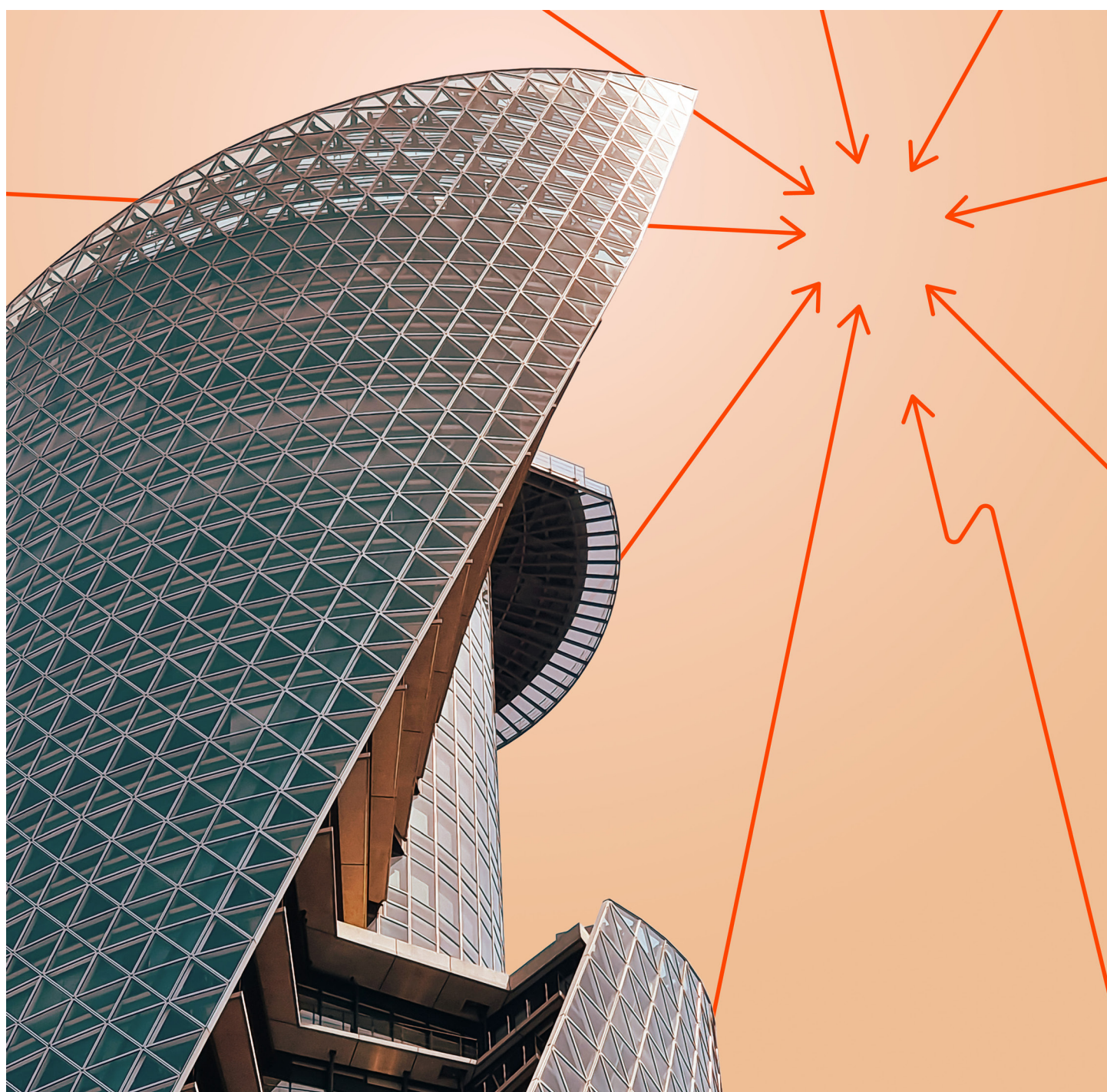


日本におけるリスク・ コンプライアンスの現状

2026



はじめに

三ツ谷直晃

NAVEX Japanカントリーマネージャー



本レポートは、2026年1月から2月にかけて、世界各国の経営幹部約1,200名を対象に実施されたグローバル調査『State of R&C in Japan 2026』の結果から、日本在住の回答者102名の回答を抽出し、世界全体の結果と比較・分析したものです。

調査結果からは、日本企業のコンプライアンスプログラムは成熟度も含め、おおむねグローバル水準と同等の位置にいたることが判明しました。また、経営幹部の倫理意識はグローバル平均と同等の水準にあり、コンプライアンス関連業務におけるAI活用に対しても前向きな姿勢が見られることも明らかになりました。

その一方で、本調査からは日本特有の課題も浮かび上がっています。例えば諸外国と比較すると、日本ではサードパーティーに関連した倫理・コンプライアンス問題の発生率が高い傾向にあります。また、スピークアップ文化（率直なコミュニケーションを促進する組織文化）の醸成や、コンプライアンス体制強化に向けた投資や取締役会からの関与には、他国と比較すると消極的な姿勢が浮き彫りとなっています。

コンプライアンスプログラムの実効性をさらに高めるためには、自社の立ち位置や課題、成長機会を見据え、投資の優先順位を見極めることが重要です。本レポートが、各企業における取り組みの検討と実践の一助となれば幸いです。

目次

第 1 章	日本のリスク管理& コンプライアンスの現状： 地盤の強さと消極性	4
第 2 章	企業リーダーの R&C に対する姿勢	12
第 3 章	「スピークアップ」文化と独特の圧力	17
第 4 章	規制・変革の重要な原動力	24
第 5 章	日本企業のリスク管理・コンプライアンスと AI： 期待と不透明さ	27
第 6 章	総括	31
	調査方法	33

第1章

日本のリスク管理& コンプライアンスの現状： 地盤の強さと消極性

第1章

日本リスク管理&
コンプライアンスの現状：
地盤の強さと消極性

日本企業のリスク管理&コンプライアンス プログラムは、
おおむねグローバル平均と同水準
一方でサードパーティ・リスクなど、いくつかの弱点も

今回の調査によると、日本企業のリスク管理およびコンプライアンス (R&C) プログラム、およびその成熟度は、おおむね世界平均と同水準にあります。

プログラム成熟度のベンチマークとして、NAVEXは「倫理・コンプライアンス・イニシアチブ (ECI)」の「高品質プログラム (HQP)」基準を採用しています。本調査では、以下の5つの HQP 成熟度レベルを用いて、回答者が自社のプログラムの成熟度を自己申告しました。

高品質プログラム・成熟度レベルの5段階

未整備	新設されたばかりである、または 高品質プログラム (HQP) の要素の多くを欠いている
定義	高品質プログラム (HQP) の要素はいくつか備えているものの、 依然として多くの重要な要素が不足している
適応	重要な特性を反映した複数の高品質プログラム (HQP) の要素を備えているが、 さらなる成熟の余地がある
管理	多くの高品質プログラム (HQP) の要素を含み、効果的または良好と見なせるが、 適切に管理された高品質プログラム (HQP) とはいえない
最適化	大部分の、またはすべての 高品質プログラム (HQP) 要素を含んでいる



HQP 成熟度モデルの定義

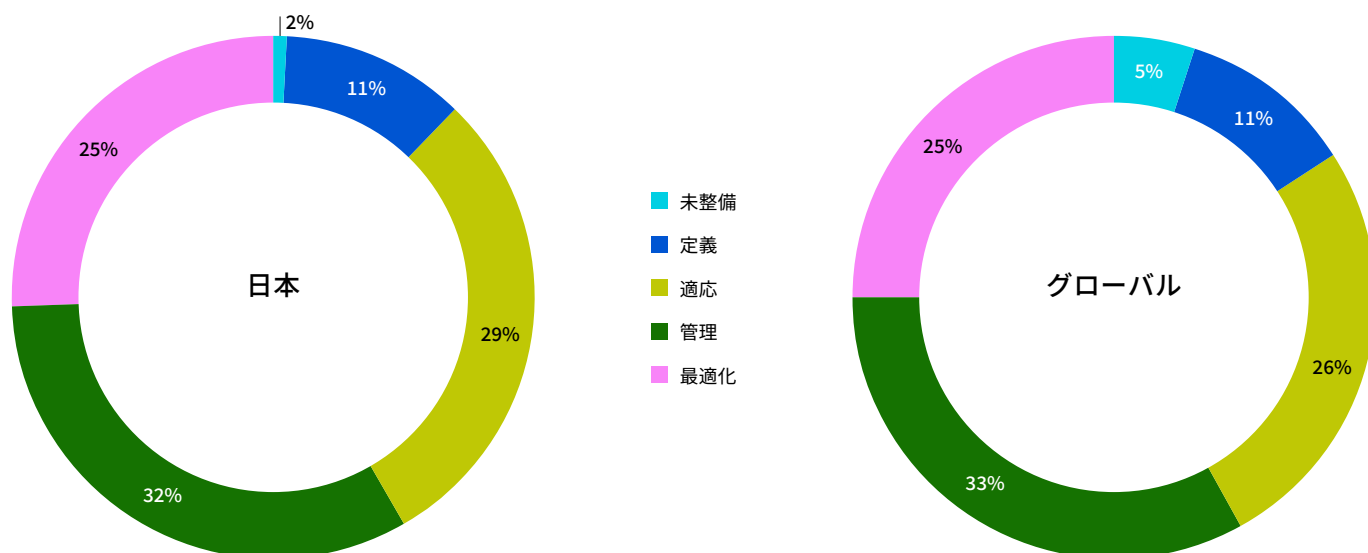
高品質プログラム (HQP) とは、倫理・コンプライアンス・イニシアチブ (Ethics and Compliance Initiative) によって開発された5段階の成熟度モデルです。以下のコンプライアンス・プログラム分野におけるベストプラクティスを特定します。

