

# この人に聞く! Interview

## 第5回

### JFEエンジニアリング株式会社 特別顧問(前代表取締役社長)

お お し た はじめ  
**大下 元氏**

## 海外プラント事業に 行き着くまで

～想定外の経理業務からのスタート～

1957年山口県に生まれる。早稲田大学法学部卒業  
1982年4月 日本鋼管株式会社入社  
2012年4月 JFEエンジニアリング株式会社常務執行役員  
2014年4月 同社専務執行役員  
2015年4月 同社取締役専務執行役員  
2016年4月 同社代表取締役専務執行役員  
2017年3月 同社代表取締役社長  
2024年4月 同社特別顧問(現任)  
2017年7月～2019年6月 一般財団法人エンジニアリング協会理事長



JFE エンジニアリング株式会社は、2003年に、日本鋼管(NKK)と川崎製鉄によって培われた製鉄技術、造船技術などを継承して設立され、世界をリードする「総合エンジニアリングカンパニー」を目指して、社会基盤や産業の根幹を成す商品・サービスを提供しておられます。

大下元様は、1982年に日本鋼管株式会社に入社後、清水製作所、鶴見製作所で経理を担当され、その後本社に異動となり、国内営業(電力会社担当)を経た後、2001年からは、日本鋼管と川崎製鉄の合併関連の業務に携わられました。

JFE エンジニアリング株式会社設立後は、経営企画部、リサイクル本部、経理部などで活躍され、2012年4月からは常務執行役員、2015年4月からは専務執行役員(海外統括本部長)の要職を経た後、2017年3月に代表取締役社長、2024年4月に特別顧問に就任されています。

2017年7月から2019年6月までの2年間、(一財)エンジニアリング協会の理事長もお務めいただきました。

今回のインタビューでは、海外プラント事業を希望して日本鋼管に入社した後、なかなか自分の希望する部署に行けない中で、どのようにモチベーションを維持して業務に精励してこられたか、といったことを中心に、文科系の学部出身者にとってのエンジニアリング会社の魅力について、じっくり伺いました。

## 海外プラント事業に 魅力を感じて 日本鋼管(NKK)に入社

— 始めに、大下様が何故JFEエンジニアリング株式会社に入社されたのか、その経緯からお話いただけますでしょうか。

**大下** 私が就職活動をした時代は、現在と違ってインターネットが発達していませんでしたから、送られてきた就職雑誌をチェックして、希望する企業にハガキを送って資料を取り寄せる、というところから始まりました。私は、山口県山口市の出身で、「山口県庁か山口放送に行こうかな」と考えていました。ところが、就職雑誌の日本鋼管のページをたまたま開けたところ、そこに載っていた写真が製鉄所ではなくLNG基地だったことに衝撃を受けました。それまで、海外プラント事業といったものの存在も知らず全く興味もなかったのですが、その写真を見た瞬間、「鉄鋼会社が海外でプラント事業を展開している」ということに感銘を受け、是非とも自分も海外プラント事業に携わってみたい、と思ったのです。日本鋼管以外にも、海外プラント事業を展開している企業もありましたが、縁あって、日本鋼管に入社することとなりました。

日本鋼管の面接では、面接担当の方から「専業エンジニアリング会社もあるのに、何故海外プラント事業に従事するために日本鋼管を選んだのか」と聞かれました。私は、「プラントの多くは鉄という素材でできています。したがって、鉄を作る技術を持ち、さらに製鉄所という巨大なプラントを運転するノウハウを持つ製鉄会社のエンジニアリング部門に、新鮮な魅力を感じました」と答えました。別に格好をつけるわけでもなく、本心からそう思っておりまして、現在もその判断は間違っていないかと思っています。

— 大下様は、法学部のご出身で、様々な進路があったと思うのですが、日本鋼管にご縁があったのでしょうか。ところで、海外プラント事業に携わるとすれ

ば、英語の能力が必須だと思うのですが、その点では不安はなかったのですか。

**大下** 私の生まれ育った山口市は人口も少なく、受験のための予備校は一つもなく、唯一あったのが英会話塾でした。私は、その塾で、小学校6年生から高校3年生まで英会話を学んでいました。当時はレコードを聴いて英会話を学ぶ、といった時代でしたが、英会話には自信がありました。

