



No.CRM\_002

2026年2月9日

STRATEGIC COMPLIANCE INSIGHTS / 2026年2月号

## なぜ、コンプライアンスは息詰まる / 行き詰まるのか？

～「やらねばならぬ（他人事）」を「やりたい（自分事）」  
へ変える平時対応の処方箋



### 1. はじめに

有名企業のコンプライアンス違反事件が相次ぐ今日、コンプライアンスが企業経営にとって重要なことに異を唱える人はいないでしょう。しかし他方で、「コンプライアンス」という言葉には、どこか息苦しいイメージが付きまとつることもまた事実です。

「コンプライアンスが“自分事”になっていない」

「コンプライアンス重視の組織文化風土を醸成しなければ」

こういった声が聞こえるのは、人々が「コンプライアンス」を大切なものだと頭では理解しつつも、心のどこかに「引っ掛かり」を覚えているからではないでしょうか。

今回は、この「引っ掛かり」を解消し、コンプライアンスの自分事化や組織文化風土醸成を推進するためのアイデア、「コンプライアンス×ブランディング」についてお話しします。

### 2. 「引っ掛かり」の正体

人びとが「コンプライアンス」という言葉に抱く心理的な「引っ掛かり」の正体は、利益を優先すればコンプライアンスが疎かになり、コンプライアンスを徹底すれば利益が減る、という二者択一思考です。

コンプライアンスは、企業の利己的・独善的な利益追求に歯止めをかけるものと位置付けられてきました。要するに、企業は放っておくと他人の権利や地球環境を踏みにじってまで経済的利益を追求する事があるので、コンプライアンスという枠をはめて、その範囲でのみ利益を追求すべきだ、というわけです。

しかし、企業にとって経済的利益の追求は最も重要な目的の一つであり、そのために日々多くの人が懸命に働いています。しかも、圧倒的多数の人々は、悪事を働いて暴利をむさぼっているわけではなく誠実に仕事をしているわけです。だから、「コンプライアンスのために利益を犠牲にしないさい」と言わされると、モヤモヤを感じてしまうのです。

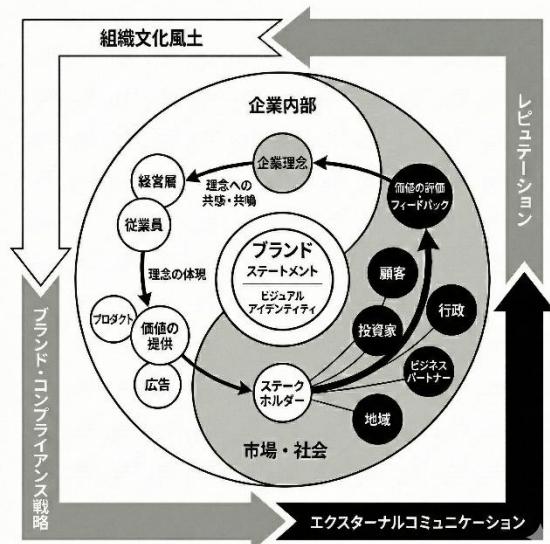
### 3. 二者択一思考の克服

しかし、コンプライアンスと経済的利益の追求は本当に二者択一の関係にあるのでしょうか。そんなことはありません。実は、両者は二者択一どころか、お互いに高め合う関係にあるのです。

そのためのアイデアが、  
「コンプライアンス×ブランディング」です。

ここで、「ブランド」について簡単に確認しておきましょう。様々な考えがありますが、本稿では、ひとまず「単なるロゴや名称を超えた、その企業特有の『らしさ』を指すもの」であるとします。例えば、「リンゴのマーク」を目にしたときに多くの人の脳裏によぎるプロダクトの性能やデザイン、CM等のおしゃれなイメージ、クリエイティブで挑戦的な企業の姿勢、プロダクトを実際に使用した体験やそこに紐づく個人的な想い出…それらの総体が「ブランド」です。

また、ブランドには、組織が顧客や社会に対して行う「約束」という側面もあります。先ほどの例で言えば、「リンゴのマーク」のプロダクトやサービスの提供者は、顧客が持つイメージやストーリーに沿った事業活動を首尾一貫して続けることを約束し、実際にその通りの振る舞いをする（=約束を守る）からこそ、多くの人が共感し、プロダクトやサービスを選択する、というわけです。



「コンプライアンス」についても確認しておきましょう。もともと日本において、コンプライアンスは「法令遵守」であるとされてきました。ところが、今日では単に「ルールを守る」だけでなく、「社会の期待」に応えることを内包する概念であると言われることが増えてきました。これは、企業が社会的存在としての責任を果たすためには、法令はもちろん社会の期待にも応えることが求められているからであると言えるでしょう。

