

【民法（IT・システム開発）】

野村HD・野村証券対 日本IBM高裁判決にみる システム開発の 実務的ポイント



大江橋法律事務所
パートナー 弁護士／カリフォルニア州弁護士
廣瀬 崇史

▶ PROFILE

hirose@ohebashiro.com

第1 はじめに

システム開発は、企業の事業運営の基盤となるシステムを対象とし、多額の費用をかけて行われることが少なくないものであり、事業上の重要性が高い事項です。一方で、システム開発には、開発対象について事前に一覧性がなく事前把握が困難な面があること、機能・仕様が最初から定まらず流動性があること、ベンダによるユーザ側の事業の理解・ユーザによるベンダの業務の想定・状況の理解といった相互理解が不可欠であること、開発の遂行にはベンダ・ユーザ間の協力が不可欠であること、不具合・バグの完全な除去が困難であることなどの特徴・問題点があり、紛争化するリスクを抱えていることから、実際の紛争事例に基づいて、実務上の対応を検討することは重要と考えられます。

野村HD・野村証券対日本IBM（以下「IBM」といいます。）の訴訟は、システム開発について、大企業同士の訴訟として耳目を集める中、東京地裁（一審）は、野村HD・野村証券側の約36億円の請求を約16億円の範囲で認容していましたが、昨年、東京高裁（控訴審）は、地裁の判断を覆し、野村HD・野村証券側の請求を全部棄却しました。東京高裁の判断については、上告がなされていましたが、昨年12月上旬、野村側が最高裁への上告を取り下げていたことが明らかになったことから注1、東京高裁の判断が確定していると考えられます。

本稿は、改めて、野村HD・野村証券対IBMの訴訟に関する東京高裁における事実認定の内容及び法的判断を整理し紹介する注2とともに、当該東京高裁の判断から実務上参考になるポイントをご報告するものです。なお、その際、本件と同様に一審

においてユーザ側が勝訴し、控訴審でユーザ側が敗訴した札幌高裁の事例（札幌高判平成29年8月31日判時2362号24頁）との類似点も踏まえたいと思います。

第2 事案の概要

野村証券は、バックオフィス業務の基幹システムとしてCUSTOMを使用していましたが、維持管理費用の増大等の問題があり、野村総研が開発したSTARを基幹システムとして導入することを企画していました。IBMは、STAR本体の開発・改良に直接関与することは難しいと考え、リテールITプロジェクトに着目し、STARのサブシステムとなるべき顧客対応部門（リテール関係業務）の中小規模のシステム開発に関与することを目指し営業を行いました。その結果、IBMは、野村HDとの間で、野村証券（野村HDの完全子会社）の投資一任サービスであるSMAFW業務のためのシステムについて、T社のパッケージソフトであるウェルス・マネージャ・ソフトウェア（以下「WM」といいます。）を利用した開発業務支援等（以下「本件開発業務」といいます。なお、本件開発業務により開発予定の野村証券のSMAFW業務用のコンピュータシステムを「本件システム」といいます。）の委託を受ける内容の、開発段階ごとの複数の契約（本件個別契約1な

注1 「野村HDの敗訴確定 システム開発失敗巡り日本IBMに」日本経済新聞電子版.2021-12-14.日経クロステック。

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQ0UC140S00U1A211C2000000/>

なお、正確な取り下げ時期は明言されていないようです。

注2 IBM側からの反訴もありますが、紙面の関係で、本稿では省略します。

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィス構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスは想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスをいただければと存じます。

いし15)を締結しました。裁判所の判断を理解するため(また、実務上の対応検討のため)には、当該契約文言・内容の把握も重要であることから、裁判所が認定した事実に記載された各契約の概要を、本稿の別紙1にまとめています。

東京高裁の事実認定によれば、本件開発業務は、平成25年1月4日のシステム稼働開始をビジネス上の目標として、平成22年後半から開始されました。本件開発業務は、野村側による特定の業務に関する情報開示の不足や、相次ぐChange Request(以下「CR」といいます。)等により、想定より大幅な工数の増加やプログラム作成の遅延等が生じるなか、平成24年後半まで継続されました。しかし、テストにおいて、目標時期における稼働開始実現にリスクがあると判断されたことから、平成24年8月下旬に一時中断され、同年11月に野村側が本件開発業務の中止を決定しました。その後、野村側はIBMに本件各個別契約の債務不履行があったと主張し、また、野村側はIBMに本件開発業務に関する不法行為があったと主張して、IBMに対して総額約36億円の損害賠償を請求していました。前述のとおり東京高裁は、東京地裁の判断を覆し、野村側の請求を棄却しました。裁判所の法的判断は、事実認定を前提にしており、裁判所の判断を理解するため(また、実務上の対応検討のため)には、事実認定の内容を把握・分析することが重要です。本件については、事実関係が複雑でかつ数年間の経過について事実認定がなされていることから、判決書を一読しただけでは、その把握が必ずしも容易ではない部分もありますので、東京高裁が認定した事実の概要(経過)を、本稿の別紙2にまとめてあります。

第3 主要な論点と東京高裁の判断内容の紹介

1 主な論点の紹介

野村HDとIBM間の本件各個別契約は、開発の段階ごとの

複数の多段階契約でした。その内容は、別紙1の記載のように、本件開発業務の支援を野村HDがIBMに委託するものでしたが、本件では、IBMが各開発段階の作業を遂行する債務のほか、本件システムを最終的に完成させる債務を負うかどうか、一つの争点でした。

また、東京高裁の事実認定において、パッケージソフトであるWMを利用したシステム開発であるのに、パッケージの標準装備機能で本件システムの機能の大部分をまかなう開発とならず、カスタマイズ量が想定外に増加して、本件開発業務が遅延し、成果物のテスト結果が不良であったことが、野村側による本件開発業務の断念の誘因となっているとされています。このことについてIBMに債務不履行責任や不法行為責任が発生するかどうか、一つの争点になっていました。

2 IBMにおけるシステム完成義務の存否

(1) はじめに

結論として、東京高裁は、本件個別契約においては、本件システムを完成して稼働させることや、その履行期限を平成25年1月4日とすることは、IBMの債務の内容として合意されていなかったものというべきと判断しています。かかる結論は、東京地裁も同様でした。以下、東京高裁の認定事実や、判断要素を紹介します。

