

「ベンダー任せ」が招く 経営危機

— IT訴訟で問われるユーザー企業の“協力義務”とは



目次

| | |
|---|----|
| はじめに | 3 |
| 01 訴訟で問われる「協力義務」とは何か | 4 |
| 02 ベンダーとユーザー企業、双方の義務 | 5 |
| 03 契約形態が規定するユーザー企業の役割 — 請負と準委任の違い — | 7 |
| 04 そのプロジェクトは誰のものか — 「協力義務違反」と認定されるユーザー企業の行動パターン — | 8 |
| 05 協力義務を果たすためのプロジェクトマネジメント体制とは | 10 |
| 06 最終責任は誰にあるのか — 経営陣のコミットメントを担保するガバナンス体制 — | 12 |
| 07 「共創パートナー」としてプロジェクトを成功に導くために | 13 |

はじめに

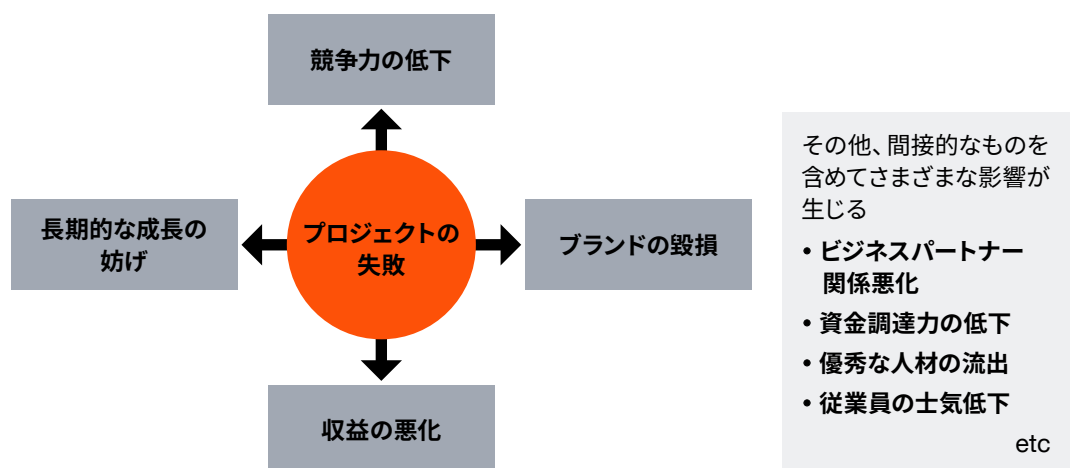
システム開発は他人事ではない——経営陣が責任を問われる瞬間——

情報システムが果たす役割は増大し続けています。いまや企業にとって情報システムは事業に不可欠であり、競争力を生み出す源泉と見なされています。しかし、企業の競争力の維持や向上を目指して始めたシステム導入プロジェクトが失敗に終わった事例が後を絶ちません。プロジェクト推進中の品質確保が不十分だったことが要因で稼働後に障害が発生したケースもあり、中には大規模システム障害として社会に多大な影響を及ぼしたものもあります。

大規模なシステム開発プロジェクトの失敗は、企業経営にとって深刻なダメージとなります(図表1)。プロジェクトの目標であった新サービスの提供、業務効率化、コスト削減などが達成できなくなり、市場競争力の低下を招く可能性があります。さらに、システム障害が顧客や取引先からの信頼を揺るがし、企業のブランドイメージの毀損や機会損失につながりかねません。

また、組織内部にも深刻な爪痕を残します。プロジェクトの失敗は、関わった従業員の士気を著しく低下させ、自信を喪失させます。特に、自社の状況に失望した優秀な人材が将来性を見いだせず、社外へ流出する事態は、企業の活力を根本から奪う大きな損失です。これらは企業の収益悪化を招くと同時に、組織の弱体化を引き起こし、長期的な成長を深刻に妨げる要因となります。

