

對了， 就來賣葉子！ 樹葉變事業！ 你不知道的「谷底成功術」

橫石知二 著
Yokoishi Tomoji



そうだ、葉っぱを売ろう！
這世上再也找不到這麼快樂的工作了！

日本朝日電視台新聞節目
「報導Station」播出後引起熱烈迴響！

Newsweek日本版選為
「改變世界的百大創業家」

這是一個貧窮村落重生的真實故事。

一片葉子能賣多少錢？
鄉下阿嬤的時薪就連銀座媽媽桑也羨慕！
看似不具生產力的物與人，在一個名不見經傳的熱血青年的帶領下，
創造出年近32億日圓的另類經濟奇蹟。

對了，就來賣葉子！

そうだ、葉っぱを売ろう！

横石知二◎著
張凌虛◎譯



致富館 181

對了，就來賣葉子！

そうだ、葉っぱを売ろう！

作 者：橫石知二

譯 者：張凌虛

總編輯：林秀禎

編輯：陳靜修

校 對：林秀禎

出版者：英屬維京群島商高寶國際有限公司台灣分公司
Global Group Holdings, Ltd.

地 址：台北市內湖區洲子街88號3樓

網 址：gobooks.com.tw

電 話：(02) 27992788

E-mail：readers@gobooks.com.tw（讀者服務部）
pr@gobooks.com.tw（公關諮詢部）

電 傳：出版部（02）27990909 行銷部（02）27993088

郵政劃撥：19394552

戶 名：英屬維京群島商高寶國際有限公司台灣分公司

發 行：希代多媒體書版股份有限公司/Printed in Taiwan

初版日期：2009年6月

Soda, Happa wo Urou!

Copyright © 2007 Tomoji Yokoishi

Chinese translation rights in complex characters arranged with Softbank Creative Corp., Tokyo through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo and Future View Technology Ltd., Taipei.

Complex Chinese translation copyright © 2009 by Global Group Holdings, Ltd.

All rights reserved.

凡本著作任何圖片、文字及其他內容，未經本公司同意授權者，均不得擅自重製、仿製或以其他方式加以侵害，如一經查獲，必定追究到底，絕不寬貸。

◎版權所有 翻印必究◎

國家圖書館出版品預行編目資料

對了，就來賣葉子！/橫石知二著. -- 初版. --

臺北市：高寶國際，2009.6 面；

公分 --（致富館；181）

譯自：そうだ、葉っぱを売ろう！

ISBN 978-986-185-312-3(平裝)

1. 農村副業 2. 成功法 3. 日本

431.29

98007681

前言

媒體曾以「葉子事業的創辦者」、「振興地方農村的推手」、「創造凋零農村的奇蹟」等標語介紹筆者的事蹟。雖然筆者內心對目前的成果頗感自豪，但各方的溢美之詞，令筆者實愧不敢當，總要擦著汗連忙解釋：「別這麼說，能有這樣的成果，簡直就跟作夢一樣。」

德島縣上勝町這個農村，僅有兩千多人，在四國境內是人口最少的鄉鎮，今日能有如此不錯的成果，這都要歸功於共同經營葉子事業的老奶奶們、農協與町裡的居民、遇見的多位貴人，以及我的主人和家人。

所謂的「葉子事業」到底是什麼呢？筆者猜想一定會有讀者感到疑惑吧？它是農業事

業之一，主要由農家栽種、販賣，用來點綴裝飾日本料理的時令葉子、花朵、野生植物等，並在季節之初出貨至蔬果市場。

野地的葉子或花雖然不能食用，但特意裝飾在料理上，正可表現出日本人鍾情大自然，重視季節感的情懷。

在日語中，一般將日本料理的盤飾稱為「妻（Tsuma）」或者「妻物（Tsuma mono）」¹，我一直到二十八歲才知道這個詞彙。在此之前，每每看到裝飾在生魚片上的青紫蘇葉與食用菊，或者祝賀用的紅豆飯上的南天竹葉，都會覺得那本來就是該有的東西，完全不會去留意。

不過，在二十一年前，因為某件事的發生，我初次體會料理中的裝飾葉子價值有多麼

¹ 盤飾是美食藝術的表現，也是讓食物加乘的利器，通常以圍邊、碟頭擺件的方式表現，可區分為西式、日式、中式排盤裝飾，以及瓜果盅切雕、簡易水果盤切雕、飲品杯飾切雕等。妻物則是專屬於日式料理的「盤飾」材料。