(2) ビジネス上の目的

(i) 認定事実の中のビジネス上の目標の記載

認定事実によれば、例えば、IBMからの平成22年10月29日付け提案書では、平成25年1月のSTARへの最初の置換開始と同時に本件システムをSTARのサブシステムとして稼働開始することをビジネス上の目標とする旨の記載(別紙2・平成22年10月29日欄)、平成23年2月頃の「要件定義書」と題する書面にも、平成25年1月のSTARと同時の稼働開始をビジネス上の目標とする記載(別紙2・平成23年2月25日欄)、同年7月頃の

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスは想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのものに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスを御受け頂ければと存じます。

IBMの提案書にも、平成25年1月のSTARとの同時稼働はビジネス上の目標とする旨の記載(別紙2・平成23年7月1日頃欄)があるとされていること等注3から、東京高裁は、平成25年1月の本件システムの稼働は両社の間でビジネス上の目標とされていたことを認定していると考えられます。そして、東京高裁は、次のようにビジネス上の目標の位置づけを論じています。

(ii) ビジネス上の目標の位置づけ

東京高裁は、ビジネス上の目標が重要であるからといって、ビジネス上の目標がそのまま契約上の債務として合意されるとは限らないとしています。東京高裁は、理由として、ビジネス上の目標をそのまま契約上の債務とすることに合意した後に、目標の実現が予定日より遅れたり、目標の実現が不可能になったりした場合には、履行遅滞や履行不能による損害賠償の問題が生じてしまうことを挙げ、目標の実現可能性やその確実さの度合い、逆に予定日に遅れるリスクや実現不能となるリスクの度合いに応じて、様々な対応をとることになるとしています。

その上で、東京高裁は、次のように、IBMの作成した提案書や本件個別契約の文言等を考慮し、平成25年1月までの本件システムの稼働が、契約上の義務になっていなかったと判断しています。

(3) 提案書や契約文言の内容

(i) 提案書の文言

最初の個別契約である本件個別契約1(別紙1参照)の締結前にIBMが野村側に示した同年10月29日付け提案書には、最終的なプロジェクトの遂行を約束するものではなく、フェーズごとに分けて別途見積の上IBM所定の契約書を使用して契約する旨が明記されていたとしています。

判決書における裁判所の判断の箇所の記載は、上記のように簡潔ですが、裁判所が認定した事実の箇所には次の記載があります。

平成22年10月29日付けの前記の提案書(甲7)には、注記として、次の事項も記載されていた。

- ①見積金額での契約締結や最終的なプロジェクトの遂行を約束するものではない。
- ②今後は各フェーズ(計画、実行、テスト及びSTARとの並行稼働テスト)ごとに分けて別途見積の上契約する。
- ③IBM所定の契約書を使用する。

提案書②の記載は、開発の開始からシステムの完成及び稼働開始までを一本の契約とせず、開発の進展に応じていくつかの進捗段階ごとの別々の契約とする趣旨である。将来締結されるべき各契約は、システム開発の各段階における野村証券の開発作業(要件定義、プログラムの製作、テスト等)の支援等をIBMの債務の内容とするが、本件システムの最終的な完成及び稼働開始は、各契約においてIBMが実現(履行)すべき債務の内容とはならないという趣旨である(下線は筆者)。

このように、東京高裁は、提案書の中において、本件個別契約の前提等が記載されていることを、判断の一つの根拠としていと考えられます。上記のように、契約内容の解釈に際しては、その前後の関連書類(提案書等)の内容も重視されることが分かります。

(ii) 本件個別契約の文言

東京高裁は、次のような事実を考慮し、本件個別契約には「当該フェーズの作業内容の実施の支援」をIBMに準委任すること、または、プログラムを製作して納入すること注4などをIBMの債務の内容と記載している一方、本件各個別契約の契約書には、本件システムを完成して稼働させることや、その履行期限を平成25年1月4日とすることは、IBMの債務の内容としては記載

注3 その他、各本件個別契約書の文言も考慮しています。

注4 サブシステム間連結テスト及びSTARとの総合テストに入る前の段階、すなわちサブシステム内連結テスト終了の段階のプログラムで、営業稼働に耐える完成度は求められていないと認定されています。

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスは想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのものに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスを御受け頂ければと存じます。

されたことはないと認定しています。

なお、準委任契約は、請負契約とは異なり仕事の完成は債務の内容とされており、業界水準の注意と能力をもって作業を行ったか否かで履行が完了したかが決まる性質の契約です。

(ア) 準委任契約

本件個別契約1の契約書は、「各フェーズで予定された支援業務を行い、サービス終了日又はサービス期間終了日のいずれか早い日にサービスの提供を終了する準委任契約(仕事の完成を目的とした請負契約ではない)」と記載されており、本件個別契約2から5まで(PoCから概要設計まで)、8(概要設計最適化)、9(基本設計準備)の契約書においても同様とされています(別紙1参照)。

本件個別契約14の契約書も、IBMの債務の内容は各種の支援サービスで「『240.6人月の提供終了』又はサービス期間の終了(平成25年1月4日)のいずれか早い日にサービスの提供を終了する準委任契約(仕事の完成を目的とした請負契約ではない)」と記載されています(別紙1参照)。

すなわち、これらの契約では、仕事の完成は義務付けられていないと考えられます。

(イ) プログラム製作契約等の文言

プログラム構築(製作)契約についてみると、本件個別契約13の契約書は、IBMの債務の内容として、野村HDのシステムの構築を請け負い、成果物を基本設計書、テスト計画書及び結果報告書並びにプログラムとし、成果物最終納入予定日を平成24年3月31日とし、プログラムはIBMによるサブシステム内連結テストの野村HDによる確認をもって請負完了とする旨が記載されています(別紙1参照)。また、本件個別契約15の契約書は、IBMの債務の内容として、野村HDのシステムの構

築を請け負い、成果物をテスト計画書及び結果報告書とし、成果物最終納入予定日を平成24年6月30日とし、納入をもって請負完了とする旨が記載されています(別紙1参照)。

すなわち、これらの契約においても、本件システムを完成して稼働させることや、その履行期限を平成25年1月4日とすることは、IBMの債務の内容としては記載されていないとされています。

(4) 小括

東京高裁は、上記のように、ビジネス上の目標の位置づけ、提案書等の開発関係資料、本件個別契約の契約書において債務がどのように具体的に記載されているか等を考慮して、本件システムを最終的に完成させることや、本件システムを平成25年1月4日にSTARのサブシステムの一つとしてSTARと同時に稼働開始させることが、契約上のIBMの債務として合意されたという事実を認定するには、無理があると判断しました。

