

Bemerkungen zur Struktur der japanischen Unternehmensleitung nach den jüngsten gesellschaftsrechtlichen Reformen

Peter Rodatz

- I. Bisherige Struktur
- II. Reformen
- III. Fazit
- IV. Übersicht

Es scheint, als ob im Zuge der jüngsten Reformen des japanischen Gesellschaftsrechts auch die Organisationsstruktur der japanischen Aktiengesellschaft – jedenfalls hinsichtlich ihres m. E. wichtigsten Organs, dem *board of directors*, – grundlegend geändert worden ist. Über die Reformen ist im letzten Heft der ZJapanR ausführlich berichtet worden.¹ Ich möchte bei meinen nachfolgenden Anmerkungen zu den Änderungen zunächst auf die bisherigen Strukturen und sodann auf die Neuerungen eingehen, wobei ich mich im Wesentlichen auf den *board of directors* beschränke.

I. BISHERIGE STRUKTUR

Der *torishimari yakkai*, also ein Gremium (*kai*) der *torishimari-yaku* (*directors*), wird gemeinhin als *board of directors* übersetzt. Das ist ein Begriff, der in erster Linie aus dem US-amerikanischen Recht stammt, was dazu verleitet, Stellung und Funktion des japanischen *torishimari yakkai* so zu interpretieren, wie das in der Rechtslehre für den *board* amerikanischer Prägung getan wird. Dabei wird übersehen, daß die englischen Übersetzungen nur einen Annäherungswert haben – das gilt für die deutschen Übersetzungen sogar in noch stärkerem Maß, wenn der *board* mit „Verwaltungsrat“ statt „Vorstand“ bezeichnet wird (so meine eigene, aber offensichtlich selten geteilte Meinung). Ein anderes Beispiel ist die zweifelhafte Übersetzung des Titels *kaichō* mit „Vorstandsvorsitzendem“.²

Die meines Erachtens richtige Übersetzung für den *torishimari yakkai* ist „Vorstand“ und nicht „Verwaltungsrat“. Dies gilt jedenfalls für die Mehrzahl der japanischen Unternehmen und dies dürfte sich künftig nicht ändern. Im Folgendem verwende ich

¹ Dazu H. ODA, Corporate Law Reform in Japan 2001/2002: Deregulation of Company Law?, in: ZJapanR 14 (2002) 5 ff.; M. HAYAKAWA, Die Reform des Gesellschaftsrechts vom Mai 2002 und *corporate governance* in Japan, in: ZJapanR 14 (2002) 31 ff.

² Zu dessen Stellung in der Unternehmenshierarchie sogleich.

bewußt die englische Bezeichnung *board*, da sie sich in der englischsprachigen Literatur zum japanischen Recht durchgesetzt hat. Meine funktionale Kennzeichnung als „Vorstand“ hängt damit zusammen, daß die Mitglieder des *torishimari yakukai* (Direktoren oder *directors*) jedenfalls bisher zugleich auch Geschäftsführer sind. Die japanischen Direktoren sind also nach Funktion und Aufgaben durchaus mit den Vorständen deutscher Aktiengesellschaften vergleichbar. Sie haben lediglich *zusätzlich* Kontrollverpflichtungen, die deutsche Vorstände so nicht haben. In der Praxis dürften diese allerdings auch bei den japanischen *boards* eine eher nachrangige Bedeutung gehabt haben.

