



삼일회계법인

PwC's Global Compliance Survey 2025

글로벌 컴플라이언스 동향 요약

June 2025



Introduction

전 세계적으로 규제 환경은 다양한 거시적 요인과 위기 상황에 따라 점점 더 복잡해지고 있으며, 이는 기업의 운영 비용 증가와 리스크 관리 부담으로 직결되고 있습니다. 일부 기업은 이러한 환경을 기회로 삼아 프로세스, 기술, 인재 모델을 혁신하며 '컴플라이언스 선도 기업'으로 진화하고 있는 반면, 여전히 많은 기업은 복잡성으로 인해 전략적 목표 달성에 어려움을 겪고 있습니다.

PwC는 전 세계 기업들이 현재와 미래의 컴플라이언스를 어떻게 인식하고 있는지를 파악하기 위해 글로벌 설문조사를 실시했습니다.



PwC's Global Compliance Survey 2025

- 응답자 수: 총 1,802명 (1~3선 실무자 및 경영진)
비즈니스 리더 38%, 최고 컴플라이언스 책임자(CCO) 25%,
최고 리스크 책임자(CRO) 14%, 내부 감사 책임자 9%,
법무 책임자 5%
- 지역 분포: 유럽(29%), 북미(26%), 아시아 태평양(22%),
중남미(15%), 중동(6%), 아프리카(2%)
- 산업군: 금융(29%), 제조(20%), ICT/미디어(14%),
소비재(14%), 헬스케어(10%)
- 매출 규모: 응답 기업 중 54%는 연매출 10억 달러 이상

71%

향후 3년 내 디지털 전환을
위한 컴플라이언스의 역할이
필요하다고 응답한 비율

41%

신규 비즈니스 모델 관련
컴플라이언스 지원의
필요성을 인식한 비율

주요 조사 결과

1

복잡하고 상호 연결된 컴플라이언스 생태계

디지털 전환, 산업 간 융합, 새로운 비즈니스 모델의 등장은 컴플라이언스 환경을 더욱 복잡하게 만들고 있으며, 기술 리스크·사이버 보안·데이터 보호가 핵심 이슈로 떠오르고 있습니다(응답자의 51%).

2

복잡성으로 인한 성장 저해

전체 응답자의 77%는 복잡한 규제 환경이 자사 성장에 부정적인 영향을 미쳤다고 답했습니다. 이는 규제가 단순한 준수의 문제가 아닌, 기업의 전략 실행 전반에 걸친 방해 요인임을 보여줍니다.

3

'Connected Compliance' 모델의 효과

응답자의 59%는 부서 간 협업이 강화되면서 컴플라이언스 관련 의사결정의 신뢰성과 질이 높아졌다고 평가했습니다. 이는 컴플라이언스를 조직 전체의 의사결정 체계에 통합하려는 시도가 효과를 내고 있음을 시사합니다.

4

기술 도입의 긍정적 효과

기술을 활용한 컴플라이언스 운영은 다음과 같은 개선 효과를 가져왔습니다.

- 리스크 가시성과 관리 활동 향상: **64%**
- 이슈 식별 및 대응 속도 개선: **53%**
- 보고 품질 및 인사이트 수준 향상: **48%**
- 생산성 증가 및 비용 절감: **43%**

5

변화의 긴급성과 리더십 강화 기회

현재 자사를 '컴플라이언스 선도 기업'이라 평가한 비율은 7%에 불과하지만, 향후 3년 내 38%가 리더의 위치에 도달하겠다는 목표를 갖고 있습니다. 이는 컴플라이언스 리더십에 대한 명확한 비전과 실행 의지를 보여줍니다.

Agenda

1	컴플라이언스 생태계	05
2	규제 복잡성과 상업적 딜레마	09
3	컴플라이언스 모델의 재설계	14
4	기술 중심의 컴플라이언스 혁신	20
5	사람 중심의 컴플라이언스 투자	24
6	전략적 컴플라이언스 책임자의 부상	28
7	국내 기업에 대한 시사점 및 제언	33

1

컴플라이언스 생태계



컴플라이언스의 중요성

규제는 시장과 산업이 건전하게 작동하도록 돕는 기반이며, 기업이 고객, 직원, 투자자 등 다양한 이해관계자를 보호할 수 있도록 합니다. 규정을 준수할 수 있는 역량은 조직이 신뢰를 형성하는 데 필요한 최소한의 조건일 뿐 아니라, 다음과 같은 전략적 기회를 실현하는 데에도 직결됩니다:

- 신제품 및 서비스 출시
- 신규 시장 진출
- 신기술 및 데이터 활용
- 급변하는 시장 환경에 대한 민첩한 대응
- 고객, 투자자, 규제기관과의 신뢰 구축

빠르게 변화하는 리스크 환경

현대의 규제는 기업의 전 부문에 걸쳐 영향을 미치며, 그 복잡성과 변화 속도는 갈수록 가속화되고 있습니다. 기술, 지배구조, 윤리, ESG, 무역, 조세 등 다양한 분야에서 새로운 규제가 계속 등장하면서, 기업은 다층적이고 상호 연결된 리스크 생태계 속에서 대응력을 갖추어야 합니다.

설문조사에 기반한 주요 컴플라이언스 리스크의 우선순위는 다음과 같습니다:

1위: 사이버보안 및 데이터 보호 (각 51%)

2위: 기업 지배구조 (40%)

3위: 반부패·자금세탁방지 및 사기 위험 (38%)

PwC의 「2025 디지털 신뢰 인사이트 조사」에 따르면, CISO(최고정보보호책임자) 조차 사이버 컴플라이언스 대응에 대해 CEO보다 낮은 수준의 자신감을 보였으며, 특히 AI, 회복탄력성, 중요 인프라 관련 대응 역량에 대해 부족함을 느끼는 것으로 나타났습니다.

산업별 시사점

대다수 산업에서 **사이버보안**과 **데이터 프라이버시**가 최우선 과제로 인식된 반면, 에너지·유틸리티·자원(EUR) 분야는 **환경 및 지속가능성 규제 준수**를 가장 중요한 이슈로 꼽았습니다. 이는 해당 산업이 에너지 전환의 중심에 있으며, 복잡한 환경 규제를 준수해야 하기 때문입니다.

관련 주요 규제 예시:

EU 그린딜 | 지속가능금융공시규정(SFDR) | 기업지속가능성보고지침(CSRD)

이러한 규제들은 에너지 산업뿐 아니라 다양한 산업 분야에서 전환을 지원하는 투자에 있어 신뢰 기반을 제공합니다.