このように、「コンプライアンス」と「ブランド」という概念について改めて考えてみると、両者は非常に近い概念であることが分かります。ほとんどの企業は、表現の違いはあれど、「ルールを守る」「社会の期待に応える」といったコンプライアンスの構成要素をアイデンティティ（=らしさ）の一部とし、顧客に対し約束しています。コンプライアンスはブランドの一部であるといってよいでしょう。

ところで、企業が「ルールを守る」「社会の期待に応える」存在であろうとするのは「そうすることが、善いことだから」というだけではありません。私たちの多くは、誠実な企業と取引をしたいと考えています。すぐに法律違反をしたり、他者の権利を踏みにじって傷つけるような「信用ならない企業」は、長期的な取引や重要な取引の相手として選ばれることは少ないでしょう。つまり、「ルールを守る」「社会の期待に応える」は長く選ばれ続け、持続的に経済的利益を享受するための合理的な戦略という側面があるのです。

このように、企業のブランド戦略の側面からコンプライアンスを見てみると、両者は相反するどころか相互に高め合う関係にあり、コンプライアンスには「やればやるほど利益が増大していくもの」という面があります。

コンプライアンス×ブランディングは、コンプライアンスのこのような側面に注目して、多くの人がコンプライアンスについて抱えている「引っ掛け」を解消し、コンプライアンスを「守るためのコスト（出費）」から「将来の収益の基盤（投資）」へ、「単なる法令遵守」から「パーパス（存在意義）の実現手段」へ、そして「やらねばならぬこと（他人事）」から「やりたいこと（自分事）」へと転換させるプログラムです。

#### 4. コンプライアンス×ブランディングの進め方

コンプライアンス×ブランディングは、大きく「見つける」「表現する」「発信する」という3つのフェーズで構成されています。以下に、具体的施策の細部を省き、それぞれのフェーズの概要と目的について説明します。

## ① 組織の目的（パーカス、MVVなど）とコンプライアンスの接続

最初のフェーズは、組織の目的とコンプライアンスの接続です。先ほど述べた通り、多くの人にとってコンプライアンスは未だ法律問題であり、企業活動に外側から枠をはめるものと捉えられています。そこで、まずこの先入観を取り払うために、自分たちの企業の目的達成に、コンプライアンスがどのように役に立つかということを言語化して共有することで、組織の目的コンプライアンスを接続するのです。



具体的な手法としては、組織の価値観について語り合うワークショップ型の研修<sup>1</sup>が挙げられます。組織の目的は、企業が策定するパーカス（存在意義）や、MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）などのほか、創業者や先人たちが大切にしてきた価値観や、それらを踏まえた組織の判断基準などに表れています。ワークショップでは、小グループに分かれて組織の目的とコンプライアンスの関係について語り合い、共有していきます。ワークショップ参加者の声を聞くと、改めて語り合うと意外と多くの人が同じ価値観を共有している事実に気づかされ、新鮮な驚きがあるようです。

なお、ワークショップには、参加者が自信を持って「それは、うちの会社の価値観とは相容れないから、止めるべきだ」という意見を言いやすくなり、組織の自浄作用を向上させる効果も期待できます。個人的な価値観ではなく、組織が共有している（合意している）価値観・判断基準であることを事前に確認し合うことで、意見を述べる自信が生まれるのであります。

大企業などで、全員にワークショップを実施することが難しい場合には、特定の階層や部門で実施し、ワークショップの様子をグラフィック・レコーディング や動画撮影で記録・編集し、社内公開するという方法もあります。これは、ワークショップを「その場限り」のものにせず、後日簡単に振り返れるようにするための手段としても有効です。

## ② ステートメントやヴィジュアルによる表現

ワークショップは、コンプライアンスに対する認識を変えるための強力な手段ですが、一度に多くの人びとに実施することができない、頻繁に実施することが難しく効果が持続しにくいという弱点があります。この弱点を補い、多くの人と一度に「自社の目的とコンプライアンス接続」を共有

<sup>1</sup> 筆者が展開しているワークショップの具体的な設計や手法については、[「コンセプトドリブン・コンプライアンス: 担当者の9割が見落としている企業コンプライアンスの極意 \(Amazon Kindle\)」](#)をご参照ください。