図表1：プロジェクト失敗がもたらす経営への悪影響



出所：PwC作成

システム開発プロジェクトには固有の困難があり、それを克服するために長年にわたって多大な努力が払われてきましたが、現在でもプロジェクト失敗に伴う訴訟をしばしば目にします。本稿では、そうした訴訟の実例を参考に、特にユーザー企業に課される「協力義務」に焦点を当て、プロジェクト成功への道筋を探っていきます。

訴訟で問われる「協力義務」とは何か

システム開発プロジェクトは、ユーザーとベンダーが共同で進めるものであり、一方的に「ベンダーの責任」とはなりません。両者の連携がプロジェクトの成功に不可欠であることは、これまでの訴訟の判決で再三指摘されてきました。また、システムは受託者（ベンダー）の力のみで完成するものではなく、ユーザー側の主体的な関与があって初めて成り立つという考え方も示されています。これらの点を踏まえると、裁判所はシステム開発の本質を深く理解していると言えるでしょう。

システム開発の難しさは国も認識しており、「情報システム・モデル取引・契約書」の公表をはじめとするトラブル防止のための施策を打ち出しています。システム開発プロジェクトの失敗はベンダーにとっても大きな損失となるので、それを避けるべくベンダーは国の施策や過去の裁判所の判断などを踏まえ、プロジェクトマネジメントやリスクアセスメントを強化しています。ユーザー企業では、システム開発プロジェクトの成功に向けて独自の施策を実施する企業がある一方、まだ「ベンダー任せ」の意識のままという企業も多いようです。

この意識がなぜ根強く残っているのでしょうか。構造的な原因として考えられる内容を図表2にまとめました。

図表2：「ベンダー任せ」の意識が残っている構造的な原因

| | |
|----------|---|
| 歴史的経緯 | 過去、情報システムが「コストセンター」と見なされ、専門業務として外部委託する慣習が定着したこと |
| 専門性の壁 | 企業内にITの専門知識を持つ人材が不足しており、「何をどのように頼めばよいか分からない」「ベンダーの言うことを評価・判断できない」という情報・知識の非対称性が存在すること |
| 組織・評価の問題 | プロジェクトの成功が、事業部門の担当者や管理職の人事評価に直結していないため、当事者意識が生まれにくい組織構造になっていること |
| 経営層の認識不足 | IT投資をコストとしか捉えず、事業価値を創造するための戦略的投資であるという認識が経営層に欠けていること |

出所：PwC作成

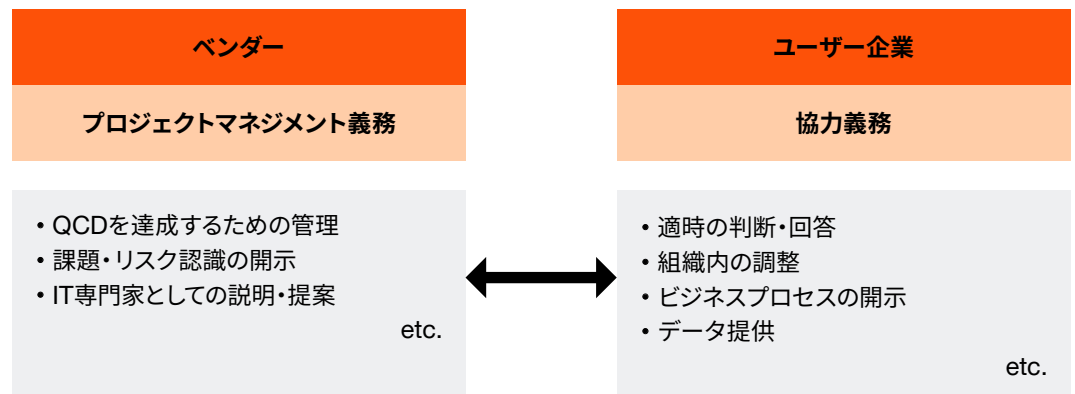
構造的な原因が潜んでいるユーザー企業は、システム開発プロジェクトが失敗した場合、発注者としての責任を問われる場合があります。実際の訴訟では、仕様凍結後の仕様変更要求の多発、組織内調整の不備、ユーザー企業責任作業（環境構築やデータ移行など）の遅延・品質不良、情報提供の遅れなどが争点となったケースがあります。過失割合が10:0（ユーザー企業：ベンダー）と判断され、ユーザー企業が敗訴した事例もあります。

