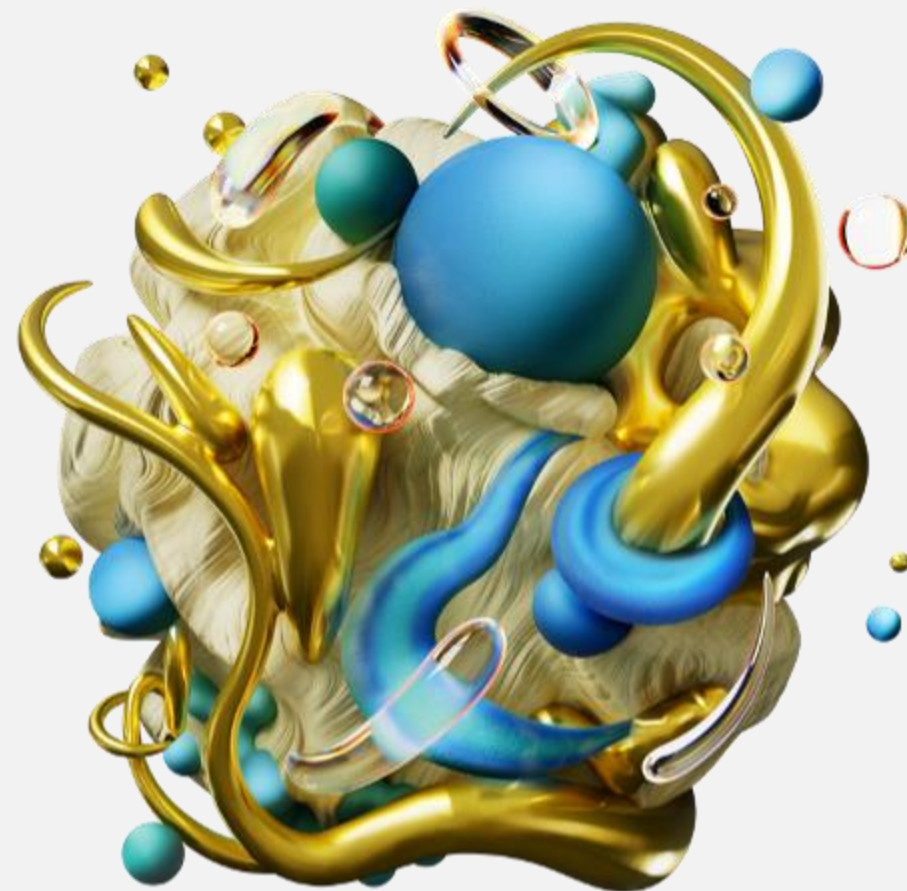


カスタマーサクセスの転換点

— 調査結果から読み解く未来への道しるべ —

原著：Customer Success: An inflection point - Navigating the crossroads of an identity crisis -

注意事項：本誌はDeloitte Digitalが2025年4月に発表した内容をもとに、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社が翻訳・加筆したものです。原文（英語）をご参照されたい場合は恐れ入りますが、[Globalサイト](#)よりお問い合わせください。





今日の企業にとってカスタマーサクセス（CS）は、顧客が製品やサービスを選び、活用し、価値を実現化するための重要な機能です。近年では、コスト増や生成AIの台頭に伴い、CSチームにとって、社内での役割、戦略目標、コストパフォーマンス、適切な人材配置等、多岐にわたる課題が顕在化しています。

カスタマーサクセス（CS）の責任者であるチーフカスタマーオフィサー（CCO）は、自社のCSのゴールとその達成への道筋を描く役割を担っています。成功しているCCOは、最高経営責任者（CEO）と協働し、CSを経営陣レベルで取り組むべき優先事項として位置づけることに尽力しています。CCOは他のチームへ掛け合い、CSの影響力を拡大し、全社に浸透させる役割が求められます。

