

DIE JAPANISCHE TORISHIMARIYAKU-KAI:
EINE RECHTLICHE UND
BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE ANALYSE

MITSUHIRO HIRATA

Abstract

The corporate governance debate in Europe and America has aroused a great deal of controversy also in Japan. For whom and how Japanese companies should be managed is the main issue in Japan.

This paper is related to the latter: how Japanese companies should be managed. But here the author limits the discussion to Japanese board of directors. He begins with the legal differentiation of its functions. Next, he analyses the status quo of the board.

Furthermore, he points out some problems it is faced with. Finally, the author gives his short view on the future of the board.

I. *Thema der vorliegenden Arbeit*

Das Ziel des vorliegenden Beitrags ist die Untersuchung der Torishimariyaku-kai [board of directors] — einem Entscheidungsgremium japanischer Unternehmen, das mit dem deutschen Aufsichtsrat verglichen werden kann — im Hinblick auf gegenwärtige Situation, Problempunkte und Perspektiven unter Berücksichtigung der rechtlichen Transformationen seiner Funktion.

Vor dem Beginn der eigentlichen Analyse dieses Unternehmensorgans sei jedoch angemerkt, daß die Aussage, die japanische Torishimariyaku-kai bilde hinsichtlich ihrer Funktion das Pendant zum deutschen Aufsichtsrat, im strengen Sinne äußerst zweifelhaft ist. Mehrere Gründe sprechen für diese Annahme. Erstens werden nach japanischem Recht sowohl die Torishimariyaku [Direktoren] als auch die Kansayaku von der Hauptversammlung (Kabunushi-sokai) bestellt bzw. abgewählt, während in Deutschland der Aufsichtsrat das Recht zur Bestellung bzw. Abwahl der Vorstandsmitglieder besitzt. Zweitens bedeutet die Tatsache, daß die in Japan noch nicht vorhandene Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Deutschland praktiziert wird einen qualitativen Unterschied der Funktion des Aufsichtsrats. Bezüglich beider Unternehmensorgane, sowohl des deutschen Aufsichtsrats als auch der japanischen Torishimariyaku-kai, kann jedoch die zunehmende Aushöhlung ihrer Funktionen als ein gemeinsames Merkmal festgehalten werden¹.

¹ Siehe zu der Aushöhlung der Funktion des deutschen Aufsichtsrats Club der Amateure, manager magazin, 8, 1993.

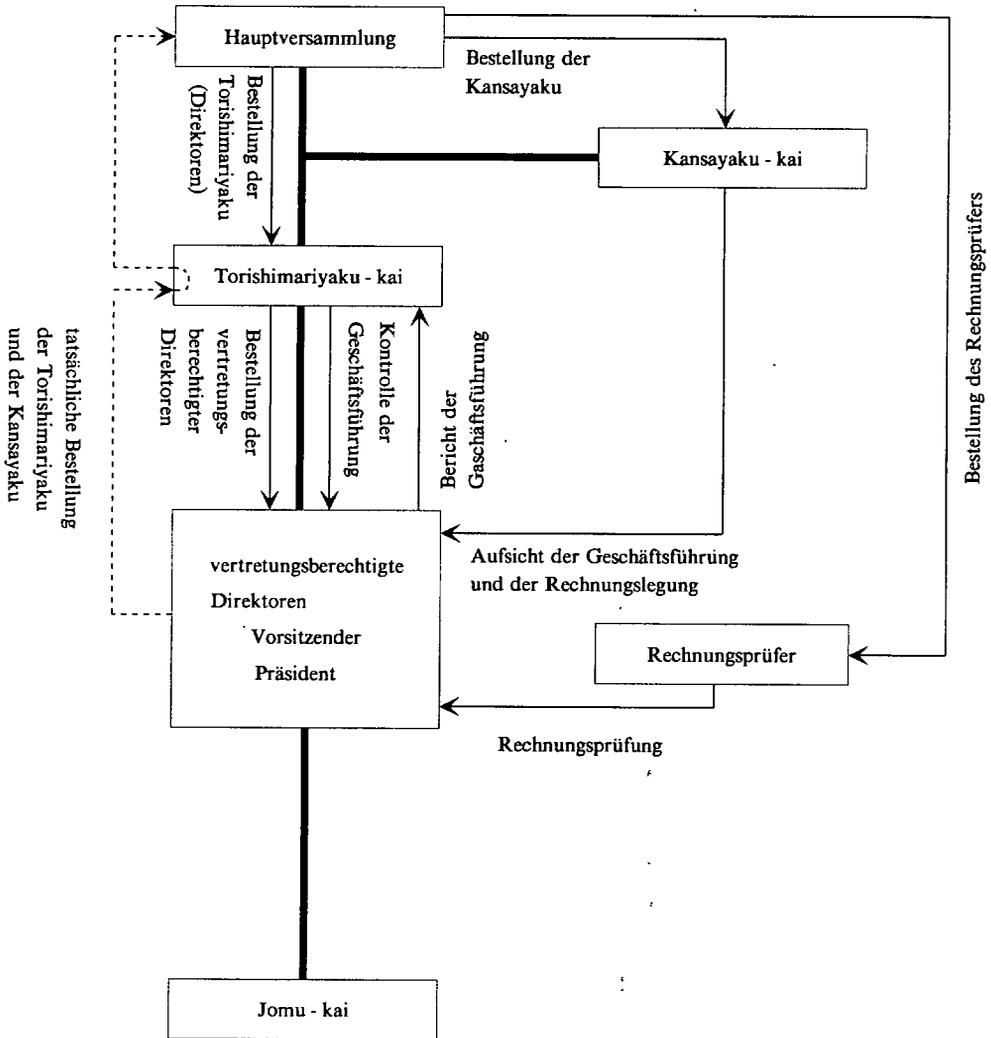
Wie bereits erwähnt ist die Analyse des Unternehmensorgans Torishimariyaku-kai das Ziel dieses Beitrages. Um diese Aufgabe mit Befriedigung lösen zu können, besteht jedoch die Notwendigkeit, den Rahmen dieser Untersuchung über den Kernbereich der Torishimariyaku-kai auszudehnen. Unter Berücksichtigung dieser Überlegung sowie den im folgenden zu nennenden Umständen, erscheint es daher erforderlich, die Untersuchung der Torishimariyaku-kai im Zusammenhang mit der Funktion der Kansayaku-kai bzw. der Funktion der Kansayaku durchzuführen.

Bekannterweise existieren in den Volkswirtschaften der Vereinigten Staaten und Europas zwei verschiedene Managementsysteme von Aktiengesellschaften. Die Rede ist hier zum einen von dem anglo-amerikanischen "unitary board system", zum anderen von dem in Deutschland, Österreich, den Niederlanden und anderen kontinentaleuropäischen Ländern anzutreffenden "two-tier board system". Das charakteristische Merkmal des anglo-amerikanischen Systems sei am Beispiel der amerikanischen Regelung verdeutlicht. Dieses System ist gekennzeichnet durch die fehlende Trennung zwischen dem Exekutiv- und dem Aufsichtsorgan des Unternehmens, d.h. mit anderen Worten durch die Tatsache, daß das einheitliche Unternehmensorgan "board of directors" sowohl Exekutivfunktionen als auch die entsprechenden Aufsichtsfunktionen gegenüber getroffenen unternehmerischen Entscheidungen ausübt. Demgegenüber weist das deutsche bzw. kontinentaleuropäische "two-tier board system" die Besonderheit auf, daß eine eindeutige Trennung zwischen der Exekutiv- und der Aufsichtsfunktion vorliegt, wobei erstere durch das unabhängige Organ des Vorstands und letztere durch das unabhängige Organ des Aufsichtsrats organisatorisch repräsentiert werden.

Vor dem Hintergrund dieser Betrachtung der Unterschiede der anglo-amerikanischen und kontinentaleuropäischen Systeme stellt sich nun die Frage, in welche dieser beiden Kategorien das japanische System zuzuordnen ist. Als Antwort auf diese Frage sei zunächst festzuhalten, daß es sich bei dem japanischen System weder um ein "unitary board system" noch um ein "two-tier board system" handelt. Der Verfasser mag der Ansicht, die japanische Version der Organisation der Verwaltungs- und Aufsichtsorgane von Aktiengesellschaften sei ein eklektisches Kompromißsystem bestehend sowohl aus Aspekten des "unitary board systems" als auch des "two-tier board systems" nicht folgen. Vielmehr vertritt der Verfasser hier die Auffassung, daß es sich bei dem in Japan anzutreffenden System um eine Besonderheit handelt, die nicht als Kompromiß zwischen den anglo-amerikanischen und europäischen Systemen bezeichnet werden kann. Begründet wird diese Auffassung durch die besondere japanische Regelung, wonach die beiden Unternehmensorgane Torishimariyaku-kai [board of directors] und Kansayaku-kai bzw. Kansayaku gemeinsam — d.h. in dualer Funktion — die Kontrolle der vertretungsberechtigten Direktoren (Daihyo-torishimariyaku) übernehmen. Dieses System unterscheidet sich damit sowohl von dem anglo-amerikanischen als auch von dem deutschen bzw. kontinentaleuropäischen System, wo die Ausübung der Kontrollfunktion gegenüber dem Exekutivorgan einem einzigen Unternehmensorgan, je nach System entweder dem audit committee oder dem Aufsichtsrat, obliegt (Abbildung 1, Abbildung 2, Abbildung 3).

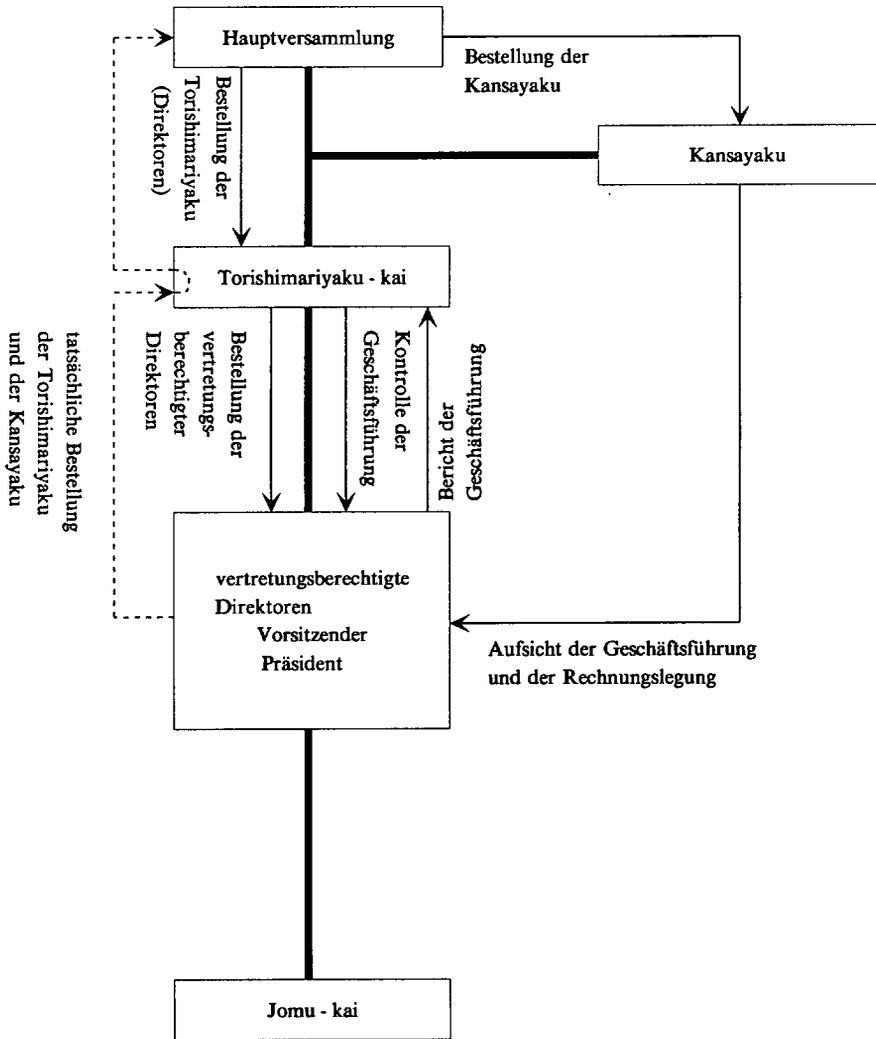
Aus den obengenannten Gründen muß deshalb die Suche nach einem japanischen Pendant zum deutschen Aufsichtsrat — sowohl nominal als auch faktisch — als äußerst problematisch bezeichnet werden. Unter Berücksichtigung der Funktionen der anderen Organe japanischer Aktiengesellschaften — der Kansayaku bzw. Kansayaku-kai — ist es

