

**Needs for Leadership Development, particularly for women,
in Japan**

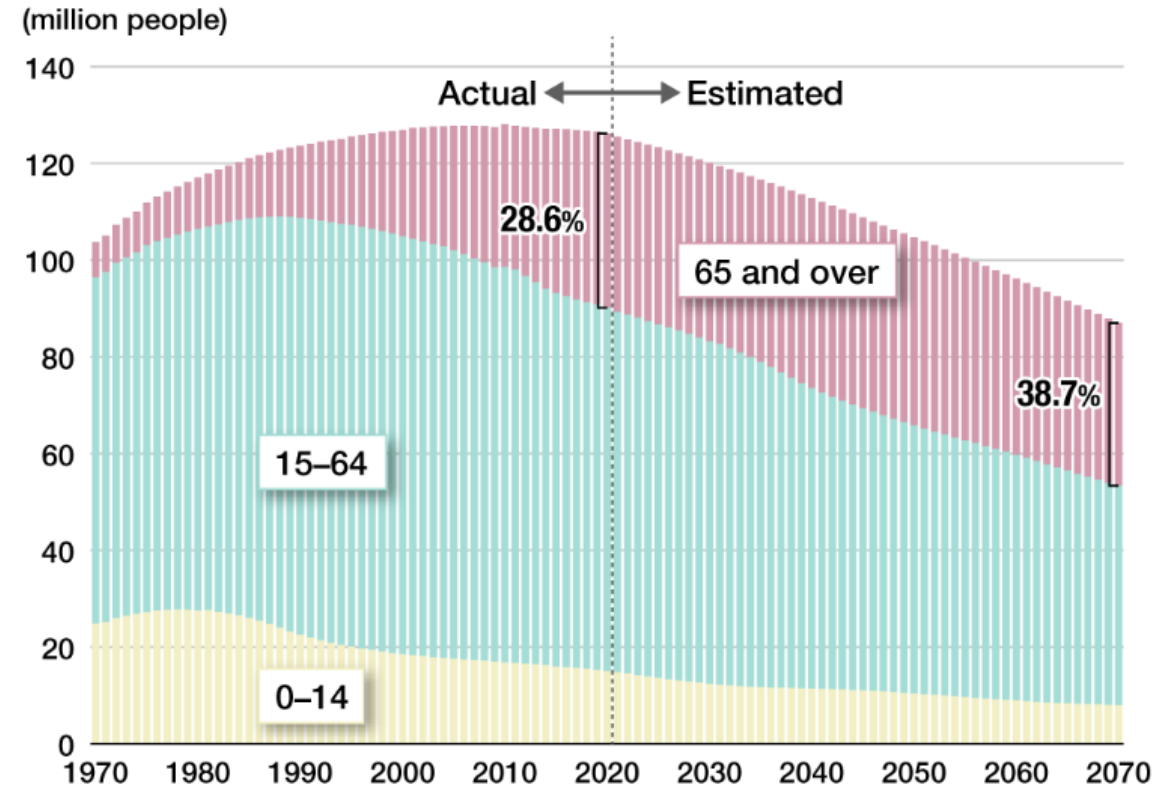
Kiyo AKASAKA
Former UN Under-Secretary-General
WLDP, June 2024

1, Japan in the World

- Population shrinking and economy remaining lackluster, will Japan be able to keep its international standing as of now?

*Japan's Population, now 125million, is projected to fall to 87 million in 2070
- Nippon.com, May '23*

Population Change in Japan



Created by Nippon.com based on data from the National Institute of Population and Social Security Research.

World Population and Japan's ranking 1950~2050

1950

1980

2013

2030

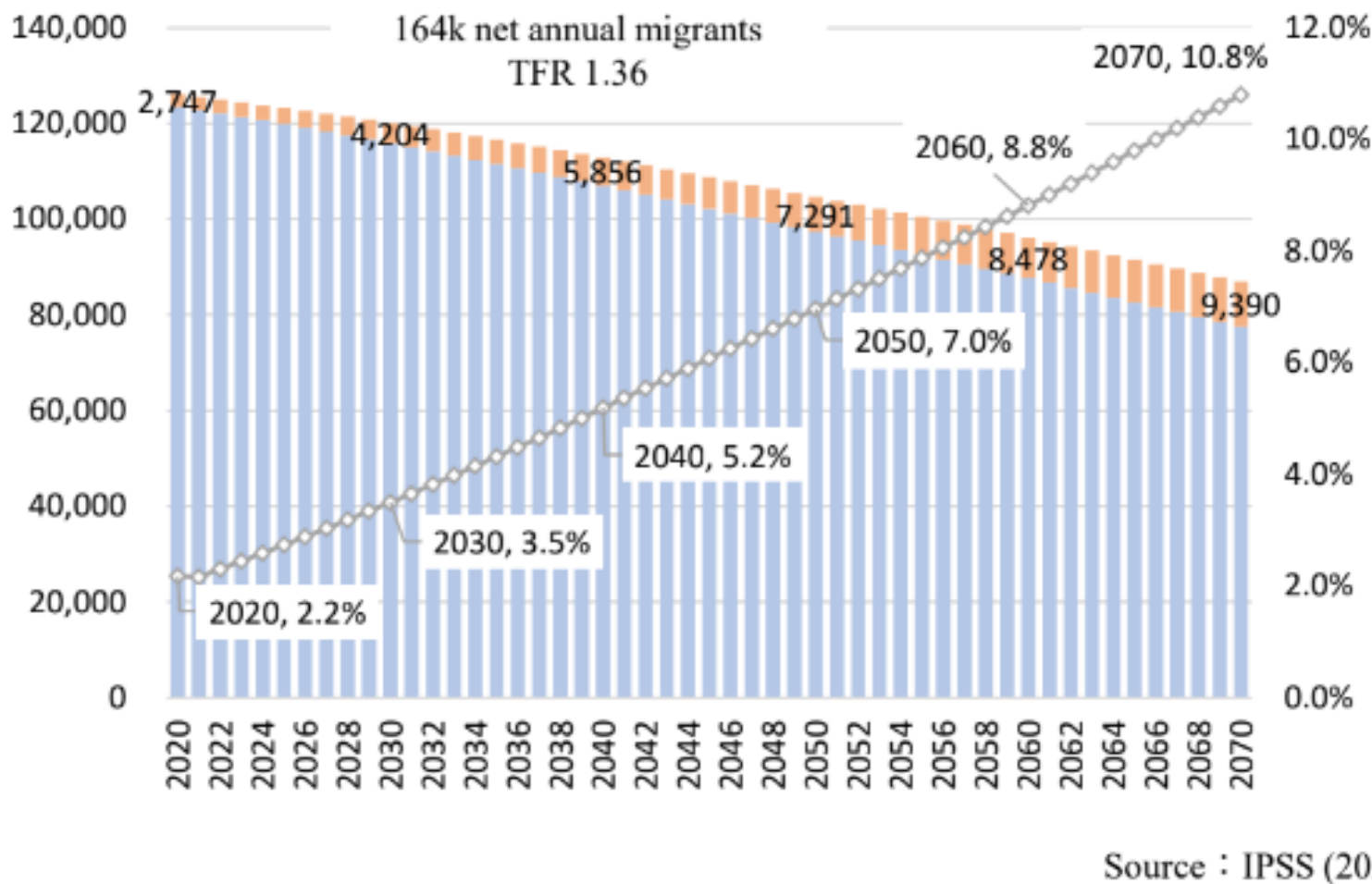
2050

(単位:百万人)