Die Tatsache, daß die Direktoren mit wenigen Ausnahmen Geschäftsführer waren und ganz überwiegend auch noch sind, kann man den Geschäftsberichten der Unternehmen entnehmen. Dort ist in der Regel angegeben, für welche Geschäftsbereiche die Direktoren zuständig sind. Daß sie dort nicht nur kontrollieren, sondern aktiv tätig sind, wird jeder bestätigen, der auf geschäftlicher Ebene mit diesen Direktoren Kontakt hat. Vermittels der Lektüre des Gesetzes lassen sich solche Erkenntnisse freilich nicht gewinnen. Aus den Geschäftsberichten ergibt sich ferner, daß es – jedenfalls bisher – keine *outside directors* gegeben hat, wenn man gewissen unbedeutenden Ausnahmen absieht wie etwa dem Fall, daß ein höherrangiger Direktor aus einem Unternehmen der gleichen Unternehmensgruppe (*keiretsu*) gleichzeitig ein nicht aktiver Direktor in der betreffenden Gesellschaft war. Diese Art von *outside directors* werden in den Ranglisten, die bei allen größeren Unternehmen bestehen, vor den Direktoren ohne Sondertitel geführt. Sie stehen also in der gesellschaftsinternen Rangordnung relativ weit unten, was ihrem tatsächlichen Einfluß entsprechen dürfte.

Das Stichwort „Rang“ ist ein Hinweis darauf, daß – auch das ist eine japanische Besonderheit – der *board of directors* hierarchisch gegliedert ist.

Die Titel werden im Gesetz bei der Anscheinsvollmacht erwähnt, sind aber ansonsten nicht geregelt. Es gibt nach meiner Zählung fünf Sondertitel für Direktoren, von oben nach unten:

- *kaichô* (chairman)
- *shachô* (president)
- *fuku shachô* (vice-president)
- *senmu* (senior- oder executive- managing director)
- *jômu* (managing director)

Die üblicherweise benutzten englischen Übersetzungen sind mehr schlecht als recht – die Übersetzungsmisere sollte man m. E. am besten mit deutschen Übersetzungen nicht noch vergrößern.

Wichtig ist hier festzuhalten, daß eine Hierarchie besteht, entfernt ähnlich wie bei Beamten oder Soldaten, vom Staatssekretär bis zum Regierungsrat oder vom General bis zum Leutnant.

Anzumerken ist, daß der schon erwähnte *kaichō* rangmäßig höher steht als der *shachō*, aber weniger Befugnisse zu haben pflegt. Wir kennen das in Deutschland etwa im Verhältnis vom Bundespräsidenten zum Bundeskanzler. Die übliche Übersetzung „*chairman*“ für den Titel *kaichō* ist übrigens schlicht falsch, weil der Sitzungsleiter (bei der Hauptversammlung oder einer Sitzung des *board*) regelmäßig der Präsident zu sein pflegt. Die offenbar aus der englischen Übersetzung abgeleitete deutsche Fassung „Vorstandsvorsitzender“ ist deshalb ebenfalls unrichtig.

Ein japanischer *managing director* (*jōmu*) steht in der Hierarchie ziemlich weit unten, ist deshalb mit seinem englischen Namensvetter nicht zu vergleichen

Eine andere japanische Besonderheit ist, daß die Direktoren nicht automatisch über eine allgemeine Vertretungsberechtigung verfügen. Eine solche muß ihnen vielmehr gesondert vom *board* erteilt werden. Die entsprechende Regelung bei der japanischen GmbH (*yūgen kaisha*), die ansonsten weitgehend mit der aktienrechtlichen identisch ist, sieht demgegenüber vor, daß alle Direktoren qua Gesetz eine allgemeine Vertretungsberechtigung besitzen, es sei denn, eine solche ist, was rechtlich zulässig ist, im Einzelfall ausdrücklich ausgeschlossen worden. (Dies ist übrigens einer der Gründe dafür, daß in Japan die Rechtsform der Aktiengesellschaft derjenigen der GmbH vorgezogen wird: Es ist nämlich einfacher, eine Vertretungsberechtigung vorzuenthalten, als sie zu entziehen).