ABB 1. DIE MANAGEMENTSTRUKTUR DER JAPANISCHEN AKTIENGESELLSCHAFT GRÖßERER GRÖßE



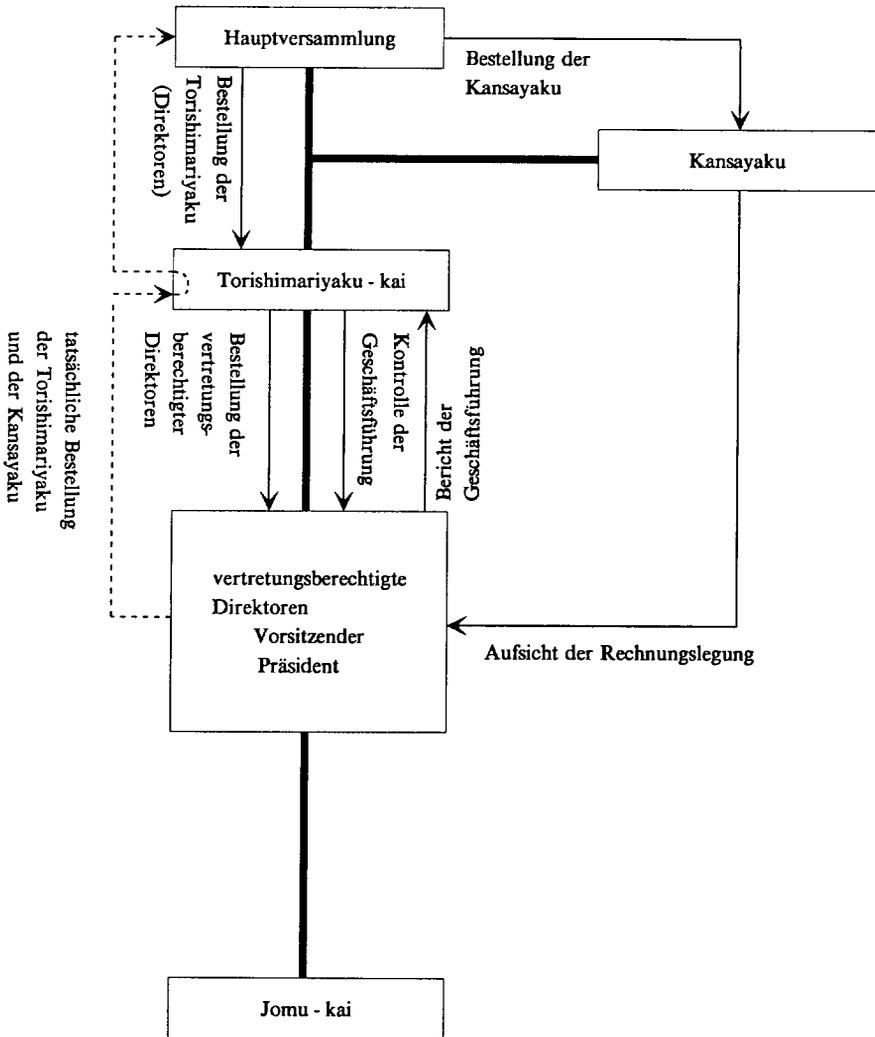
Quelle: Der Verfasser.

ABB 2. DIE MANAGEMENTSTRUKTUR DER JAPANISCHEN AKTIENGESELLSCHAFT MITTLERER GRÖÙE



Quelle: Siehe Abb. 1.

ABB 3. DIE MANAGEMENTSTRUKTUR DER JAPANISCHEN AKTIENGESELLSCHAFT KLEINERER GRÖÙE



Quelle: Siehe Abb. 1.

jedoch im weiteren Sinne möglich, das Unternehmensorgan Torishimariyaku-kai unter dem Aspekt eines Vergleichs mit dem deutschen Aufsichtsrat zu analysieren und der vorliegende Beitrag soll im folgenden von diesem Standpunkt aus fortgesetzt werden.

II. *Die Funktionstrennung der Managementorgane japanischer Aktiengesellschaften*

Japanische Aktiengesellschaften unterliegen dem japanischen Handelsgesetz (Shoho). Um die historische Entwicklung der Institution Aktiengesellschaft zu verdeutlichen, sei hier zunächst auf die funktionale Trennung zwischen der Hauptversammlung (Kabunushi-sokai), den Torishimariyaku [Direktoren] und den Kansayaku entsprechend den vor dem zweiten Weltkrieg bestehenden rechtlichen Vorschriften bezüglich der Managementorgane von Aktiengesellschaften eingegangen.

Die Grundlage des gegenwärtigen japanischen Handelsgesetzes bildet das Handelsgesetz in der Fassung des Jahres 1899. Laut diesem Gesetz ist die Hauptversammlung zugleich das höchste und omnipotente Organ einer Aktiengesellschaft. Zum Beispiel hatte nach diesem Gesetz die Hauptversammlung die Entscheidungskompetenz zur Bestellung und Abberufung von Torishimariyaku (Direktoren), sowie zur Beschränkung ihrer Exekutivbefugnisse. Ferner bestimmte dieses Handelsgesetz aus dem Jahre 1899, daß jeder einzelne Torishimariyaku individuell zur Vertretung des Unternehmens berechtigt sei. Die Trennung zwischen den Funktionen der einzelnen Torishimariyaku war in diesem Gesetz noch nicht juristisch festgelegt. Aufgabe der Kansayaku war es, die Rechnungslegung bzw. Verwaltung des Unternehmens zu überwachen und zu kontrollieren, wobei sowohl Kansayaku als auch Torishimariyaku von der Hauptversammlung bestellt bzw. abberufen wurden. Darüber hinaus sei angemerkt, daß sowohl Torishimariyaku als auch Kansayaku aus dem Kreise der Aktionäre (Kabunushi) zu bestellen waren, d.h. die Bestellung von Nicht-Aktionären im Rahmen dieses Gesetzes nicht zulässig war.

Durch die zweimalige Revision des Handelsgesetzes in der Vorkriegsphase im Jahre 1911 und 1938 wurde der Gedanke der Trennung der Unternehmensorgane mit größerer Bestimmtheit als bisher verwirklicht. Beispielsweise akzeptierte das reformierte Handelsgesetz in der Fassung des Jahres 1911 hinsichtlich der Vertretung eines Unternehmens durch die Torishimariyaku die Möglichkeit, die vertretungsberechtigten Direktoren (Daihyo-torishimariyaku) entweder durch Entscheidung der Hauptversammlung oder durch die Satzung der Aktiengesellschaft zu bestimmen. Weiterhin billigte das reformierte Handelsgesetz in der Fassung des Jahres 1938 die Bestellung von vertretungsberechtigten Direktoren durch gegenseitige Wahl durch die Torishimariyaku [Direktoren]. Außerdem eröffnete diese Fassung des Handelsgesetzes die Möglichkeit, Nicht-Aktionäre des Unternehmens sowohl als Torishimariyaku als auch als Kansayaku zu bestellen. Trotz dieser Neuerungen hielt das reformierte Handelsrecht aus dem Jahre 1938 jedoch nicht nur an der exorbitanten Betonung der Funktion der Hauptversammlung fest, sondern brachte eine weitere Ausdehnung ihrer Entscheidungskompetenzen mit sich und verstärkte die Kontrollbefugnisse der Hauptversammlung gegenüber den Torishimariyaku.

Das Ende des zweiten Weltkriegs und die anschließende amerikanische Besatzung führten zu drastischen Änderungen in der japanischen Unternehmenslandschaft.

Insbesondere zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang die Auflösung der Zaibatsu [die für das Vorkriegsjapan charakteristischen, im allgemeinen im Familienbesitz befindlichen, Industriekonglomerate], die Politik der Dekonzentration wirtschaftlicher Macht, das Inkrafttreten des japanischen Antitrust-Gesetzes (Dokusen-kinshi-ho), das Verbot von reinen Holding-Gesellschaften und der Einschränkung des Besitzes von Aktien. Diese Maßnahmen brachten eine gleichmäßigere Verteilung des Aktienbesitzes und eine Verdeutlichung der Trennung zwischen Eigentum und Management der Aktiengesellschaften mit sich. Das Ziel der anschließenden Reform des Handelsgesetzes im Jahre 1950 war es, diese Veränderungen durch die Schaffung neuer rechtlicher Rahmenbedingungen auf eine juristische Grundlage zu stellen.

Das neue Handelsrecht des Jahres 1950 bewirkte insbesondere eine drastische Beschleunigung der Funktionstrennung der Managementorgane der Aktiengesellschaften. Die bisherige einseitige Betonung der Bedeutung der Hauptversammlung wurde zugunsten einer weitgehenden Beschränkung der Rechte dieses Aktionärsvertretungsorgans aufgegeben. Auch wenn die Hauptversammlung ihre Stellung als oberstes Organ einer Aktiengesellschaft behaupten konnte, so verlor sie jedoch ihre die Aktiengesellschaften des Vorkriegsjapans charakterisierende omnipotente Position und konnte nach dieser Gesetzesreform prinzipiell nur noch über Angelegenheiten entscheiden, die innerhalb des neuen Handelsgesetzes explizit als Kompetenz der Hauptversammlung festgelegt waren, beispielsweise die Bestellung und Abberufung von Torishimariyaku und Kansayaku und die Bestätigung der Rechnungslegung. Diese Reformmaßnahmen brachten eine Ausweitung der Kompetenzen der Torishimariyaku und eine Verstärkung ihrer bis dahin juristisch unsicheren Position mit sich. In der Absicht, eine umsichtige und angemessene Nutzung ihrer Kompetenzen zu fördern, wurde die Funktion der Torishimariyaku auf die Torishimariyaku-kai und die Daihyo-torishimariyaku [vertretungsberechtigte Direktoren] aufgeteilt. Mit anderen Worten, das bisherige Prinzip, wonach jeder einzelne Torishimariyaku zur Vertretung des Unternehmens berechtigt ist wurde zugunsten der neuen Regelung aufgegeben, wonach die Torishimariyaku erstens gemeinsam das Entscheidungsgremium der Torishimariyaku-kai bilden, dieses Gremium zweitens nicht mehr als die bloße Willensbildungsfunktion des Unternehmens ausübt und drittens die von diesem Gremium ernannten vertretungsberechtigten Direktoren (Daihyo-torishimariyaku) die Geschäfte führen und das Unternehmen nach außen vertreten. Die Kontrolle und Aufsicht der Geschäftsführung und Vertretung des Unternehmens durch die vertretungsberechtigten Direktoren ist nach der Gesetzesreform des Jahres 1950 wiederum die Aufgabe der Torishimariyaku-kai. Darüber hinaus bedingte diese Gesetzesreform die Beschränkung der Kontrollkompetenzen der Kansayaku und zwar von den bisherigen Bereichen Geschäftsführung und Rechnungslegung auf den letzteren. Der Grund für diese Einschränkung ist auf die Tatsache zurückzuführen, daß die Beaufsichtigung der Geschäftsführung des Unternehmens durch die Direktoren (Torishimariyaku) quasi von außen durch die Kansayaku in der Praxis nicht zu realisieren war und die nach bisher geltendem Recht auf seiten der Kansayaku vorhandenen Kontrollkompetenzen daher nicht in zufriedenstellender Weise genutzt wurden. Ferner sprach das neue Handelsgesetz den Aktionären folgende Rechte zu und verstärkte somit ihre Kontrollkompetenzen gegenüber den Torishimariyaku: das Recht einen Prozeß stellvertretend für alle Aktionäre zu führen mit der Absicht einen oder mehrere Torishimariyaku zur Rechenschaft zu ziehen (Daihyo-sosho-teikiken), das Recht auf Unterlassung rechtswidrigen Handelns einer oder

mehrerer Torishimariyaku (Ihokoi-sashidomeken), das Recht auf Einsicht der Bücher des Unternehmens (Chobo-etsuranken) sowie das Recht die Abberufung von Torishimariyaku fordern zu können (Torishimariyaku-kainin-seikyuku) und andere gemeinnützige Rechte der Aktionäre (Kyoekiken). Diese neuen Regelungen verdienen als eine Form der unternehmensinternen, autonomen Selbstkontrolle Beachtung.