高品質コンプライアンス プログラム・5 つのコア エリア

1	倫理とコンプライアンスが事業戦略の中核をなしていること
2	倫理およびコンプライアンス上のリスクが特定され、責任の所在が明確化され、管理され、軽減されること
3	組織全体のあらゆるレベルのリーダーが、誠実さを重んじる文化を構築し、維持すること
4	組織が懸念事項や不正行為の疑いに関する報告を奨励し、保護し、重視すること
5	不正行為が発生した場合、組織が措置を講じ、自ら責任を負うこと

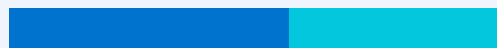
倫理・コンプライアンスプログラムの成熟度、日本およびグローバル

「以下のうち、貴組織の倫理・コンプライアンス・プログラムを最もよく表しているものはどれですか？」

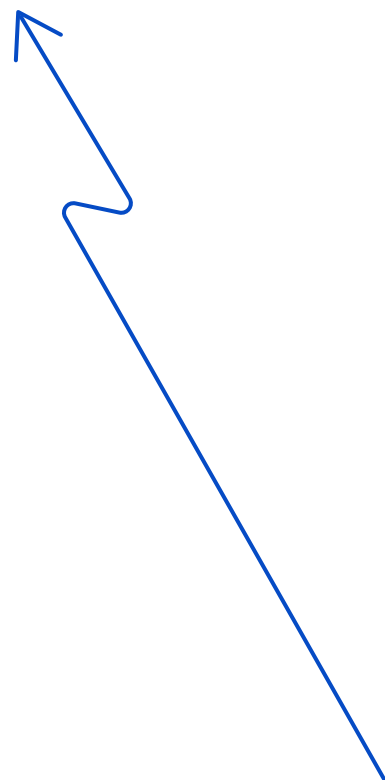


日本の組織は、プログラムの成熟度が非常に高く、グローバルなベンチマークとほぼ同水準であり、その大半が「管理」または「最適化」の段階にあります。特に、自社のプログラムを「未発達」と評価する日本企業は、世界平均を下回っています。

57%



自社プログラムの成熟度が
「高い」と回答した日本企業
(注：「最適化」+「管理」)

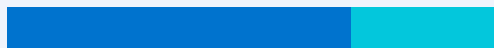


R&C チームの社内における発言力

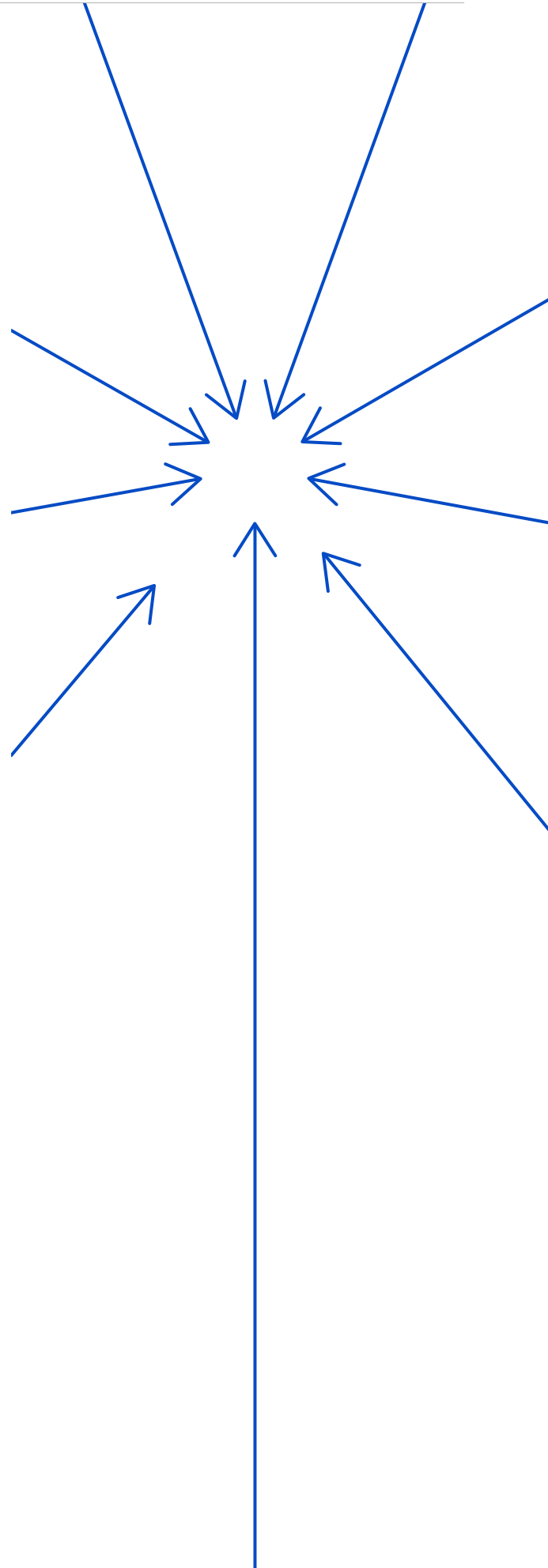
日本の R&C チームは社内で比較的強い発言力を持っているようですが、それでも世界平均と比較するとやや消極的な傾向があるようです。例えば、AI の導入に関してコンプライアンス チームに意見が求められたと回答した日本の回答者は 70% と高率ではあるものの、世界平均の 78% を下回っています。

「AIをはじめとする新技術の登場や期待の変化に応じて倫理・コンプライアンスの役割が拡大し続ける中、日本の R&C チームは、組織全体における影響力と関与をさらに深めていくことが重要であると考えられます」と、NAVEX Japan でカントリー マネージャーを務める三ツ谷は説明します。「特に社内における『野良 AI』の存在など、一歩間違えば会社全体の危機管理が試される可能性がある昨今の事情に鑑みると、各部署との連携や協力体制の確立がさらに重要になってくるといえるでしょう。」

70%



AI 導入に関する意思決定に関与している
日本企業コンプライアンス チームの割合



コンプライアンス プログラムへの投資に消極的な日本企業

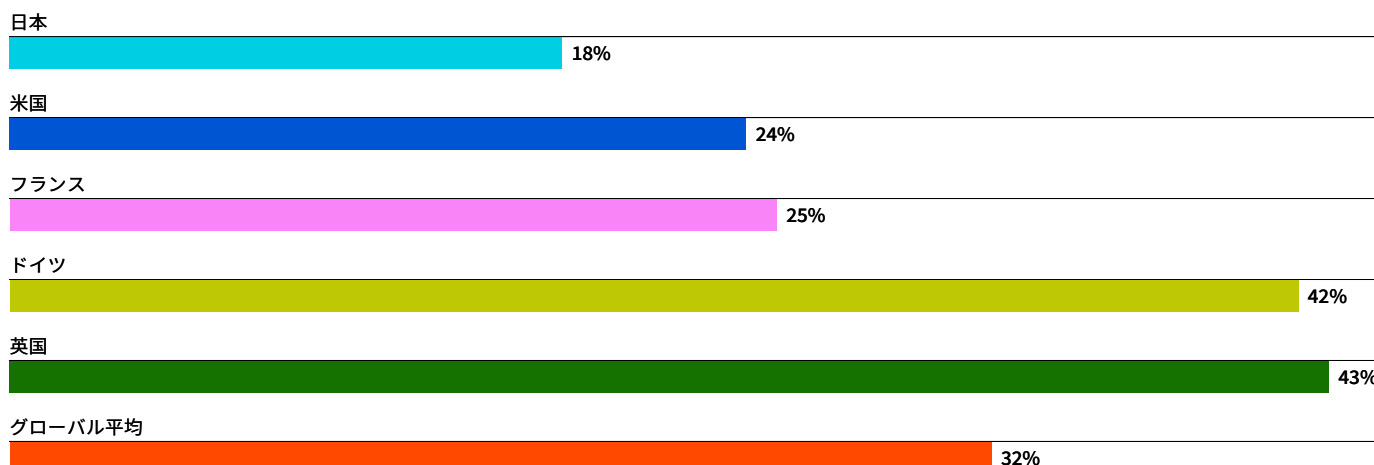
一方で、日本がグローバル平均との間にギャップを抱えるのが、コンプライアンス プログラムへの投資です。グローバル全体では 32 %が「今後 1 年間で予算を 10% 以上増やす計画」であると回答したのに対し、日本で同様の計画を持つ企業は 18% にとどまりました。

「一見すると日本企業は、他と比較するとプログラムへの投資に後ろ向きであるように映ります。しかし、予算の 10% 以上削減が予測されるとの回答は 2% にとどまる一方で、『横ばい、または小幅な増減』との回答は 80% にのびります。このことから、圧倒的多数の日本企業はプログラムの削減ではなく、現状維持を志向していると推察されます」と、三ツ谷は説明します。

「しかし、倫理・コンプライアンスへの世界的な投資が拡大し続ける中、投資を怠れば世界との格差は今後さらに拡大する可能性があります。容易に埋められないほど差が開いてしまう前に、自社のプログラムをどのような方向へ進め、何を優先すべきかを決定したうえで、積極的な投資を行っていくことが望ましいと考えられます。」

2025 年から 2026 年にかけての倫理・コンプライアンス プログラムにおける予算変化の予測

「倫理・コンプライアンス プログラムの予算は、2025 年から 2026 年にかけてどの程度変化する見込みですか？」に「今後 1 年間で予算を 10% 以上増やす計画」と回答した割合（国別）