산업 경계의 붕괴와 새로운 비즈니스 모델

PwC의 CEO 설문조사에 따르면, 최근 5년간 기업의 40%가 기존 산업 영역을 넘어 새로운 분야에 진출한 경험이 있다고 응답했습니다. 기술 융합, 핀테크, 디지털 헬스케어, 전기차 인프라, AI 기반 제품 설계 등 다양한 영역에서 산업 간 경계가 허물어지면서, 이에 따른 규제 복잡성도 크게 증가하고 있습니다.

특히 **AI**는 현재까지 **TMT(기술·미디어·통신)** 산업에서만 주요 컴플라이언스 이슈로 떠올랐지만, 향후 거의 모든 산업군에서 핵심 과제로 부상할 것으로 전망됩니다. 이에 따라 많은 기업들이 '책임 있는 AI 프레임워크'를 도입해 사전 대응에 나서고 있습니다.



선제적 대응을 위한 실행 과제



컴플라이언스 리더:

- ✓ 조직 내 전체 컴플라이언스 활동을 매핑하여 '컴플라이언스 생태계'로 시각화
- ✓ 타 산업의 규제 동향을 분석하고, 그 교차점에서 벤치마킹 기회를 탐색

이사회 및 경영진:

- ✓ 전사적 위험관리(ERM) 체계를 점검해 최신 규제 리스크가 반영되고 있는지 확인
- ✓ 규제 리스크 및 관련 트렌드에 대해 리더십 간 정기적으로 논의할 수 있는 포럼 마련

2

규제 복잡성과 상업적 딜레마

규제 복잡성이 미치는 영향

PwC의 제27차 글로벌 CEO 설문조사에 따르면, 규제 환경은 기업 혁신을 가로막는 가장 큰 장벽으로 지목되었으며, 응답자의 64%는 규제가 기업의 가치 창출을 저해한다고 응답했습니다. 특히 그 원인으로 규제의 '복잡성'이 부각되고 있습니다.

전체 응답자의 85%는 지난 3년 동안 컴플라이언스 요건이 더욱 복잡해졌다고 느끼고 있으며, 금융(90%), 산업·서비스(86%), 소비재(83%), 헬스케어(84%), TMT(81%) 등 모든 산업군에서 이러한 추세가 공통적으로 나타났습니다. 글로벌 기업의 경우, 여러 국가의 상이한 법률과 규제를 동시에 준수해야 하므로 복잡성은 더욱 가중됩니다.

문제는 단순히 복잡성을 인식하는 데 그치지 않습니다. 응답자의 77%는 규제 복잡성이 복수의 핵심 비즈니스 영역에서 **성장 동력을 훼손**하고 있다고 밝혔습니다.

85%

전체 응답자의 85%는
지난 3년 동안 컴플라이언스 요건이
더욱 복잡해졌다고 느끼고 있습니다.

기술 혁신의 제약 요인

규제 복잡성의 영향은 특히 **기술 분야**에서 두드러집니다. 응답자의 약 90%는 IT 시스템과 데이터 운영에서 규제가 부정적인 영향을 미친다고 응답했습니다. 기업들은 디지털 기술을 통해 비즈니스 혁신을 추진하려 하지만, 사이버 보안, 인공지능(AI), 클라우드, 데이터 보호, 운영 기술(OT), 제3자 리스크 등 다양한 규제가 복합적으로 얹히며 도입에 장애가 되고 있습니다.

실제로 응답자의 3분의 2는 현재의 규제 환경이 AI 도입을 **제한**하고 있다고 인식하고 있으며, 이는 장기적인 경쟁력 확보에 심각한 리스크로 작용할 수 있습니다.





지역별 인식 차이

규제 복잡성에 대한 인식은 지역별로도 차이를 보입니다. 북미와 서유럽의 응답자 중 90%가 복잡성을 체감하고 있는 반면, 중동 지역은 40%에 그쳤습니다. 중동은 시장 확대나 제3자 협업 등에서 상대적으로 규제의 부정적 영향을 적게 받는 것으로 나타났으며, 이는 글로벌 투자 전략 수립 시 고려해야 할 요소 중 하나입니다.

리더십과 조직 변화에 미치는 영향

응답자의 82%는 규제 복잡성이 경영진의 집중력과 전략적 의사결정에 부정적 영향을 미치고 있다고 평가했습니다. 또한 81%는 조직의 변화 및 전환 활동이 제한되고 있다고 응답해, 변화의 시급성이 커지는 가운데 리더십 부담이 더욱 가중되고 있음을 시사합니다.

미국의 **Chevron** 판례처럼, 정부나 규제기관이 기존 규제 질서에 도전하거나 개편하려는 움직임은 기업 입장에서 또 다른 불확실성 요인으로 작용하고 있습니다.

복잡성의 근본 원인

응답자의 47%는 규제 자체의 복잡성을 가장 큰 원인으로 지목했지만, 그 외에도 다양한 내부 요인이 복합적으로 작용하고 있었습니다:

조직 구조의 복잡성 34%	조직문화 29%	리소스 부족 28%
직원의 인식 부족 25%	기술력 부족 25%	리더십의 문제 22%

이러한 결과는 컴플라이언스 혁신이 단일한 영역이 아닌, 다학제적 접근을 필요로 함을 보여줍니다.

새로운 판단 기준의 등장

이처럼 규제가 시장의 건전성을 보장하기 위한 수단임에도, 역설적으로 기업의 성장을 저해할 수 있다는 근본적인 질문이 제기되고 있습니다. “과연 현재의 규제가 기업에게 더 많은 가치를 창출하게 하고 있는가, 아니면 방해하고 있는가?”

많은 기업들은 이 질문에 대한 해답을 찾기 위해 기존 컴플라이언스 모델을 재검토하고 있으며, 실제로:

규제 이슈 대응	규제 변화 대응	리스크 완화
44%	42%	40%

이 세 가지가 투자 결정 시 주요 고려 요인으로 나타났습니다.

아울러, 신기술 도입(32%), 효율성 제고(30%), 비용 절감(21%) 등 가치 창출 목적의 컴플라이언스 투자도 증가하고 있습니다. 예컨대 PwC UK의 『Future of the Tax Function』 보고서에서는 세무 부문에서도 디지털 전환과 프로세스 표준화를 통해 동일한 흐름이 나타나고 있습니다.