ベンダーとユーザー企業、 双方の義務

ここで、システム開発を巡る訴訟で取り上げられてきた2つの義務の概念(図表3)を改めて確認してみましょう。

ベンダーには、請け負った範囲の成果物を提供する義務と、それを遂行する上でITの専門家として求められる「プロジェクトマネジメント義務」があります。一方、ユーザー企業には、システム開発という投資プロジェクト全体のマネジメント義務と、ベンダーが成果物を完成させるために不可欠な「協力義務」があります。プロジェクトは、双方の義務が果たされて初めて前に進みます。ただし、この「協力義務」が特に重要となるのは、要件定義が固まり、ベンダーが仕様どおりのシステムを開発する「請負」フェーズにおいてです。要件定義などの上流工程で多く採用される「準委任契約」では、仕様を決定する主体はユーザー企業側にあり、その責任も同社が負うことが原則となります。

図表3：ベンダーとユーザー企業の「2つの義務」の関係図



出所：PwC作成

ユーザー企業がベンダーに対し機能の追加や変更を要求した場合を例にとると、2つの義務の関係は次のようになります。

- ベンダーは専門知識と経験に基づき、開発期間や費用、他機能への影響を判断し、それをユーザー企業に説明し、必要に応じて行う期間延長や費用増額の要請が「プロジェクトマネジメント義務」に含まれます。
- 期間延長や費用増額の要請、その他の課題の連絡を受けたユーザー企業には、適切な判断を行い、ベンダーに回答する義務があります。開発期間の変更や費用の増額は経営判断を伴う場合もあり、ベンダーに対する意思表示や課題への指示をスムーズに行うには、経営陣の積極的な関与も重要です。ユーザー企業の協力義務とは、単にベンダーとの会議の設定や出席などをもって果たされるものではありません。

ユーザー企業が協力義務を果たすことを怠れば、プロジェクトは当初の目的を達成できず、時間・資金・人的リソースを消耗することにつながります。大規模開発プロジェクトの失敗を巡る訴訟は長期化する傾向があります。ユーザー企業にとっては、数年にわたって事業計画が停滞すれば、競合の参入を許し、競争力の低下を招くことにもなります。



契約形態が規定する ユーザー企業の役割 ——請負と準委任の違い——

請負契約と準委任契約では、ユーザー企業の責任の重さが根本的に異なります。請負契約がベンダーの「仕事の完成」を目的とするのに対し、準委任契約はアジャイル開発などで用いられ、ベンダーによる「プロセスの遂行」そのものを目的とします。

請負契約におけるユーザー企業の「協力義務」は、ベンダーが成果物を完成させるための支援という、いわば従たる役割です。しかし準委任契約では成果物の完成は保証されず、プロジェクトの成否を左右する実質的な主導権はユーザー企業が握ることになります。

準委任契約でユーザー企業が特に注意すべき点は以下のとおりです。

第一に、ビジネス要求を熟知し、その場で意思決定できる指揮系統を明確にし、意思決定者に十分な権限を与えることが挙げられます。権限なき担当者では判断が遅れ、プロジェクト停滞の主因となります。

第二に、提示される成果物に対し、迅速かつ明確なフィードバックを行うことが求められます。「思ったものと違う」といった曖昧な指摘ではなく、ビジネス要件と照らし合わせ、次に何をすべきかを具体的に示し、開発を主体的にリードする必要があります。

第三に、開発すべき機能の優先順位を、ビジネス価値に基づき自ら判断し、管理し続けることが大切です。何を、どの順番で開発するかを決める責任は、ベンダーではなくユーザー企業にあります。

準委任契約は、ビジネスの変化に対応しやすい柔軟性をもたらします。しかし、それはプロジェクトの舵取りと投入リソース(予算・時間)に対する成果の最大化という、経営そのものの責任をユーザー企業が負うことと表裏一体であると認識することが重要です。