サードパーティ リスク： どのように取り組むべきか

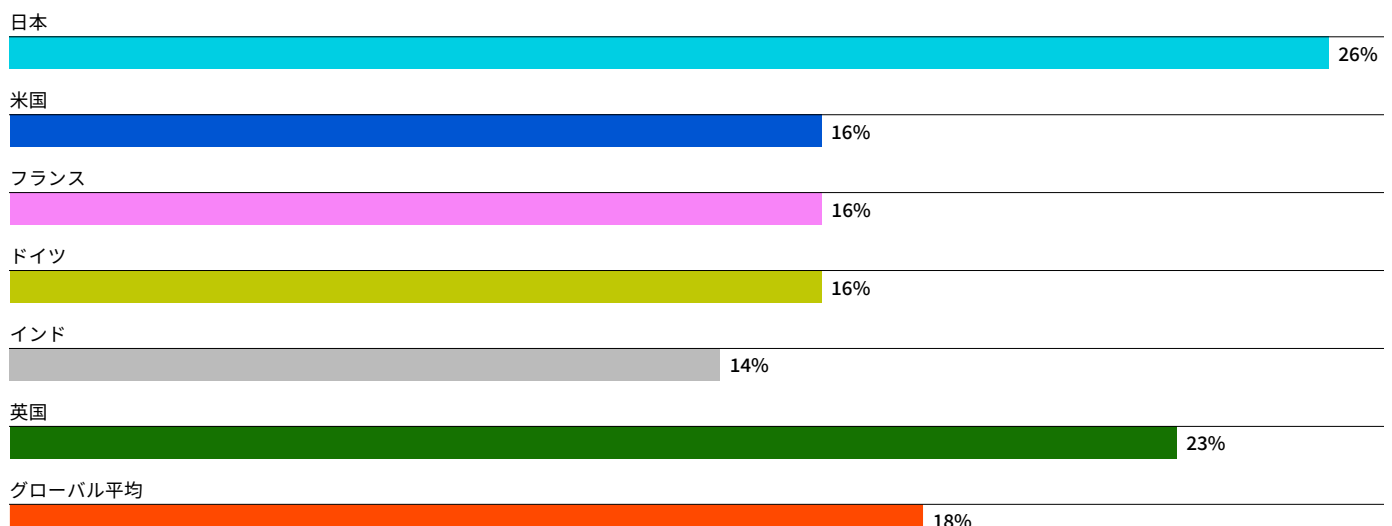
日本企業の R&C (リスク&コンプライアンス) 部門は、どのようなコンプライアンス上の挑戦に直面しているのでしょうか。また、グローバル全体との差はどの程度であり、日本独自の課題はどのような形で浮上しているのでしょうか。

今回の調査によると、日本企業が直面するコンプライアンス上の問題のうち、「サイバー攻撃」「従業員による訴訟」「規制当局との紛争の発生」については、世界平均との大きな違いは観察されませんでした。また、「問題はなかった」との回答は 33% でしたが、これはグローバル平均と同率となっています。

その一方で、日本企業はサード パーティーによる倫理・コンプライアンス違反に関わる問題に直面する頻度が高いようです。今回の調査では日本企業の 26% が、サードパーティー関連の問題が過去 2 年間に発生したと回答していますが、これはグローバル平均の 18% を上回っています。

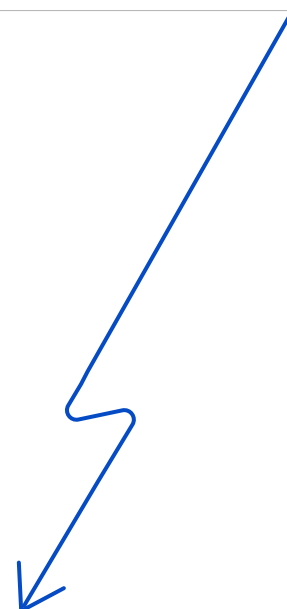
サードパーティーによる倫理・コンプライアンス違反

「御社では、過去 2 年間に以下のコンプライアンス上の問題が発生しましたか？」に「サードパーティーによる倫理・コンプライアンス違反」と回答した割合（国別 / 複数回答可）



その一方で、サードパーティーによる不正行為の通報を積極的に奨励している日本企業はわずか36%にとどまっています。この部分に積極的・優先的に取り組むことは、コンプライアンス プログラムROIの向上につながる可能性があります。

「サードパーティーとの間にコンプライアンス上の問題が発生しがちである背景としては、日本のビジネス文化では、サプライヤーとの深い長期的な関係を築くことが重視される傾向にあることが考えられます」と、三ツ谷は説明します。「このアプローチは安定性が高まる利点がある一方、サプライヤーとの関係が定期的に見直されるケースに比べ、デューデリジェンスの精査頻度が低くなる危険性があります。このような文化的背景に鑑みても、サードパーティーは、日本の R&C チームが特に注意を払うべき分野であると考えられます。」



過去 2 年間に経験したコンプライアンス上の問題

「貴社は過去 2 年間に、以下のコンプライアンス上の問題のいずれかを経験しましたか？」（複数回答可）

	日本	グローバル平均
なし	33%	33%
プライバシー・サイバーセキュリティ侵害	32%	30%
サードパーティー	26%	18%
ネガティブなメディア報道	21%	20%
事実が認められた従業員による訴訟	18%	17%
規制当局への義務履行の困難さ	16%	19%
規制当局による措置	13%	16%
経営幹部の不正行為による評判の低下	10%	12%

第2章

企業リーダーの R&C に対する姿勢

第2章 企業リーダーの R&C に対する姿勢

適切な行動の模範を示すも、圧力への不安が残るリーダー層
トラブルを経験した企業ほど積極的な取り組みがみられる

自社の経営幹部について、「経営目標を達成するため、経営幹部が従業員に非倫理的な行動を促すのを目撃したことがない」とした回答者は 88% にのびりますが、この数値は世界的な基準と一致しています。

また日本では、回答者の 63% が「自社の上級幹部は適切な行動の模範を示している」と回答していますが、これはグローバル平均の 55% を上回っています。

本調査の回答者には、CEO をはじめとする経営幹部やリスク管理、倫理、法務、人事など、経営トップ層の非倫理的な行動をいち早く察知できる立場にある部門の上級管理職が含まれていることから、この回答には重みがあると考えられます。

自社の経営幹部に対する認識

「貴組織の上級リーダーについて、以下のうち当てはまるものはどれですか？」（複数回答可）

コンプライアンスおよび倫理を奨励してきた

64%

適切な行動を自ら模範として示してきた

63%

相反する利害関係および／または事業目標がある中でも、倫理へのコミットメントを堅持してきた

32%

新たな事業目標の達成および／または収益拡大を追求する中で、より大きなコンプライアンス リスクを容認してきた

25%

コンプライアンス担当者がその職務を効果的に遂行することを妨げてきた

19%

事業目標を達成するために、従業員に非倫理的な行動を取るよう促してきた

12%

上記のどれでもない

6%

コンプライアンスへの コミットメントは 圧力下でも維持可能か

一方で本調査のデータは、経営上の必要性や社内外からの圧力によって、コンプライアンスに対する別の側面が表面化してくる可能性を示唆しています。

利益相反に直面した際に経営幹部が倫理へのコミットメントを維持できたかどうかという質問に対し、「はい」と回答した日本の回答者は 32%にとどまりました。これはグローバル全体平均の 50% を大きく下回っています。

また、過去 2 年間にコンプライアンス上の問題を一度も経験していない企業と、2 件以上経験した企業との間には、顕著な差がみられます。

コンプライアンス上の問題を 2 件以上抱える企業の経営幹部の 36% は、利益相反に直面した場合でも倫理へのコミットメントを維持しています。その一方で「過去 2 年間にコンプライアンス上の問題がなかった」と回答した企業では、その回答はわずか 18% にまで低下しています。

これは一見矛盾しているようですが、コンプライアンス上の問題に向き合うことを強いられた企業ほど、倫理と事業目標との間に生じうる葛藤に対する意識が高い可能性があることを示唆しています。

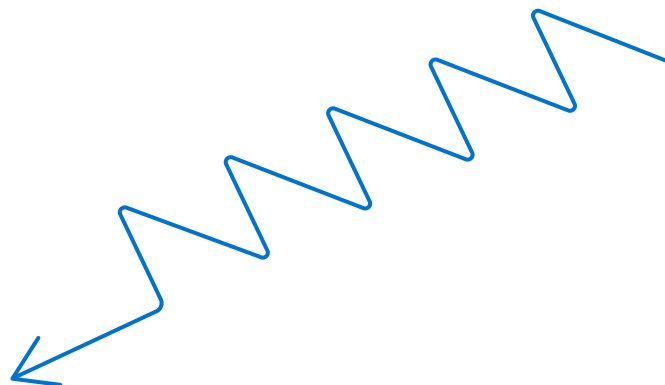
コンプライアンスへの取り組みは 圧力下でも維持されるのか： 中間管理職のジレンマ

意思決定において、現場の中間管理職はしばしば最も困難な立場に置かれることとなりますが、これは日本においても例外ではないようです。日本の回答者の 47% が、自社の中間管理職は「相反する利害関係および／または事業目標がある中でも、倫理へのコミットメントを堅持してきた」と回答していますが、これはグローバル平均と同率です。



取締役会の関与

日本におけるコンプライアンス プログラムへの取締役会の関与は、ほぼすべての活動カテゴリーでグローバル平均を下回っています。行っている活動として「コンプライアンスのパフォーマンスに関する定期的な更新情報またはダッシュボードを受け取っている」を挙げた回答者は、グローバル平均が 54% であるのに対し、日本は 40% にとどまりました。同時に、「主要なコンプライアンス リスクおよび新たなリスク動向をレビューしている」については、グローバル平均が 42% であるのに対し、日本は 33% という結果となっています。