3 各個別契約の履行不能の主張について

(1) はじめに

東京地裁は、本件個別契約13ないし15について、IBMの未履行部分が残っていること、そして、IBMの帰責事由に基づく履行不能があること認定していましたが、東京高裁は、次のとおり、本件個別契約13ないし15について未履行部分はないとの判断をしました。

(2) 履行が完了したことが明らかな本件個別契約について

東京高裁は、本件個別契約のうち1ないし5、7ないし12は、当該フェーズの終了により履行が完了したことが明らかであるとし、係る部分の履行不能の主張は、理由がないと端的に判断しています。

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスは想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのものに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスを御受け頂ければと存じます。

上記2や別紙1で記載しているとおり、上記の本件個別契約の多く(本件個別契約1ないし5、8、9)は支援サービスに関する準委任契約ですし、本件個別契約7は開発機器の購入等のための契約で、本件個別契約10ないし12も設計開発フェーズにおける作業(機械・ハードウェアの購入等)のための契約ですので、その契約内容と事実経過等からして、上記のような端的な認定になったものと考えられます。

(3) 本件個別契約6の債務の内容及び履行不能について

野村側は、本件個別契約6(WMのライセンス契約)が完成後の本件システムを野村側が使用するためのWMのライセンス契約であることや、IBMが平成25年1月4日までにカスタマイズが完了したWMを野村HDらに利用許諾して、その従業員らが完成後の本件システムを利用できるようにする債務を本件個別契約6に基づいて負った旨を主張していました。

しかし、東京高裁の認定事実によれば、本件個別契約6は、そもそも、本件システム完成前の本件システム開発の段階において必要な当初ライセンスを付与する契約にすぎないこと(別紙1も参照)が明らかであるとされています。また、証拠上、野村側は、本件システム開発に必要なWMの提供を受けたと認定できるとしています。このことから、東京高裁は、野村側の主張を否定しています。

以上のように、東京高裁は、本件個別契約6の履行は完了しており、履行不能の主張は理由がないとしています。

(4) 本件個別契約13及び15の債務の内容及び

履行不能について

東京高裁は、本件個別契約13及び15は、本件システムを構築して、基本設計書、テスト計画書及び結果報告書並びにプログラムの仕掛品を製作納品し、サブシステム内連結テストを終了する段階にまで進めることをIBMの債務の内容とする請負兼準委任契約であるということができると認定しています。これは、本件個別契約13及び15の文言(別紙1参照)や事実経過を考慮

してのものと考えられます。例えば、本件個別契約13では、債務の内容として、システムの構築を請け負い、成果物を基本設計書、テスト計画書及び結果報告書並びにプログラムとし、成果物最終納入目標日を平成24年3月31日とし、プログラムはIBMによるサブシステム内連結テストの野村HDによる確認をもって請負完了とする旨の記載があります。

そして、平成24年7月27日には、プログラムが出荷を満たし納品され(別紙2・平成24年7月欄)、平成24年8月9日の第9回ステコミにおいてプログラムの全部が納品基準を満たして納品されたことが確認(別紙2・同年8月9日欄)され、かつ、本件システムの総合テストへの参加が承認された(別紙2・同上)という認定事実によれば、本件個別契約13及び15に基づきIBMが負う債務は、その履行を終えたという事実を推認することができることから、履行が完了したものというべきであり、野村側の履行不能の主張は理由がないとしています。

(5) 本件個別契約14の債務の内容及び履行不能について

本件個別契約14は、STARの総合テスト及びデータ移行等の準備及び実施の支援を行う準委任契約であり、「240.6人月」の提供終了又はサービス期間の終了(平成25年1月4日)のいずれか早い日にサービスの提供を終了するものとされています(別紙1)。

このことから、東京高裁は、契約の性質上、IBMは受任者として、本件システムの平成25年1月4日稼働開始を目標として誠実にサービスを提供すべき善管注意義務を負うにとどまるものであり、本件システムを完成させる義務を負うことを前提とする野村側の本件個別契約14の履行不能の主張は理由がないと判断しています。

(6) 品質不良、信頼関係崩壊等を理由とする

履行不能の主張について

(i) 野村側の主張の概要

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスは想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスをお受け頂ければと存じます。

野村側は、次の事情から、本件開発業務中止の決断には合理性があり、本件システムは社会通念上客観的に完成不能となり、本件各個別契約は、既履行、未履行を問わず、IBMの帰責事由により全部履行不能になったと主張していました。

平成24年11月2日(本件開発業務中止の通告をした時点)までに、①技術的観点から一定期間内に本件システムの品質を金融システムに必要なレベルに改善できない状況となり、②当事者間の信頼関係が崩壊して本件開発業務の共同遂行ができない状態となり、
③多額の本件開発業務の追加費用を野村HDが負担することをIBMが求めたこと、
※④⑤は紙面の関係で省略。

東京高裁は、野村側のこれらの主張を、次のようにいずれも退けています。

(ii) ①本件システムの品質改善の可否

東京高裁は、本件システムの品質を合理的な期間内に金融システムに必要なレベルに改善することが不可能になったことを認めるに足りる証拠はないとし、証拠として提出された、特定の意見書には相応の論拠があり、改善が可能であったという事実を認定することができるとしました。

そして、東京高裁は、本件システムは、改善を要する点を多数抱えていたが、双方にその原因があり、特にCRを繰り返して、工数の著しい増大とT社の作業の手戻りと遅れを繰り返し誘発し、T社からプログラム製作作業の十分な時間的余裕を奪った野村側に、より大きな原因があり、IBMの帰責事由と評価することは困難であるとししました。

