

金融機関の情報投資・情報管理とCIOの役割についての研究（継続）

代表研究者	坂和 秀晃	名古屋市立大学	経済学部	准教授
共同研究者	渡辺 直樹	立命館大学	経営学部	講師

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、主要な政策として知られる「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の側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、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、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、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、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、直接の経営執行を行う「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 アンケート調査について

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。アンケートの概要としては、CIOの属性・CIOと取締役会の関係・銀行内部の情報投資に関する意思決定の実態といった点を中心とした質問項目の調査を行っている。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、(1)CIOの選任状況・(2)CIOの行内におけるコミュニケーションといった項目についてのアンケート調査を行っている。次に、銀行内部におけるCIOの役割を検証するために、(3)CIOの属性・(4)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。特に、CIOの仕事が、CIO自身の行内での経営陣とのコミュニケーション方法による可能性を加味して、コミュニケーション方法がより対話を魅力的（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））に基づくアンケート項目を含んでいる。それぞれの個別質問項目については、次章で紹介することとする。Media Richness Theoryについての検証を行っているJohnson and Lederer（2005）では、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り、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。具体的なコミュニケーション手法としては、下記の①から⑤までの5種類：①対面コミュニケーション（Face to Face）、②電話によるコミュニケーション、③個人アドレス宛のEmail、④個人アドレス以外宛のEmail、⑤会議でのコミュニケーションである。上記の順番で①に近いほど、対人関係の距離（Distance）が近くなり、結果として、企業業績が高まることを示している。

3 データ調査項目について

3-1 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。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る一方である。このような状況下においては、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。結果として、回答行の中で、92.3%の銀行は CIO を専任しており、残り 7.7%の銀行は CIO を専任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、(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、それぞれの銀行毎に対応が分かれることも示されている。

同様に、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、「兼任」担当者を任命している該当行に関しては、「専任」担当者を任命している銀行に比較すれば、「情報管理」を重視していないと考えられる。

3-2. 経営陣と CIO 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、以下で説明を行う。

以下では、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 16%あまりであることから、残りの銀行の多くにおいて、CIO が情報管理の関連などの重要な意思決定の場に参加する可能性があることが分かった。CIO が、取締役会参加の権利を保有せず意思決定の場に参加しない銀行は少数であることが判明した。このことは、CIO を任命している過半の銀行においては、CIO を意思決定に参画させていることを示している。

加えて、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。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について、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させようと考えていることを示している。

本稿では、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る CIO が 7 割弱を占めることから、銀行業界においては、CIO との対話が重視され、定例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。

3-3. 経営陣と CIO の対話状況

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。

本節では、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、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の 4 つの選択肢の中から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、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ているわけではないことを示唆している。

CIO の出身部署については、特に情報関連の部署の出身かどうか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。

3. 4. 企業の情報投資と CIO の関連

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、企業の実際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。

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は、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、CIO の提案と情報投資の関係についての調査を行っている。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% にとどまった。この結果は、CIO の情報投資の提案が、一定限は企業経営に生かされていると考えることができる。

加えて、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。

4. 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。このことは、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。このことは、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を示唆している。

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。

本研究の結果から、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。

【参考文献】

- Aoki, M. (1990). "Toward an economic model of the Japanese firm. *Journal of Economic Literature*, 28, 1-27.
- Daft, R. L. and Lengel, R.H. (1986). "Organizational information requirements, media richness and structural design", *Management Science*, 32(5), 554-571.
- 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.
- 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.
- Financial Times (2007) "Fears about Japan investor rules", September 30.
- Financial Times (2014). "My 'third arrow' will fell Japan's economic demons", June 29
- 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
- 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.
- 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.
- Hoshi, T., and Kashyap, A. (2001). *Corporate financing and governance in Japan: The road to the future*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hoshi, T., and Kashyap, A. (2010). "Will the U.S. bank recapitalization succeed? Eight lessons from Japan", *Journal of Financial Economics*, 97, 398-417.
- 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.
- 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
- Preston, D. S., Leidner, D. I., and Chen, D. (2008, MIS Quarterly Executives) CIO Leadership Profiles: Implications of Matching CIO Authority and Leadership Capability on IT Impact, *MIS Quarterly Executive*, 7(2), 57-69.
- Prewitt, E. and Ware, L. C. (2006). "The State of the CIO 2006", *CIO Magazine*.
- Sakawa, H., Ubukata, M. (2012), "Does Pre-trade Transparency Affect Market Quality in the Tokyo Stock Exchange?", *Economics Bulletin*, 32(3), 2103-2112
- Sobol, M. S. and Klein, G. (2009). "Relation of CIO background, IT infrastructure, and economic performance", *Information and Management*, 46(5), 271-278.
- 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
- 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』Vol.31. No. 1. 2-25 頁
- 花枝英樹・芹田敏夫 (2008) 「日本企業の配当政策・自社株買い：サーベイデータによる検証」『現代ファイナンス』Vol. 24. 129-160 頁
- 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

〈発 表 資 料〉

題 名	掲載誌・学会名等	発表年月
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	オイコノミカ	2015年10月
Relation between Executive Compensation and Performance: Evidence from Japanese Shinkin Banks	Discussion Paper in Institute of Economics Research, Nagoya City University, No. 58	2016年3月