弊社では昨年、官民両方の組織のCSチームのリーダーを対象に調査を行いました。その結果、多くのCSリーダーに共通する次の5つの課題が浮き彫りとなりました。

1. CSチームの役割・戦略の明確化
2. デジタル技術への投資
3. Go-to-Market（GTM）チームとの連携
4. 技術人材の登用
5. プロダクトチームとの連携

CSチームの役割・戦略の明確化

CSチームの役割は企業により大きく異なります。弊社調査によると、ある企業では同一のチームがオンボーディング（導入）／アドプション（定着）／リニューアル（更新）／エクспанション（拡大）といったCS業務を横断的に担い、別の企業では業務ごとに独立したチームが存在しています。また、全ての工数を契約更新に使うチームがあれば、半分を顧客の学習支援に使うチームもあります。全回答を集約すると、CSチームの担当業務と工数の使い方の組み合わせとして、14通りものパターンが観測されました。

KPIも一様ではありません。顧客満足度（CSAT）やネット・プロモーター・スコア®（NPS®）^{*1}など顧客体験の指標を採るチームがあれば、売上維持率（NRR）や総収入維持率（GRR）など財務指標を採るチームもあります。ただこうした違いはあれど、成功しているCSリーダーに共通するのは「CSチームの役割と戦略を定義し、経営指標に結びつけ、定点観測している」という点です。全社への貢献を定量的に示すことで、CSチームは営業／マーケティング／プロダクトチームにとって「単なるサポート役」から対等な立場へと昇格し、戦略的パートナーと認識されるようになります。

弊社調査では、今日のCSチームの戦略の方針はセールスドリブン／プロダクトドリブン／サービスドリブンという3つに集約され、各CSリーダーはこのいずれかを採っていることが分かりました。

セールスドリブンのCSチーム：アップセル／クロスセルでの売上貢献により、顧客生涯価値（Customer Lifetime Value; CLV）の最大化を目指します。

プロダクトドリブンのCSチーム：顧客による製品の活用を促すことで、製品体験、ひいては製品そのものの価値を最大化します。

サービスドリブンのCSチーム：卓越したサービス／サポートを顧客へ提供することで、一人ひとりのニーズを満たします。

戦略の方針と全社目標に紐づくKPI／目標値を掲げ、その達成を目指してCS業務の提供価値と効率性を高めることが、CSチームの成功の鍵を握っています。特に先進的なCSリーダーには、KPIを顧客満足度（CSAT）から総収入維持率（GRR）へ変えるなど、収益に直結する指標を重視する傾向が見られます。

^{*1} NPS®、そしてNPS関連で使用されている顔文字は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標又はサービスマークです。

テーマ2

デジタル技術への投資

弊社調査の結果、回答者の約3分の2が最小5%～最大30%、平均11%の予算削減を経験しており、更に来年には追加で5%の予算削減を予想していることが明らかになりました。より少ないリソースで多くの成果を出すことを求められており、デジタル技術の活用がますます重要になっていると言えます。

CSチームが全社の関係各所と連携しCS業務を効率化するには、デジタル技術の導入が当たり前となっています。また、CS業務の担当者自身がデジタル技術を取り入れることで、顧客に対しオンボーディング（導入）／アドプション（定着）の手助けやノウハウ提供を積極的にできるようになります。

こうした動きは企業の長期的な成長に直結していると捉えられています。弊社調査では、CSリーダーの93%がデジタル変革を2025年の最重要課題の一つに挙げています。一方、特にB2B企業の多くは「デジタル化が思うように進んでいない」と感じており、CSリーダーの73%が「導入したデジタルソリューションが期待通りに機能していない」と回答しています。

CSリーダーの3分の2が予算削減に直面した経験あり

5-30%

予算削減率の幅

11%

予算削減率の平均

5%

来年予想される
更なる予算削減率

CSリーダーがデジタル変革をうまく軌道に乗せるためには、AIへの投資を検討すべきです。AI活用の指向性として、以下の3つが挙げられます。

生産性向上型AI：例えばログイン頻度や利用した機能から顧客のサービス活用状況／離脱の予兆を可視化し、CS業務の効率化に寄与するものです。調査回答者の80%が導入中です。

