

創業130年を超える老舗弁当屋「株式会社東華軒」に聞く

# 創業家としてのプライドをかけた 若社長の挑戦



代表取締役社長  
飯沼佑典さん

1888年(明治21年)に東海道線で初めて駅弁を提供したとされる株式会社東華軒。現在43歳の飯沼佑典さんは、家業を継ぐべく2年前に神奈川県の実家に帰り、このたび、代表取締役社長に就任しました。旅人に愛される美味しい駅弁事業を継承しつつ、未来を見据えて新たにどんなことに挑戦していこうとしているのか、お話をうかがいました。

駅弁といえば、広島の特産を使ったかきめしや、山形名物のいも煮弁当など、ご当地の選りすぐりの食材を使ったものから、名物料理まで、種類や個性も豊富。日本では140年の歴史があるそうです。諸説ありますが駅弁の始まりは、1885年(明治18年)、宇都宮駅で販売されたのが最初といわれています。当時の弁当は今と違って、ゴマ塩をふったおにぎりとたくあん2切れというとてもシンプルなものでした。

東海道線初の駅弁も同様に、おにぎり2つと香の物を竹の皮で包んだものだったそうです。販売を始めたのは、神奈川県の実家津村(現：小田原市)で旅館業を営んでいた、飯沼現社長の先祖の飯沼ヒデさん。当時、国府津村には東海道線の敷設や駅の工事のために全国から集められた作業員たちが多くいました。ヒデさんはその作業員らを旅館に泊め、彼らに弁当を提供していました。1887年(明治20年)に、横浜―国府津間の東海道線の開通により国府津駅が開業。飯沼ヒデさんは早速構内での弁当の販売許可を取り、1888年(明治21年)7月1日、東海道線初となるおにぎり駅弁の販売を開始しました。これが東華軒の始まりとされています。古い映画などで見たことがあると思いますが、駅構内で肩から箱を下げて弁当を売る「立ち売り」スタイルを日本で始めたのも東華軒が最初だといわれています。

その後、大正時代になって小田原駅が開業すると、小田原駅でも駅弁を販売し、地元で使った「鯛めし」「小鯛押し寿司」が名物駅弁となりました。さらに東海道新幹線が開通すると、新幹線内で駅弁が飛ぶように売れる「黄金期」を迎えたといわれています。



東華軒の  
代表的弁当  
鯛めしと  
小鯛押し寿司

## 「厳しい時代」 老舗駅弁屋の悩みとは？

こうして鉄道の発展とともに駅弁も躍進し「旅のお供といえは駅弁」というくらい、日本では世界に類を見ないほど多くの駅弁の種類が展開されました。しかし、電車の高速化が進むと、あっという間に目的地に着くようになり、車内でゆっくり駅弁を食べるより、現地で美味しいものを楽しむように、旅のスタイルが変化します。また、コンビニエンスストアが登場すると、駅弁以外の食事の選択肢が増えました。今でも多くの駅弁ファンはいるものの、業界としては「厳しい時代」を迎えています。



大正末期の国府津駅

「どこの業界・会社でも課題は常にあるものですが、駅弁業界は人口減少に加えて市場のシュリンク（縮小）もあり非常に厳しい状況です」と飯沼さんは話します。

創業130余年の間に、歴史的にもいろいろな困難がありました。関東大震災、アジア太平洋戦争、近年では東日本大震災や新型コロナウイルスの感染拡大で電車での移動が制限され、駅弁どころではない時代もありました。数々の困難がありながらも何とか乗り越えてきた歴史ある会社です。飯沼さんは、41歳の時に家業を引き継ぐために戻ってきました。伝統を大事にしながら、新しいことを始めたいと意気込みます。

## 開始した2つのプロジェクト

さっそく打ち出したのは、新事業への展開と、新イベントの立ち上げの2つです。

給食事業という新事業に参入したきっかけは、2026年（令和8年）度から横浜市の中学校でデリバリー式の全員給食が始まるとの情報が入ったことです。生徒と教員を合わせて約8万食の提供が必要になります。飯沼さんは、「デリバリー方式なら当社の駅弁製造体制を基盤にして始められるかな」と思いました。公募型プロポーザルの結果、5つの事業者が選定され、東華軒は横浜市の保土ヶ谷地区を中心に1日約7,800食を担当することになりました。

「給食は調達材料・調理方法・保管・配送に至るまで決まり事が多く、これまでの駅弁製法とは異なる部分も多くあります。設備や人員の増加などの新たな投資も必要になりました。それでも、生徒さんたちに喜んでもらえる給食弁当製造に手を挙げてよかったです。放課後学童クラブを運営する会社からも弁当配達の間い合わせが増え、手応えを感じています」と飯沼さん。

また、工場直売という新イベントを行うことも考えました。というのも、戻ってきた飯沼さんにとって、悩みがありました。それは、長く続いてきた会社だからなのかもしれませんが、積極性がなく、イノベーションが起こりにくい雰囲気があると感じたことです。