이는 컴플라이언스를 단순한 규제 준수를 넘어, ‘가치 보호’와 ‘가치 창출’ 사이의 균형점으로 재정의하려는 움직임으로 해석됩니다.





선제적 대응을 위한 실행 과제



컴플라이언스 리더:

- ✓ 기존 컴플라이언스 프로세스를 재검토하고, 최적화 및 혁신 기회를 발굴
- ✓ 성과지표(KPI)가 단순한 리스크 완화를 넘어, 성장, 효율, 비용 관리 등 가치 창출 목표와도 균형을 이루는지 점검

이사회 및 경영진:

- ✓ 증가하는 규제 요건이 기업 활동에 미치는 영향을 평가하고, 이를 완화하기 위한 전략적 실행계획 수립
- ✓ 컴플라이언스를 데이터 전환, 조직 구조 개편 등 전사적 효율화 프로젝트의 핵심 축으로 통합

3

컴플라이언스 모델의 재설계

새로운 접근 방식

PwC는 기업들이 기존의 점진적 개선을 넘어, 컴플라이언스 활동 전반에 걸쳐 **전면적인 구조 재설계**를 시도하고 있다고 분석합니다. 주요 변화는 다음과 같습니다:

- 컴플라이언스 업무의 중앙 집중화 및 조직 간 협업 체계 강화 (1~3선 라인 간 연계 포함)
- AI 등 신기술을 활용한 자동화 및 리스크 인사이트 도출
- 데이터를 통합·재구성하여 컴플라이언스 리스크 식별과 의사결정 지원
- 제품 개발 및 전략 기획 초기 단계부터 컴플라이언스 메커니즘 내재화
- 인재 모델 개편 및 전문 역량 도입

PwC 미국법인의 보고서 *Risk and Compliance Reimagined*는 이러한 변화가 복잡성과 비용 증가라는 부담 속에서도 **새로운 절감 기회를 창출하고, 조직 성과를 향상시키는 전략**이 될 수 있다고 평가합니다.

구조적 변화와 조직 간 조율

조직 구조가 중앙집중화되어 있다고 하더라도, 실질적인 데이터 흐름과 커뮤니케이션이 뒷받침되지 않으면 효과적인 운영이 어려울 수 있습니다. 따라서 변화하는 비즈니스 환경에 대응하기 위해 **조직 구조 자체도 지속적인 점검과 진화를 필요로 합니다.**

- 50%의 기업이 전담 컴플라이언스 조직을 보유
- 37%는 분산된 컴플라이언스 인력을 통합 관리
- 10%는 여전히 체계가 미비하거나 비조율적인 상태

이와 같은 구조적 정비를 통해 다수의 기업이 다음과 같은 긍정적 효과를 경험했습니다:

- 의사결정 신뢰성 향상 (59%)
- 투명성과 가시성 제고 (58%)
- 컴플라이언스 인식 및 조직문화 개선 (56%)



조직 내 컴플라이언스 역할 재정의

- 기존의 1선(사업 부서)과 2선(리스크/컴플라이언스)의 이분법적 구분을 재고
- 금융 산업을 중심으로 윤리 및 조직문화에 대한 관심 증가
- 컴플라이언스 책임이 서비스 개발 및 제공 부서로 이동
- 인센티브 구조가 '성장 중심'에서 '책임 있는 성장'으로 전환

일부 선진 기업은 이른바 '**1.5선**' 역할을 신설해 리스크·통제 전문가를 사업 부서에 직접 배치함으로써 보다 민첩하고 유연한 대응을 가능하게 하고 있습니다.

제품/서비스 개발 단계에서의 조기 개입

컴플라이언스가 제품·서비스 개발 초기 단계부터 개입할 경우 다음과 같은 효과를 가져옵니다:

- 컴플라이언스 참여율: 인식이 강한 기업 58% vs 약한 기업 34%
- 리스크 사전 회피, 품질 제고, 시장 출시 속도 향상에 기여

특히 제약 산업은 팬데믹 이후 임상시험과 신약 개발 과정에서 **데이터 활용과 디지털 전환, 자동화의 혁신**이 활발히 이루어지고 있습니다. PwC와 Merck의 공동 백서에서는 블록체인 기반의 '**신뢰 기반 참조 자료(Digital Reference Materials)**' 도입 사례가 소개됩니다.

기술 중심의 컴플라이언스 내재화

오라클의 최고 컴플라이언스 책임자(CCO)는 "컴플라이언스는 이제 단순히 감사 대응을 위한 것이 아니라, 고객에 대한 지속적인 신뢰 의무를 이행하는 체계"라고 강조합니다.

기술 선도 기업들은 글로벌 고객의 **데이터 주권, 보안, 규제 준수**를 제품/서비스 개발 초기부터 설계에 내재화하고 있습니다. 이를 위해:

- 1선 부서 내 컴플라이언스 전문가 포함
- 정보보안 책임자(CISO)와의 긴밀한 협업
- 기술 기반 모니터링 및 경보 시스템 구축

TMT 및 금융 산업에서는 신제품 개발 단계에서의 컴플라이언스 참여율이 각각 60%, 59%로, 다른 산업보다 높은 수준을 보였습니다.





산업별 변화: 제조 및 자동차 분야

제조 및 자동차 산업에서는 다음과 같은 변화가 진행 중입니다:

- 제품 다양화 요구와 함께 환경 규제, 지식재산권(IP), 사이버 보안, 공급망 지속가능성(CSDDD 등)에 대한 대응 필요 증가
- 이에 따라 교육 강화, 품질관리 및 리스크 통제 역량 강화, 리스크 보유자 중심의 시스템 설계가 중요 과제로 부상

디지털 채널 확대와 새로운 컴플라이언스 기회

제약 업계는 디지털 **DTC(Direct-to-Consumer)** 채널을 도입해 의료인(HCP), 약국, 환자 등과의 **직접적 접점**을 확대하고 있으며, 이 과정에서 컴플라이언스는 **변화 촉진자이자 보호 장치**의 역할을 수행합니다.

성공적인 디지털 채널 확장에는 다음과 같은 요소가 필요합니다:

1. **윤리적 조직문화:** 유혹, 청탁 등 리스크에 대한 투명성 및 책임 강화
2. **신뢰 구축:** 내외부 이해관계자와의 신뢰 형성
3. **확장 가능성:** 기술 도입을 뒷받침할 실무 프레임워크와 지원 체계 구축

'연결된 컴플라이언스 (Connected Compliance)'의 부상

복잡한 산업 생태계에서는 제3자(판매, 유통, IT 서비스 등)에 대한 의존도가 높아지고 있으며, 64%의 기업이 이를 활용하고 있습니다. 각국 정부도 이에 대응해 클라우드 등 서비스 제공자에 대한 규제를 강화하고 있습니다.