し、かつ持続的に実感してもらうには、自社のコンプライアンスに対する姿勢を短い言葉（ステートメント）やヴィジュアルで表現することが有効です。

ステートメントは、簡潔な言葉の中に多くのコンテクストを持たせ、一度に多くの人と同じ考え方や世界観を共有するのに有効な手段です。文字だけのステートメントでは表現できることは限られていますが、ヴィジュアルによる表現を加えることで、さらに多くのコンテクストを表現することが可能になります。

ステートメントやヴィジュアルの制作は、コンプライアンス部門が手作りするのではなく、プランディングの経験に長けた専門のクリエイターと共にに行なうことが重要です。既存のプランディングとの齟齬があると、「コンプライアンスとビジネスとは雰囲気が異なるもの」という印象を与えること、会社の公式の広告物として対外的にアナウンスできなくなる場合があるためです。

また、「既存の広告キャンペーンと違って、クリエイティブに予算がつかないプロジェクト」という印象を与え、コンプライアンスを陳腐化してしまう可能性もあるでしょう。後述の外部発信の観点からも、会社の公式の広告物として耐えうるクオリティを担保しなければなりませんので、高い効果や他の施策との連動を考える場合には、プロのクリエイターの助力は不可欠といえるでしょう。

最近の事例としては、大和アセットマネジメント株式会社の事例があります<sup>2</sup>。

### ③ コンプライアンスの対外発信

三つ目のフェーズは、コンプライアンスの対外発信です。コンプライアンス×プランディングにおいては、コンプライアンスは企業が顧客に選ばれるための手段の一つですから、自社がどのような考え方でどのような取り組みを行っているかを顧客に知ってもらう必要があります。

しかし、単に「私たちはコンプライアンスを重視しています」と言うだけでは、多くの顧客に自社の考えを適切かつ効率的に知ってもらうことは難しいでしょう。マーケティング的な視点で、プロダクトやサービスのキャンペーンと連動させたり、Web サイトや SNS だけでなく、ステークホルダーと直に対話できる場所でアピールする方法を考えたり、メディアの取材を受けたり法務系のアワードにノミネートし受賞を狙うなど、複数の施策を戦略的に組み合わせることが有効です。上場会社であれば、統合報告書の記載を充実させるなど、IR と連動させることも有効な手段の一つです。

<sup>2</sup> [大和アセットマネジメント法務コンプライアンス部が挑む企業価値向上の新しいアプローチ - BUSINESS LAWYERS](#)

中でも、コンプライアンス×プランディングで特徴的なのは、インタビュー映像の制作<sup>3</sup>です。これは、役員や従業員が互いにインタビューし合い、自ら撮影・編集を通じてドキュメンタリー映像を制作するもので、各自が語り手、聞き手、記録者を体験することで、互いの価値観や世界観に耳を傾ける姿勢を養うものです。



普段一緒に働く仲間が、カメラの前で「自社の誇り」や「コンプライアンスへの想い」を熱く語る姿は、理屈を超えて同僚の心を打ち、共感の連鎖を生んでいきます。これにより、「自分たちもこうありたい」という健全な組織風土が醸成され、企業風土に則った自発的な行動変容が促される効果が期待できます。もちろん、作成した素材を編集し、ブランドムービーとして社外に発信することも可能です。

役職員のコンプライアンスへの「参加意識の醸成」に留まらず、実際に「参加してもらう」ことで、より強力に「自分事化」を促すためのプログラムです。

## 5. まとめ

ブランド戦略としてのコンプライアンスは、単に「不祥事を起こさない」ための守りの活動ではありません。それは、企業の誠実さをブランド価値へと昇華させ、顧客に選ばれ、従業員が誇りを持って働く組織を創るための「経営戦略」です。このマインドセットの転換こそが、現代の企業が持続的な成長を実現するための第一歩となるでしょう。

<sup>3</sup> 映画監督 × 弁護士、異色のタッグが切り拓くコンプライアンス“自分ごと化”の新境地 - Business & Law (ビジネスアンドロー)

## 最新情報 \*2026/2/9時点

### 掲載記事のご紹介

- 三浦悠佑弁護士（パートナー、第一東京弁護士会）が、「ビジネス法務」2026年3月号（中央経済社）の「【特集1】新人法務の「初めて」を成功させる——指導の現場から」に「コンプライアンス——企業価値向上への道筋を描く」と題する記事を寄稿しました。

[https://www.chuokeizai.co.jp/bjh/latest/#page\\_idx\\_12008](https://www.chuokeizai.co.jp/bjh/latest/#page_idx_12008)

