



## 서울남부지방법원

### 제 1 3 민 사 부

#### 판 결

사 건	2018가합100848(본소) 정산금 청구의 소 2018가합106273(반소) 손해배상(기)
원고(반소피고)	주식회사 A 소송대리인 법무법인 라온 담당변호사 이명률, 박재용
피고(반소원고)	주식회사 B 소송대리인 변호사 김춘호, 최누리샘, 신영섭
변 론 종 결	2021. 10. 15.
판 결 선 고	2021. 12. 10.

#### 주 문

1. 원고(반소피고)는 피고(반소원고)에게 191,862,000원 및 이에 대하여 2018. 11. 29. 부터 2021. 12. 10.까지는 연 6%의, 그 다음날부터 다 갚는 날까지는 연 12%의 각 비율로 계산한 돈을 지급하라.
2. 원고(반소피고)의 본소청구, 피고(반소원고)의 주위적 반소청구 및 나머지 예비적 반소청구를 각 기각한다.



3. 소송비용은 본소, 반소를 합하여 그 50%는 원고(반소피고)가, 나머지는 피고(반소원고)가 각 부담한다.
4. 제1항은 가집행할 수 있다.

### 청 구 취 지

본소 청구취지: 피고(반소원고, 이하 '피고'라고만 한다)는 원고(반소피고, 이하 '원고'라고만 한다)에게 343,520,000원 및 이에 대하여 이 사건 소장 부분 송달 다음날부터 다 갚는 날까지 연 15%의 비율로 계산한 돈을 지급하라.

반소 청구취지: 원고는 피고에게, 주위적으로 767,448,000원 및 이에 대하여 2018. 1. 16.부터 이 사건 반소장 부분 송달일까지는 연 6%의, 그 다음날부터 다 갚는 날까지는 연 15%의 각 비율로 계산한 돈을 지급하고, 예비적으로 383,724,000원 및 이에 대하여 2018. 1. 16.부터 이 사건 반소장 부분 송달일까지는 연 6%의, 그 다음날부터 다 갚는 날까지는 연 15%의 각 비율로 계산한 돈을 지급하라.

### 이 유

본소 및 반소를 함께 본다.

#### 1. 기초사실

가. 원고는 소프트웨어 개발업 등을 목적으로 설립된 회사이고, 피고는 농산물 제조 가공업 등을 목적으로 설립된 회사이다.

나. 피고는 ERP(전사적 자원관리) 시스템을 도입하기로 하면서 원고로부터 제안서를 받아 ERP 소프트웨어 패키지(Frame7)를 피고에 맞게 수정하고(Customizing), 피고에게



필요한 프로그램을 추가 개발하는(ADD-ON) 방법으로 ERP 시스템을 구축하기로 하고, 2017. 5. 4.경 원고와의 사이에 통합 시스템 구축계약(이하 '이 사건 계약'이라 하고, 위 ERP 시스템 구축 업무를 '이 사건 프로젝트'라 한다)을 체결하였다. 이 사건 계약의 주요 내용은 아래와 같다.

### 통합 시스템 구축 계약서

#### 제2조(용어의 정의 및 적용)

1. "프로그램패키지"는 원고가 피고에게 최초 공급하는 관리 프로그램 및 프로그램 모듈 일체를 말한다.
2. "Customizing"은 프로그램패키지를 피고의 업무특정에 맞게 프로그램을 수정하는 것을 말한다.
3. "ADD-ON"은 프로그램패키지에 피고의 업무특성에 맞게 프로그램을 추가 개발하는 것을 말한다.

#### 제3조(프로젝트 범위)

1. 본 계약의 목적은 원고가 피고의 정보화 구축에 필요한 ERP 소프트웨어 패키지 [Frame7](이하 '소프트웨어'라 한다)와 추가 시스템 공급에 따른 제반 사항을 규정함에 있으며, 공급 소프트웨어의 항목은 아래와 같다.

(개별 항목 생략)

#### 제4조(프로젝트 기간)

1. 본 프로젝트의 총 기간은 10개월로 한다.
2. 프로젝트 시작일은 2017. 5. 4.이며, 종료일은 2018. 3. 3.로 한다(안정화 기간 포함)
3. 프로젝트 기간 및 일정에 변동이 있을 시에는 상호 협의하여 조정한다.