コンプライアンス・プログラムへの取締役会の関与

「現在、貴組織の取締役会は、コンプライアンス プログラムにどのように関与していますか？」（複数回答可）

■ 日本 ■ グローバル

コンプライアンスのパフォーマンスに関する定期的な更新情報またはダッシュボードを受け取っている



主要なコンプライアンスリスクおよび新たなリスク動向をレビューしている



コンプライアンスプログラムに対して戦略的な監督を行っている



主要なコンプライアンス方針またはプログラム変更を承認またはレビューしている



重要な調査またはインシデントについて報告を受けている



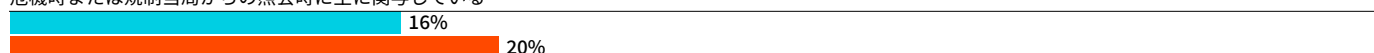
コンプライアンス監督を担当する指定の委員会がある



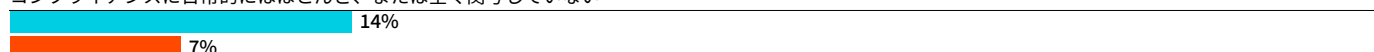
定期的なコンプライアンスまたは倫理研修に参加している



危機時または規制当局からの照会時に主に関与している



コンプライアンスに日常的にはほとんど、または全く関与していない

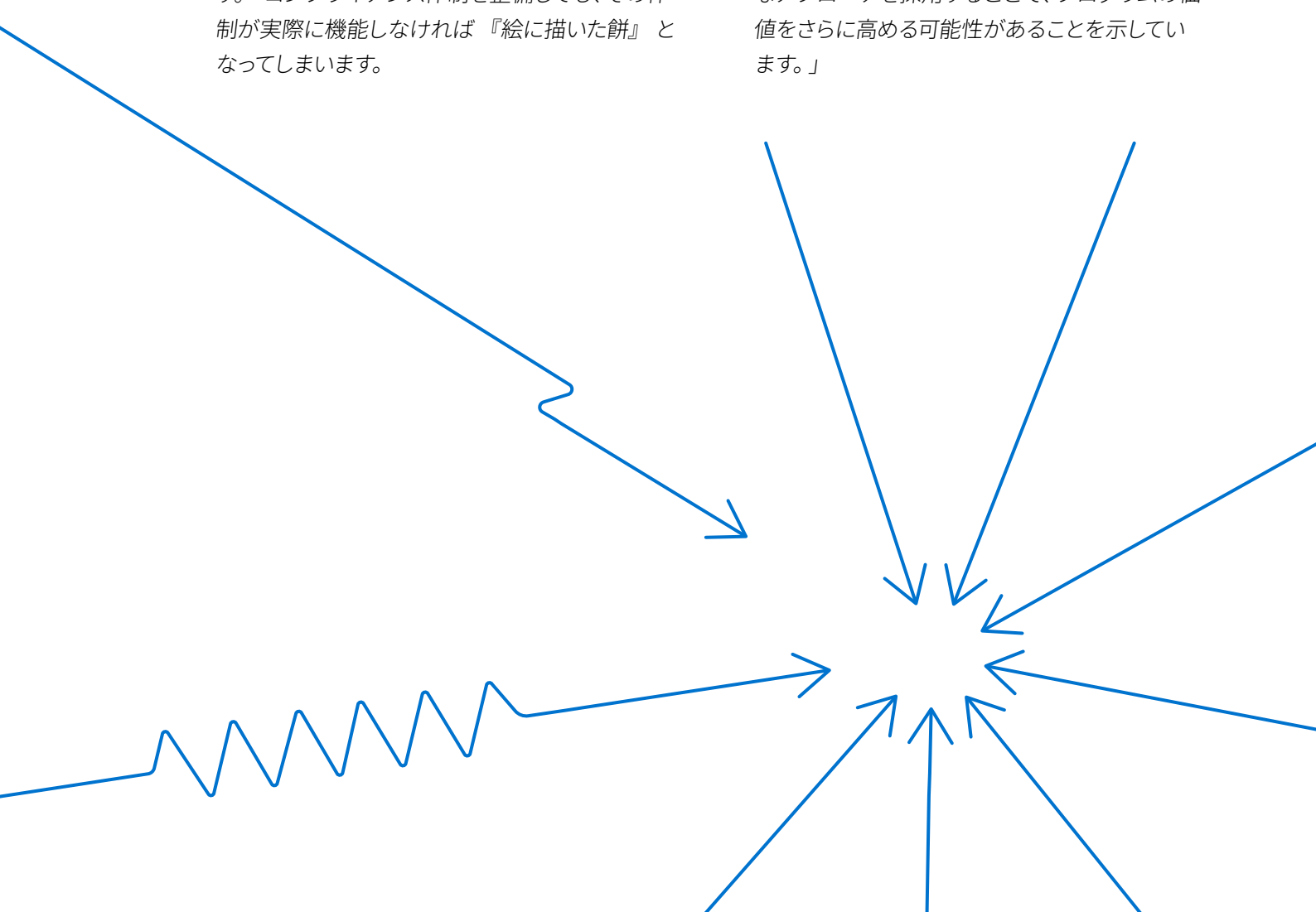


さらに、回答者の 86% が、自社の取締役会が「コンプライアンスに関与している」と回答しました。この数値は一見高いように見えますが、グローバル平均の 93% には及んでいません。

「過去 20 年間に日本で発生した主要な企業不祥事の中には、行動規範が正式に策定され、コンプライアンス体制が機能していると考えられていた企業で起きたものも存在します。この事実は、重大な意思決定の局面において、基礎となるコンプライアンスの実践が実際には効果的に機能していなかった可能性を示唆しています」と、三ツ谷は説明します。「コンプライアンス体制を整備しても、その体制が実際に機能しなければ『絵に描いた餅』となってしまう」。

また、グローバル基準と比較すると、日本の経営陣は責任と説明責任に関して、やや消極的であるように映ります。その理由の一つとして考えられるのは、日本の経営陣が倫理を『管理すべきもの』ではなく、『あるべき姿』として捉えているという可能性です。この理由としては、取締役会が高レベルの監督のみを担当し、その主な役割は模範を示すことにあるという『従来型』の考え方が、日本ではいまだ主流であることに起因している可能性を示唆しています。

しかし同時にこれは、日本の取締役会が実践的なアプローチを採用することで、プログラムの価値をさらに高める可能性があることを示しています。」





第3章

「スピークアップ」 文化と独特の圧力

第3章 「スピークアップ」文化と独特の圧力

コンプライアンス推進の屋台骨「率直に意見を述べる文化」と報告に対する報復を恐れる従業員の不安

スピークアップ文化は、従業員が社内でより積極的な役割を果たすことを奨励する、より広範な概念の一部です。これは最終的に企業と従業員の双方に利益をもたらし、組織全体のレジリエンス向上に寄与します。また、率直に意見を述べる文化は、従業員の離職率の低減にも効果的です。少子高齢化による労働力不足が深刻化する日本において、これは特に重要な要素となると考えられます。

日本企業において、声を上げるための仕組みは依然として発展の初期段階にあるようです。しかし、そうした仕組みが存在する企業であっても、データはより深刻な問題を浮上させています。

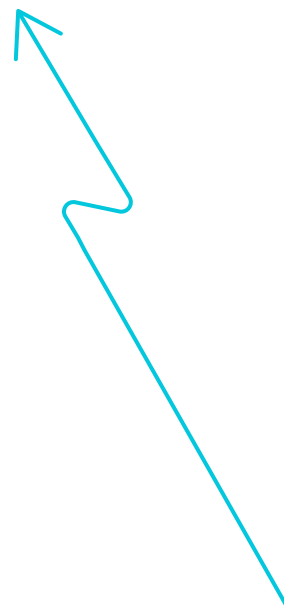
コンプライアンス違反が発生した企業では、体制が不十分であるだけでなく、その体制自体が積極的に不信感を抱かれているようです。さらに、管理職には従業員の懸念に適切に対処する能力が欠けているようです。

日本企業における「スピークアップ文化」について、経営幹部は他国と同様、課題を認識しています。具体的には、従業員が懸念を報告する際、報復やその他の不利益を恐れていると考えているようです。

日本では、回答者の56%が、声を上げない最大の理由として「従業員は、懸念を報告すればキャリアに悪影響が出ることを恐れている」を挙げています。この数値は、グローバル平均(57%)や米国(60%)とほぼ同一です。一方で、19%が自社のスピークアッププログラムに問題はないと回答していますが、これもグローバル平均と一致しています。

なお、この調査の回答者は現場の従業員ではなく、管理職以上の役職者である点は注目に値します。このデータは、問題の存在を示すだけでなく、組織各層のリーダーがそれらの問題を認識していることも示しています。

とはいえ、日本企業には、こうした課題への取り組みをさらに強化する余地があります。

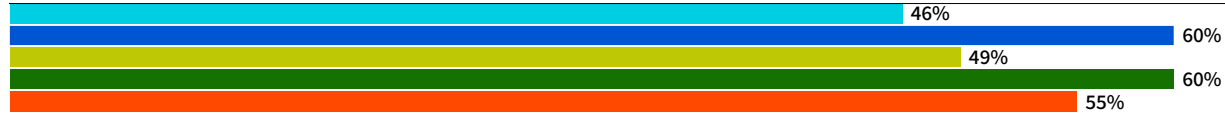


実施した施策のうち、社内の報告文化を大きく強化したもの

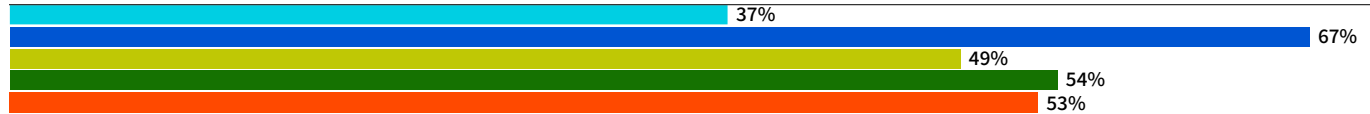
「貴組織では、率直な意見表明の文化を促進するために、以下のうちどのような取り組みを実施していますか？」（複数回答可）