Wichtig ist, daß die vorstehenden Ausführungen sich lediglich auf die *allgemeine* Vertretungsberechtigung beziehen. Von dieser ist die *beschränkte* Vertretungsberechtigung zu unterscheiden. Denn alle aktiven Direktoren, also diejenigen, die als Geschäftsführer tätig sind, haben regelmäßig eine solche an die Funktion gebundene *beschränkte* Vertretungsberechtigung. Dies ist zwar im Gesetz so nicht geregelt, scheint aber allgemein anerkannt zu sein und wird so jedenfalls auch praktiziert. Die allgemeine Vertretungsberechtigung ist daher für die Geschäftsführerfunktion nicht erforderlich. Sie wird entsprechend als Zeichen einer hohen Stellung in der *board*-Hierarchie verstanden. Von daher ist es verständlich, daß ein *representative director*, also ein *board*-Mitglied mit allgemeiner Vertretungsbefugnis, nach häufiger, aber falscher Auffassung für den Präsidenten gehalten wird. Daß ein Präsident immer über die allgemeine Vertretungsberechtigung verfügt, wird in der Praxis als selbstverständlich vorausgesetzt, ergibt sich aber ebenfalls nicht aus dem Gesetz.

Noch immer finden sich bei vielen japanischen Aktiengesellschaften *boards* mit bis zu vierzig oder gar fünfzig Mitgliedern. Das – so wird gesagt – erschwert die Entscheidungsfindung, erhöht aber nach meiner Auffassung die Fähigkeit zur Kontrolle der Tätigkeit der anderen Direktoren. Diese Kontrollaufgabe obliegt – wie schon erwähnt – den Mitgliedern des *board* neben ihrer Geschäftsführertätigkeit. Eine funktionale Trennung wird im japanischen System jedenfalls bisher offensichtlich nicht für unabdinglich gehalten. Wie dem auch sei: Große Gesellschaften haben informell strukturierte *board*-Ausschüsse eingerichtet, die mit Führungsaufgaben betraut sind. Diese *jōmu-kai* genannten Ausschüsse bestehen aus den ranghöchsten Mitgliedern des *board* und sind zahlenmäßig nicht größer als etwa die deutschen Vorstände. Die in der

Praxis wichtigen *jōmu-kai* sind im Gesetz nicht einmal erwähnt, tragen aber sicherlich maßgeblich dazu bei, wo vorhanden, eine bürokratische Schwerfälligkeit japanischer Unternehmen zu verhindern.

Das Rechtsverhältnis zwischen Gesellschaft und Direktor ist Auftragsrecht. Bei seiner Geschäftsführungstätigkeit ist der Direktor an Gesetz und Satzung sowie die Beschlüsse der Hauptversammlung gebunden. Im übrigen hat er die sich daraus ableitenden allgemeinen Sorgfaltspflichten zu beachten. Er ist jedoch nicht an die Weisungen des Präsidenten gebunden, der auch deshalb kein *CEO* im US-amerikanischen Sinn ist. Hieran ändert die Tatsache nichts, daß sich immer mehr Präsidenten aber auch *kaichō* dieser in Japan nur schmückenden Bezeichnung bedienen. Dies schließt im übrigen aber nicht aus, daß einige wenige japanische Präsidenten ihr Amt „wie ein echter *CEO*“ ausüben; allerdings handelt es sich hierbei um Ausnahmen, denn wegen des japanischen Konsensstrebens ist eine derartige Amtsführung eher unbeliebt.

Bei bestimmten, besonders wichtigen Geschäften muß ein Direktor, also gegebenenfalls auch ein Präsident, die Zustimmung des *board* einholen, was allerdings relativ selten vorkommt. Das ergibt sich schon daraus, daß der Gesetzgeber nur vier Sitzungen des *board* pro Jahr vorschreibt. Bei großen Gesellschaften wird häufiger getagt, durchweg monatlich. Gesetzlich nicht geregelt ist, daß geschriebene oder ungeschriebene Geschäftsordnungen vorsehen können, daß andere Gremien als der *board* Entscheidungen zuzustimmen haben oder jedenfalls informiert werden müssen, oder daß in sonstiger Weise ein Einvernehmen mit Dritten herzustellen ist. Das betrifft unter anderem den *jōmu-kai*, dessen Entscheidungen aber nur dann vom *board* bestätigt werden müssen, wenn das *board* von Gesetzes wegen zuständig ist oder eine Geschäftsordnung das vorschreibt.