#### 제5조(쌍방의무)

1. 원고는 시스템 구축에 필요한 전문가를 투입하여 프로젝트 기간 내에 성실하게 업무를 수행하며 하자가 발생하지 않도록 하여야 한다.
2. 피고는 원고가 본 업무를 수행하는데 있어서 필요한 자료제공 및 면담 요청 등에 적극 협조한다.
4. 원고는 원고의 업무수행 인력을 적기에 투입하여야 하며, 만일 불가피한 사유로 인하여 인력의 추가투입, 교체 등 변동이 있을 경우에 피고와 합의하여 시행한다.
5. 원고는 프로젝트 완료 시까지 프로그램 소스 및 결과물을 피고에게 제공하여야 한다.



#### 제6조(대금지불방법)

1. 총 계약금액은 950,000,000원(부가가치세 별도)으로 한다.
2. 계약금액에 대한 피고의 지급조건은 다음 각 호와 같다.
3. 통합 관리 시스템 - 858,800,000원(부가가치세 별도)
  - 가. 착수금: 계약금액의 30% 257,640,000원을 7일 내 현금 지급 한다.
  - 나. 1차 중도금: 계약금액의 20% 171,760,000원을 1차 중간보고(착수보고 이후 3개월 단, 피고의 이행사항 검수보고 승인 이후 10일 내 현금 지급한다.
  - 다. 2차 중도금: 계약금액의 20% 171,760,000원을 1차 중간보고(1차보고 이후 3개월 단, 피고의 이행사항 검수보고 승인 이후 10일 내 현금 지급한다.
  - 라. 잔금: 계약금액의 30% 257,640,000원을 피고의 검수보고 및 완료 승인 후 정기 결제일에 현금 지급한다.
4. IT Infra - 91,200,000원(부가가치세 별도)
  - 가. Server 및 H/A: 납품 금액의 100% 49,100,000원을 납품 완료 및 검시 후, 15일 내 현금 지급한다.
  - 나. 개발도구 외: 납품 금액의 100% 42,100,000원을 납품 완료 및 검시 후, 15일 내 현금 지급한다.
5. 과업 범위 및 업무 범위는 별첨1 견적서 및 수행계획서를 참조한다.

#### 제8조(계약의 해지, 피해보상)

1. 본 계약의 당사자 중 어느 일방이 본 계약서상의 의무 불이행이 있거나, 기타 불성실 등으로 인하여 본 계약의 지속이 어려울 경우 귀책사유가 없는 당사자는 2주 전에 사전 통보로 상대방에 대한 그 시정을 촉구할 수 있으며 본 계약 기간 내에 적절한 조치가 없을 경우 당사자 간의 합의 하에 본 계약의 일부 또는 전부를 해지할 수 있다.
2. 다음 각 호의 사항이 어느 일방에게 발생할 경우에는 사전 통보 없이 귀책사유가 없는 당사자가 즉시 해지할 수 있다.
  - 다. 어느 일방이 본 계약의 조항을 위반하여 시정을 촉구하는 내용을 상대방으로부터 서면 통보받고도 특별한 사정 없이 10일 이상 시정조치를 하지 않을 경우
3. 피고의 귀책사유로 인해 계약이 해지될 경우 피고는 계약금액과 기 지급대금의 금액을 정산하여 해지일로부터 30일 이내에 원고에게 지급하며, 원고의 귀책사유로 인한 계약이 해지될 경우 피고의 피해액을 법적으로 산정하여 원고는 그 피해액을 피고에게 지급한다.
5. 원고는 계약기간 내에 수행계획서 내의 프로젝트를 끝마쳐야 한다. 이를 어길 시 피고



는 원고와 협의하여 2번의 유예기간을 줄 수 있다. 다만 2번의 유예기간 내에도 완료가 되지 않으면 원고는 필히 피고에게 그동안 지불했던 모든 비용의 2배의 배상을 하여야 한다. (단. 이때 완료라 함은 각각의 완료보고서에 피고의 정보팀장 및 각 팀장들의 서명을 득한 것을 말함)