■ 日本 ■ 米国 ■ ドイツ ■ 英国 ■ グローバル

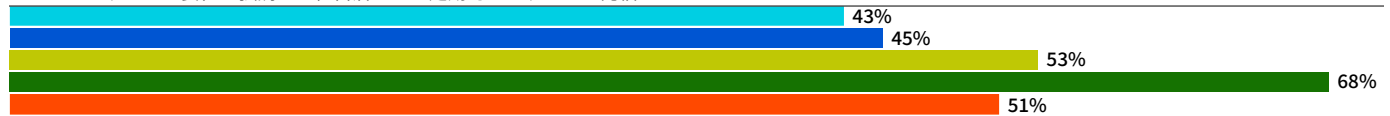
報復禁止ポリシーの明確化および広範な周知



匿名通報機能を備えた通報チャネル（例：ホットライン、オンラインポータル）



スピークアップの重要性を強調する経営層からの定期的なメッセージ発信



オンボーディングまたは研修におけるスピークアップ期待事項の定期的な周知



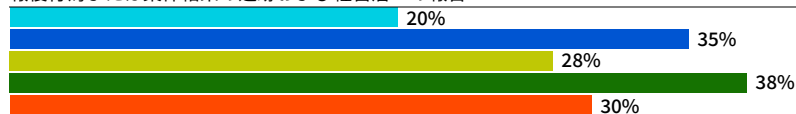
懸念事項の受領およびエスカレーション方法に関するマネジャー向け必須研修



第三者が当社のシステムを通じて不正行為を通報できる仕組みの整備



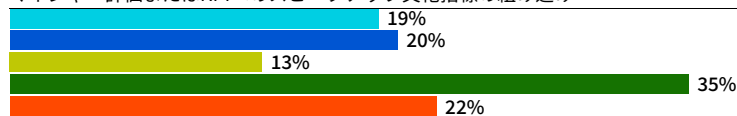
報復行為または案件結果の追跡および経営層への報告



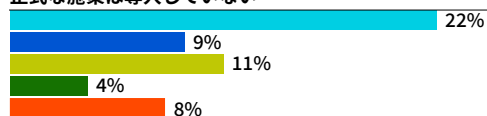
調査の証人を含む、報復リスクのある個人のモニタリング（例：職務変更、業績評価）



マネジャー評価またはKPIへのスピークアップ文化指標の組み込み



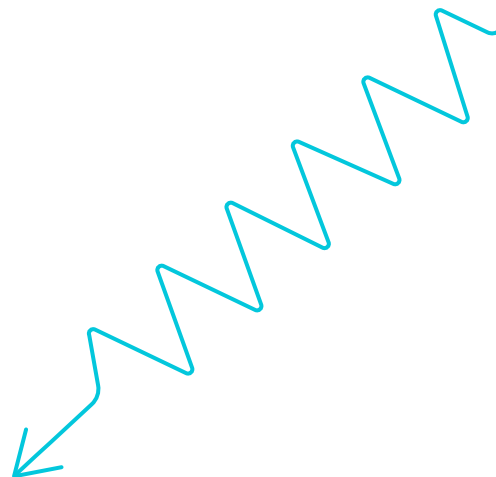
正式な施策は導入していない



後手に回りがちな スピークアップ文化の推進と サードパーティー対策

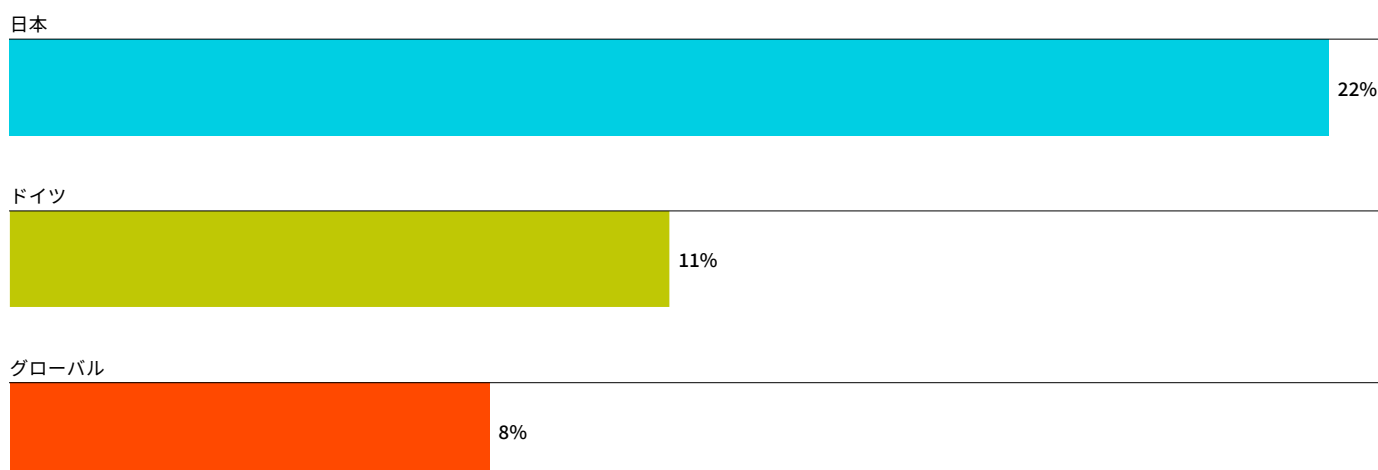
日本企業でスピークアップ文化を強化するための取り組みとして最も頻繁に行われている対策の上位 2 件は、「スピークアップ文化の重要性に関する従業員への教育」と、「通報チャネルを利用する機会の拡大」です。

その一方で、「何の対策も講じていない」日本企業の割合は 22% と、グローバル平均の 8% と比較して高い水準にあります。



「具体的な対策を講じていない」企業の割合ー日本・グローバル・ドイツ

過去 12 ヶ月間に、自社において内部通報文化を大幅に強化した取り組みとして『具体的な対策は講じていない』を選択した企業の割合



社内のスピークアップ文化を大きく強化した施策—日本

「過去12か月間に、貴組織が実施した施策のうち、社内の報告文化を大きく強化したものはどれですか？」(複数回答可)

スピークアップの重要性について従業員向け研修を実施した	46%
社内通報チャネルの可視性またはアクセス性を向上させた	40%
通報制度への信頼向上を目的として、社内ポリシーまたはプロセスを更新した	38%
匿名の従業員意識調査またはサーベイを実施した	37%
通報を慎重かつ報復なく受け止め、対応する方法についてマネジャー向け研修を実施した	32%
報復防止ポリシーを更新、または報復防止に関する保護について研修を実施した	23%
社内での成功事例や前向きな対応結果を周知した	22%
スピークアップに対して、金銭的または非金銭的なインセンティブや表彰を提供した	21%
過去12か月間に、特定の施策は実施していない	21%
ホットラインまたは受付システムを切り替え、またはアップグレードした	19%
通報プロセスの再設計において、労働組合または従業員代表を関与させた	14%

この結果からは、スピークアップ文化を確立するうえで日本企業が直面する問題が複数浮き彫りになっています。また、過去にコンプライアンス上の問題が2件以上発生した企業の回答と、問題がなかった企業の回答とには、大きな差が観察されました。

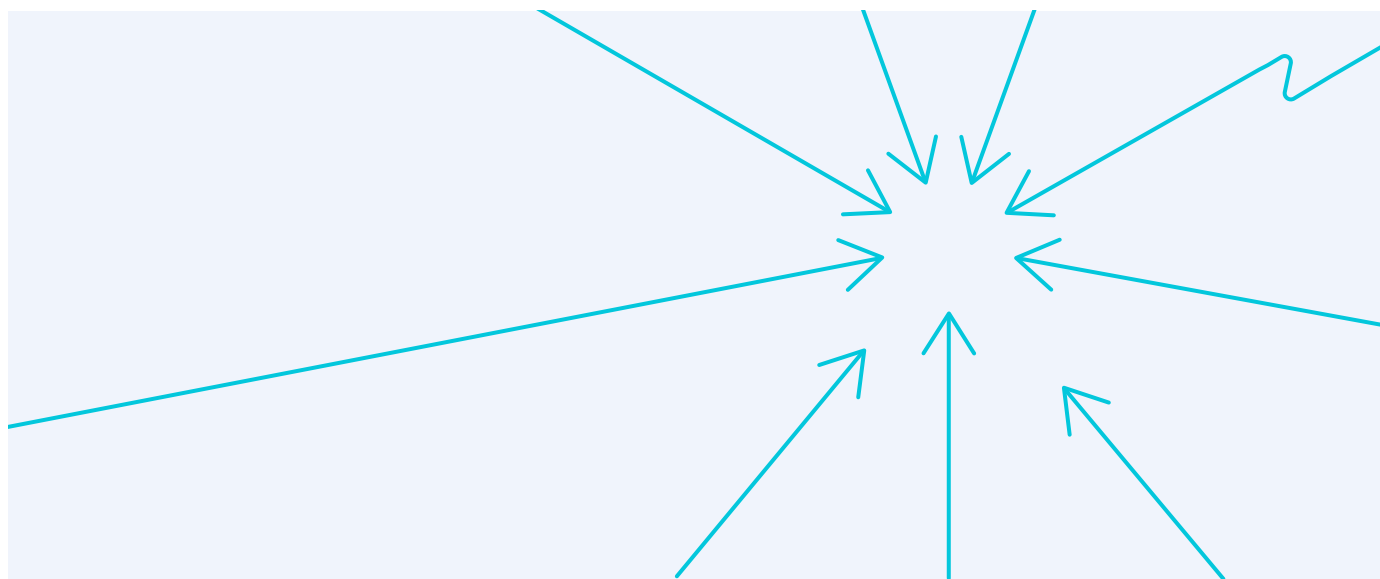
マネジャーが、懸念事項の取扱いやエスカレーション方法を一貫して理解していない：コンプライアンス上の問題が「ない」と回答した企業でこの回答を選択したのは12%であったのに対し、「2件以上ある」と回答した企業では62%が選択し、その差は50パーセントポイントにのぼりました。