「もっと若い社員が積極的に意見を出す、新しいことに挑戦しようとする、そういう組織



左:工場直売のオリジナル惣菜として発売したグラタン  
右:圧倒的人気で、一部の駅弁にも入っている東華軒名物の惣菜「とりそぼろ」は工場直売でも人気商品

に変えたいと思いました」

そのために採用したのが、本社がある工場敷地内での直接販売です。

## 工場での直接販売の高効果とは？

「地元のお客様に感謝の意味を込めて、工場で弁当を売ってみよう」というアイデアを社員に向けて出した飯沼さん。ふだんは店舗で販売している弁当と惣菜を、月に1回、割引で販売しようというもので、プロジェクトチームを募ってみましたが、社員の反応はありませんでした。「カッコ悪いことに、プロジェクトチームへの参加に手を挙げてくれた若手社員はいませんでした。今の業務にプラスして新しく仕事が増え、給料も上がるわけではないので、当然のことかもしれませんが、それでも面白そうと感じる社員がいるかも、と少し期待していたので、ショックでした」。しかし、逆に誰も手を挙げなかったことで、「このイベントは会社の改革のきっかけになる、やるべきだ」と確信します。

いろいろな部署に相談して、他薦で若手中心のチームを組織し、工場スタッフ、事務、営業、品質管理、広報も含めた部署を横断したチームを結成しました。初めての会議では、「何を言ってもどうせ部長（飯沼さん）が決めるんでしょ」という雰囲気でした。

「理想はざっくばらんに意見を出し合うような会議でしたが、トップダウンに慣れてしまっているのか、なかなか意見が出てこない。下を向いてシーンとしていましたね」という飯沼さん。それでも、毎週の会議で、一人一人に話をふって意見を出してもらうことを意識したり、話しやすい環境を整えていくことで変化が出てきました。

飯沼さんが「何人くらいお客様が来てくれると思う？」と聞くと「20人くらい」と一人が答え、次の社員が「いやもっと来るでしょう、30人ですかね」と答えるようになりました。それでもまだ、「わざわざ工場にまで買いに来てくれる人がいるのだろうか」という、自信のない受け答えでした。ところが、数ある弁当と惣菜のラインナップの中から、どれをどのくらい用意するか、どのくらいの量を売りたいか、割引するならいくらで売するのか、など細かいことを一つ一つを丁寧に話し合っていくと、「プロジェクトチームのみんなが自分の家族や知り合いに声をかけてみたら、50人は来てくれるかもしれない」という意見が出るようになり、「100食は売りたいです」という社員が現れ、次第に意気込みが出てきました。

こうして、半年ほどの準備期間を経た2024年10月の第2日曜日、工場直売が開始されました。結果は上々で、用意した200食の弁当や惣菜があっという間に売り切れ、200食の追加製造を工場に頼みました。

「売れ残るのではと思っていたので、チームのみんなでびっくりしましたね。工場の方で

もまさかという感じでした。ふだん、工場では事前に決められた量を生産しているので、『急に追加注文されても困るよ』という反応だったのですが、2回目、3回目の直売会でも予想より多く売れてしまって再度追加をお願いしたので、その都度『またですか! ?』とは言うものの、やはり売れることは嬉しいようで、今ではすっかりその準備ができています」と笑います。

## ボトムアップのイノベーションを起こす

毎月第2日曜日は工場直売の日として、定期的を開催すると、イベント情報は次第に口コミで広がり、コミュニティ新聞に直売会の様子が取り上げられると、開始時間の前に100人以上の列が工場の前にできるようになりました。3個、4個、ご近所さんや親戚の分もとまとめて買うようなお客様もいて、両手に大きな袋を抱えて帰るので、どうしても車で来るお客様が多く、駐車場が足りなくなりそうだからと近隣の飲食店や会社にお問い合わせすると、快く駐車場を貸してくれて、「地元で愛されている」と自社ブランドを実感できたといいます。毎回、足を運んでくださる方がいて、「ずっとファンよ」と言ってもらえたり、「前回のお惣菜は美味しかった」「次はこういうものが食べたい」などと、直接意見を聞けたりすることがなによりも嬉しいといいます。

「いつもは工場の中で製造を担当するスタッフが直売会では販売係になったり、会計をしたり。お客様と触れ合って意見を直接聞ける経験は、本人たちにとって大きな学びでした。どんなに細かいことでも、お客様の立場に立って考えるという基本を学び直し、次の直売会にはこうしてみたい、お客様の意見を取り入れた新メニューを開発したいなど自分の意見をどんどん発言するようになりました」

ボトムアップでアイデアを出してチャレンジしていく人が増えていけば、新メニューも増え、近い将来、イノベーションが起こせると考えています。ゆくゆくは社員の意見発の新しいブランドを作ることができたら嬉しいと話します。

2025年7月には大型ショッピングモール「テラスモール湘南」に初進出します(7月18日オープン予定(6月20日時点))。久々の直営店舗の出店で、この店舗でしかできないことを表現していきたいと飯沼さんは意気込みます。



毎回大人気の工場直売



工場直売でお客様と触れ合うことを楽しんでいるスタッフのみなさんと飯沼さん(中央)