そのプロジェクトは誰のものか ——「協力義務違反」と認定される ユーザー企業の行動パターン——

ユーザー企業は、自己の正当性の証明や金銭的補償などを目的に訴訟を行ったとしても、失われた時間を取り戻すことはできません。また、調停などとは異なり、裁判はトラブルの存在を公にするものです。法廷では、進行中のプロジェクトに関するやり取りや文書が開示の対象となる可能性もあり、レピュテーションリスクへの配慮も必要となります。さらに、ユーザー企業の責任が問われるケースも少なくありません。過去の裁判例を分析すると、その原因は主に以下の3つの類型に大別できます。それぞれの類型において、どのような行為が「協力義務違反」と認定されやすいかを具体的に見ていきましょう。

これらの失敗類型は、結局のところ、ユーザー企業が「プロジェクトのオーナー」としての当事者意識を欠いていたという点に集約されます。

裁判例が示す「協力義務」とは、ベンダーからの報告をうのみにせず、自社のビジネスにとって本当に価値があるのかを常に問い続け、仕様を決定し、課題解決の優先順位を判断し、時には計画変更について経営判断を下すという一連の主体的なアクションそのものです。

ベンダーに任せきりにする「丸投げ」は、最も安易である一方、最もリスクの高い選択肢です。プロジェクトの成功は、ベンダーの技術力とユーザー企業の主体性という両輪がかみ合って初めて実現します。この本質を理解し、能動的に関与し続けることこそが、失敗を回避する上で最も重要と言えます。



図表4：プロジェクトの失敗パターンと「協力義務違反」の認定ポイント

| プロジェクト失敗パターン | 協力義務違反の認定ポイント | 分析 |
|--|--|--|
| <p>要件定義の失敗型 ユーザー企業が自社の業務内容や新システムで実現したいことを整理できず、ベンダーに曖昧な要求しか伝えられない、あるいは要求が二転三転することで、プロジェクトが迷走・破綻するケースです。</p> | <p>裁判所は、ベンダーが専門家として要件を整理・具体化する努力(プロジェクトマネジメント義務)をした上で、なおユーザー企業が以下のような状態であった場合、協力義務違反を認定する傾向があります。</p> <p>情報提供の遅延・放棄</p> <ul style="list-style-type: none"> ベンダーからの仕様に関する質問に対し、長期にわたり回答しない、または担当者によって回答が異なる 現行業務のプロセスや守るべき制約条件など、システム設計の前提となる情報を正確に提供しない <p>意思決定の遅延・放棄</p> <ul style="list-style-type: none"> ベンダーが提示した仕様案や画面設計に対し、合理的な理由もなく承認を拒否し続ける 「もっと良い方法があるはずだ」「イメージと違う」といった抽象的な指摘に終始し、具体的な代替案や判断基準を示さない | <p>このパターンでは、「システムで何を実現したいかを最終的に決定する責任はユーザー企業にある」という原則が重視されます。ベンダーはあくまで実現手段のプロであり、ビジネスの目的そのものを創出するわけではありません。仕様決定に必要な情報提供や判断を怠ることは、ベンダーの作業を不可能にする明確な協力義務違反と見なされます。</p> |
| <p>体制不備・抵抗勢力型 経営層がプロジェクトをシステム部門に丸投げし、全社的な協力体制を構築しない、あるいは新システムの導入に反対する現場のユーザー部門の抵抗によって、プロジェクトが停滞・形骸化するケースです。</p> | <p>プロジェクト推進に必要な社内体制の構築は、ユーザー企業の責任です。以下の状況は、協力義務違反の典型例と判断される可能性があります。</p> <p>推進体制の不備</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの責任者や、仕様を判断できる専任担当者(キーパーソン)を任命しない 担当者が多忙すぎる、あるいは権限がないため、ベンダーとの会議や意思決定が全く進まない <p>社内調整の放棄</p> <ul style="list-style-type: none"> 現場部門へのヒアリングやユーザーテストへの参加協力の取り付けなど、ベンダーが作業を進める上で不可欠な社内調整を行わない 経営層が、予算の追加や業務プロセスの変更といった重要な経営判断を先送りし、プロジェクトを停滞させる | <p>「社内の抵抗が強い」「担当者が忙しい」といった事情があっても、ベンダーに対する協力義務違反は正当化されません。裁判所は、ユーザー企業がプロジェクトのオーナーとして、責任を持って社内を統制し、ベンダーが作業できる環境を整える義務があったと認定する場合があります。</p> |
| <p>マネジメント欠如型 ユーザー企業が「専門家であるベンダーに任せておけば大丈夫」と過信し、プロジェクト管理を丸投げするケースです。ベンダーからの進捗報告や課題提起をうのみにし、主体的な関与や検証を怠った結果、問題が深刻化して手遅れになります。</p> | <p>ベンダーには進捗や課題を報告する義務がありますが、ユーザー企業にはその報告を評価し、必要な対策を講じる義務があります。協力義務違反は以下のような形で問われます。</p> <p>課題・リスクの放置</p> <ul style="list-style-type: none"> ベンダーから「このままでは納期遅延が必至です」といったリスク報告を受けているにもかかわらず、要件の優先順位付けや仕様の簡略化といった対策の決断を下さない 課題管理表に挙げられたユーザー側のタスク(データ移行の準備、他システム連携部署との調整など)を放置する <p>レビュー・検収の形骸化</p> <ul style="list-style-type: none"> 提出された中間成果物(設計書、プロトタイプなど)に対して、実質的なレビューを行わず、「問題なし」と安易に承認する ユーザーテストを形式的にしか行わず、後になってから「業務で使えない」と根本的な問題を指摘する | <p>この類型では、プロジェクトの当事者として、主体的に関与する義務が問われます。ベンダーの報告を漫然と受け入れているだけのユーザー企業は、プロジェクトの失敗による損害が拡大した場合、その拡大分について責任を負うべきと判断される可能性が高まります。</p> |