1950年			1980年			2013年			2030年			2050年		
順位	国(地域)	総数	順位	国(地域)	総数	順位	国(地域)	総数	順位	国(地域)	総数	順位	国(地域)	総数
	世界	2,526		世界	4,449		世界			世界	8,425		世界	9,551
	20位までの合計	(74.4%)		20位までの合計	(72.7%)		20位までの合計			20位までの合計	(68.9%)		20位までの合計	(67.0%)
1	中国	544	1	中国	984	1	中国		1	インド	1,476	1	インド	1,620
2	インド	376	2	インド	699	2	インド		2	中国	1,453	2	中国	1,385
3	アメリカ合衆国	158	3	アメリカ合衆国	230	3	アメリカ合衆国		3	アメリカ合衆国	363	3	ナイジェリア	440
4	ロシア	103	4	インドネシア	145	4	インドネシア		4	インドネシア	293	4	アメリカ合衆国	401
5	日本 a	84	5	ロシア	139	5	ブラジル		5	ナイジェリア	273	5	インドネシア	321
6	インドネシア	73	6	ブラジル	122	6	パキスタン		6	パキスタン	232	6	パキスタン	271
7	ドイツ	70	7	日本 a	117	7	ナイジェリア		7	ブラジル	223	7	ブラジル	231
8	ブラジル	54	8	バングラデシュ	82	8	バングラデシュ		8	バングラデシュ	185	8	バングラデシュ	202
9	イギリス	51	9	パキスタン	80	9	ロシア		9	メキシコ	144	9	エチオピア	188
10	イタリア	46	10	ドイツ	79	10	日本 b		10	エチオピア	138	10	フィリピン	157
11	フランス	42	11	ナイジェリア	74	11	メキシコ		11	ロシア	134	11	メキシコ	156
12	バングラデシュ	38	12	メキシコ	70	12	フィリピン		12	フィリピン	128	12	コンゴ民主共和国	155
13	ナイジェリア	38	13	イギリス	56	13	エチオピア		13	日本 b	117	13	タンザニア	129
14	パキスタン	38	14	イタリア	56	14	ベトナム		14	コンゴ民主共和国	104	14	エジプト	122
15	ウクライナ	37	15	ヴェトナム	55	15	ドイツ		15	エジプト	103	15	ロシア	121
16	メキシコ	28	16	フランス	54	16	エジプト		16	ベトナム	102	16	ウガンダ	104
17	スペイン	28	17	ウクライナ	50	17	イラン		17	イラン	91	17	ベトナム	104
18	ベトナム	25	18	フィリピン	47	18	トルコ		18	トルコ	87	18	イラン	101
19	ポーランド	25	19	タイ	47	19	コンゴ民主共和国		19	ドイツ	80	19	ケニア	97
20	エジプト	22	20	エジプト	45	20	タイ		20	タンザニア	79	20	日本 b	97

Source: 内閣府
Cabinet Office

A Population Projection and International Migration of Japan

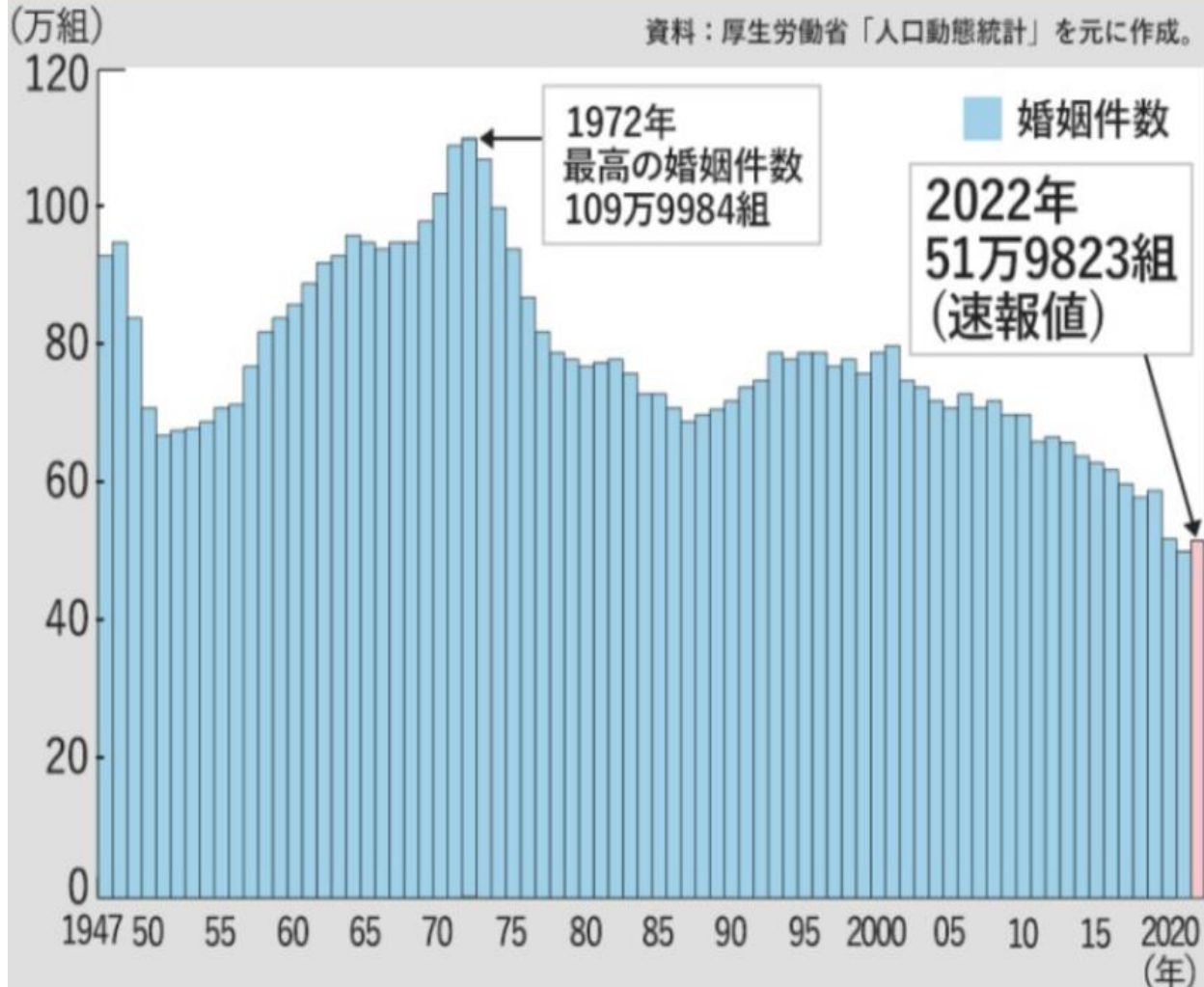


Population Projections for Japan: 2021 to 2070 (released on April 2023)

1. Projected Japan's future population (total population) until 2070, using the 2020 census as the base population.
2. Assumed low, medium, and high birth and death rates (9 scenarios in total).
3. The number of foreign immigrants is assumed to be 163,791 (annual/net) until 2040.
4. In 2070, the total population will be 86,996,000, of which the foreign population will be 9,390,000 (10.8% of the total population).
5. Compared to the previous projection, the total population in 2065 will be 91.59 million, compared to 88.08 million in the previous projection.
6. The total population will fall below 100 million from 2053 to 2056, and the rate of population decline will slow slightly. This is largely due to the international population.