予測型AI：顧客の感情や解約リスクをAIが予測し、CS担当者に示唆を与えるものです。調査回答者の11%が導入中です。

提案型AI：顧客ごとの提案内容をAIが生成し、クロスセル・アップセルを促すものです。急成長中のSaaS企業が注力しています。

これらのAI投資はそれぞれ異なる効果（ROI）をもたらします。まずは自社が上記のどのタイプのAI投資を行っているかを把握してから、高度化を段階的に進めていくことが重要です。

Go-to-Market (GTM) チームとの連携

弊社調査によると、B2B企業では市場進出戦略（GTM: Go-to-Market）チームに対し、プリセールス（販売前）とポストセールス（販売後）との連携を求める傾向が強まっています。営業チームやチャネルチームは、顧客のリテンションや自社サービスの導入、利用拡大を促すために、CSチームと協力することが期待されているのです。CSリーダーである回答者のうち80%が「GTMチームとの連携の重要性を強く認識している」と回答しました。

一方、GTMチームとの強固な連携を実現できている企業はまだ多くはないようです。弊社調査ではCSリーダーである回答者の60%が「GTMチームとの関わりは受動的である」と回答しました。両チームの連携のボトルネックは、CSリーダーの意識にあると言えます。

**GTMチームとの
連携は重要と認識も、
実行に課題あり**

80%

のCSリーダーが
「GTMチームとCSチームの
連携は重要である」と回答

60%

のCSリーダーが
「GTMチームとの関わりは
受動的である」と回答

技術人材の登用

CSの役割や顧客のニーズが高度化する中、CS担当者にはこれまでにないほど高い専門知識と付加価値が求められています。弊社調査では、CSリーダーの35%が、業界や製品に関する技術的な専門知識を高める方針を掲げ、チームの人材要件を見直していることがわかりました。

実際、技術的な専門知識の豊富な人材の登用により、リテンションやアップセルの機会を創出できたという声が挙がっています。あるCSリーダーからは「自身の企業で技術担当者を顧客対応業務に従事させたところ、リテンション率が20%改善し、アップセルの売上が15%伸長した」との声が挙がっています。このことから技術的な専門知識の強化は、企業・顧客の双方にとって有益であることが分かります。

CSリーダーたちは、これまで顧客ニーズの変化とともにアプローチを変えてきた中で、「CSに携わる人材要件の再定義と、それに基づくスキルレベルの評価は必要不可欠」という認識を持ち始めています。

弊社調査では、CSリーダーの89%が「アップスキリング（スキル向上）やリスキリング（再教育）は最優先事項の一つ」と回答しました。一方「外部から新しい人材を積極採用している」と回答したのはわずか7%に留まりました。多くのCSリーダーは、外部人材の新規採用よりも既存人材の能力向上を重視していることが伺えます。