協力義務を果たすための プロジェクトマネジメント体制とは

プロジェクトにおいて、ベンダーとユーザー企業がそれぞれの義務を全うするには、前述のとおり両者の連携が不可欠です。そのため、双方がプロジェクトの進捗、課題、変更要求について常に把握できるプロジェクトマネジメントプロセスを構築し、相互に疑問や不明点を解消するためのコミュニケーションの場や対策を検討・決定するための会議体が必要となります。これにより、誤解や情報の遅延による問題を減少させるとともに、適時に対策を講じて実行することを可能とします。

また、ユーザー企業においては、システム担当部門だけでなく、現場のユーザー部門も含めてプロジェクトに積極的に関与し、意思決定や品質チェックに関与することが肝要です。特に、システム部門では見落としがちなシステムの操作性や特殊取引・手順など、ユーザー目線でのシステム要求仕様の実現に向けてしっかり取り組める体制を確保するとともに、プロジェクト通期にわたってその体制を維持することが、ユーザー企業の「協力義務」を果たす上では極めて重要となります。

とりわけ、多くの企業が直面する「IT人材不足」という現実的な制約にどう向き合うべきかについては、具体的な施策を図表5に示します。



図表5：IT人材不足に関する課題と対応策、効果の例

| IT人材不足の課題(例) | 対応策(例) | 効果(例) |
|---|--|---|
| 業務知識に精通した人材が不足しているため要件定義への関与が不十分となり、ビジネス要件の誤解や仕様の齟齬が生じている | 既存の業務部門人材を「ビジネスアナリスト」として育成し、要件定義や仕様調整の橋渡し役を担わせる | 要件の精度向上によりプロジェクトの失敗リスクが低減し、開発効率と品質の向上が見込める |
| 社内に十分なプロジェクト管理ノウハウや経験がなく、リスクの見落としや品質管理の甘さからプロジェクトが遅延・失敗する | PMO機能の一環として、外部の専門家を戦略的に活用し、人材不足を補完する | 進捗遅延や問題発生の早期発見・対応が可能となり、成功率の向上が期待できる |