Die dieser Gesetzesreform folgenden weiteren Revisionen des japanischen Handelsgesetzes führten zu einer erneuten Beschränkung der Kompetenzen der Hauptversammlung und einer Ausweitung der Kompetenzen der Direktoren (Torishimariyaku). Jedoch muß in diesem Zusammenhang erwähnt werden, daß gleichzeitig die Aufsicht gegenüber den Torishimariyaku verstärkt wurde. Zum Beispiel wurde im Rahmen der Reform des Handelsrechts im Jahre 1974 die durch die Reform des Jahres 1950 den Kansayaku aberkannte Kontrollkompetenz gegenüber der Geschäftsführung durch die Torishimariyaku den Kansayaku erneut zuerkannt, vorwiegend mit dem Ziel, das erneute Auftreten der zu diesem Zeitpunkt durch Bilanztäuschungen ausgelösten zahlreichen Insolvenzfälle zu verhindern. Im selben Jahre trat darüber hinaus das sogenannte "Law for special exceptions to the commercial code concerning audit, etc. of kabushiki-kaisha" [kabushiki-kaisha = Aktiengesellschaft] (Shoho-tokureiho) in Kraft. Gemäß diesem Gesetz sind Aktiengesellschaften ab einer gewissen Unternehmensgröße (Stammkapital von mehr als 500 Millionen Yen oder/und Gesamtverbindlichkeiten von mehr als 20 Milliarden Yen) (Aktiengesellschaften größerer Größe) verpflichtet, entweder eine amtlich zugelassenen Wirtschaftsprüfer bzw. eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als Rechnungsprüfer für den Jahresabschluß des Unternehmens zu bestellen, wobei die Bestellung des Rechnungsprüfers durch die Torishimariyaku-kai erfolgt. Demgegenüber besteht bei Aktiengesellschaften unterhalb einer gewissen Unternehmensgröße (Stammkapital von weniger als 100 Millionen Yen und Gesamtverbindlichkeiten von weniger als 20 Milliarden Yen) (Aktiengesellschaften kleinerer Größe) keine Notwendigkeit zur Bestellung von Rechnungsprüfern und die bisherige Beschränkung der Kompetenz der Kansayaku auf Rechnungsprüfungsfragen bleibt auch im Rahmen dieses Gesetzes bestehen. Ferner gilt nach diesem Gesetz für Aktiengesellschaften mittlerer Größe (Stammkapital von mehr als 100 Millionen und weniger als 500 Millionen Yen und Gesamtverbindlichkeiten von weniger als 20 Milliarden Yen), daß die Bestimmungen des Handelsgesetzes unverändert Anwendung finden, d.h. sowohl die Kontrolle der Geschäftsführung als auch der Rechnungslegung des Unternehmens zu den Aufgaben der Kansayaku gehören. Trotz dieser Maßnahmen des Gesetzgebers verzeichnete in den darauffolgenden Jahren die Anzahl der Konkurse aufgrund verantwortungsloser, despotischer Unternehmer einen erneuten Anstieg, der letztendlich zur Reform des Shoho-tokureiho im Jahre 1981 führte. Im Rahmen dieser Reform wurde die Mindestanzahl der Kansayaku für Aktiengesellschaften größerer Größe auf zwei festgelegt, von denen mindestens einer ein hauptberuflich tätiger Kansayaku sein muß. Ferner wurde mit der Absicht die Autonomie der Rechnungsprüfer zu vergrößern festgelegt, daß diese durch die Hauptversammlung zu bestellen sind.

Bei der jüngsten Reformmaßnahme im Jahre 1993 handelt es sich um eine dringende Antwort auf die im Rahmen der "Structural Impediments Initiative" vorgetragene amerikanischen Forderungen. Eine dieser Forderungen von amerikanischer Seite betraf die Errichtung einer Aufsichtskommission (Kansa-iinkai), welche sich aus unternehmensexternen Direktoren (Shagai-torishimariyaku) zusammensetzt. Als Antwort

von japanischer Seite auf diese Forderung wurde eine erneute Gesetzesreform mit dem Ziel durchgeführt, die Funktion der Kansayaku zu verstärken. Außerdem wurde die Amtszeit der Kansayaku von bisher zwei Jahren auf drei verlängert und die Mindestzahl hauptberuflicher und unternehmensexterner Kansayaku auf jeweils mindestens einen festgelegt (für Aktiengesellschaften größerer Größe wurde die Mindestzahl der Kansayaku von zwei auf drei angehoben). Darüber hinaus wurde für Aktiengesellschaften größerer Größe das Organ der Kansayaku-kai neu eingeführt.

Anhand obiger Betrachtungen wird deutlich, daß die funktionale Trennung der Managementorgane japanischer Aktiengesellschaften eine historische Entwicklung aufweist, die durch die gleichzeitige Beschränkung der Kompetenzen der Hauptversammlung, die Ausweitung der Befugnisse der Direktoren (Torishimariyaku) und die Verstärkung der Kompetenzen der Kansayaku charakterisiert ist².

III. *Der Status quo der Torishimariyaku-kai [board of directors]*

Die durch die Gesetzesreform des Jahres 1950 inaugurierte Torishimariyaku-kai ist ein Gremium, welches sich aus den einzelnen Direktoren (Torishimariyaku) zusammensetzt. Es handelt sich bei dieser Torishimariyaku-kai um ein unverzichtbares Unternehmensorgan, das über Fragen der Geschäftsführung entscheidet und die Erfüllung der beruflichen Aufgaben und Pflichten der Torishimariyaku überwacht.

Gemäß § 260, Abs. 1 des japanischen Handelsgesetzes ist die Torishimariyaku-kai das Entscheidungsorgan einer Aktiengesellschaft im Hinblick auf Fragen der Geschäftsführung des Unternehmens. Das Handelsgesetz nennt darüber hinaus eine Reihe von Sachverhalten, die der exklusiven Entscheidungskompetenz der Torishimariyaku-kai unterliegen. Diese sind unter anderem: Die Genehmigung der Übertragung von Aktien mit beschränkter Übertragbarkeit (§ 204 — 2), die gegenseitige Umwandlung von Nennwertaktien in nennwertlose Aktien und umgekehrt (§ 213, Abs. 1), die Entscheidung über einen Aktiensplit (§ 218, Abs. 1), die Einberufung der Hauptversammlung (§ 231), die Entscheidung hinsichtlich der Veräußerung bzw. Übernahme wichtiger Kapitalgüter (§ 260, Abs. 2, Punkt 1), die Aufnahme größerer Summen Fremdkapitals (§ 260, Abs. 2, Punkt 2), die Entscheidung hinsichtlich der Bestellung von vertretungsberechtigten Direktoren bzw. der gemeinsamen Vertretung des Unternehmens (§ 261, Abs. 1 und 2), die Genehmigung konkurrierender Geschäfte der Direktoren (§ 264, Abs. 1), die Zustimmung zu Selbstgeschäften der Direktoren (§ 265, Abs. 1), die Entscheidung über die Emission neuer Aktien (§ 280 — 2, Abs. 1), die Bestätigung des Jahresabschlusses und zugehöriger Detailerklärungen (§ 281, Abs. 1), die Entscheidung über Kapitalzuführung in die gesetzlichen Rücklagen (§ 293 — 3), die Ausschüttung von Zwischendividenden (§ 293 — 5, Abs. 1) und die Emission von Schuldverschreibungen (§ 296) usw.

Weiterhin besitzt gemäß § 260, Abs. 1 die Torishimariyaku-kai die Befugnis, das Geschäftsgebaren der Torishimariyaku zu überwachen. Gegenstand dieser Beaufsichtigung durch die Torishimariyaku-kai sind die Geschäftshandlungen der vertretungsberechtigten Direktoren (Daihyo-torishimariyaku) und der für die einzelnen Geschäftsressorts

² Siehe hierzu ausführlicher Kanzaki (1991), Kawamoto u. a. (1994) und Kitazawa (1991, 1993).

verantwortlichen Direktoren (Gyomu-tanto-torishimariyaku). Es wurde bereits erwähnt, daß bei Aktiengesellschaften die nicht zu den Aktiengesellschaften kleinerer Größe im Sinne des Shoho-tokureiho gehören, auch die Kansayaku die Überwachungskompetenz über das Geschäftsgebaren der Direktoren besitzen. In diesem Zusammenhang beschränkt sich die Kontrolle durch die Kansayaku auf die Rechtmäßigkeit der Geschäftsführung der Direktoren, während die Beaufsichtigung durch die Torishimariyaku-kai sich sowohl auf die Rechtmäßigkeit als auch auf die geschäftliche Angemessenheit der Geschäftsführung erstreckt. Um die Beurteilung der Rechtmäßigkeit bzw. Angemessenheit der Geschäftsführung durch die Torishimariyaku-kai zu ermöglichen, sind die vertretungsberechtigten Direktoren und die für die einzelnen Geschäftsressorts verantwortlichen Direktoren verpflichtet, der Torishimariyaku-kai im regelmäßigen Abstand von drei Monaten einen Bericht zur Lage der Unternehmensführung vorzulegen (§ 260, Abs. 3).

Die Tatsache, daß die Torishimariyaku-kai diese obengennanten Kontrollkompetenzen besitzt führt jedoch dazu, daß dieses Unternehmensorgan für die Führung der Geschäfte und die Vertretung des Unternehmens wenig geeignet ist. Dieser Zusammenhang ist der Grund für die Etablierung der permanenten Institution der vertretungsberechtigten Direktoren, welche die Geschäfte führen und das Unternehmen gegenüber Dritten vertreten. Die vertretungsberechtigten Direktoren haben daher sowohl die Aufgabe der Unternehmensrepräsentation bzw. Geschäftsführung nach außen als auch des Managements der internen Angelegenheiten der Aktiengesellschaft. Da abgesehen von den vertretungsberechtigten Direktoren die übrigen Torishimariyaku nicht über die Kompetenz der Geschäftsführung des Unternehmens verfügen, besteht hier für das Unternehmen die Option, diesen Torishimariyaku rein interne Geschäftsführungskompetenzen zuzuteilen. Mit einer derartigen auf rein interne Angelegenheiten beschränkten Geschäftsführungskompetenz ausgestattete Torishimariyaku sind die bereits erwähnten für die einzelnen Geschäftsressorts verantwortlichen Direktoren.

Vom juristischen Standpunkt betrachtet obliegt daher die Geschäftsführung japanischer Aktiengesellschaften wie oben dargestellt der Torishimariyaku-kai, den Daihyo-torishimariyaku [vertretungsberechtigte Direktoren] bzw. der eine die Daihyo-torishimariyaku unterstützende Funktion ausübenden geringen Zahl der Gyomu-tanto-torishimariyaku. Es gibt jedoch Ansichten, wonach sich diese Situation jedoch de facto anders darstellt. Diese Ansichten gehen davon aus, daß in der Praxis die Managemententscheidungen japanischer Aktiengesellschaften ausschließlich in der Hand der vertretungsberechtigten Direktoren und der für die einzelnen Geschäftsressorts verantwortlichen Direktoren liegen, während der Torishimariyaku-kai lediglich die formelle Zustimmung zu diesen Managemententscheidungen zusteht. In diesem Zusammenhang stellt sich daher die Frage, ob die Institution der Torishimariyaku-kai sich wirklich in einer derartigen Situation der de facto Aushöhlung ihrer de jure garantierten Kompetenzen befindet. Bevor versucht werden wird eine Antwort auf diese Frage zu finden, soll hier jedoch zunächst gestützt auf die Ergebnisse einer von der Toyo Keizai Shinposha [Name eines japanischen Verlags] durchgeführten Studie die gegenwärtige Situation des Topmanagements an der Aktienbörse gehandelter japanischer Aktiengesellschaften verdeutlicht werden.

