2025年5月

Customer Service Excellence 2025

カスタマー・サービスの未来を形作る主要なトレンドと課題に関する当社の洞察

原著：Customer Service Excellence 2025

注意事項：本誌はDeloitte Digitalが2025年5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。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。グローバルでは過去3度発行されていますが、和訳版の発行は今回が初めてとなります。

Deloitte. Digital

目次

01 はじめに
エグゼクティブ・サマリー
3ページ

02 分析方法と回答者の属性
調査・分析方法
6ページ

03 トレンド1：AI導入の強化
カスタマーサービスにおけるAI革命の到来
11ページ

04 トレンド2：チャネル活用の最適化
チャネル活用方法の再定義
15ページ

05 トレンド3：売上と効率化に寄与するAI
デジタルチャネルを通じた販売は一定効果的だが、
成功させるのは難しい
21ページ

06 トレンド4：効果測定の調整
カスタマーサービスで高いパフォーマンスを発揮するには、
取り組みの効果測定と優先順位付けの基本に則り正しく行う
ことが重要である
24ページ

01
はじめに

エグゼクティブ・サマリー

最新のカスタマーサービスのトレンドをご紹介し、今後のサービス変革をリードいたします！

デロイトの「カスタマーサービス・エクセレンス・レポート」第3版へようこそ。本レポートでは、サービスエクセレンスに影響を与える要素に分けてインサイトを記載した。

デロイトにおいて「サービスエクセレンス」とは、カスタマーサービス組織として卓越した成果をもたらすために、組織的な施策、プロセス、ツールを効果的に組み合わせることと定義している。
それは、従業員のエンゲージメントを維持しつつ、業務効率を図り顧客の期待を超えるサービスを提供していくことを意味する。

前回のレポート発行から2年が経過した。この間に、カスタマーサービスを取り巻く環境がどのように変化したのかを振り返ることができた。
本レポートでは、カスタマーサービス組織を総合的に評価するために、
「カスタマーエクスペリエンス（CX）」
「従業員エクスペリエンス（EX）」
「オペレーショナルエクセレンス（OX）」
という3つのパフォーマンス指標を用い、分析している。

現在、カスタマーサービス分野で注目を集めているトピックのひとつがAI（人工知能）の活用である。本レポートでも、このトピックが重要な役割を果たしている。

AIがカスタマーサービスの構築に非常に適していることは明白である。しかし、いまだに多くの企業のカスタマーサービス組織において、AIや生成AIの実装が進んでいないのが現状である。

さらに、複数のチャネルの活用方法、組み合わせ、成熟度、そして市場需要への適合性は、業績を
左右する重要な要素である。その中で顧客へのプロアクティブなアプローチをとるチャネルへの投資が業績に大きな影響を与えることを示しているが、多くの企業で依然として十分な投資が行われていないのが現状である。

また、売上面でもカスタマーサービス組織が企業業績に直接影響力を持ち合わせているが、営業力には大きなばらつきが見られた。
売上を向上するためには、サービス案件処理の位置づけから、営業視点をもったサービス営業への強化により焦点を充てることが必要になる。

デロイトのカスタマー・サービス・エクセレンス・レポート2025をお楽しみいただければ幸いである。

ALEK PRUZIŃSKI
Partner

Head of Customer Service Excellence
Deloitte Digital Central Europe

NATHALIE RAMSBJER
Director

Head of Nordic Service Excellence,
PhD in Customer Service & Relations

> AIなどの技術を活用、チャネルの成熟度、売上に焦点を充てながら、顧客と従業員にとってのエクスペリエンス最適化を成功させることが企業目標達成の鍵となる。

Nathalie Ramsbjer

 | Copyright © 2025 Deloitte Consulting Pty Ltd. All rights reserved.

エグゼクティブサマリー

AI導入の強化

カスタマーサービスにおけるAIの導入企業の割合は2023年の46% から2025年には61%に増加しており、特にチャットボットがAI活用の入口となっている。
AIはカスタマーエクスペリエンス（CX）や従業員エクスペリエンス（EX）、オペレーショナルエクセレンス（OX）に対してポジティブなインパクトを示しているが、ほとんどの企業は依然としてAIを社内での利用に限定している。

AI導入における影響が最も大きかったのは、解決時間、顧客満足度、コストだった。AIソリューションの実装を成功させるために、組織は明確な戦略の策定、規制遵守、スキル開発への投資について焦点を当てる必要がある。
今こそAI導入の規模を拡大する時である

チャネル活用の最適化

今回の調査で、CX、EX、OXが低いにも関わらず「従来のチャネル」への依存度が高い企業が多く存在していることが分かった。
また、情報発信などに積極的な企業は、消極的な企業と比べより高いCXとEXを示している。

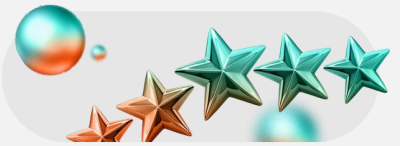
さらに、セルフサービス機能は依然として顧客のニーズを満たすには程遠いにも拘わらず、デジタルチャネルとセルフサービスの利用促進に向けた大きな舵切りが生じている。
そのため、カスタマーサービスにおけるチャネル戦略を市場のニーズに合わせて最適化する必要があるが、戦略だけでなくこれらの機能そのものを向上させることも急務である。

売上と効率に影響を与えるAI

多くの企業で従業員がデジタルチャネルを駆使してクロスセルやアップセルを実践するには依然としてハードルは高い。

デジタルチャネルでの売上を増加させるための促進要因としてAIを使用することは、カスタマーサービスのゲームチェンジャーとなり、コスト効率にも影響を与えると考える。

注目すべきは、この調査に参加したカスタマーサービスリーダーの大多数が、AIが営業活動に与えるポジティブなインパクトをまだ十分に認識していないことである。



効果計測の調整

2023年の調査と同様、従業員エクスペリエンス（EX）とカスタマーエクスペリエンス（CX）の間には明確な相関関係が確認されている。そのため、従業員に対し潜在能力を発揮できる環境を整えることは、従業員満足度の向上を促すと同時に、結果として顧客満足度にも良い影響をもたらすと考えられる。

また、従業員が情報や高品質なオペレーションツールに負荷なく活用できることはパフォーマンスを維持するために不可欠である。

なお、驚くべきことではないが、カスタマーエクスペリエンスをより頻繁に測定する企業は、カスタマーエクスペリエンスのスコアも高くなっている。当然ではあるが、測定している指標を意識的に改善するのである。

 | Copyright © 2025 Deloitte Consulting Pty Ltd. All rights reserved.

02
分析方法と回答者の属性

調査・分析手法

分析の概要

本レポートは、2025年第一四半期に実施したカスタマー・サービス・エクセレンス2025の調査結果に基づいて作成

顧客の要求レベルの高まりを受け、新技術によるサービスの在り方が再構築される中、本調査ではカスタマーサービスの未来を形作る主要なトレンドと課題を明らかにすることを目的としている。カスタマーサービス業務が体験と効率の両方にどのように影響を与えるか理解を深めるために、カスタマーエクスペリエンス（CX）、従業員エクスペリエンス（EX）、オペレーショナルエクセレンス（OX）の観点で分析し、調査結果をまとめた。

これらの3つの指標でサービスパフォーマンスを包括的に見ることができる。
これらの指標はカスタマーサービス機能に対する回答者の評価を反映しており、顧客、従業員、経営者の視点から深い洞察を行います。本レポートは業界のトレンドを取り込み、
主要な課題を特定することで、サービス戦略強化に取り組む組織にとって一助となれば幸いである。

定義

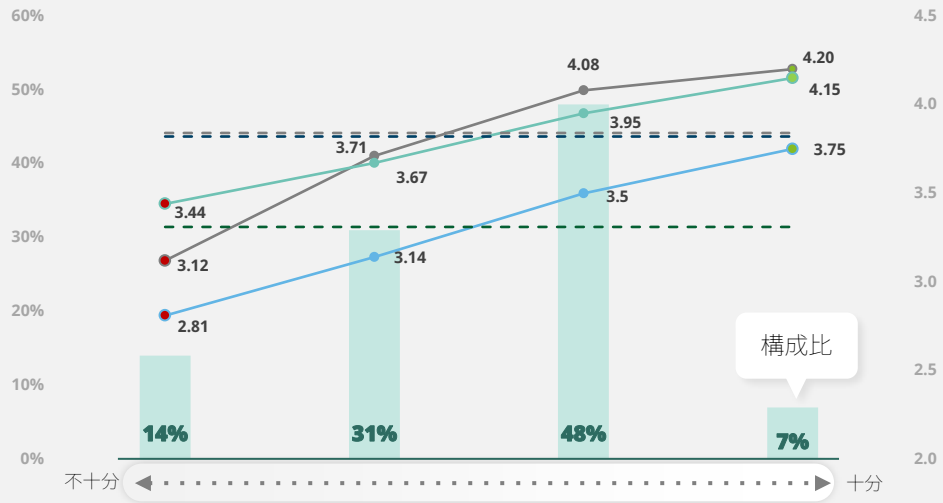
- カスタマーエクスペリエンス（CX）とは、顧客が「企業」との全ての体験をどのように認識するかを指す。この「企業」には従業員、システム、サービスチャネル、製品も含まれる。
本レポートでは、CXは顧客満足度に基づいて評価されている。
- 従業員エクスペリエンス（EX）とは、従業員が雇用主、職場環境、職務との向き合い方をどのように解釈するかの反映を示す。
本レポートでは、EXは従業員満足度に基づいて評価されている。
- オペレーショナルエクセレンス（OX）は、ビジネスプロセス、効率性、変化への適応といった継続的な改善を指す。また、ワークフローの最適化、非効率の削減、円滑なサービス提供の確保にも焦点を当てている。
本レポートでは、OXは業務効率に基づいて評価されている。

これらの評価は5段階で測定され、スコアが高いほどその分野でのパフォーマンスが高いことを示している。

チャートの読み方

サンプル：適切なツールはあるか？

各設問における選択肢ごとに、その選択肢を選んだ回答者のCX・EX・OX（5段階評価）の平均を算出し、選択肢との相関関係を分析している



それぞれの質問に該当する回答者のカスタマーエクスペリエンス（CX）の平均

調査全体におけるカスタマーエクスペリエンスの平均値

それぞれの質問に該当する回答者の従業員エクスペリエンス（EX）の平均

調査全体における従業員エクスペリエンスの平均値

それぞれの質問に該当する回答者のオペレーショナルエクセレンス（OX）の平均

調査全体におけるオペレーショナルエクセレンスの平均値

CX　EX　OX　CX平均　EX平均　OX平均

 | Copyright © 2025 Deloitte Consulting Pty Ltd. All rights reserved.

