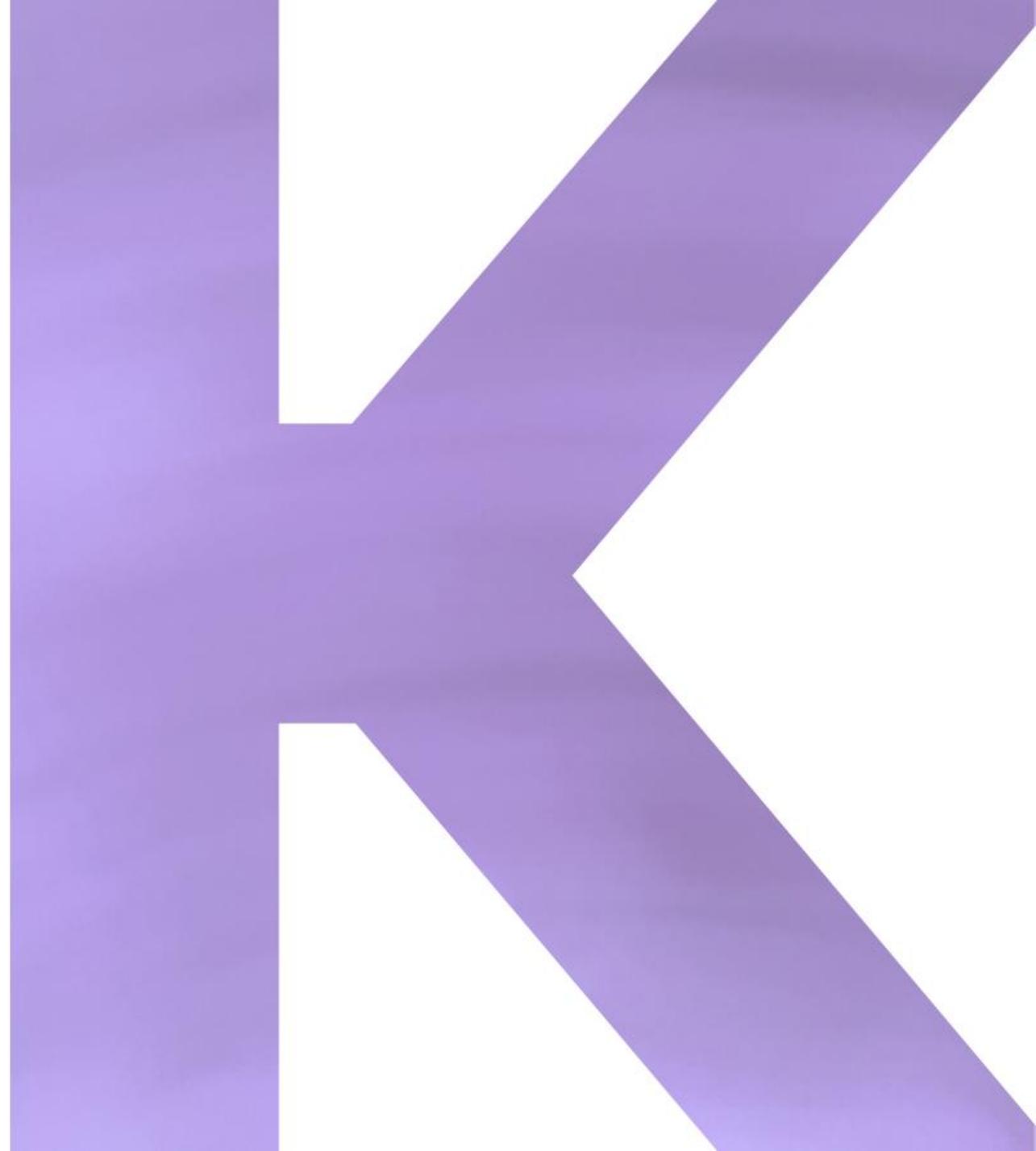


東京都火葬場 調査レポート

【要約版】

A.T. カーニー株式会社

2025年11月



エグゼクティブサマリー

1. 火葬能力

東京都の火葬場は火葬能力が高いため、その稼働率は64%、全国的に見て中程度。よって、東京都内は、十分な火葬能力を有している

都内の火葬能力が低く稼働率が90%以上と高い多くの公営斎場では季節/時間帯問わず、火葬待ち日数が長い。一方、火葬能力が高い**民営斎場は、繁忙期であってもピーク時間帯をずらせば短い日数で火葬が可能**

2065年までの見通しとして、民営斎場は需要を上回る火葬能力を維持するが、公営斎場の約半数が稼働率が100%を超え、需要が火葬能力を超える

2. 火葬コスト

東京都内斎場のオペレーションコスト・設備投資推計額は、他都市と比して低く、民営斎場はその中でも特に低い

火葬にかかる総コストは、オペレーションコスト・設備投資等に加えて、公営斎場では歳出として計上されていない販管費や租税公課等も加えて算出する必要がある。東京博善の1火葬当たり総コストは8.0万円であり、**利用料金9.0万円(26/4より8.7万円)は総コストをカバーするために妥当な水準**といえる

3. 火葬料金

公営の火葬料金、特に、地域住民料金は、利用者負担率の設定で変わる。**利用者負担率が高い東京23区内**は他地域斎場よりも相対的に**利用料金が高い**

4. 政府ガバナンス

欧米でも民営火葬事業者は存在し、これらに対して、イギリスでは火葬料金の開示や火葬売り上げの報告を義務付けることを通じて政府/自治体が料金に対するガバナンスを利かせている。また、国内の食品について、農水省が消費者の理解醸成に向けて情報を発信している

一方で、令和7年10月に厚労省は自治体に向けた火葬場の経営・管理に関する指導監督指針を通知したが、従来より**特別区保健所においても決算詳細の提示を求め、事業の独立性やその利益が事業継続に使用されるよう監査および指導**をしており、**民営火葬場は火葬業と葬祭業等を分け、監査法人による監査を受け、適正意見を受領**している