東京高裁の認定事実では、次のとおり、CRが多数回であったことが細かく認定されています。

例えば、平成23年4月以降に、概要設計段階になってCRとして四半期リバランスの要求があり本件開発業務が非常に増大

したこと(別紙2・平成23年4月以降欄)が認定されています。そして、平成23年7月には、野村側のX(本件システムのユーザとなる野村証券の投資顧問部においてフィー計算徴収業務の知識を独占している者)が、フィーの計算徴収のルールの詳細複雑さから工数が大きく追加されるリスクを知りながら、野村内やIBMに伝えず、また、概要設計フェーズのヒアリングの機会に説明しておくことができた要件を持ち出す等し、本件開発業務の秩序だった計画的進行を妨げたことが認定されています(別紙2・平成23年7月8日欄、同月27日欄)。なお、Xの把握している、フィーの計算徴収のルールが詳細複雑であり、開発の工数を大きく増大させるリスクがあることが、野村内やIBM側に伝わっていなかったことは、平成22年4月のIBMの野村側への営業段階、同年8月30日のIBMからの本件システムの開発説明、同年9月後半のFit&Gap分析、同年10月29日のIBMからの提案、同年12月頃の検証実行セッション等において、繰り返し認定されており東京高裁が目撃していたことが窺われます(別紙2・平成22年4月頃欄、同年8月30日頃欄、同年9月後半-10月前半欄、同年10月29日欄、同年12月頃欄、同月29日欄)。

その後、平成23年9月、同年10月20日にもCRが繰り返され、さらにストーリーボード(本件システムの設計図の役割を果たすもの)のサインオフ後である同年11月後半にもCRが出された旨の事実認定もなされています(別紙2・平成23年9月頃欄、同年10月20日頃欄、同年11月後半欄)。

そして、平成23年12月の終わり頃には、IBMの要請をうけて、新たなCRを凍結することになったものの(別紙2・平成23年12月22日、同月28日頃欄)、結局、平成24年2月には、凍結が破られXからフィー関係の新機能追加を内容とするCRがなされ、開発が大幅に遅延する原因となり、プログラム製作に十分な作業時間が確保できない主要な原因の一つとなった旨が認定され(別紙2・平成24年2月9日頃欄)、さらに、平成25年1月までCRが五月雨式に続いたことの認定もなされています(別紙2・同上)。

その他、野村側が、パッケージソフトの機能を利用し簡素で安

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスは想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのものに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスを御受け頂ければと存じます。

価なシステム開発を期待しつつ、パッケージソフトに合わせて現行業務を変更することを拒否するという対応があったことも認定されています(別紙2・平成22年12月29日頃欄等、平成23年5月欄等)。

このように、東京高裁は、システム開発に支障となる情報が適時・適切に野村側からIBM側に伝えられていなかったことや、パッケージの標準機能でまかなう開発とならず、CRが繰り返され開発の大幅な遅延に繋がったこと等を詳細に認定しており、かかる点を、判断上重視していたことが窺えます。

(iii) ②信頼関係の破壊との主張について

東京高裁は、平成24年11月2日時点において当事者間の信頼関係が崩壊していたことを認めるに足る証拠はないとし、また、前述のとおり、同日の時点においてビジネスがうまくいかないことの主たる原因が野村側に多々あるとの認定をしています。さらに、野村側が、社内説明用のスケープゴートとして、IBMを必要以上に悪者扱いしていた可能性は高いものとみられるとし、信頼関係の点は、野村側が主張する履行不能を根拠付けるものとはいえないとしています。

(iv) ③IBMからの追加費用請求について

東京高裁は、平成22年10月29日付け提案書にて当初見積金額での契約締結を約束せず各フェーズで見積もる旨の記載があること、追加の開発期間は野村HDら側により大きな原因があったこと等からすれば、追加費用負担要求の事実をIBMの帰責事由による履行不能を根拠付ける事実とするには無理があるとしています。

(v) その他

なお、東京高裁は、本件開発業務の節目において、IBMの担当者から、その時々の問題点の発生原因がIBM側にあるかの発言や文書記載がされていることに関して、IBMは報酬を受領する側

であるから、プロジェクトの続行を希望し低姿勢な態度に終始し、自己の問題点は指摘するが、野村側に問題があってもこれをあまり指摘しない言動に出るのは、自然なことであるとして、直ちにIBMの帰責事由の根拠と評価することは不相当であるとしています。

(vi) 小括

以上のように、東京高裁は、本件開発に生じた問題は野村側により大きな原因があったこと等を主な根拠として、IBMの帰責事由により全部履行不能になったとの野村側の主張を退けています。なお、この他にも野村側は、IBMの債務の履行遅滞も主張していましたが、本件個別契約13及び15、本件個別契約14、本件個別契約6にいずれについても、システム稼働等について約定期限の合意が認定できないこと等から、履行遅滞の主張は退けられています。

4 不法行為の主張について

東京高裁は、まず、契約当事者間である野村側とIBMの間において、契約の履行そのものに関して債務不履行責任のほか、不法行為を負うというのは例外的な特段の事情がある場合に限られるというべきであるとししました。

そして、IBMは、概要設計最適化フェーズを設けて工数削減の努力を行っていたこと(別紙2・平成23年7月欄)、工数人員の確保、作業量の適正さ等の点検をしていたこと、野村側の度重なるCRに対しても凍結を求めたこと(別紙2・平成23年12月28日欄等)などから、可能な限度でプロジェクト・マネジメントを行っていたと認定しました。一方で、前述のとおり、野村側がCRを繰り返すことなどが原因で、計画が崩壊して平成25年1月の稼働開始が困難になったものというべきであること、T社が十分な設計書作成期間やプログラム製作期間を確保できなかったことが遅延の原因である可能性が高いといった認定をし、IBMが不法行為を負う特段の事情は認められないとししました。

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィス構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスは想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスをお受け頂ければと存じます。

第4 東京高裁判決の実務上のポイント

1 契約の内容、債務の解釈について

前述のように、本件システムを平成25年1月に稼働することが契約上の義務になっているかの判断において、例えば、本件開発業務に関する重要な提案書において、契約が、開発の進捗段階に応じて、各フェーズごとに分けて別途見積の上、別々に締結されることになっており、本件システムの最終的な完成・稼働開始が、各契約においてIBMが履行すべき債務の内容になっていなかったことが窺えること、さらに、本件個別契約の多くは「フェーズの作業内容の実施の支援」をIBMに委託する準委任契約（完成が債務の内容となっていない性質の契約）であったこと、本件個別契約のうちプログラムを製作して納入するための契約においても本件システムを完成させ特定の期限までに稼働させることが、債務の内容として記載されていないことが重視されています。

これらのことから、開発に不確実性等がある中では、ベンダ側としては、1本の契約書で対応をせず、開発の進捗に応じて、複数の契約を締結し、各契約ごとに履行したか否かが明確になる対応をとることが重要であることが分かります。また、ベンダの債務の内容を明確化するために、契約の性質、債務の内容が契約書上で明確化されていること、さらに、業務に関する資料等でも明確化されていることが重要であることが再認識されます。