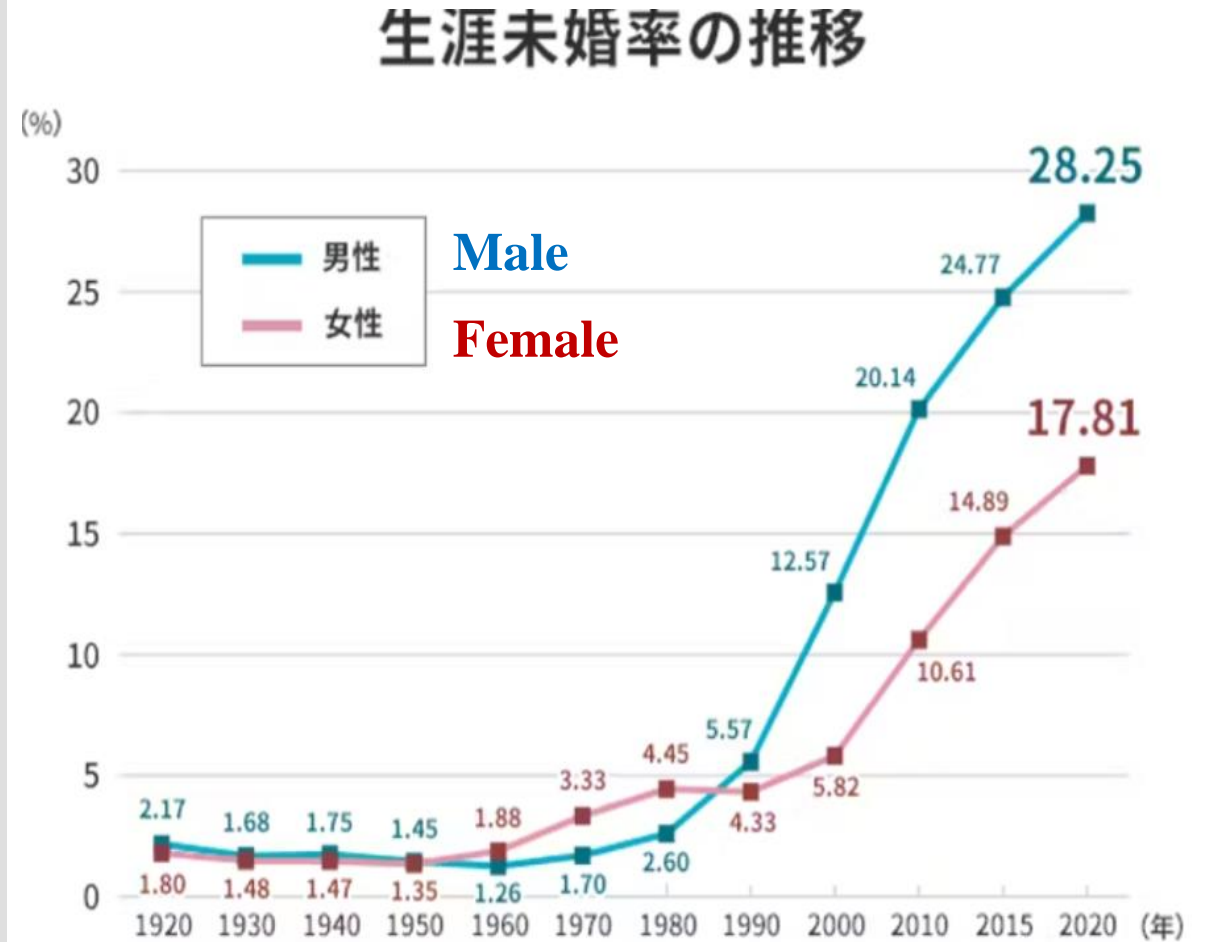
Fig. 1: Trends of Japanese and Foreign Population (Projected Future Population of Japan (2023 projections))

Japan's Marriage Cases Halved



Source: NHK

Japan's Lifetime Unmarried Rates Rising



出典：国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集(2023)改訂版」

The Top Economies in the World (2050, 2075)

2050

Rank	Country	Real GDP in 2050
1	 China	\$41.9
2	 US	\$37.2
3	 India	\$22.2
4	 Indonesia	\$6.3
5	 Germany	\$6.2
6	 Japan	\$6.0
7	 UK	\$5.2
8	 Brazil	\$4.9
9	 France	\$4.6
10	 Russia	\$4.5

2075

Rank	Country	Real GDP in 2075
1	 China	\$57.0
2	 India	\$52.5
3	 US	\$51.5
4	 Indonesia	\$13.7
5	 Nigeria	\$13.1
6	 Pakistan	\$12.3
7	 Egypt	\$10.4
8	 Brazil	\$8.7
9	 Germany	\$8.1
10	 UK	\$7.6
11	 Mexico	\$7.6
12	 Japan	\$7.5

Goldman Sachs projections
Visual Capitalist, 2023

GDP per capita by Country/Territory in 2023

	Country/Territory ⚡	UN Region ⚡	IMF ^{[4][5]}		World Bank ^[6]		United Nations ^[7]	
			Estimate ⚡	Year ⚡	Estimate ⚡	Year ⚡	Estimate ⚡	Year ⚡
	 Monaco	Europe	—		240,862	2022	234,317	2021
	 Liechtenstein	Europe	—		197,505	2021	169,260	2021
1	 Luxembourg	Europe	131,384	2024	125,006	2022	133,745	2021
	 Bermuda	Americas	—		118,775	2022	112,653	2021
2	 Ireland	Europe	106,059	2024	103,983	2022	101,109	2021
3	 Switzerland	Europe	105,669	2024	93,260	2022	93,525	2021
	 Cayman Islands	Americas	—		99,625	2022	85,250	2021
4	 Norway	Europe	94,660	2024	108,729	2022	89,242	2021
5	 Singapore	Asia	88,447	2024	82,808	2022	66,822	2021
6	 United States	Americas	85,373	2024	76,330	2022	69,185	2021
7	 Iceland	Europe	84,594	2024	73,467	2022	69,133	2021
8	 Qatar	Asia	81,400	2024	87,662	2022	66,799	2021
30	 Taiwan ^[n 3]	Asia	34,432	2024	—		—	
31	 South Korea	Asia	34,165	2024	32,423	2022	34,940	2021
32	 Spain	Europe	34,045	2024	29,675	2022	30,058	2021
33	 Slovenia	Europe	34,026	2024	28,439	2022	29,135	2021
34	 Japan	Asia	33,138	2024	34,017	2022	39,650	2021

World Competitiveness Ranking 2023

OVERALL PERFORMANCE (64 countries)



CHALLENGES IN 2023

- Activate a new form of capitalism.
- Promote focused investment such as in human capital, Generation X, and digital experience.
- Incorporate the resolution of social issues into the growth strategy.
- Strengthen diplomacy and economic, energy and food security.
- Put public finances on a sound footing.

BASIC FACTS

Rank

	Capital	Rank
Land area (square km '000)	378 ²⁰²²	
Exchange rate (per \$)	0,131 ²⁰²²	
Population - market size (millions)	124,84 ²⁰²²	07
Gross Domestic Product (GDP) (US\$ billions)	4.231,1 ²⁰²²	03
GDP (PPP) per capita (US\$)	48.942 ²⁰²²	32
Real GDP growth (%)	1,0 ²⁰²²	62
Consumer price inflation (%)	2,50 ²⁰²²	04
Unemployment rate (%)	2,60 ²⁰²²	07
Labor force (millions)	69,02 ²⁰²²	06
Current account balance (% of GDP)	2,06 ²⁰²²	22
Direct investment stocks inward (\$bn)	257,0 ²⁰²¹	27
Direct investment flows inward (% of GDP)	0,66 ²⁰²¹	55