Zunächst sei ein Blick geworfen auf die zahlenmäßigen Veränderungen des Topmanagements amtlich notierter Aktiengesellschaften in den letzten fünf Jahren

ABB. 4 DIE ZAHLENMÄSSIGEN VERÄNDERUNGEN DES TOPMANAGEMENTS
AMTLICH NOTIERTER JAPANISCHER AKTIENGESELLSCHAFTEN (1990-1994)

Das Untersuchungs- jahr	Die Anzahl der Aktiengesell- schaften	Die Anzahl der Topmanager (Personen)	Die Anzahl der im eigenen Unter- nehmen herangezogenen Topmanager (Personen)	Die Anzahl der von außen aufgenom- menen Topmana- ger (Personen)	Die Anzahl der Topmanager pro Aktienge- sellschaft (Personen)	Die Anzahl der Direktoren pro Aktiengesell- schaft (Personen)	Die Anzahl der Kansayaku pro Aktiengesell- schaft (Personen)
1990	2037	37899 (100.0)	28652 (75.6)	9247 (24.4)	18.6	15.8	2.8
1991	2086	39482 (100.0)	29849 (75.6)	9633 (24.4)	18.9	16.1	2.8
1992	2106	40045 (100.0)	30293 (75.6)	9752 (24.4)	19.0	16.2	2.8
1993	2131	39882 (100.0)	30120 (75.5)	9762 (24.5)	18.7	15.8	2.9
1994	2168	41631 (100.0)	31043 (74.6)	10588 (25.4)	19.2	15.6	3.6

Fußnote: Die Anzahl der runden Klammer zeigt das Verhältnis von der Anzahl der im eigenen Unternehmen herangezogenen Topmanager und der Anzahl der von außen aufgenommenen Topmanager zur Anzahl der Topmanager.

Quelle: Toyokeizai Shinposha (Hg.) (1990, 1991, 1992, 1993, 1994): Kigyokeiretsu Soran 1991, 1992, 1993, 1994, 1995 [Der Gesamtüberblick über Keiretsu 1991, 1992, 1993, 1994, 1995]. Tokyo.

(1990-1994) (siehe Abbildung 4). Mit dem Begriff "Topmanagement" sind in diesem Zusammenhang die Direktoren (Torishimariyaku) und Kansayaku gemeint. Eine Betrachtung der Gesamtzahl des Topmanagements zeigt einen Anstieg von 37,899 Managern im Jahre 1990 auf 41,631 im Jahre 1994, dies bedeutet eine Zunahme um 3,731 Mitglieder des Topmanagements oder 9.8% gegenüber den Vergleichszahlen des Jahres 1990. Der Anstieg der Gesamtzahl der Mitglieder des Topmanagements im Zeitraum 1990 bis 1992 ist insbesondere auf die Zunahme der Anzahl amtlich notierter Aktiengesellschaft in diesen Jahren zurückzuführen. Der vorübergehende Rückgang der Gesamtzahl im Zeitraum 1992 bis 1993 läßt sich vorwiegend durch Anstieg der Zahl von Topmanagern, die in Verantwortung für die schlechte Wirtschaftslage ihrer Unternehmen den Rücktritt von ihrem Amt erklärten, bzw. Personalverringerungen auf höchster Ebene zum Opfer fielen, erklären. Ferner ist der erneute Anstieg der Gesamtzahl im Zeitraum 1993 bis 1994 zurückzuführen auf die Zunahme der unternehmensexternen Kansayaku (Shagai-kansayaku) von 2,051 im Jahre 1993 auf 2,770 im darauffolgenden Jahr als Folge der im Rahmen der Revision des Handelsgesetzes im Jahre 1993 erfolgten gesetzlichen Einführung der Institution der

ABB. 5 DIE HERKUNFT DER VON AUBEN AUFGENOMMENEN
TOPMANAGER (1990-1994)

Das Untersuchungs- jahr	Banken (Personen)	Die neun Hand- elshäuser (Personen)	Regierungs-und Gemeindebehö- rden (Personen)	Industrieunterneh- men (Personen)
1990	2050	508	1028	5661
1991	2095	542	1030	5966
1992	2112	542	1020	6078
1993	2065	566	1111	6020
1994	2211	634	1143	6600

Quelle: Siehe Abb. 4.

unternehmensexternen Kansayaku. Betrachtet man darüber hinaus die Anzahl der Topmanager pro Aktiengesellschaft, so stellt man fest, daß diese im untersuchten Zeitraum 1990 bis 1994 relativ konstant 19 pro Unternehmen betrug, wobei die Anzahl der Direktoren ebenfalls relativ konstant 16 betrug, während die Anzahl der Kansayaku von etwas weniger als 3 im Jahre 1990 auf 3.6 im Jahre 1994 anstieg.

Als nächstes soll ein Vergleich der Anzahl der im eigenen Unternehmen herangezogenen Topmanager mit der Anzahl der von außen aufgenommenen Topmanager durchgeführt werden. Dieser Vergleich zeigt ein Verhältnis von 3 : 1, d.h. einer von vier Topmanagern der amtlich notierten japanischen Aktiengesellschaften weist eine Herkunft außerhalb der Karriereleiter seines Unternehmens auf. Auch hinsichtlich der Gesamtzahl dieser von außerhalb des Unternehmens stammenden Topmanager läßt sich eine steigende Tendenz feststellen. Abbildung 5 verdeutlicht die Herkunft dieser Topmanager: sowohl die Entsendung durch Banken, die Handelshäuser (Sogo-Shosha) und Industrieunternehmen sowie die Berufung ehemaliger Regierungsbeamter in Spitzenpositionen privatwirtschaftlicher Unternehmen (Amakudari) verzeichneten in den letzten fünf Jahren eine zunehmende Tendenz. Eine nach Banken differenzierte Analyse der Anzahl entsandter Topmanager im Jahre 1994 zeigt folgendes Bild:

	A	B
Industrial Bank of Japan	142	103
Dai'ichi Kangyo Bank	240	149
Sakura Bank	177	146
Mitsubishi Bank	212	136
Fuji Bank	182	132
Sanwa Bank	182	117

A = Anzahl der entsandten Topmanager

B = Anzahl der Unternehmen in deren Entscheidungsgremien von dieser Bank entsandte Topmanager sitzen

Die Entsendung von Topmanagern erfolgt dabei in die verschiedensten Branchen und Unternehmen.

Eine ähnliche Differenzierung nach den großen japanischen Handelshäusern (Sogo-shosha) führt zu folgenden Ergebnissen:

	A	B
C. Itoh & Co.	126	58
Mitsubishi Corp.	126	74
Mitsui & Co.	124	54

A = Anzahl der entsandten Topmanager

B = Anzahl der Unternehmen in deren Entscheidungsgremien von diesem Handelshaus entsandte Topmanager sitzen

Die starke Konzentration der Entsendung von Topmanagern in affillierte Unternehmen fällt vor allem bei Industrieunternehmen ins Auge. So stellt sich beispielsweise die Situation bei unten aufgeführten Unternehmen wie folgt dar:

	A	B
Nippon Steel Corp.	234	63
Hitachi	230	52

Toshiba	99	28
NEC	112	26
Fujitsu	104	20
Nissan Motor Co.	99	32
Toyota Motor Co.	160	39
NTT	207	64

A = Anzahl der entsandten Topmanager

B = Anzahl der Unternehmen in deren Entscheidungsgremien von diesem Industrieunternehmen entsandte Topmanager sitzen

Ferner ergibt eine Untersuchung der Herkunft ins Topmanagement privatwirtschaftlicher Unternehmen berufener ehemaliger Regierungsbeamter (Amakudari) nach Ministerium bzw. Regierungsinstitution differenziert folgendes Bild:

	A	B
Ministry of Finance	165	127
MITI	97	93
Ministry of Construction	154	98
Bank of Japan	97	80

A = Anzahl der ins Topmanagement berufenen ehemaligen Regierungsbeamten

B = Anzahl der Unternehmen in deren Entscheidungsgremien ehemalige Regierungsbeamte dieses Ministeriums bzw. dieser Institution sitzen

Hier manifestiert sich die breitgefächerte Berufung ehemaliger Regierungsbeamter in die Privatwirtschaft³.

ABB. 6 DIE ENTWICKLUNG DER ANZAHL VERTRETUNGSBERECHTIGTER DIREKTOREN (1990-1994)

Das Untersuchungs-jahr	Die Anzahl vertretungsberechtigter Direktoren (Personen)	Die Anzahl der im eigenen Unternehmen herangezogenen vertretungsberechtigten Topmanager (Personen)	Die Anzahl der von außen aufgenommenen vertretungsberechtigten Topmanager (Personen)	Banken (Personen)	Die neun Handelshäuser (Personen)	Regierungs- und Gemeindebehörden (Personen)	Industrieunternehmen (Personen)
1990	5508 (100.0)	3850 (69.9)	1658 (30.1)	392 [19.1]	91 [17.9]	228 [22.2]	947 [16.7]
1991	5665 (100.0)	3957 (69.8)	1708 (30.2)	390 [18.6]	94 [17.3]	224 [21.7]	1000 [16.8]
1992	5723 (100.0)	3998 (69.9)	1752 (30.1)	397 [18.8]	91 [16.8]	219 [21.5]	1018 [16.7]
1993	5611 (100.0)	3909 (69.7)	1702 (30.3)	372 [18.0]	93 [16.4]	234 [21.1]	1003 [16.7]
1994	5549 (100.0)	3828 (69.0)	1712 (31.0)	380 [17.2]	98 [15.5]	231 [20.2]	1012 [15.3]

Fußnote: Die Anzahl der runden Klammer zeigt das Verhältnis von der Anzahl der im eigenen Unternehmen herangezogenen vertretungsberechtigten Topmanager und der Anzahl der von außen aufgenommenen vertretungsberechtigten Topmanager zur Anzahl vertretungsberechtigter Direktoren.

Die Anzahl der eckigen Klammer zeigt das Verhältnis der Anzahl der von Banken, den neun Handelshäusern, Regierungs- und Gemeindebehörden und Industrieunternehmen aufgenommenen vertretungsberechtigten Topmanager zur Gesamtzahl der jeweiligen Topmanager.

Quelle: Siehe Abb. 4.

³ Siehe hierzu Toyokeizai Shinposha (Hg.) (1994) S.83.

ABB. 7 DIE ANZAHL DER TOPMANAGER JE NACH
UNTERNEHMENSINTERNER POSITION (1994)

Posten	Die Anzahl der Aktiengesellschaften	Die Anzahl der Topmanager (Personen)	Die Anzahl der im eigenen Unternehmen herangezogenen Topmanager (Personen)	Die Anzahl von außen aufgenommenen Topmanager (Personen)	Die Anzahl vertretungsberechtigter Topmanager (Personen)	Die Anzahl der im eigenen Unternehmen herangezogenen vertretungsberechtigten Topmanager (Personen)	Die Anzahl der von außen aufgenommenen vertretungsberechtigten Topmanager (Personen)
Vorsitzender	1027	1027 (100.0)	670 (65.2)	357 (34.8)	855 [100.0]	579 [67.7]	276 [32.3]
Vizevorsitzender	94	100 (100.0)	72 (72.0)	28 (28.0)	69 [100.0]	51 [73.9]	18 [26.1]
Präsident	2166	2167 (100.0)	1375 (63.5)	792 (36.5)	2166 [100.0]	1357 [63.5]	792 [36.5]
Vizepräsident	836	1341 (100.0)	952 (71.0)	389 (29.0)	1041 [100.0]	740 [71.1]	301 [28.9]
hauptgeschäftsführender Direktor	1660	3422 (100.0)	2513 (73.4)	909 (26.6)	1045 [100.0]	783 [74.9]	262 [25.1]
geschäftsführender Direktor	2075	7541 (100.0)	5786 (76.7)	1755 (23.3)	348 [100.0]	284 [81.6]	64 [18.4]
beratender Direktor	315	353 (100.0)	213 (60.3)	140 (39.7)	18 [100.0]	12 [66.7]	6 [33.3]
Direktor	2166	17783 (100.0)	14335 (80.6)	3448 (19.4)	7 [100.0]	5 [71.4]	2 [28.6]
Kansayaku	2168	7897 (100.0)	5127 (64.9)	2770 (35.1)	0	0	0

Fußnote: Die Anzahl der runden Klammer zeigt das Verhältnis von der Anzahl der im eigenen Unternehmen herangezogenen Topmanager und der Anzahl der von außen aufgenommenen Topmanager zur Anzahl der Topmanager.

Die Anzahl der eckigen Klammer zeigt das Verhältnis von der Anzahl der im eigenen Unternehmen herangezogenen vertretungsberechtigten Topmanager und der Anzahl der von außen aufgenommenen vertretungsberechtigten Topmanager zur Anzahl vertretungsberechtigter Topmanager.

Quelle: Siehe Abb. 4.