| IT人材がキャリアの方向性や成長機会を見いだせず、モチベーション低下や人材流出が発生する | ITスキルを評価するキャリアパスや評価制度を導入し、DX人材の育成・確保に全社的に取り組む | 優秀なDX人材の離職防止と採用競争力の強化につながる他、組織全体のIT力の底上げが実現する |
| ビジネス部門とIT部門の連携が不足し、それぞれの専門性のみで業務を進めるため、DX推進や課題解決において全社的な視点が欠如している | 事業部門とIT部門の人材ローテーションを活性化させ、ビジネスとITの両方を理解するハイブリッド人材を育成する | 部門間の連携強化とともに、より実践的で価値を創出できる人材が育成され、ITプロジェクトの成功率が高まる |

出所：PwC作成

プロジェクトの運営においては、認識した課題に適時に対処するのはもちろんのこと、課題を(問題として)顕在化させないための事前のリスク管理も重要になります。特に新技術の採用や複数プロジェクトを同時並行で実施する必要が生じている背景には、市場環境の変化や競争激化があり、迅速な製品やサービスの提供が求められていることが挙げられます。このような状況では、プロジェクトの不確実性を完全に排除することは困難です。だからこそ、あらかじめプロジェクトに生じ得るリスクをリスクマネジメントのフレームワークを用いて体系的に特定し、リスクの発生確率や影響度に応じた優先順位を設定した上で、効果的なリスク対策を講じることが重要です。

具体的には、技術的な検証や関係者間の情報共有、リスク回避や軽減策の計画・実施などが考えられます。その上で、プロジェクトの段階ごとにリスクアセスメントを実施し、状況に応じてリスクマネジメント計画を見直すことが必要です。こうしたリスク管理により、課題の発生を未然に防止するとともに、関係者の責任を明確にすることで、問題発生時に迅速かつ効果的に対応することが可能となります。

最終責任は誰にあるのか ——経営陣のコミットメントを担保するガバナンス体制——

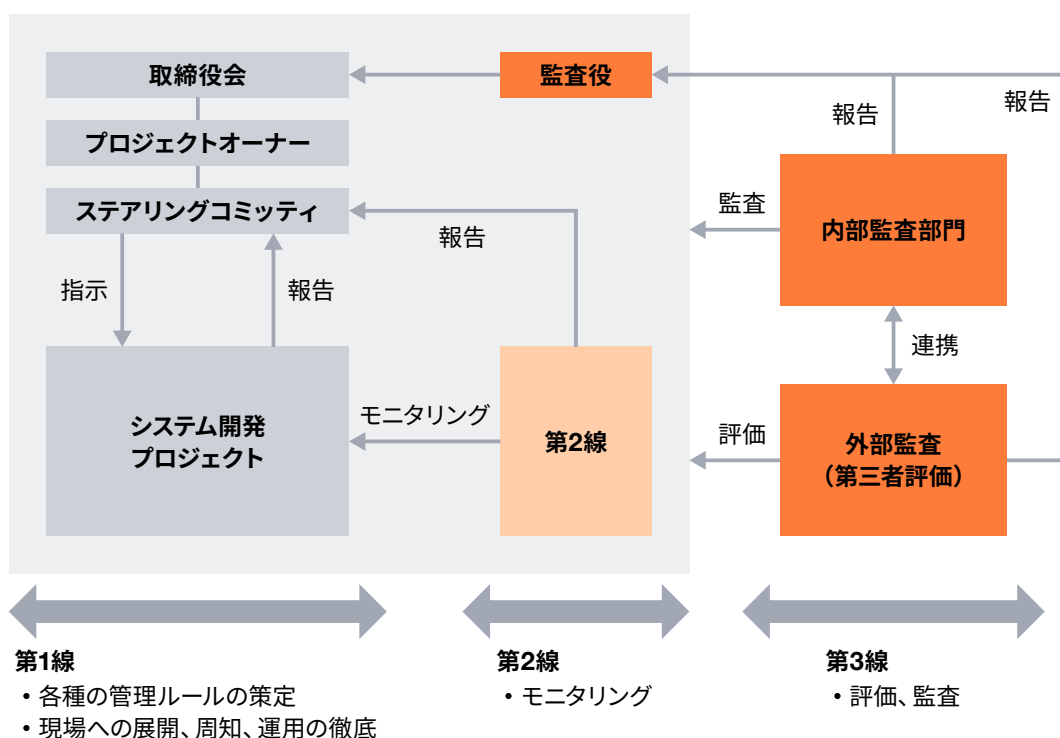
こうしたリスク管理やプロジェクトマネジメント体制には、経営陣の関与によるガバナンス機能の発揮が不可欠です。経営陣を含むガバナンス体制のイメージは図表6のとおりです。