#### 제9조(중간 보고/ 완료 검수)

1. 피고는 프로젝트 진행에 따른 산출물을 원고에게 제공하여야 한다.
2. 프로젝트 중간보고는 BPR<sup>1)</sup> 컨설팅 이후 분석 및 설계 자료 제출과 함께 진행하는 것으로 한다. 또한, 피고는 구축 단계에서 원고가 판단할 수 없는 사항 및 의사결정에 대해서 신속한 지원을 하여야 한다. 원고는 이에 따른 지체에 대한 부분이 지속적으로 발생할 경우 서면으로 최종요청 후 이행되지 않은 사항은 책임지지 않는 것으로 한다.
3. 추가 개발 사항에 대해서는 업무 분석 단계에서 요청된 사항에 대해서 진행을 하고 공수 내에서 추가 요청 사항을 검토하는 것으로 한다.
4. 프로젝트 완료 시 원고는 완료보고서를 피고에게 제출하며, 피고의 책임자는 이 완료보고서와 시스템 구축 제안서 그리고 합의된 개선대책서를 토대로 검수하고, 검수확인서를 피고가 원고에게 전달함으로써 통합 시스템 구축이 완료된 것으로 한다.
5. 피고는 원고의 검수 요청 접수일로부터 30일 이내에 검수확인서를 작성하여 원고에게 전달하여야 하며, 동 기일이 경과한 경우에는 검수 완료된 것으로 한다. 단, 완료보고서 검토 시 피고로부터 이의가 제기되었을 경우에는 원고는 즉각적으로 보완하여 검수를 재요청하여야 한다.
6. 피고와 원고는 공히 모든 의사결정 시 문서를 통해 주고받아야 한다.

#### 제11조(상호 협조)

1. 피고와 원고는 신의를 가지고 본 계약의 이행을 위하여 최선을 다해 협력하여야 한다.
2. 원고는 계약 이행의 전 과정을 통하여 피고의 요청이 있을 때에는 수시로 계약내용에 관하여 피고와 협의하여야 하며, 피고는 필요한 사항을 원고에게 적극 협조하여야 한다.

다. 원고는 2017. 5. 4. 피고와 함께 착수보고회를 개최하면서, 피고에게 과업 범위, 추진 전략, 사후 관리방안에 관한 자료(이하 '착수보고자료'라 한다)를 제출하였다. 착수보고자료에는 이 사건 프로젝트를 10개월에 걸쳐 착수/계획 - 분석 - 설계- 통합 -

1) BPR(business process reengineering)이란 기업의 활동과 업무 흐름을 분석하고 이를 최적화하는 경영혁신기법이다.



전개 단계 순서로 진행하는데, 5. 30. 이전 분석을 완료하고, 설계 단계는 6월 말 중간 보고를 하며, 최종 완료보고는 2월 말에 하는 것으로 기재되어 있다.

착수보고자료에 의하면 중간보고는 ① 착수보고일로부터 3개월 후 인터페이스 설계, 데이터 설계, 프로그램 설계를 마친 시점에 1차 중간보고를, ② 착수보고일로부터 6개월 후 시험설계를 마치고 개발 및 구축 단계 진행하면서 통합 및 시스템 시험에 들어가기 전 2차 중간보고를 하도록 정하고 있다.

1차 중간보고의 경우 "1차 결과보고 후 결과보고, BPR 결과보고 및 현업 검수 보고 승인 후" 이 사건 계약에서 정한 1차 중도금을 지급한다고 기재되어 있다. 원고는 착수보고자료에서 과업범위와 관련한 컨설팅 수행 방안으로 "① 기존 시스템과 협의를 통해 업무 분장안을 도출하여 신규시스템 표준안에 요구사항/GAP을 반영하는 최적화된 통합시스템 구현, ② 조직별(법인별/회사별/부서별) 조직도 재설계, 직군별(영업/관리/회계 부서 등) 실적 기준 설정, 개인별 편의 기능 반영을 통한 프로세스 표준/최적화, ③ 업무 설정 기능과 입력 간소화 기능, 개인화된 메뉴 설정 기능 등의 시스템 기반의 컨설팅을 통해서 업무의 단축을 통한 효율성 증대, ④ 종이 없는 사무 환경 구축을 위한 다양한 업무 기능의 GW기반의 시스템 결제 기능 구현, ⑤ 표준 업무 흐름의 정의, 시스템 도움말 기능 정의, 사용자 매뉴얼 작성을 통한 개인의 역량 증대"를 제시하였고, 컨설팅 수행을 통한 산출물로 ① 현업 업무 인터뷰 분석서, ② AS-IS Process Map, ③ GAP 분석서, ④ 업무별 TO-BE Process Map을 적시하였다. 그밖에 착수보고자료에는 세부 항목별로 제안요청 수용사항, 각 분야별 ERP 구축방안, 유지보수방안에 관하여 세부사항이 기재되어 있다.