Man darf im übrigen nicht vergessen, daß die eigentliche Entscheidungsfindung nicht in den formalen Sitzungen zu erfolgen pflegt: Die Protokolle dieser Sitzungen werden vorab fertiggestellt und unmittelbar im Anschluss an die Sitzung von den Anwesenden unterschrieben oder häufiger nach japanischer Übung gesiegelt. Hier müssen Stichwörter wie *ringi-sho* und *nemawashi* genügen.

II. REFORMEN

Über die Strukturen des *board* einer typischen japanischen Gesellschaft ist viel geschrieben worden. Als Jurist sollte man sich dabei des Hinweises des japanischen Gesellschaftsrechtlers *Masaru Hayakawa* erinnern, der wiederholt auf die in Japan bestehende Kluft zwischen Recht und Wirklichkeit, also auf den Unterschied zwischen nachvollziehbaren Regeln und personenbezogenem informalem und situationsgebundenem Zusammenwirken hingewiesen hat. Letzteres hat Vorteile, die im japanischen System sicherlich immer noch überwiegen, aber auch Nachteile. Diese dürften nach meiner Auffassung allerdings wegen der langandauernden Wirtschaftskrise wie auch

wegen des wachsenden Einflusses amerikanischer institutioneller Anleger überbewertet werden.

Ein erstes Ziel der gesellschaftsrechtlichen Reformbemühungen war die Verkleinerung des *board*. Viele japanische Unternehmen haben zwischenzeitlich die Zahl der *board*-Mitglieder verringert – so beispielsweise *Sony*, nicht aber *Toyota*, um zwei der erfolgreichsten japanischen Gesellschaften zu nennen. Die Verkleinerung ist in der Weise erfolgt, daß den *boards* in etwa nur noch die Mitglieder angehören, die früher Mitglieder des *jōmu-kai* waren. Die *board*-Mitglieder, die nicht zu der Gruppe ranghöchsten *board*-Mitglieder gehörten, sind als *shikkō yakuin* (die wohl gängige Übersetzung ist *executive officer*) jetzt dem *board* in einer neuen Hierarchie direkt unterstellt. *Shikkō yakuin* wurden in der Praxis bereits in ihrer Stellung installiert, bevor das Gesetz diese formalisiert hat. Wegen ihrer Eigenschaft als leitende Angestellte werden sie vom *board* ernannt. Dies gilt auch für den neuen Gesellschaftstyp mit dem System von Ausschußzuständigkeiten; auch hier ist nach wie vor das *board* zuständig. Geändert hat sich außer einer veränderten Gesetzesgrundlage mithin wenig. Auch die *board*-Mitglieder, die nicht Mitglied der *jōmu-kai* waren, hatten häufig als Abteilungsleiter (*buchō*) einen Doppelstatus als Organ (*board*-Mitgliedschaft im Auftragsverhältnis) und Angestellte mit Dienstvertrag und waren dann geschäftsführend tätig.

Die *buchō* waren typischerweise übrigens nicht Prokuristen, die es in Japan nach deutschem Vorbild – in der Theorie, nicht aber der Praxis – auch gibt. Das hängt damit zusammen, daß in Japan der beschränkten aus der Funktion herleitbaren Vertretungsberechtigung der Vorzug vor einer allgemeinen Vertretungsbefugnis gegeben wird. Der Status der früheren *board*-Mitglieder, die jetzt *executive officers* sind, hat sich also kaum geändert – verloren haben sie nur die Organeigenschaft, die in der Praxis aber ohnehin eher wenig Bedeutung hatte. *Torishimari-yaku/buchō* des alten Typs und *shikkō yakuin* in der formalisierten Form des neuen Typs sind also durchaus ähnlich.