## 最初の配属先は 造船部門の経理担当

— 入社されて、最初の配属先は、造船部門の清水製作所（以下、清水）の経理担当だった、とお伺いしていますが、どのようにお感じになりましたか。

**大下** まさに「青天の霹靂」でした。海外プラント事業と関係のない造船部門で、勤務地は行ったこともない静岡県清水市、職種は全く知識のない経理ということで、ショックは大きかったです。

— 入社早々大変でしたね。そうした中で、どのようにモチベーションを上げたのですか。

**大下** 二つのことを支えに、モチベーションを上げました。第一に、私の前任者に当たる方が、3年間このポストにいて、海外プロジェクト部門に移られてインドに赴任され、さらにその前の方もサウジアラビアに赴任されていることが分かったのです。そこで、私は、「このポストは、海外に赴任する社員が、その勉強をするために就くポストに違いない」と考えました。今から考えると、かなり手前勝手な思い込みですが。

もう一つは、造船所では、製造の過程が全て目の前で見られるということです。製鉄所から送られてきた鉄板が、水切りクレーンで揚げられて鋼材置き場に置かれ、カッティングマシンでカットされた上で、船舶に組み上げられていく。他方、エンジン、ボイラーなどの機械が搬入されてきて、船舶に載せられて



清水時代(1983年) 前列右端が大下氏

いく。こうしたプロセスが、最初から最後まで間近で見られるのは、造船所以外ではありません。特に文科系の学部出身者にとって、機械や部品に関する知識など、技術的な素養を高めるには最適な場所であると思いました。

— 経理についても、ほとんど知識がなかったとのことでしたが、ご苦労されたのではないのでしょうか。

**大下** 経理については、一から勉強せざるを得ませんでした。学生時代に商法は勉強しましたが、バランスシート(BS)や損益計算書(PL)を見ることなどありませんでした。私の経理の能力向上に多大な貢献をいただいたのが、当時の「鬼上司」です。仕事に大変厳しい方で、「とにかく君は全然経理を勉強しようとしな。知ったかぶりのことを言っているだけだ」と言われてしまいました。声を荒げるということではなく、論理的に詰めてこられる方なのですが、当時の私にとっては大変でした。私の前任者は既に海外に赴任しているため、分からないことがあれば、その「鬼上司」に聞くしかありません。気の滅入ることもありましたが、必要に迫られて、何度もその上司とやり取りをしました。

もう一つ大変だったのは、女性社員との関わり方でした。私の方が年上でしたが、女性社員の方々のほうが長く会社に勤めておられて、仕事の中身も良くご存じです。上司から言われた資料を作ってもらうように依頼すると、「何故この忙しい時期に、そのような資料を作らなければならないのですか」と言われることが、しばしばありました。「仕事を効率的に行うためにも、資料作成の意味を教えてください」と言われ、上司と女性社員の板挟みとなることもありました。

ただ、こうした経験を積む中で、経理の知識が高まるだけでなく、論理的に人を説得するためにはどうすべきか、というノウハウも身に付いていった気がします。

——清水で、3年間経っても異動はなかったんですね。

**大下** はい。3年間経理を担当して、本社の経理部門ともスムーズにやり取りができるようになり、「海外プロジェクト事業を担当する際に必要な経理の知識を身に付けた。そろそろ異動のお声がかかるのではないか」と思っていたのですが、結局清水には6年超在籍することとなりました。そうした中で、「鬼上司」から、「最近君は仕事のモチベーションが上がっていないようだ。目の前の仕事だけを考えるのではなく、今後10年間のキャリア計画を作ってみる」と言われ、「何をしたいか(will)」「何ができるか(can)」「何をすべきか(must)」を書いてみました。私の実際の経歴は計画表どおりにはなりませんでした。自分のすべきことを見直すきっかけにはなったと思います。