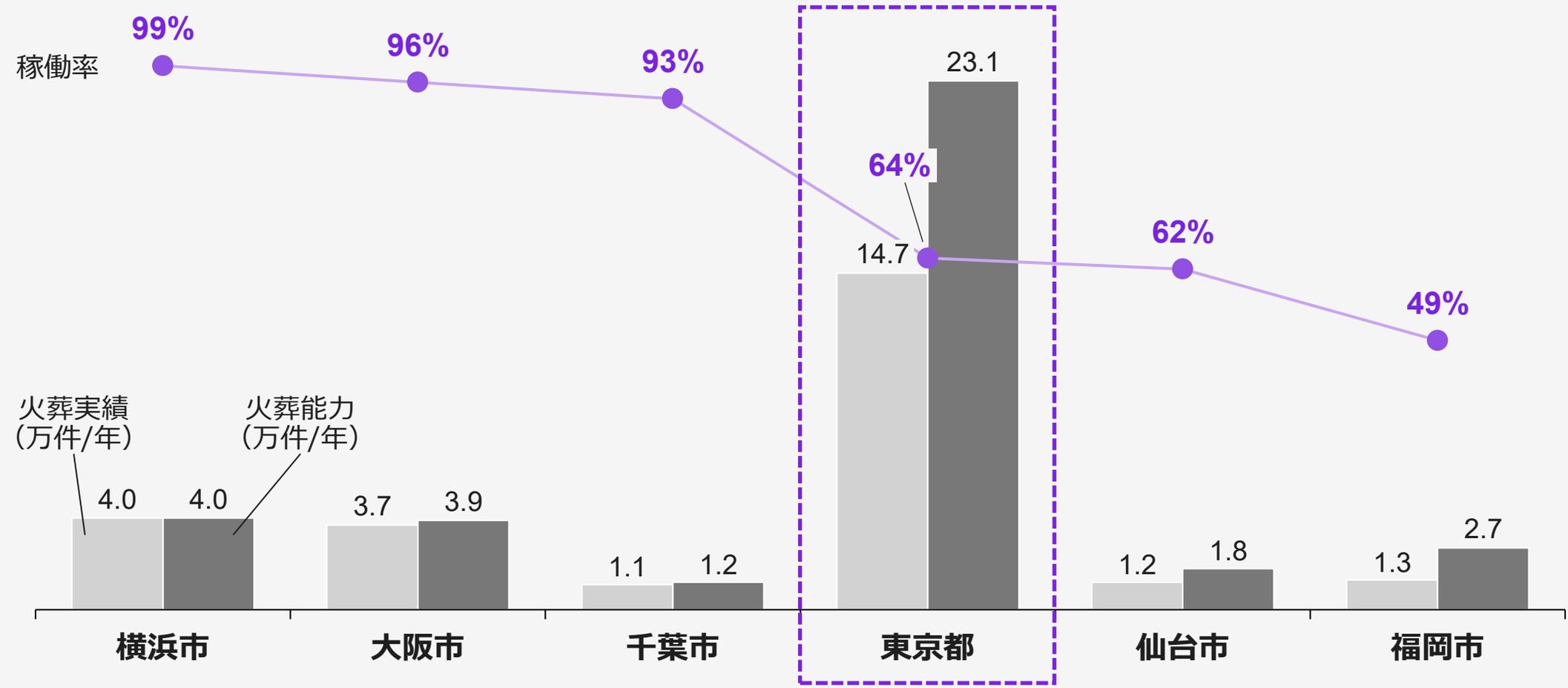
以上を踏まえると、**特別区の従来の取組みは継続**しつつ、海外の事例を参考に**火葬コストの構造や料金設定の妥当性に関する情報発信**に取組むなどの検討余地はあると思われる

1. 火葬能力
2. 火葬コスト
3. 火葬料金
4. 政府ガバナンス

東京都と他自治体の火葬能力の比較

東京都の火葬場は火葬能力が高いため、その稼働率は64%、全国的に見て中程度である

東京都と他自治体の年間火葬実績、火葬能力及び稼働率

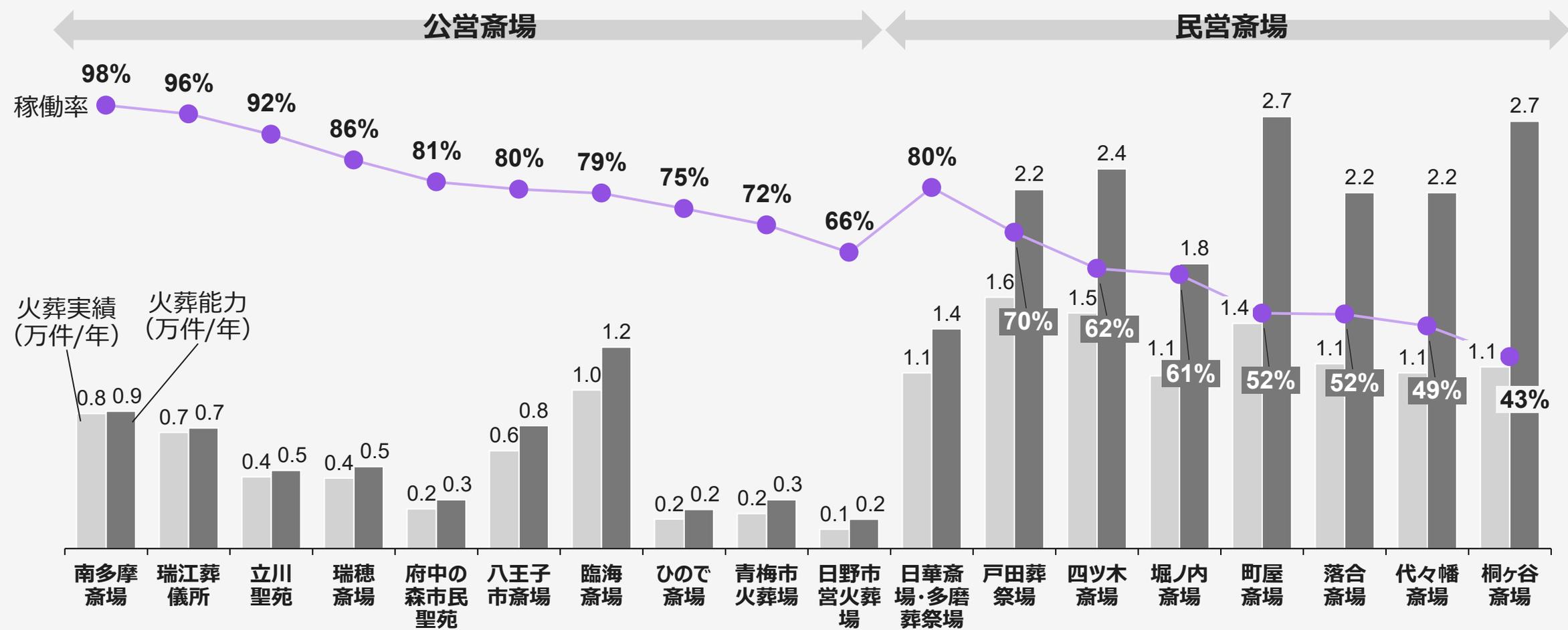


出所：火葬実績は、地域内に所在する各斎場の公開情報（公式HP等）を基に把握し、2024年度実績を合算したものである。ただし、東京都の南多摩斎場・瑞穂斎場、大阪市各斎場及び千葉市斎場は2023年度、東京都の戸田斎場・臨海斎場・瑞江葬儀所・日野市営火葬場・青梅市火葬場については2022年度の実績を採用。火葬能力は、各斎場の営業日数に一日あたりの最大受付件数を乗じて算出しており、営業日数および最大受付件数は原則として2024年度の公開情報に基づく。稼働率は「火葬実績 / 火葬能力」により算出。算出に用いた火葬場は下記通り。横浜市：久保山斎場、南部斎場、北部斎場、戸塚斎場、西寺尾斎場；千葉市：千葉市斎場；大阪市：瓜破斎場、小林斎場、佃斎場、鶴見斎場；北斎場；東京都：3ページ記載の各斎場；仙台市：葛岡斎場；福岡市：福岡市葬祭場 刻の森。