2 システム開発におけるユーザ側の協力について

前述のように、開発遅延の原因は双方にあるものの、野村側が、業務等に関する適時の情報提供を怠る中、CRを繰り返して、工数の著しい増大と開発の遅れを繰り返し誘発し、プログラム製作作業の十分な時間的余裕を奪ったこと等に、より大きな

原因があると東京高裁が評価したことが、東京地裁の判断を覆すことになった重要な要因の一つと考えられます。

前述のように、特に、東京高裁の認定事実の中では、CRが多数回であったことが繰り返し認定されており、かつ、開発フェーズの下流、開発フェーズの最終段階近くになっても継続していたこと（別紙2・平成24年2月9日欄）も認定されており、また、開発遅延を防止するため新たなCRを凍結する合意をしてから2か月も経たないうちに凍結が破られ、新機能追加を内容とするCRがなされプログラム製作に十分な作業時間が確保できなくなった旨（別紙2・平成23年12月28日欄、平成24年2月9日欄）も認定されています。

なお、前述のとおり、フィーの計算徴収のルールが詳細複雑で、これに対応する場合工数を大きく増大させるリスクがあること等を野村側の特定の者のみが把握しておりIBM側のみならず野村内にも伝わっていなかったことも、繰り返し認定されており、かかる事情にも、東京高裁が注目していたことが窺われます。

このように、システム開発における紛争に関して、裁判所が、ユーザ側の協力の不十分さやシステム開発へ支障を生じさせた事情に注目した場合、事実認定や事実の評価を理由に、判断が大きく変わるリスクがあることを理解することは重要と思われます。

なお、かかる点に関して、前述の、ユーザ側を勝訴させた札幌地裁の判断を覆しプログラム開発の頓挫はユーザ側の協力義務違反が原因と認定しベンダ側を勝訴させた札幌高裁の事件の内容も紹介します。誤解を恐れずに、ごく簡単にまとめると、札幌高裁の判断の要点は次のとおりです。

- システム開発は、ユーザの協力が必要不可欠であって、ユーザはシステム開発に協力すべき義務を負う。
- 協力義務には、本件契約上ユーザの責任とされていたもの（マスタの抽出作業など）を円滑に行うというような作為義務はもちろん、本件契約及び本件仕様凍結合意に反して大量の追加開発要望を出し、ベンダにその対応を強

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスは想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスをお受け頂ければと存じます。

いることによって本件システム開発を妨害しないというよう
な不作為義務も含まれている。

- ユーザが契約及び仕様凍結合意に反して大量の追加開発要望を出し、ベンダがこれに対応せざるを得なかったことから、システム開発が遅延した。
- ユーザは、追加開発要望に基づいて現行システムの備える機能を最大限取り込むことを要求しながら、そのために必要な現行システムの情報を十分に提供しなかった。
- ユーザがマスタの抽出義務を負っていたにもかかわらず、これを懈怠したことも、遅延理由の一つになっている。

札幌高裁も、本件契約上ユーザの責任とされていたものを円滑に行うこと、ユーザ側から情報提供を十分に行うこと、大量の追加開発要望を出しベンダにその対応を強いることによって本件システム開発を妨害しないことの重要性を強調していると考えられます。

札幌高裁や本件訴訟の結果から、ユーザ側として、システム開発において、自らの役割とされているものについては適時・適切に対応すること、各開発段階に合わせて業務やシステムに関する必要な情報を開示することを意識しながらプロジェクトを進めること、時期に遅れた変更要求を繰り返すことでシステム開発を妨げたとの印象を裁判所に持たれないためにも、ユーザ側においてシステム開発を担当する部署と、実際のユーザの部署とのコミュニケーションを円滑にし、早期に現場のニーズ把握を十分に行い、ベンダ側に提示することが重要と考えられます。また、これに関して、ユーザ社内において、早期に、システム開発部門の目線（本件で言えば、システム開発の目的であるパッケージソフトの機能をできる限り活かしたコスト低減）とユーザ部門の目線（現行の業務継続の要望）とのすり合わせを行うことも重要と考えられます。

3 ベンダ側の謝罪の評価

前述のとおり、東京高裁は、IBMの担当者から、その時々の問題点の発生原因がIBM側にあるかのような発言や文書記載があることに関して、IBMは報酬を受領する側であること等を考慮し、直ちにIBMの帰責事由の根拠と評価することは、不相当であるとしています。なお、このような評価は、前述の札幌高裁の事件の判決書においても見られます。すなわち、一審である札幌地裁は、ベンダ側の担当者が、システム開発の遅れを謝罪するなどの発言をしたことを重視していましたが、札幌高裁は、総合テストの結果や、完成証明資料などの客観的な証拠に基づいてシステムの完成度についての事実認定を行っていました。

このように、ベンダ側の謝罪の存在は、客観的状況や謝罪の内容次第ではベンダ側に不利にもなり得ますが、裁判所が背景（ユーザ、ベンダの力関係等）を理解した上で、客観的な資料・状況等を重視し、システム開発の経緯やシステムの開発結果について認定をしてくれる可能性があることは、システム開発を円滑に進めることに資するものと考えられます。

以上

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィス構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスは想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスをお受け頂ければと存じます。