調査範囲と回答者の属性

本調査の目的

01 カスタマーサービスのグローバル環境に関する考察

02 カスタマーサービス業務のインパクト評価

03 新たなトレンドおよび業界を形成する将来の方向性の特定

04 業界の主な相違点を分析し、業界ごとの課題と機会の理解

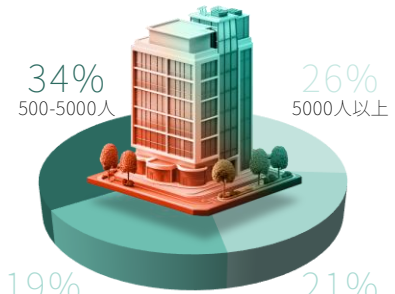
調査の重点分野

- カスタマーサービスの概要
  チーム構造、業務、業界に関する洞察
- パフォーマンスと満足度
  顧客満足度、従業員満足度、業務効率の測定
- 顧客からの問い合わせとツール
  一般的な問い合わせ、利用可能なツール、および技術サポートについての理解
- 業界および企業の洞察
  さまざまな業界のトレンドとベストプラクティスの比較
- サービスチャネルとサービステクノロジー
  新たなサービステクノロジーと合わせたうえでの、従来のサービスチャネルとデジタルサービスチャネルの評価
- 新たなAI
  カスタマーサービス組織におけるAI活用の機会の特定・評価
- 現状と今後の動向
  業界を形成する主要な課題、イノベーション、投資の優先順位の特定

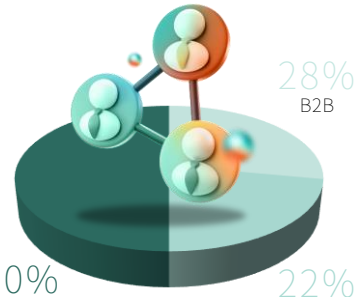
回答者数：

235 調査に回答した
カスタマーサービスリーダー数

回答者の企業規模



顧客セグメントの内訳



平均CX、EX、OX

AIが躍進しているが、CX、EX、OXの平均スコアは横ばいである

	カスタマーエクスペリエンス（CX）の平均評価	従業員エクスペリエンス（EX）の平均評価	オペレーショナルエクセレンス（OX）の平均評価
2025	3.80	3.77	3.32
2023	3.84	3.82	3.31

 | Copyright © 2025 Deloitte Consulting Pty Ltd. All rights reserved.

拡大するカスタマーサービス機能では CX、EX、OXへ更なる着目を必要とする

本調査の結果は企業規模と以下の3つの指標に一定の相関があることを示唆している。
- カスタマーエクスペリエンス（CX）
- 従業員エクスペリエンス（EX）
- オペレーショナルエクセレンス（OX）

※以下本レポート内ではCX・EX・OXと記載

従業員が100人未満の組織は、すべての指標で平均を大きく上回っている（グラフ1）。特にEXでは、機動性、コミュニケーション、サービスの慣習・文化が高いことがスコアの底上げに寄与している可能性が高い。 同様に、従業員が500人から5,000人の企業はCXとOXで平均以上の成果を上げており、柔軟性を維持しながら効率性を維持するためのリソースがあることを示している。

対照的に、 従業員が100人から499人の組織はすべての分野で平均を下回っており、業務を効果的に拡大する上での課題を示している。 加えて、従業員5,000人以上の企業が最も苦戦しており、官僚組織的な複雑さと非効率性が従業員と顧客の両方に影響を与えている可能性が高い。

これらの調査結果は、企業規模の大小だけではサービスパフォーマンスを決定できないことを示唆している。組織が成長を管理し、チームを編成し、効率的に拡張可能なソリューションを実装することで成功はもたらされる。

企業全体の規模がカスタマーサービスのパフォーマンスに影響を与えるように、カスタマーサービスチームの規模もCX、EX、OXの結果に大きな影響を与えている。

50人から100人のメンバーを抱えるような中規模のカスタマーサービスチームは、すべての指標でトップの成績を収めている（グラフ2）。

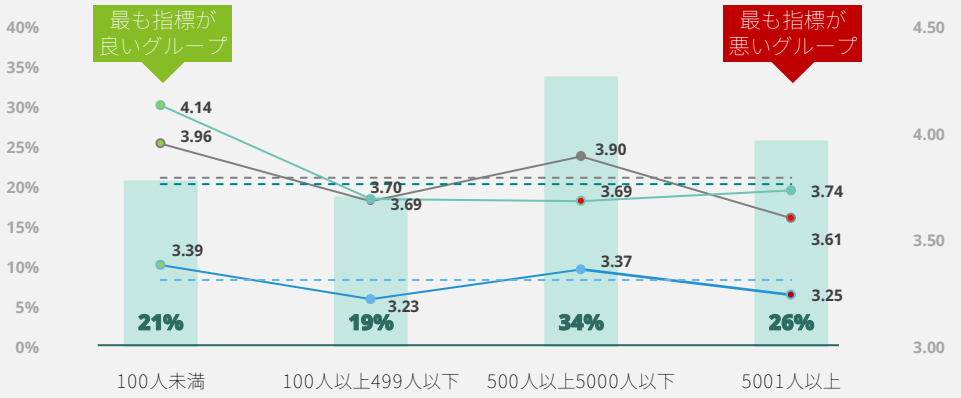
これは、この規模のチームが問い合わせを効果的に管理しつつ、従業員間の強力なコラボレーションとエンゲージメントを維持できることを示唆している。 この規模であれば、組織はより簡単にカスタマー
サービス技術を導入して適応し、効率性と応答性の両方を確保できる可能性がある。

しかしビジネスの成長に伴い、複数のチーム、拠点、接点にわたるカスタマーサービスプラットフォームはますます統合しにくくなり、パフォーマンスに
影響を及ぼす。効率的で拡張可能であり、統合された技術ソリューションがなければ、大企業は高いCX、EX、OXパフォーマンスを維持するために必要な機敏性を失うリスクがある。
これにより、応答時間の遅延、一貫性のない顧客体験、従業員満足度の低下につながる可能性がある。

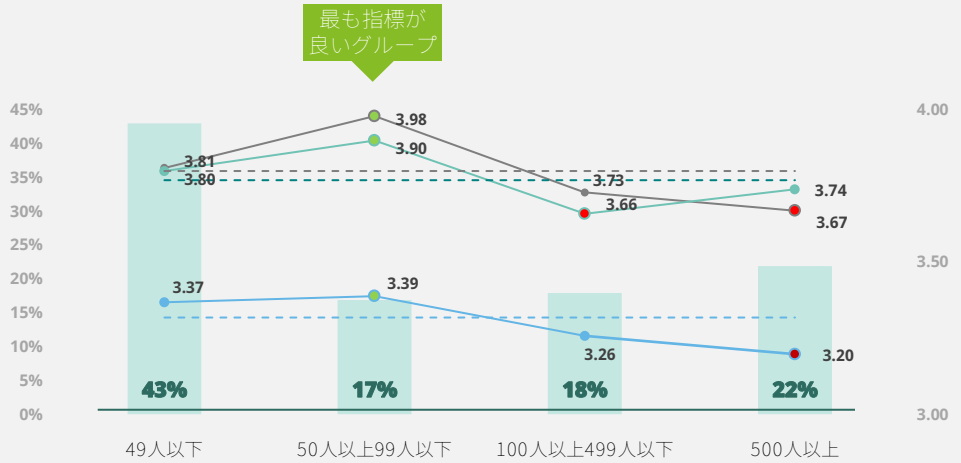
これらの調査結果は 業務効率とサービス品質を確保するために柔軟に顧客中心の技術戦略に投資することの重要性を強調している。

CX　EX　OX　CX平均　EX平均　OX平均

グラフ1. 企業規模の分布と各指標の平均スコア



グラフ2. カスタマーサービスチーム規模の分布と各指標の平均スコア



 | Copyright © 2025 Deloitte Consulting Pty Ltd. All rights reserved.

カスタマーサービスの変革には業界に深く焦点を当てる必要がある

業界別のカスタマーサービスパフォーマンス分析では、CX・EX・OXの3つの指標に業界間で大きな差異があることが明らかになっている。

注目すべきは消費財・小売業におけるEXの低さで、CXとともに平均を大きく下回っている（グラフ4）。
主な要因は、この分野のブランドロイヤリティの低下である。顧客との取引が増え、従業員へのサービス負荷が増加しているのだ。顧客との長期的な関係が重視されなくなると、従業員はより多くの新規顧客に対応する必要がある。これにより従業員の負担が増加し、仕事への不満が高まり、有意義なエンゲージメントを得る機会が制限される可能性がある。つまりCXとEXの両方に悪影響を及ぼす可能性がある。顧客維持戦略を強化し、パーソナライズされたサービス体験を促進することで、従業員のエンゲージメントを安定させ、サービス全体のパフォーマンスを向上させることができる。

多くの業界がOXに改善の余地があることを示しているが、公共機関は特に非効率的であり、長年の課題である官僚組織の複雑さとサービスプロセスの遅さを反映している。 収益性と競争が効率性を促進する民間企業とは異なり、公共機関の組織には業務を最適化する緊急性の認識が欠けている可能性がある。

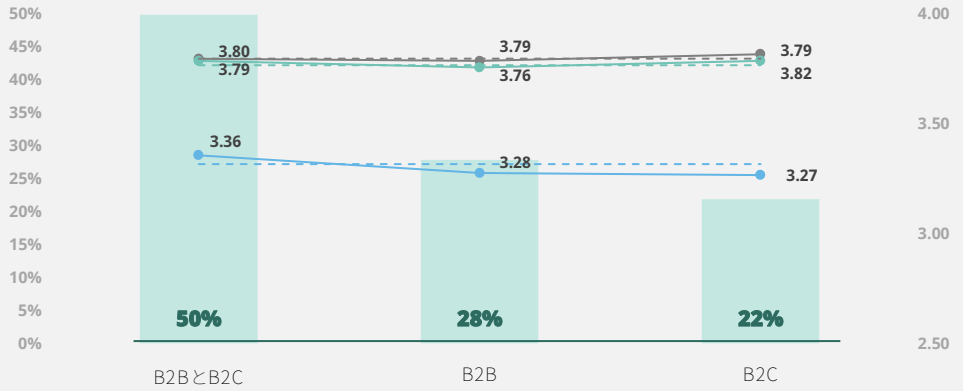
サービスパフォーマンスを向上させるために、公共機関の組織は効率性、応答性、アクセス性を向上させるソリューションを採用すべきである。自動化、AI駆動ツール、デジタルワークフローへの投資は、EXとCXの両方を向上させながら、非効率性を削減するのに役立つ。この変革がなければ、公共機関は顧客の期待がエスカレーションし続ける中でさらに遅れをとるリスクがある。

対照的に、通信業はOXで他のすべての業界を上回ってトップに浮上している。 長年、顧客とのやり取りを大量に処理してきたため、通信会社は柔軟な技術ソリューション、自動化、プロセスの最適化などを早期に採用してきた。この効率性とデジタル変革への強いこだわりは社内のワークフローを改善するだけでなく、顧客体験も向上させている。

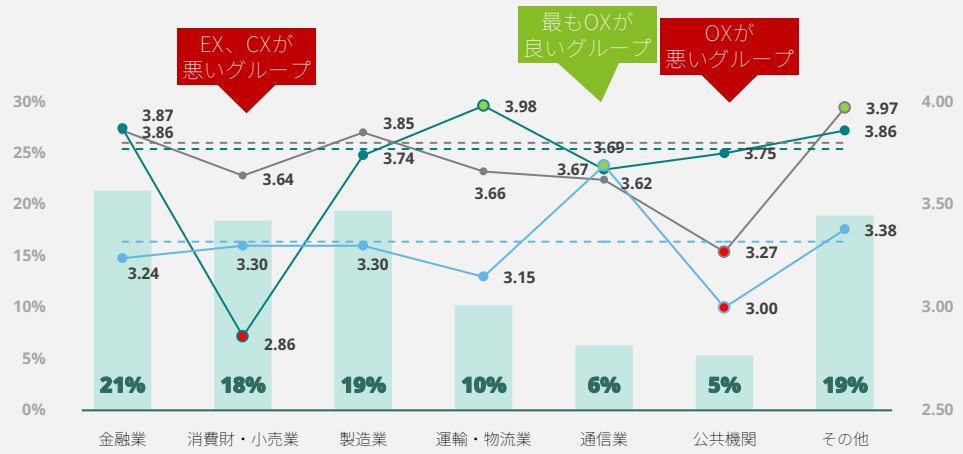
これらの調査結果は、さまざまな業界における従業員満足度、業務効率、顧客体験の間の強い関連性をさらに強調している。
拡張性の高いサービスソリューションと従業員エンゲージメント戦略を優先する業界はCX・EX・OXで高いパフォーマンスを発揮する傾向がありこれらの分野を見落としている業界は全体的なサービスパフォーマンスにおいて後れを取るリスクがある。

CX　EX　OX　CX平均　EX平均　OX平均

グラフ3. 顧客セグメントの分布と各指標の平均スコア



グラフ4. 業界の分布と各指標の平均スコア

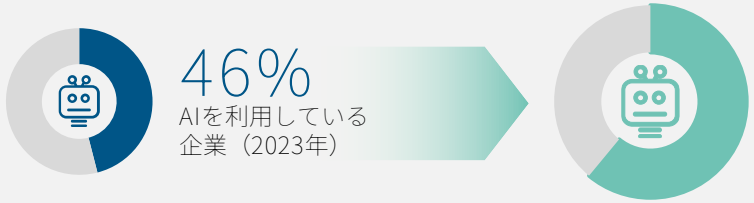


 | Copyright © 2025 Deloitte Consulting Pty Ltd. All rights reserved.