## 人とのつながりを築き、業務統合のやり方を学んだ 鶴見製作所時代

——6年間清水におられて、鶴見製作所（以下、鶴見）に異動になっても、経理を担当されたのですよね。どのようにモチベーションを維持されたのですか。

**大下** 確かに同じ経理担当なのですが、鶴見には清水とは違って、海外プロジェクトを担当されている人も多く来られることから、社内のネットワーク、人とのつながりが広がりました。

さらに、鶴見時代に行った仕事の中で、その後の自分の仕事に役立ったものとして、「製作所会計単位とシステムの統合」があります。当時、日本鋼管には、清水、鶴見、津製作所の3工場があり、会計システムもそれぞれバラバラでした。これを合理化するために、一つのシステムに統合しようということになり

ました。工場の規模から見ると、鶴見が一番大きいので、普通は鶴見の会計システムに合わせる、という考え方もあるかもしれませんが、それが最善の方法とは限りません。実際、清水と津のシステムとは類似しており、かつ、鶴見より優れていることが分かったため、鶴見のシステムを他の二つの工場に合わせる形で統合しました。誰でも自分が慣れ親しんでいるシステムに合わせたがるので、結局「論理的にどちらが優れているか」ということで決めるしかないのです。

——清水時代に、「鬼上司」や女性社員から鍛えられた結果、「論理的思考をベースとした説得方法」を身に付けられた、ということですね。

**大下** 会計システムの統合の経験が、2001年からの「日本鋼管と川崎製鉄の統合」の仕事に役立ちました。歴史も考え方も違う二つの会社の事業統合は、日本鋼管という同一会社の中での統合の仕事とは、比べものにならないほど困難な仕事でしたが、結局、統合という意味では「お互いを理解し合った上で、論理的に考えてプロセスを進める」という原則は変わりません。単に売り上げが大きいかわからないか、というだけで相手側と交渉をしても、合意は得られないのです。会社の合併という仕事は、誰も経験したことのない仕事なので、かなり自由にやらせてもらいました。楽しい思い出です。

その後、M&Aを行うときも、交渉過程で「相手の会社を買うのだから、当社のやり方に合わせるべきだ」という考えは取らず、あくまで対等の立場で、どのようなやり方がベストかという観点で話し合いを行ってきました。

## 経理担当から国内営業担当やリサイクル担当に

——話を少し戻して、鶴見の会計担当から、国内営業部門に移られたのですね。

**大下** はい。経理部門の仕事は大分やったので、経理以外の部門に移りたい、という希望を出したところ、1993年に



バングラデシュ ジャムナ鉄道橋 PJ 現場にて (2023年)

電力営業部に異動となりました。お客様は電力会社だったのですが、「電力設備投資氷河期」に当たってしまい、約9年間在籍したのですが、あまり大きな仕事はできませんでした。その後、企画部に移り、先ほどお話しした「日本鋼管と川崎製鉄の統合業務」を行いました。

——その後、リサイクルのお仕事もなさっておられますね。

**大下** 2009年に、リサイクル本部企画部長を拝命し、初めてEPC（設計・調達・建設）ではなく事業運営の分野に関わりました。当時、中国にペットボトルのリサイクル工場を建てて運営する、というオーナーサイドの仕事を初めて経験しました。結果的には実現しませんでした。10年後、後輩たちが日本で廃棄ペットボトルからペット原料を作る工場を稼働させてくれたのはうれしかったです。

## 常務執行役員になって、初めて海外プロジェクト事業を担当

——大下様のお仕事をずっと聞かせていただいていたのですが、海外プロジェクト事業に携わられたのは、いつからですか。

**大下** 常務執行役員になってからです。フィリピンやベトナム、インドネシアなど、東南アジアにおける下水道事業がターゲットでした。日本の専門エンジニアリング企業は、エネルギー関連のプロジェクトに注力していたので、水関係の事業は当社にとって有望分野でした。もちろん、スペインの企業など海外には、有力なライバル企業もいましたが。まずは、海外プロジェクト事業を担当できる