예시:

- 일본 ISMAP
- 미국 FedRAMP
- EU DORA

이에 따라 기업은 다음과 같은 조치를 강화하고 있습니다:

- 계약 단계부터 제3자 실사 강화
- 내부 · 외부 감사를 통한 지속적 모니터링
- PwC의 *Know Your Business Partner* 등 자동화 툴 활용
- 밸류체인 전반(4~5차 공급망 포함)에 대한 통제
- 실시간 사이버 보안 경보 체계 구축 및 침해 대응 강화





선제적 대응을 위한 실행 과제

컴플라이언스 리더:

- ✓ 단기·중기·장기 전략 및 투자 계획 수립
- ✓ 조직 전략과의 정합성 여부에 대한 정기적 점검

이사회 및 경영진:

- ✓ 1~3선 전반에서 컴플라이언스, 리스크, 감사 활동이 정합성을 갖출 수 있는 거버넌스 모델 설계
- ✓ 밸류체인 전반에 걸친 관리 체계 구축 및 적절한 리소스 배분

4

기술 중심의 컴플라이언스 혁신

기술 도입을 통한 컴플라이언스 고도화

기업들은 점점 더 많은 컴플라이언스 업무에 기술을 도입하여 **자동화와 운영 최적화**를 실현하고 있습니다.

- 전체 응답자의 49%는 11개 이상의 컴플라이언스 활동에 기술을 활용 중
- 주요 활용 분야는 교육(82%), 리스크 평가(76%), 거래 모니터링(75%), Client Due Diligence(75%), 규제 공시 및 보고(72%)
- 82%의 기업이 향후 기술 투자를 확대할 계획

특히 기술 산업은 컴플라이언스에 가장 폭넓게 디지털 솔루션을 적용하고 있으며, 일부 기업은 **규제 공시 및 보고**에 기술을 집중 도입해 성과를 내고 있습니다. 산업 전반에서도 기술 활용은 지속적으로 확산되고 있습니다.

기술 투자로 인한 기대 효과

기술 도입을 통해 기업들은 다음과 같은 성과를 체감하고 있습니다:

- 리스크 가시성 향상 (64%)
- 이슈 식별 및 대응 속도 개선 (53%)
- 더 나은 품질의 보고자료 확보 (48%)
- 빠르고 자신감 있는 의사결정 가능 (46%)
- 생산성과 비용 효율성 향상 (43%)

금융업 응답자의 50%는 기술을 통해 생산성 향상, 효율성 증대, 비용 절감 효과를 경험했다고 답했으며, 이는 전 산업 평균인 43%보다 높은 수치입니다. 이는 금융업계가 직면한 방대한 규제 요구사항과 기술을 통해 간접비용을 절감할 수 있는 기회가 더 많기 때문으로 해석됩니다. 실제로 다음과 같은 방식으로 기술을 활용한 컴플라이언스 및 통제 활동의 통합 노력이 활발히 이루어지고 있습니다:

- 상호 연동되지 않는 리스크 및 컴플라이언스 플랫폼을 교체하여 라이선스 및 유지관리 비용 절감
- 1선, 2선, 3선 팀 전반에 걸쳐 기술을 공동 활용하고 공유
- '일대다' 관계가 존재하는 기능 간 컴플라이언스 통제를 체계적으로 매핑
- 데이터 소스를 정비 및 통합하여 '신뢰할 수 있는 단일 정보 원천(single version of the truth)'을 확보

헬스케어 산업도 팬데믹 이후 변화에 대응하기 위해 **리스크 가시성 확보와 의사결정 속도 제고**의 필요성이 더욱 강조되고 있습니다.

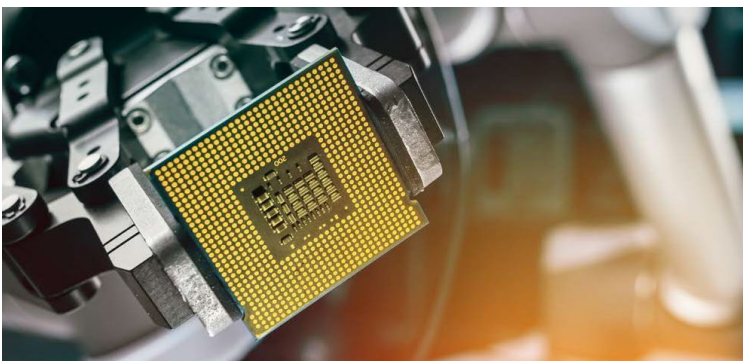


데이터는 기술 컴플라이언스의 핵심

기술 인프라의 성능은 결국 **정확하고 시기적절한 데이터**에 의해 좌우됩니다. 그러나 데이터의 분산과 복잡성은 여전히 큰 과제로 남아 있습니다.

- 응답자의 63%는 데이터의 복잡성과 분산이 컴플라이언스 운영을 어렵게 만든다고 응답
- 주요 데이터 관련 장애 요인:
데이터 품질 문제 (56%), 접근성 부족 (47%),
데이터 전문 인력 부족 (47%)

이에 따라 48%의 기업은 데이터 및 예측 분석 기술에 대한 추가 투자를 계획 중이며, 전사적 데이터 거버넌스 체계를 강화하려는 움직임도 활발히 진행되고 있습니다.



AI 도입의 확대와 기대

AI는 기존 컴플라이언스 모델에 새로운 가능성을 열고 있습니다.

- 응답자의 71%는 AI가 컴플라이언스에 **긍정적인 영향**을 미칠 것이라고 응답
- 현재 46%는 AI 기반 데이터 분석을, 36%는 AI 기반 이상 거래 탐지를 **파일럿 프로젝트**로 운영 중
- 금융업에서의 고도화된 AI 기술은 제조, 헬스케어 등 타 산업으로 확산되고 있으며, 고위험 시나리오 분석 등에도 활용되고 있습니다.

그러나 아직 32%의 기업은 AI 도입을 시작하지 않은 상태이며, 산업 및 지역 간 도입 격차도 존재합니다.