03
トレンド1：AI導入の強化

カスタマーサービスにおけるAI革命の到来

AI導入が進む一方、企業はAIをどう活用し営業活動を促進するかを模索・奮闘している



予想通り、カスタマーサービス全体におけるAIの導入は2023年の46%から2025年には61%に増加しており、AIの効果が認知されてきたことを反映している（グラフ5）。調査結果によるとAIを活用していない企業は以下の傾向がある。

- CXの低下
- EXの低下
- OXの低下

これは、カスタマーサービスにおけるAIが効果を上げ始めておりカスタマーサービスにおける成功の鍵はAIへの投資であることを示している。

業界によって異なる用途
AIの活用状況は業界によって異なる。通信業がトップで、運輸・物流業、エネルギー業と続いている（グラフ6）。
製造業、公共機関、金融業は依然として遅れている（AIを使用しているのは50%未満）。

AIはパフォーマンスに影響を与えるが、すべての指標に対してではない
AIの最も顕著な好影響は以下の2つの指標であり、AIへの投資が成果を生み出している（表1）。
- 解決時間
- 顧客満足度

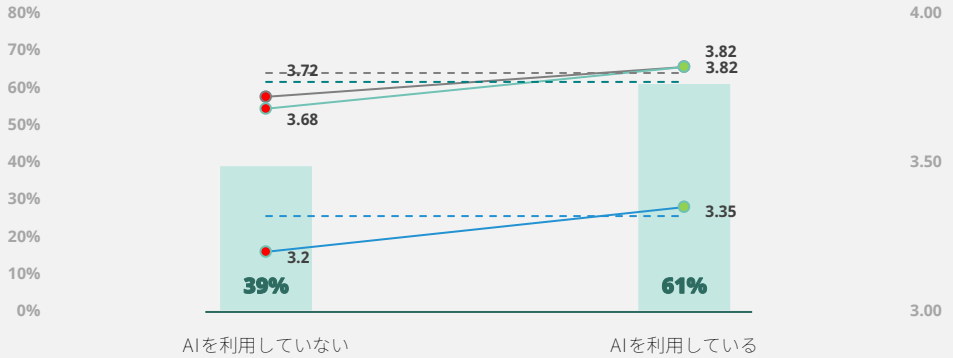
しかし、AIの売上への影響は依然として限定的であることに注目したい。企業がカスタマーサービスでAIをどのように活用して営業活動を促進するかに苦慮していることが明らかとなった。

営業活動を促進するためのAI活用例に、「NBA：最適なアクションの推奨」や「NBO：最適なオファーの推奨」がある。これらは特定の顧客へパーソナライズされた営業活動を最適化することで従業員をサポートしたり、顧客自身のセルフサービスを補助したりするものである。

全体を通じて言えることであるが、AIの利用は（2023年と比較して）増加しているとはいえ、カスタマーサービスにおけるAI活用全体にインパクトを与えるには、まだやり残している取り組みが多いことが明確

CX EX OX CX平均 EX平均 OX平均

グラフ5. AIの利用有無の分布と各指標の平均スコア



グラフ6. 業界別のAI利用状況

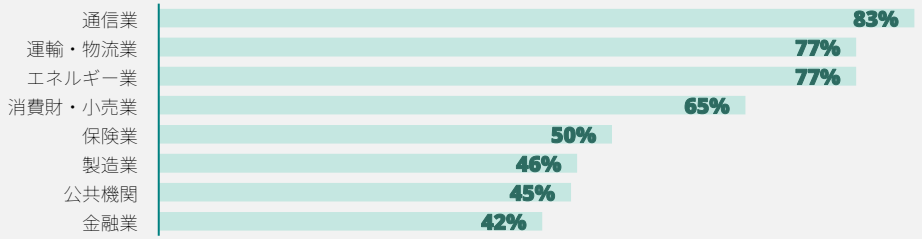


表1. カスタマーサービスの指標に対するAIの影響

好影響

第1位　解決時間 (70%)
第2位　顧客満足度 (63%)
第3位　コスト (61%)
第3位　従業員満足度 (61%)
第5位　事案回避 (54%)
第6位　売上高 (40%)

影響なし

第1位　売上高 (52%)
第2位　事案回避(41%)
第3位　従業員満足度 (32%)

悪影響

第1位　コスト (9%)
第1位　顧客満足度 (9%)

 | Copyright © 2025 Deloitte Consulting Pty Ltd. All rights reserved.

カスタマーサービスにおけるAI活用の入口：チャットボット

今日、カスタマーサービスにおけるAIの性能と活用方法は多様化している。「チャットボット」が最も利用されているのは明らかで（34%）、チャットボットがAI導入における入口としての役割を果たしている（グラフ7）。そして、まだ小規模ではあるものの、AI機能のほとんどはカスタマーサービス向けに採用されている。

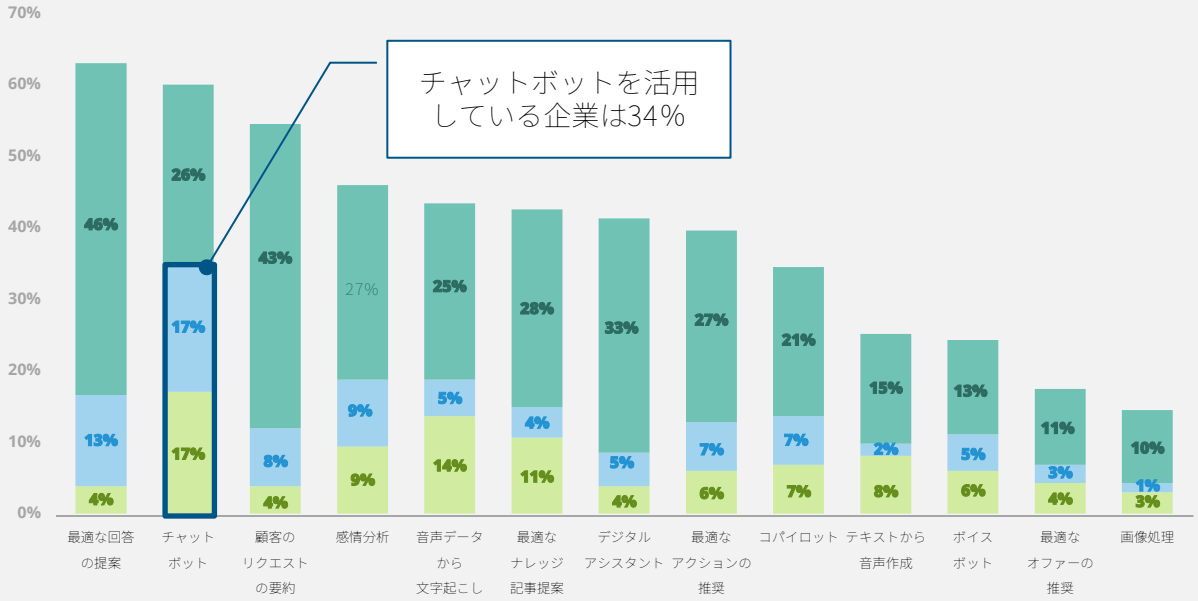
チャネルの選択がCX、EX、OXに影響

「ボイスボット」を利用している企業はCXスコアが高い。興味深いことに一部の社内ツール（例：顧客のリクエストの要約）もCX向上に貢献している一方、従業員に対する知識関連の支援はEXに高く寄与しているように見えるが、「Text-to-Speech (テキストを自然な音声に変換)」によるEXスコアへの影響は最も小さい。同様に、効率性（OX）は主に、従業員が次のステップ（例：NBA、NBO）を提案し、顧客の感情に対応することを支援することで促進されます。

パフォーマンス向上の前提条件として、カスタマーサービスでのAI導入を優先する

AIへの投資を計画している企業は、AIに投資していない企業（「AIの導入は優先事項ではない」と述べている企業）と比較してより高いパフォーマンスレベルを示している。これは、AIへの投資を計画している企業がより成熟しており、新しいプロセス、ツール、作業方法を通じて業務を改善する方法を模索しているためである可能性が高い。また、2023年と同様「最適回答の提案」、「顧客リクエストの要約」を行うAI機能へ投資する計画が最も多い。これらの機能はCXとEXの両方にポジティブなインパクトをもたらすが、現在のカスタマーサービスにおいては限定的にしか活用されていない。またセルフサービスにおいては、「チャットボット」よりもむしろそのアップグレード版である「AIエージェントを活用したチャット」が成長し続けると我々は推察している。

グラフ7. AIの活用・投資率



進化し続けるAI革新

データはカスタマーサービス戦略における重要な焦点を浮き彫りにしており、多くの組織が生成AI技術に投資し、自動化を強化し顧客体験を向上させる計画を持っていることを示している。

現在活用中（活用中かつ投資を含む）の上位3分野は以下のとおりである。

- 最適な回答の提案（59%）
- 顧客のリクエストの要約（51%）
- チャットボット（43%）

生成AIを活用することで、企業はより速く、より正確で、文脈に応じた応答を提供し、従業員の負担を軽減し、顧客満足度を向上させることを目指している。しかし、投資意欲は2023年の結果とあまり変わらず、生成AIの効果的で大規模な実装にはまだ至っていないと推察している。

 Copyright © 2025 Deloitte Consulting Pty Ltd. All rights reserved.

