

コンプライアンスを巡る2025年の最新トレンドとガバナンス



PwC Japan 有限責任監査法人
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部
ディレクター 吉岡 美佳

はじめに

「コンプライアンス」は、日本ではバブル崩壊後の1990年代後半から、企業不祥事が相次ぐなかで重要視されるようになりました。それ以降、現在に至るまで、コンプライアンスはあらゆる組織にとって欠かせない概念とされ、その重要性は法令遵守だけにとどまらず、企業内倫理や組織の文化形成にまで広がっています。また、コンプライアンスは、企業全体での統一されたガバナンスとも密接に関連しています。グローバルな事業活動を行う企業にとって、ガバナンス態勢とコンプライアンスの両立が成功の鍵となります。

コンプライアンスを効果的に実行することで、組織は法的リスクを回避し、倫理的かつ透明な業務遂行の基盤を構築できます。コンプライアンスは組織の持続可能な発展にとって不可欠です。

特に最近では、グローバル化や社会の変化に伴い、コンプライアンス対応の重要性は増していますが、同様に複雑さも増しており、長年コンプライアンス態勢を構築してきているにもかかわらず、不祥事がなくならないという悩みも複数の担当者から聞かれます。

本稿では、まずは現在のコンプライアンスに関するトレンドをPwCのグローバルコンプライアンス調査2025とともに紹介し、企業のコンプライアンス態勢構築におけるありがちな課題を、ガバナンスの視点から提示します。

なお、文中の意見は筆者の私見であり、PwC Japan 有限責任監査法人および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

1 コンプライアンスを語る文脈の変化： 戦略的側面とガバナンス

コンプライアンスは法令遵守の基盤であると同時に、組織文化の形成や社会的信頼の構築に深く関与しています。社会的信頼の維持は長期的な企業の成功において重要な要素であり、ステークホルダーの信頼を獲得するには、高いレベルのコンプライアンスが不可欠です。

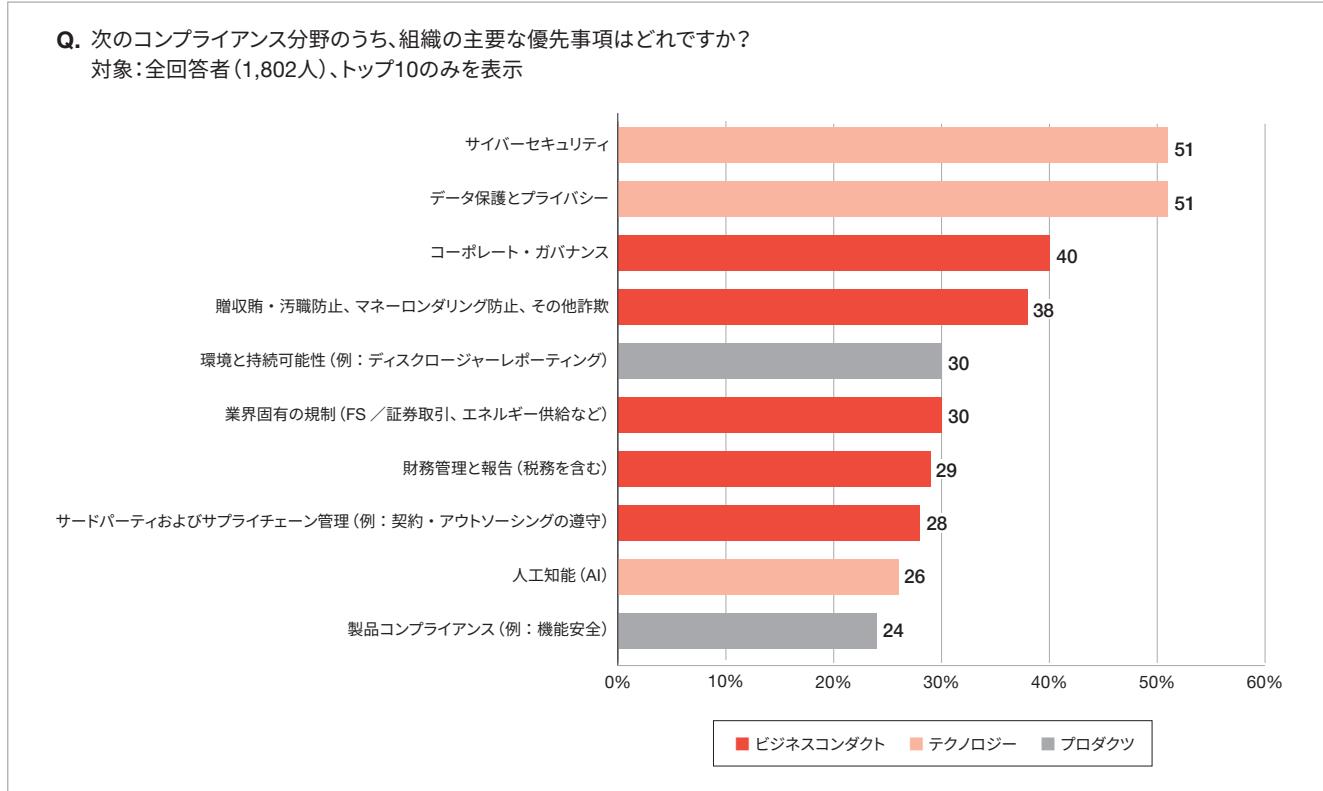
近年、コンプライアンスという概念に関して、2つの大きな変化が見られます。1つ目は、コンプライアンスが防衛的な意味合いにとどまらず、戦略的な意味合いを持つようになった点です。これまで企業は、コンプライアンス態勢を構築し、不正や違法行為を未然に防ぐことで、巨額の制裁金や刑事罰などの法的リスク、リピュテーション毀損リスクなどのネガティブな影響を回避できると考えていました。