Sony ist eines der wenigen Unternehmen, die vom neu strukturierten Ausschußsystem des *board* Gebrauch machen wollen. Der dabei entstehende neue Gesellschaftstyp wird auch im Handelsregister registriert. Zur Erinnerung: Die Ausschüsse sollen erstens für Vorschläge zur Wahl der Direktoren (die aber nach wie vor durch die Hauptversammlung erfolgt), zweitens für die Vergütungsfestsetzung und drittens für die Rechnungsprüfung zuständig sein. Die Mitglieder der Ausschüsse heißen *shikkō-yaku*; die Namensähnlichkeit mit den *shikkō yakuin* wird wohl noch häufig zu Verwechslungen führen. Von praktischer Bedeutung ist nach meiner Auffassung allenfalls der Ausschuß für die Vorschläge zur Wahl als *board*-Mitglied. Weil insoweit *outside directors* zur Besetzung der Ausschüsse zu wählen sind, wird es nicht bei dem bisherigen System bleiben können, daß alle Direktoren aus dem eigenen Haus kamen.

Die neuen Ausschüsse haben, wenn überhaupt, nur wenig Ähnlichkeiten mit den *jōmu-kai*. Das hat nicht nur damit zu tun, daß die neuen Ausschüsse im Gesetz geregelt sind. Sie müssen vielmehr auch anders besetzt werden, nämlich überwiegend mit Direktoren, die nicht geschäftsführend tätig sind. Zudem haben sie nur beschränkte Zustän-

digkeiten, während ein *jōmu-kai* allzuständig sein kann und regelmäßig auch ist – er ist sozusagen eine verkleinerte Ausgabe des *board*. Die Mitglieder des *jōmu-kai* sind deshalb Mitglieder des *board* selbst und auch durchweg geschäftsführend tätig.

Ich bezweifle, daß bei den Gesellschaften des neuen Typs die Hausberufung für das eigentliche Management beendet oder auch nur eingeschränkt wird. Zu diesem eigentlichen Management gehört natürlich die neu geschaffene Gruppe der *shikkō yakuin*, von denen mindestens einer nach dem Vorbild der *board*-Struktur auch *representative executive officer* sein muss. Aber *shikkō yakuin* können auch Direktoren oder selbst der Präsident oder Vizepräsidenten sein. (Letztere haben in Japan eine andere Stellung als die *vice-presidents* amerikanischer Prägung). Die Direktoren sind dann also auch formal Geschäftsführer. Ein Präsident mit allgemeiner Vertretungsberechtigung (*daihyō torishimari-yaku/shachō* = *president* und *representative director*) ist aber schon qua Gesetz geschäftsführend tätig. Warum er dann noch zum *executive officer* (*shikkō yakuin*) ernannt werden können soll, gehört zu den Ungereimtheiten der ja auch handwerklich nicht mit der gewohnten japanischen Präzision formulierten neuen Texte.

Die geschäftsführend tätigen Direktoren werden also nach meiner Einschätzung wie bisher aus den Rängen der Gesellschaft nachrücken. Bezüglich der Geschäftsführereigenschaft und der Hausberufung wird sich mithin kaum etwas ändern. Daß bei dem Rettungsversuch für die *Resona*-Bank jetzt anders verfahren wurde, hängt damit zusammen, daß das Unternehmen an sich bankrott war und nur mit staatlicher Hilfe überleben konnte. Die Entlassung des gesamten oberen Managements von *Resona* ist bisher in Japan ohne Beispiel.

Ferner bezweifle ich, daß die Einschaltung von besonderen Ausschüssen, denen die Festsetzung der Vergütungen des Managements obliegt, die bisher durchaus moderat gewesen sind, zu wesentlichen Veränderungen führen wird. Anders könnte es sein, falls sich auch hier amerikanischer Einfluß geltend macht, sprich auch die in Japan bisher unübliche und durchaus unerwünschte Vergütungsinflation herbeigeführt wird.