別紙1

契約	締結時期	判決書本文で裁判所が認定した事実の記載(概要)
本件個別契約1	平成22年11月12日頃	報酬額税別800万円。PoC実施の事前準備委託。 IBM所定の契約書使用。表題「IBM支援サービス契約書」。 債務内容「情報システム開発(野村HDの責任において完成)に関する支援サービスとして、SMAFWの導入前機能検証(事前準備フェーズ)の支援等を行い、サービスの終了日又はサービス期間の終了日(平成22年12月3日)のいずれか早い日にサービスの提供を終了する <u>準委任契約(仕事の完成を目的とした請負契約ではない)</u> 」。
本件個別契約2	平成22年11月29日頃	報酬額税別800万円。PoC「実機検証」委託。IBM所定の契約書使用。 多くは 本件個別契約1の契約書と同趣旨の記載 。
本件個別契約3	平成23年1月17日頃	報酬額税別3920万円。IBM所定の契約書使用。 支援サービスの内容「要件定義フェーズ、SMAFW業務においてWMを前提とした業務フロー定義、Gap分析作業、要件の整理、課題の洗い出しの支援」。 多くは 本件個別契約1の契約書と同趣旨の記載 。
本件個別契約4	平成23年3月3日頃	報酬額税別980万円。契約期間同月末日。IBM所定の契約書。 「要件定義書」と題する文書策定後の概要設計(本格的な要件定義作業)の立ち上げのため。
本件個別契約5	平成23年4月4日頃	報酬額税別1億7370万円。 概要設計(本格的な要件定義作業)を行うため。 支援サービスの内容「WM概要設計、帳票外付け概要設計、インターフェース概要設計、移行計画作成の支援」。 多くは 本件個別契約1の契約書と同趣旨の記載 。
本件個別契約6	平成23年4月4日頃	報酬額税別6億3000万円。本件システム完成前の段階の本件開発業務においてWMを使用するためのWMのライセンス契約。 IBM所定の契約書使用。
本件個別契約7	平成23年4月4日頃	報酬額税別8746万8546円。開発機器の購入と初年度保守料のための契約。 IBM所定の契約書使用。
本件個別契約8	平成23年7月1日頃	報酬額税別5600万円。概要設計最適化フェーズの実施。IBM所定の契約書使用。 支援サービスの内容「あるべき業務プロセスの検討と業務要件の再レビュー、あるべき業務プロセスの作成、SMA/FWの共通化、直投の対応検討、必要インターフェースの精査、移行計画、基本設計の準備作業の支援」。 多くは 本件個別契約1の契約書と同趣旨の記載 。
本件個別契約9	平成23年8月4日頃	報酬額税別7075万円。1か月間に基本設計準備フェーズを実施するため。IBM所定の契約書使用。 支援サービスの内容「WM、外部開発機能、インターフェース機能、各種帳票、データ移行及びシステム基盤にかかわる基本設計の準備並びに開発環境構築の準備支援」。 多くは 本件個別契約1の契約書と同趣旨の記載 。
本件個別契約10~12	平成23年後半	代金合計税別1億2570万円余り。設計開発フェーズにおける作業(機械・ハードウェアの購入等)のため。IBM所定の契約書使用。

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスや想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスを御受け頂ければと存じます。

契約	締結時期	判決書本文で裁判所が認定した事実の記載(概要)
本件個別契約13	平成23年9月9日頃	報酬額税別8億0800円。IBM所定の契約書使用。 表題「IBMシステム・インテグレーション契約書」。 債務内容「野村HDのシステム(本件システムのうちWMカスタマイズ、帳票、ワークフロー機能、外付ツール、外部インターフェース、データ移行ツール)の構築(基本設計・開発・サブシステム内連結テスト)を請け負い、成果物を基本設計書、テスト計画書及び結果報告書並びにプログラム(ソースコード、実行モジュール)とし、 <u>成果物最終納入目標日を平成24年3月31日とし、プログラムはIBMによるサブシステム内連結テストの野村HDによる確認をもって請負完了とする</u> 」。 内容: Drop1部分の基本設計、プログラム製作納品、IBM単独で実施可能なテスト(単体テスト及びサブシステム内連結テスト)の実施。 STARの他のサブシステムとの共同作業が必要となるサブシステム間連結テスト及びSTARとの総合テストの実施支援は含まれない。 Drop2部分の基本設計、プログラムの製作納品等は対象外。
本件個別契約14	平成24年3月26日頃	代金額税別6億9500万円。テスト、データ移行の実施・支援のため。 IBM所定の契約書を使用。表題「IBM支援サービス契約書」。 債務内容「情報システム開発(野村HDの責任において完成)に関する支援サービスとして、運用準備支援、テスト準備支援、テスト実施支援、データ移行準備及び実施の支援等を行い、『240.6人月の提供終了』又はサービス期間の終了(平成25年1月4日)のいずれか早い日にサービスの提供を終了する <u>準委任契約(仕事の完成を目的とした請負契約ではない)</u> 」と記載。
本件個別契約15	平成24年3月2日頃	報酬額税別6150万円。Drop2部分の全部及びDrop1のうち本件個別契約13の締結以降に新たに追加された機能の部分の開発・プログラム製作のため。 IBM所定の契約書を使用。 表題は「IBMシステム・インテグレーション契約書」。 債務内容「野村HDのシステム(本件システムのうちWM顧客Web及びWMコア追加機能)の構築(基本設計・開発・サブシステム内連結テスト)を請け負い、成果物をテスト計画書及び結果報告書とし、 <u>成果物最終納入予定日を平成24年6月30日とし、納入をもって請負完了とする</u> 」と記載。

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスや想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスを御受け頂ければと存じます。