最近増えているのが、コンプライアンスと企業の信頼性を向上させるための戦略を結び付けて論じることです。企業が不正や違法行為を未然に防ぐことで、市場における企業の信頼性が高まり、①顧客からの支持の拡大、②投資家からの安定的な財務調達、③サプライチェーンにおける取引パートナーとの有利な取引等、企業財務以外の複数の面でもポジティブな影響を期待できます。コンプライアンスは、キャッシュアウトなどの損失や悪影響を防ぐという側面だけではなく、こうしたポジティブな側面からも注目されています。

2つ目の変化は、コンプライアンスとガバナンスを一体的に捉えて取り組むことの重要性が認識されるようになったことです。実際に大規模な不祥事を起こした企業では、その後の再建に向けたプロセスにおいて、コンプライアンス態勢の全面的な見直しとともに、抜本的なガバナンスの見直しを行い、信頼を取り戻す努力をしているケースが多く見られます。

コンプライアンスとガバナンスは相互に関連しながら、企業の秩序ある運営と持続的成長を支える役割を担っています。ガバナンスとは広範な組織の統治を意味しており、その

図表1：上位10位以内にランクインした主要な優先事項



出所：PwC「グローバルコンプライアンス調査2025」

一環としてコンプライアンスも包含します。ガバナンスの下でコンプライアンス活動が行われ、企業の法律や倫理を守る態勢が監督されます。見方を変えると、効果的なガバナンスは強固なコンプライアンス態勢を支え、リスク管理や透明性の向上、価値の創造を促進する側面もあります。両者は相互に連動しており、どちらかだけを重視するのではなく、両者を包括的に捉える観点が必要です。