- **AI 활용도가 높은 지역/산업:** 중동 지역, TMT 산업
- 상대적으로 낮은 지역: 유럽
- 제조 및 서비스 산업군의 예측 분석 기술 사용률은 43%에서 62%로 급격히 증가할 전망

규제 환경 속 '책임 있는 AI' 사용 확대

AI의 확산과 함께 **책임 있는 활용**에 대한 요구도 증가하고 있습니다.

- 89%는 AI 도입 시 **데이터 프라이버시와 보안**을 가장 우려
- AI의 오용, 허위정보, 편향, 의사결정 자동화에 대한 사회적 우려도 상당
- 각국은 AI 규제 정비를 강화 중이며, 특히 **EU AI Act**는 2024년 발효되어 단계적 시행 중

이에 따라 많은 기업들이 자체 **AI 거버넌스 체계**를 구축하고, 윤리적 기준을 명확히 하려는 노력을 기울이고 있습니다.

흥미롭게도 'AI로 인한 일자리 대체'에 대해 **46%**는 **우려하지 않는다**고 응답했으며, 이는 AI 도입이 인력 감축보다는 **역할 전환과 역량 재설계**로 이어지고 있음을 시사합니다.



선제적 대응을 위한 실행 과제

컴플라이언스 리더:

- ✓ 작은 파일럿 프로젝트부터 시작해 반복 학습 기반 구축
- ✓ 기술 및 데이터 전략에 대한 **이사회 및 경영진과의 명확한 합의**
- ✓ 기술 투자 성과를 **정량화**하고, 명확한 ROI(투자 대비 효과) 제시

이사회 및 경영진:

- ✓ 신뢰 가능한 **AI 프레임워크** 수립
- ✓ ESG, 세무 등 다양한 영역과 연결되는 **통합 보고 체계** 구축
- ✓ 컴플라이언스를 디지털 전환 전략의 **핵심 구성요소**로 통합

5

사람 중심의 컴플라이언스 투자

컴플라이언스 문화의 중요성



컴플라이언스는 단순한 규제 준수를 넘어, 조직 전반에 영향을 미치는 핵심 요소로 작용합니다.

이는 기업의 문화 형성, 고객·투자자·공급업체·감독기관과의 신뢰 구축, 그리고 글로벌 시장에서의 사업 지속 요건으로 이어지며, 오늘날 규제 환경만큼이나 사람 중심의 컴플라이언스 문화도 함께 진화하고 있습니다.

설문 결과에 따르면, 응답자의 58%는 자사에 강한 컴플라이언스 문화가 자리 잡고 있다고 응답했으며, 30%는 보통 수준이라 평가했습니다. 특히 컴플라이언스 문화가 강하다고 응답한 조직은 전략적 의사결정에 있어 컴플라이언스의 영향력이 크다고 응답한 비율이 63%에 달했으며, 이는 문화 수준이 낮은 조직(30%)과 큰 차이를 보였습니다.

강한 컴플라이언스 문화를 위한 핵심 요소

컴플라이언스 문화를 강화하기 위해 가장 중요하게 여겨지는 요소는 다음과 같습니다:

- 최고경영진의 의지 및 리더십 ('tone at the top') – 55%
- 직원 대상 교육 및 커뮤니케이션 – 48%
- 컴플라이언스 팀과의 협업 – 37%

PwC 아일랜드의 Moira Cronin 파트너는 “최근 조직 내에서는 윤리 및 리스크 기반 의사결정이 자연스럽게 스며들고 있으며, 컴플라이언스는 더 이상 부가적인 부담이 아니라 비즈니스 운영의 일환으로 통합되고 있다”고 말합니다. 기술과 결합될 경우, 컴플라이언스의 효과성과 비용 효율성은 더욱 향상될 수 있습니다.

반면, 컴플라이언스 조직의 리소스 자체는 상대적으로 낮은 중요도(19%)로 평가되었는데, 이는 컴플라이언스 책임이 기존의 전담 부서에서 1차 방어선인 현업 부서로 이동하고 있음을 보여줍니다.

컴플라이언스 인재 전략의 변화

새로운 역량에 대한 요구

규제의 증가, 기술 발전, 이해관계자 요구의 다변화는 컴플라이언스 조직에 새로운 역량을 요구하고 있습니다. 단순한 인력 보강보다도, 기술과 데이터 기반의 스킬 전환이 더 큰 과제로 부상하고 있습니다.

컴플라이언스 인력 전략에 가장 큰 영향을 미치는 요인:

- 기술 및 데이터 활용 변화 – 63%
- 새로운 규제 및 비즈니스 모델에 대응하기 위한 전문 역량 확보 – 62%

‘3D 인재’로의 전환

이제 기업은 전통적인 법무·감사·리스크 출신 인재뿐만 아니라 다음과 같은 분야의 전문가를 적극적으로 채용하고 있습니다:

- 기술 및 데이터 분석
- 리스크 모델링
- 행동 과학
- 전략적 비즈니스 인사이트

핵심 필요 역량

- 전문 지식 – 53%
- 데이터 관리 능력 – 43%

이러한 역량이 조직 내 부족할 것이라고 응답한 비율도 과반을 넘었습니다.

AI는 단순 반복 작업을 줄일 수 있지만, **결과를 해석하고 실행으로 연결하는 데는 인간의 사고력과 전문성이 여전히 중요합니다.** 응답자의 42%는 비즈니스 인사이트 역량을 중요하게 평가했으며, 이 중 31%는 향후 1년 내 이 역량이 부족할 것이라고 전망했습니다.





선제적 대응을 위한 실행 과제



컴플라이언스 리더:

- ✓ 이상적인 인재 모델과 현재 조직 간의 역량 격차를 평가하고, 외부 전문가 활용을 포함한 중장기 인재 전략을 수립
- ✓ 기술 역량과 소프트 스킬 간의 균형을 재조정하고, 필요 시 교육 및 개발 프로그램을 개선
- ✓ 조직 내 컴플라이언스 문화에 대한 명확한 비전을 수립하고, 정량·정성적 방식으로 이를 측정

이사회 및 경영진:

- ✓ 조직의 인사 또는 운영 구조 변경 시 컴플라이언스 영향을 고려
- ✓ 향후 리더십 육성을 위해 컴플라이언스 인력을 타 부서에 파견하거나 순환 근무 도입 검토
- ✓ 조직문화에 영향을 미치는 요소를 분석하고, 인재 투자 전략과 연계

6

전략적 컴플라이언스 책임자의 부상

리더십의 격상

컴플라이언스 책임자의 위상은 갈수록 높아지고 있습니다. 특히 금융과 같이 규제 강도가 높은 산업에서는, 과거와 달리 조직 전체가 아닌 **개인 책임자에게 벌금, 자격 박탈 등의 제재**가 직접 부과되는 사례도 증가하고 있습니다.