Im nächsten Schritt soll die Frage untersucht werden, bei wievielen dieser Topmanager es sich um vertretungsberechtigte Direktoren (Daihyo-torishimariyaku) handelt. Abbildung 6 zeigt die Entwicklung der Anzahl vertretungsberechtigter Direktoren bei amtlich notierten japanischen Aktiengesellschaften. Das Verhältnis von innerhalb der Unternehmen herangewachsener und von außen aufgenommener Topmanager beträgt bei dieser Kategorie der vertretungsberechtigten Direktoren 7:3, d.h. drei von zehn Daihyo-torishimariyaku weisen eine unternehmensexterne Herkunft auf. Eine weitergehende Betrachtung der Herkunft dieser unternehmensexternen Direktoren mit Vertretungsmacht verdeutlicht den hohen Anteil ehemaligen Regierungsbeamter, an zweiter Stelle stehen von Banken entsandte Direktoren, gefolgt von Handelshäusern und Industrieunternehmen entsandten Direktoren. Das hohe Gewicht ehemaliger Regierungsbeamter und von Banken entsandter Topmanager mag durch die Tatsache erklärt werden, daß die entsprechenden Regierungsinstitutionen bzw. Banken über einen großen Einfluß gegenüber den betroffenen Unternehmen verfügen. Abbildung 7 verdeutlicht darüber hinaus, daß bei einer nach unternehmensinternen Positionen differenzierten Betrachtung sich insbesondere unter den Präsidenten (shacho/Todori «Engl.: President»), Vorsitzenden (Kaicho «Chairman»), Vizepräsidenten (Fuku-shacho/Fuku-todori «Vice-president») und hauptgeschäftsführenden Direktoren (Senmu-torishimariyaku «Senior Managing Director») relativ viele zur Vertretung des

Unternehmens gegenüber Dritten berechnete Topmanager befinden. Darüber hinaus wird ersichtlich, daß innerhalb der Kategorie der im Unternehmen herangewachsenen Topmanager insbesondere unter den Vizepräsidenten und hauptgeschäftsführenden Direktoren, innerhalb der Kategorie der Topmanager mit unternehmensexterner Herkunft insbesondere unter den Vorsitzenden und Präsidenten sich relativ viele mit dem Recht zur Repräsentation des Unternehmens ausgestattete Personen befinden.

Die nächste Betrachtung beschäftigt sich mit der Frage der Alma mater der Topmanager der untersuchten Aktiengesellschaften. Eine Auflistung der häufigsten Herkunftsuniversitäten weist folgendes Ergebnis auf⁴:

Universität Tokio	4,278
Keio Universität	3,177
Waseda Universität	3,031
Universität Kyoto	2,100
Chuo Universität	1,456
Meiji Universität	1,117
Hitotsubashi Universität	1,087

Darüber hinaus zeigt eine Differenzierung nach Herkunftsfakultät folgende prozentuale Verteilung⁵:

Volkswirtschaftliche Fakultät	29.1%
Ingenieurwissenschaftliche Fakultät	24.7%
Juristische Fakultät	20.9%
Betriebs- und Handelswirtschaftliche Fakultät	13.2%

Der hohe Anteil der ehemaligen Studenten sozialwirtschaftlicher Studiengänge fällt hier ins Auge. Ferner beträgt das Durchschnittsalter des Topmanagements 58.9 Jahre, wobei sich die verschiedenen Altersgruppen im Stand vom Ende August 1994 prozentual wie folgt verteilen⁶:

55-59 Jahre	36%
60-64 "	26%

Das Durchschnittsalter neu ernannter Topmanager beträgt 56.7 Jahre, die prozentuale Verteilung der Altersgruppen im Stand vom Ende August 1994 stellt sich in dieser Kategorie wie folgt dar⁶:

55-59 Jahre	34%
50-54 "	27%

Darüber hinaus liegt das Durchschnittsalter der Firmenpräsidenten (Shacho) bei 61.7 Jahre, die Altersgruppenverteilung der Firmenpräsidenten im Stand vom Ende Dezember 1993 lautet wie folgt⁷:

⁴ Siehe hierzu Toyokeizai Shinposha (Hg.) (1994b) S.1659.

⁵ Siehe hierzu Toyokeizai Shinposha (Hg.) (1994b) S.1660.

⁶ Siehe hierzu Toyokeizai Shinposha (Hg.) (1994b) S.1666.

⁷ Siehe hierzu Toyokeizai Shinposha (1994a) S.559.

60-64 Jahre	36%
65-69 "	26%
55-59 "	18%

Im folgenden sei die Situation der Torishimariyaku-kai japanischer Aktiengesellschaften betrachtet. Ein Problem stellt in dieser Hinsicht jedoch der Mangel an detaillierten Daten zu diesem Fragenkomplex dar. Daher ist diese Analyse gezwungen, sich auf die als unzureichend zu bewertenden Ergebnisse von Studien der Keizaidoyukai [Japan Committee for Economic Development] und der Tokyo-Bengoshikai-Kaishahobu [Tokio Rechtsanwältkammer, Abteilung für Gesellschaftsrecht] zu stützen.

Zunächst seien die Ergebnisse der Studie der Keizaidoyukai, die im Jahre 1977 durchgeführt wurde (gültige Antworten gingen von 134 Unternehmen ein) betrachtet. Gemäß dieser Studie beträgt die durchschnittliche Anzahl von Torishimariyaku pro Unternehmen 21.6 Personen, 28.4% der Unternehmen verfügen über 16-20 Torishimariyaku, 25.4% über 21-25 und 13.4% über 26-30 Direktoren. Weiterhin beträgt die durchschnittliche Anzahl der hauptberuflich tätigen Torishimariyaku pro Unternehmen 19.7 Personen, wobei statistisch betrachtet circa 18 von diesen in diesem Unternehmen herangewachsen sind. Das Durchschnittsalter der hauptberuflich und nebenberuflich tätigen Torishimariyaku insgesamt beträgt 57.5 Jahre, sechs von 10 Direktoren sind zwischen 56 und 60 Jahren alt. 77 (57.6%) der befragten Unternehmen gaben an, daß ihre Torishimariyaku-kai insgesamt zwölfmal im Jahr tagt, d.h. durchschnittlich einmal im Monat. Ferner gaben 120 (89.6%) der befragten Unternehmen an, daß sie über eine sogenannte Jomu-kai [der begriffliche Inhalt diese Jomu-kai wird an anderer Stelle erklärt, kurz gesagt handelt es sich um ein aus einer bestimmten Anzahl der Mitgliedern der Torishimariyaku-kai zusammengesetztes Gremium] verfügen (in dieser Zahl ist nicht nur die Jomu-kai, sondern auch die in einer Reihe von Unternehmen errichteten Managementkonferenzen [Kei'ei-kaigi], Konferenzen des hauptberuflich tätigen Topmanagements [Jokin-yakuin-kai] sowie Konferenzen der hauptgeschäftsführenden Direktoren [Senmu-kai] enthalten). Die durchschnittliche Mitgliederzahl der Jomu-kai pro Unternehmen beträgt 13.2 Mitglieder, bei 47.5% der Unternehmen betrug diese Zahl 4-10 Mitglieder, bei 22.5% der Unternehmen 11-15 Mitglieder und bei 23.3% der Unternehmen 16-20 Mitglieder. Die nach unternehmensinterner Position differenzierte Zusammensetzung dieser Jomu-kai stellt sich wie folgt dar: 36 der Unternehmen nannten die Konstellation "Vorsitzender, Präsident, Vizepräsident, hauptgeschäftsführende Direktoren (Senmu-torishimariyaku) und geschäftsführende Direktoren (Jomu-torishimariyaku)", 29 gaben die Zusammensetzung "Präsident, Vizepräsident, hauptgeschäftsführende Direktoren und geschäftsführende Direktoren" und 22 führten die Konstellation "Vorsitzender, Präsident, Vizepräsident, hauptgeschäftsführende Direktoren, geschäftsführende Direktoren, einfache Direktoren, Kansayaku" an. Hinsichtlich der Einstufung der Jomu-kai bezeichneten 49 (40.8%) Unternehmen dieses Gremium als das höchste Entscheidungsorgan, 48 (40.0%) als Diskussionsforum des Firmenpräsidenten und 14 (11.7%) Unternehmen stuften sie als den Firmenpräsidenten beratende Institution ein. Bezüglich der Anzahl der Tagungen pro Monat dieses je nach Unternehmen über vielfältige Aufgaben und Konstellationen verfügenden Gremiums gaben 48.3% der Unternehmen viermal pro Monat, 20% zweimal im Monat, 10% dreimal pro Monat und 6.7% der Unternehmen achtmal im Monat an. Abschließend seien anhand der Abbildung 8 die faktischen Unterschiede zwischen der Jomu-kai und der

ABB. 8 DIE ARBEITSTEILUNG ZWISCHEN DER TORISHIMARIYAKU-KAI
UND DER JOMU-KAI (1977)

Diskussionsthemen	Torishimariyaku-kai		Jomu-kai		andere Organe	
	entschiedene Sachverhalte	diskutierte Sachverhalte	entschiedene Sachverhalte	diskutierte Sachverhalte	entschiedene Sachverhalte	diskutierte Sachverhalte
allgemeine Unternehmensführungspolitik	61	18	26	76	3	4
Managementstrategien	32	8	47	62	5	5
langfristige Managementpläne	40	11	46	62	3	6
jährliche Absatzpläne	40	12	43	63	2	5
Personalfragen des Topmanagements	88	20	8	38	0	5
allgemeine Personalpolitik	22	8	55	56	3	4
Einkommen und Bezüge	20	8	44	48	3	4
bedeutende Veränderungen der organisatorischen Struktur	54	14	41	65	1	5
Kapitalbeschaffung	46	13	42	52	2	4
Investitionspläne	48	10	42	61	3	5
Grundsatzfragen der Verwendung des Gewinns	95	18	8	66	0	4

Fußnote: Andere Organe sind die Kei'ei-kaigi, die Senmu-kai, die Jokin-yakuin-kai, usw.

Quelle: Keizaidoyukai (Hg.) (1977): Torishimariyaku-kai nikansuru Jittaichosa Shukei Kekka [Die Ergebnisse der Untersuchung der Situation der Torishimariyaku-kai]. Tokyo.

eigentlichen Torishimariyaku-kai verdeutlicht werden. Die befragten Unternehmen nannten in ihren Antworten auf die Frage, welche Schwerpunkte als Diskussionsthemen im Rahmen der Jomu-kai und als zur Entscheidung anstehende Themen im Rahmen der Torishimariyaku-kai ein großes Gewicht einnehmen folgende Sachverhalte: Fragen der allgemeinen Unternehmensführungspolitik, Personalfragen des Topmanagements, bedeutende Veränderungen der organisatorischen Struktur des Unternehmens und Grundsatzfragen der Verwendung des Gewinns. Im Gegensatz dazu kann davon ausgegangen werden, daß die folgenden Themen einen hohen Anteil an den im Rahmen der Jomu-kai sowohl diskutierten als auch entschiedenen Sachverhalten aufweisen: Managementstrategien, langfristige Managementpläne, jährliche Absatzpläne, allgemeine Fragen der Personalpolitik, Fragen hinsichtlich Einkommen und Bezügen, Kapitalbeschaffung, Investitionspläne, etc.