高，在深受衝擊之後，突然靈光一現，腦中浮現出：「那麼就來賣葉子吧！」的念頭。那也是我頭一次聽到「妻物」這個詞彙。在那之後，我就和上勝町農家的老奶奶們一起努力開發，將町內生產的葉子與花商品化，並且取名為「彩」。

上勝町是個人口高齡化且嚴重流失的村落。當初之所以想到把葉子當成事業來經營，也是因為不斷地思考是否有農村女性或年長者也能輕鬆勝任的工作。葉子的重量輕，即使是上了年紀的老奶奶們也能輕鬆處理。上勝町雖然沒有都市繁榮，但是擁有好幾座山頭。所以當靈機閃現時，我就深信「這一定行，會成功的！」

但是，一開始事情並未如想像中那麼順利。

目前「彩」系列的商品，大多數是全年都可出貨的南天竹葉、裏白、竹葉、青楓、葉蘭以及當令植物的葉子，另外還有梅花、桃花、櫻花、繡球花、山茶花等當令花類，甚至蜂斗菜、檉木芽、薤白、蕨類等山菜，約有三百二十種。

每一戶農家都是業主，皆由老奶奶們親自採收葉片，再整齊地裝入食品包裝盒後送往農協。接著，經由農協出貨至全國各地的蔬果市場，最後再送至日本料理店、溫泉旅館、飯店、便當工廠等等，裝飾全國的料理。

每個包裝盒大約可以裝十幾片葉子，出貨價格在二百五十到三百日圓之間。現在年銷售額達二億六千萬日圓，成為上勝町的代表產業。由於販賣山上的葉子是一項特殊的事業，町裡老奶奶們的收入相較過往也大為提升，因而受到媒體高度的關注，報紙、電視、雜誌等不斷前來取材報導。

託媒體的福，目前每年特地來上勝町參觀的人數，已有四千人之譜，幾乎是町內人口的兩倍，他們來自全國各地，甚至也有外國人。

如何栽培葉子作為商品？銷售通路如何架構？到底用什麼方式能讓凋零的山村重生？他們都希望能得到這些問題解答的秘訣。

但是，因為觀摩的時間過短，或許沒辦法觸及答案的核心。

此外，如果只將「彩」事業視為一個「系統」，只把葉子當成商品的話，可以說是沒辦法發現這項事業成功的秘訣。因為把「系統」與「商品」當成出發點是不太正確的。

為了讓大家能清楚瞭解「彩」事業是如何創立，本書將採取自傳體的方式，詳細敘述自筆者最初來到自己未曾聽聞的上勝町，一直到「彩」事業如何跨出一大步的過程，並說明曾遭異常寒流襲擊而陷入谷底的上勝町，究竟是以何種方式重生。

然後，第七章與第八章的內容，則是筆者從上勝町的經營模式中整理出來的心得，這些建議雖有僭越之嫌，但期盼能對社會有些許助益。目前，日本各地的小型鄉鎮或村落，多半都面臨著嚴峻的考驗，即使是接二連三出現財政赤字的情況，也不會讓人覺得驚訝。不過，無論鄉鎮或村落位於何處，如果懂得活用該地具有價值的資源，那麼必定就能創造出奇蹟。

本書以「彩」事業為例，敘述上勝町重生的過程，並介紹植基於「彩」事業經驗的營運模式，若能對各位讀者有所幫助，筆者不勝快慰之至。

前言

3

第一章 到了一個不得了的農村

① 二十歲來到上勝町

14

② 受到嚴重打擊的農村

25

③ 柑橘因異常寒流而全部陣亡

32

第二章 對了，那就賣葉子吧！

① 從谷底重生

38

② 一年工作四千五百個小時

45

③ 這種葉子？

50

④ 葉子變成錢了！

55



第三章 把葉子變成錢之前

- ① 用自己的肚子去學
- ② 薪水連一塊錢也沒給家裡
- ③ 彩事業創立了！

第四章 彩事業迅速成長

- ① 銷路大增後的苦戰
- ② 料理店的觀摩與講習會
- ③ 葉子帶來改變
- ④ 全國首創導入防災無線電

第五章 轉機到來

① 辭呈

② 請願書

③ 特別的轉職

④ 第三部門公司的設立

第六章 彩事業與重生的農村

① 使用電腦的老奶奶們

② 媒體、觀摩、得獎

③ 心肌梗塞發作九死一生

④ 充滿笑容的農村

157 150 144 134

129 123 115 110



第七章 成功的秘訣

- ① 現場主義
- ② 以女性及高齡者為主角
- ③ 培養「氣」
- ④ 建立組織
- ⑤ 直攻目標、創造局面、製造漩渦
- ⑥ 把「憂點」變優點
- ⑦ 人與人之間的羈絆
- ⑧ 「彩」的命運