2 最近のコンプライアンスのトレンド：PwC グローバルコンプライアンス調査2025から

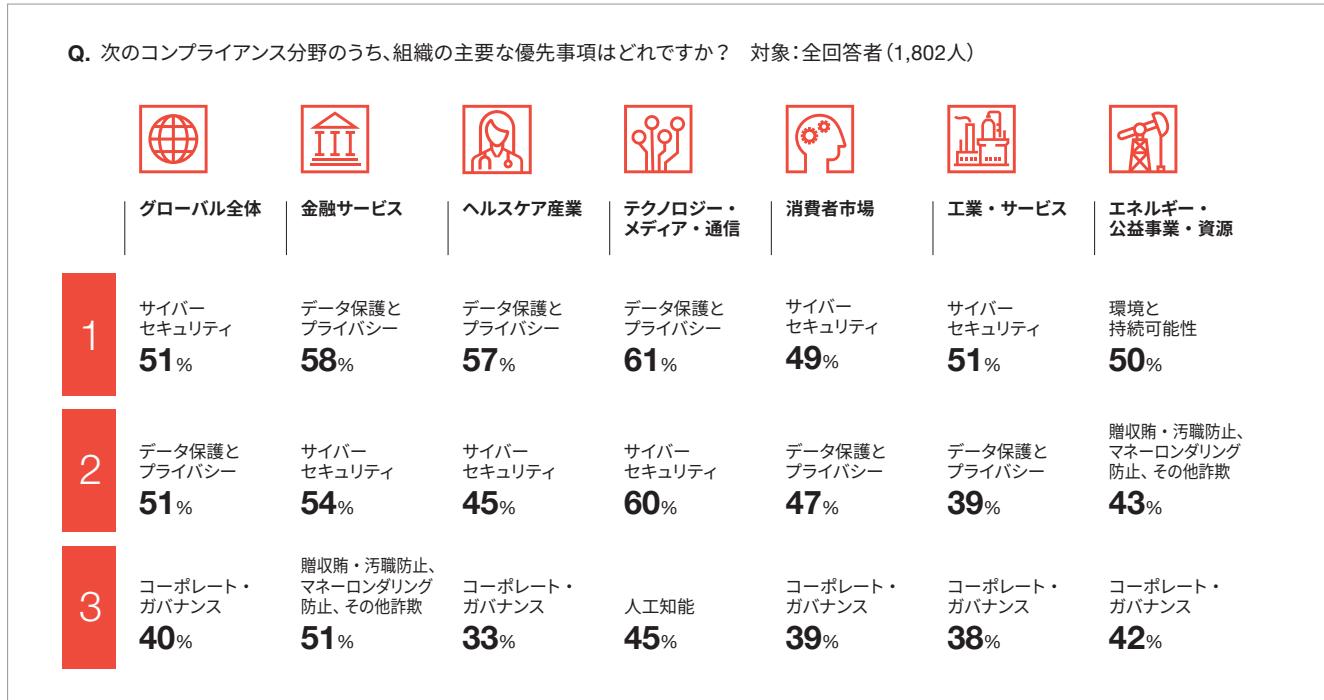
PwCの「グローバルコンプライアンス調査2025」^{※1}によれば、企業は、複雑化する規制に直面しながらも、持続的な成長を実現するための新しいアプローチを模索しています。

※1 参考：PwCのグローバルコンプライアンス調査2025の回答者について
PwCは、コンプライアンスの実践、課題および将来についてグローバルでの調査を実施しました。本調査は、1線、2線、3線のエグゼクティブ1,802名から回答に基づいています。その内訳は、ビジネスリーダー(38%)、コンプライアンス責任者(25%)、リスク責任者(14%)、監査責任者(9%)、法務責任者(5%)でした。対象地域は63地域で、欧州(29%)、北米(26%)、アジア太平洋(22%)、中南米(15%)、中東(6%)、アフリカ(2%)を含みます。業種は、金融サービス(29%)、工業製品・サービス(20%)、テクノロジー・メディア・通信(14%)、消費者市場(14%)、ヘルスケア産業業界(10%)など、幅広い業種が混在しています。国内外で事業を展開している企業を中心とし、年間収益が10億米ドルを超える企業が54%です。<http://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/global-compliance-survey.html>

まず、大きなトレンドとして、環境の複雑化が挙げられます。規制の急速な変化と厳格化は、企業にとって価値創造の大きな障壁となっています。過去3年間でコンプライアンス要件がより複雑になったと回答した企業は85%に上ります。この傾向は業界全体で一貫しており、金融サービス(90%)、工業・サービス(86%)、消費者市場(83%)、ヘルスケア産業(84%)、テクノロジー・メディア・通信(81%)の全てが規制強化の影響を感じています。グローバルで複数の異なる法律や規制に対応する必要があるため、多くの企業でコンプライアンス対応の難易度が高まっています。また、組織全体で一貫性のあるコンプライアンス態勢構築や監視方法の確立に苦労しており、対応コストも増大する傾向にあります。

コンプライアンス対応における優先事項に関する設問では、「サイバーセキュリティ」と「データ保護とプライバシー」がほぼ全ての業界で最優先事項としてランク付けされています（図表1、次頁図表2）。また、「コーポレートガバナンス」も重要テーマとしてグローバル全体でトップ3、複数業界でトップ3に挙げられていることも注目すべき点です。コーポレートガバナンスが重要視される背景としては、取締役および社外取締役が重い説明責任（単なる形式的な公表レベルではなく、不十分な場合に実際に罰則を伴うようなレベル）

図表2：業界別の主要な優先事項



出所：PwC「グローバルコンプライアンス調査2025」

を負うケースが増加するとともに、管理すべきリスクの範囲が広がっていることが挙げられます。このように、ガバナンスとコンプライアンスの連携が、複雑な国際規制に対する重要な要素となりつつあると多くの企業が捉えるようになってきています。

