



第17回ダイバーシティ推進セミナー

「商社の第一線で活躍する女性リーダーによる パネルディスカッション」

日本貿易会では、商社業界のダイバーシティ推進を目的に、2015年より「ダイバーシティ推進セミナー」を開催しています。今年で10周年の節目を迎える第17回セミナーのテーマは、「商社の第一線で活躍する女性リーダーによるパネルディスカッション」。会場・オンライン合わせて200人以上が参加し、パネリスト4人にご自身の経験を交えながら、キャリアやマネジメントへの考えを語っていただきました。本稿では、その発言の一部をご紹介します。

開催概要

日 時：2025年10月27日（月） セミナー15:30-17:30 交流会17:45-19:00

形 態：当会会議室およびオンラインによるハイブリッド開催



登壇者

<パネリスト>

太田 頼子 氏 伊藤忠商事株式会社 執行役員 人事・総務部 総務室長

清水 洋子 氏 双日株式会社 リーテル・コンシューマーサービス本部 企画業務室 室長

近藤 祐子 氏 豊田通商株式会社 執行幹部 CFO 補佐

下田 抄子 氏 三菱商事株式会社 監査部長

<モデレーター>

2025年度ダイバーシティ推進コミッティ座長

宮下 高明 氏 丸紅株式会社 人事部 企画課長

Panelist



おおた よりこ
太田 頼子 氏
伊藤忠商事株式会社

執行役員
人事・総務部
総務室長

1996年に事務職として入社。1999年に総合職へ職掌転換後、法務、コンプライアンス、事業会社への出向や、全社経営戦略・コーポレートガバナンス担当を経て、2024年に執行役員に就任。

海外経験

ご自身の海外経験について教えてください。

伊藤忠商事 太田さん

子どもがまだ小さい頃、上司から「ベビーシッターを活用するなどしてロースクールに行かないか」と言ってもらいましたが、当時の私は、まだ子育てと両立する自信がなく、行かない決断をしました。正直なところ「あの時、頑張って行っておけばよかった」と思うことはたくさんあります。ただ、その後は「どうリカバーするか」を考えるようになりました。海外経験がない分、駐

在を経験している人の話を積極的に聞き、それをまるで自分が経験したかのように、他者の経験から学ぶ姿勢を持ち続けてきました。

双日 清水さん

私も海外経験はないです。数年前に、事業会社のマネジメントポジションで打診を受けたことはあったのですが、その時は家庭内の状況が落ち着かず、日本にとどまる決断をしました。仕事だけを軸に考えれば、「あの時行っていればどうなっていただろう」と考えることはあります。けれども、残ると決めた以上は、自分に与えられた役割に全力で取り組むという思いでやってきました。将来的に、海外駐在に行きたいと思っているので、その機会はあきらめずに追及していきたいと思っています。

三菱商事 下田さん

若い頃に、自ら手を挙げて海外に行った経験は、今でも大きな財産です。子どもを出産した後も、「海外に行きたいか」と聞かれたことはありましたが、当時は海外で同じパフォーマンスを発揮できるか自信が持てず、結局、海外ではなく国内の事業会社への出向を経験しました。今振り返ると、後悔しています。「行けるチャンスがあればつかむことは、かけがえのない経験」になります。海外か国内か関係なく、どんな仕事でも、巡ってきた機会を前向きに受け止め、全力投球することに尽きると思います。

豊田通商 近藤さん

直近ではシンガポールに駐在しました。管理職の半数以上が女性である環境下では、日本よりも上のポストで駐在しても当たり前を受け入れられ、仕事がいしやすかったです。実は海外は女性にとって働きやすい環境だと感じます。また、海外経験ではないですが、法務部から経営企画部へ異動したときには、同じコーポレート部門ですが、部署が変わっただけで、物事の見方が劇的に変わりました。「自分の境界の外に一步踏み出してみる」とはとても大切です。