第八章 來自上勝町彩事業的建議

- ① 打造一個人人都能工作的社會
- ② 真正的福祉
- ③ 農村是個條件非常有利的地方
- ④ 「彩」是生存的意義
- ⑤ 同心協力的重要性
- ⑥ 播下夢想的種籽

後記

第 1 章

到了一個不得了的農村



二十歲來到上勝町

由我擔任負責人的「彩株式會社²」，位於德島縣勝浦郡，一個叫上勝町³的小農村裡。「彩株式會社」是上勝町挹注七成資金設立的「第三部門⁴」公司。

從德島市中心前往上勝町，約莫需一小時的車程。這個小農村位於標高一百公尺至七百公尺的山腰地帶，有五十個大小村落星羅棋布。總面積有九成是崎嶇的山林地，地勢平坦的區域很少。實際上，上勝町居民並不把鄰居叫做「隔壁」，通常按地勢高低分別稱為「上面」或「下面」。

2 原文為「株式會社いろいろどり」，亦可譯為「彩股份有限公司」，由於國內相關雜誌或新聞多用「彩株式會社」的譯法，故本書亦譯成「彩株式會社」。網址：www.idori.co.jp

3 「町」是日本地方公共團體的一種，與日本的市、村具有同樣地位。相當於我國的鄉鎮公所。

4 所謂的第三部門（書內原文：第三會社；The third sector）係指在第一部門（公部門，Public sector），與第二部門（私部門，Private Sector）之外，既不歸屬政府單位，又非一般民營企業的事業或單位總稱，通常具有公益目的，不必向政府納稅。

根據二〇〇七年的統計，上勝町人口總數為二千零四十九人。而在一九五〇年時，人口總數為六千三百五十六人。在五十七年間，人口減少為原本的三分之一。也是在四國地區的四個縣裡「人口最少的町」。但是，其實最近人口已經不再減少了，相較於二〇〇五年的一千九百五十五人，人口反而增加了將近一百人左右。

六十五歲以上人口占總人口數的比率，也就是所謂的高齡化率⁵，大約是百分之四十八左右，在德島縣境內共二十四個市町村中排名第一。每兩人就有一人為高齡老人。根據二〇〇五年的統計資料，農家總數是四百零一家，農家比率大約是百分之五十一。呈現人口過少與高齡化的現象，可說是目前典型的農村形態。

「彩株式會社」在此地經營農產品、資訊通信系統軟體的企畫與販賣、觀光導遊、以及經營諮詢等各項業務。具體描述的話，公司業務是以企畫開發與販賣經銷「彩」的主力

5 根據日本二〇〇八年版的「高齡社會白皮書」，日本六十五歲以上的人共有兩千七百四十六萬人，佔總人口比例為百分之二十一點五，目前臺灣老年人人口占總人口的百分之十四點四左右，正在不斷老化中，可供作參考。

商品「妻物」（裝飾料理用的花葉）為核心，讓「彩」事業創立的資訊通信系統，也能被引進他縣境內的農業地區。

此外，除了「彩」主力商品以外，公司也協助柑橘類。（柚子、酸橘、柚柑）調味產品與香菇的販賣，協助上勝町產地直銷市的營運，以及前往町內觀摩等等。

因為老奶奶們靠著賣葉子的生意賺大錢的故事，讓「彩」事業體至今不知道被國內外媒體報導過多少次，儼然成為代表上勝町的大型產業，在日本全國聲名大噪。「彩」事業體的發展，也讓整個上勝町變得朝氣蓬勃，並達成了零垃圾運動、梯田認養制度、上勝藝術計畫、打工渡假等町內的獨特成果。結果使得“U-Turn”⁷與“I-Turn”⁸的人口回流現象增加，町內人口不再遞減。「能在這裡出生、定居真是太好了。」居民以充滿朝氣的上勝

6 在日本，柑橘類水果主要被分為三大類型：一、蜜柑類：果皮薄而鬆，帶有甜味，如溫州蜜柑、潮州柑便是這一類；二、文旦類：果皮較厚，味道較蜜柑類酸一些，如沙田文旦；三、香酸柑橘類：果實小而皮薄，香味濃郁，在三大類型的柑橘類水果中味道最酸，人們鮮少直接食用的柑橘類水果，如萊姆、檸檬、酸橘、柚柑等皆為此類。

7 U-Turn：指移回出生地居住的人口回流現象。

8 I-Turn：指其他從別的出生地前來居住的人口回流現象。