東京都の斎場ごとの火葬能力の比較

東京都内においては、火葬能力が高い民営斎場の方が公営斎場よりも相対的に火葬のキャパシティに余裕がある

東京都各斎場の年間火葬実績、火葬能力及び稼働率



出所：火葬実績は各斎場の公開情報（公式HP等）を基に把握し、2024年度実績を合算したものである。ただし、南多摩斎場・瑞穂斎場は2023年度、戸田斎場・臨海斎場・瑞江葬儀所・日野市営火葬場・青梅市火葬場については2022年度の実績を採用。火葬能力は、各斎場の営業日数に一日あたりの最大受付件数を乗じて算出しており、営業日数および最大受付件数は原則として2024年度の公開情報に基づく。稼働率は「火葬実績 / 火葬能力」により算出。

東京都と他自治体における火葬待ち日数の実態

稼働率が90%以上の公営斎場は季節及び時間帯問わず、火葬待ち日数が長い一方で、火葬能力が高く稼働率が80%未満の東京23区内の斎場は繁忙期であっても、ピーク時間帯をずらせば火葬待ち日数は比較的短い

各斎場の季節・時間帯別の火葬待ち日数についてのヒアリング結果

都道府県	市区町村	斎場名	稼働率 (%)	運営形態	火葬待ち日数(死亡日~火葬日までの日数)				
					繁忙期(主に1,2,12月)		非繁忙期(左記以外)		
					ピーク帯(12時ごろ)	非ピーク帯(朝、夕方)	ピーク帯(12時ごろ)	非ピーク帯(朝、夕方)	
東京都	町田市	南多摩斎場	98%	公営	11-14日	8-10日	8-9日	4-7日	
		江戸川区	瑞江葬儀所		96%	8-11日	8-11日	4-8日	4-8日
		立川市	立川聖苑		92%	8-11日	8-11日	~6日	4-5日
		府中市	府中の森 市民聖苑		81%	8-14日	5-8日	5-8日	2-3日
		八王子市	八王子市斎場		80%	8-11日	8-11日	~6日	2-3日
	大田区	臨海斎場	79%	民営	4-5日	3-4日	3-4日	2-3日	
		府中市	日華斎場・多磨葬祭場		80%	8-11日	4-7日	4-5日	2-3日
		板橋区	戸田葬祭場		70%	4-5日	2-3日	3-4日	2-3日
		葛飾区	四ツ木斎場		62%	3-5日	2-3日	2-4日	2-3日
		渋谷区	代々幡斎場		49%	2-4日	2-3日	2-4日	2-3日
神奈川県	横浜市	北部斎場	99%	公営	8-12日	5-7日	4-5日	2-3日	
		南部斎場			ヒアリングを実施したが明確な回答は得られなかった				
		戸塚斎場		民営	ヒアリングを実施したが明確な回答は得られなかった				
		西寺尾斎場			6-8日	6-8日	3-4日	3-4日	
千葉県	千葉市	千葉市斎場	98%	公営	8-12日	8-12日	4-7日	2-3日	
大阪府	大阪市	鶴見斎場	96%	公営	8-11日	8-11日	6-7日	5-6日	
		北斎場			8-11日	8-11日	4-7日	4-6日	
		瓜破斎場			8-9日	8-9日	4-6日	4-5日	
		佃斎場			8-11日	8-11日	7-8日	5-6日	
		小林斎場			8-10日	8-10日	6-7日	5-6日	



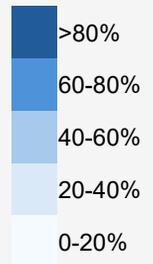
東京都民営斎場（東京博善）の火葬待ち日数の実態

繁忙期の中でも11-13時の稼働率が高く、火葬待ち日数が5-7日と他時間帯より長い一方で、9-10時および14-15時には火葬待ち日数が2-5日と短い

民営斎場の月別・時間帯別稼働率（単位：%）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	全年
桐ヶ谷斎場	39	40	39	41	43	42	39	43	47	67	58	43	45
四ツ木斎場	55	54	55	60	65	62	63	63	68	93	82	57	65
代々幡斎場	46	44	45	50	50	43	46	47	54	72	62	44	50
町屋斎場	46	46	48	52	55	55	48	54	56	75	62	47	54
堀ノ内斎場	55	55	53	58	62	56	52	63	68	90	81	54	62
落合斎場	48	45	49	48	54	46	48	51	59	74	66	43	53
全斎場	48	47	48	51	54	50	49	53	58	78	68	48	54

	9-10時	11-13時	14-15時	全時間帯
桐ヶ谷斎場	31	94	61	67
四ツ木斎場	86	94	98	93
代々幡斎場	52	88	67	72
町屋斎場	58	91	70	75
堀ノ内斎場	86	98	83	90
落合斎場	63	87	67	74
全斎場	61	92	73	78