Zum Rechnungsprüfungsausschuß sollte man lieber keine Aussagen machen. Ich glaube nicht, daß die Ersetzung der bisherigen internen Prüfer (*kansa-yaku*) durch einen solchen Ausschuß zu wesentlich besseren Ergebnissen führt. Wenn man eine wesentliche Verbesserung der Kontrolle der Rechnungslegung erreichen will, muss man Vorschriften über ein internes Controlling schaffen, das es in Japan bislang nur in Ansätzen gibt, und die Abschlußprüfungen erheblich modernisieren. Hier ist daran zu erinnern, daß Abschlußprüfungen in Japan relativ neu sind und deshalb, wie auch wegen der faktischen Zugangsbeschränkungen für den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer, noch immer nicht voll zu einem modernen Instrumentarium von Kontrollmechanismen gehören. Daß hier *Resona* insofern eine Vorreiterrolle spielen könnte, als der Abschlußprüfer das Testat zu verweigern drohte, ist neu und als mutig bezeichnet worden.

Die Rechnungslegungsvorschriften sind schon bisher den internationalen, d.h. auch hier den US-amerikanischen Vorgaben angepaßt worden. Ich denke, dies ist zum falschen Zeitpunkt geschehen, weil die offenen Verluste vieler Unternehmen, insbeson-

dere der Banken, auf diese Weise zusätzlich durch die bisher verdeckten, aber meist noch nicht realisierten Verluste erhöht werden. Unerklärlich ist für mich, daß die Verpflichtung, Konkurs oder ein sonstiges Verfahren der Schuldenkonsolidierung zu beantragen, nur für den Fall der Zahlungsunfähigkeit, nicht aber für die Überschuldung gilt. Das dürfte damit zusammenhängen, daß es zu den überkommenen Pflichten der japanischen Hausbanken gehört hat, ihre Klientel auch in ganz schlechten Zeiten zu unterstützen. Die Folge war aber, daß wirtschaftlich ungesunde Unternehmen weitergeführt werden konnten, ohne daß irgend jemand an eine Sanierung auch nur zu denken hatte. Und die Folgen für die japanischen Banken sind bekannt.

III. FAZIT

Ich glaube also, daß es sich bei der jüngsten Reform – was die *board*-Struktur betrifft – weitgehend nur um eine Scheinreform handelt. Jedenfalls bleibt abzuwarten, was die Unternehmen daraus machen. Wenn man japanische Maßstäbe anlegt, war das alte System letztlich wohl doch nicht so schlecht. Und diese sollte man auch im Zeitalter der Globalisierung nach wie vor anlegen. Daß das US-amerikanische Vorbild nicht so viel taugt, wie ihm unterstellt wurde, hat sich inzwischen gezeigt. Vorbild sollte vielmehr der ehrbare Kaufmann sein. Darauf hat der Unternehmer *Heraeus* hingewiesen: Ehrbar sowieso, aber auch so kompetent, wie es das jeweilige Geschäft erfordert. Bei der Mehrzahl der japanischen Unternehmen wird seit jeher so verfahren. Vorschreiben läßt sich das von Gesetzes wegen aber nicht.

IV. ÜBERSICHT

BISHER :

0. *Meiyô kaichô / honorary chairman*
(meist ohne Mitgliedschaft im *board*)
1. *Kaichô / chairman*
(hat personen- oder situationsbezogen allgemeine Vertretungsberechtigung
– dann *daihyô torishimari-yaku*; nicht übermäßig häufig)
2. *Shachô / president*
(hat durchweg die allgemeine Vertretungsberechtigung;
sehr häufig als einziges Mitglied des *board*)
3. *Fuku-shachô / vice-president*
(Position gilt als Kandidatur für die Präsidentennachfolge;
hat bei großen Gesellschaften auch allgemeine Vertretungsberechtigung)