海外に限らず、新しい環境に挑戦する機会がもらえるならば、迷わずやってみるべきだと思います。

過去の経験を振り返って、会社として・個人として、どのようなことが必要だと思いますか？

伊藤忠商事 太田さん

今は、男女問わず一度は海外で経験を積むということが当たり前になっていますが、重要なのはその「タイミング」です。私自身の経験からも、特に女性には早めに機会を与えてあげることが大切だと思います。また、海外も含め外に出るということは、会社の代表として外部と接するという側面もあります。ですから、「この人なら安心して任せられる」と思ってもらえるよう、自分を磨いておくことが、男女問わず大切なことです。

双日 清水さん

社員本人もキャリアを考える上で、家族と「こういう状況になったらどうするか」を話し合っておくことが大切だと思います。私は、現在本部の人事も担当していますが、本部員一人一人の状況をできる限り把握するよう努め、人事を考える際に活用しています。オファーする側もされる側も、予めいろいろな状況・可能性を想定しておくことが重要です。

管理職登用

管理職になったときのお気持ちをお聞かせください。

双日 清水さん

課長になったとき、それまでと明確に変わったと思ったのは「採算責任」と「マネジメント」の2点の役割を持ったことです。特にマネジメントは覚悟と考え方の軸を持つというのが非常に重要だと感じました。室長を任されるときは突然言われたこともあり、上司とは3週間ほど話をしましたが、仕事は一人でやっているわけではなく、サポートしてくれる人がたくさんいると考え、最終的には「自分は自分のやり方でやるしかない」と覚悟を決めました。

豊田通商 近藤さん

部長になるとときには、年上の部下もいる中で、どうマネジメントしていけばいいのか想像がつかず、思い悩んだこともありました。そのとき、上司が寄り添って背中を押してくれたことで、覚悟をもって引き受ける決心ができました。

Panelist



しみず ようこ
清水 洋子 氏
双日株式会社

リーテル・コンシューマー
サービス本部
企画業務室 室長

1999年にメーカーに入社後、2007年に双日(株)へ転職。入社以来、核燃料サイクル事業、保育園運営事業、海外リテール事業と多様な分野で事業推進に携わり、2025年より現職。

三菱商事 下田さん

私自身は、比較的早い段階で管理職になるチャンスをいただきました。応援してくれる人がいる一方で、「なぜあの人が」という声も聞こえてきましたが、周囲の反応を気にせず、目の前の仕事に全力で取り組むことを積み重ねて今に至ります。

伊藤忠商事 太田さん

キャリア面談で、上司と今後のキャリアについて話したときのことを思い出します。当時の私は、課長になることに前向きではなく、上司に相談する中で、少しずつ腹落ちしていった経緯があります。そのやり取りの中で、上司に対して「私に本当にできると思ってますか!？」と言いつつ放ったことがありました。そんな私に、上司は「できないと思ったら任せない」と言ってくれました。今の立場になってみると、その言葉の意味がよくわかります。

管理職登用をオファーする側・される側に伝えたいことはありますか？

伊藤忠商事 太田さん

商社にとって“人”は何よりの資産です。1つの課を任せるということは、それだけの素養と信頼があることにほかなりません。だからこそ、オファーを受けたときは自信をもって引き受けてほしいと思います。

三菱商事 下田さん

やりたくても機会がない人もいる中で、「この人ならできる」と信頼と期待を持って声をかけてもらえたのなら、迷わずチャレンジしてほしいです。もちろん「自分には無理かもしれない」と感じる瞬間もあるとは思いますが、少しでも「できるかもしれない」という気持ちがあるなら、まずはやってみる。その発想が重要です。

双日 清水さん

管理職になりたくない方も一定数いるかもしれませんが、管理職になってみると見える景色は大きく変わります。なぜこの仕事をしているのか、自分の仕事組織全体の成果にどうつながるのかがよりクリアに見えてきて、そうした気づきが自分自身のモチベーションを高めるきっかけにもなります。悩むということはそれだけ責任感が強い証拠です。自分を過小評価せず、ぜひ一歩踏み出してほしいです。