Im folgenden soll ein Blick auf die Ergebnisse der Untersuchung der Abteilung für Gesellschaftsrecht der Rechtsanwältékammer Tokio geworfen werden. Diese Untersuchung wurde im Jahre 1992 durchgeführt, von 576 Unternehmen gingen gültige Antworten ein. Abbildung 9 und 10 verdeutlichen — differenziert nach Kapitalgrößenklassen der Unternehmen — die Anzahl der Direktoren (Torishimariyaku) und unternehmensexternen Direktoren (Shagai-torishimariyaku). Ein Blick auf Abbildung 9 zeigt, daß die Anzahl der Torishimariyaku in einem weiten Bereich von der gesetzlich vorgeschriebenen Mindestzahl von 3 Direktoren bis zu 52 Direktoren variiert, wobei die allgemeine Aussage getroffen werden kann, daß die Anzahl der Direktoren mit der Zunahme der Kapitalgröße der betrachteten Unternehmen eine ansteigende Tendenz verzeichnet. Von den befragten Unternehmen verfügten 16.5% über 13-14 Direktoren, 13.4% über 11-12, 12.3% über 9-10

ABB. 9 DIE ANZAHL DER TORISHIMARIYAKU AMTLICH NOTIERTER JAPANISCHER AKTIENGESELLSCHAFTEN (1992)

Die Anzahl der Direktoren (Personen)	Die Anzahl der Direktoren (Personen)																Summe	
	3	4	5	6	9	11	13	15	17	19	21	26	31	36	41	46		
Stammkapital (Yen)																	52	
weniger als 500 Millionen	—	—	1	4	1	3	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	10	
500 Millionen	—	—	—	2	2	1	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	6	
unter 1 Milliarde	—	—	4	9	12	8	2	2	1	1	1	—	—	—	—	—	40	
unter 2 Milliarden	—	—	4	18	17	17	12	4	6	2	4	—	—	—	—	—	84	
unter 3 Milliarden	—	—	—	7	5	12	14	6	4	2	2	1	—	—	—	—	53	
unter 5 Milliarden	—	—	1	6	12	15	17	11	7	7	1	—	1	—	—	—	78	
unter 10 Milliarden	—	1	—	2	11	15	35	15	22	9	5	3	2	1	—	—	121	
unter 30 Milliarden	1	—	—	2	9	6	13	14	14	12	28	10	4	2	—	—	115	
unter 50 Milliarden	—	—	—	—	1	—	—	—	4	2	10	4	1	—	1	—	23	
unter 100 Milliarden	—	—	—	—	1	—	1	—	1	1	6	5	2	7	2	1	27	
mehr als 100 Milliarden	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	2	—	7	4	1	3	19	
Summe	1	1	10	50	71	77	95	53	59	37	59	23	17	14	4	4	1	576
	(0.2)	(0.2)	(1.7)	(8.7)	(12.3)	(13.4)	(16.5)	(9.2)	(10.2)	(6.4)	(10.2)	(4.0)	(3.0)	(2.4)	(0.7)	(0.7)	(0.2)	(100.0)

Fußnote: Die Anzahl der runden Klammer zeigt das Verhältnis der Zwischensumme jeder Spalte zur Gesamtanzahl.

Quelle: Tokyo Bengoshikai Kaishahobu (Hg.) (1993): Torishimariyaku-kai Gaidorain [Einführung in die Torishimariyaku-kai] Verbesserte Aufl. Tokyo.

ABB. 10 DIE ANZAHL DER UNTERNEHMENSEXTERNEN DIREKTOREN (1992)

Die Anzahl der unternehmensexternen Direktoren	Die Anzahl der unternehmensexternen Direktoren																keine Antwort	Summe
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
Stammkapital (Yen)																		
weniger als 500 Millionen	5	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3	10
500 Millionen	4	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2	6
unter 1 Milliarde	13	3	3	—	2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	18	40
unter 2 Milliarden	24	11	8	3	2	2	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	33	84
unter 3 Milliarden	15	7	2	2	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	26	53
unter 5 Milliarden	25	9	3	3	—	1	2	—	1	—	—	—	—	1	—	—	33	78
unter 10 Milliarden	45	15	4	2	2	—	1	—	1	—	—	—	—	—	—	—	51	121
unter 30 Milliarden	39	11	10	—	3	—	1	—	—	—	—	—	1	—	—	—	50	115
unter 50 Milliarden	5	2	2	1	1	—	1	—	1	—	—	—	—	—	1	—	9	23
unter 100 Milliarden	10	2	1	—	2	2	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9	27
mehr als 100 Milliarden	8	4	2	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4	19
Summe	193	65	36	11	13	5	8	—	2	1	—	—	1	1	2	238	576	
	(57.1)	(19.2)	(10.7)	(3.3)	(3.8)	(1.5)	(2.4)	—	(0.6)	(0.3)	—	—	—	(0.3)	(0.3)	(0.6)	—	(100.0)

Fußnote: Keine Antwort bedeutet, daß die Anzahl der unternehmensexternen Direktoren null ist.

Siehe Abb. 9 Fußnote.

Quelle: Siehe Abb. 9.

und 10.2% über 17-18 Direktoren. Aus Abbildung 10 geht hervor, daß 238 Unternehmen über keine unternehmensexternen Direktoren verfügen, während 57.1% der Unternehmen einen, 19.2% über zwei und 10.7% der Unternehmen über 3 externe Torishimariyaku aufweisen. Ferner wird deutlich, daß die Anzahl der unternehmensexternen Torishimariyaku in keiner korrelativen Beziehung zu der Kapitalgröße der betrachteten Unternehmen steht. Abbildung 11 und 12 beschäftigen sich mit der Anzahl und durchschnittlichen Länge der Tagungen der aus den individuellen Direktoren zusammengesetzten Torishimariyaku-kai.

ABB. 11 DIE ANZAHL DER TAGUNGEN DER TORISHIMARIYAKU-KAI (1992)

Stammkapital (Yen)	Tagungshäufigkeit											keine Antwort	Summe
	4 mal pro Jahr	5 mal pro Jahr	6 mal pro Jahr	7 mal pro Jahr	8 mal pro Jahr	9-10 mal pro Jahr	11 mal pro Jahr	1 mal pro Monat	2 mal pro Monat	1 mal pro Woche	andere An- gaben		
weniger als 500 Millionen	—	3	—	—	—	1	—	5	1	—	—	—	10
500 Millionen	—	—	—	1	—	—	—	5	—	—	—	—	6
unter 1 Milliarde	2	2	6	1	—	2	1	20	3	1	2	—	40
unter 2 Milliarden	6	2	5	2	7	5	4	45	3	1	4	—	84
unter 3 Milliarden	1	2	9	1	—	—	1	39	—	—	—	—	53
unter 5 Milliarden	3	1	7	1	2	7	4	47	5	—	1	—	78
unter 10 Milliarden	3	5	6	7	3	10	1	79	5	—	1	1	121
unter 30 Milliarden	3	1	5	5	1	9	6	80	2	—	2	1	115
unter 50 Milliarden	—	1	2	1	—	1	3	13	1	—	1	—	23
unter 100 Milliarden	—	1	—	—	—	3	6	17	—	—	—	—	27
mehr als 100 Milliarden	—	—	—	—	1	1	—	15	—	—	2	—	19
Summe	18 (3.1)	18 (3.1)	40 (7.0)	19 (3.3)	14 (2.4)	39 (6.8)	26 (4.5)	365 (63.6)	20 (3.5)	2 (0.3)	13 (2.3)	2 —	576 (100.0)

Fußnote: Siehe Abb. 9 Fußnote.

Quelle: Siehe Abb. 9.

ABB. 12 DIE DURCHSCHNITTLICHE ZEITLICHE DAUER EINER SITZUNG DER TORISHIMARIYAKU-KAI (1992)

Stammkapital (Yen)	Zeitliche Dauer									keine Antwort	Summe	
	unter 30 Minuten	unter 1 Stunde	unter 1.5 Stunde	unter 2 Stunde	unter 2.5 Stunde	unter 3 Stunde	unter 4 Stunde	unter 5 Stunde	mehr als 5 Stunde			
weniger als 500 Millionen	—	—	2	5	2	1	—	—	—	—	—	10
500 Millionen	—	1	—	2	2	1	—	—	—	—	—	6
unter 1 Milliarde	—	14	3	12	3	4	2	1	1	—	—	40
unter 2 Milliarden	8	21	21	21	5	4	2	—	1	1	—	84
unter 3 Milliarden	1	15	16	8	3	6	2	1	1	—	—	53
unter 5 Milliarden	5	21	19	13	7	8	1	3	1	—	—	78
unter 10 Milliarden	7	44	19	23	9	11	4	1	2	1	—	121
unter 30 Milliarden	7	42	19	22	11	7	5	—	2	—	—	115
unter 50 Milliarden	—	8	3	4	3	2	—	1	1	1	—	23
unter 100 Milliarden	4	16	3	—	1	2	1	—	—	—	—	27
mehr als 100 Milliarden	2	6	4	4	1	—	1	1	—	—	—	19
Summe	34 (5.9)	188 (32.8)	109 (19.0)	114 (19.9)	47 (8.2)	46 (8.0)	18 (3.1)	8 (1.4)	9 (1.6)	3 —	—	576 (100.0)

Fußnote: Siehe Abb. 9 Fußnote.

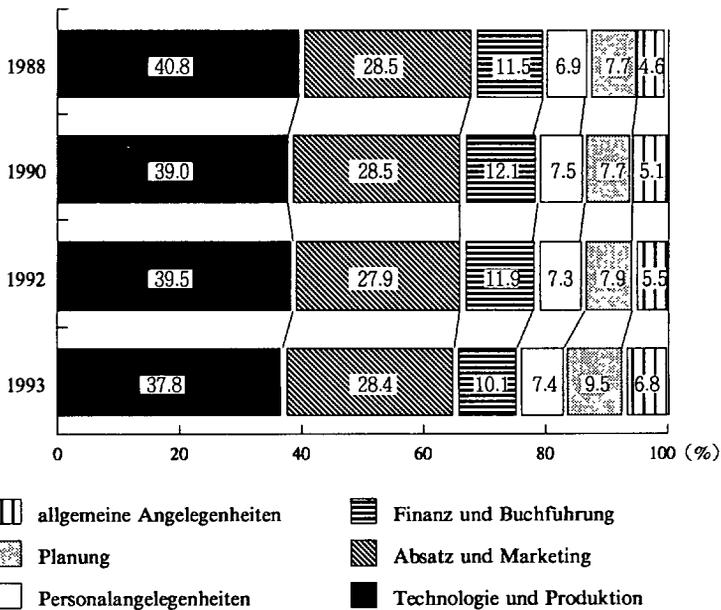
Quelle: Siehe Abb. 9.

Eine Betrachtung der Abbildung 11 verdeutlicht, daß insgesamt zwei Drittel (365) der insgesamt 576 Unternehmen von denen gültige Antworten eingingen, nur einmal im Monat eine Tagung der Torishimariyaku-kai abhalten. Auch hier besteht keine Beziehung zwischen der Anzahl der Tagung und der Kapitalgröße der betrachteten Unternehmen. Weiterhin zeigt Abbildung 12, daß bei etwa einem Drittel (188) der Unternehmen die durchschnittliche zeitliche Dauer einer Sitzung der Torishimariyaku-kai nur 30 Minuten bis eine Stunde beträgt und bei der Mehrzahl aller Unternehmen eine Sitzung im längsten Fall nicht mehr als zwei Stunden beträgt.

Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit interessanteste Frage nach der tatsächlichen Arbeitsweise der Torishimariyaku-kai beantworten die hier vorgestellten Untersuchungen

jedoch leider nicht. Aus diesem Grund soll daher im folgenden versucht werden, anhand anderer Untersuchungsergebnisse eine Beantwortung dieses Fragenkomplexes zu ermöglichen. Bei diesen in der folgenden Betrachtung heranzuziehenden Untersuchungsergebnissen handelt es sich um die Resultate einer vom Ministerium für internationalen Handel und Industrie (MITI) im regelmäßigen Abstand von einem Jahr gegenüber den amtlich notierten Aktiengesellschaften der Fertigungsindustrie durchgeführten Managementfähigkeitsstudie. Die Untersuchung führt als höchstes Entscheidungsorgan der betrachteten Unternehmen die Torishimariyaku-kai, die Jomu-kai, die Kei'ei-iinkai [Geschäftsführungskommission] etc. an und verweist auf die Tatsache, daß viele der Mitglieder dieser Entscheidungsorgane entweder Technologie und Produktionsexperten (39.5% im Jahre 1992, 37.8% im Jahre 1993) sind oder in den Bereichen Absatz und Marketing über spezialisiertes Fachwissen verfügen (27.9% im Jahre 1992, 28.4% im Jahre 1993). Hier manifestiert sich mit anderen Worten die Betonung eines praxisorientierten Managements (siehe Abbildung 13). Weiterhin unterscheidet diese Studie hinsichtlich der Art der Entscheidungsfindung innerhalb dieser Entscheidungsorgane folgende Typen: vorwiegend an der Ansicht des Firmenpräsidenten orientierte Entscheidungsfindung (die

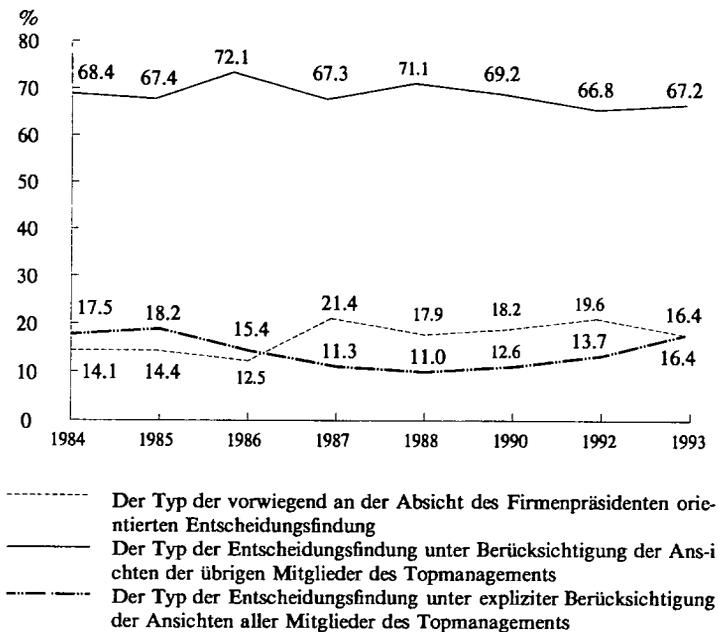
ABB. 13 DER FACHBEREICH DER MITGLIEDER DER HÖCHSTEN JAPANISCHER AKTIENGESELLSCHAFTEN (1988-1993)



Quelle: Tsushosangyosho (Hg.)(1991, 1993, 1995): Sogo Kei'eiryoku Shihyo (Seizogyo Hen) 1990, 1992, 1994 [Analyse der Gesamtmanagementfähigkeiten der japanischen Industrienunternehmen 1990, 1992, 1994]. Tokyo.