別紙2

時期	主な経過等
	野村証券は、バックオフィス業務の基幹システムとしてCUSTOMを使っていたが、野村総研が開発したSTARを基幹システムとして導入することを企画。
平成22年4月頃	IBMは、リテールITプロジェクトに着目し、(STARのサブシステムとして)T社開発のパッケージソフトWMを用いたシステム開発の営業を実施。 その際、IBMは、野村証券の投資顧問部の担当するSMAFW(投資一任口座サービス)業務におけるフィーの計算及び徴収のルールが詳細複雑であることを知らず。
平成22年8月30日頃	IBMは、新たな説明資料を用い、WMを用いたSMAFWの新システム開発の説明。 フィー計算徴収業務の業務知識やルールが特定の1名の社員(X)に属人的に独占され、ブラックボックス化されている実態を、IBMは不知(平成23年4月に概要設計フェーズに入るまで)。
平成22年 9月後半-10月前半	IBM・野村証券間で、机上のFit&Gap分析。 IBMへ、フィー計算関係の問題詳細複雑な業務要件のボリュームの存在が情報提供された形跡なし。
平成22年10月29日	平成22年10月29日付け提案書。 平成25年1月のCUSTOMからSTARへの最初の置換開始と同時にSMAFWの新システムをSTARのサブシステムとして稼働開始することをビジネス上の目標とする記載*1。 フィー計算関係の問題は、IBMは知らず、野村証券側でも投資顧問部の特定の1名の従業員(X)以外には知らなかった。 *1:東京高裁は、当該提案書の記載について、開発全体一本の契約とせず進捗段階ごとの契約とし、将来締結される各契約は、開発の各段階における野村証券の開発作業の支援等をIBMの債務の内容とするが、システムの最終的な完成及び稼働開始は、IBMが実現(履行)すべき債務の内容とはならないという趣旨と認定している。
平成22年11月12日頃	本件個別契約1の締結(別紙1参照) 。PoC実施の「事前準備」をIBMに委託。
平成22年11月29日頃	本件個別契約2の締結(別紙1参照) 。PoCの「実機検証」をIBMに委託。
平成22年12月頃	検証実行セッション。Xは、セッションの半分以上に出席したが、フィー計算関係の問題とそれに起因するリスクを指摘せず。
平成22年12月29日	IBMは、(野村証券)IT戦略部幹部に対して、PoCの結果報告と今後の進め方の提案。同部長は、パッケージソフト利用に伴う簡素で安価なシステム開発を期待する発言。フィー計算関係の問題は、IBMの担当者は知らず、野村証券においてもX以外不知。
平成23年1月17日頃	本件個別契約3の締結(別紙1参照) 。要件定義、WMを前提とした業務フロー定義、Gap分析作業、課題の洗い出し等の支援。 IBMの説明資料:プロジェクト方針「極力パッケージ標準機能の中での業務の成立、業務改革を意識した業務の棚卸」。
平成23年2月9日	IT戦略部からIBMに対し、要件定義書*2は、ユーザー部門(投資顧問部)でなくIT戦略部が作成する旨通知。 *2:野村証券の管理基準で、「企画」段階で策定される「要件定義書」と題する文書は、単なる企画書のようなもの。
平成23年2月25日	「要件定義書」と題する書面(甲74)策定。平成25年1月のSTARと同時の稼働開始をビジネス上の目標とする旨の記載。
平成23年3月3日頃	本件個別契約4の締結(別紙1参照) 。概要設計(本格的な要件定義作業)立ち上げ。

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスを想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのものに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスを御受け頂ければと存じます。

時期	主な経過等
平成23年4月4日頃	本件個別契約5の締結(別紙1参照)。概要設計(本格的な要件定義作業)。 本件個別契約6の締結(別紙1参照)。本件システム完成前の段階の本件開発業務においてWMを使用するためのWMのライセンス契約。 本件個別契約7の締結(別紙1参照)。開発機器の購入と初年度保守料のため。
平成23年4月以降	野村証券は、概要設計段階になって、CR(Change Request・変更要求)により、「要件定義書」に記載のない四半期リバランス*3を要求。本件開発業務の工数が非常に増大。概要設計フェーズの進行: IBM及びT社の担当者において、SMAFWの現行業務のヒアリング。 *3: リバランスとは、時の経過による価格変動に伴いポートフォリオが目標範囲から外れた場合に、目標の範囲内になるように比率を調整すること。
平成23年5月	現行業務を踏襲し、WMの標準機能の使用に消極的だと、カスタマイズ必要部分の工数が、著しく増大することがIBMにて判明。対応を求めたが、投資顧問部の意向は、現行踏襲となるのが通常。開発必要数の増加分は、「要件定義書」の策定時と比べ約2倍*4。 *4: 計画の成功不成功に影響が看過できないレベルとなる見通し。
平成23年7月1日頃	本件個別契約8の締結(別紙1参照)。概要設計最適化フェーズを実施するため。 当時のIBMの提案では、平成25年1月のSTARとの同時稼働はビジネス上目標前提。プログラム納品時期を、平成24年12月末から次年1月末に後ろ倒し。
平成23年7月	IBMは、カスタマイズ量削減作業に取り組むが、投資顧問部の反対にあい、難航。
平成23年7月8日	(野村証券)IT戦略部長から「今後大きな工数追加が判明する可能性はないと認識してよいか」という発言。Xは、大きな工数追加が生じる可能性を認識していたが、当該発言に対して沈黙。必要な情報がIT戦略部長及びIBMの担当者に伝わらず、開発の円滑な進捗が妨げられる原因に。
平成23年7月27日	IBMと投資顧問部との協議。Xが新たな業務要件を追加。 (裁判所の事実認定) Xは、概要設計フェーズ(平成23年6月まで)のヒアリングの機会にIBMに説明しておくことができた要件を持ち出し、本件開発業務の秩序だった計画的進捗を妨げた。CRは継続(サブシステム間連結テストを開始すべき時期である平成24年に入ってから)。多数のCRは、プログラム製作時間確保の不十分と、これに伴う納品の遅れや品質確保の不十分、テスト開始の遅れやテスト結果不良の主要な原因の一つとなった。概要設計最適化フェーズは半ば失敗*5。 *5: 投資顧問部の担当者は、IT戦略部が重視する野村証券のシステム全体の効率化や機能削減による維持管理費の縮小には思いが及ばず、また、自分の庭先(担当業務)をきれいにすることだけを考えて、現行業務を変更する思い切った決断を避けて通り、工数削減が難航したとの認定。
平成23年8月4日頃	本件個別契約9の締結(別紙1参照)。基本設計準備フェーズを実施するため。 基本設計準備フェーズの難航。Xは、新たに多数の業務要件追加の要求。ブラックボックス部分で、投資顧問部長やIT戦略部長も口出しできず。 その後、ストーリーボード*6は、CR(変更要求)の多発などが原因で作業が遅延し、8月までに野村証券のレビューとサインオフを終えたものはなかった。 *6: ストーリーボードとはT社にとって、本件システムの設計図の役割を果たすもの。野村証券のレビューを経て確定しないと、プログラムの製作作業に入ることができない。ストーリーボードの確定遅延や、野村証券からのCRに伴い一旦確定したストーリーボードの再修正(手戻り)を余儀なくされること等から、プログラムの製作作業に時間的な余裕がなくなり、納品遅延や、納品されたプログラムの品質確保上の問題を引き起こすことになったとの認定。

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスは想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスを御受け頂ければと存じます。