라. 원고는 위 착수보고회 이후 본격적으로 이 사건 프로젝트 업무를 시작하였고, 피



고 측의 사정으로 상호 협의 하에 당초 계획보다 약 1달 가량 지연된 2017. 9. 6.경 1차 중간보고가 이루어졌다. 원고는 2017. 9. 7. 피고 측 담당자에게 현업 업무 인터뷰 분석서, 물류, 자재, 생산, 화과방 생산 관련 AS-IS Process Map, GAP 분석서, 인사급여, 영업/물류, 수출, 생산, 구매자재, 수입, 품질, 재무, 원가 관련 TO-BE Process Map을 제출하였다.

마. 피고는 2017. 9. 9. 원고에게 생산을 제외한 나머지 Process Map에 BPR 및 요구사항 결과 반영이 없고, 전체 시스템 파악을 위해 각 모듈별 전체 Process Map 제출이 필요하다면서, 전체 모듈의 AS-IS Process Map, GAP 분석서(MIS<sup>2</sup>) 모듈별, 메뉴별 분석에 이맥스 ERP 메뉴별, 모듈별 적용 여부 및 신규개발 여부 항목들을 정의해서 주면 AS-IS Process Map, GAP 분석서의 대체산출물로 건의, 진행), 현재 BPR 업무 분석 결과 및 요구분석이 반영된 TO-BE Process Map 제출 등을 요구하였다.

바. 이후 원고와 피고는 1차 중간보고와 관련한 산출물의 제출을 두고 보완과 재요청 등을 거듭하였고, 원고의 1차 중도금 지급 요청에도 피고는 이 사건 계약에 따른 검수보고 승인이 이루어지지 않았다는 이유로 이를 지급하지 않았다. 피고의 요청으로 2017. 12. 19.경 설명회가 개최되었음에도 원, 피고의 입장차가 좁혀지지 않았다.

사. 원고는 2017. 12. 28. 피고에게, 1차 중간보고에서 제출하여야 할 산출물을 모두 제출하였고, 문서 관련 일부 미비한 부분은 이 사건 프로젝트 기간 내에 수용하기로 하였음에도 피고 측 실무자들의 업무 숙지 미비 등으로 제대로 된 내부 협의가 이루어지지 않고 일방적으로 원고 측에 잘못이 있다고 미루는 등 피고의 잘못으로 이 사건 프로젝트의 진행이 어렵다는 이유로, 이 사건 계약 제8조 제1항, 제3항을 근거로 이

2) MIS(Management Information System)란 경영 내외의 관련 정보를 즉각적으로, 대량으로 수집, 전달, 처리, 저장, 이용할 수 있도록 편성한 경영정보시스템을 말한다.



사건 계약의 해지를 통보하였다.

아. 이에 피고는 2018. 1. 11. 원고에게, 원고의 미흡한 자료 제출로 인하여 피고 측에서 원고의 산출물에 대한 이해가 어렵고, 피고 측의 요청사항이 제대로 반영되지 않거나 협의가 이루어지지 않는 등 원고가 관련 자료 미제출, 제출자료 및 추진 내용 미흡 등이 사건 계약을 위반하였다는 이유로 이 사건 제8조 제5항에 따른 계약금 2배액 515,280,000원을 지급하라는 내용의 공문을 발송하였고, 위 공문은 2018. 1. 15. 도달하였다.

자. 피고는 이 사건 계약의 이행과 관련하여 원고에게, 2017. 5. 10. 착수금 283,404,000원(부가가치세 포함), 2017. 7. 20. IT Infra 대금 100,320,000원(부가가치세 포함)을 각 지급하였다.

