



TOYOTA TOMOYA

豊田知八

保津川遊船企業組合代表理事

先は見えずとも道は続く

——保津川下りとともに歩んだ三十年——

京都・嵐山——風光明媚な景勝地として知られるこの場所は、保津川下りの着船場でもある。櫂と竿と舵、人の手だけで激流をくぐる四百年の技。その先頭に立つのが、保津川遊船企業組合の代表理事・豊田知八さんだ。業界紙の記者から船頭へ。やがて組合の理事として経営手腕を発揮するも、コロナ禍を迎え、さらに二〇二三年には転覆による船頭の死亡事故という組合存続の危機に直面。しかし、そこから奇跡のV字回復を果たし、いま、保津川には世界中から旅行者が押し寄せる。昨年は百三十力国から二十五万人が訪れた。川とともに生きる一人の男の激流のような半生をたどった。



【とよた・ともや】

1966年、京都府生まれ。95年、新聞記者から船頭へ転職。現在、保津川遊船企業組合代表理事のほか、保津川のごみ問題に取り組むNPO法人「プロジェクト保津川」副代表、京都大学の東南アジア研究所で連携研究員を務め、保津川を開いた京の豪商・角倉了以の経営思想を、現代の経営学の言葉で読み直そうとしている。

京都府亀岡市の乗船場から嵐山まで、約十六キロ。岩を縫い、瀬を越え、渦をかわしながら、船は人の手だけで川を下っていく。

「日によって、コースが変わるんです。きょうは、どの瀬がどう流れているか。それを読んで、一番流れているところへ船を入れていく。動力はありませんから、流れをうまく取り込めなければ、すぐ後ろの船に追いつかれてしまう」

そう語る豊田さんは、この道三十年のベテラン船頭であり、四百年続く保津川下りの船頭を束ねる組合の経営者でもある。だが、その出発点は、川とはまるで縁のない世界だった。

二十代の挫折と再生

大学を卒業後、豊田さんは新聞記者を志望した。「世の中のことが知りたかった。それには現場に飛び込むのが一番早いと思ったん

です」。採用されたのは建設関係の専門紙。時はバブル絶頂期。建設・開発業界は、最も活気のある世界だった。

「一年目、二年目は飛ばしていましたね。取材をすれば、いろんな裏の事情まで耳に入ってくる。最初はとても面白かったです」

だが、次第に激務が体を蝕んでいった。倦怠感に苛まれるも休む暇はなく、ついに体が悲鳴を上げた。呼吸ができない。夜も眠れない。病院に行っても治らず、体を丸めてうずくまるしかない日々。記者になって五年目のことだった。

実家は天理教の布教所だった。父親に相談すると、「そろそろ、修養科へ行く時期じゃないか」と。修養科とは、天理教信者が奈良県天理市にある天理教教会本部で、約三カ月間、人生の修養をするところ。「生きながらにして生まれ変わる場所だ」と聞かされている。どのみち仕事は休んでいる。父の言葉に従って、万全でない体のまま、豊田さんは修養科の門をくぐった。

そこで待っていたのは、意外な心の解放だった。

「誰でも若いころは、仕事、肩書、学歴などで自分を武装するじゃないですか。それを全



乗船場から出発する船に、「いってらっしゃい」と笑顔で手を振る。インバウンドの波を的確に捉え、日本の美しい自然と伝統的な川下りを楽しむ外国人観光客で活気に満ちた光景に、豊田さんの思い描いた未来への道が重なる

部取り払ったとき、自分って一体何なんだろう、と考えました。そして、だんだん『ああ、これが素の自分なんだ』というものが見えてきたんです」

周りには、自分よりはるかに重い病を抱えながら、「きょうは体の調子がいい」と、生きていること自体を喜ぶ人たちがいた。豊田さんも、薬に頼らずとも過ごせるくらいに体調は戻っていった。そして何より、一つの言葉が人生の方向を変えた。

「それまで私は、物事はなんでも『為せば成る』と思っていたんです。どんなことでも強い意志を持って行動すれば、必ず実現できると。でも修養科で、『成ってくるのが天の理』という言葉を教えてもらった。ああ、そうなんだと腑に落ちた。すると、肩の力がすうっと抜けたんです」

修養科を了えたあとも豊田さんは天理に残り、さらなる修養に励んだ。その間に、生涯の伴侶となる女性との出会いがあった。

「修養科へは休職して行ったのですが、元の職場に私の居場所はなく、価値観が変わった私は前の仕事に魅力を感じなくなっていた。だから辞めました。それで無職になったので、天理に残ったんです。結局、一年近くお世話

