻, 44-66 頁
- [7] Aoki, M. (1990). "Toward an economic model of the Japanese firm. *Journal of Economic Literature*, 28, 1-27.
- [8] Daft, R. L. and Lengel, R. H. (1986). "Organizational information requirements, media richness and structural design", *Management Science*, 32(5), 554-571.
- [9] Daft, R. L., Lengel, R. H., and Trevino, L. K. (1987). "Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems", *MIS Quarterly*, 11(3), 355-366.
- [10] Enns, H. G., Huff, S. L., and Higgins, C. A. (2003). "CIO lateral influence behaviors: Gaining peers' commitment to strategic information systems", *MIS Quarterly*, 27(1), 155-176.
- [11] Financial Times (2007) "Fears about Japan investor rules", September 30.
- [12] Financial Times (2014). "My 'third arrow' will fell Japan's economic demons", June 29
- [13] Graham, J. R., and Harvey, C. R., (2001). "The theory and practice of corporate finance: evidence from the field", *Journal of Financial Economics*, 60, 187-243
- [14] Hermalin, B. E., and Weisbach, M. S. (1998). "Endogenously chosen boards of directors and their monitoring of the CEO", *American Economic Review*, 88, 96-118.
- [15] Hermalin, B. E., and Weisbach, M. S. (2003). "Board of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature", *FRBNY Economic Policy Review*, 7-26.
- [16] Hoshi, T., and Kashyap, A. (2001). *Corporate financing and governance in Japan: The road to the future*. Cambridge, MA: MIT Press.
- [17] Hoshi, T., and Kashyap, A. (2010). "Will the U. S. bank recapitalization succeed? Eight lessons from Japan", *Journal of Financial Economics*, 97, 398-417.
- [18] Johnson, A. M. and Lederer, A. M. (2005). "The Effect of Communication Frequency and Channel Richness on the Convergence Between Chief Executive and Chief Information Officers", *Journal of Management Information Systems*, 22(2), 227-252.
- [19] Li, M. and Ye, L. R. (1999) "Information technology and firm performance: Linking with environmental, strategic and managerial

- contexts”, *Information and Management*, 35, 43–51
- [20] Preston, D. S., Leidner, D. I., and Chen, D. (2008), CIO “Leadership Profiles: Implications of Matching CIO Authority and Leadership Capability on IT Impact”, *MIS Quarterly Executive*, 7(2), 57–69.
- [21] Prewitt, E. and Ware, L. C. (2006). “The State of the CIO 2006”, *CIO Magazine*.
- [22] Sakawa, H., Ubukata, M. (2012), “Does Pre-trade Transparency Affect Market Quality in the Tokyo Stock Exchange?”, *Economics Bulletin*, 32(3), 2103–2112
- [23] Sobol, M. S. and Klein, G. (2009). “Relation of CIO background, IT infrastructure, and economic performance”, *Information and Management*, 46(5), 271–278.