[인정근거] 다툼 없는 사실, 갑 제1 내지 10호증, 을 제2, 4, 5, 14, 15호증(가지번호 있는 것은 가지번호 포함, 이하 같다)의 각 기재, 변론 전체의 취지

## 2. 당사자들 주장의 요지

### 가. 원고의 주장

이 사건 프로젝트 완성을 위해서는 피고의 신속하고 적절한 피드백이 필요한데, 피고의 대표이사가 2017. 8. 중순부터 약 1개월간 병가를 간 무렵부터 피고의 경영진에 의해 피고의 전산팀이 프로젝트에서 배제되고, 제대로 된 피드백을 해주지 않는 등 피고가 협력의무를 전혀 이행하지 않았고, 계획표 수정, 불필요한 설명 및 프로젝트 진행 단계상 완성되기 어려운 자료제출을 반복해서 요구하면서 원고에게 이 사건 프로젝트 진행을 위한 선급금 명목인 1차 중도금을 지급하지 않았다.

그 과정에서 일정이 지체되어 원고로서는 제때 프로젝트를 완성하지 못하게 될 것





이 예상되었고, 피고의 태도에 비추어 피고가 원고의 책임만 추궁할 것이 예상되었으며, 피고의 의무불이행 상태가 개선될 여지가 없어 2017. 12. 28. 이 사건 계약을 해지하였다.

이 사건 계약 상 피고의 귀책사유로 이 사건 계약이 해지되는 경우 피고는 원고에게 정산금을 지급하여야 하는데, 원고는 BPR 컨설팅 및 중간보고를 완료하는 등 중도금 지급 요청 당시 이 사건 프로젝트 진척율이 41.7%였으므로, 기지급받은 착수금 외에 1, 2차 중도금 각 171,760,000원을 지급받아야 한다(주위적 청구원인).

설령 피고에게 귀책사유가 없다고 하더라도, 피고가 민법 제673조에서 정한 완성전의 도급인의 해제권을 행사함에 따라 원고에게 이에 따른 손해배상의무를 지므로, 피고는 원고가 이미 지출한 비용과 일을 완성하였더라면 얻었을 이익을 배상할 의무가 있고(예비적 청구원인 1), 쌍방의 귀책사유가 없다고 하더라도 서로 계약 해제 의사를 표시하였으므로 이 사건 계약은 합의해제되었고, 피고는 원고에게 ERP패키지의 매매대금 4억 1000만 원에서 기지급받은 착수금을 제외한 나머지 152,360,000원 및 원상회복이 불가능한 용역의 기성고 상당의 부당이득을 반환할 의무가 있다(예비적 청구원인 2).

따라서 피고는 원고에게 1, 2차 중도금 상당인 343,520,000원 및 이에 대한 지연손해금을 지급할 의무가 있다.

#### 나. 피고의 주장

이 사건 계약 상 원고가 1차 중간보고 시 피고에게 산출물을 제출하고, 피고가 검수를 승인하여야 1차 중도금 지급이 이루어진다. 그런데 원고는 1차 중간보고 시 산출물을 제출하지 않았고, 피고 측의 거듭된 요청에 산출물을 제출하였으나 몇 차례 보완



에도 불구하고 원고가 제출한 산출물은 양을 늘리기 위해 피고와 무관한 자료를 다수 포함시키고, 명시적으로 협의된 사항 및 기능에 대한 TO-BE Process Map이 제출되지 않거나 제출된 자료들도 지나치게 추상적으로 기재되는 등 피고가 시스템을 정의하거나 구축하는 것이 불가능할 정도였다.

그럼에도 원고는 설명을 회피하고 피고 측만 탓하면서 이 사건 계약 해지를 통보하였는바, 피고의 귀책사유가 없으므로 원고의 계약해지는 효력이 없다. 피고는 원고가 이 사건 계약을 이행할 의사 및 능력이 없다고 판단하여 2018. 1. 11.자 공문으로 원고에게 이 사건 계약 해지통보를 하였으므로, 이 사건 계약은 위 공문이 원고에게 도달한 2018. 1. 15. 피고의 계약해지로 종료하였다.

원고의 귀책사유로 이 사건 계약이 해지되었으므로 원고는 피고에게, 주위적으로, 이 사건 계약 제8조 제5항에 따라 피고가 원고에게 지급한 대금의 2배인 767,448,000원 및 이에 대한 지연손해금을 지급할 의무가 있고, 예비적으로, 이 사건 계약 제8조 제3항에 따라 피고의 피해액인 피고가 원고에게 지급한 대금 상당인 383,724,000원 및 이에 대한 지연손해금을 지급할 의무가 있다.