誰でも若いころは、仕事、肩書、学歴などで自分を武装するじゃないですか。

それを全部取り払ったとき、

自分って一体何なんだろう、と考えました。

そして、だんだん「ああ、これが素の自分なんだ」

というものが見えてきたんです。



になりました。いまでもそうですが、天理はゆっくり時間が流れている気がして、なんとも居心地が良かったのです。おかげで妻にも出会えました」

どこの馬の骨とも分かんやつが

結婚は決まっていたが、仕事はまだなかっ

た。そんなときに父から、保津川で船頭を募集していると聞いた。

「もともと父は船に関係した仕事をしていたので伝手があったのでしょう。私も川育ちですから、やってみたいと思ったのです」

採用の面接を受け、修行を許された。

保津川下りの船頭は、江戸の世から保津の集落が世襲で守ってきた仕事である。門戸が

開かれたのは平成三年のこと。豊田さんはその初期に飛び込んだ、正真正銘のよそ者だった。

「当時の船頭は皆、昔から付き合いのある顔なじみ同士ですから、私みたいなよそ者は『こんな、どこの馬の骨とも分かんやつが』と言われる世界です。えらいところに來たな、と思ったこともありました」

保津川の船は三人一組で櫂・竿・舵を操る。修行は二年かけて、すべての持ち場を体に叩き込まれる。櫂を握る手には血豆ができ、破れて皮がむける。舵を切り、竿を差すタイミングもなかなかつかめない。失敗するたびに、客の前でも容赦なく叱責が飛ぶ。夜は師匠の家に呼ばれ、船の流し方を延々と説かれた。時には妻も呼び出され、船頭の夫を支える嫁の心構えまでも諭された。

「船頭は一生が勉強や」

師匠の言葉から、船頭は仕事ではない、生き方そのものだと思えた。

「また、『川の怖さを知れ』とも教わりました。俺の腕でと慢心をするなど。川は恵みを与える母なる川やけど、時に試練も脅威も与える。自然は、畏怖すべきものなんです」



SDGsの先駆け 「保津川モデル」

豊田さんは、環境活動にも取り組んでいる。二〇〇〇年ごろ、ペットボトルで汚れた川を見かねて、たった二人で始めたゴミ拾い。「あんなことして何になる」と笑われながら続けるうち、仲間が増え、NPOになり、ゴミの発生源を可視化する調査は、ついには日本初とされる亀岡市の「プラスチック製レジ袋提供禁止条例」に結実した。海外メディアが取材に訪れ、その歩みは「保津川モデル」と呼ばれるまでになった。

「大きなことを目指して始めたんじゃないんです。目の前のゴミを一つ減らす、最初はそれだけでした。小さな小さな動きが社会を変えることがある。無駄なことなんか、何もないんですね」

取材協力＝京都嵐山温泉「渡月亭」<https://togetsutei.co.jp>

いまや乗客の大半をインバウンド客が占めている。そのため、受付から乗船まで、言葉が分からなくても不安を抱かせない工夫を随所に施している。



流れを読む――

経営という、もう一つの川

やがて一人前の船頭となった豊田さんは、船頭たちを束ねる組合の経営という、もう一つの川を下り始める。二〇一三年に専務理事、二〇一五年に代表理事に就任。その目が見ていたのは、海の向こうだった。

台湾からの観光客の訪問をきっかけに、自ら現地の旅行会社を営業に回った。そこで聞いた「最近団体客が集まらない。みんな個人で旅行している」というひと言に、時代の変わり目を感じ取る。それまでの保津川下りの営業は旅行代理店を通じた団体客によって成り立っていた。

やがて世界中がコロナ禍にのみ込まれた。客足の途絶える間に、豊田さんは海外の予約プラットフォームと提携し、検索画面からそのまま船の座席が取れる仕組みをつくり上げた。川に船は出ていない。それでも、まだ見ぬ流れを読んでいた。

また、豊田さんには研究者の顔もある。大学の研究員として保津川の舟運史しゅうんしを掘り起こし、戦国末から江戸初期に活躍して保津川を開いた京の豪商・角倉了以すみのくらりよういの公益を重んじ

る経営思想を、現代の経営学の言葉で読み直すうとしている。

「社会の課題を解決して利益を上げる――いまアメリカが最先端やと言うてる経営学は、角倉了以が四百年前に、この川でやっていたことなんです」

二〇二三年の事故―― 責任を一身に引き受ける

コロナ禍の規制が解けた瞬間、仕込んでおいた仕組みが動き出した。予約件数は一気に跳ね上がり、保津川は観光業のどこよりも早く客を取り戻す。

「まさに『やった！』という感じでした」
その最中だった。二〇二三年三月二十八日、保津川下りの船が転覆し、二人の船頭が亡くなった。

「川の怖さを知れ」――三十年前、師匠が繰り返した言葉が、最も惨い形で現実になった。「コロナのときは、私たち船乗りも犠牲者でした。でも、あの事故は立場が全然違った。会社はもう風前の灯ともしびでした」