経営への影響が大きいプロジェクトでは、取締役会が全社戦略との整合性を確認し、プロジェクトの進捗や重大リスクについて定期的に報告を受けるなど、最終的な監督責任を負うべきです。また、監査役や内部監査部門は、独立した立場からプロジェクトマネジメントプロセスが適切に運用されているかを監視・評価し、客観的なチェック機能を果たすことが求められます。

実際の推進においては、経営陣が主体的に参加するステアリングコミッティが、プロジェクトの背景にある企業目標やビジネス戦略の視点から、課題解決やリスク管理の優先順位を決定します。

このように、「監督(取締役会)」「監視(監査部門)」「執行(ステアリングコミッティ)」という多層的なガバナンス体制を構築し、経営陣が自らプロジェクトの舵取りを行うことこそが、「ベンダー任せ」を回避し、ユーザー企業の「協力義務」を組織として確実に果たすための鍵となります。

図表6：プロジェクトを成功に導くガバナンス体制



出所：PwC作成

「共創パートナー」として プロジェクトを成功に導くために

「ベンダー任せ」が通用した時代は終わろうとしています。ビジネス環境の激変とDXの潮流は、ユーザー企業にITの主導権を取り戻す動きを加速させています。その最も象徴的な動きが「内製化」です。変化のスピードが速い市場で競争力を維持するため、システムを自社のコアコンピタンスと位置付け、開発・運用体制を内部に構築しようとしています。これは「ベンダー任せ」からの脱却を目指すものです。

しかし、全てのIT機能を内製化できる企業はまれであり、この潮流はベンダーの排除を意味しません。むしろ、自社の強みとなる領域は内製化しつつ、高度な専門技術や特定領域の知見は外部の専門家であるベンダーと協業する、という新たな分業・共創モデルへの移行を促しています。例えば、内製化に成功している企業では、社内に専門チームを設置して技術習得とノウハウ蓄積を積極的に進める一方、必要に応じて外部ベンダーと密な連携を図り、効率的な技術移転や課題解決を実現しています。このようなハイブリッドなアプローチにより、ユーザー企業とベンダーは、従来の「発注者と受注者」という画一的な関係から、事業価値を共に創出する真の「共創パートナー」へと進化しています。

この変化は、アジャイル開発で多用される準委任契約の増加にも表れています。初期に仕様を固める請負契約とは異なり、準委任契約下のプロジェクトでは、仕様の具体化やビジネス課題の解決において、受動的な「協力」にとどまらない主体的かつ迅速な意思決定が、全期間を通じてユーザー企業に求められます。

本稿で論じた法的な「協力義務」の順守は、プロジェクトを破綻させないための最低限の防衛線にすぎません。真の成功をつかむためには、契約書には明記されないレベルでの透明な情報共有と相互の信頼関係を基盤としなければなりません。ベンダーとユーザー企業が、共通のビジネス目標に向け、課題やリスクも分かち合うパートナーシップを構築することは、訴訟リスクを回避し、ひいては双方の競争力を向上させる鍵となります。



PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社 (PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む) の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約13,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界137の国と地域に364,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

発刊年月：2026年4月

管理番号：I202602-03

© 2026 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.