Ansichten der übrigen Mitglieder des Topmanagements dienen lediglich zur Bezugnahme, die Entscheidungsgewalt liegt ausschließlich in der Hand des Firmenpräsidenten), Entscheidung unter Berücksichtigung der Ansichten der übrigen Mitglieder des Topmanagements (gegensätzliche Ansichten verschiedener Mitglieder des Topmanagements hinsichtlich anstehender Entscheidungssachverhalte werden im Rahmen der Sitzung diskutiert, die endgültige Entscheidung fällt jedoch der Firmenpräsident) sowie Entscheidungsfällung unter expliziter Berücksichtigung der Ansichten aller Mitglieder des Topmanagements (Diskussion zur Entscheidung stehender Sachverhalte durch alle Mitglieder des Topmanagements und anschließende Entscheidungsfällung durch den Firmenpräsident auf der Grundlage der Mehrheitsmeinung des Topmanagements). Innerhalb dieser drei Grundtypen der Entscheidungsfällung verfügt der mittlere Typ (Entscheidung unter Berücksichtigung der Ansichten der übrigen Mitglieder des Topmanagements) über eine eindeutige Mehrheit (66.8% im Jahre 1992, 67.2% im Jahre 1993) (vergleiche Abbildung 14). Jedoch muß in diesem Zusammenhang festgehalten werden, daß es auch anhand der Ergebnisse dieser Untersuchung nicht gelingt, die Frage nach der tatsächlichen Arbeitsweise der Managementorgane japanischer Aktiengesellschaften befriedigend zu beantworten. Der Grund hierfür ist die Tatsache, daß diese Untersuchung im Rahmen der Betrachtung verschiedener Entscheidungstypen der Torishimariyaku-kai, der Jomu-kai und der Kei'ei-

ABB. 14 DIE ART DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG INNERHALB DER ENTSCHEIDUNGSORGANE (1984-1993)



Quelle: Siche Abb. 13.

iinkai den Zweck, den Charakter und die Existenzgrundlage dieser diversen Entscheidungsorgane nicht berücksichtigt.

Um eine Antwort auf die Frage der tatsächlichen Arbeitsweise der Torishimariyaku-kai zu finden, erscheint daher die eingehende Betrachtung des Wesens, der Funktion, des Grundes für und der Entscheidung hinsichtlich der Einrichtung der Jomu-kai (in diese Betrachtung soll nicht nur die Jomu-kai, sondern auch die Kei'ei-kaigi sowie die Kei'ei-iinkai mit einbezogen werden) eine notwendige Voraussetzung darzustellen. Hinsichtlich der Einrichtung der Jomu-kai lassen sich im allgemeinen zwei Gründe unterscheiden. Und zwar zum einen die Notwendigkeit über ein flexibleres Managementorgan als die reguläre Torishimariyaku-kai zu verfügen, insbesondere in dem Fall, daß beispielsweise die Anzahl der Mitglieder der Torishimariyaku-kai relativ groß ist und möglicherweise darüber hinaus einige dieser Mitglieder in ausländischen Filialen des Unternehmens tätig sind bzw. es sich um unternehmensexterne Direktoren handelt und daher der häufigen Tagung der regulären Torishimariyaku-kai angesichts dieser Tatsache natürliche Grenzen gesetzt sind. Zum anderen das Erfordernis über Diskussionsthemen die eigentlich zum Aufgabenspektrum der regulären Torishimariyaku-kai gehören in einem engeren Kreis vor der Hauptsitzung der Torishimariyaku-kai eine Meinungsabstimmung durchzuführen. Die aus diesen Gründen errichtete Jomu-kai setzt sich im allgemeinen aus Direktoren oberhalb der Position geschäftsführender Direktor zusammen. Die Entscheidung hinsichtlich der Errichtung der Jomu-kai liegt dabei in der Regel in der Hand der Torishimariyaku-kai oder den vertretungsberechtigten Direktoren. Die Jomu-kai hat sich so hinter der Torishimariyaku-kai als wichtiges Managementorgan japanischer Aktiengesellschaften etabliert. Der Charakter der Jomu-kai variiert jedoch je nach Unternehmen. Im allgemeinen lassen sich hier drei verschiedene Typen differenzieren, nämlich die Jomu-kai als Entscheidungsorgan, als Diskussionsforum für die Torishimariyaku und als beratendes Gremium des Firmenpräsidenten. Auf der Tagesordnung der Jomu-kai stehen Themenschwerpunkte wie beispielsweise Entscheidungssachverhalte die eigentlich der Torishimariyaku-kai vorbehalten sind, Entscheidung über grundlegende Managementfragen sowie organisatorische, personelle und budgetverbundene Problempunkte und darüber hinaus Erörterung und Bewertung der aktuellen Geschäftsführungssituation. Hinsichtlich ihres Charakters unterscheidet sich die Jomu-kai von der Torishimariyaku-kai insofern, als ihre Mitgliederzahl geringer ist, die Erörterung anstehender Probleme schon im Anfangsstadium und eine lebhaftere, intensivere Diskussion der Entscheidungssachverhalte stattfindet. Im allgemeinen dauern die Sitzungen der Jomu-kai zwei bis drei Stunden. Dies führt dazu, daß im Rahmen von Sitzungen der Torishimariyaku-kai die im voraus in der Jomu-kai diskutierten und beschlossenen Sachverhalte meist ohne Kommentare von seiten der teilnehmenden Direktoren und ohne inhaltliche Änderungen bestätigt werden⁸. Angesichts dieser Tatsache bleibt hier folglich festzuhalten, daß das Managementorgan Torishimariyaku-kai der amtlich notierten, bedeutenden japanischen Aktiengesellschaften einer zunehmenden Aushöhlung seiner Funktion ausgesetzt ist und der tatsächliche Schwerpunkt seiner Aufgaben weniger die Entscheidung hinsichtlich für die Geschäftsführung des Unternehmens relevanter Fragenkomplexe sondern vielmehr die Kontrolle der vertretungsberechtigten bzw. für die einzelnen Ressorts verantwortlichen Direktoren darstellt.

⁸ Siehe hierzu Hashimoto (1994) und Toyozumi (1994).

IV. *Problempunkte und Perspektive der Torishimariyaku-kai*

Als charakteristisches Merkmal der Struktur der Torishimariyaku-kai japanischer Aktiengesellschaften ist die relativ große Zahl der Torishimariyaku sowie das zahlenmäßig große Gewicht der unternehmensinternen Torishimariyaku hervorzuheben. Während europäischen und amerikanischen Aktiengesellschaften durch eine vielfältige, heterogene Struktur ihrer Unternehmensorgane gekennzeichnet sind, weist die japanische Torishimariyaku-kai eine uniforme, homogene Struktur auf. Darüber hinaus sind innerhalb des europäischen bzw. anglo-amerikanischen Systems die Funktionen Entscheidungsfindung, Aufsicht sowie Exekutive eindeutig voneinander getrennt, während diese funktionale Trennung in den Organen japanischer Aktiengesellschaften noch nicht vollzogen worden ist⁹.

Die durch oben genannte Besonderheiten gekennzeichnete japanische Torishimariyaku-kai wurde bisher wie folgt kritisiert¹⁰:

1. Die Tatsache, daß keine personale Trennung zwischen den Torishimariyaku und den für die individuellen Managementressorts zuständigen Führungskräften besteht führe dazu, daß spezifische betriebswirtschaftliche Probleme in die Entscheidung hinsichtlich strategischer Unternehmenspolitik einfließen und so im strengen Sinne keine strategische Entscheidung zustande käme.
2. Die Degradation der Torishimariyaku-kai in eine ausschließlich juristisch-formale Institution und die geringe Anzahl ihrer Tagungen verwandle dieses Gremium in ein Forum für die reine Berichterstattung.
3. Die große Anzahl der Mitglieder der Torishimariyaku-kai verhindere die adäquate Erörterung von Problempunkten.
4. Das Übergewicht der unternehmensinternen Torishimariyaku innerhalb der Torishimariyaku-kai führe dazu, daß sich die erörterten Themenkreise vorwiegend auf abteilungsspezifische Probleme konzentrierten und eine Betrachtungsweise vom Standpunkt des gesamten Unternehmens meist außer Acht gelassen werde, etc.

Ein noch größeres Problem als die im Rahmen dieser Kritikpunkte zum Ausdruck gekommenen Einzelprobleme stellt für die japanischen Aktiengesellschaften ihre pyramidenförmige Managementstruktur mit dem Firmenpräsidenten an der Spitze dar. Juristisch betrachtet beschränken sich die Rechte der Torishimariyaku japanischer Aktiengesellschaften auf das Recht, das Gremium der Torishimariyaku-kai konstituieren. De facto sind die Torishimariyaku jedoch als solche aktiv an der Geschäftsführung des Unternehmens beteiligt und stellen so einen Baustein der Managementpyramide dar. Das Wesen der Torishimariyaku ist so gekennzeichnet durch die fehlende Trennung zwischen ihrer Entscheidungs- und Aufsichtsfunktion im Rahmen ihrer Tätigkeit als Mitglied des Gremiums Torishimariyaku-kai und ihrer Managementfunktion im Rahmen ihrer Tätigkeit als Mitglied der Managementpyramide der Unternehmen. In diesem Zusammenhang sei

⁹ Siehe hierzu Kikuchi (1989).

¹⁰ Siehe hierzu Morii u. a. (1993) und Okumura (1982).

erwähnt, daß diese pyramidenförmige Managementstruktur japanischer Unternehmen mit dem Firmenpräsidenten an der Spitze bereits vor der Reform des Handelsgesetzes im Jahre 1950 entstanden ist. Vor der Reform des Handelsgesetzes besaßen die individuellen Torishimariyaku sowohl das Recht, an der Geschäftsführung des Unternehmens mitzuwirken sowie das Recht, das Unternehmen nach außen zu vertreten und waren so auf der Grundlage ihrer rechtlichen Position in der Lage, die einzelnen Rangstufen geschäftsführender Direktor, hauptgeschäftsführender Direktor, Vizepräsident, Firmenpräsident etc. zu durchlaufen. Durch die im Jahre 1950 vorgenommene Gesetzesreform wurde wie bereits erwähnt die Institution der Torishimariyaku-kai eingeführt, die zu diesem Zeitpunkt bereits bestehende Hierarchie zwischen den verschiedenen Torishimariyaku (Vorsitzender — Firmenpräsident — Vizepräsident — hauptgeschäftsführender Direktor — geschäftsführender Direktor — einfacher Direktor) wurde jedoch in dieser Form ohne Veränderungen aufrechterhalten. Dieser Zusammenhang kann als die Wurzel der gegenwärtigen Problempunkte der Torishimariyaku-kai identifiziert werden. Solange die pyramidenförmige Managementhierarchie aufrechterhalten bleibt, wird die Kontrolle der Torishimariyaku-kai gegenüber den vertretungsberechtigten Direktoren nicht funktionieren. Damit nicht genug, die auf dieser unternehmensinternen Managementhierarchie beruhende Differenzierung zwischen Torishimariyaku verschiedener Rangstufen ist die Ursache für die de facto Verlagerung der Entscheidungsfunktion der Torishimariyaku-kai auf spezielle Gremien wie die Jomu-kai und die Kei'ei-iinkai. Das Ergebnis dieser Entwicklung ist die Degradation der Torishimariyaku-kai zu einem Organ, dessen Funktion auf die nachträgliche Zustimmung bereits beschlossener Sachverhalte beschränkt ist. Letztendlich ist daher die Torishimariyaku-kai weder in der Lage ihre Kontrollfunktion noch ihre Entscheidungsfunktion auszuüben¹¹.