生成AIは主に社内で利用

今回の調査では60%の企業がカスタマーサービスで生成AIを利用していると報告している。しかし一方で、その内訳を見ると「組織内活用のみ」と回答した割合が最も高く34%に上る（グラフ8）。

また生成AIの利用目的と各指標の相関を見ると、社内外の業務に生成AIを効果的に活用している企業のCXとEXのスコアが最も高い。これは、投資から最大限の利益を得るためにサービス業務全体で生成AIを使用することが重要であることを示している。

生成AI機能の実装方法に関するさまざまな戦術

多くの組織（37%）は生成AI機能を「現在の技術スタックに統合」しており、24%は「プラットフォームベンダーのソリューション」に依存している（グラフ9）。ただし今回の調査に基づくと、実装方法の選択肢がパフォーマンス結果に与えるインパクトは限定的であった。

最大の課題は戦略、コンプライアンス、スキル

生成AIソリューションの実装における主な課題は以下の3つである（グラフ10）。

- 戦略の欠如
- コンプライアンス課題
- スキル不足

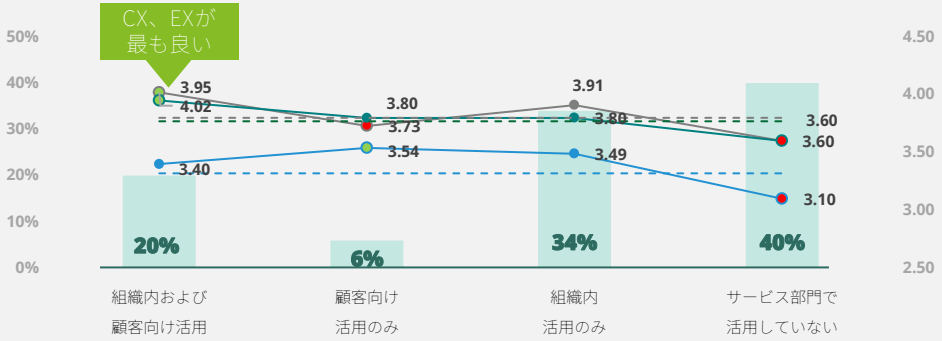
生成AIソリューションの導入を成功させるために組織は明確な戦略を策定し、規制を遵守しスキル開発への投資に注力する必要がある。調査の結果、組織が生成AIへの投資意欲があることと、2023年から時間が経つにつれて実装に当たり必要なコスト構造が明確になったことを示している。

AIの導入が競争力を高める

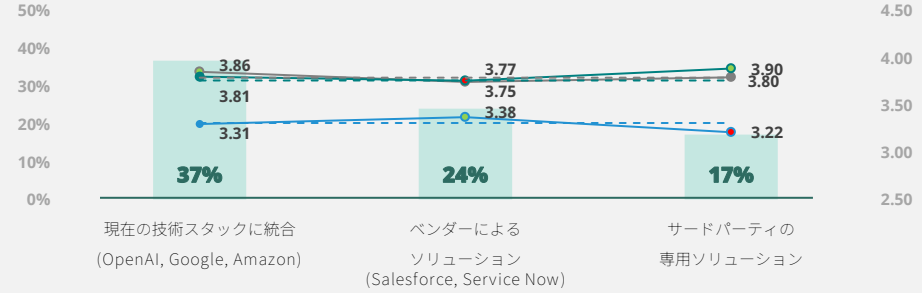
過去2年間で様々なAIや生成AI機能の活用が増加しているのは明らかである。一方で、これらの技術に投資していない企業や、カスタマーサービス組織への導入に失敗した企業もある。そういった企業はAI機能を活用する競合他社と比較して、同等の高いパフォーマンスを発揮することができない。
これは同時に、AIを活用している企業が競争市場で成功し、新たな顧客や従業員、そして潜在的には新たなパートナーを取り込むより優位な立場にあることを意味している。

CX EX OX CX平均 EX平均 OX平均

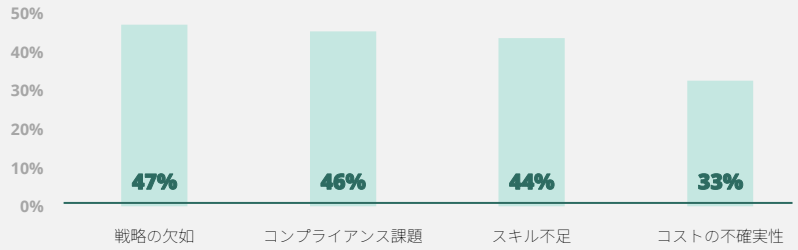
グラフ8. 生成AIの利用目的の分布と各指標の平均スコア



グラフ9. 生成AI機能の実装方法の分布と各指標の平均スコア



グラフ10. 生成AIソリューションの実装における主な課題



 | Copyright © 2025 Deloitte Consulting Pty Ltd. All rights reserved.

04
トレンド2：チャネル活用の最適化

チャネル活用の促進

戦術的なチャネル戦略を通じてカスタマーサービスにおけるサービス体験を最適化する

セルフサービスにより、カスタマーサービスの問い合わせの大部分を解決できる

問い合わせ理由に関する調査の結果、カスタマーサービスにおいて、セルフサービス機能をより強化する機会があることが推察されます。たとえば、カスタマーサービスに連絡する理由は多い順に以下の通りとなっている（グラフ11）。

- 製品・サービスに関する問題の報告（52%）
- 注文または配送に関する問題（50%）
- 製品・サービス・会社に関する苦情（49%）
- 製品・サービス情報の要求（49%）

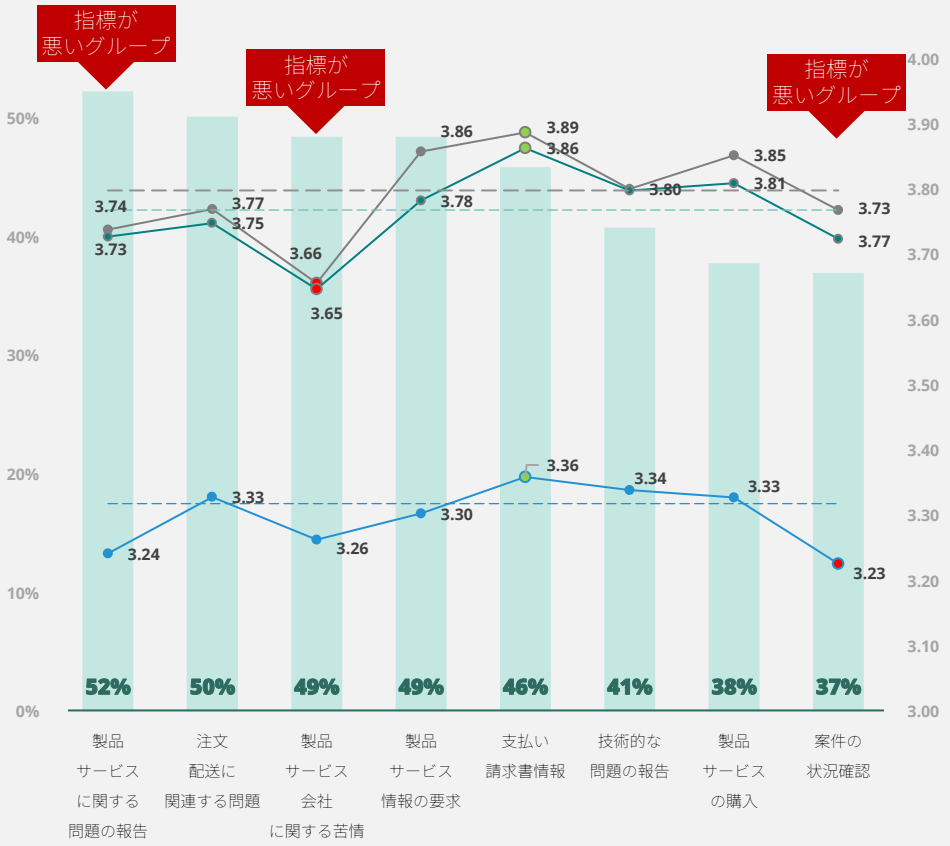
これらの問い合わせの大部分は、最適化されたセルフサービスオプションがあれば既に解決できる問合せ用件である。したがって、現在の問い合わせ理由を綿密に追跡して戦術的なチャネル戦略を策定することが、カスタマーサービス業務を最適化するための鍵となる。

問い合わせ理由に関してCX、EX、OXのスコアが最も低いのは以下の3つである。

- 製品・サービスに関する問題の報告
- 製品・サービス・会社に関する苦情
- 案件の状況確認

これらの問い合わせは、一般的に顧客からの期待と実際のサービスの提供・コミュニケーションとの間に不一致があることが原因で発生する。

グラフ11. カスタマーサービスに問い合わせる上位4理由の分布と各指標の平均スコア



 | Copyright © 2025 Deloitte Consulting Pty Ltd. All rights reserved.

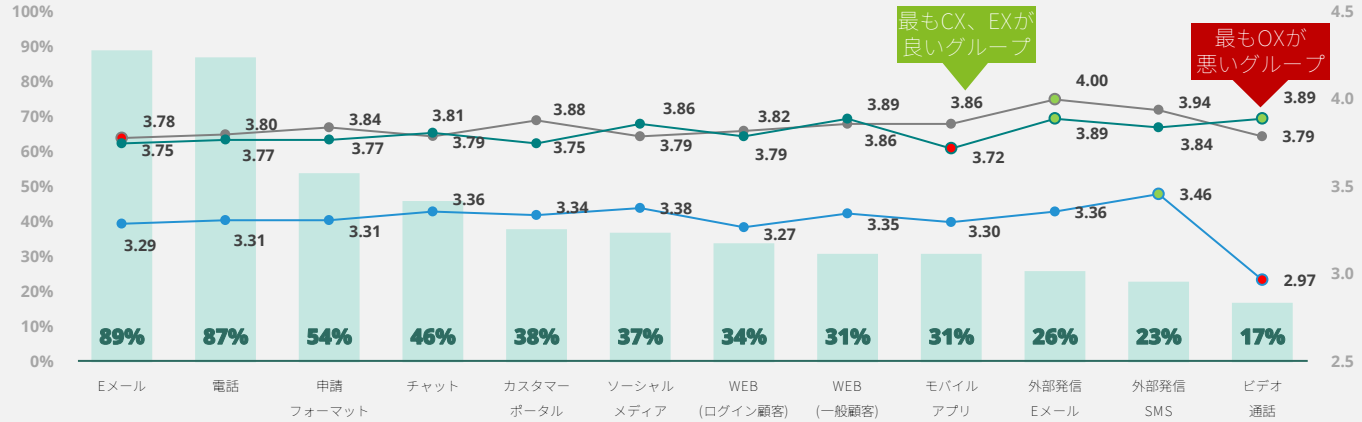
プロアクティブなメッセージを強化しつつ、顧客のニーズに合わせすべてのチャネルを改良しパーソナライズする

「Eメール」（89%）や「電話」（87%）などの従来のチャネルは、2023年と同様の利用率を維持し、カスタマーサービスで最も利用されるチャネルであり続けている（グラフ12）。興味深いことに、企業は依然としてこれら従来のチャネルに大きく依存しており、デジタルチャネルへの移行も限定的である。この傾向は、最近の技術開発が従来チャネルとAIを組合せていることに起因している可能性がある。
それ以外の2023年以降の主な変化は、「ソーシャルメディア」の利用率が43%から37%へ、「外部発信SMS」は31%から23%へ低下している点である。