次に、コンプライアンス対応の手段としては、コンプライアンステック等のテクノロジー活用が最近のトレンドです。増大するコンプライアンス対応の対策として、企業は効率化と最適化を図るために、テクノロジーへの投資を拡大しています。AIの導入によるリスク管理の強化、データの可視化や迅速な意思決定を支援する新しいプラットフォームの活用が進んでいます。調査回答企業の49%が、複数のコンプライアンス活動にテクノロジーを導入しています。コンプライアンス対応へのテクノロジーの活用例としては、教育・研修（82%）、リスクアセスメント（76%）、コンプライアンスと取引の監視（75%）から始めている企業がほとんどで、業界別でみてもこの3つが主なトレンドとなっています（次頁図表3）。

今後3年間で、デジタルトランスフォーメーション（DX）を伴うコンプライアンスの変革を計画しているとした回答は71%に上り、こうしたコンプライアンス対応の革新は今後さらに加速していくと考えられます。

なお、テクノロジーの中でも特に「AIの利活用」に注目が集まっています。AIは大量のデータ処理が可能であることか

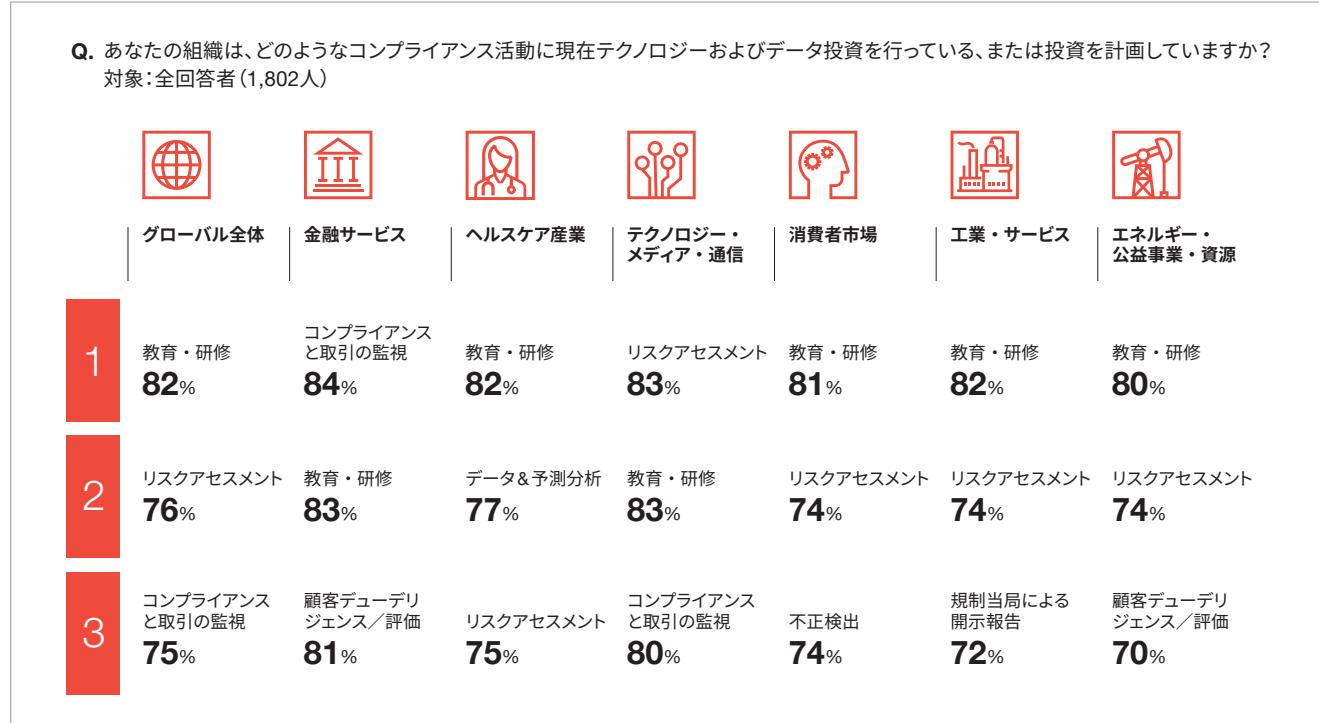
ら、多くの企業がデータの予測分析や不正検出などに活用している、あるいは導入予定としています。さらに、コンプライアンスと取引の監視、リスクアセスメント、教育・研修にも活用が拡大していくと考えられます（次頁図表4）。