ベトナムで進行中の3つのプロジェクトと現地法人の合同報告会(2022年)



東京マラソン(2013年)

人を採用することから始めました。ようやく海外プロジェクト事業に携わることができて、非常にうれしかったですね。

——ところで、様々なお仕事をなされて、ようやく入社当時の希望を叶えられたとのことですが、エンジニアリング会社に入社して良かったと思われますか。

**大下** もう一度就職活動をしろと言われて、JFEエンジニアリングを選ぶと思います。エンジニアリング会社というと、「理科系の学生向き」というイメージがあるかもしれませんが、文科系の学生にとっても、経理、法務、営業といった職種だけでなく、国内か海外かといった活動地域、EPCかオーナーサイドか、など活躍の場は数多くあります。何をしたらいいのか分からない、何に向いているのか分からない、と悩んでいる人には、

エンジニアリング会社が良いかもしれません。ことに当社は、EPC事業と運営型事業を組み合わせることにより、収益性の向上と経営の安定を図っています。学生の皆様には、当社をお勧めします。

### 若い世代に伝えたい言葉

——最後に今までの経験を踏まえて、学生を含む若い方々にお伝えしたいことをお願いします。

**大下** まず若い方々に是非読んでほしい本があります。それは、1986年に出版されたかなり古い本なのですが、『エンジニアリング産業：構造と経営戦略』という本です。ここに書かれている「エンジニアリング産業の役割」は、当

時も今も変わっていません。GXやDXを推し進めるには、1社ではできません。複合的に産業や会社が集まる必要があります。その中で、エンジニアリング会社を中心となってマネジメントしていく必要があると思っています。

もう一つ若い方々にアドバイスするとすれば、「決断は重要だが、物事をあまりに早く決めすぎるな」ということです。周りの人の方が自分のことをよく分かっている、ということもあります。早急に決断をせずに、一旦深呼吸して深く考えることも必要な時があります。

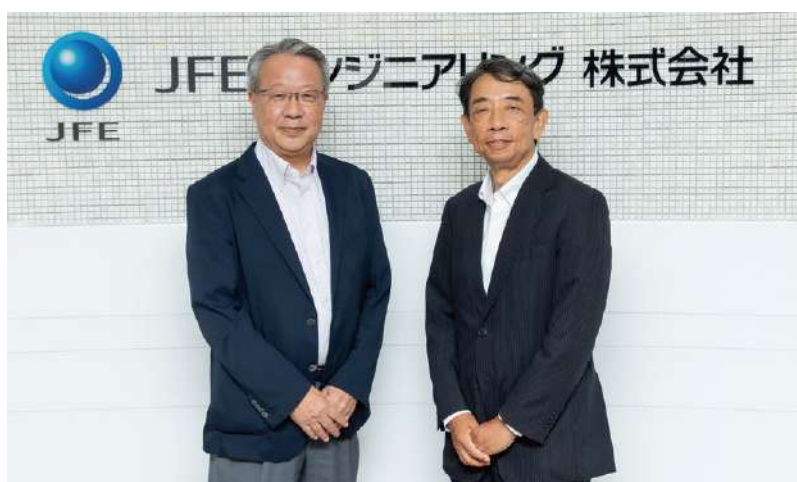
——本日はお忙しい中、大変ありがとうございました。

### インタビュー後記

大下元様に対する私の印象は、「とにかく明るい人」ということです。いろいろとご苦労もあると思いますが、周りの人にそれを感じさせない「人としての温かさ」があります。

インタビューの中では、マラソンやサーフィンなど趣味の話も伺ったのですが、字数の関係で割愛せざるを得なくなりました。65歳からサーフィンを始められたとのことですが、素晴らしいことだと思います。

聞き手：当協会専務理事  
前野 陽一



本資料の複製・転載・改変・再配布を禁止します。 No part of this document may be reproduced, reprinted, modified or distributed.