豊田通商 近藤さん

オファーする側は、相手の気持ちを丁寧に関心しながら、同時に背中を押してあげることが必要です。また、オファーされる側

Panelist



こんどう ゆうこ
近藤 祐子 氏
豊田通商株式会社

執行幹部 CFO補佐

1994年に(株)トーメンに入社し、2017年に法務部長に就任。2020年には豊田通商アジアパシフィック社にて豪亜極CCO、CAO、CSOを兼任した後、2022年より現職。



Panelist



しもだ しょうこ
下田 抄子 氏
三菱商事株式会社
監査部長

1994年に法務部へ入社後、米国ロースクール・法律事務所への留学を経て、2002年に法務部リーダー職を務める。その後、金属、ライフサイエンス関連の事業会社2社への出向を経て、2025年より現職。社内でDE&I推進会議体にも参画。

は、自分で限界を作らないでほしいです。私は、女性総合職1号として入社し、転換組の先輩たちの姿を見ながら「自分にもできるんじゃないか」と勇気をもって一步を踏み出してきました。ステップが上がることで、見える景色も、できることも確実に広がります。

リーダーとして

ロールモデルが少ない中でどのように自分のリーダー像を築いてきましたか？

双日 清水さん

私は誰か一人をロールモデルにしたいと

思ったことはありません。上司に限らず、同僚や部下など、周囲の一人一人が良いところを持っているので、「いいな」と感じた点を積極的に取り入れる形でこれまで歩んできました。リーダー像について言えば、事業環境やメンバーによって、発揮すべきリーダーシップの形は変わります。だからこそ、状況に応じた複数の「リーダー像の引き出し」を持つことが大切だと思っています。日々、周囲の人たちの良いところを吸収しながら自分の引き出しを増やしていきたいと思っています。

三菱商事 下田さん

私も固定的なリーダー像は持っていません。置かれた環境やメンバーによって、自分が果たすべき役割を常に考えてきた結果、マネジメントスタイルはその時々で変化していると思います。

実際、リーダーになると、さまざまな個性や事情を抱えた部下と向き合うことになります。だからこそ、リーダーにはコミュニケーションを通じて、相手の状況を理解・想像しながら問題を解決していく力が求められると思います。とはいえ、そうした力は一朝一夕で身につくものではありません。私は、やりたいことは全部やってみるタイプで、育児休職中もいろいろなお母さんと接する機会を持ち、PTAでは副会長まで務めました。その中で、世の中には多様な考え方や価値観があることを実感し、コミュニケーションの大切さを学びました。どんな場所にも学びと経験のチャンスが転がっていると思います。

伊藤忠商事 太田さん

私が理想としているのは、メンバー全員が目的を共有し、ベクトルを合わせたうえで、おのおののステージで自由に最大限の力を発揮し、気づけば組織として成果が結集されている—そんなチームです。そこでのリーダーの役割は、メンバーの動きを程よいタイミングで把握し、方向がずれていれば軌道修正をすることです。リーダーをしていると、自分でやった方が早い

と思うこともあるかもしれませんが、それではメンバーの成長機会が失われてしまいます。時間がかかっても「育てる意識」を持ってチーム全体を底上げしていくこと姿勢も大切です。

豊田通商 近藤さん

かつては何事も完璧に頑張ろうと思っていましたが、100点は取れないし、取る必要もないと気づいてから、気持ちがずっと楽になりました。大切なのは、自分の中で“メリハリ”をつけることだと思います。世の中には完璧なスーパーマンは多くありませんし、私は別の誰かにはなれないので、自分の得意なこと・苦手なことを見極めることも大事です。仕事を任されたときは「なぜ自分にこの仕事が来たのか」を考えます。そこに自分の強みがあるはずです。リーダーというのは、自分一人で全てを抱え込むものではありません。苦手な部分は、補ってくれる人を見つけることも1つです。