ワイドショーは豊田さんの顔写真入りのフリップを用いて事件を報道した。深夜、事務所を出ようとすれば、そこに報道陣がいる。

かつて、そちら側の人間だっただけに、逃げようがなかった。

「再開は不可能」「もうやめるしかない」。そんな声を、豊田さんは幾度となく浴びた。

「コロナのときはまだ余裕がありましたよ。いつかはなくなるから、そのために準備をしよう、いまできることをやっておこうと、前向きな気持ちがありました。事故はもうどうしようもない。毎朝起きるたびに、夢であってほしいと思っていました」

生還した乗客のなかには、船頭に助けられた経緯を語る人がいた。だがある新聞は、同じ証言から「怖かった、死ぬと思った」という言葉だけを見出しとして切り取って、「事故を美化してはならない」と書き立てた。

「私たちは、一度も美化なんかしていません。ただ、反省するしかない」

事故に対する記者会見で、豊田さんは一つのことを己おのれに課した。「誰のせいにもしない」ことだ。

「全部、自分の責任として受ける。リーダーは責任から逃げてはいけない。誰かに転嫁したところで、逃げられるわけがないんです」
会見に弁護士は付けず、「分かることは全部答えます」と宣言して、記者の手が拳がら



TOYOTA TOMOYA

先のことは分からない。けれども、きつと道はある。
自分の思い通りにならなかったとしても、
違う何かを得られるはず。
すべては導かれているがゆえのこと。



■保津川下り

丹波亀岡の乗船場から、京都の名勝・嵐山まで約16キロの渓流を、約2時間で下る舟下り。山桜や新緑、ツツジ、紅葉、そして雪化粧……。四季を通じて保津渓谷の美しい景色が楽しめる。

※詳しくはホームページをご覧ください。



紹介ムービー



なくなるまで質問を受け続けた。けがをした乗客のもとへは九州から青森まで、何度も通った。「一人でも『まだあかん』と言われる間は、絶対に再開しない」。全員の許しを得るまで、船は動かさなかった。

その極限で豊田さんを支えたのは、信仰だった。

「いいことも悪いことも、日々起こることは偶然ではなく、すべて神様の導きだと思っています。あの事故も、私への何らかのメッセージであり、その先に、何か私にできること、望まれていることがあるのではないかと、そう考えることができました。信仰がなかったら、立ち上がれなかったと思います」

信用はゼロ……いや、マイナスからの再出発。そんななか、豊田さんは乗船料の値上げを断行する。専門家は口々に「値下げしても乗ってくれるかどうか分からないのに、正気じゃない」と忠告した。だが豊田さんは、市場を海外へ振り切り外国人旅行者に正当な対価を払ってもらい、その収益で国内の信頼回復に手を打ち続ける方針を採った。組合の仲間には数字を見せて根気よく説得した。

読みは、当たった。コロナ禍のさなかに組み上げた仕組みが、世界的なインバウンドの



波と重なったのだ。

「まさに神業ですよ。方向は決めたけど、うまくいくかどうかなんて分からない。『人事を尽くして天命を待つ』——やるべきことをやって、待つ。経営とは、そういうものだと思います」

流れに乗りながら、流されない

記者から船頭へ。船頭から経営者へ、研究者へ。コロナ、そして事故からのV字回復。いま活況を呈する保津川を前に、豊田さんは「まさに川下りそのものです」と笑う。「私は何事にも計画は大切にするんですけど、信じてはいないんです。結局、川と一緒に、先の流れがどう変化するか分からないから、その時々に合わせていく、ということなんです」ただ、流れ任せとは違う。流れに乗るだけ

では船は必ず岩に当たる。だからどこかで竿を差し、舵を切る。

「流れに乗りながら、流れに流されない。これは船頭も、経営も、人生も、全く一緒です」その時々、目の前の課題に懸命に向き合う先に、未来への道がつながると豊田さんは言う。

「先のことは分からない。けれども、きつと道はある。自分の思い通りにならなかったとしても、違う何かを得られるはず。すべては導かれているがゆえのこと。だから事故以来、お願い事は一つだけです。『神様、きょうも導いてください』」

保津峡の四季は美しい。桜が咲き、若葉が茂り、紅葉が散って土に還り、また芽吹く。山はその繰り返しを、毎年、たがうことなく続けている。

「こういう自然の姿、移ろいのなかに神の働きを感じるんです。原始の人はみんな感じていたんじゃないでしょうか。私たちは近代的になって、その感覚が鈍くなったのかもしれない」

きょうも保津峡に、竿と櫂の音が響く。その船先で豊田知八さんは、導かれるままに川を下っていく。