### 3. 판단

#### 가. 이 사건 계약이 해지에 이르게 된 귀책사유에 관한 판단

1) 원고와 피고는 서로 상대방의 귀책사유로 인하여 이 사건 계약을 해지하였다고 주장하므로, 이 사건 프로젝트가 원고와 피고 중 누구의 귀책사유로 인하여 중단되고, 그로 인하여 이 사건 계약의 해지에까지 이르게 되었는지에 관하여 먼저 살피기로 한다.

2) 살피건대, 앞서 든 증거들, 갑 제12 내지 17, 23 내지 25호증, 을 제6 내지 12,



16 내지 21, 23 내지 33호증의 각 기재, 감정인 C의 감정 결과, 이 법원의 C에 대한 각 사실조회 결과 및 변론 전체의 취지에 의하여 인정할 수 있는 다음과 같은 사정들에 비추어 보면, 이 사건 프로젝트가 중단되고 결국 이 사건 계약이 해지게 이르게 된 것은, 원고가 이 사건 프로젝트를 완수하기 위하여 필요한 정보 제공 및 일정 관리를 제대로 하지 않아 프로젝트 일정에 따른 설계 업무를 완료하지 못하였기 때문이라고 봄이 타당하다. 따라서 원고의 채무불이행을 이유로 이 사건 계약을 해지한다는 의사 표시가 담긴 피고의 2018. 1. 11.자 공문이 2018. 1. 15. 원고에게 송달됨으로써 이 사건 계약은 적법하게 해지되었다고 할 것이다.

가) 원고와 피고는 피고의 ERP 시스템을 구축하는 방법으로 원고의 기존 ERP 패키지를 기반으로 일부 항목을 피고에 맞게 변경하고(Customizing), 피고에게 필요한 추가 시스템을 개발하여 연계하는 방법(ADD-ON)을 선택하였다. 이 사건 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위해서는, 피고가 원고에게 요구사항을 정확하게 제시할 수 있어야 하고, 이를 위해서는 원고가 피고에게 기반이 되는 ERP 패키지의 기능을 상세히 설명할 필요가 있다. 원, 피고 간에 피고의 요구사항과 원고의 수용사항을 구체적으로 협의하여 대략의 TO-BE Process Map이 설계되어야 이후 구축단계에서 구체적인 목표 수립이 가능하고, 오류의 발생을 최소화할 수 있을 것이고, 이 사건 계약에서 본격적인 구축 단계 이전에 1차 중간보고를, 시스템 시험 단계 이전에 2차 중간보고를 하도록 정한 것 역시 위와 같은 점을 염두에 둔 것으로 보인다.

나) 이 사건 계약 시 과업 범위 및 업무 범위는 견적서 및 수행계획서에 따르도록 정하고 있고, 원고는 수행계획서에 갈음하여 착수보고자료를 피고에게 제출하였다. 착수보고자료에는 컨설팅 기간을 2개월로 정하고 현업리뷰/업무 분석, 산출물을 작성



한다고 기재되어 있으며, 컨설팅 수행을 통한 산출물로 ① 현업 업무 인터뷰 분석서, ② AS-IS Process Map, ③ GAP 분석서, ④ 업무별 TO-BE Process Map이 적시되어 있다. 위 산출물들은 결국 ERP 시스템의 구체적인 구축 방향을 정하는 것이고, 이 사건 계약 상 중간보고 시 분석 및 설계 자료를 함께 제출하도록 정하고 있으므로, 원고는 설계단계의 종료 무렵 이루어지는 1차 중간보고 시에 위 산출물들을 제출할 필요가 있다.

다) 원고와 피고는 2017. 9. 7. 이후 위 산출물들의 내용에 관하여 수차례 보완 요청과 보완 자료를 주고받았으나, 최종 보완자료에 의하더라도 커스터마이징 부분의 설계에 기존 패키지의 기능이 명확하게 제시되지 않은 상태에서 원고의 판단 하에 커스터마이징 부분이 정의되었고, TO-BE Process Map 확정 및 Gap 부분에 대한 대안 검토가 제대로 이루어지지 않아 그 상태대로 이 사건 프로젝트를 진행하였다고 하더라도 피고의 요구를 충족하는 내용의 통합 시스템을 구축하는 것이 불가능한 것으로 보인다. 피고는 원고에게 위 산출물의 보완요청을 함과 동시에 추가로 현업으로부터의 요청사항을 제출받아 원고에게 전달하고 이를 반영할 것을 요구하기도 하였고, 이 역시 제때 설계 업무를 마치지 못하는 원인이 되었는데, 이는 근본적으로 원고가 분석 및 설계 단계에서 피고에게 피고의 요구사항을 정리하는 데 필요한 구체적인 자료를 미리 제공하지 않았을 뿐만 아니라, 설계 확정 활동을 명확히 하지 않았기 때문으로 보인다.