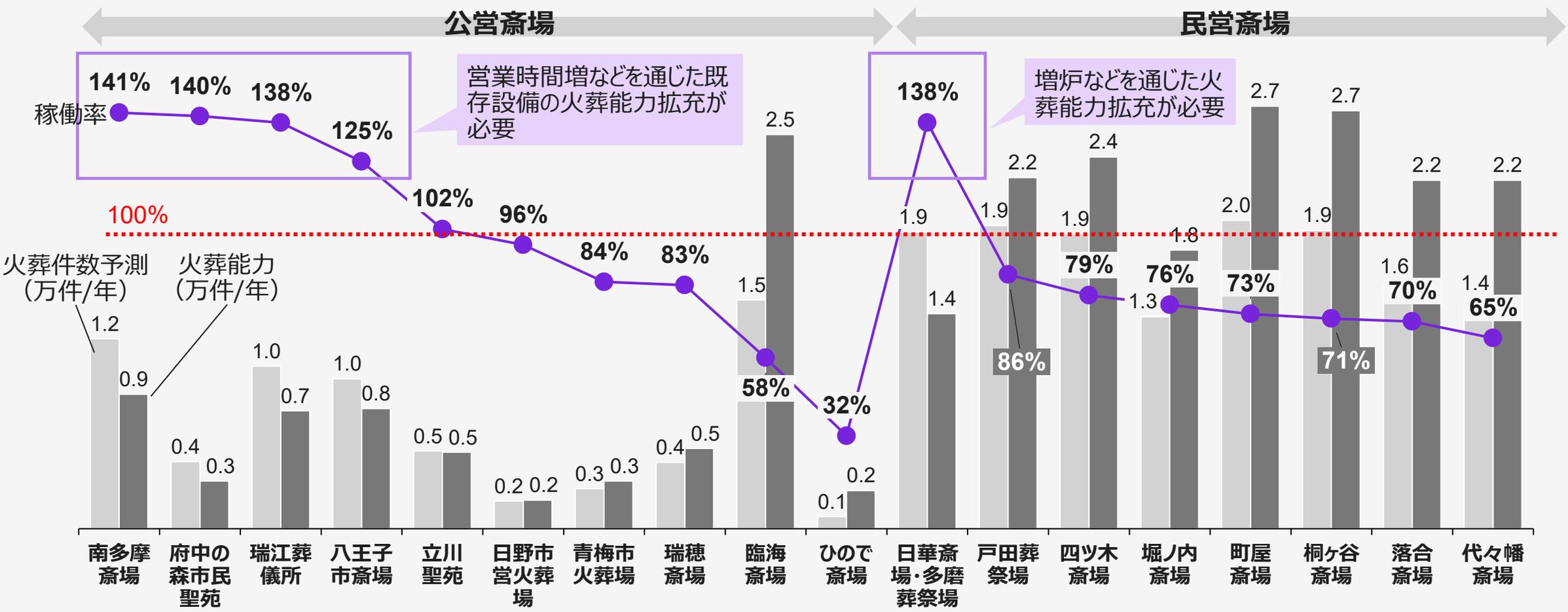
民営斎場の繁忙期における火葬待ち日数の分布（単位：%）

	火葬待ち日数															合計		
	1日	2日	3日	4日	5日	6日	7日	8日	9日	10日	11日	12日	13日	14日	15日			
9-10時	桐ヶ谷斎場	4	24	22	10	14	7	2	4	2	2	0	4	1	2	1	100	>20%
	四ツ木斎場	0	7	15	29	18	13	5	4	3	1	1	1	1	2	0	100	15-20%
	代々幡斎場	4	15	30	15	5	7	7	7	3	1	1	2	2	1	0	100	10-15%
	町屋斎場	4	23	21	15	10	9	3	3	2	1	2	1	2	1	2	100	5-10%
	堀ノ内斎場	1	9	23	29	18	10	3	1	2	2	1	0	1	1	1	100	0-5%
	落合斎場	3	18	23	18	10	8	3	4	2	0	1	4	2	2	3	100	
	全斎場	2	15	22	21	13	9	4	4	2	1	1	2	2	1	1	100	
11-13時	桐ヶ谷斎場	0	2	7	12	14	14	17	14	11	4	3	2	0	0	0	100	
	四ツ木斎場	0	2	5	9	12	19	18	15	10	5	2	2	1	0	0	100	
	代々幡斎場	0	2	6	11	18	22	16	10	6	4	2	1	1	0	0	100	
	町屋斎場	0	1	3	13	18	23	16	11	6	4	2	1	0	0	0	100	
	堀ノ内斎場	0	1	5	9	19	24	17	13	7	3	2	0	0	0	0	100	
	落合斎場	1	3	6	8	14	17	19	17	8	3	3	1	0	0	0	100	
	全斎場	0	2	5	11	16	20	17	13	8	4	2	1	0	0	0	100	
14-15時	桐ヶ谷斎場	3	14	20	24	15	9	5	5	1	3	1	1	0	0	1	100	
	四ツ木斎場	1	6	10	21	23	17	12	4	3	2	1	1	0	1	0	100	
	代々幡斎場	1	6	17	26	22	12	7	5	1	1	1	0	1	0	1	100	
	町屋斎場	1	9	20	30	13	9	5	3	2	2	2	1	1	1	1	100	
	堀ノ内斎場	0	4	10	23	28	18	5	5	1	2	1	0	1	1	1	100	
	落合斎場	1	10	16	27	15	9	6	4	4	3	2	1	1	1	2	100	
	全斎場	1	8	15	25	19	12	7	4	2	2	1	1	1	1	1	100	

2065年における東京都内斎場の需給の見通し

多くの民営斎場の火葬能力は需要を上回り続けるが、火葬能力の低い公営斎場の約半数が稼働率が100%を超え、需要が火葬能力を超える

2065年における東京都内斎場の年間火葬需要、火葬能力及び稼働率の予測



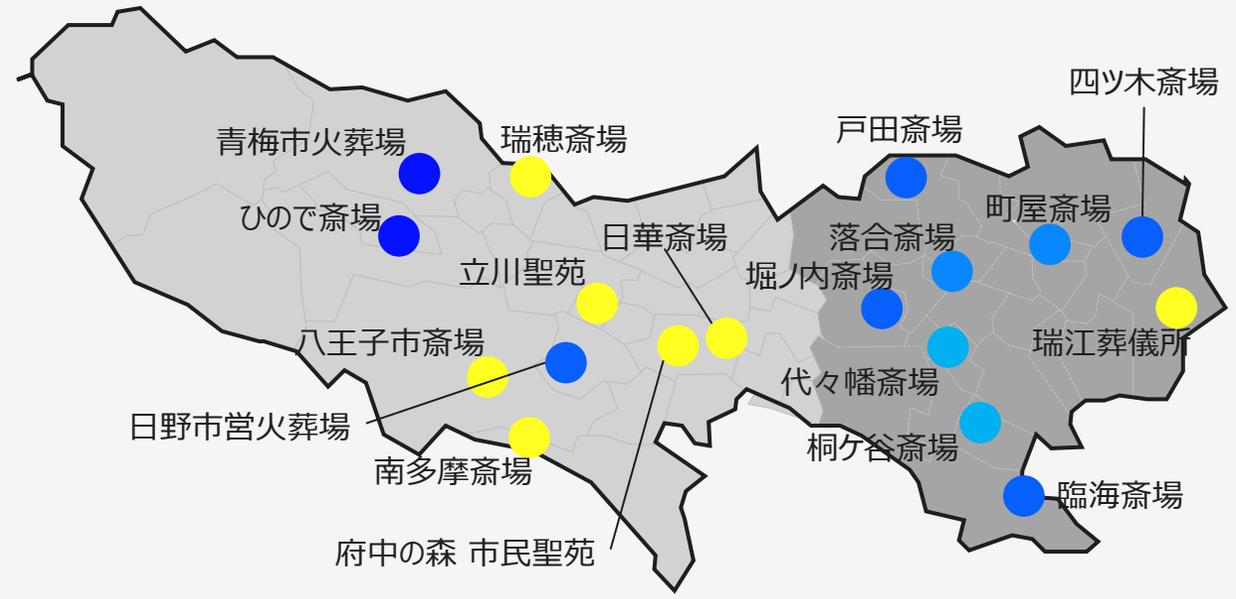
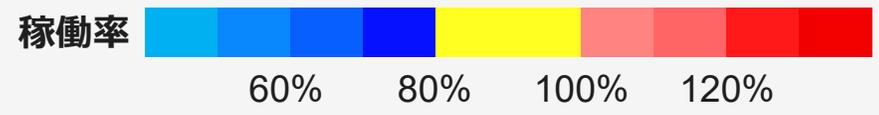
出所：東京都政策企画局及び東京都総務局統計部の公開データより2065年における各市区町村の死亡者数を推計。火葬件数予測について、23区内の斎場は所在商圏の死亡者数、23区外の斎場は所在市区町村の死亡者数CAGRを用い、直近の火葬実績に乗じて将来の火葬件数を推計。火葬能力については、臨海斎場のみ火葬炉増設によるキャパシティ拡大を考慮し、その他の斎場は現状と同水準と想定