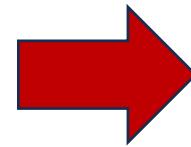
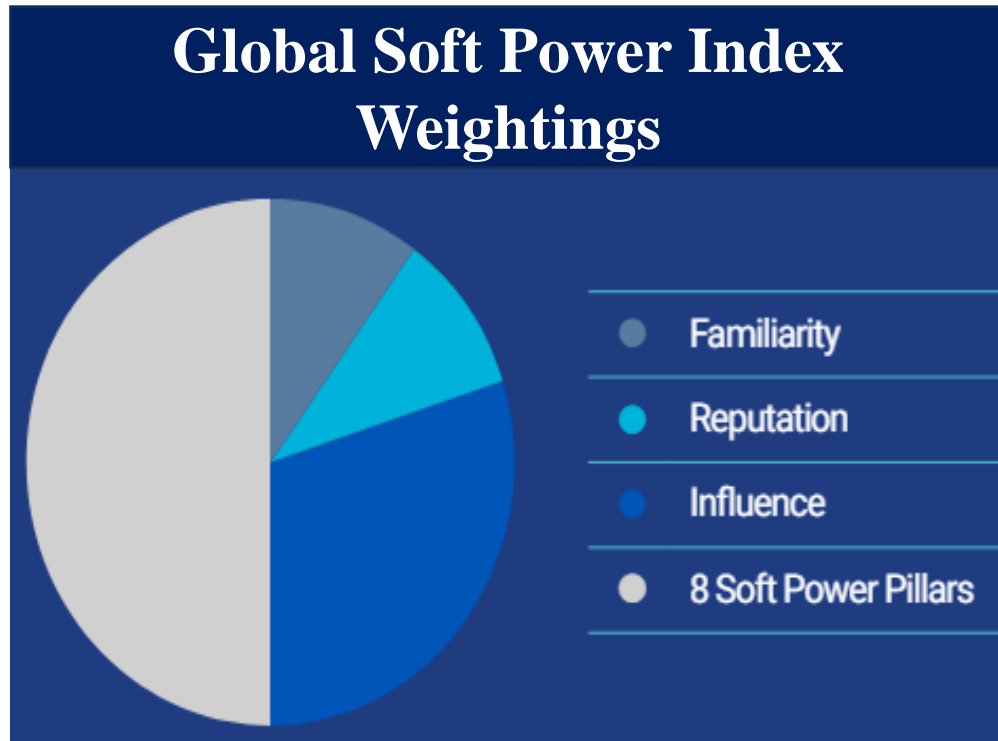
Talent in Japan

- How competitive is Japan's talent?

Japan currently holds the **26th** position in the [Global Talent Competitiveness Index 2023](#). Notably, Japan ranks best in the Enable pillar (9th) while the Attract pillar presents to be its biggest challenge where it ranked 42nd.

In terms of education excellence, Japan boasts **two universities** within the top 100 worldwide, according to the [World University Rankings 2024](#). These esteemed institutions are: **The University of Tokyo and Kyoto University.**

Global Soft Power Index 2024



Global Soft Power Index Top 20

© Brand Finance Plc 2

	1 =	United States	78.8	74.8	+4.0
	2 =	United Kingdom	71.8	67.3	+4.5
	3 ▲	China	71.2	65.8	+6.2
	4 =	Japan	70.6	65.2	+5.4
	5 ▼	Germany	69.8	65.0	+4.0
	6 =	France	67.3	62.4	+4.9
	7 =	Canada	64.4	60.7	+3.7
	8 =	Switzerland	62.9	58.5	+4.4
	9 =	Italy	62.0	56.6	+5.4
	10 =	United Arab Emirates	59.7	55.2	+4.5
	11 ▲	Spain	59.2	55.1	+4.3
	12 ▼	Sweden	59.0	54.9	+3.9
	13 ▲	Australia	58.6	54.8	+4.0
	14 ▲	Netherlands	58.2	54.6	+4.5
	15 =	South Korea	58.0	53.9	+4.1
	16 ▼	Russia	57.7	53.7	+2.9
	17 =	Norway	56.8	52.6	+4.2
	18 ▲	Saudi Arabia	56.0	51.8	+4.7
	19 ▼	Denmark	55.5	51.3	+3.7
	20 =	Belgium	55.2	51.2	+4.0

In the U.S. News [Best Countries 2023](#) ranking, Japan secures the **6th** position, behind Australia (5th) and the US (4th). Notably, Japan excels in two key areas: *entrepreneurship* (3rd) assessing technological expertise, digital infrastructure, and a skilled labor force; and *cultural influence* (5th), which analyzes trendiness, modernity, and strength of consumer brands.

Source: TPBO(The Place Brand Observer)

Japan A Good Country?

What is Japan's contribution to global well-being?

In the [Caf World Giving Index 2023](#), Japan secured the **139th** position, at the fourth bottom position. Japan performs best in the subfactor of helping a stranger with 21% of its adult population.

In the [Good Country Index](#), Japan currently holds the **34th** position overall, with notable subfactors as follows: Science & Technology (70th), Culture (49th), International Peace & Security (23rd), World Order (77th), Planet & Climate (44th), Prosperity & Equality (27th), and Health & Wellbeing (15th).

According to the Economist Intelligence Unit (EIU) [Democracy Index 2023](#), Japan ranked in the blue zone (8-9 range) with a 8.33 out of 10. This is higher than South Korea (8.03) and the United Kingdom (8.28).

The [World Happiness Report 2023](#) which displays the Ranking of Happiness based on a three-year-average 2020–2022 ranks Japan **47th**.

2, Good Managers and Leaders

- What types of managers and leaders are desirable? What qualifications make a good manager or leader? What characteristics define a bad manager?"

Good leaders as lessons from the coronavirus pandemic:

- ◆ Firm resolve to face up to the challenge
with messages of clear strategy and civilizational perspective
- ◆ Ability to promptly build up organizational set-up
with comprehensive strategy
- ◆ Communication skills to care for policy details
with economic and scientific data



Asia's Emerging Leaders?

	DEVELOPMENTAL AREAS					STRENGTHS				
	VUCA Capabilities		Relationship Building		Authentic Adaptation		Mobility			
India	●	●	●	●	●	●	●	●		
China	●	●	●	●	●	●	●	●		
Indonesia	●	●	●	●	●	●	●	●		
Japan	●	●	●	●	●	●	●	●		
Malaysia	●	●	●	●	●	●	●	●		
Philippines	●	●	●	●	●	●	●	●		
Singapore	●	●	●	●	●	●	●	●		
Thailand	●	●	●	●	●	●	●	●		
Vietnam	●	●	●	●	●	●	●	●		

VUCA（ブーカ）とは、Volatility（変動性・不安定さ）、Uncertainty（不確実性・不確定さ）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性・不明確さ）の頭文字から取った言葉で、現代の経営環境や個人のキャリアを取り巻く状況を表現するキーワード

Summary of differences across Asian leaders

By Chee Tung Leong,
contributor to Forbes

Indian CEOs dominate US Businesses



サンダー・ピ
チャイ

Google



シャンタヌ...
ラヤン

Adobe



インドラ・...
イ

**Former CEO,
Pepsico**



ディネシュ...
リワル

--



ニケシュ・...
ーラ

—



フランシス...
ドソウザ

Satya Nadella – CEO、Microsoft
Parag Agrawal – Twitter、CEO
Arvind Krishna – IBMグループCEO

Ajaypal Singh Banga – Mastercardのエグゼクティブチエ
アマン

”Of all the immigrant groups coming in today, Indians are head-and-shoulders above others, and this is partly because of their English language skills and also the advanced education that many of them are bringing to the U.S.” (Richard Herman, co-author of “the U.S., *Immigrant, Inc.* ”)

「英語に堪能で、、、彼らは総じて理数系に強く、チャレンジ精神を持ち、知的好奇心に溢れ、コスモポリタンで適応能力が高い」(山下博司「インド人の力」講談社現代新書」

18-Year-Old Attitude Survey—Attitudes Towards the Country and Society—'Nippon Foundation'

18歳意識調査
「第46回 -国や社会に対する意識 (6カ国調査)-」
日本財団
2022年3月24日

日本は「国際社会でリーダーシップを発揮できる」「優れたリーダーがいる」「自分が目標としたい人物がいる」で6カ国中最下位となった。
また、日本は「機会があれば留学や他国で就労をしてみたいと思う」で41.7%と、留学や他国での就労意向は最も低い。

Q 以下の項目に同意しますか。(各国n=1000)

※「はい」回答率を掲載

(単位: %)	自国は、国際社会でリーダーシップを発揮できる	自国には、優れたリーダーがいる	自国には、自分が目標としたい人物がいる	他国と比べて、自国に満足している	自国と比べて、他国の方が優れていると思うことがある	機会があれば留学や他国で就労をしてみたいと思う
日本	22.8 6位	29.2 6位	49.6 6位	68.7 3位	71.4 3位	41.7 6位
アメリカ	61.5	38.2	65.0	56.2	68.0	60.9
イギリス	56.2	30.5	61.8	62.1	76.3	66.2
中国	86.0 1位	87.4 1位	84.5 1位	87.0 1位	55.5	66.0
韓国	53.3	52.5	60.7	72.3	76.7 1位	71.6 1位
インド	79.7	71.3	81.0	66.1	61.5	70.9

Handicaps for Japanese (Asians) to be a Global Leader

- ◆ **Geographical, historical and cultural backgrounds**
- ◆ **Collectivism**
- ◆ **Influence of the Western Civilization**
- ◆ **Dominance of the national language**
- ◆ **School education**
- ◆ **Galapagos effects**



Bad Managers

Finding #1: Bad managers are self-centered but not self-aware.