懸念事項を報告すると、正当かどうかにかかわらず、キャリア上の不利益が生じるのではないかという従業員の不安：コンプライアンス上の問題が「ない」とした企業でこの回答を選択したのは29%であったのに対し、「2つ以上ある」と回答した企業では67%で、その差は38パーセントポイントにのぼりました。

従業員から提起された問題が対応または解決されていない(実際、またはそのように認識されている)：コンプライアンス上の問題が「ない」とした企業でこの回答を選択したのは24%であるのに対し、「2つ以上ある」と回答した企業では51%で、その差は27パーセントポイントにのぼりました。

「報復措置を恐れて声を上げることがためらう従業員にどのように働きかけるかは、世界中の企業が共通して持つ課題です。日本ではそれに加え、伝統的なビジネス カルチャーに根付く『熟議』や『合意形成』を重視する姿勢が、率直な意見表明をさらに困難にしている可能性も考えられます」と、三ツ谷は説明します。

「また、従業員がシステムに対して抱く信頼性の低さも問題です。そして懸念されるのは、実施されている対策の中で、従業員の中に信頼を築く対策の優先度が低いことです。教育や通報チャネルの宣伝などの対策を講じることも非常に重要ですが、問題を根本的に解決するには、従業員が声を上げることに対して深い懸念・不信感を抱くような企業文化を、どのように変革するかを考える必要があります。」



通報後の調査にかかる時間： 調査・解決とも長くなる傾向

日本における内部通報案件の解決にかかる時間は平均 73 日ですが、これはアジア太平洋地域の平均である 51 日やグローバル平均の 28 日を大幅に上回っています。

「日本の顧客企業との対話を念頭に、調査にグローバル平均よりもはるかに長い時間がかかる現象を説明する一因として考えられるのが、社内調査に伴う組織の関与のレベルです」と、三ツ谷は説明します。

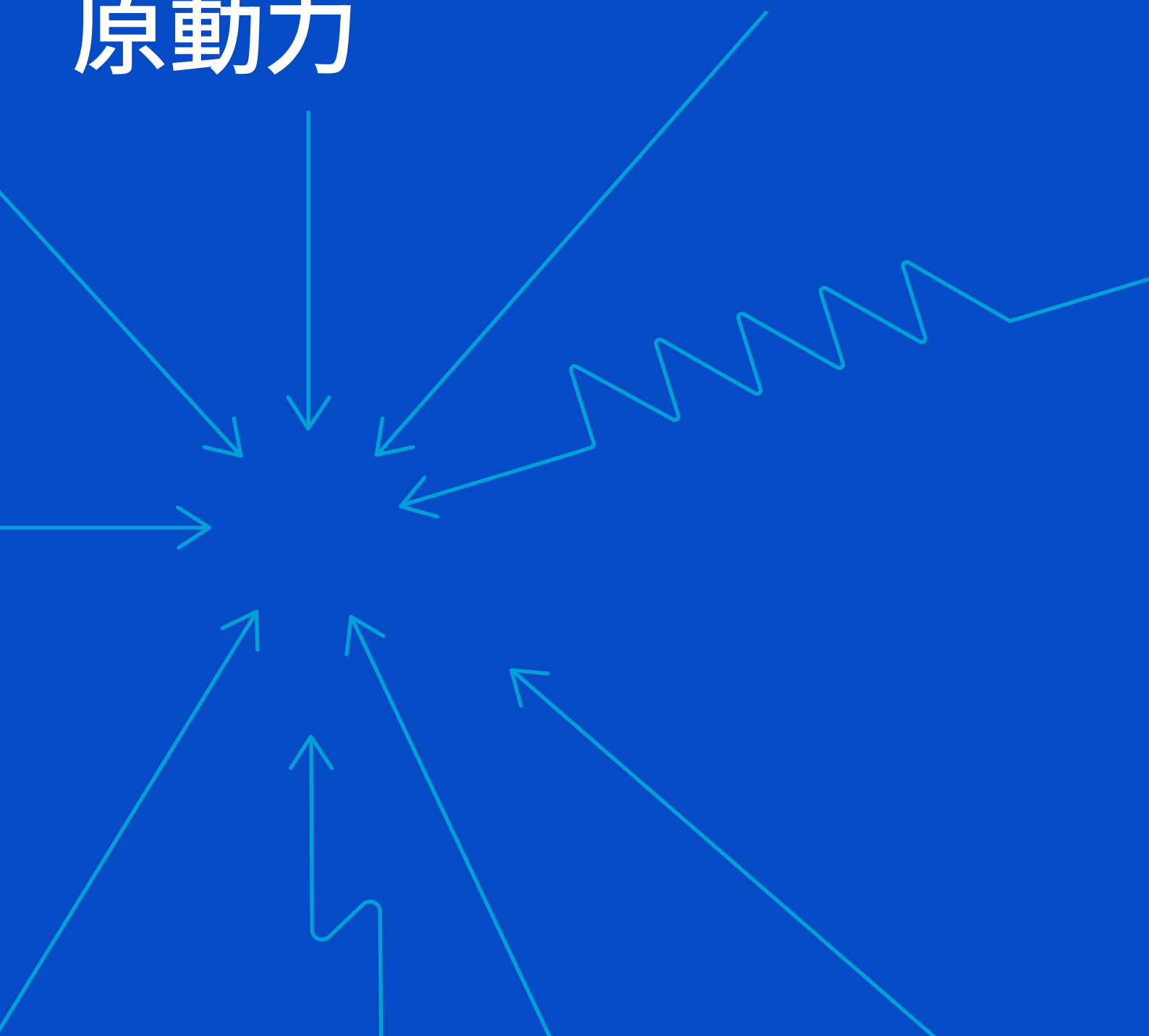
「日本企業では、結論を出す前にすべての関連事実が考慮されるよう、複数の利害関係者や部門が調査プロセスに参加することは珍しくありません。その結果、他国よりも詳細かつ包括的な調査が実施され、時間がかかっている可能性があります。

もう一つ考慮すべきなのは、非公式な問題解決の役割です。多くの日本企業では、従業員は正式な報告メカニズムに頼る前に、上司や人事担当者、その他の社内ルートを通じて懸念を提起することを好む傾向があります。その結果、最終的に正式な報告を上げるケースは特に深刻度が高い事案や、通常の対話では解決が難しいとみなさる事案に限られることも珍しくありません。

しかし、終身雇用システムが廃れ、従業員体験 (EX) が重視される昨今、このアプローチは今日の労働環境において効果を失いつつある可能性もあります。一見深刻度が高くない通報であっても、安易に無視すべきではありません。『小さく』思える問題であっても、総合的に分析すると職場文化や経営慣行、あるいは労使関係に関する広範な問題を浮き彫りにする材料とすることができるものが多くあるからです。」

第4章

規制・変革の重要な 原動力



第4章 規制・変革の重要な原動力

発効から約 20 年が経過した今でも影響を持つ J-SOX 規制の変化を追い風とすることが重要

規制は往々にして、リスク管理とコンプライアンスの変革を後押しします。「金融商品取引法」(J-SOX) は、制定から 20 年が経過した現在もなお影響力を及ぼし続けています。しかし、この法律は、日本企業に対し、サードパーティ・リスクをはじめとする重要な課題に取り組むよう義務づけたものではありません。

日本では、法制度や規制の存在はコンプライアンスへの投資を後押しするものの、他の地域で見られるような主要な推進力にはなっていないようです。コンプライアンスへの投資を推進する最大の理由として、日本では、「内部監査およびリスク評価の結果」(56%) が最多の回答となり、次いで「規制の変更および将来の執行」(39%) が続きました。

対照的に、フランス・ドイツ・英国では、「規制の変更」がそれぞれ45%、39%、53% で1位（または同率 1 位）となりました。

2025 年の内部通報者保護法改正は、企業間の明らかな格差を浮き彫りにしました。過去2年間に 2 件以上のコンプライアンス上の問題を抱えていた企業のうち、すでに同法に準拠していたと報告した企業はわずか 3% にとどまりました。これらの企業は、2026 年 12 月 1 日に施行される法改正や消費者庁の新たなガイドラインに先立ち、プロセスやコミュニケーション体制の強化を余儀なくされたようです。

その一方で、コンプライアンス上の問題がない企業の 68% は、すでに同法に準拠していたと回答しています。

56%

コンプライアンス投資の最大の推進要因は内部監査やリスク評価の結果であるとした日本企業の割合

過去 2 年間に 2 件以上のコンプライアンス上の問題を抱えていた企業が、改正内部通報者保護法に対応して講じた主な措置

44%

「調査またはエスカレーションプロセスの正式な確立」

21%

「報復防止に関する情報発信の改善」

18%

「内部通報受付担当者の設置」

J-SOX は、制定から 20 年が経過した今もなお、変革を推進し続けています。そのモデルとなった 2002 年の米国サーベンス・オクスリー法と同様に、企業のコンプライアンス問題の深刻度にかかわらず、企業の行動を広範かつ実質的に形作っているようです。