2065年における東京都内斎場の需給の見通し

23区内では、火葬能力が高い多くの斎場で需要を上回る見通しである一方、23区外では需給のひっ迫が予想される火葬能力の低い斎場が多い

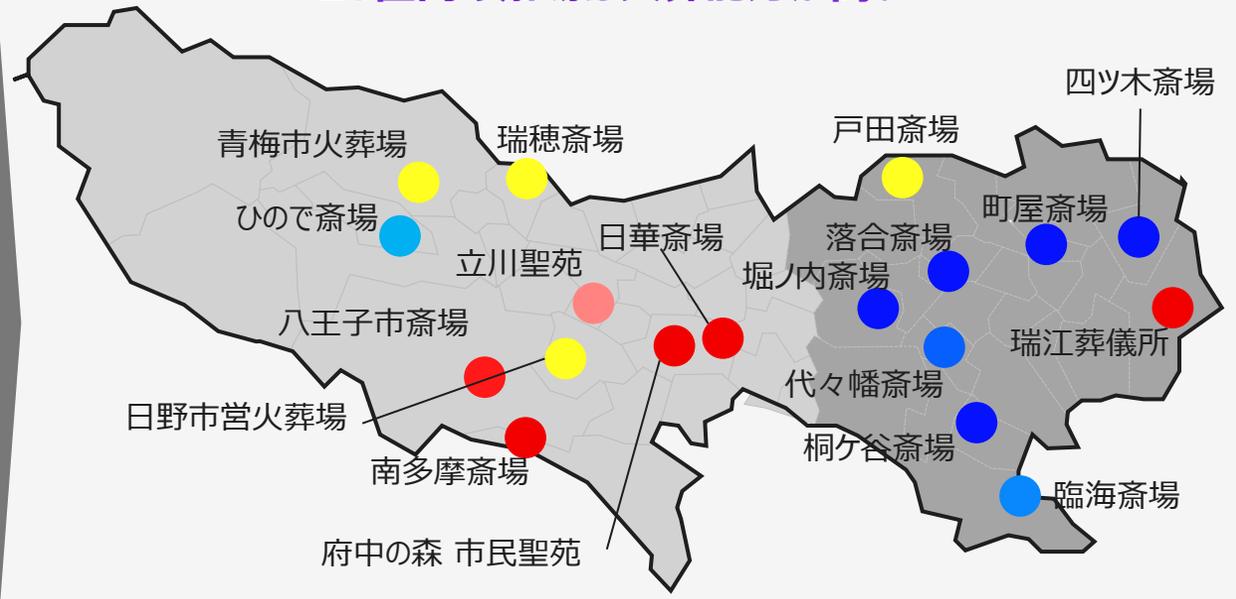
2024年の東京都内斎場の稼働率(実績)

※各斎場の円の色が稼働率の高低を示す



2065年の稼働率(推計)

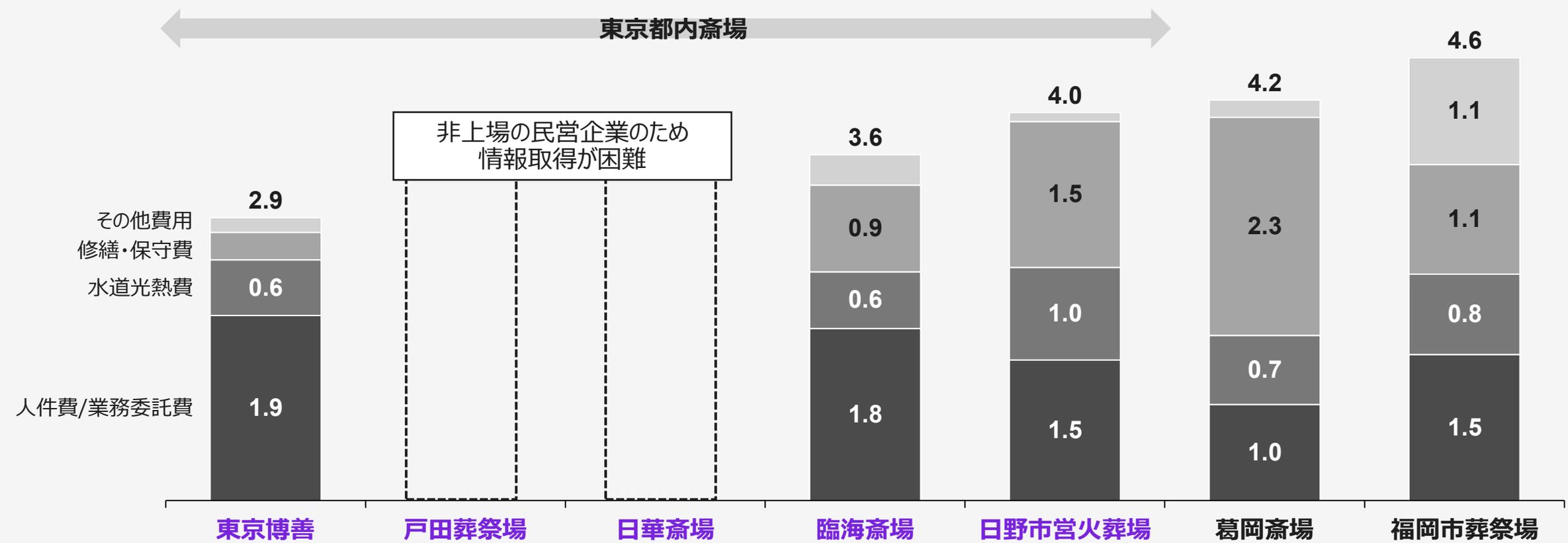
23区内の斎場は火葬能力が高い



火葬一件当たりのコスト比較

東京都内斎場はオペレーション効率が高く、全国的に見ても低水準のオペレーションコストを実現。民営斎場（東京博善）はその中でも低水準である

火葬一件当たりのオペレーションコスト (単位：万円/件)



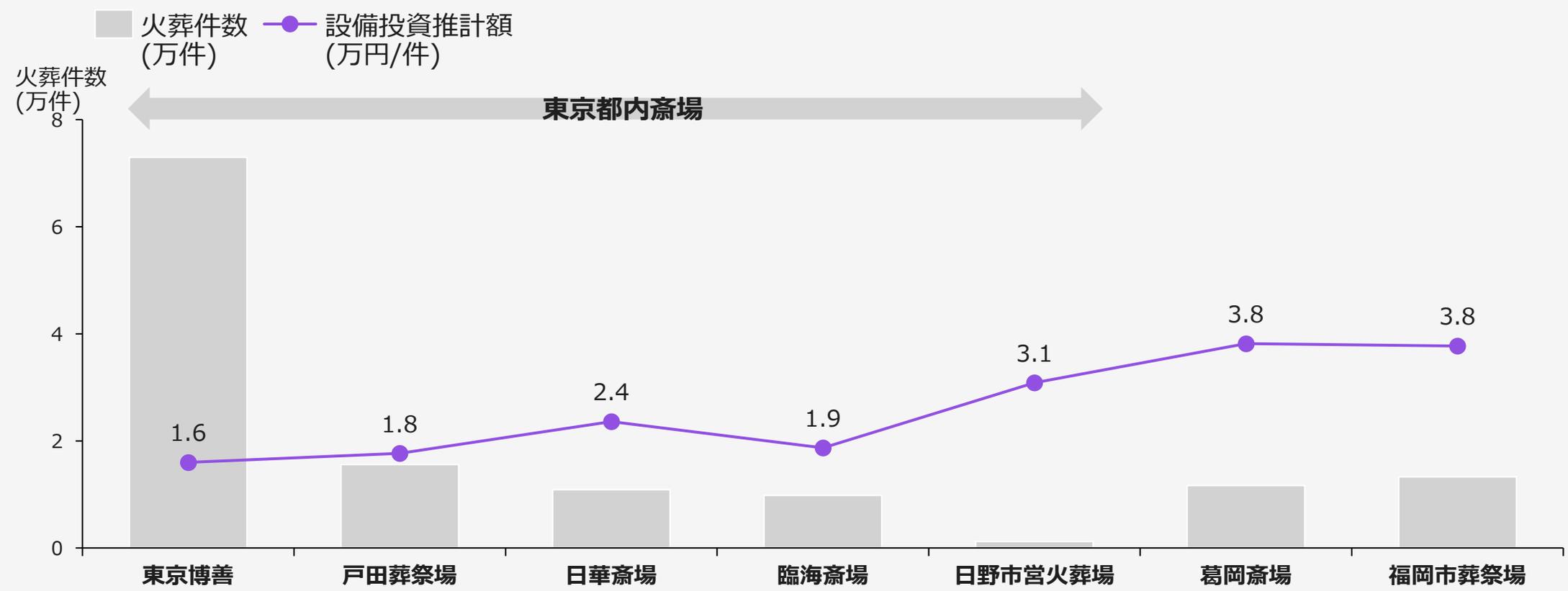
出所：オペレーションコストは東京博善提供データ、および各自治体の公開資料（臨海部広域斎場組合決算書、日野市決算書、指定管理者評価シート等）より。葛岡斎場・福岡市葬祭場の内訳は調査会社の調査に基づく