이제 컴플라이언스 리더는 단순한 규정 준수를 넘어, **리스크를 식별하고 감수하며 관리하는 전략적 리더십**을 요구받고 있습니다. 이는 조직의 경쟁력 유지와 직결되며, 컴플라이언스를 기업 가치 창출의 수단으로 전환하는 역할로 이어지고 있습니다.

전략적 컴플라이언스 책임자의 핵심 역할

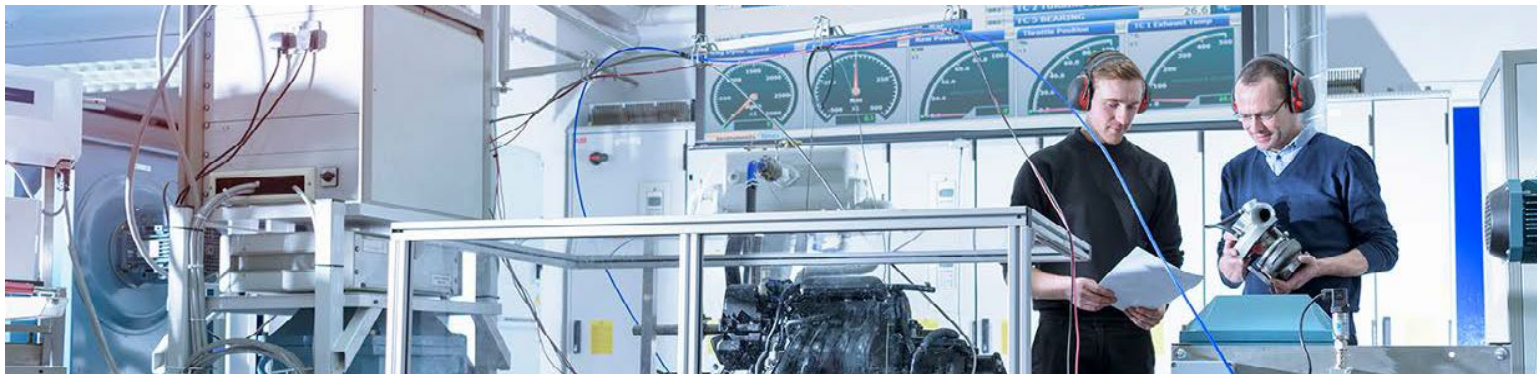
전략적 컴플라이언스 책임자는 다음과 같은 기능을 수행합니다:

- 1·2·3선 부서를 유기적으로 연결하고 협업 구조를 설계
- 이사회, CEO, CRO, CISO, CAE 등 주요 리더들과 신뢰 기반의 관계 형성
- 제품 및 서비스 개발 초기 단계부터 전략적 의사결정에 컴플라이언스를 내재화
- 규제를 단순히 '차단 요소'가 아닌 기회 요소로 전환해 조직의 민첩한 대응 지원
- 자원 효율적인 방식으로 컴플라이언스를 운영하고 복잡한 규제를 명확히 해석

기능 중심 컴플라이언스 모델 사례

한 글로벌 자동차 제조기업은 복잡한 규제를 자사 비즈니스 모델과 제품에 효과적으로 반영하기 위해 **기능 기반 컴플라이언스(FCO: Functional Compliance Officer)** 체계를 도입하고 있습니다. 주요 성과는 다음과 같습니다:

- 개별 기능 및 조직(영업, 구매, R&D 등)의 단일 컴플라이언스 창구 역할
- 현업 부서와 밀착 협업하여 맞춤형 컴플라이언스 조치 설계
- 복잡한 규제 해석에 대한 명확한 방향 제시 및 의사결정 지원
- 양방향 커뮤니케이션 체계 구축 및 리더십 대상 보고 체계 확립
- 실행력 있는 컴플라이언스 내재화 추진



전략적 영향력의 확대

설문에 따르면 응답 기업의 52%는 컴플라이언스 책임자가 전략적 의사결정에 실질적 영향력을 행사하고 있다고 응답했으며, 금융업의 경우 이 수치는 59%로 더 높았습니다.

또한, 전체의 1/3은 컴플라이언스 조직이 항상 선제적이고 통찰력 있는 조언을 제공한다고 평가했고, 절반 이상은 자주 유용한 조언을 받고 있다고 응답했습니다.

지역별 차이:

- 남미, 중동: '항상 선제적 조언' 제공 비율이 높음 (각 51%, 53%)
- 북미, 서유럽: '자주 유용한 조언' 비율은 높지만 '항상 선제적' 비율은 낮음 (각 25%, 26%)

영향력 있는 컴플라이언스 조직의 공통 특징:

- 제품 및 서비스 개발의 전 과정(기획~출시)에 참여
- 전략 실행의 민첩성과 정합성에 실질적으로 기여



디지털 전환 속 컴플라이언스의 역할

디지털 전환에는 다양한 유형의 리스크가 수반되며, 이를 효과적으로 대응하기 위해서는 복합적인 전문 역량, 전략적 사고, 조정 능력, 그리고 견고한 관리 체계가 필요합니다. 주요 컴플라이언스 리스크는 다음과 같습니다:

- **사이버 보안:** 시스템 보호 및 클라우드, 복원력, AI 등 새로운 규제 기준 준수
- **접근 권한 통제:** 역할·권한 설정 및 직무 분리, GRC(거버넌스 · 리스크 · 컴플라이언스) 통제 기반 구축
- **데이터 보호:** 국가별 데이터 저장·처리·보존 시 개인정보 보호
- **벤더 및 공급망 관리:** 시스템 구축, 호스팅, 데이터 관리 등을 외부 업체에 위탁할 경우 기준 준수 필요
- **지속가능성 리스크:** 새로운 디지털 인프라가 ESG 목표에 미치는 영향, 기존 인프라 폐기 고려
- **재무 및 투자:** 세무보고, 투자금 사용의 투명성 및 수익성 확보

이러한 맥락에서 컴플라이언스 조직은 디지털 전환의 복잡한 리스크를 다각도로 검토하고, 경영진이 이를 전략적 목표에 맞춰 우선순위화하고 있는지 점검하는 데 핵심적인 역할을 수행할 수 있습니다.