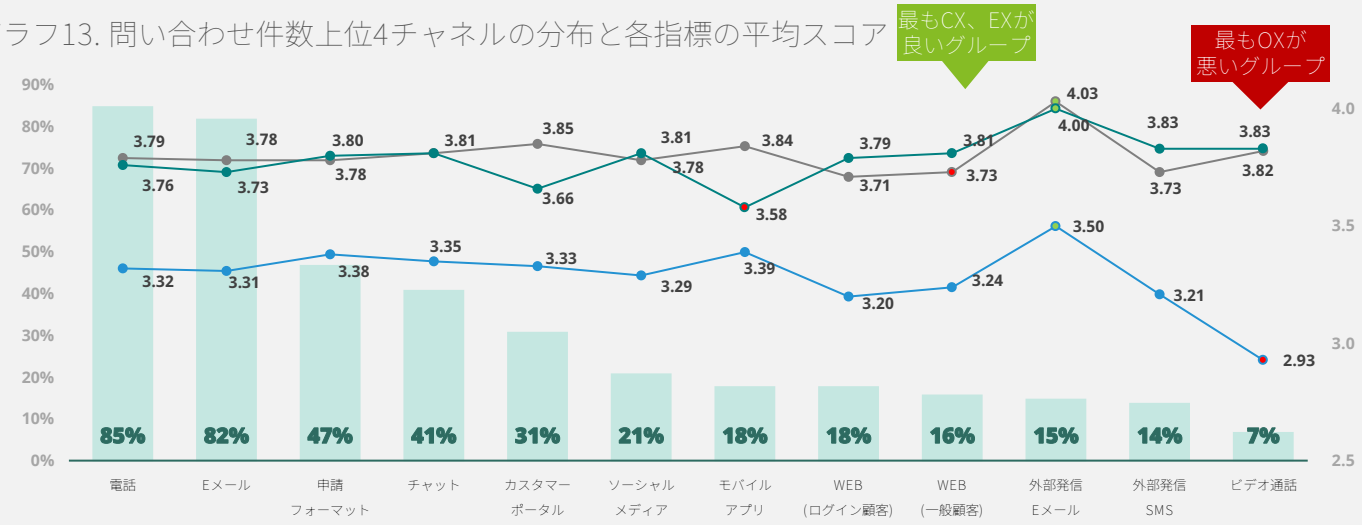
各指標については、「外部発信Eメール」によるCXおよびEXへのポジティブな影響が多少傾向として確認された。これは、顧客の状況に基づいてパーソナライズされたコミュニケーションを通じて、積極的な対応を顧客に示すことで説明できます。
従業員の立場からも顧客と深く関われていると実感できるため、従業員と顧客の両方にポジティブなインパクトがあることを示している。

各種チャネルにおけるCXとEXへの影響は比較的安定している一方で、「ビデオ通話」におけるOXはかなり低いことが分かっている（グラフ12, 13）。
これは、ビデオ通話をサポートするプロセスとツールを強化し効率を高める必要があることを示している。

グラフ12. カスタマーサービスで利用されるチャネルの分布と各指標の平均スコア



グラフ13. 問い合わせ件数上位4チャネルの分布と各指標の平均スコア



 | Copyright © 2025 Deloitte Consulting Pty Ltd. All rights reserved.

CX、EX、OXの向上のために使いやすさとアクセス性を優先

担当者の手を介さず問い合わせを解決する機能を実装している企業は前回の24%から30%に増加した（グラフ14）。これはセルフサービスオプションの重要性が高まっていることを示しており、堅牢なセルフサービス機能への投資が企業にとって引き続き重要であることを強調している。
さらに、問い合わせが手作業なしで解決されるとOXが最も高くなることから、効率的なセルフサービスソリューションが業務効率と顧客満足度を大幅に向上させる可能性がある。

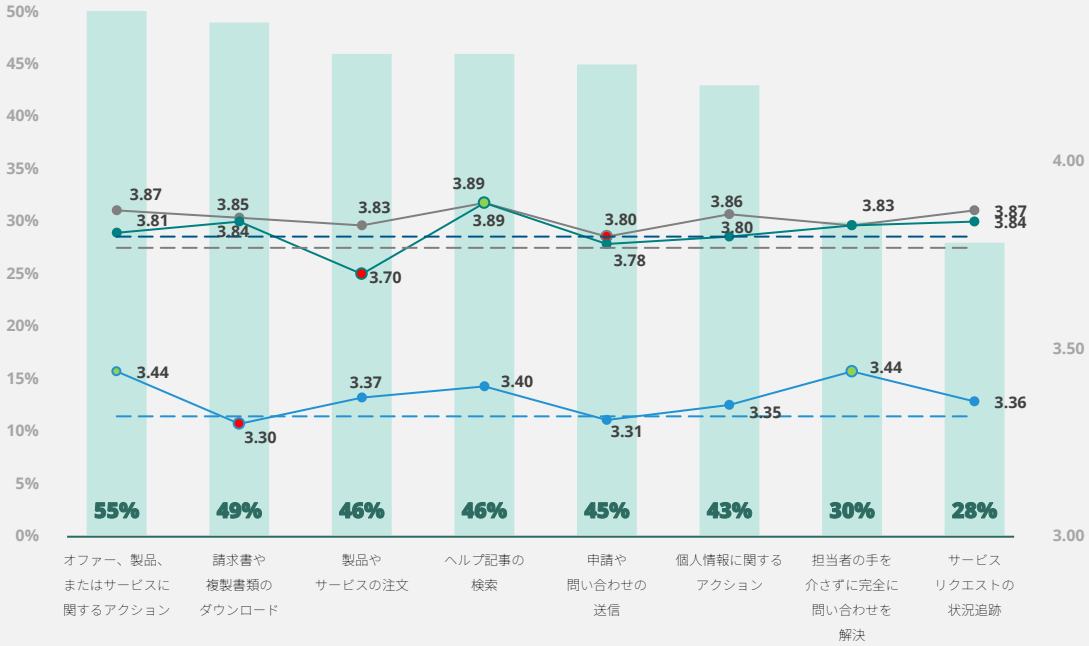
「WEB」は最も頻繁に提供されるセルフサービスソリューションであり（69%）、その使いやすさとアクセスのしやすさから人気があると示されている（グラフ15）。「カスタマーポータル」（47%）や「チャットボット」（41%）も広く利用されている。

また、提供されているセルフサービスソリューションで顧客が実行しやすいアクションは2023年の結果とほぼ同様であり、「オファー、製品、またはサービスに関するアクション」（55%）が最も多く提供されるソリューションとしてあげられている（グラフ14）。「請求書や複製書類のダウンロード」（49%）がそれに続いている。

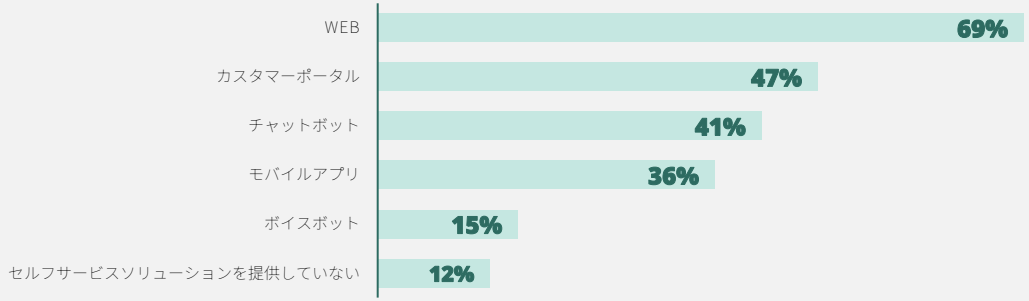
セルフサービス・ソリューションの向上によるOXの向上

前述の投資傾向が活発にもかかわらず、依然12%の企業がセルフサービスソリューションを提供していない（グラフ15）。これらの企業はCX、EX、OXが最低のスコアとなっている。セルフサービスソリューションを提供することの利点を考えると、すべての企業がカスタマーサービスでセルフサービスソリューションを提供していないのは驚くべきことである。

グラフ14. 提供されるセルフサービスソリューションで顧客が実行しやすいアクションの分布と各指標の平均スコア



グラフ15. 顧客に提供しているセルフサービスソリューション



 | Copyright © 2025 Deloitte Consulting Pty Ltd. All rights reserved.

現在のセルフサービス機能は顧客の要求を十分に満たしておらず、企業のパフォーマンスに悪影響を及ぼしている

回答者の43%が、前年と比較してセルフサービスソリューションの利用頻度に「変化なし」と述べた一方で、35%は頻度が「わずかに増加」したと報告した（グラフ16）。

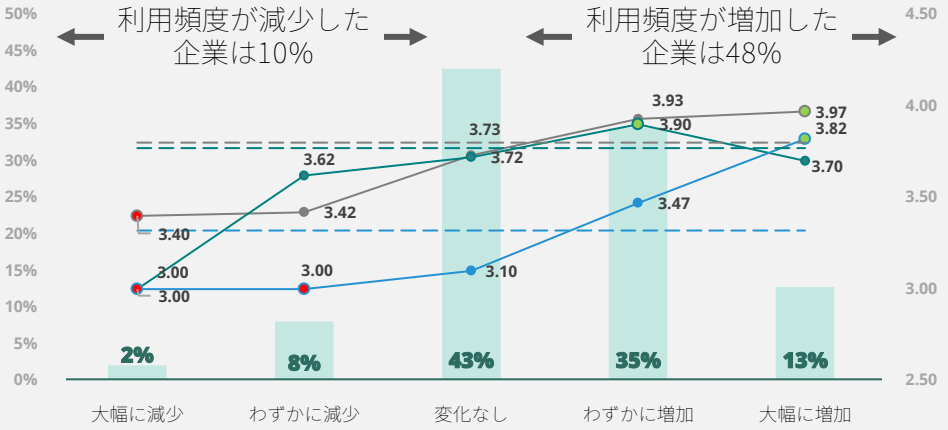
「わずかに増加」または「大幅に増加」と答えた回答者の割合は48%に達しているのに対し、「大幅に減少」、「わずかに減少」と答えた回答者の割合はわずか10%であった。利用頻度が高くなるとCX、OX、EXも高くなるが、利用頻度が「大幅に増加」した場合にはEXが低下する傾向がみられる。

セルフサービス機能は、顧客のニーズを満たすためにさらなる改善が必要

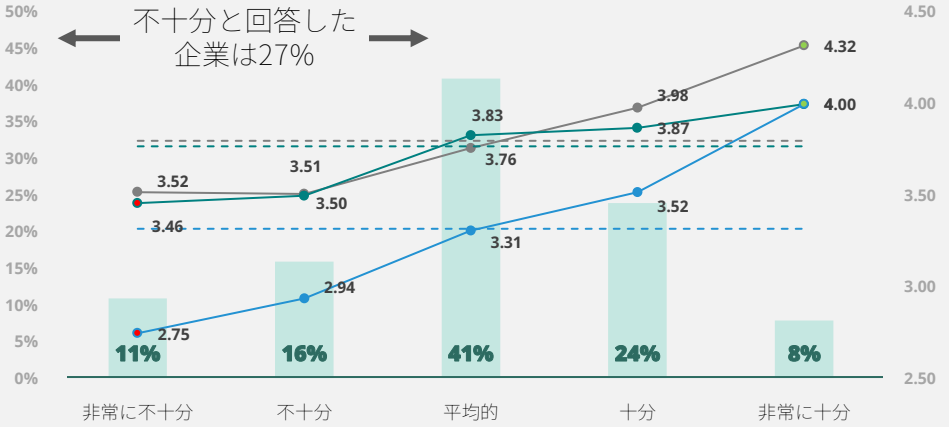
セルフサービス機能が顧客の需要にどの程度適合しているかについては、41%の回答者がセルフサービス機能を「平均的」と評価し（グラフ17）、機能しているものの、改善の余地があると示唆される。「非常に十分」と評価したのはわずか8%にとどまり、提供されるセルフサービス機能に完全に満足している顧客はほとんどいない。

一方、回答者の27%がセルフサービス機能を「不十分」または「非常に不十分」と評価しており、セルフサービス機能が顧客のニーズにあまり応えられていないことが浮き彫りになった。顧客のニーズとの整合性を高めることは、CX、EX、OXのスコアの上昇にもつながるためセルフサービス機能改善の重要性が強調されている。

グラフ16. 顧客のセルフサービスソリューションの利用頻度の前年度との比較結果の分布と各指標の平均スコア



グラフ17. セルフサービス機能と顧客の需要との適合度合の分布と各指標の平均スコア



 | Copyright © 2025 Deloitte Consulting Pty Ltd. All rights reserved.