라) 원고와 피고가 TO-BE Process 확정 과정에서 지속적인 수정사항이 발생하고, 산출물에 오류가 발생하며, 일부 기능에 대한 요구사항 확정 미흡이 발생한 것은 원, 피고가 분석 단계에서 요구사항 확정을 완료하지 않았기 때문으로 보인다. 이 사건



프로젝트의 기술적이고 전문적인 부분을 담당하는 자는 원고이고, 원고가 이 사건 프로젝트에 대한 보다 상세한 지식을 보유하고 있으므로, 분석 및 설계 업무가 제대로 완료될 수 있도록 피고에게 필요한 정보를 구체적으로 요청하고, 그에 필요한 구체적인 일정을 제시하는 것 역시 원고의 업무에 해당한다. 피고는 원고가 요구하는 자료를 원고에게 제공하였고, 원고의 협조요청에도 전반적으로 응한 것으로 보이는바, 그럼에도 불구하고 1차 중간보고 시까지 설계업무가 완료되지 않은 것은 이 사건 프로젝트를 주도적으로 진행할 의무가 있는 원고의 잘못 때문인 것으로 봄이 타당하다.

마) 원고는 구축 단계에서 계속하여 설계가 변경되는 등으로 설계 단계에서는 완전한 형태의 산출물이 나오기 어렵다고 주장하나, 앞서 본 바와 같은 이유로 사후 변경되는 사항과는 별개로 기존의 합의 내용에 따른 산출물들은 피고에게 제공되어야 하는 것으로 보이므로, 원고의 위 주장은 이유 없다. 원고는 피고가 원고와 업무를 함께하던 전산팀을 배제하는 등 협조의무를 다하지 않았다고 주장하나, 이 사건 프로젝트는 단순히 전산 시스템만을 개발하는 것을 목표로 하는 것이 아니고, 피고의 업무담당자는 계속하여 존재하였으며, 전산팀장이 이 사건 프로젝트에서 배제된 것은 1차 중간보고일 이후일 뿐만 아니라 업무의 공백을 최소화하기 위하여 전산팀장이 2017. 12. 경까지 이 사건 프로젝트 업무를 담당하였다는 점에 비추어 보면, 갑 제26호증의 기재만으로는 원고의 위 주장을 인정하기 부족하고, 달리 이를 인정할 증거가 없다.

#### 나. 원고의 본소청구에 관한 판단

원고는 원고에게 귀책사유가 없음을 전제로 피고에게 주위적 및 예비적 청구원인에 따른 책임을 구하고 있다.

그러나 앞서 본 바와 같이 이 사건 계약이 제대로 이행되지 않은 것은 피고가 아



닌 원고의 귀책사유로 인한 것이고, 뒤에서 살펴볼 바와 같이 이를 전제로 피고가 반소청구를 구하는 이상 피고의 귀책사유로 인하여 이 사건 계약이 해지되었거나 피고의 일방적 해제권 행사 내지 합의해제가 있었음을 전제로 하는 원고의 본소청구는 더 나아가 살필 필요 없이 이유 없다.

#### 다. 피고의 반소청구에 관한 판단

##### 1) 주위적 청구에 관한 판단

이 사건 계약 제8조는 피고가 원고에게 피해보상을 구할 수 있는 사유로, 원고의 귀책사유로 이 사건 계약이 해지된 경우(제3항) 또는 계약기간(유예기간 포함) 내 수행계획서 내의 프로젝트를 끝마치지 못한 경우(제5항)를 들고 있다.

피고는 주위적으로 이 사건 계약 제8조 제5항에 따른 피해보상을 구하고 있는데, 이 사건 계약의 전체적인 내용에 비추어 이 사건 계약 제8조 제5항은 이 사건 계약이 해지되지 않은 것을 전제로 하여 원고가 이 사건 프로젝트를 기한 내 완료하지 못한 경우 피고에게 지급하여야 할 손해배상액을 예정한 것으로 봄이 타당하다.