4. *Senmu torishimari-yaku* / *senior* oder *executive managing director*
(hat selten auch allgemeine Vertretungsberechtigung)
 5. *Jômu torishimari-yaku* / *managing director*
(hat eher keine allgemeine Vertretungsberechtigung)
- 1. bis 4. (oder 5.) sind typischerweise Mitglied des *jômu-kai* –
6. *Torishimari-yaku* / *director*
(ist häufig gleichzeitig neben der Organstellung auch Angestellter
– zum Beispiel als *buchô* (Abteilungsleiter) – und hat dann einen Doppelstatus,
mit steuerlichen und arbeitsrechtlichen Auswirkungen)
 - (7.) *Sôdan-yaku* / *advisor*
(Berater, meist ein früherer *chairman* oder *president*;
mitunter als *board*-Mitglied, selten als *executive advisor*)

NEU / GESELLSCHAFTEN MIT DEN DREI AUSSCHÜSSEN :

1. *Board* :
Wie bisher mit *president* und *vice-president(s)* und wohl überwiegend mit anderen geschäftsführenden Direktoren mit Sondertitel (*senior managing director/senmu* und *managing director/jômu*) besetzt; dazu: *outside directors*, also Direktoren ohne Geschäftsführungsbefugnis.
Geschäftsführungsbefugnis haben die Direktoren mit allgemeiner Vertretungsberechtigung (*daihyô torishimari-yaku/representative director*) und solche Direktoren, denen Geschäftsführungsbefugnis vom *board* erteilt worden ist.
2. Ausschüsse des *board* :
Mindestens drei Mitglieder (*shikkô-yaku*), die mehrheitlich *outside directors* sein müssen. Alle Mitglieder der Ausschüsse müssen zugleich Mitglied des *board* sein (*torishimari-yaku*):
 - (i) Vorschlagsausschuß für die *board*-Besetzung
 - (ii) Vergütungsausschuß
 - (iii) Rechnungsprüfungsausschuß
3. *Executive officers (shikkô yakuin)* :
Diese werden vom *board* mit einer Amtszeit von einem Jahr ernannt. Mindestens ein *executive officer* muss die allgemeine Vertretungsberechtigung haben.
Direktoren können *executive officer* sein.

BESONDERHEITEN :

1. *Shikkô yakuin* (nicht zu verwechseln mit den *shikkô-yaku!*) werden auch von solchen Gesellschaften ernannt, die sich nicht das System mit den drei Ausschüsse entschieden haben. Es gelten dann die speziellen Regeln dieses besonderen Gesellschaftstyps nicht.
Solche *shikkô yakuin* sind dann aber in der Regel leitende Mitarbeiter, die auch nach altem Recht vom *board* zu ernennen waren, allerdings ohne eine zeitliche Begrenzung. Die allgemeine Vertretungsbefugnis kann dann nur über die (äußerst unübliche) Bestellung als Prokurist (*shihai-nin*) erteilt werden.
2. Große Gesellschaften können unter gewissen Voraussetzungen auf Beschluß des *board* einen besonderen Vermögensausschuß einsetzen, dem die Entscheidungsbe-
fugnis für die Übernahme und Übertragung von bedeutendem Vermögen und die Aufnahme großer Darlehen übertragen werden kann. Diese Entscheidungen müssen sonst vom *board* insgesamt getroffen werden. Die Ausschüsse müssen mindestens drei Mitglieder haben, von denen mindestens einer ein *outside director* sein muß.

SUMMARY

This article discusses the structure of boards of Japanese corporations and the possible implications of recent reforms of company law on these structures. Because a significant discrepancy exists in Japan between written company law and its actual practice, foreign observers have difficulties in properly understanding the hierarchy and distribution of representative powers in Japanese boards. Neither English nor German concepts and legal terms are completely suitable for translating the Japanese titles and positions within the management. Current criticism notwithstanding, the author regards the present system as being better than its reputation, and thus does not expect the recent reforms to lead to major changes.

(The Editors)