火葬一件当たりのコスト比較

東京都内斎場は炉あたり処理件数が多いため、結果的に全国的に見ても低い火葬件数当たり設備投資推計額となっている。民営斎場（東京博善）はその中でも低水準

火葬一件当たりの設備投資推計額

※公営斎場および一部の民営斎場では実績値が公開されていないため、本比較は全斎場について推計値を用いている

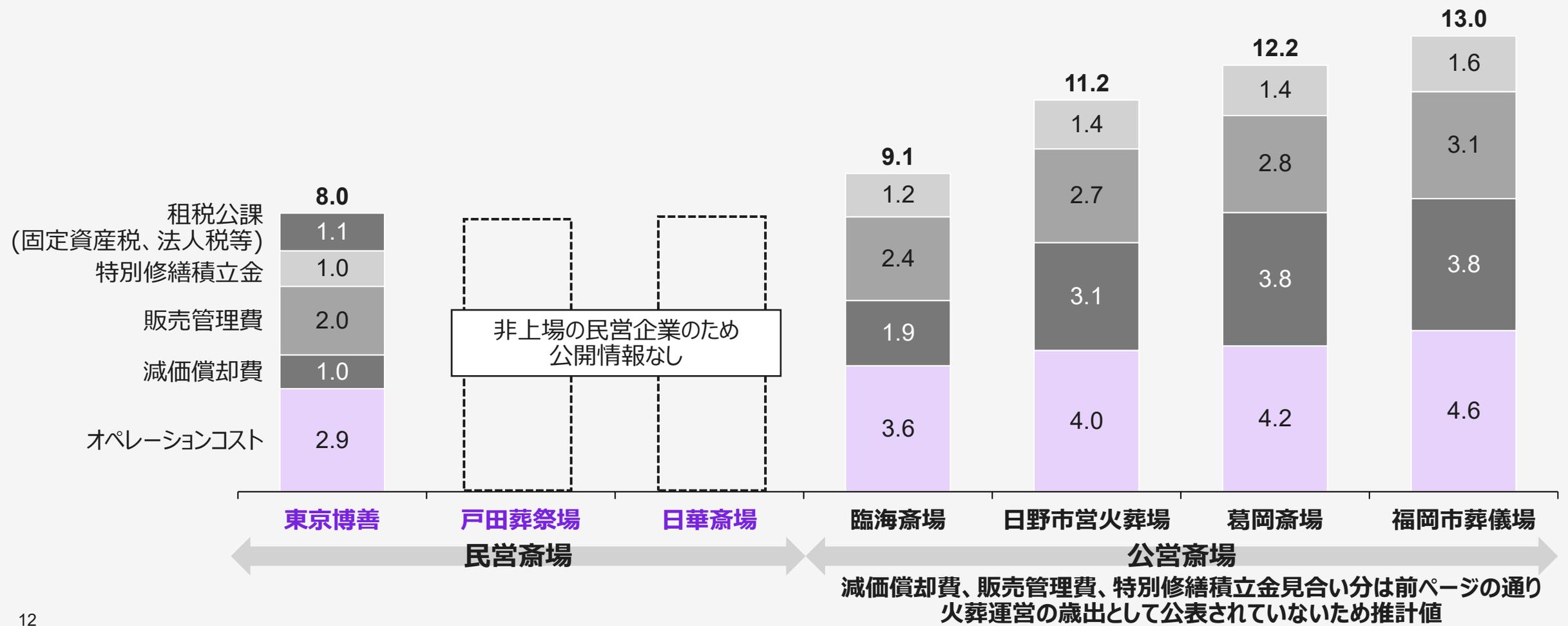


出所：設備投資額は新設・増設予定の公営斎場の事業費を参考に、炉あたり9億円・償却50年で推計。

各斎場の火葬一件当たりのトータルコスト推計

民営・公営斎場の火葬一件当たりのトータルコスト (単位：万円/件)

※東京博善のみ実績値、公営斎場は推計値を用いている



出所：東京博善は提供データより。その他公営斎場（臨海斎場、日野市営火葬場、葛岡斎場、福岡市葬儀場）のオペレーションコストは自治体の公開資料を参照。減価償却費は非公開のため、9ページの設備投資推定額を採用。販売管理費と修繕積立金は同様に非公開のため、東京博善の相当費目がオペレーションコストに占める割合を用いて同費用を推計、件数で減じて1件当たりの費用を算出した