피고가 2018. 1. 11.자로 이 사건 계약을 해지한 사실은 앞서 본 바와 같으므로, 이 사건 계약 제8조 제5항에 기하여 원고에게 피해보상을 구하는 피고의 주위적 반소청구는 더 나아가 살필 필요 없이 이유 없다.

##### 2) 예비적 청구에 관한 판단

가) 앞서 본 바와 같이 이 사건 계약이 원고의 귀책사유로 적법하게 해지된 이상, 원고는 피고에게 이 사건 계약 제8조 제3항에 따라 이 사건 계약 해지로 인한 피고의 피해액을 지급할 의무가 있다.

나) 앞서 든 증거들에 의하면, 이 사건 프로젝트에 사용된 ERP 패키지의 지식을



보유한 제3의 업체가 있다면 원고가 수행한 부분에 이어 이 사건 프로젝트를 계속할 수 있을 것이나, 그렇지 않은 경우 원고가 수행한 부분을 그대로 이어서 이 사건 프로젝트를 진행하는 것이 불가능하다. 그런데 이 사건 프로젝트에 사용된 ERP 패키지의 지식을 보유한 제3의 업체가 존재하지 않아 피고로서는 이 사건 프로젝트 전부를 폐기하여야 하므로, 결국 피고가 이 사건 프로젝트를 위해 투입한 비용을 이 사건 계약 해지로 인한 피해액이라고 봄이 타당하다. 피고가 원고에게 착수금 등으로 383,724,000원을 지급한 사실은 앞서 본 바와 같으므로, 피고의 이 사건 계약 제8조 제3항에 따른 피해액은 위 383,724,000원이다.

다) 한편 원고가 이 사건 프로젝트를 수행하는 과정에서 작성한 자료들 중 일부는 향후 피고가 동일한 업무를 진행하면서 기술적인 영역 외에서 일부 활용이 가능할 수 있을 것으로 보이는 점, 피고 역시 이 사건 프로젝트의 전체 일정에 관한 원고의 입장을 고려하지 않고 일방적으로 피고 측의 요구사항만을 앞세우거나 요청사항을 추가하는 등으로 일정 지연을 초래한 측면이 있고, 원고와의 원만한 협의를 통해 이 사건 계약을 지속하기 위한 노력을 다하지는 않은 것으로 보이는 점 등 이 사건 변론에 나타난 여러 사정을 참작하면, 공평의 원칙상 원고의 손해배상책임을 50%로 제한하는 것이 타당하다.

### 3) 소결

따라서 원고는 피고에게 이 사건 계약의 해지로 인한 손해배상으로 191,862,000원(= 383,724,000원 × 50%) 및 이에 대하여 이 사건 반소 청구취지 및 청구원인 변경 신청서가 원고에게 도달한 다음날인 2018. 11. 29.부터 원고가 그 이행의무의 존부 및 범위에 관하여 항쟁함이 상당한 이 판결 선고일인 2021. 12. 10.까지는 상법이 정한 연



6%의, 그 다음날부터 다 갚는 날까지는 소송촉진 등에 관한 특례법이 정한 연 12%의 각 비율로 계산한 지연손해금을 지급할 의무가 있다(피고는 위 2018. 1. 11.자 해지의 의사표시가 원고에게 도달한 다음날인 2018. 1. 16.부터의 지연손해금을 구하나, 피고의 원고에 대한 위 손해배상채권은 기한의 정함이 없는 채권으로 위 변경신청서 부분 송달 전 청구한 사실을 인정할 증거가 없으므로 위 인정범위를 넘어서는 피고의 지연손해금 청구 부분은 받아들이지 않는다. 아울러 소송촉진 등에 관한 특례법상 지연손해금률의 변동도 반영하기로 한다).

#### 4. 결론

그렇다면, 원고의 본소청구는 이유 없어 이를 기각하고, 피고의 예비적 반소청구는 위 인정범위 내에서 이유 있어 이를 인용하고, 피고의 주위적 반소청구 및 나머지 예비적 반소청구는 이유 없어 이를 각 기각하기로 하여 주문과 같이 판결한다.

재판장      판사      홍기찬

                 판사      황여진

                 판사      김수현