効率的な解決を実現するために デジタルアシスタントが台頭

企業は自動化されたサポートと端末でのアクセスを強化するため、以下2チャネルへの投資を優先している（グラフ19）。

- デジタルアシスタント（42%）
- モバイルアプリ（38%）

これは、大量のやり取りを処理できる大規模で効率的なソリューションへのニーズが高まっていることを反映している。続いて、以下2チャネルに重点を置いている結果から、双方向的で包括的な顧客対応が重要であると強調されている。

- チャットボット（37%）
- カスタマーポータル（34%）

一方、以下3つの従来のチャネルは優先度が低くなっており、より現代的なデジタルチャネルへの移行が進んでいることが明確になっている。

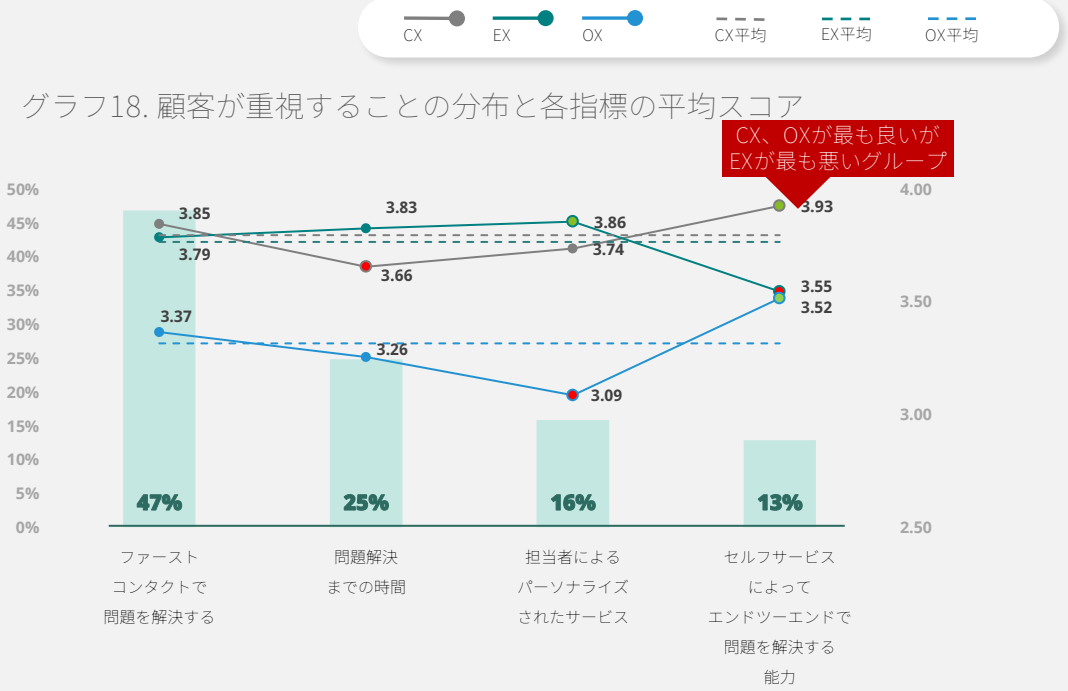
- Eメール（13%）
- 申請フォーマット（9%）
- 外部発信SMS（3%）

企業は、顧客にとって便利であり、いつでもアクセスできるサービスを提供することで、全体的な満足度を高めることをより重視すべきなのである。

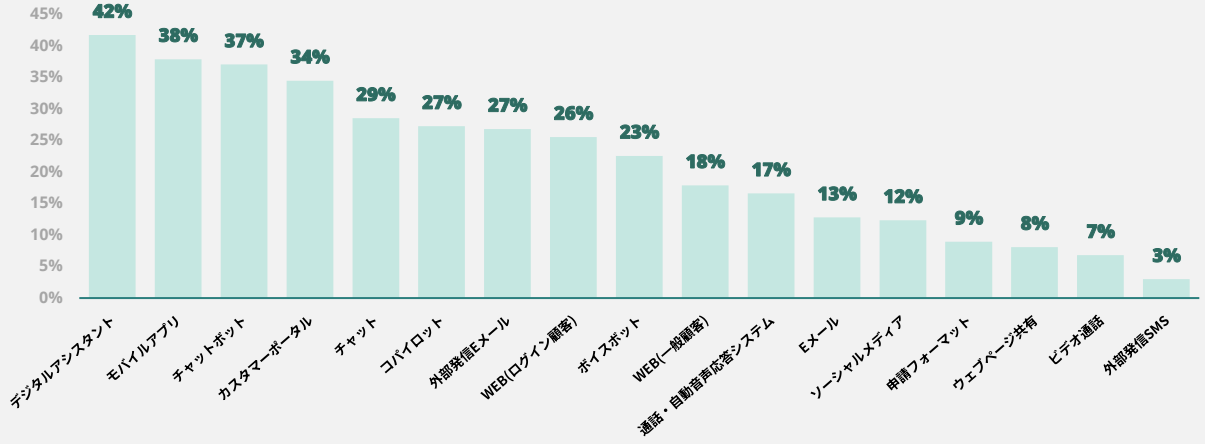
前回同様、カスタマーサービスのリーダーたちは顧客がファーストコンタクトで問題を解決することを最も重視していると考えている（グラフ18）。しかしながら、CXスコアは顧客がセルフサービスによってエンドツーエンドで問題を解決できる場合の方がわずかばかり上回っている。
加えて、興味深いことに上記の能力はOXも最も高くなると同時にEXは最も低くなる。これはプロセスが従業員にとって必ずしも満足できるものではない可能性を示している。

パーソナライズされたサービスは、顧客にとって最も重要な要素ではないとされておりその重要性は2023年と比較してさらに低下している（2023年は22%、2025年は16%）。一方で、パーソナライズされたサービスは高いCXとEXに関連している。これは、担当者が各顧客の状況に応じたサポートを提供し、顧客の「個人として扱われたい」というニーズを満たし、より価値のあるサービス体験を提供できている場合に、担当者自身の満足度が高まることを示唆している。

グラフ18. 顧客が重視することの分布と各指標の平均スコア



グラフ19. 投資を優先しているチャネル



 | Copyright © 2025 Deloitte Consulting Pty Ltd. All rights reserved.

05
トレンド3：売上と効率化に寄与するAI

デジタルチャネルを通じた販売は業績には効果的だが、
成功するのは難しい

AIは単なる問題解決から営業活動重視型カスタマーサービスへの変革要因となりえるか

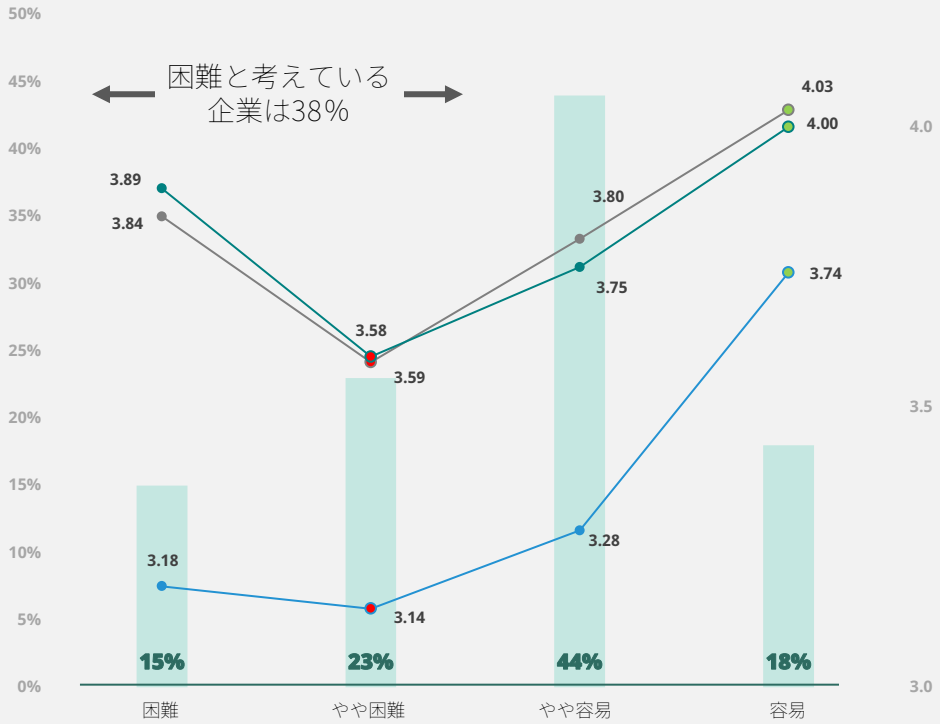
AIがデジタルチャネルを通じて営業活動重視のカスタマーサービスセンターへの移行をどのように、またはどの程度支援できるかという議論はすでに企業の間では始まっており、実際のケースからのさらなるケースを通じて、私たちに新たな知見を与え続けるだろう。

本調査から得られた知見によると、市場は現在この移行プロセスの進行中の段階にある。例えば、AIが売上にポジティブなインパクトをもたらすと考えている企業はわずか40%にすぎない（グラフ21）。また、38%の企業が既存のデジタルチャネルを通じたクロスセルおよびアップセルを「困難」または「やや困難」と考えており、「容易」と答えた企業はわずか18%にとどまっている（グラフ20）。

これは、企業がAIを効果的に活用し、担当者がデジタルチャネルを通じて営業活動支援することに依然苦戦していることを意味する。 このため、カスタマーサービスの担当者に適切なAIツールと能力を提供し、従来のチャネルへの強い依存から脱却しデジタルチャネルを通じて売上目標に到達するための重要な一歩を踏み出す行動が求められていると示唆するものである。

CX EX OX CX平均 EX平均 OX平均

グラフ20. 既存のデジタルチャネルを通じたクロスセルおよびアップセルの難易度の分布と各指標の平均スコア



グラフ21. AIはカスタマーサービスの売上に影響を与えているか

 | Copyright © 2025 Deloitte Consulting Pty Ltd. All rights reserved.

デジタルソリューションによるコスト効率の向上

明確なAI戦略が目標達成の鍵

本調査では、カスタマーサービスにおけるコスト効率を改善する主な機会を特定するよう回答者に求める自由回答式の質問が含まれており、回答者は自由に戦略を提案できる形式となっていた。回答者の半数近くは、改善の鍵としてAIまたはプロセスの自動化を挙げた（グラフ22）。AIの活用に関する提案にはワークフローの効率化、処理時間の短縮、顧客の動線の最適化などが含まれていた。

その一方で、回答者の11%はコスト効率を向上させる主な機会を明確に把握できていないと回答しており、カスタマーサービスにおけるAIの活用に関して、より明確な戦略や指針が必要であることが浮き彫りになった。