参加者へのメッセージ

伊藤忠商事 太田さん

「大丈夫、何事もなんとかなる」ということをお伝えしたいです。私は、もしも子どもと会社のどちらかを選ばなければならない局面が来たら、迷わず子どもを選ぶと最初から決めていました。実際には、その選択を迫られることはなく、気づけば30年が経ちましたが、自分でも気づかないうちに、さまざまな選択をしながらここまで来たのだと思います。その時々で自分のスタイルが変わるのも、全く問題ありません。置かれた状況と自分のやりたいことのバランスを見ながら、素直な気持ちでベストを尽くしていけば、気づけばキャリアも付いてきます。ですから、皆さんも安心して自分の道を歩んでください。

双日 清水さん

昔は何事も気合を入れて頑張りすぎるタイプで、家事も育児も仕事も「全部完璧にやらなければ」と思っていましたが、途中でサステナブルではないことに気づき、そこからは夫にも積極的に家庭に関わってもらうようにしました。家族は支え合える関係性だと思いますので、生活の基盤をちゃんと整えたうえで、目の前の仕事と、そして少し先のことを考えながら、一生懸命取り組んでいけば、きっと見てくれている人がいます。いろいろ悩むこともあると思いますが、自分を信じて頑張ってください。

豊田通商 近藤さん

今が一番大変だと思う時、そこから学べることはたくさんありますし、最悪の状況からは良くなることしかありません。ぜひプラス思考で考えてほしいです。そして、真剣に取り組むことは大事ですが、深刻になりすぎないでください。会社で失敗をしてもクビになることはないのです、プレッシャーを感じすぎず、いろいろなことに挑戦してほしいです。また、特に4、50代の管理職の方には、「自分の子どもに対して同じ言葉をかけられるか」を考えてみてほしいです。育休を取る部下に「そんなに長く取るの？」という前に、例えば娘婿にその言葉が言え



るかを想像してみてください。そうすることで、ダイバーシティを実感として理解できるようになると思います。

三菱商事 下田さん

挑戦してうまくいかなくても、それは“負け”ではありません。大事なのはそこから何を学ぶかです。私たちは、つい「失敗するんじゃないか」と自分で線を引いてしまいがちですが、自分の気持ちに負けてチャレンジすらしないのはもったいないです。仕事を続けたいなら続けられればいいし、子育てに専念したいなら思い切って育児休職を取ってみたいと思います。大切なのは、自分のやりたい気持ちに素直に、やると決めたら精一杯取り組む姿勢だと思います。私自身も、3人の子育てをしていましたが、仕事に集中したいと思う時期は、周囲のサポートを受けながら、その環境を整えてきました。なにごとにもチャレンジ。自分の限界を決めないで諦めずに頑張ってください。

Moderator



みやした たかあき
宮下 高明 氏
丸紅株式会社

人事部 企画課長
(2025年度ダイバーシティ
推進コミッティ座長)

パネルディスカッションを終えて

丸紅 宮下さん

魅力的なパネリストの皆さまから、リアルな体験談、当時の率直な気持ち、リーダーとしての心構え、心のこもったメッセージなど、私自身大変勉強になり、多くの示唆と刺激をいただいたこと、大変感謝しております。ご参加の皆さまにとっても、キャリアを考える上で、そして今後のマネジメントを考える上で、非常に多くの気づきがあ

ったのではないかと思います。ぜひ、こうした気づきをそれぞれの立場で、今後に活かしていただけると有難いです。

本セミナーは、2015年の第1回開催から10年間、多くの方々のご協力により継続して開催することができました。この10年で、商社業界におけるダイバーシティ推進の意識と実践は確実に前進しています。今後も一人ひとりが自分らしく活躍できる環境づくりを目指し、本セミナーとしても微力ながら貢献を続けていきたいと思っております。

最後に、ご登壇いただいた皆さま、そしてご参加いただいた皆さまに心より感謝申し上げます。
(政策業務第三グループ)