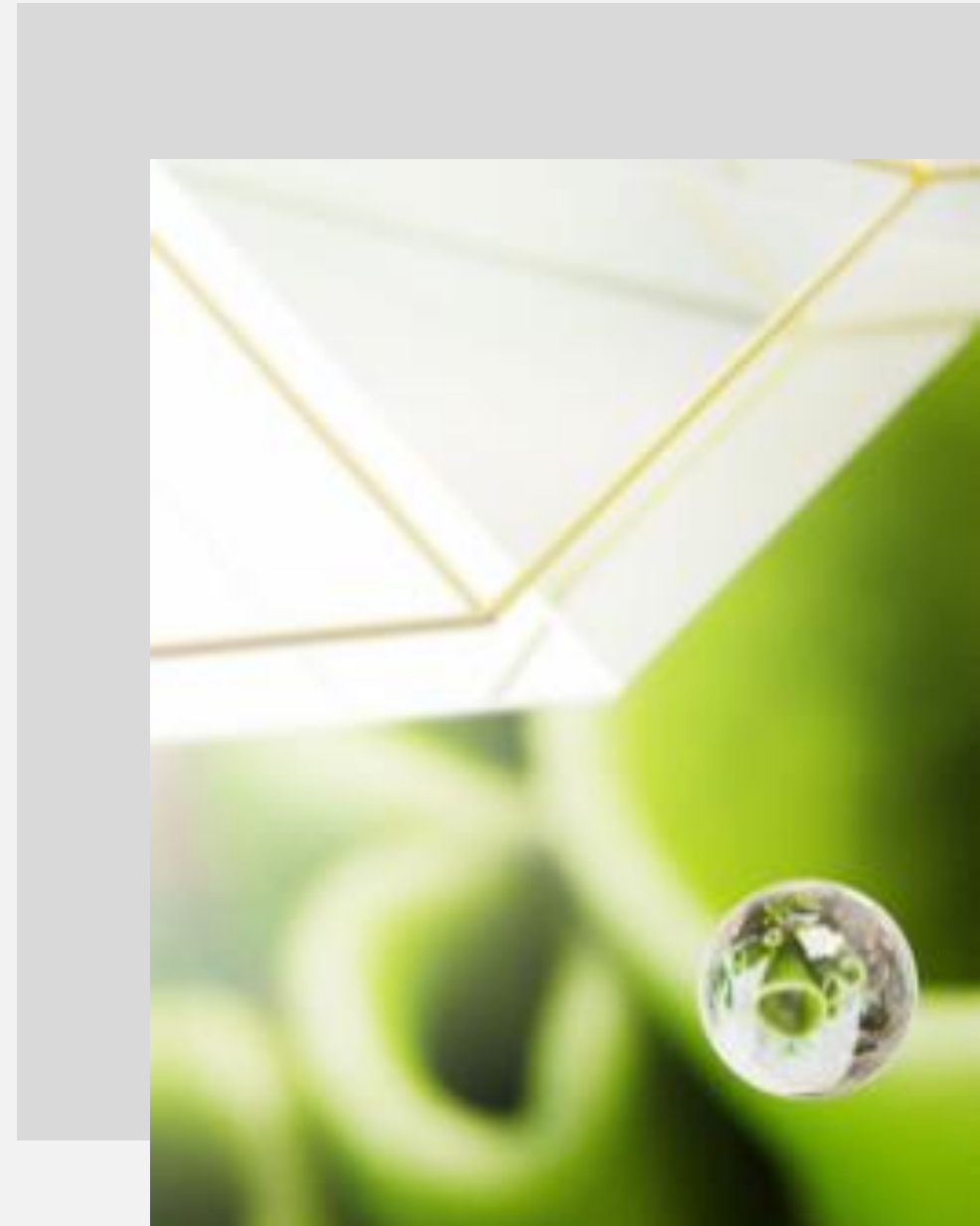


プロダクトチームとの連携

多くの企業では、デジタル技術の導入を推進する中、CSチームが社内の各所からベストプラクティスの共有を求められています。こうした要望を受け、CSリーダーは製品に対する顧客ニーズに対しどうすればより良く応えられるかを考えさせられています。

弊社調査では、CSリーダーの56%がインプロダクトCS（製品自体にCSの機能を持たせること。例えばSaaS製品の新機能リリース後、画面上に「新機能をお試しください」というチュートリアルを表示させるなど、アドプション（定着）のサポートを製品使用中に受けられる機能を実装すること）を今後の最重要テーマの1つに挙げています。なぜならインプロダクトCSは、CSチーム／プロダクトチーム双方の成果と効率化に繋がるからです。

インプロダクトCSの実現にはCSチームとプロダクトチームの連携が必要ですが、「連携できている」と回答したCSリーダーは22%に留まります。連携を取れていない状況では、顧客インサイトの活用や提供価値向上に限界が生じます。プロダクトチームにとっては、顧客の声（Voice of Customer; VoC）、導入時のペインポイント、新機能の要望などのフィードバックをCSチームから得ることができません。またCSチームにとっても、インプロダクトCSの実現や、顧客に対する今後の製品ロードマップの説明が難しくなります。先進的なCSリーダーはこの課題を認識し、プロダクトチームとの部門横断的な関係構築に労力を注いでいます。