3 コンプライアンス態勢構築のありがちな失敗例：重要課題としてのガバナンス

前記のとおり、現在のコンプライアンス態勢構築のトレンドとして、テクノロジーは大きなトレンドとなっていますが、一方で、コンプライアンスはテクノロジーなどのハード面だけでなく、ソフト面、つまり組織の文化や人材にも依存しています。人材と文化の変革は、いかにテクノロジーが発展しても最重要事項であることに変わりはありません。社長をはじめとする経営層の姿勢・方針と、その方針に基づく従業員への継続的な教育・研修は、コンプライアンスの強固な文化を築くうえで重要です。地道な取り組みを通じてはじめて、正しい倫理観に基づく意思決定が組織全体に行き渡ることになります。

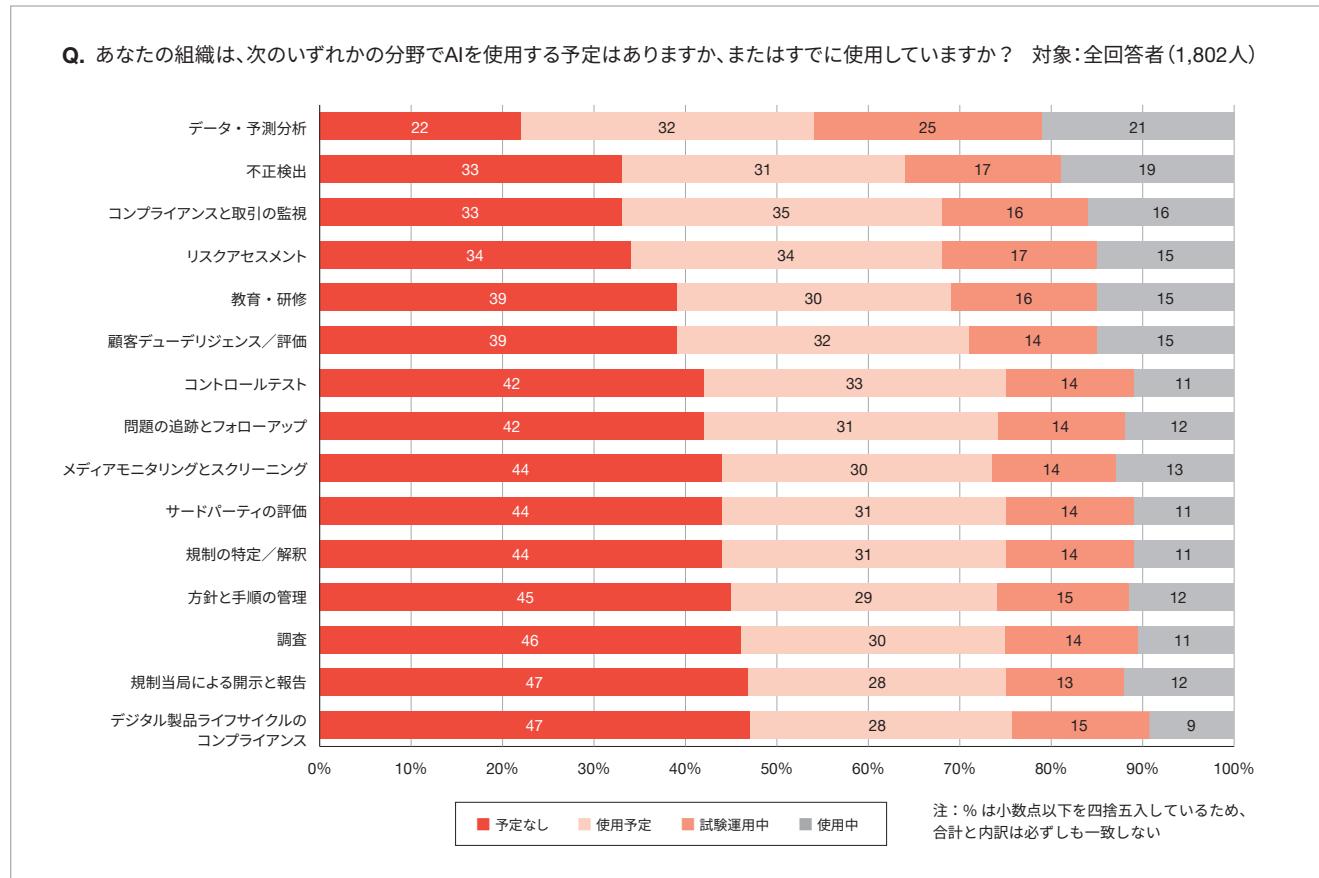
読者の皆さんのが所属する企業でも、こうした取り組みを実践されていることだと思います。ところが、なかなか取り組みの効果が出ずには、不祥事がなくならないという相談を受けることがあります。取り組みのありがちな失敗例として、以下

図表3：コンプライアンス活動の自動化／最適化のためのテクノロジー活用の状況



出所：PwC「グローバルコンプライアンス調査2025」

図表4：コンプライアンス活動のためのAIの活用状況



出所：PwC「グローバルコンプライアンス調査2025」

のような傾向が見られます。

(1) ガバナンスのばらつき／過度な責任分散と統一管理態勢の欠如

多くの企業に共通する失敗例の1つは、ガバナンスの問題に由来するコンプライアンスの不整合です。コンプライアンス管理が部門ごとに分散され、一元的に把握されていないケースです。例えば、コンプライアンスリスクのうち、贈収賄リスクは法務部、経済制裁リスクは輸出管理部、個人情報リスクは情報セキュリティ部と割り付けただけで、それらを一元的に管理する部門がないようなケースです。その他にも、管理する部門があっても、形式的にリスク情報を集約するだけでレビューや関与はしていないというケースもあります。特にグローバル企業では、部門や地域ごとに責任者が分かれ連携が取れていないケースや、ガバナンスに関してグローバルで統一した基準がないケースも多く見られます。ガバナンスのばらつきと、それに伴うコンプライアンスとの不整合は、グローバル企業ではよく指摘される課題です。

こうした過度な責任の分散は迅速な対応を妨げ、重要な意思決定が遅れるだけでなく、全体のリスクを見逃しやすくなり、法令違反が発生した場合に迅速に対応するのが困難になります。対応策としては、統合的なガバナンスとコンプライアンス態勢を構築します。そして、全社的なコンプライアンス統括部門を設置し、グローバルで一貫した基準と方針を策定し、各部門や地域での責任を明確化し、オーナーシップを持たせて迅速な意思決定を促します。このようなグローバルとローカルでのバランス感が肝要です。

(2) トップの関与不足

経営陣がコンプライアンスの重要性を認識していない場合など、経営陣の不十分な関与も、コンプライアンス活動が形骸化する原因となります。例えば、経営層がコンプライアンス方針の策定や周知活動を全て法務部門に丸投げしてしまっていたり、方針を策定後、年に一度、社長が全社員向けの「説話」など一方的な取り組みをするだけにとどまっていたりするケースです。

経営層が積極的に関与し、コンプライアンスに関するビジョンや戦略を明確に示すこと、さらにそれを継続的かつ双方的な形で実施していくことで、はじめて全社的な理解と協力を得ることが可能となります。具体例として、経営層がキャラバンを組んで、数年がかりで現場部門全てを回る取り組みをすることや、コンプライアンス強化月間を設定して集中的に双方向での対話や質問の機会を持つことなどが考えられ

ます。

(3) 強すぎる他社比較意識

「他社と同じことをしているから大丈夫」「他社と比べて自社は問題ない」となどと考えて安心してしまい、自社に合わないコンプライアンス態勢で満足てしまっていることもあります。例えば、リスク評価やコンプライアンス意識調査の際に、他社の平均値との比較をことさら意識しそぎて、平均を超えたことに安堵し、自社の課題を軽視してしまうケースです。

リスク評価やコンプライアンス意識調査は、人間の体の「健康診断」と同じで、同年代の体重やスコアよりも良好だからといってそれでもう病気にはならない、ということではありません。組織の沿革、組織風土、事業内容をはじめとして組織体質は企業ごとに異なりますから、他社と同じ取り組みをしても、それが自社にとって効果的な対策にならないこともあります。意識調査だけでなく、コンプライアンス態勢も、自社それぞれに最適な態勢は異なり、他社と同じ取り組みではなく、自社独自のカスタマイズをして最適化していかなければなりません。自社の課題解決の最適解のヒントは、自社の中にあります。他社と比較しそぎず、まずは自社の組織体質を深く分析したうえで、適切な対応策を実行し態勢を構築することが必要です。

(4) モニタリング・チェック機能の不足と形骸化

モニタリング・チェック機能（セルフチェックや内部監査機能を含む）が不足あるいは形骸化しているために、コンプライアンス態勢の効果が損なわれることも、多くの企業でみられる傾向です。セルフチェックを行っている企業でも、内実は形式的なチェックや形骸的な対応にとどまってしまっていることがあります。例えば、100点を取ることが予定されるようなチェック、具体的には「態勢構築ができているか」「規程は整備しているか」等のチェックシートの質問に対し、多くの組織や部箇所が「問題ない」「〇」と回答するケースです。また、チェック項目が年々増え続け、複数のチェックシートを合わせると、一部署で回答する設問が1,000問以上になってしまい、過剰な負担であるために実質的なチェックが不可能となっていることもあります。