時期	主な経過等
平成23年8月30日頃	IBMは、開発工数の大幅削減の失敗から、プログラムの大半の出荷納品目標時期を、平成24年1月から同年3月に後ろ倒しする旨を説明*7。 ※平成24年3月までのプログラム納品目標分(同年1月納品目標維持分を含む。)がDrop1と呼ばれ、出荷納品目標が同年3月よりも更に遅れる分(別途相談分)がDrop2と呼ばれた。 *7:ストーリーボードのサインオフが平成23年9月9日までに完了することがスケジュールの前提。サインオフの遅延は、スケジュール変更になることが当時の資料に記載。
平成23年9月9日頃	本件個別契約13を締結(別紙1参照)。システムの構築の請負、基本設計書、テスト計画書、結果報告書、プログラムの納入のため。
平成23年後半	本件個別契約10から12を締結(別紙1参照)。設計開発フェーズにおける作業(機械・ハードウェアの購入等)のため。
平成23年9月	遅延の原因(工数増加、レビュー済みのストーリーボードの再変更にまで遡る手戻り)となるCR。
平成23年9月27日	ストーリーボード16個中3個がレビュー未了で、レビュー済みの13個の中にも手戻りが生じているものが多く存在。
平成23年10月20日	フィー計算機能追加のCR。フィー対象金額計算処理機能がWM(カスタマイズ・T社作業担当)からフィー計算システム(外付け・IBM作業担当)に移動。
平成23年11月後半	野村証券のストーリーボードサインオフ後に判明し新たに要求された機能のCR。
平成23年11月29日	T社も参加して第1回ステコミ開催。 Drop1(顧客Web以外であって、サブシステム間連結テストに影響する部分)の納入を同年3月9日、Drop2(主に顧客Web・STARとの総合テストに影響しない部分)の納入を同年6月15日と合意。
平成23年12月22日	第2回ステコミ。IBMは平成24年1月1日以降、業務仕様追加の凍結提案。
平成23年12月28日	IBMから、新たなCRの凍結の要請あり、凍結決定。
平成24年1月26日	第3回ステコミ。フィー関係、要件確定が遅れたため遅延しており、新たなDrop1の納品目標時期に間に合わない可能性の指摘。
平成24年2月9日	Xが、フィー関係の新機能追加を内容とするCR。ストーリーボードの変更にまで遡るという手戻りが発生するもので、大幅な遅延の原因。 その後、対応のため、T社の担当者がカナダから異例の来日をして集中討議。当該CRが、Drop1のフィー部分の納品目標の後倒しの原因、プログラム製作に十分な作業時間が確保できない主因の一つ。(CRは、平成25年1月まで五月雨式に続く。)
平成24年2月16日	Drop1のうちフィー関係を中心とする部分の納品目標を同年4月15日に再延期する承認。
平成24年3月2日頃	本件個別契約15の締結(別紙1参照)。Drop2部分の全部及びDrop1のうち本件個別契約13の締結以降に新たに追加された機能の部分の開発・プログラム製作のため。
平成24年3月26日頃	本件個別契約14の締結(別紙1参照)。テスト、データ移行の実施・支援のため。
平成24年4月17日	IBM、プロジェクト等の一時停止も選択肢に入れたスケジュールの見直し案提出。
平成24年5月	第6回ステコミ。Drop1.1は、同年5月11日に一応の納品があったことに。ショーストッパーの対応等はその後速やかに行うことに。
平成24年6月15日	Drop2.1(Drop1の追加機能部分)納品。

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスは想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのものに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスを御受け頂ければと存じます。

時期	主な経過等
平成24年7月	リテールITプロジェクト全体では、STARも含めた全体総合テストが既に開始。7月2日から、本件システムの一部が全体総合テストにプレ参加。
平成24年7月	プレ参加以外の部分においても、課題である大きな問題点の解消がある程度まで進む。Drop2.2も、期限である同月27日に出荷基準を満たし納品。
平成24年8月9日	第9回ステコミ。WMのプログラムの全部が納品基準を満たして納品と確認。総合テストへの参加承認。
平成24年8月	順次実施されたテストの結果は、予想よりも悪く、多数のTPRその他の不具合が出た。IBMの社内検討結果は、平成25年1月の稼働開始について、スケジュール及び品質の点にリスクがあるというもの。
平成24年8月24日	IBMの常務は、前記検討結果と、ビジネス上の目標に遅れても開発を継続したい旨を野村証券に伝達（野村側は開発が実行不可能になったこと及び開発自体を断念することを明言するように強く示唆）。
平成24年8月27日	野村証券は、平成25年1月の稼働開始を断念し、STARとの総合テストも一時中止すること、稼働中の野村総研が開発した現行システムを平成25年1月以降暫定的にSTARと接続し直して運用することとし、作業を野村総研に委託することを決定。直ちにIBMに通知。 (裁判所の認定)システム完成をIBMの債務とする約定や、稼働開始の履行期限を定めた約定は存在しなかった。平成25年1月稼働開始というのは、ビジネス上の目標であって、これに遅れることは、ビジネス上の不名誉ではあっても、履行遅滞責任やこれに伴う法定の又は約定に基づく解除原因を構成するものではなかった。今後、どのようなスケジュールで本件システムの開発を継続するのか(又は断念するのか)が、当面の解決すべき課題。
平成24年9月3日	IBMリカバリープラン。
平成24年9月7日頃	野村証券の次長、プロジェクト課題23項目*8の一覧を作成してIBMに送付。 *8:現場の社員からヒアリング内容をそのまま課題内容の各項目として羅列したもの(いわゆるホチキス留めをしただけのもの)のように見えるとされている。
平成24年9月18日	IBMリカバリープラン。IBMとして23項目の対応を実質的に盛り込んだつもり。(野村側から個別項目ごとに回答したものを提出するような指示なし)。
平成24年10月4日	IBMの新見直しプラン。
平成24年10月8日頃	野村側は、課題23項目に新たな課題3項目を加えた課題26項目に対応できているかどうかという観点から評価。対応できていないか不十分と評価。 (裁判所の認定)結果をIBMに伝えたと認めるに足りる証拠なし。社内評価が、本件開発プロジェクトが履行不能であることを基礎づけるような評価であるといえることを認める証拠もない。 IBM及びT社における本件開発業務の一部遂行。
平成24年11月2日	野村側担当者は、IBM担当者に対し、口頭で、本件開発業務を中止することを通告。課題23項目や課題26項目に記載のその余の事項や、野村証券のフォーマットを用いた項目ごとの回答がないことは、中止の理由とはされなかった。
平成24年12月10日	IBM常務から、IBMとしては本件開発業務を続行したいこと、野村証券の決定内容は、IBMにとっては受け入れられないこと、決定が変わらない場合には契約や法令に従った対応をとることの通知。
平成25年1月29日	野村証券は、IBMに対して、本件開発業務に関する一切の契約を解除する旨の文書による通知。

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスは想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスを御受け頂ければと存じます。