Source:
The Predictive Index
2018 People
Management Study

Doesn't communicate clear expectations

58%

Plays favorites

57%

Doesn't show concern for my career & personal development

55%

Badmouths people behind their backs

54%

Isn't open or interested in feedback

54%

Wants to prove himself/herself right

52%

Isn't self aware

51%

Betrays trust

51%

Doesn't listen

50%

Puts his/her needs first

48%

Qualities Required for Global Players

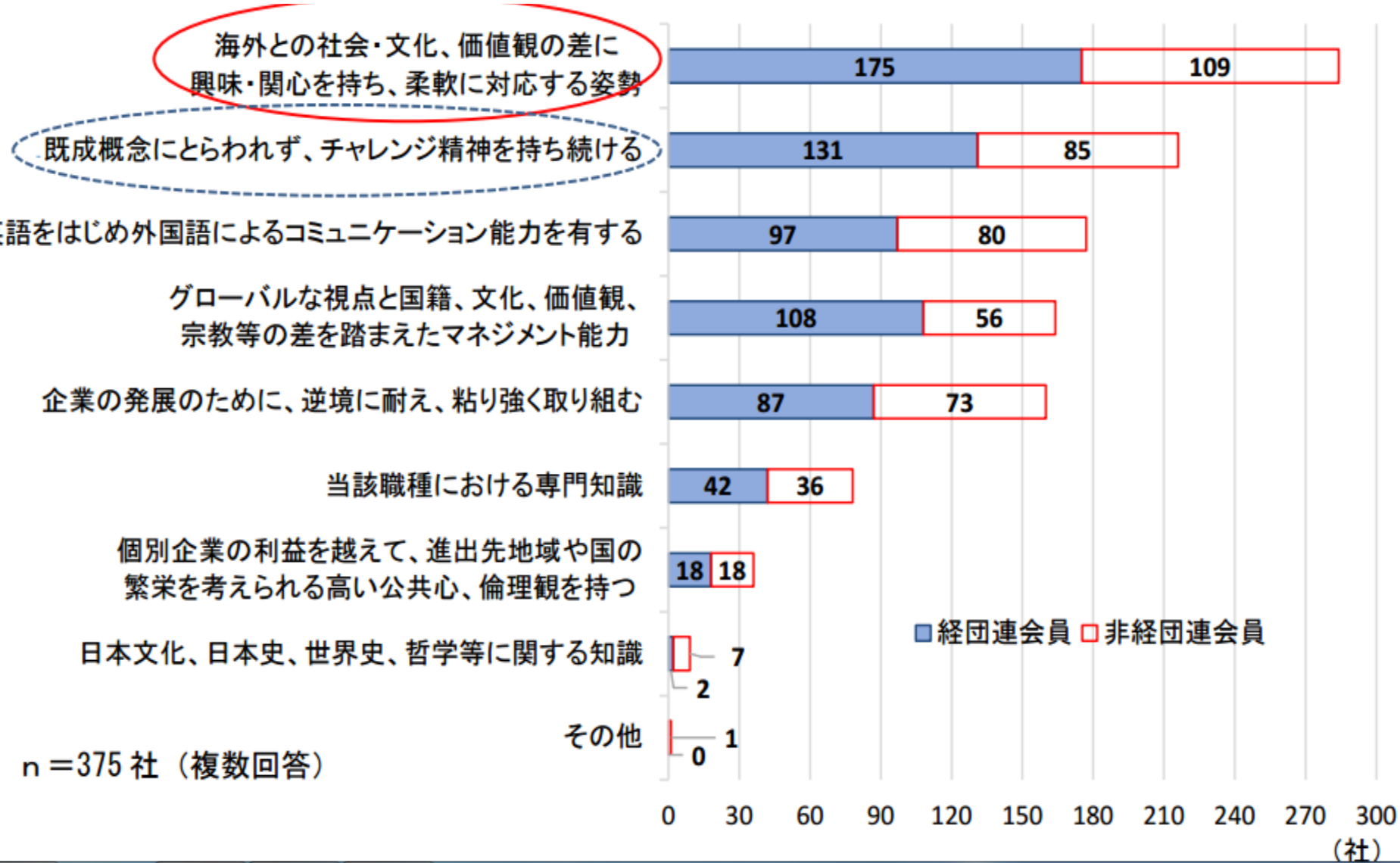
グローバル事業で活躍する人材に求める資質、知識、能力

知識・能力

Flexible mind

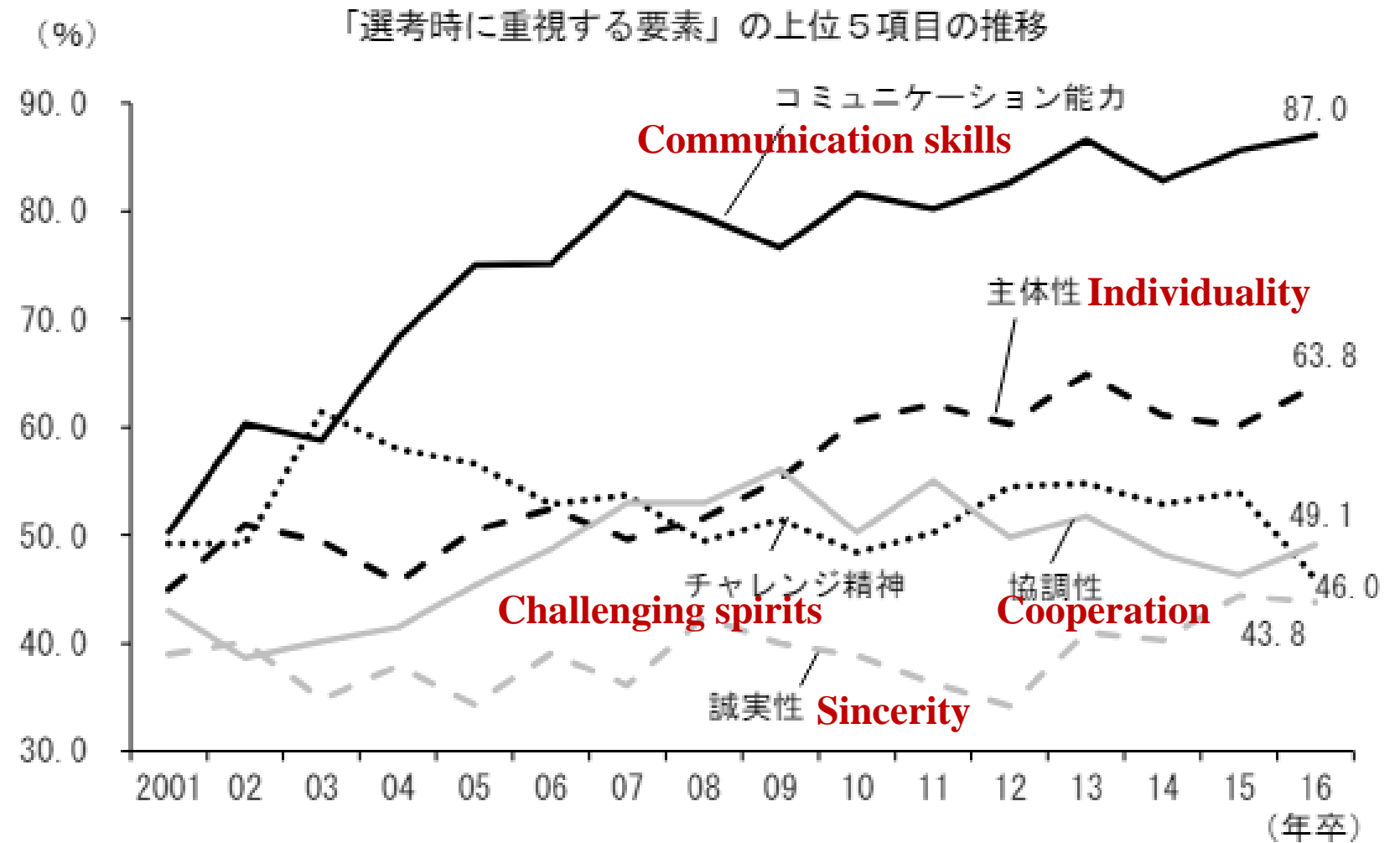
Challenging spirit

Communication ability 英語をはじめ外国語によるコミュニケーション能力を有する



Qualifications Most Valued at the Time of Recruitment

「コミュニケーション能力」が13年連続で第1位、「主体性」が7年連続で第2位となり、昨年第3位だった「チャレンジ精神」と、同じく第4位だった「協調性」の順位が逆転した。