'컴플라이언스 선도자(Compliance Pioneer)'의 특징

현재 자사의 컴플라이언스 성숙도를 '선도적'이라고 평가한 응답자는 7%에 불과하고, '성숙 단계'라고 평가한 응답자도 31%에 그쳤습니다. 그러나 84%는 향후 3년 내에 선도적 또는 성숙 단계에 도달하길 희망하고 있어, 전환 가속화에 대한 긴박성과 기회를 동시에 시사합니다.

약 10%의 응답자는 이러한 전환을 실질적으로 수용하며 '컴플라이언스 선도자'로 자리매김하고 있습니다. 이들은 다음과 같은 특징을 보입니다(괄호 안은 '개혁자 그룹 vs 기타 그룹' 비교 수치):

- **책임 범위 확대:** 더 넓은 영역의 컴플라이언스를 담당하며, 지난 3년간 책임이 증가했다고 응답 (60% vs 41%)
- **선제적 자문 제공:** 자사 컴플라이언스 기능이 항상 적극적인 조언을 제공한다고 인식 (58% vs 31%)
- **높은 전략 참여도:** 향후 3년간 전략 과제에 컴플라이언스를 적극적으로 연계하며, 신상품·서비스 개발 초기부터 관여
- **외부 전문가 활용:** 컴플라이언스 기능 강화를 위해 다양한 활동에 외부 전문가나 공급업체를 활용
- **기술 투자 확대:** 기술 최적화·자동화를 위한 투자 계획 보유. 데이터 분석(56% vs 42%), 기술 인프라(52% vs 39%), AI 역량(30% vs 22%)을 중시
- **높은 AI 활용도:** 이미 여러 영역에서 AI를 활용하고 있으며, AI의 순효과에 대해 긍정적으로 평가 (88% vs 69%)
- **규제 산업:** 은행 및 자본시장 등 고강도 규제 산업에 종사할 확률이 높음 (24% vs 15%)





선제적 대응을 위한 실행 과제



컴플라이언스 리더:

- ✓ 컴플라이언스의 미션과 비전을 '가치 보호'와 '가치 창출'의 균형 관점에서 재정립
- ✓ 주요 이해관계자(이사회, C레벨 등)의 전략적 우선순위와 컴플라이언스를 연계
- ✓ 비즈니스와의 소통 경로를 점검해, 제품/서비스 개발 초기 단계부터 실질적 조언이 가능한 구조인지 확인

이사회 및 경영진:

- ✓ 컴플라이언스의 미션이 조직의 중/장기 전략에 부합하는지 확인
- ✓ 책임자에게 명확한 기대와 목표를 부여하고 경영진 의사결정 구조에 참여 보장
- ✓ 컴플라이언스를 전략 프로젝트에 초기부터 참여시킬 수 있는 조직 구조 마련

7

국내 기업에 대한 시사점 및 제언



복잡성 증가 속 '전략적 컴플라이언스'의 필요성

디지털 기술의 확산, ESG 공시 의무화, 인공지능(AI) 및 빅데이터 활용 증가, 글로벌 공급망 재편 등 복합적인 외부 요인이 맞물리면서 한국 기업이 마주한 규제 환경도 점점 복잡해지고 있습니다. 이러한 상황에서 단순히 규정을 준수하는 '형식적 컴플라이언스 (compliance for compliance)'는 더 이상 충분하지 않습니다.

이제 기업은 규제의 목적을 깊이 이해하고, 이를 위험 관리 및 가치 창출의 전략 도구로 전환할 수 있는 역량을 갖춰야 합니다. 이를 위해 필요한 것은 '전략적 컴플라이언스'입니다. 전략적 컴플라이언스란 단순한 준수를 넘어, 비즈니스 초기 단계부터 규제 요건을 설계에 반영하고, 리스크를 선제적으로 감지·완화하며, 경쟁력으로 전환하는 능력을 의미합니다.

기술 기반 컴플라이언스의 내재화 필요

컴플라이언스를 일회성 점검이나 보고용 체크리스트로 여기는 관행은 점점 설 자리를 잃고 있습니다. 특히 AI, 자동화, 데이터 기반 통제 시스템의 발전은 컴플라이언스 업무 전반에 큰 전환점을 마련하고 있습니다.

한국 기업들도 이제는 리스크 예측, 사전 대응, 실시간 모니터링이 가능한 기술 기반 컴플라이언스 시스템을 구축해야 할 시점입니다. 특히 금융, 헬스케어, ICT 산업처럼 규제와 기술이 정교하게 얽힌 분야에서는 다음과 같은 기술 내재화가 중요합니다:

- AI 기반 이상 거래 탐지
- 규제 공시 자동화
- 내부통제 알고리즘
- 데이터 기반 리스크 맵핑

이러한 기술은 단순한 비용 절감뿐 아니라 의사결정의 신속성과 품질 향상, 그리고 기업 신뢰도 제고에 기여하게 됩니다.

컴플라이언스의 '문화적 내재화'와 현업 책임 강화

효과적인 컴플라이언스는 단지 제도를 만드는 것에서 끝나지 않습니다. 그것이 **조직 문화로 내재화되어야** 합니다. 특히 1차 방어선(현업 부서)의 역할이 점점 중요해지고 있으며, 전통적인 '전담 부서의 책임'이라는 프레임에서 벗어나야 합니다.

이를 위해 다음과 같은 문화적 기반이 필수적입니다:

- **경영진의 모범적 행동 (Tone at the top):** 리더의 태도가 조직 전체에 미치는 영향은 절대적입니다.
- **직원 교육 및 윤리 기반 의사결정:** 일상적인 판단에 있어 규정보다 중요한 것은 윤리적 기준입니다.
- **실질적 책임 소재 분산:** 컴플라이언스는 이제 법무팀만의 몫이 아닌, 전 직원의 기본 역할로 확장되어야 합니다.

장기적인 리스크 대응력을 갖추기 위해서는 이 같은 **문화적 체계가 조직 전반에 뿌리내려야** 하며, 이를 위한 정성적 성과지표 설정도 필요합니다.

산업 간 경계 해체와 융합 비즈니스에 대한 규제 적응력 강화

헬스케어-IT, 제조-AI, 금융-데이터와 같은 **이종 산업 간 융합**은 새로운 가치와 수익 모델을 창출하고 있지만, 동시에 복합적인 규제 리스크를 야기합니다. 서로 다른 분야의 법령, 기준, 윤리 기준이 충돌하거나 누락될 가능성이 높아지고 있는 것입니다.