### セミナー開催予定

- 【ヘルスケア企業向けコンプライアンスセミナー】なぜ不祥事は繰り返されるのか～医療機器業界を例として～ 現場理解から始める、企業価値を守るコンプライアンス戦略を考える  
開催日：2026年2月16日（月）

<https://www.aplawjapan.com/news-events/20260123>

### 開催済みセミナーのご紹介

- 三浦悠佑弁護士（パートナー、第一東京弁護士会）が、2026年2月3日に、企業研究会様主催のオンラインセミナー「ブランド戦略としてのコンプライアンス ー近年の企業不祥事を踏まえ、ブランド戦略の視点から企業価値を棄損しないためのコンプライアンスの重要性を解説ー」に登壇しました。

### 当事務所主催イベントのお知らせ

- 【オンライン説明会】欧州最大の経済大国・ドイツでのビジネス成功を支える！「人材育成プログラム」  
主催：隅田貴氏（日独産業協会（DJW）駐日代表） / 渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 / Atsumi & Sakai Europa GmbH - Rechtsanwälte und Steuerberater\* / 花岡税理士事務所  
開催日：2026年2月12日（木）

<https://www.aplawjapan.com/news-events/20250109>

\*ドイツ連邦共和国における法務・税務サービス提供法人

## 執筆者・お問い合わせ先



弁護士 三浦 悠佑 (パートナー、第一東京弁護士会)

E-mail: [yusuke.miura@aplaw.jp](mailto:yusuke.miura@aplaw.jp)

企業不正対応を中心に企業法務全般を担当後、大手国際海運企業グループで不正再発防止プロジェクトに従事。帰任後は「コンプライアンス×ブランディング」の牽引役として、コンプライアンスによる企業の非財務価値向上に挑戦している。近著「ブランド戦略としてのコンプライアンス～ステークホルダーからの共感と信頼が生む競争優位」（第一法規）、The Legal 500 Asia Pacific Risk management and investigations Leading Partners (2026)、弁護士ドットコム「弁護士と法務部が選ぶベストビジネス弁護士 100」危機管理・コンプライアンス部門 (2025)、The Best Lawyers Governance and Compliance (2021～2026)。

\*\*\*

本ニュースレターに関する一般的なお問い合わせは、下記までご連絡ください。

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 不正調査・リスクマネジメントプラクティスグループ

Email: [crmpg@aplaw.jp](mailto:crmpg@aplaw.jp)

当事務所のニュースレターをご希望の方は[ニュースレター配信申込フォーム](#)よりお手続きをお願いいたします。

また、バックナンバーは[こちら](#)よりご覧いただけます。

このニュースレターは、現行の又は予想される規制を網羅的に解説したものではなく、著者が重要なと考える部分に限って、その概要を記載したものです。このニュースレターに記載されている意見は著者個人の意見であり、渥美坂井法律事務所・外国法共同事業（「渥美坂井」）の見解を示すものではありません。著者は明白な誤りを避けるよう合理的な努力は行いましたが、著者も渥美坂井もこのニュースレターの正確性を保証するものではありません。著者も渥美坂井も読者がこのニュースレターに依拠することによって生じる損害を賠償する責任を負いません。取引を行う場合には、このニュースレターに依拠せずに渥美坂井の弁護士にご相談ください。

### 東京オフィス | Tokyo Head Office

〒100-0011 東京都千代田区  
内幸町 2-2-2  
富国生命ビル（総合受付：16F）



### ニューヨーク提携オフィス |

New York Affiliate Office  
1120 Avenue of the Americas,  
4th Floor  
New York, New York 10036



### ブリュッセルオフィス |

Brussels Office  
CBR Building, Chaussée de la Hulpe  
185, 1170, Brussels, Belgium



### 大阪提携オフィス |

Osaka Affiliate Office  
(A&S 大阪法律事務所)  
〒530-0005 大阪府大阪市北区  
中之島 2-3-18  
中之島フェスティバルタワー16階

### ロンドンオフィス | London Office

85 Gresham Street,  
London EC2V 7NQ, United Kingdom



### ホーチミンオフィス |

Ho Chi Minh Office  
10F, The NEXUS building, 3A-3B Ton  
Duc Thang Street, Sai Gon Ward, Ho  
Chi Minh City, Vietnam



### 福岡提携オフィス |

Fukuoka Affiliate Office  
(A&S 福岡法律事務所)  
〒810-0001 福岡県福岡市中央区天神  
2丁目 12-1 天神ビル 10階



### フランクフルト提携オフィス |

Frankfurt Affiliate Office  
Barckhausstraße 1 (8th Floor), 60325  
Frankfurt am Main, Germany