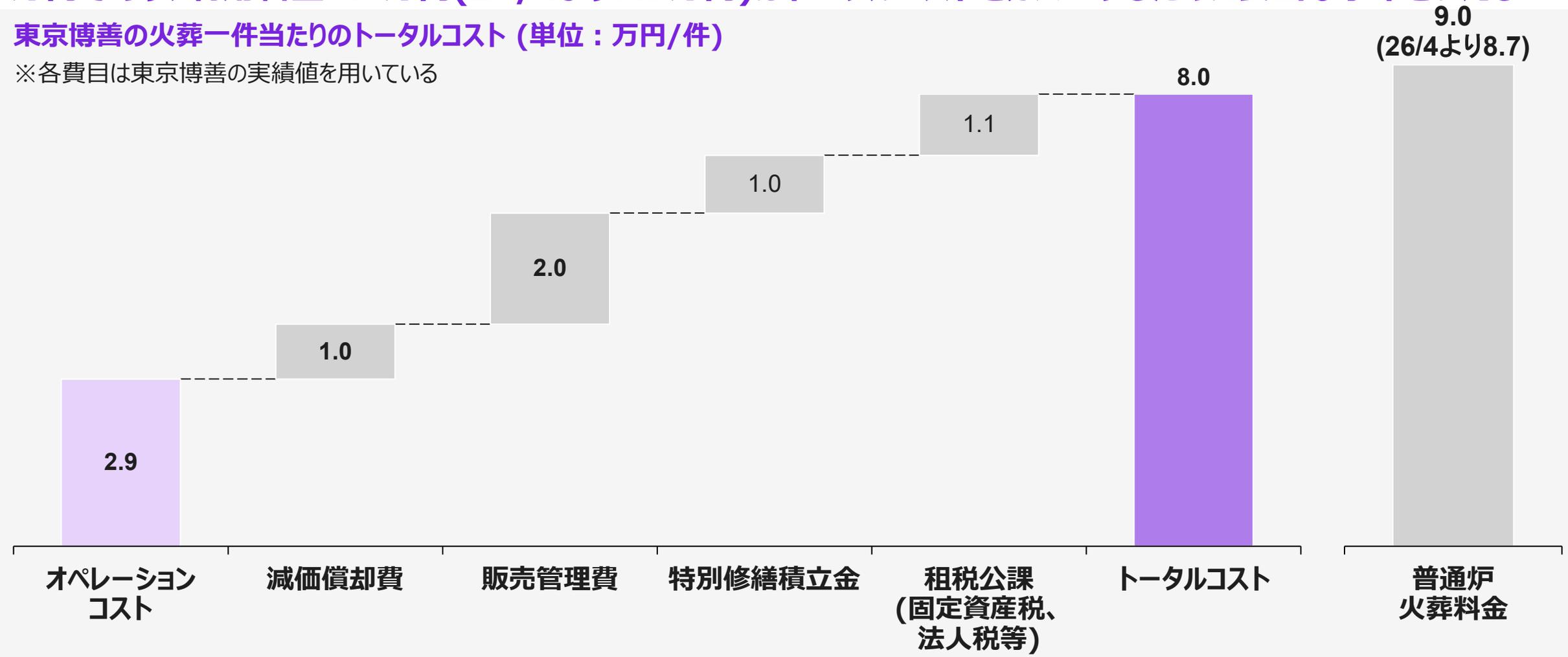
2. 火葬コスト

参考) 民営斎場 (東京博善) の火葬一件当たりのトータルコスト

火葬にかかるトータルコストは、オペレーションコスト・設備投資等に加えて、公営斎場では歳出として計上されていない販管費や租税公課等も加えて算出する必要がある。東京博善の1火葬当たりトータルコストは8.0万円であり、利用料金9.0万円(26/4より8.7万円)はトータルコストをカバーするために妥当な水準といえる

東京博善の火葬一件当たりのトータルコスト (単位: 万円/件)

※各費目は東京博善の実績値を用いている

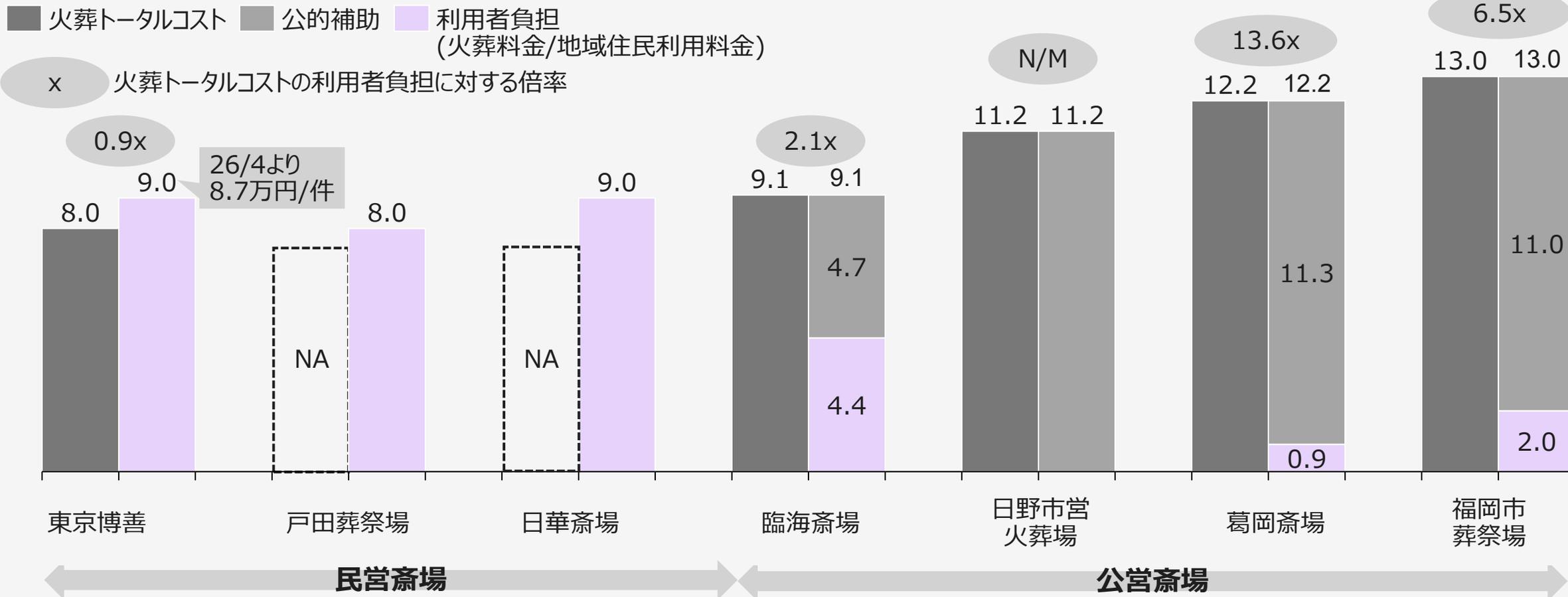


公営斎場では斎場運営の歳出として計上されている

公営斎場では斎場運営の歳出として計上されないが実際はコストとして発生 (人事業務にかかる人件費は自治体全体の歳出として計上されるなど)

斎場毎の火葬料金は利用者負担率の設定で変わる。東京都において公営斎場は利用者負担率が高く、総需要の70%近くを賄う民営斎場については税金による補填（住民負担）はない

民営・公営斎場の火葬一件当たりのトータルコストと利用者負担/公的補助の比較(単位：万円/件)