出典：経団連、2016年度新卒採用に関するアンケート調査結果

3, Women in the World and Japan

Women are more effective than men in :

- ◆ Taking initiatives (more progressive);
- ◆ Inspiring and motivating others;
- ◆ Respecting life and safety more than economy (risk management);
- ◆ Displaying high integrity and honesty;
- ◆ Communicating logically and nicely;
- ◆ Collaborating and working as a team;

Men are more “agentic” than women:

- Assertive;
- Aggressive;
- Ambitious;
- Decisive;
- Competitive;



Women Perform Better in a Crisis

by Jack Zenger and Joseph Folkman, December 30, 2020

The gap between men and women in the pandemic is even larger than previously measured, possibly indicating that women tend to perform better in a crisis.

In fact, women were rated more positively on 16 of the 19 competencies that comprise overall leadership effectiveness in the authors' assessment.

**Harvard
Business
Review**

Competencies	Ratings	
	WOMEN	MEN
● WHERE DIFFERENCE IS STATISTICALLY SIGNIFICANT		
● Takes initiative	60 	50 
● Learning agility	59 	50 
● Inspires and motivates others	59 	52 
● Develops others	58 	49 
● Builds relationships	58 	51 
● Displays high integrity and honesty	57 	49 
● Communicates powerfully and prolifically	57 	52 
● Collaboration and teamwork	56 	50 
● Champions change	56 	51 
● Makes decisions	56 	49 
Innovates	56 	53 
Solves problems and analyzes issues	56 	53 
Customer and external focus	56 	54 
● Drives for results	55 	48 
● Values diversity	55 	45 
● Establishes stretch goals	55 	50 
Develops strategic perspective	55 	54 
Technical or professional expertise	53 	55 
Takes risks	52 	51 

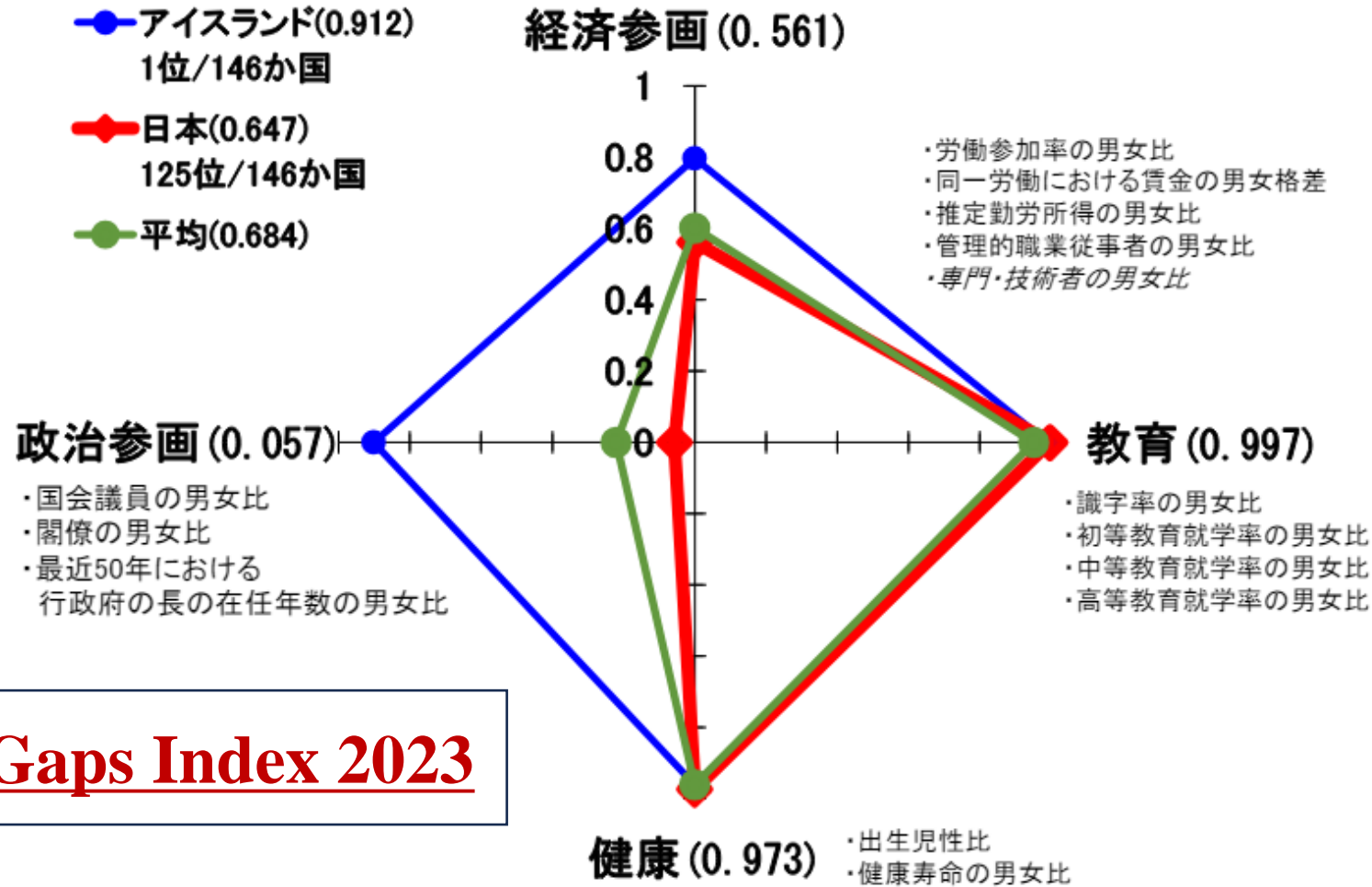
“What Do Countries With The Best Coronavirus Responses Have In Common? Women Leaders”

(Forbes, April 2020)



“Countries where human rights are respected and where women are able to reach top positions in society are also the countries that are the best-equipped to handle crises by Covid-19.”(Norwegian Prime Minister Erna Solberg)

- ・スイスの非営利財団「世界経済フォーラム」が公表。男性に対する女性の割合(女性の数値/男性の数値)を示しており、**0が完全不平等、1が完全平等**。
- ・**日本は146か国中125位。「教育」と「健康」の値は世界トップクラスだが、「政治」と「経済」の値が低い。**



順位	国名	値
1	アイスランド	0.912
2	ノルウェー	0.879
3	フィンランド	0.863
4	ニュージーランド	0.856
5	スウェーデン	0.815
6	ドイツ	0.815
15	英国	0.792
30	カナダ	0.770
40	フランス	0.756
43	アメリカ	0.748
79	イタリア	0.705
102	マレーシア	0.682
105	韓国	0.680
107	中国	0.678
124	モルディブ	0.649
125	日本	0.647
126	ヨルダン	0.646
127	インド	0.643

Gender Gaps Index 2023

(備考) 1. 世界経済フォーラム「グローバル・ジェンダー・ギャップ報告書(2023)」より作成
 2. 日本の数値がカウントされていない項目はイタリックで記載
 3. 分野別の順位: **経済(123位)**、教育(47位)、健康(59位)、**政治(138位)**

出典：内閣府男女共同参画局、2024年4月

Female Parliamentarians, 2024

順位 国名

順位	国名	女性割合	女性/議席
1	ルワンダ	61.3	49 / 80
2	キューバ	53.4	313 / 586
3	ニカラグア	51.7	47 / 91
4	メキシコ	50.0	250 / 500
"	ニュージーランド	50.0	60 / 120
"	アラブ首長国連邦	50.0	20 / 40
7	アイスランド	47.6	30 / 63
8	コスタリカ	47.4	27 / 57
9	アンドラ	46.4	13 / 28
"	スウェーデン	46.4	162 / 349
...			
35	フランス	37.8	218 / 577
...			
45	ドイツ	35.1	258 / 736
...			
48	イギリス	34.5	224 / 649
...			
56	イタリア	32.3	129 / 400
...			
61	カナダ	30.7	103 / 336
...			
66	アメリカ合衆国	29.4	128 / 435
...			

