

税務ソフトウェアとIRS

1960～1970年代: IRSによって利用され始める

IRSの庁令は毎年変わる

→税務ソフトウェアを毎年修正しなければならない



ソフトウェア開発者: 更新のための膨大なコスト

更新と切り替えソフト

いったん顧客を得ると、毎年、更新した版(バージョン)を顧客に売るチャンスがある



なぜ？

切り替えコスト > 更新コスト

切り替えコスト

- ・税理士が学習する時間
- ・前年に作成されたファイルを別の税務ソフトウェアによって取り扱うのが難しい

オペレーティング・システム(OS)

マイクロソフト・ディスク・オペレーティング・システム(MS-DOS)

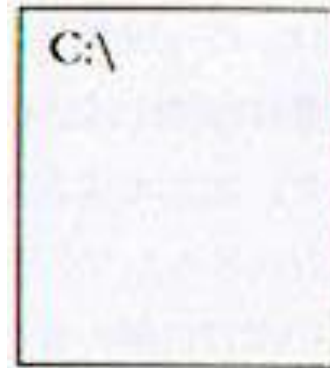
1980年代にマイクロソフトが開発・販売していた、パーソナルコンピュータ向けの16ビットのディスク・オペレーティング・システム(DOS) のこと。

キャラクタユーザインタフェース(CUI):

キーボードを用いて入力を行い、文字によって出力を行うユーザインタフェース。

マイクロソフト・ディスク・オペレーティング・システム(MS-DOS)

コンピュータ起動後・・・



実行すべきプログラム、実行したい動作の名前をタイプ入力

入力コマンド	動 作
dir	現在のディレクトリ内のディレクトリとファイルを表示する
copy a:*.exe b:	ディスクaにある実行ファイルすべてをディスクbにコピーする
rmdir letters	lettersというディレクトリを削除する
ren c:/dox/letters c/ dox/memos	cドライブのdoxというディレクトリにあるlettersというフ ァイルの名前をmemosという名前に変える
../	1階層上のディレクトリに移る

顧客とライバル社

インテュイット社の税務専門グループが考える顧客の優先順位

1. 使いやすさ
2. タイムリーな市場投入、合理的なコスト、および会社の評判
3. サポートおよびサービス

インテュイット社の税務専門グループにとってのライバル社

1. ラサート社
2. ベスト社
3. CCHコンピュータータックス社

①ラサート社

1万7千人の顧客、中間価格帯ソフトウェアパッケージ
分野でのリーダー

強み

- ・一貫した高品質のソフトウェア
- ・時宜に見合ったソフトウェア
- ・優れたサポートおよびサービス
- ・顧客本位(更新率95%)←顧客を保持するために進んで値引き

弱み

- ・Windowsへの無関心
- ・BASICでの開発されたソフトウェアによる古いプログラム構造
- ・高価格
- ・価格に見合うだけの機能が欠けている

②ベスト社

1万3千人の顧客。1992年に高価格帯の顧客を狙ったソフトウェアを開発し、一方で低価格帯の市場を狙ったソフトウェアを開発した



高価格帯、低価格帯双方の競争相手にとって脅威な存在

しかし・・・

社内でのWindows版の開発に失敗し、公開を中止。
従業員の士気は低く、経営は一貫性のないものであった。

インテュイット社



■ 概要

1982年に創業 創業者 スコット・クック、トム・プロール

個人向け財務処理ソフトウェア、中小企業向け経理ソフトウェアの大手(本社カリフォルニア州マウンテンビュー)

■ 年表

1982年、創業

1982年、Quickenを開発

1992年、QuickBookを開発

1993年、チップソフト社を買収

1995年、日本進出 → 後に、撤退

Quicken

- ・スコット・クックとトム・プロウルが設立したインテュイットの最初の製品であり、ユーザーが容易に個人資産を整理し、理解し、かつ管理することを可能にする。
- ・(大小ビジネス向けの) **財務会計管理**や**税金の申告書準備**のための進んだプログラム

▶ **マーケティング戦術**はあまりうまくいかず、1994年まで、なんの成功も収めないまま元入資本を使い切る。

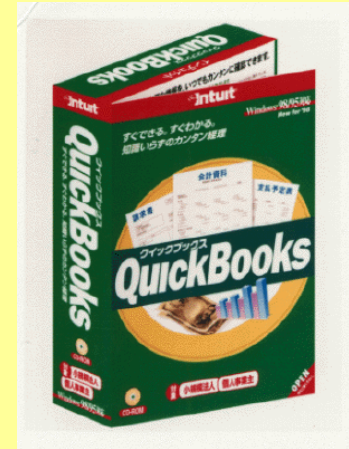
インテュイット社

intuit.