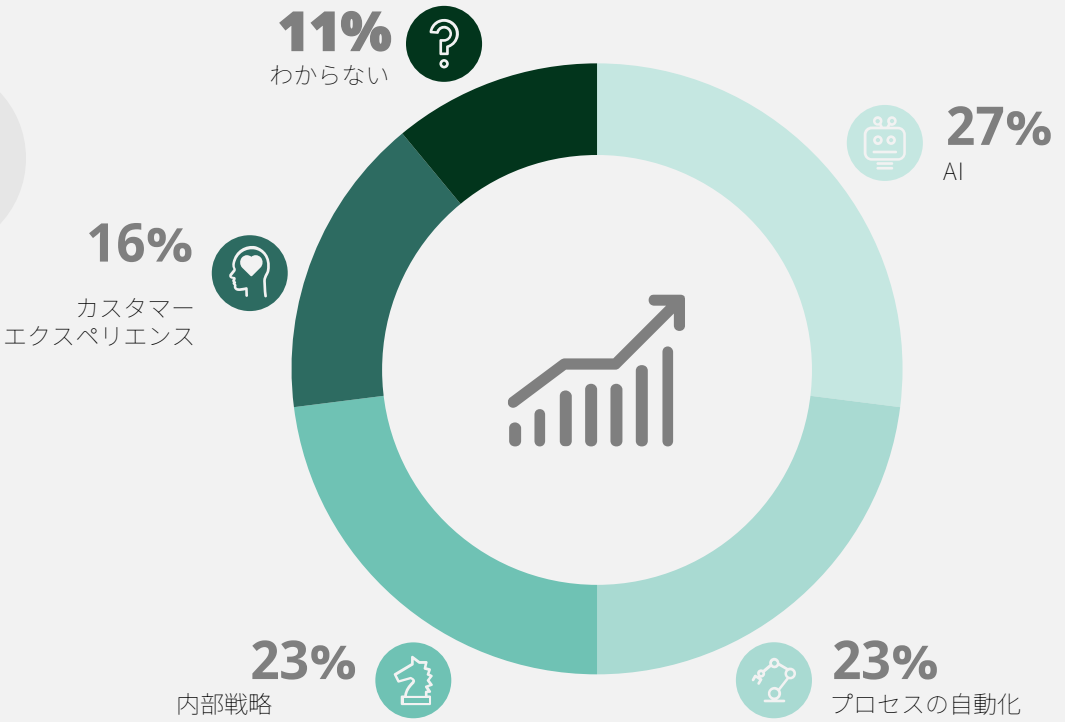
デジタルソリューションに根ざした向上

内部戦略の精緻化やCXへの注力についても回答者から強く支持されている。これには、デジタル変革の推進、担当者向けの優れたツールの実装、セルフサービスチャネルの改善といったアプローチが含まれる。

デジタルツールへの明確なシフト

全体的な兆候として、AIとプロセス自動化の活用に向けた明確な傾向が見られる一方で、一部には不確実性も存在する。
CX、EX、OXに焦点を当てるかにかかわらず、AIとプロセス自動化の分野において業務を効率化し、コストを削減する上でデジタルツールが役割を果たすとする認識がより一層高まっている。
企業は、コスト削減を実現し全体的にサービスを向上させるために、デジタルソリューションを優先して採用すべきである。

グラフ22. カスタマーサービスにおけるコスト効率を改善する主な機会



06

トレンド4：効果測定の調整

カスタマーサービスで高いパフォーマンスを発揮するには、
取り組みの効果測定と優先順位付けの基本に則り正しく行うことが
重要である

運用の観点：効果測定値のバランス

品質を重視し、KPI間のばらつきを最小限に抑える

カスタマーサービスでは、パフォーマンスを測定するための定性的な指標と定量的な指標の両方が長年にわたって広く使用されてきており、今年の調査結果もその例外ではない。ただし、わずかな変化が見られる。カスタマーサービスマネージャーの大部分 は、チームと従業員のパフォーマンスを評価する際に「応対サービス品質」を優先していることがわかった（グラフ23、 69%）。 また、「問題解決までの時間」というKPIが2023年から11ポイント増加していることから、カスタマーサービス業務における業務効率への注目がさらに高まっていることを示している。

そのため、前回と同様カスタマーサービスのリーダーは、時間効率（顧客対応時間など）とソリューションの品質のバランスなど、競合するKPIの使用と優先順位付けを最適化する必要がある。ただし、CX、EX、OXのスコアに対するパフォーマンスへの影響は、各KPI間でわずかである。

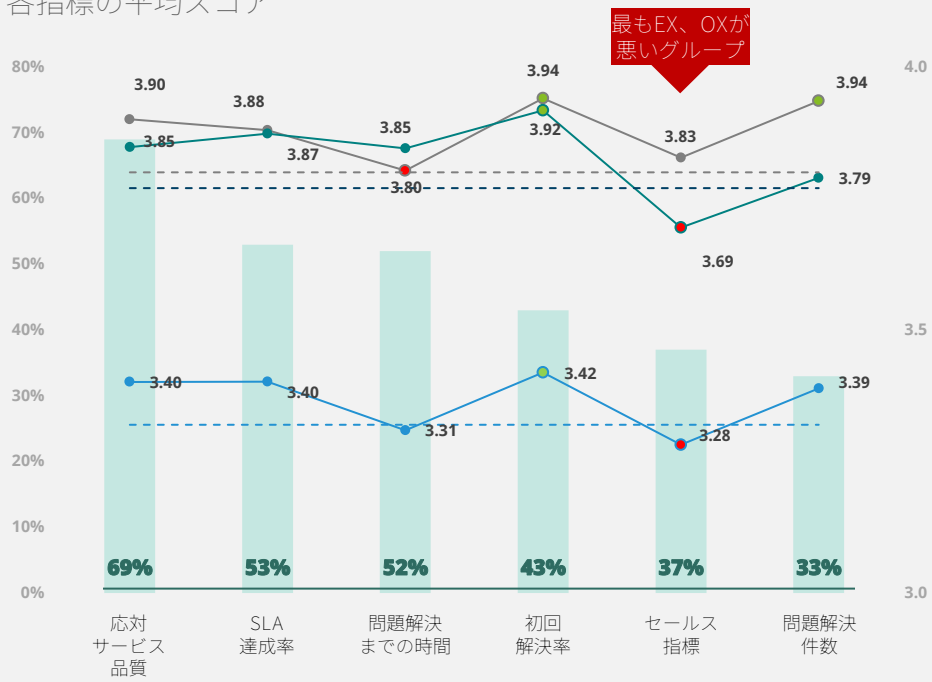
売上と効率は両立しない

各KPIの回答数には差があるものの、「セールス指標」に注目するとOXはやや低くカスタマーサービスにおいては売上と効率化はまだ両立していないことを示唆している。効率的な営業活動実施の懸念から、EXも著しく低下している。

戦略的洞察

KPIのパフォーマンスの差が小さいことや、サービス品質への強い重点から、カスタマーサービスチームは品質への注力を維持しつつより明確に業務効率に焦点を当てる必要があることが示唆されている。両者のバランスを取ることで、過度な目標を設定して従業員に負担をかけることなくパフォーマンス向上を実現できる可能性がある。

グラフ23. チームと従業員のパフォーマンスの評価基準の分布と各指標の平均スコア



 | Copyright © 2025 Deloitte Consulting Pty Ltd. All rights reserved.

顧客満足度の測定：顧客体験における組織価値への反映

1：顧客満足度測定の重要性

顧客満足度を積極的に測定する組織は、全体的なCXスコアが高い傾向がある。最も一般的に使用されている指標は「NPS：ネットプロモータースコア」であり、 60%の企業が採用している（グラフ24）。
次いで57%の企業が「C-SAT：顧客満足度」を採用している。 興味深いことに、「FCR：初回解決率」を採用して個々の担当者のパフォーマンスを測定している企業は32%にとどまり、顧客満足度をまったく測定していない回答者はわずか11%だった。 これにより、FCRをより効果的に活用することでCXを高める大きな可能性があることが浮き彫りになった。

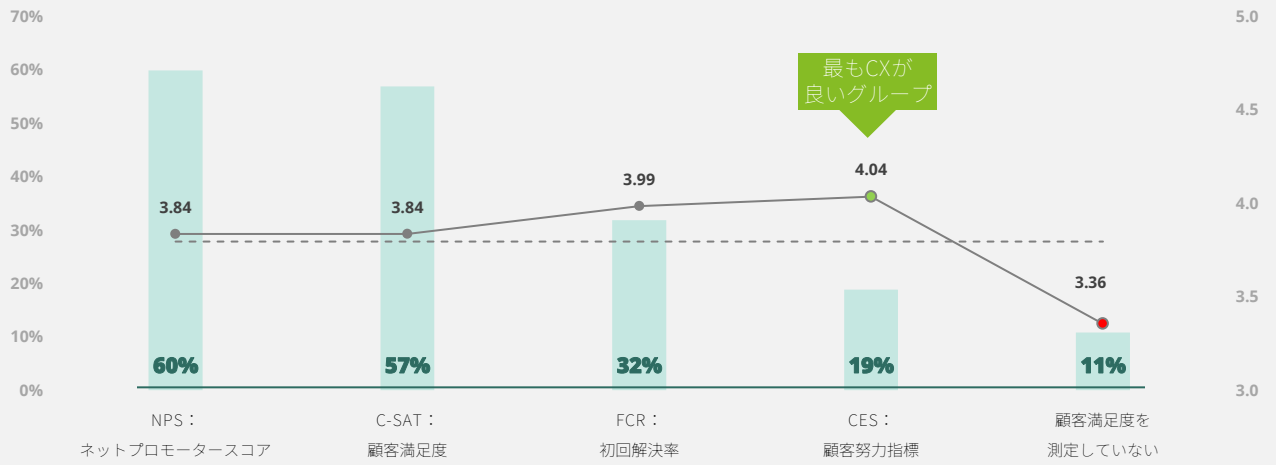
2：顧客フィードバックの定期的な分析

顧客フィードバックを頻繁に分析することは、CXの成果向上に直結している。特に「リアルタイム」分析は非常に効果的だが、現在採用している企業はわずか6%である（グラフ25）。データによると、数時間以内や日次での更新といったより頻繁な分析が、CX、EX、OXに対して大きなプラス効果をもたらす。これは、よりタイムリーなデータ分析手法を採用しカスタマーサービス業務を強化する必要性を強調している。

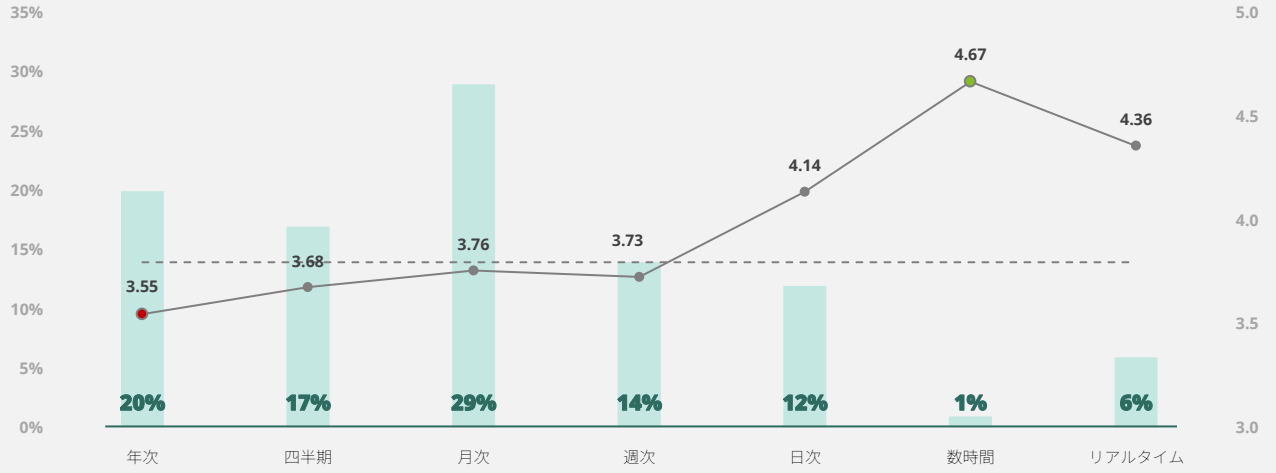
3：継続的な改善のためのインサイト活用

顧客インサイトを活用して変革と改善を推進することは、CXスコアを向上させる上で非常に重要である。顧客中心の戦略に注力することで、企業は顧客のニーズにより的確に応え、価値を創出することが可能となる。 このプロセスには、データを効果的に分析し、実行可能な洞察を生み出し、一貫して変革を行うためのリソースとツールが必要である。 CXスコアが最も高かった（4.04）のは「CES：顧客努力指標」となっており、顧客満足度を向上させるためには顧客の労力を軽減することが重要であると示している。

グラフ24. 顧客満足度の測定に使用される最も一般的な指標の分布と各指標の平均スコア



グラフ25. 顧客満足度調査結果の分析頻度の分布と各指標の平均スコア

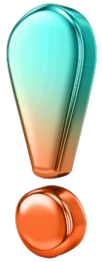


*CES：顧客努力指標…顧客が企業とのやり取りを行う際の顧客側の労力（＝顧客の感じている負担）を計測する指標のこと

 | Copyright © 2025 Deloitte Consulting Pty Ltd. All rights reserved.