内閣府男女共同参画局

下院又は一院制
女性割合 女性/議席

87	タジキスタン	27.0	17 / 63
88	バルバドス	26.7	8 / 30
89	レソト	26.5	32 / 121
90	ウルグアイ	26.3	26 / 99
...			
95	中国	24.9	742 / 2975
...			
120	韓国	19.1	57 / 299
...			
138	ロシア	16.4	74 / 450
139	ベリーズ	15.6	5 / 32
140	インド	15.1	82 / 542
141	ザンビア	15.0	25 / 167
...			
161	フィジー	10.9	6 / 55
162	シリア	10.8	27 / 250
163	ナウル	10.5	2 / 19
...			
184	バヌアツ	1.9	1 / 52
185	パプアニューギニア	1.7	2 / 115
186	イエメン	0.0	0 / 245

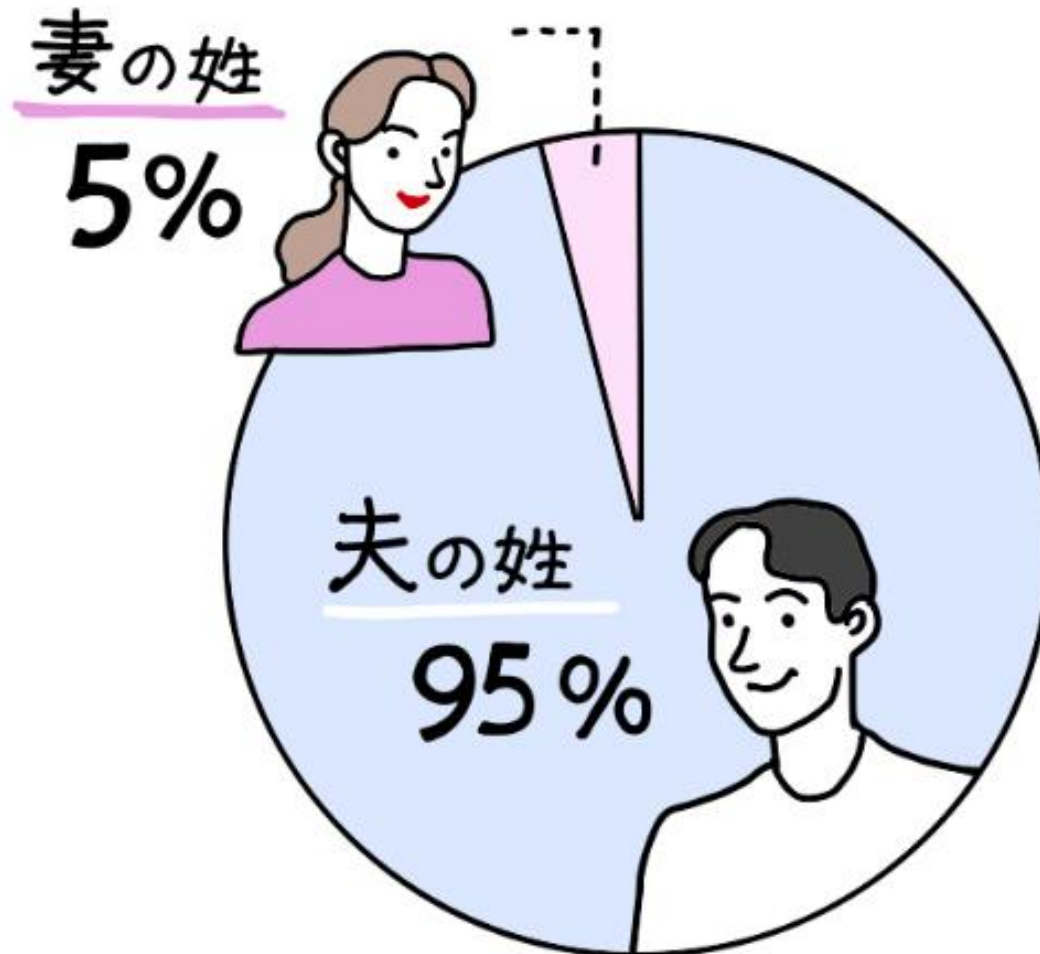
仮に参議院の女性議員比率 (26.8%) で比較した場合、日本の順位は、**186か国中88位**

仮に衆議院と参議院の合計の女性議員比率 (16.1%) で比較した場合、日本の順位は、**186か国中139位**

衆議院の女性議員比率 (10.4%) 186か国中164位

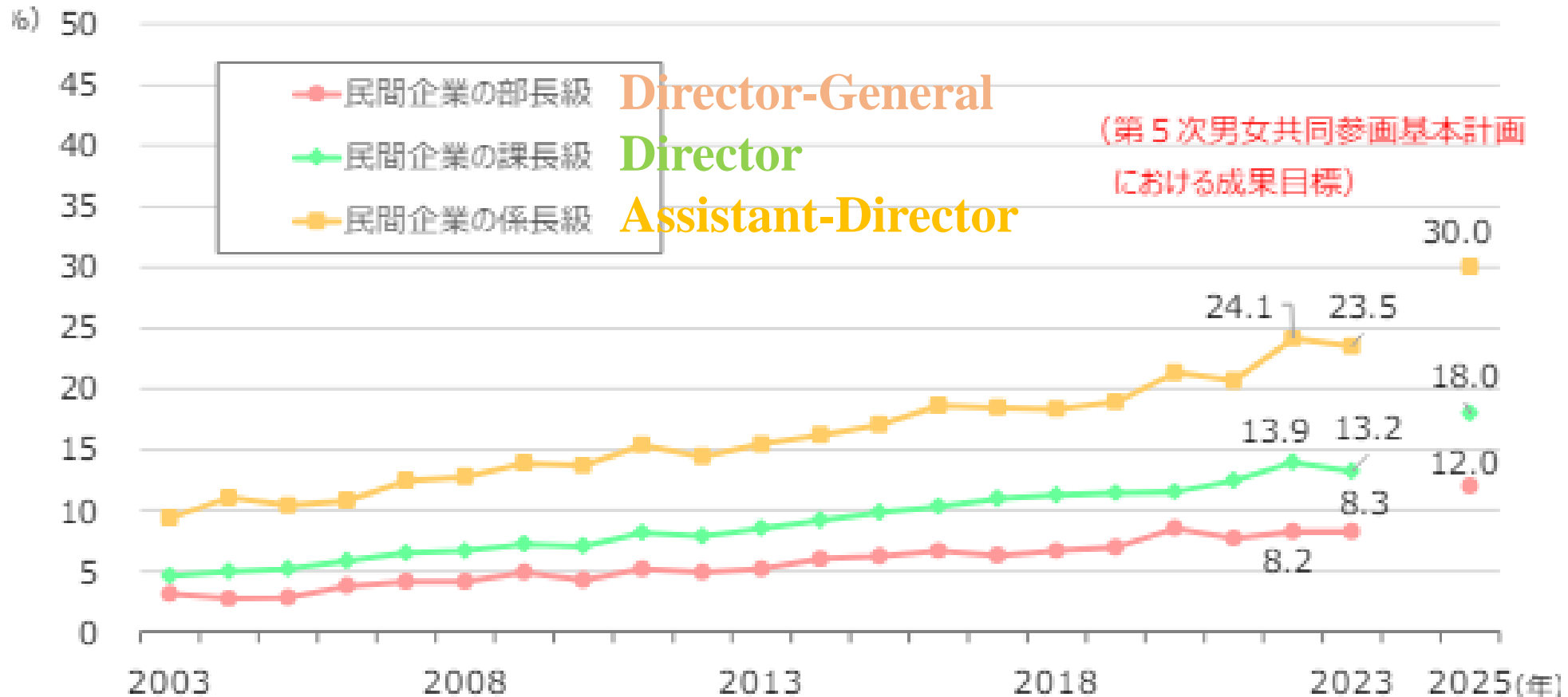
In Japan, the law requires married couples to have the same surname,
and 95% of women change their surname