QuickBook

- ・小規模事業所用会計ソフト

- ・米で '92年に最初の製品を発売し、現在は中小事業者向け経理ソフトの約81パーセントのシェアを占めている。



- ▶ 優れた顧客サービスはインテュイット社とにとって重要なツールであり、インテュイット社は**無料**で**顧客サービス**及び**技術サービス**を提供した。
- ▶ 税務専門グループは、メロンパークの本社から離れたサンディエゴにあり、個人向けグループ及び専門家向けグループから成る。

インテュイット社



■ 税務ソフトビジネスに参入

1993年、**チップソフト社**(当時、税申告用ソフトの大手メーカー)を買収

- ▶ チップソフト社の税理士向けソフトウェア郡(ProSeries)の売上高は、専門家向け税務ソフトウェアの約50%を占める
- ▶ チップソフト社の税務処理ソフトウェアはQuickenを読み込め、両方のソフトウェアを使う人にとっては確定申告の**スピード化**につながる。

■ 1993年の課題

より網羅的かつ高価なソフトウェア購入には、専門家に強いインセンティブを与えねばならない

- ▶ 個人向けソフトウェアと専門家向けソフトウェアとをはっきりと区別することを考える
- ▶ 税理士の業務効率が向上するよう**ProSeries**を設計し、納税者管理ソフトウェアを提供することによって区別を維持した。

インテュイット社の事業計画

所得税ソフトウェア開発グループの重要なゴールは、業界最低水準の製造コストで、高品質の所得税および税関連ソフトウェアを生産することだ。

インテュイット社



■ 年間開発サイクル

ProSeries事業部の年間開発サイクルは、
税理士が納税者に対応する時期に間に合う
ようにソフトウェアの最終版を出荷する。



翌年のソフトウェアにどのような機能を持た
せるか検討。

新しい様式、計算速度の向上、エラーチェック機
能、顧客の要求...



追加機能が決められると、税務ソフトウェ
アは次のような出荷日程に間に合うようプ
ログラミングされた。

2月	来年度用ソフトウェアの計画
3月	新機能・改良機能の プログラミング開始
11月下旬	納税者管理ソフトウェア、 Client Organizer出荷
12月下旬	1040初版出荷
1月初旬	州税用様式初版出荷
1月中旬	連邦税・州税用1065, 1120、1120S出荷
1月末	1040最終版出荷

■ OSの変更

遅かれ早かれWindowsがPCの支配的なOSとなることは明らかだった。



インテュイット社は顧客を手放したくないため、DOSおよびWindows上で動作する個人向け・専門家向けソフトウェアを提供。ProSeriesにはMacintosh向けソフトウェアはなかった。

インテュイット社のソフトウェア技術者はWindowsのGUIを利用したが、顧客の要求に対応するため、WindowsとMacintosh用と共に、DOS用のソフトウェアを開発しなければならなかった。

TPS(税務処理システム)開発の決定

開発グループ

作業画面と使い勝手が同じような、別々のソフトウェアを作成しなければならない

問題

- 同じような作業画面と使い勝手を維持し続けるのは困難
- そうすることにはコストがかかる
- 別々のプログラムをすべて書くことは、技術資源の浪費である
- ProSeriesのソフトウェア群を、すべての州ごとの違いやすべての事業税の様式に完全に対応するように拡張するための機会を失っている
- 優れたプログラマーは納税者管理ソフトウェアのような業務サポート製品を作成するために使ったほうがよかった。税務ビジネスでは、税理士の業務をカバーするようなトータル・パッケージ・ソフトウェアを持つことが非常に重要

TPS(税務処理システム)開発の決定

低コスト生産・厳しいスケジュール



すべてのOS用のプログラムを書くことをより効率的にする

課題

- 全ソフトウェア・全OSに対して共通の計算プログラムが要求される
- すべての税務ソフトウェアが同じ税法・規則に従いながら、プログラムの一部はOSおよびソフトウェアに応じて独自に書かれなければならない
- TPSは文法的にパスカルに類似している、問題向き言語である必要
- DOS版とWindows版の2つのバージョン間での互換性
- ソフトウェアの出荷日に間に合わせる

TPS(税務処理システム)開発の決定

1995年8月……マイクロソフトがWindows 95 を発表

マーケティングスタッフや販売スタッフはDOSを生かしつづけることを願った

Windowsソフトが優れた機能を持っていても、DOSはごく少数の顧客にとっては必要であり、顧客を手放したくなかったがいずれ製造をやめることは確実だった



1996決算年度計画での戦略計画

「積極的に顧客をWindowsに移行させる」

米国においてデスクトップ・パソコンに搭載されたOSのシェア(%)

Windows用ソフトの質を向上し、適用範囲を広げ、優れた顧客サービスを提供する方針

Windowsの促進のためにアピールすること

- 業務効率の高さ
- 互換性によるDOSからの移行の容易さ

	1996	1997	1998
DOS	22.2	16.7	11.6
Windows 3.X	49.2	40.2	21.5
Windows 95	9.8	26.8	51.4
MacOS	9.6	9.0	9.2

DOSサポート

■ スティーヴ・ブランデル

「一部の税理士たちはDOS版を使い続ける」

- ・税理士にとってはDOS版でデータ入力する方が速かった
- ・作業時間を減らしてまでWindowsを学習したくないものもいた
- ・公認会計士たちは保守的であるように教育されていた
動作がわかっているものに固執する傾向があった
DOS版ProSeriesは彼らが理解できるように動く

DOSサポート

1997年代後半

いつまで16ビットDOS版の生産を続けたらよいのか

- ・Windows 95がもっとも安定した一般的なOSである
 - ・Windows 3.1は多くの技術サポートを必要としており、ネットスケープ社のブラウザを使うのが難しい
 - ・DOSを使う顧客はごくわずかである
 - ・インテュイット社は顧客サービスがよい
- 一度離れた顧客はふたたび戻ってこない

DOSサポート

■1998年1月の内部分析

98決算年度(99会計年度)以降、DOSの使用を中止した場合

→貢献利益が96万ドル減少



DOSユーザーをWindows 95に切り替えさせるために、
1999年に更新キャンペーンを開始しなくてはならない