従業員の潜在能力を引き出すことで顧客満足度を向上させる

68%
従業員満足度調査を定期的に実施している企業の割合



”測定している指標が改善される”

顧客満足度と従業員満足度を定期的に計測すれば、双方の満足度の向上という形で結果が反映されることが期待できる。したがって、重点を置くべき対象がKPIや業務プロセスに明確に示されていることを確認する必要がある。

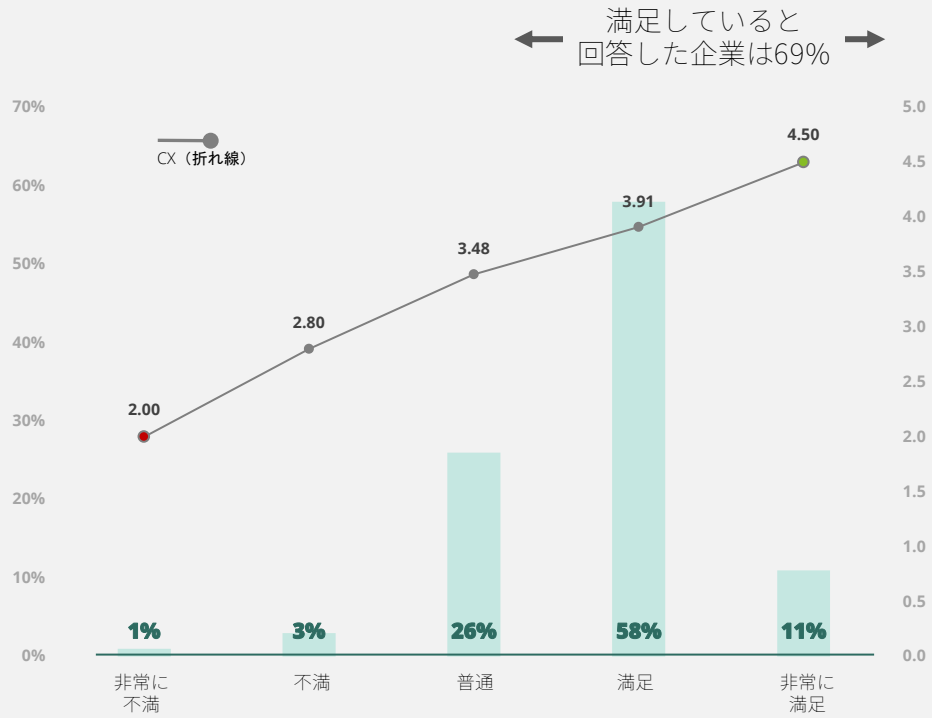
従業員満足度が顧客満足度を生む！

2023年と同様に、カスタマーサービス組織の68%が定期的に従業員満足度調査を実施している。従業員満足度を測定している組織のうち、69%のリーダーが自らのチームを「満足」または「非常に満足」と評価している（グラフ26）。 このデータは、EXとCXの間に強い関連性があることを示しており、従業員体験と顧客体験の連携によって事業の成長を促進できることを強調している。 この相関関係は2023年の報告書でも明らかになっていた。

しかしながら、30%以上の企業が依然としてこれらの調査を一貫して実施しておらず、特に自動車業界ではその遅れが際立っている。顧客を喜ばせるためには、従業員満足度を
高めることが重要な要素なのである。

最も重要なのは従業員満足度計測後のフォローアップである。調査結果に基づいて企業がどのように行動し、変革を実施し、継続的な品質管理を確保するかが鍵となる。従業員調査を実施していない企業にとっては、従業員を真に理解し、支援するための改善の機会があるともいえる。

グラフ26. 従業員満足度（EX）に対する顧客満足度（CX）スコア



 | Copyright © 2025 Deloitte Consulting Pty Ltd. All rights reserved.

適切なツールおよび情報へのアクセスを提供することで、全体的に高いパフォーマンスを確保

CX、EX、OXと、ツールやインタフェースの品質・カスタマイズ性との相関関係

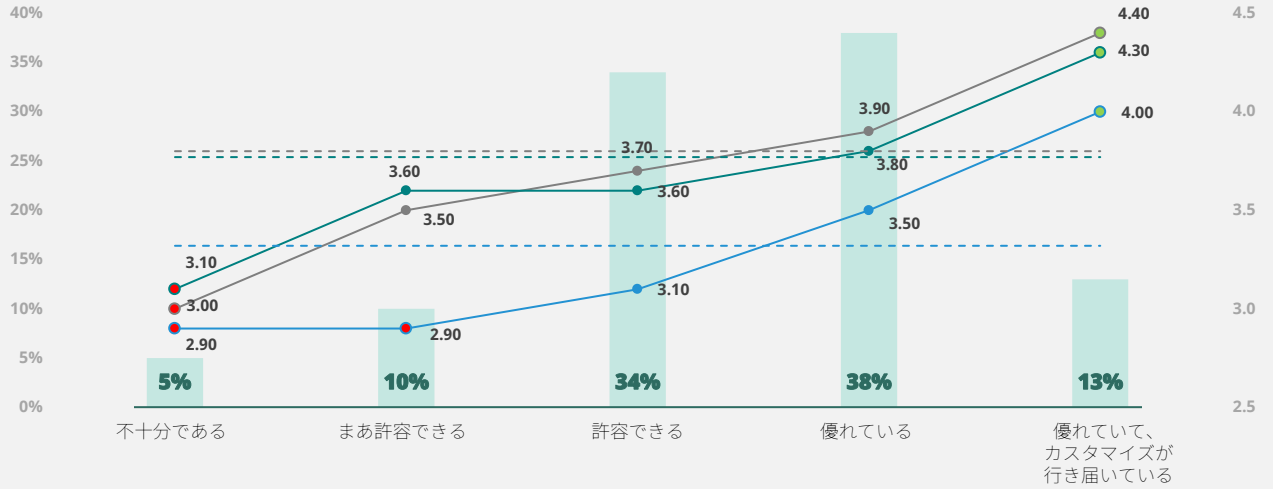
ほとんどの企業が自社のツールを「許容できる」または「優れている」と評価している一方で、「優れていて、カスタマイズが行き届いている」と評価した割合はわずか13％である（グラフ27）。つまり、ツール品質を改善することでCX、EX、OXスコアを改善できる余地があるということだ。特に、38%の企業が自社のツールを5段階評価で「4（優れている）」と回答しており、カスタマーサービスチームへのサポートが十分であることを示唆している。優れたツールは明らかにCX、EX、OXのスコアを高め、それらへの投資は非常に有益であるといえる。

担当者が情報に容易にアクセスできることは、CX、EX、OXのスコアの高さにつながる

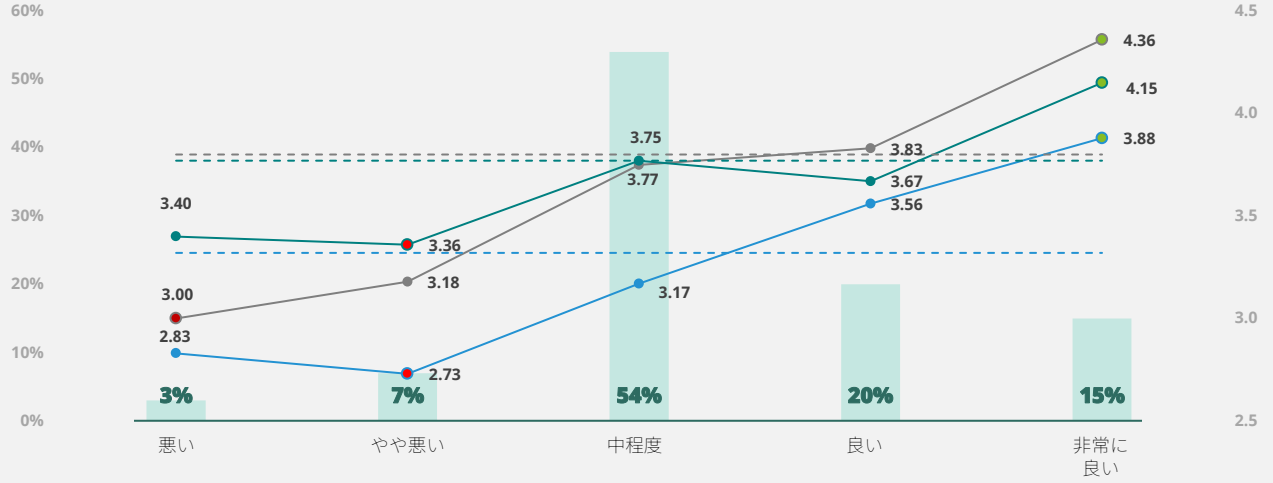
情報へのアクセス性が「非常に良い」と回答したのはわずか15%で、54%は中程度であると回答している（グラフ28）。必要なデータを探すために複数のページを行き来する必要があるため、この問題が浮き彫りになった。つまり、データアクセスを改善することでCX、EX、OXスコアを向上させられる可能性があるということだ。 54%の回答者がアクセス性を5段階中「3」と評価していることからも、改善の余地があるのは明らかである。
さらに業界別では、公共機関のカスタマーサービスツールが最も貧弱 である（18%が「悪い」と評価）のに対し、自動車業界のツールは最も優れている（「非常に良い」と最も評価）という結果が出ている。
これらの調査結果は、カスタマーサービスの成功を促進するために適切なツールと情報への容易なアクセスがいかに重要であるかを強調している。担当者が効率的に業務を遂行し、顧客の高品質のサービスを提供するためには、これらの要素が欠かせない。

CX EX OX CX平均 EX平均 OX平均

グラフ27. ツール品質の分布と各指標の平均スコア



グラフ28. 担当者の情報へのアクセス性の分布と各指標の平均スコア



 | Copyright © 2025 Deloitte Consulting Pty Ltd. All rights reserved.

著者

ALEK PRUZIŃSKI

Partner
Head of Customer Service Excellence
Deloitte Digital Central

NATHALIE RAMSBJER

Director
Head of Nordic Service Excellence, SE
PhD in Customer Service & Relations

REETA KALMARI

Senior Consultant
Sales & Service
Deloitte Digital FI

JOANNA JÄRVI

Consultant
Sales & Service
Deloitte Digital FI

FELIX VIKSJØ SKARLUND

Senior Consultant
Sales & Service
Deloitte Digital NO

RAJITH ARAVINTH

Senior Consultant
Sales & Service
Deloitte Digital NO

KRISTIN OTTER RØNNEVIG

Senior Consultant
Marketing & Commerce
Deloitte Digital NO

Copyright © 2015 Deloitte Consulting Pty Ltd. All rights reserved.

日本語版発行人

津端 清　志田 知弘　寺田航希　伊藤 秀樹　豊島 萌加

本レポート問い合わせ先

dd-info@tohmatsu.co.jp

Copyright © 2015 Deloitte Consulting Pty Ltd. All rights reserved.

Deloitte. Digital

Thank You

© 2025. For information, contact Deloitte Central Europe

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.