따라서 융합형 사업을 추진하는 한국 기업들은 다음과 같은 선제적 조치가 요구됩니다:

- **교차 규제(Cross-regulatory) 분석 체계 마련**
- **융합형 컴플라이언스 매뉴얼 및 지침 개발**
- **관련 부처 간의 규제 협업체계 대응 모니터링**

예컨대, 디지털 헬스케어를 추진하는 금융기관은 개인정보보호법, 의료법, 금융실명법을 동시에 고려해야 하며, 이를 단일 프로젝트 안에서 통합 관리하는 컴플라이언스 역량이 핵심이 됩니다.

AI 및 ESG 관련 규제 대응의 선제화

2024년에 발효된 EU AI Act와 CSRD(기업 지속가능성 보고 지침)는 비단 유럽에만 해당하는 규제가 아닙니다. 한국 기업들이 유럽 시장에 진출하거나 글로벌 투자자로부터 자본을 조달받기 위해서는 이러한 규제를 실질적으로 준수해야 합니다.

더불어, 2026년 1월 시행 예정인 한국의 인공지능 발전과 신뢰 기반 조성 등에 관한 기본법 (AI 기본법) 역시 국내 기업의 인공지능 활용과 관련된 법적·윤리적 책임을 강화할 것으로 예상되며, 이제는 수동적 대응을 넘어 AI와 ESG 관련 내부 통제 체계를 선제적으로 수립해야 합니다.

주요 방향은 다음과 같습니다:

- **AI 윤리 원칙과 기술 사용 가이드라인 수립**
- **AI 결과물의 신뢰성과 투명성에 대한 사전 점검 체계**
- **ESG 공시 체계와 IT 시스템 연계**
- **공급망 리스크 대응을 위한 글로벌 표준 기반 도입 (ex. CSDDD)**

이러한 조치는 단지 규제 회피가 아니라, **브랜드 평판, 투자자 신뢰 확보, 그리고 글로벌 경쟁력 확보에 결정적인 요소**가 됩니다.



핵심 정리 및 향후 과제



복잡한 글로벌 규제 환경 속에서 한국 기업이 지속가능한 성장을 이루기 위해서는 규제를 제약이 아닌 전략적 기회로 바라보는 시각 전환이 필요합니다. 이를 위해 다음 세 가지 전략 방향을 권고합니다:

1. 기술 중심의 자동화·예측형 컴플라이언스 체계 구축

- ✓ AI 기반 이상거래 탐지, 자동화 보고 체계, 데이터 리스크 맵 구축

2. 사람 중심의 컴플라이언스 문화 조성

- ✓ 경영진 주도의 컴플라이언스 리더십
- ✓ 윤리적 판단 기준의 일상화
- ✓ 전 직원 대상 교육 프로그램 강화

3. 글로벌·융합 산업 규제를 고려한 선제적 전략 수립

- ✓ 산업 간 교차 규제 분석
- ✓ 국제 기준 연동(ESG·AI·공급망 등) 체계 정비
- ✓ 규제별 영향 시나리오 및 대응 계획 구축

또한 국내 규제기관도 사후 규제 중심의 접근을 넘어서, 기업의 자율적 내부 통제 역량을 유도하고 지원하는 방향으로 규제 설계와 감독 방식을 재정비할 필요가 있습니다.

Conclusion



물리적 자산 중심의 시대에서 데이터와 신뢰가 경쟁력의 핵심이 되는 시대에 접어들며, 컴플라이언스는 더 이상 비용이나 제약의 대상이 아닙니다. 오히려 조직이 복잡한 리스크 환경을 기회로 전환하고, 지속가능한 성장과 사회적 책임을 동시에 달성하기 위한 필수 역량이 되었습니다.

한국 기업들은 이제 규제 변화에 '반응'하는 단계를 넘어, 컴플라이언스를 전략과 기술, 문화 전반에 내재화하여 **'선도적 대응자(Compliance Pioneer)'**로 진화해야 할 시점입니다. 이를 위해서는 리더십의 의지, 기술적 기반, 윤리적 문화가 조화를 이루는 통합적 접근이 요구되며, 이는 단기적인 성과를 넘어서 장기적인 기업가치와 시장 신뢰 확보에 결정적인 기반이 될 것입니다.

Contacts

PwC Korea Risk & Regulatory Platform

박현출 Partner

PwC컨설팅, Leader

hyunchul.park@pwc.com

02-709-0412

김두삼 Partner

삼일PwC, Assurance

doo-sam.kim@pwc.com

02-709-8828

윤여현 Partner

삼일PwC, Assurance

yeo-hyun.yoon@pwc.com

02-3781-9988

홍우식 Partner

삼일PwC, Assurance

woo-shik.hong@pwc.com

02-3781-3248

임재욱 Partner

삼일PwC, Assurance

jae-wook.lim@pwc.com

02-709-8121

김한내 Partner

삼일PwC, Assurance (Sustainability)

han-nae.kim@pwc.com

02-709-8797

김영환 Partner

삼일PwC, Assurance (Financial Services)

yung-hwan.kim@pwc.com

02-3781-0164

오혜정 Partner

삼일PwC, Tax

haejung.oh@pwc.com

02-3781-9347

홍영관 Partner

삼일PwC, Deals

young-kwan.hong@pwc.com

02-709-8974

장혜윤 Partner

삼일PwC, Public Sector

hye-yun.chang@pwc.com

02-3781-9192

홍태경 Partner

PwC컨설팅

tae-kyong.hong@pwc.com

02-709-8734

이성호 Partner

PwC컨설팅

sungho1.lee@pwc.com

02-3781-1773



삼일회계법인

삼일회계법인의 간행물은 일반적인 정보제공 및 지식전달을 위하여 제작된 것으로, 구체적인 회계이슈나 세무이슈 등에 대한 삼일회계법인의 의견이 아님을 유념하여 주시기 바랍니다. 본 간행물의 정보를 이용하여 문제가 발생하는 경우 삼일회계법인은 어떠한 법적 책임도 지지 아니하며, 본 간행물의 정보와 관련하여 의사결정이 필요한 경우에는, 반드시 삼일회계법인 전문가의 자문 또는 조언을 받으시기 바랍니다.

S/N: 2506W-RP-060

© 2025 Samil PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. “PricewaterhouseCoopers” refers to Samil PricewaterhouseCoopers or, as the context requires, the PricewaterhouseCoopers global network or other member firms of the network, each of which is a separate and independent legal entity.

samil.com