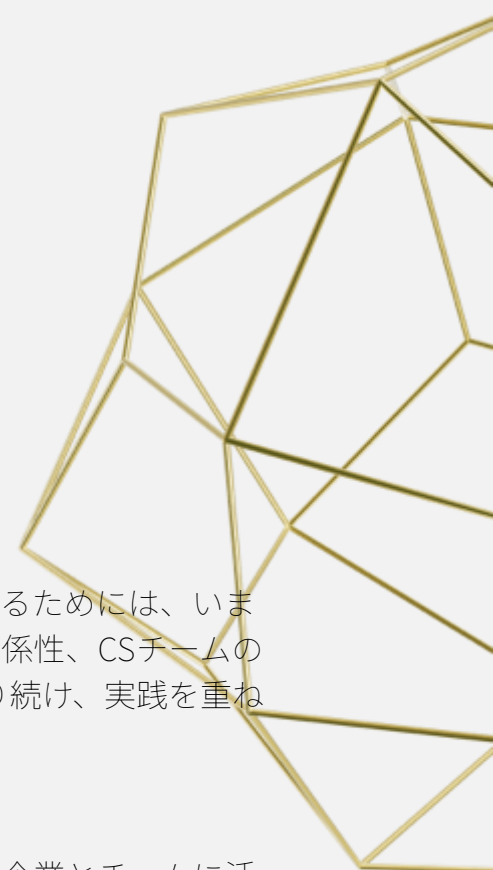


カスタマーサクセスの未来

カスタマーサクセスの未来は、極めてダイナミックで多角的なものです。
その行方は、実践者たるCSリーダーとチームメンバーの手に委ねられています。

変容する市場の中で、チーフカスタマーオフィサー（CCO）がCEOをはじめとする他の経営陣からCSの重要性への理解を得続けるためには、いま何が必要でしょうか。それはCSチームの役割や戦略、人材要件、営業／マーケティング／プロダクトなど他チームとのあるべき関係性、CSチームの価値を証明するKPIについて、常に見直すことです。絶えず変化に適応し顧客ニーズに応えられるよう、俊敏で柔軟で革新的であり続け、実践を重ねて進化し、競争優位性を保つ必要があります。

CSチームはこれまで継続的に、顧客に対して、更なる成功と価値創出の道筋を照らしてきました。今こそ、その経験則を自らの企業とチームに活かし、変わりゆく未来を切り拓く時です。



調査について

消費者調査

弊社は2024年秋、官民両方の組織の計35名のカスタマーサクセス（CS）のリーダーを対象に、定性／定量調査を実施しました。全ての回答者は、所属組織のCSにおいて、以下の少なくとも1つの検討／決定に携わっています。

- 戦略
- エンゲージメントモデル
- デジタル技術および投資
- KPI・目標値

回答者の内訳：業種別

- ソフトウェア : 82%
- ハードウェア : 18%

回答者の内訳：年間売上高別

- 10億ドル未満 : 50%
- 10億～30億ドル : 14%
- 30億～100億ドル : 22%
- 100億ドル以上 : 14%



GET IN TOUCH

Marybeth D'Souza

Principal

Deloitte Consulting LLP

Aftab Khanna

Senior Manager

Deloitte Consulting LLP

Tejas Joshi

Manager

Deloitte Consulting LLP

Tucker Styrkowicz

Manager

Deloitte Consulting LLP

日本語版発行人

高橋 周平 寺田 航希 香川 沙織 康 夢琦

本レポート問い合わせ先

高橋 周平

デロイト トーマツ コンサルティング

マネージングディレクター

shuhtakahashi@tohmatu.co.jp

The background of the image is split into two main colors: a teal color on the left and a yellow color on the right. The teal area has a fine, pebbled texture, while the yellow area is smooth. In the bottom center, there is a blurred, circular object with a rainbow-like color gradient. The Deloitte logo is centered in the teal area.

Deloitte.
Digital

Deloitte.

Digital

デロイトトーマツグループは、日本におけるデロイトアジア パシフィックリミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツリスクアドバイザー合同会社、デロイトトーマツコンサルティング合同会社、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイトトーマツグループ合同会社を含む）の総称です。デロイトトーマツグループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内約30都市に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト、www.deloitte.com/jp をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイトトウシュートマツリミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行います。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.com をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイトトウシュートマツリミテッド（DTTL）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>



Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited