

INTERVIEW #2

「水を届ける」その先に、つなぐべきものがある
——分散型水インフラで、「水の不平等のない明日へ」

松岡 徹 Toru Matsuoka



水という、人が生きるうえで最も根源的な資源。それを「いつでも、必要な場所で確保できる」仕組みとして実装しようとしているのが、Waquaである。

同社は、小型の造水・浄水装置を分散型で展開し、災害、紛争、離島、インフラ未整備地域など、水へのアクセスが制約される現場に向き合ってきた。単に水を運ぶのではなく、必要な場所で安全な水をつくり、使い続けられる状態をつくる。そこに、同社が目指す分散型水インフラの本質がある。

プライム上場企業で長く経営に携わり、収益部門の管掌、海外子会社の再建、IR、人事戦略にも関わってきた松岡氏は、なぜ今ベンチャーで水に向き合うのか。事業とインパクト、非財務価値、そして投資家やパートナーとの対話のあり方について聞いた。

—— まず、水を事業に選ばれた理由から伺えますか？

人として生まれたからには、誰かの役に立つ人生を送りたい。前職でも社会課題を解決する事業に携わってきましたが、では人の社会が前に進むうえで最も根源的なものは何か、と突き詰めて考えたんです。

人間も地球に生きる生物の1つで、そこに絶対に欠かせないものが水でした。世界を見渡せば、水に困っている人が圧倒的に多い。困りごとを

解決した量が大いほど、それは社会にとっての価値が大いということです。

そして私は、その価値はいずれ事業の成果としても返ってくると考えています。社会に必要とされる量が大い事業ほど、長く残る可能性がある。これは単なる理念ではなく、事業を考えるうえでの基本だと思っています。

—— その「困りごとが多いところ」を、どう絞り込んでいったのでしょうか。

水へのアクセスが突然断たれるのが災害や紛争、慢性的に制約されるのが離島やインフラ未整備地域です。水に本当に困っている場所はどこか、と考えると、最も切迫しているのは災害や紛争の現場です。

ちょうどウクライナで戦争が起きていた。災害で言えば、島国で、もともと水が通りにくく、災害も多い—フィリピンやインドネシアです。リソースの限られたベンチャーですから、困りご

との大きさ、切迫度、そして実装可能性を見ながら、優先順位を決めていく必要があります。

結果として、ウクライナ、フィリピン、インドネシアという順番になりました。フィリピンでの取り組みは、経済産業省の令和6年度補正「グローバルサウス未来志向型共創等事業費補助金(小規模実証・FS事業)」にも採択され、現地FSを通じて事業化の可能性を具体的に検証しています。

松岡 徹(まつおか とおる)

株式会社Waqua代表取締役CEO。株式会社技研製作所にて27年在籍。国内外の収益部門を担当し、同社の過去最高益に貢献。取締役、常務執行役員を歴任。米国子会社代表として事業再建を主導し、就任後1年で黒字化を実現。海外拠点戦略、IR、人事戦略にも従事。MBAおよび工学バックグラウンドを有する。2024年9月よりWaqua取締役。2025年9月、代表取締役CEOに就任。

Waquaでは、「水の不平等のない明日へ」を掲げ、必要な場所で安全な水を確保できる分散型水インフラの実装に取り組む。海水淡水化・水処理技術とIoTによる遠隔監視を組み合わせ、離島・災害対応・防衛用途・ウクライナ復興支援・グローバルサウスなど国内外のプロジェクトを推進。技術、ビジネスモデル、官民連携、現場運用をつなぎ合わせ、従来の中央集権型インフラでは届きにくい地域にも、持続的な水インフラを届けることを目指している。多摩大学大学院にて経営情報学を修め、MBAを取得。修士論文は優秀論文に選定。

—— ウクライナでは、すでに現地での展開が始まっているそうですね。

ブチャ市のメンタルヘルスセンターへ、可搬型の浄水・造水装置を寄贈しました。医療や衛生環境には清潔な水が欠かせませんから、現地は本当に喜んでくれました。

ただ、私たちにとって重要なのは、そこで終わりではないということです。そこから分散型の実証へと話が広がり、現地のパートナーや政府機関とも連携しながら、復興支援に向けたニーズ調査を進めています。さらに、現地自治体からはオ

ファーレーターもいただいております、公共機関を対象とした小型分散型の上水システムの実証も計画しています。

災害や紛争の現場で痛感するのは、中央集権型インフラの弱さです。一箇所の水をつくって配管で配る仕組みは、その一箇所が壊れれば、すべて止まってしまう。平時には効率的でも、災害や有事には大きな脆弱性になります。

—— 分散型は、その弱さへの答えだと。

そうです。小さな装置を各地に分散すれば、こちらが駄目でもあちらが生きている。リスクが分散されるんです。投資のポートフォリオと同じ発想ですね。

ただ、装置が200、300と増えれば、今度はどう管理するのかという問題が出てくる。インフラは全体をきちんと管理できてこそインフラですから、各地の装置をIoTで束ね、水質や稼働状況を一箇所ですべて把握できるようにする。そこまでできて、はじめて新しい形のインフラになる。

エネルギーについても同じです。化石燃料に依存するだけでは、災害や有事に弱い。太陽光

などの再生可能エネルギーと組み合わせることで、一つひとつの拠点が独立して水の環境を整えられる世界を目指しています。

そして、当社が目指しているのは、装置を導入して終わりの事業ではありません。保守、消耗品、遠隔監視、現地パートナーによる運用支援まで含めて、長く使われる水インフラとして事業を設計しています。水は一度導入すれば終わりではなく、使い続けられてこそ価値があります。そこまで含めて実装することが、当社の役割だと考えています。



—— 近年は、こうした分散型の水インフラが、
経済安全保障やレジリエンスの文脈でも注目されています。

ええ。災害や有事にも止まらない仕組みという
意味で、まさにそこに重なります。水は、生活に
も、医療にも、産業にも、地域の存続にも関わる
最も基礎的なインフラです。そこが止まると、社
会全体が止まってしまう。

レジリエンスという言葉は、単に災害に強いと
いう意味だけではなく、環境変化や危機が起き
ても、生活や事業を止めない力だと捉えています。
当社の場合、水を必要な場所で確保できる
ようにすることで、地域や顧客のレジリエンスを
高めることができます。

同時に、そうした厳しい現場に向き合うことは、
当社自身の強さにもつながります。災害、紛争、
離島、インフラ未整備地域では、電源、水質、
保守、人材、輸送、コストなど多くの制約があり
ます。その現場で使われることで、製品、運用、
保守、遠隔管理、パートナー形成力が鍛えられ
る。その経験は、後発企業には簡単に模倣でき
ない競争優位になると考えています。

—— お話を伺っていると、技術そのものの話があまり出てきませんね。

技術は、目的をかなえるための手段なんです。よ
く言われる、顧客が欲しいのはドリルではなく「穴」
だ、という話と同じです。私たちがやりたいのは、
水に困っている人へ安全な水を届けることです。

もちろん、自社の技術を磨くことは非常に重
要です。ただ、それを目的化してはいけません。必
要であれば、志を同じくする技術やパートナーと
も組み合わせる。より多くの人に、より確実に水
が届くなら、そのほうがいい。

だから私たちは、技術を磨くと同時に、それを
社会に届けるための関係づくり、運用づくり、事
業モデルづくりに力を注いでいます。技術だけ
では水は届きません。技術を現場で使える形に
し、保守し、継続し、地域に根づかせるところま
で設計して、はじめて社会に実装されたと言える
のだと思います。

—— 「社会にインパクトを与える事業」と「収益を上げる事業」は、両立すると。

むしろ、本来は1つのものだと思っています。会
社はそもそも、社会を良くするために存在する機
能ですから、社会へのインパクトと事業の成果
は切り離せないはずです。

ただ、私は「社会インパクト」という言葉を、事
業の外側にある特別な社会貢献として捉えてい
るわけではありません。社会の困りごとを解くこ
とそのものが事業であり、その困りごとが大きい