Als das fundamentale Problem des Torishimariyaku-Kansayakusystems der japanischen Aktiengesellschaften ist daher die Tatsache anzusprechen, daß das Personalentscheidungsrecht hinsichtlich der Bestellung der Torishimariyaku bzw. Kansayaku in Wirklichkeit in der Hand der vertretungsberechtigten Direktoren (bzw. dem Firmenpräsidenten), d.h. von gleichzeitig Aufsichts- und Kontrollfunktionen ausübenden und beaufsichtigten Unternehmensorganen liegt. Hier handelt es sich um den entscheidenden Unterschied zwischen dem Aufsichts- und Kontrollsystem europäischer bzw. amerikanischer Aktiengesellschaften und ihren japanischen Pendanten. Seit dem Jahre 1975 gibt es in Japan Bestrebungen, durch die weitere Verbesserung des Kansayakusystems, die Stärkung der Autonomie der Kansayaku und die Einführung unternehmensexterner Kansayaku bzw. einer Kansayaku-kai im Falle großer Aktiengesellschaften einen Beitrag zur Lösung dieses Problems zu leisten. Die ursprüngliche Hauptfunktion der Kansayaku japanischer Aktiengesellschaften beschränkte sich auf die Überprüfung der Rechtmäßigkeit der Geschäftsführung des Unternehmens. Die Einführung derartiger Maßnahmen stellt daher einen ersten Schritt im Hinblick auf die Verbesserung des managementspezifischen Kontrollmechanismus dar. Demgegenüber besteht die hauptsächliche Funktion unternehmensexterner Direktoren nach dem anglo-amerikanischen System in der Überwachung möglicher Unregelmäßigkeiten des Topmanagements sowie die Überprüfung der Angemessenheit (bzw. der Effizienz) betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Sollten die an diese Überwachungsfunktion gestellten Anforderungen auch in Japan von der Ebene der

¹¹ Siehe hierzu Egashira u. a. (1993) und Morimoto (1993).

bloßen Überwachung der Rechtmäßigkeit auf die Ebene der Kontrolle von Unregelmäßigkeiten und Angemessenheit der Entscheidungen des Topmanagements angehoben werden, so würde auch hier die erneute Überprüfung der Einführung unternehmensexterner Direktoren notwendig¹². Mit Gewißheit läßt sich jedenfalls abschließend die Aussage treffen, daß die Lösung folgender Problemfelder eine äußerst wichtige zukünftige Aufgabe darstellt: die Neuverteilung institutioneller Kompetenzen zwischen der Torishimariyaku-kai und der Kansayaku (bzw. der Kansayaku-kai) hinsichtlich der Aufsicht und Kontrolle der Geschäftsführung des Unternehmens, die Schaffung einer organischen Verbindung zwischen der Torishimariyaku-kai und der Jomu-kai sowie die Schaffung einer rechtlichen Grundlage des letzteren Gremiums und ferner die Verstärkung der Funktionen sowohl der Torishimariyaku-kai als auch der Kansayaku (bzw. der Kansayaku-kai).

V. *Schlußwort*

Das Ziel des vorliegenden Aufsatzes war eine rechtliche und betriebswirtschaftliche Analyse der japanischen Torishimariyaku-kai. Das Ergebnis der Analyse stellt uns zwar rechtlich zufrieden, betriebswirtschaftlich aber leider nicht. Der größte Grund dafür ist, daß der Mangel an detaillierten Daten zu der Torishimariyaku-kai und der Jomu-kai Japans uns an einer tiefergehenden Analyse gehindert hat.

Zum Schluß möchte der Verfasser sagen, daß die japanischen Aktiengesellschaften in den letzten Jahren eine Reform der Topmanagementstruktur vorangetrieben haben, um als ein Glied der Restrukturierungen eine schnellere Entscheidung an der Spitze treffen zu können. In nicht allzu fernen Zukunft werden die japanischen Aktiengesellschaften eine nochmalige Überprüfung ihrer Managementstrukturen durchführen müssen, wie Abbildungen 1-3 zeigen. Mit Gewißheit läßt sich Folgendes feststellen: die Überprüfung der Managementstrukturen, wie z. B. Beibehaltung oder Abschaffung der Hauptversammlung bleibt eine unumgängliche Aufgabe.

HITOTSUBASHI UNIVERSITY

¹² Siehe hierzu Morimoto (1993).

VERWENDETE LITERATUR

- Egashira, Kenjiro, Sakamaki, Toshio u. a. (1993): (Gesprächsrunde) Kansayaku Seido Kaisei no Hoko to Ronten [Richtung und Streitpunkte der Revision des Kansayakusystems]. In: Shojihomu 1309, S.10-35.
- Hashimoto, Koichi (1994): Jomu-kai no Kosei to Uneijokyo — Shuyokigyo no Jittaichosa wo Fumaete [Zusammensetzung und Management der Jomu-kai unter Berücksichtigung der Untersuchung der Situation der Hauptunternehmen]. In: Torishimariyaku no Homu 8, S.18-39.
- Hirata, Mitsuhiro (1995): Nihon no Torishimariyaku-kai — Sono Hoteki Kei'eiteki Bunseki [Die japanische Torishimariyaku-kai: Eine rechtliche und betriebswirtschaftliche Analyse]. In: Hitotsubashi Ronso, 114, 5, S. 22-43.
- Kanzaki, Katsuro (1991): Shoho II : Kaishaho [Das japanische Handelsrecht II : Das Gesellschaftsrecht] Dritte Aufl. Tokyo, S.268-320.
- Kato, Yasuhiko (1981): Seidoku niokeru Kansayaku no Shokuno nitsuite — Jittaiibunseki wo Chushin toshite [Funktionen der Aufsichtsratsmitglieder in Westdeutschland: Eine empirische Analyse]. In: Konan Kei'ei Kenkyu, 22, 2, S.39-78.
- Kawamoto, Ichiro, Morita, Akira u. a. (1994): Nihon no Kaishaho [Das japanische Gesellschaftsrecht]Neue Aufl. Tokyo, S.37-44, S.155-208.
- Keizaidoyukai (Hg.) (1977): Torishimariyaku-kai nikansuru Jittaichosa Shukei Kekka [Die Ergebnisse der Untersuchung der Situation der Torishimariyaku-kai]. Tokyo.
- Kikuchi, Toshio (1989): Saiko Kei'eisoshiki Saikochiku no Hoko to Kadai — Torishimariyaku-kai Kosei no Kokusai Hikaku [Richtung und Aufgabe des Wiederaufbaues der Spitzenbetriebsorganisation: Ein internationaler Vergleich der Zusammensetzung der Torishimariyaku-kai]. In: Sangyo Kei'ei Kenkyu, 9, S.63-73.
- Kitazawa, Masahiro (1991): Kaishaho [Das japanische Gesellschaftsrecht] Dritte Aufl. Tokyo, S.51-64, S.264-275, S.334-354.
- Kitazawa, Masahiro (1993): Kansayaku-kai no Hotei [Die gesetzliche Festlegung der Kansayaku-kai]. In: Minshoho Zasshi, 108, 4-5, S.85-105.
- Maeda, Shigeyuki (1983): Kaisha no Un'ei Kiko [Die Managementstruktur der Aktiengesellschaft] In: Kihon Hogaku 7 — Kigyo [Grundlagen der Rechtswissenschaften 7: Die Unternehmung]. Tokyo, S.99-139.
- Morii, Hideo, Hashimoto, Koichi u. a. (1993): (Gesprächsrunde) Torishimariyaku ga Kataru Torishimariyaku-kai no Genjo [Die heutige Situation der Torishimariyaku-kai, worüber drei Torishimariyaku sprechen]. In: Torishimariyaku-kai no Un'ei Kokoroe, S.28-92.
- Morimoto, Shigeru (1993): Shagai Kansayaku Seido [Die Institution der unternehmensexternen Kansayaku]: In: Minshoho Zasshi, 108, 4-5, S.69-84.
- Motoki, Shin, Takenaka, Masaaki u. a. (1994): (Gesprächsrunde) Kigyo Kei'ei no Ishikettei Shisutemu no Genjo to Shorai [Die heutige Situation und die Zukunft der Entscheidungsorgane der Aktiengesellschaft]. In: Torishimariyaku no Homu 5, S.12-43.
- Nihon Kansayaku Kyokai (Hg.) (1987): Kansayaku Seido nikansuru Jittaichosa Kekka Hokokusho [Bericht hinsichtlich der Ergebnisse der Untersuchung der Situation der

- Institution der Torishimariyaku]. In: Kansayaku, 231, S.2-109.
- Nihon Kansayaku Kyokai (Hg.) (1994): Shagai Kansayaku nado nikansuru Ankeeto Chosa Kekka nitsuite [Die Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung hinsichtlich der Wahl unternehmensexterner Kansayaku etc.]. In: Kansayaku, 341, S.19-37.
- Nihonkeizai Shimbunsha (Hg.) (1993): Kabunushi no Hanran [Der Aufstand der Aktionäre]. Tokyo.
- Okumura, Akihiro (1982): Nihon no Toppu Manejimento [Das Topmanagement in Japan]. Tokyo, S.21-52.
- Otto, Silke-Susann (1994): Struktur, Managementorganisation und Kontrolle japanischer Aktiengesellschaften. In: Miscellanea, 10, S.45-71.
- Sugawara, Kikushi (1992): Torishimariyaku Kansayaku Ron [Die Probleme der Torishimariyaku und der Kansayaku]. Tokyo.
- Takahashi, Yoshiaki (1991): Kokusaihihaku karamita Nihon no Toppu Manejimento [Das japanische Topmanagement: Ein internationaler Vergleich]. In: Chuo Daigaku Kigyo Kenkyusho (Hg.): Nihon no Kigyo Kei'ei to Kokusaihihaku [Die japanische Unternehmungen und Betriebe und ihr internationaler Vergleich]. Tokyo, S.331-364.
- Tokyo Bengoshikai Kaishahobu (Hg.) (1993): Torishimariyaku-kai Gaidorain [Einführung in die Torishimariyaku-kai] Verbesserte Aufl. Tokyo.
- Toyoizumi, Kantaro (1994): Jomu-kai nikansuru Kisoku no Mondaiten [Die fraglichen Punkte der Satzung bezüglich der Jomu-kai]. In: Torishimariyaku no Homu 7, S.8-23.
- Toyokeizai Shinposha (Hg.) (1994a): Nihon no Shacho 1994 [Die japanischen Firmenpräsidenten 1994]. Tokyo.
- Toyokeizai Shinposha (Hg.) (1994b): Yakuin Shikiho (Jojo Kaisha Ban) 1994 [Der vierteljährliche Bericht des Topmanagements amtlich notierter japanischer Aktiengesellschaften]. Tokyo.
- Toyokeizai Shinposha (Hg.) (1990, 1991, 1992, 1993, 1994): Kigyokeiretsu Soran 1991, 1992, 1993, 1994, 1995 [Der Gesamtüberblick über Keiretsu 1991, 1992, 1993, 1994, 1995]. Tokyo.
- Tsushosangyosho (Hg.) (1984): Kigyo Katsuryoku [Die Vitalität der Unternehmen]. Tokyo, S.39-61.
- Tsushosangyosho (Hg.) (1991, 1993, 1995): Sogo Kei'eiryoku Shihyo (Seizogyo Hen) 1990, 1992, 1994 [Analyse der Gesamtmanagementfähigkeiten der japanischen Industrieunternehmen 1990, 1992, 1994]. Tokyo.
- Würdinger, Hans und Kawamoto, Ichiro (Hg.) (1975): Doitsu to Nihon no Kaishaho [Das deutsche und japanische Gesellschaftsrecht] Verbesserte Aufl. Tokyo, S.21-61.
- Yamaguchi, Kogoro (1989): Kaisha Torishimariyaku Seido no Shiteki Tenbo [Der historische Überblick über die Institution der Torishimariyaku]. Tokyo, S.1-163.
- Yoshimori, Masaru (1993): EC Kigyo no Kenkyu — Sono Hasso to Kodo [Eine Studie über EG Unternehmen: Ihre Ideen und Aktionen]. Tokyo, S.31-105.