セルフチェックを行う場合は、まず何を確認するかという目的を明確にする必要があります。「セルフチェックを通じて問題ないことを確認する」「積極的に不具合を発見する」「チェック項目を通じて守るべき事項を教育・周知する」といった目的は混同しやすいため、注意が必要です。また、項

目の陳腐化や肥大化を防ぐには、定期的にチェックシートを見直して、加除修正を行うことや、形式質問を排して実体的な質問へアップデートすることが考えられます。その際には、監査部門の評価やフィードバックも参考にすることで、継続的な改善が期待できます。

(5) リソース不足

コンプライアンス対応の人員不足から対応策が十分にとれないというケースも多く見られます。前掲のPwCのグローバルコンプライアンス調査2025(34ページ)では、残念なことに、コンプライアンス機能のリソースは重要度が低いと社内で評価されがちである(19%)ということが明らかになっています。企業がコンプライアンス対応のための人員確保に苦心していることが推察されるほか、コンプライアンス部門に依存するのではなく、第一線部門への責任の移行が進んでいることも考えられます。

新たなリスク環境におけるコンプライアンスのリソース確保は、従来の分野別のスキル等によって整理するのではなく、別の能力やスキルを再編成することで代替していくことが求められています。例えば、既に一部の企業では、従来の一元的な人材モデルや法務、リスク管理、監査といった分野の経験にとどまらず、テクノロジー、データ、リスクモデリング、行動科学、戦略的ビジネス経験をコンプライアンス対応人材モデルとして多く取り入れようとしています。

(6) 組織風土の軽視

企業活動の大前提となる組織風土の形成が軽視され、統制活動に力を注ぎすぎているケースも見られます。コンプライアンス態勢の構築は、単なる統制や手続きの整備だけではなく、組織文化として根付かせることが重要です。組織風土として法令遵守を行うということが「風土」として根付いていない場合、そこにどのような態勢を構築しようとも、あたかも腐った土壌へ木を植えても根から腐って育たないように、十分な態勢構築をすることはできません。全ての従業員が法令遵守の重要性を理解し、自らの業務にそれを取り入れることが求められます。このためには、社内での透明なコミュニケーションが不可欠です。特に経営陣はリーダーシップを発揮し、コンプライアンスへの取り組みを明確に示すことが不可欠です。また、情報の共有を徹底し、全ての従業員が一体となって取り組む態勢が求められます。コンプライアンス意識調査などを活用し、自社内で健全な組織風土形成の阻害要因となっている事業や部署、地域などを特定して、経営層メッセージを発信し、直接に対話をするといった取り組み

が重要です。

(7) 小括

上記のありがちな失敗は、前掲のPwCのグローバルコンプライアンス調査2025の結果を見ても、多くの企業でコンプライアンス実現のための阻害要因として問題視されていることがわかります(次頁図表5)。回答者の47%が、コンプライアンスを困難にしているのは規制自体の複雑さという「外的要因」であると回答しているものの、2位以下のコンプライアンスの有効性を阻害しうる要因は、ほぼ全て「内的要因」です。組織の複雑さ(34%)といったガバナンスに起因する課題を筆頭に、文化(29%)、リソース(28%)、従業員の意識(25%)、テクノロジー(25%)、リーダーシップ(22%)といった内的な要因が挙げられています。

こうした企業がつまずきやすい、ありがちな失敗やコンプライアンス実現の阻害要因は、社内では見えにくいものです。自社内の取り組みや状況に関しては、多かれ少なかれ正常性バイアス(予期せぬ事態に直面した際に、「現状で大丈夫」と状況を過小評価する心理現象)が働きがちです。外部の専門家やリソースを活用して客観的な自社の状況評価を実施し、自社が置かれた状況を理解し、対策を講じることで、より強固で効果的なコンプライアンス態勢の構築への近道です。