ほど、事業としての価値も大きくなる。Waquaの場合、それが水へのアクセス制約です。

水へのアクセス制約が大きい場所ほど、当社の事業価値は高くなります。その現場で実装を重ねるほど、技術、運用、保守、遠隔監視、パー

トナー網が蓄積される。その蓄積が競争優位となり、将来の収益機会につながる。インパクトが収益か、ではなく、社会課題の解決と事業成長が同じ仕組みから生まれるように設計することが重要だと考えています。

——— とはいえ、その価値を投資家に伝えるのは、容易ではないのでは？

そこは、上場企業の頃とは勝手が違いますね。プライム上場企業で経営に携わっていた頃は、財務の項目が標準化され、投資家の側も見方がある程度揃っていました。ある意味、言葉を置き換えなくても通じたんです。

ところが非上場の世界は、投資家の関心も評価軸もさまざまで、揃っていない。だから、自分たちの考えや価値を、相手に伝わる形に置き換えて、橋を架けていく必要があります。ここには確かに手間がかかります。

当社の価値は、短期の財務数値だけでは見えにくい部分があります。しかし、現場での実装力、官民連携、現地パートナーとの信頼関係、遠隔管理データ、保守体制、そして一つひとつ

のプロジェクトを通じて蓄積される関係資産は、将来の財務価値につながる重要な非財務価値です。

特に、関係資産は簡単には数値化できません。どの現場に入り、誰と信頼関係を築き、どの行政やパートナーと次の一步を進められるのか。それは財務諸表にはすぐには表れませんが、将来の事業機会を生む非常に大きな資産です。

投資家との対話では、それらをどう事業計画や成長戦略に翻訳していくかを重視しています。資金調達のために説明するだけではなく、外部の視点を通じて、当社の非財務価値をどう将来の財務価値に変えていくか。その対話を経営に還流させることが大切だと思っています。

——— その手間は、省けないものですね。

省いてはいけないところだと思っています。むしろ、その橋を一本ずつ架けていく作業こそが、ベンチャーにとっての関係づくりそのものなんです。

私が向き合っている投資家の方々は、経済的な自立と社会的意義の両立を非常に重視されています。期待の水準が高いぶん、伝える側の

橋渡しも丁寧であるべきですし、そこに応えていくことが、長く支えてくれる仲間を増やしていくことにつながります。

上場企業で経営に携わってきた経験からも、事業は財務だけで語りきれものではないと感じています。一方で、非財務価値を非財務のまま



にしても、投資家やパートナーには十分に伝わらない。現場での実装力や関係資産を、どう収益モデル、成長戦略、資本政策へ接続す

るのか。そこを言語化し、経営として実行することが、今の私の役割だと考えています。

—— 最後に、共に事業を進める相手を、どう見極めていますか。

話していて、主語が「私」なのか「私たち」なのか。そこをよく見えています。向かう方向が同じで、信頼できる相手とは、深くまで付き合う。水のように社会の仕組みと深く結びついた事業は、1社だけでは決してなし得ません。

投資家も、技術パートナーも、現地行政も、保守を担う事業者も、現場で水を使ってくださる方も、みな大切なステークホルダーです。その一人ひとりと丁寧につながり、思いを同じくする仲間を増やしていく。

それは単なる人間関係ではなく、当社にとっての重要な関係資産です。分散型水インフラを

社会に実装していくためには、技術だけでなく、信頼、現場理解、官民連携、運用体制、そして長く続くパートナーシップが必要です。

「水の不平等のない明日へ」という言葉を掲げる以上、私たちは水を届けて終わりではなく、その地域で水が使い続けられる仕組みをつくりていかなければなりません。そこにこそ、社会へのインパクトと、事業の持続的な成長の両方が生まれるのだと思っています。