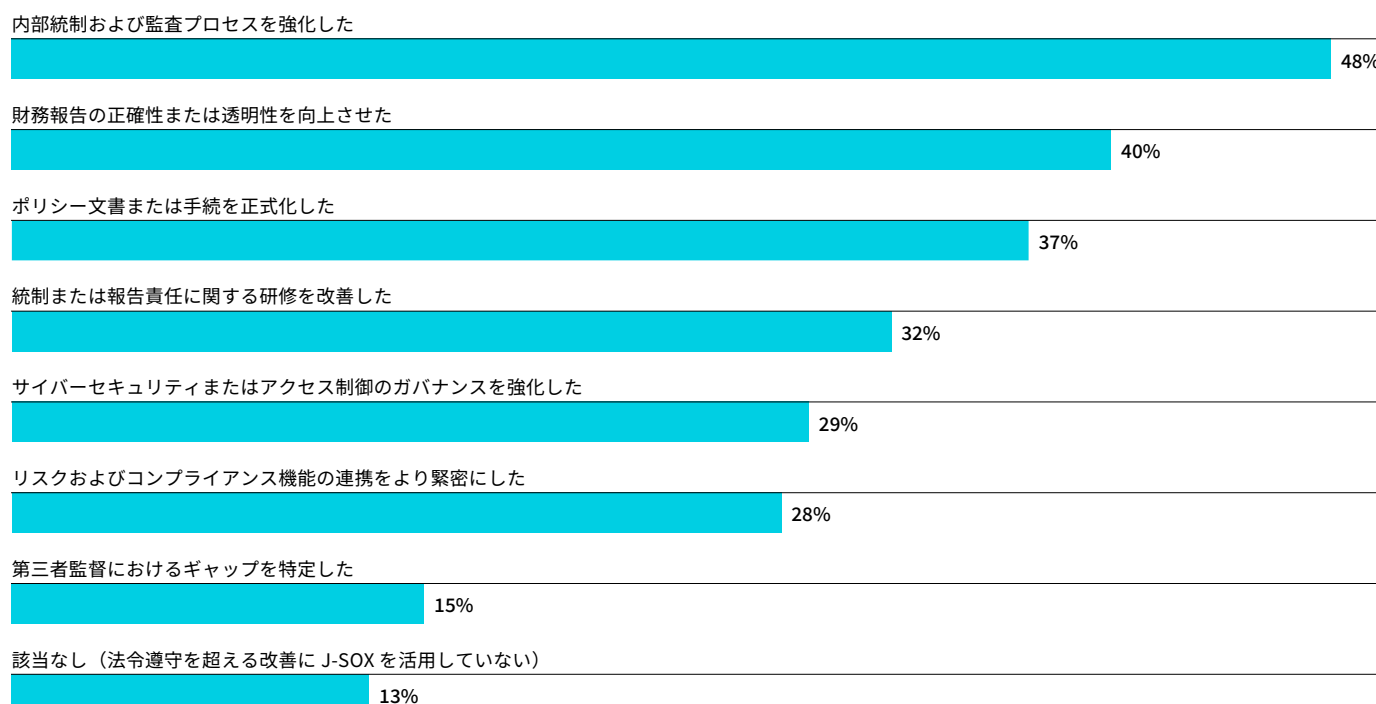
ただし、組織の状況は変化します。最初に法律が制定された際にコンプライアンスの遵守に苦労した企業も、現在では同法に完全に準拠するために必要な組織体制を確立している可能性があります。

「法令よりも内部監査の結果がコンプライアンス深化の推進力となるという調査の結果は、日本企業の多くでコンプライアンス文化が根付きつつあることを示唆しています」と、三ツ谷は説明します。

「しかし同時に、規制の変更により迅速な適応が求められる状況下においては、対応が遅れがちになる可能性も示しています。例えば、日本の大企業に一般的な事業部制の組織構造では、各事業部があたかも別個の組織であるかのように運営される傾向がありますが、この構造ではコンプライアンス対策も個別対応を余儀なくされ、結果としてリスクが高まる結果を招いてしまいます。規制を追い風としながら、組織全体ぐるみでコンプライアンス対策を実施していくことが有効といえるでしょう。」

過去 12 ヶ月間で J-SOX がコンプライアンスに与えた影響

「過去 12 ヶ月間、貴組織は J-SOX の要件をどのように活用して、内部プロセスやリスク管理の改善を図ってきましたか？」（複数回答可）



第5章

日本企業のリスク管理・ コンプライアンスと AI： 期待と不透明さ

第5章

日本企業のリスク管理・ コンプライアンスと AI： 期待と不透明さ

AI の活用については楽観的な見方が支配的だが
その影響は依然として不透明

リスク・コンプライアンス分野における AI の活用には、ある程度の期待が寄せられています。AI の導入が大幅な予算削減につながるという懸念はほとんどありません。しかし、AI は R&C プログラムが直面する最大の問題の解決策とはなりえていないようです。

今後 12 か月間で倫理・コンプライアンス (R&C) プログラムを大幅に改善するために何が必要かとの質問に対し、日本の回答者の 42% が「テクノロジー／分析基盤の高度化」を挙げましたが、これは「上級経営層からのより強力な支援」を挙げた 33% を上回りました。グローバル平均は 54% であり、R&C 分野全体でテクノロジー活用の機運が高まっていることを示しています。

その一方で、コンプライアンス プログラムにおける AI の評価は肯定的ではあるものの、圧倒的な支持というわけではないようです。回答者の約 54% は、AI がリスクおよびコンプライアンス部門の業務に「大幅な」あるいは「ある程度の」改善をもたらすと考えています。

一方で、世界的な傾向と同様に、34% が「わからない」または「判断するには時期尚早」と回答しており、期待を抱きつつも懐疑的な姿勢を取る企業も少なくないことが伺えます。AI によって人員やリソースが削減されることを懸念する声は 3% と、非常に限られています。

54%

コンプライアンス・プログラムが
AI の導入により
「大幅」または「ある程度」改善されると
考えている回答者の割合

AI の導入は進んでいます。しかし、現在最も一般的な用途は、リスク スコアリング、研修、レポート作成など、複雑性が最も低く、導入が最も容易なものに限られているようです。

プログラム分析やプライバシーリスク管理といったより高度な用途については、導入率は依然として 20% から 30% 程度という控えめな数字にとどまっていますが、これは世界的な傾向とも一致しています。

また、日本のコンプライアンス プログラムにおける弱点として指摘されているサードパーティー スクリーニング分野における AI の導入率は 13% と、まだ利用は限定的であるようです。

13%



サードパーティー リスク スクリーニング
およびデューデリジェンスに
AIが活用されているとした
回答者の割合

コンプライアンス・プログラムにおける AI の活用状況

「現在、貴組織のコンプライアンスプログラムのどの分野で AI を使用していますか？」／

「今後 12 ヶ月間に、貴組織のコンプライアンスプログラムのどの分野で AI を使用する予定ですか？」（複数回答可）

■ AI を現在利用中

■ 12 か月以内に利用開始予定

不正行為の可能性に関するモニタリングおよび監視



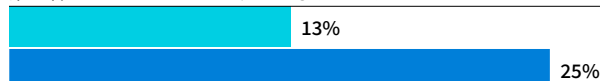
調査支援



トレーニング



第三者リスクスクリーニングおよびデューデリジェンス



回答者には、AIを活用できる 9 分野のリストが提示されました。この中から、日本の回答者は平均して 2～3 分野を選択しており、これはグローバル平均と一致しています。

しかし、今後 12 ヶ月間の導入見通しについて尋ねたところ、より意欲的な姿勢が浮き彫りになりました。日本企業は、AI の利用を大幅に拡大し、コンプライアンス業務における導入をさらに推進する計画を立てていることが多いようです。モニタリングや監視における AI の利用はほぼ倍増すると予想されます。同様に、証拠の精査、パターン検出、レポート作成などの調査支援においても、大幅な成長が見込まれています。

ベースラインは低いものの、サードパーティーリスクのスクリーニングやデューデリジェンスにおける AI の活用は、今後 12 ヶ月でほぼ 2 倍になると予想されています。しかし、自社プログラムにおけるこの重大な課題に対処するために AI を活用すると見込んでいる日本企業は、12 ヶ月後であってもわずか 4 分の 1 にとどまっています。

「日本企業が R&C プログラムの明確な投資先として位置付けているのが『テクノロジー』であることから明確なように、この分野には多額の投資が行われています。しかし、自社の課題に対する理解を欠いたままの投資は、資金の配分ミスを招くリスクを伴います」と、三ツ谷は説明します。「また、スピークアップ文化の醸成などによる健全な企業文化の構築なしにテクノロジーに投資を行っても、『もぐらたたき』のような結果になってしまうことが予想できます。従業員が声を上げることでできるテクノロジーに投資することも重要と言えるでしょう。」