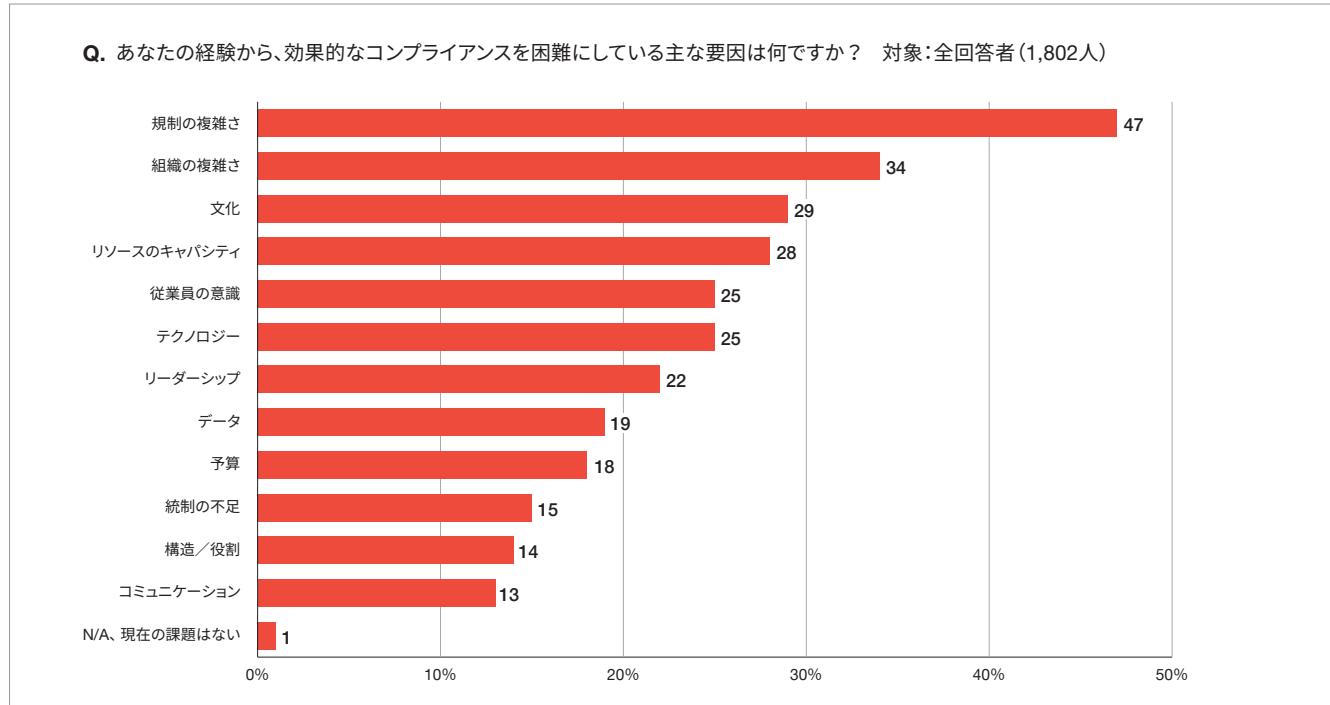
4 おわりに

現代のコンプライアンスは、単なる法令遵守にとどまらず、社会的責任を果たし、持続可能なビジネスプラクティスと信頼性を構築する戦略的側面にまで広がっています。また、グローバル化による法制度や規制の複雑化は、新たな視点と対応戦略を企業に求めています。ガバナンスと連動したコンプライアンスという視点も、企業が国際的な規制環境に迅速かつ効果的に対応するための鍵となります。

このように複雑性を増し、戦略的な側面も担うようになったコンプライアンスは、ますます革新的な対応が求められることになります。その対応は容易ではありません。効率性や実効性の観点からも、従来の対応だけではカバーしきれない領域が出てくると考えられます。コンプライアンステックや外部の専門的知見等も活用し、変化する法的環境に迅速に対応できるよう態勢を強化することが急務です。

コンプライアンスは、規制対応から経営戦略の中核へと進化しています。単に罰則を避けるための活動にとどまらず、

図表5：効果的なコンプライアンスを困難にする主な要因



出所：PwC「グローバルコンプライアンス調査2025」

企業価値を高め、社会貢献を実現するための前向きなステップとして、新たな視点と戦略をもってコンプライアンスと向き合うことが重要です。

吉岡 美佳 (よしおか みか)

PwC Japan有限責任監査法人 ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部 ディレクター

国内大手インフラ事業会社の法務・コンプライアンス部門にて国際戦略法務、グローバルコンプライアンス業務を担当し、海外の子会社管理を経験。2019年入所、国内外の企業に対するグローバルのガバナンス・リスク・コンプライアンス態勢の高度化を支援。

メールアドレス : miika.yoshioka@pwc.com