夫と妻、どちらの姓を選んだ？



Percentage of Female Managers in Japanese Private Companies

部長、課長、係長に就く女性割合は近年上昇傾向にあるが、上位の役職ほど割合が低い。



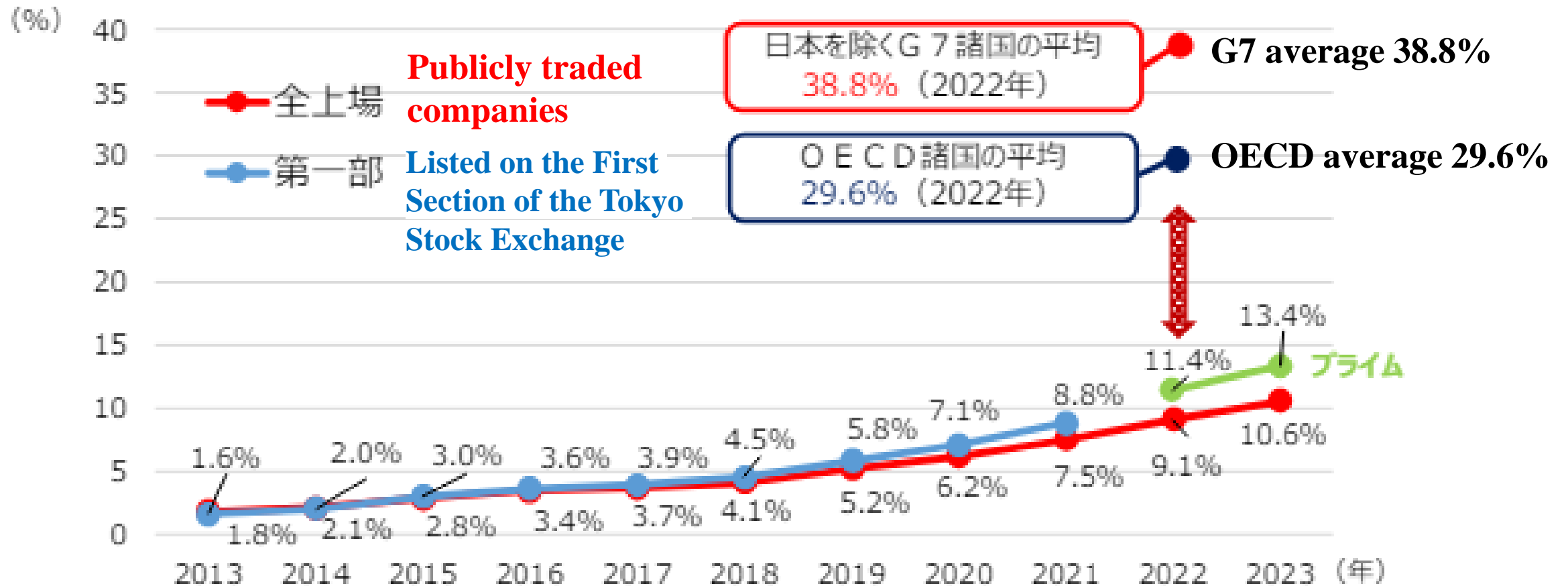
(備考)厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成。

出典：内閣府男女共同参画局、2024年4月

Proportion of Female Executives in Japanese Private Companies

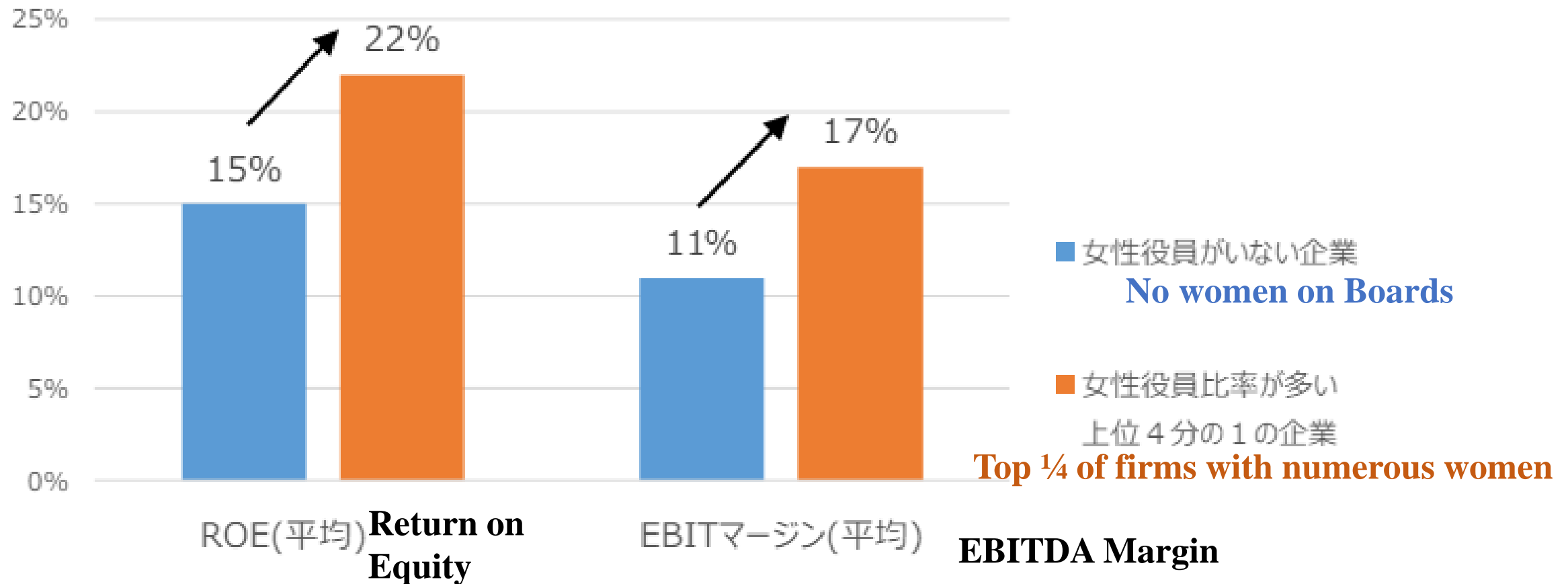
我が国の女性役員比率は上昇しているものの、諸外国とのギャップは依然として大きい。

出典：内閣府男女共同参画局、2024年4月



Companies With Women on Their Boards Perform Better

- 女性役員比率が高い企業の方が、女性役員がいない企業よりもROE（自己資本利益率）、EBITマージン※が高くなっている。



(備考) EBITマージンは、支払金利前税引前利益と売上の比率

(出典) McKinsey & Company "Women Matter: Time to accelerate: Ten Years of Insight into Gender Diversity" (2017年)

<調査対象：10カ国の企業約300社（日本を含まない）>