第6章 総括





第6章 総括

自社の強みを伸ばし 伸びしろを補強するコンプライアンス対策を

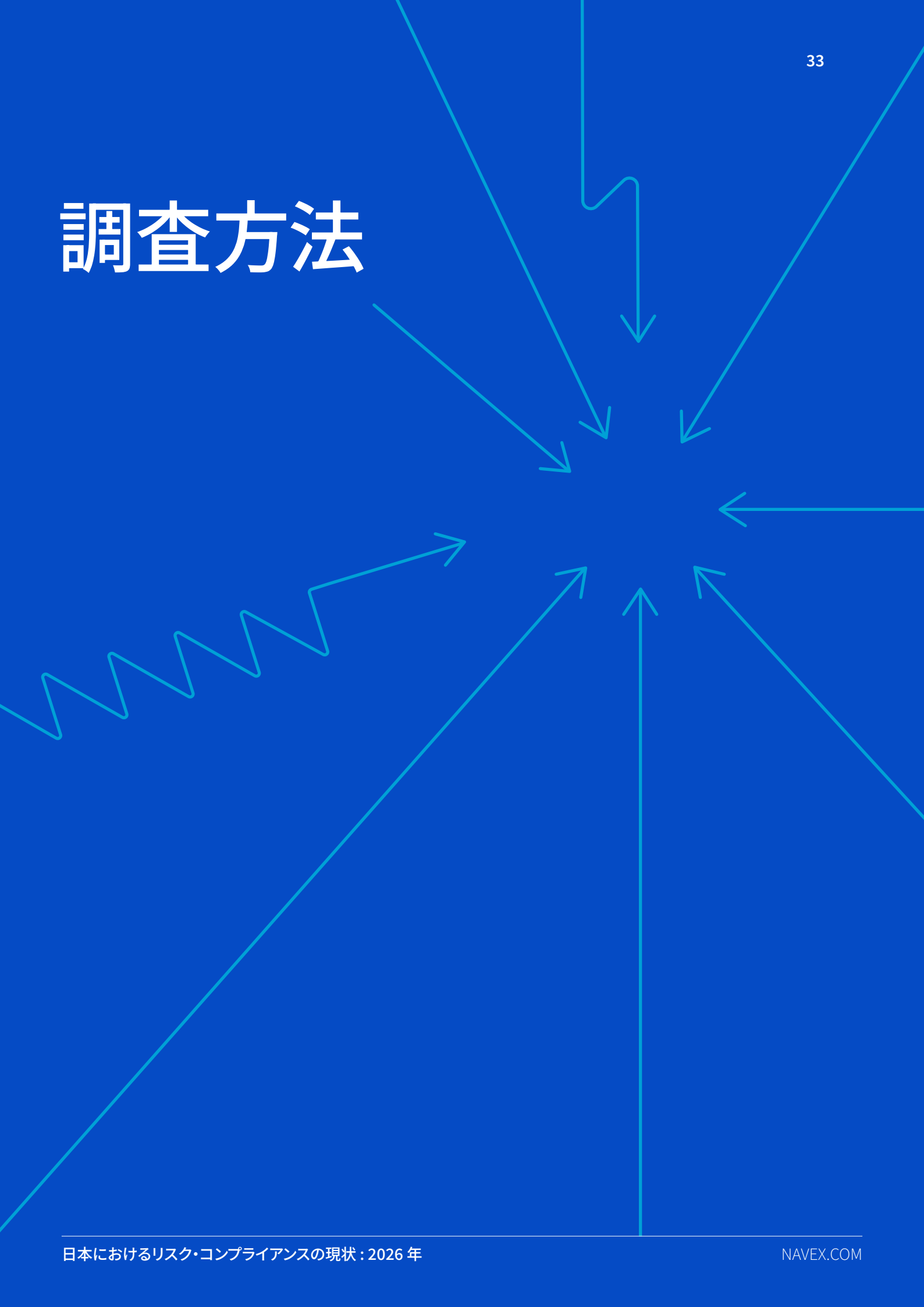
本レポートでは、2026年1月から2月にかけて実施したグローバル調査の結果をもとに、日本企業のコンプライアンスの現状を世界全体との比較を通じて考察しました。

調査結果からは、日本企業のコンプライアンスプログラムは成熟度を含め、おおむねグローバル水準にあることが確認されました。一方で、調査の解決までの時間やスピークアップ文化の醸成、サードパーティーのコンプライアンス対策など、日本企業が今後さらに強化すべき領域も明らかになりました。

これらの課題は、制度や仕組みの整備だけではなく、企業文化そのものに関わるテーマでもあります。コンプライアンスプログラムをさらに前進させるためには、経営層や取締役会等のハイレベルからのさらなる働きかけとともに、従業員が疑問に対して声を上げることのできる環境の醸成が欠かせません。

調査でも明らかになった通り、プログラムの成熟度や経営層の倫理意識の高さなど、日本企業にはコンプライアンスが根づく土壌が備わっています。しかしそこで満足してしまうのではなく、刻一刻と変化する状況に対応するために世界の醸成を理解し、自社の強み・伸びしろに合わせた施策を打っていくことで、世界の舞台で活躍する企業体力の基盤となる、強靱なガバナンス体制を実現することが可能になります。

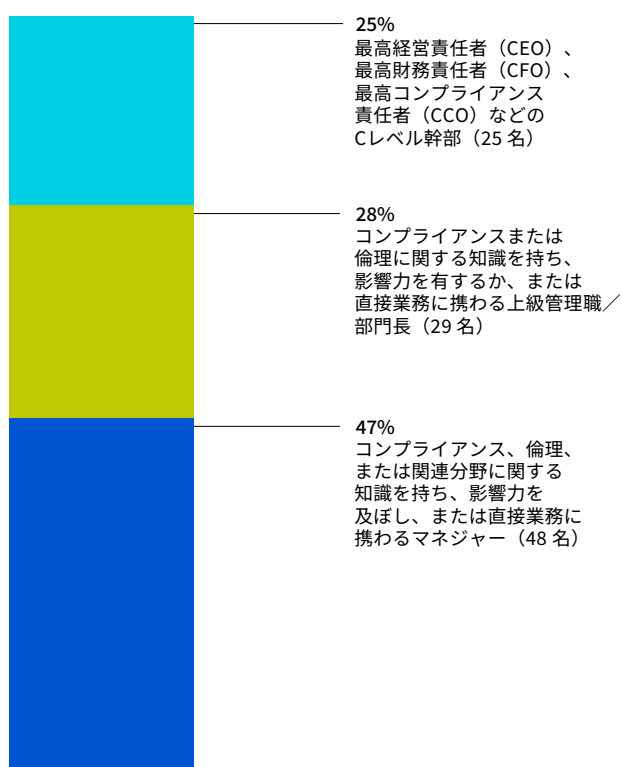
調査方法



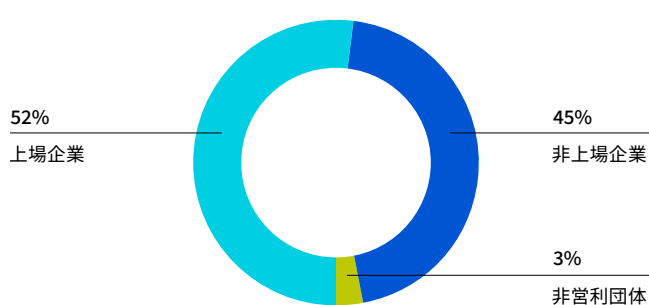
NAVEX と、B2B マーケティングおよびブランディングのリーディングエージェンシーである alan は、医療・社会福祉、製造業、科学・技術サービス、小売、公益事業など、世界中のさまざまな業界にわたる 1,179 名の企業幹部を対象に調査を実施しました。日本に関する調査結果は、日本在住の 102 名の回答者に基づいています。実地調査は、2026 年 1 月 5 日から 2 月 5 日にかけて、iResearch Consulting Group によって実施されました。

四捨五入のため、合計が 100% に満たない場合があります。

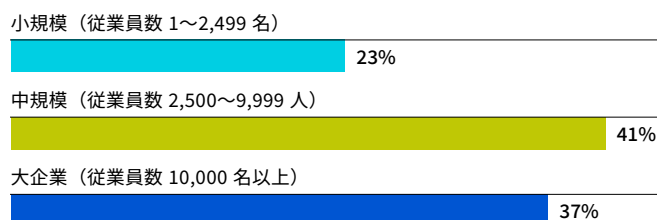
日本における役職構成 (サンプル)



所有形態

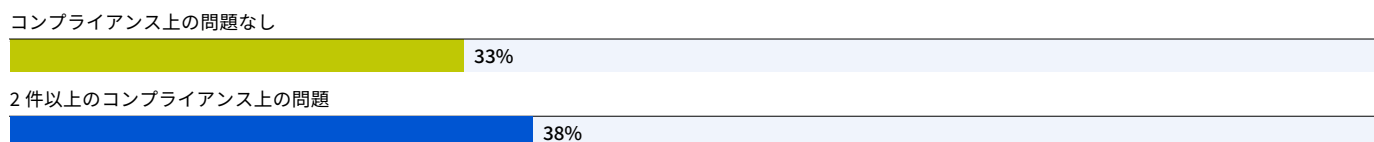


企業規模*



*注: 3つのグループ間で比較する際のデータの安定性を確保するため、企業規模は一部調整されています。

過去 2 年間に経験したコンプライアンス上の事案数**



**注: 本レポートでは、コンプライアンス上の問題を 1 件を基準値 (すなわち、おおむね平均的な実績) として扱っています。つまり、問題が 0 件の場合は平均以上の成果、2 件以上は平均以下の成果を意味します。この閾値を設定することで、統計的に安定した比較を行うために、各グループの規模を均等に保つことができます。

関連するコンプライアンス上の問題は、以下のとおりです: データプライバシーまたはサイバーセキュリティの侵害、規制上の義務の履行困難、立証された従業員による訴訟、倫理またはコンプライアンスに関する否定的なメディア報道、サードパーティーの倫理またはコンプライアンス上の不備、経営幹部の不正行為による評判の毀損、または監督機関による法的または規制上の措置。

NAVEX® | Northstar Report

NAVEX は、世界中の数千社のお客様から信頼され、最も重要なビジネス成果の達成を支援しています。NAVEX は、統合されたリスク、コンプライアンス管理ソフトウェア、サービスにおけるグローバル リーダーとして、業界で最も包括的なガバナンス、リスク、コンプライアンス（GRC）情報システムの NAVEX One プラットフォームを通じてソリューションを提供しています。

詳細については、[NAVEX.com](https://www.navex.com) と当社の[ブログ](#)および [X](#)・[LinkedIn](#) でご確認ください。

日本

〒104-0031
東京都中央区
京橋3-1-1
WeWork東京スクエアガーデン内 14F
www.navex.com/ja-jp/
+44 (0) 20 8939 1650

米国

5885 Meadows Road, Suite 500
Lake Oswego, OR, 97035
United States
info@navex.com
www.navex.com
+1 (866) 297 0224