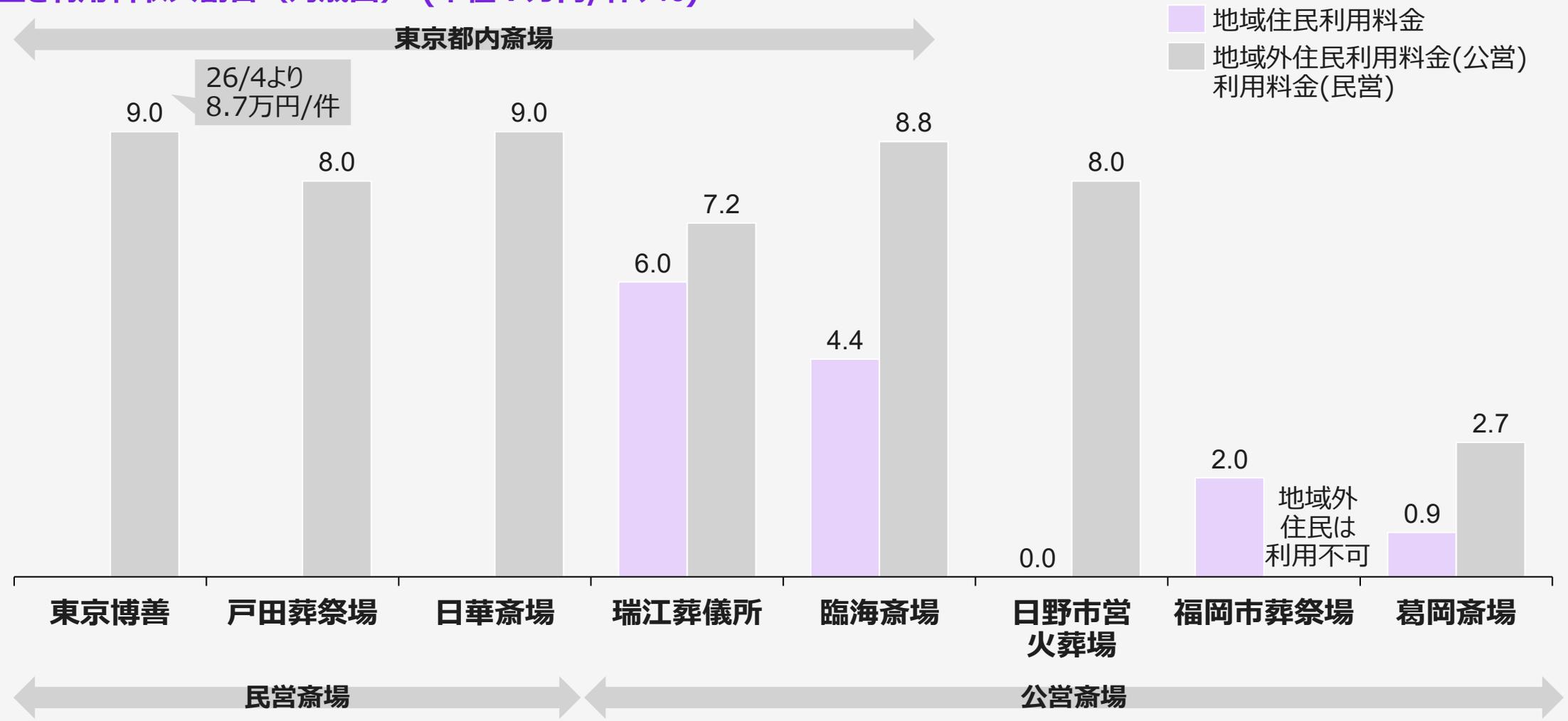


*火葬件数に占める地域外住民の割合は低いため、地域住民利用料金を使用

参考) 公営斎場の火葬料金

公営の火葬料金は、地域住民料金とそれ以外で利用者負担率の設定で変わる。東京都では、地域外住民利用料は民間事業者と近似する水準

火葬料金と利用料収入割合 (対歳出) (単位: 万円/件、%)



出所: 各自治体の公開資料 (臨海部広域斎場組合決算書、日野市決算書、指定管理者評価シート等)

各国における政府のガバナンス事例：イギリスは料金の開示と業績報告を通じて料金を牽制。日本では、農水省が消費者の理解醸成に向けた公への情報発信を実施

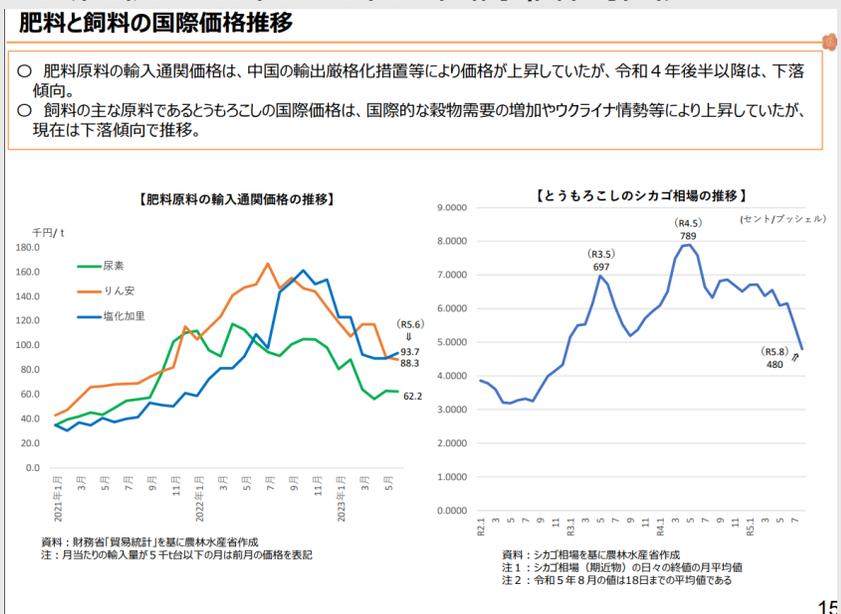
火葬シェアが高い欧州主要国における民営火葬事業者へのガバナンス事例

民営火葬事業者¹へのガバナンス事例

国名	火葬事業の完全民営化事例	①火葬料金に関するもの	②火葬事業実績の報告に関するもの
イギリス	有り	火葬料金の詳細開示を義務化し、その料金を監視	火葬件数・総売り上げの報告を義務化
ドイツ	有り	—	—
スペイン	有り	—	※火葬事業による収入・支出実績の報告を義務化
イタリア	有り	火葬料金の上限値を設定	※火葬事業による収支実績等の報告を義務化
フランス	無し	—	※詳細会計情報の提示を義務化

日本国内における農林水産省の情報発信事例

- 農林水産省は、食品の生産コスト上昇分の円滑な価格転嫁等に向けて、**生産コストの構造や取引実態を調査**
- 食品品目別の**各流通段階におけるコストや取引価格データ**を、生産者や集出荷団体、仲卸業者、小売業者等の関係者から収集
- 収集データの一部は一般にも公開
データ公開例：肥料と飼料の国際価格推移



- さらに、消費者の理解醸成のため、広報動画等の各種媒体を活用し、**コスト上昇の背景や価格転嫁の必要性を公に情報発信**

1. 公営事業者から運営委託を受けるケースも含む出所: FUNERALS MARKET INVESTIGATION The Funerals Market Investigation Order 2021(Competition & Markets Authority)、Entgeltordnung für das Krematorium der Stadt Coburg (EntgeltOKrematorium)、“LEGISLACIÓN CONSOLIDADA”(Boletín Oficial del Estado)、Determinazione delle tariffe per la cremazione e la cadaverie per la conservazione e la dispersione delle ceneri nelle apposite aree cimiteriali. (Ministero dell’Interno)、Code de la commande publique (Légifrance)、農産物・食品の合理的な価格の形成に向けて(農林水産省 新事業・食品事業部)、消費者等理解醸成の取組(農林水産省 新事業・食品産産部)

民間火葬場が存在する欧州主要諸国において、民間火葬場の所有者は年金基金・保険会社及びファンドが大半を占め、年金基金・保険会社が最も多い

欧州各国の民営火葬場比較

	イギリス	ドイツ	オランダ	スペイン
火葬比率	~80%	~80%	~70%	~45%
民営火葬場の割合	~40%	~50%	~95%	NA
主要民営火葬場事業者の詳細	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dignity : 2023年にPhoenix Asset Management (ファンド) を中心とするコンソーシアムにより非公開化 ■ Westerleigh : 2016年にOntario Teachers' Pension PlanとUniversities Superannuation Scheme (年金基金) がファンドから取得 ■ Memoria : 2021年に葬祭関連資産を主要投資対象とするDarwin Bereavement Services Fund (ファンド) が創業家から取得 ■ Horizon Cremation : 2025年にRailpen (年金基金) がファンドから取得 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Deutsche Friedhofsgesellschaft : 創業家が保有 ■ Ahorn AG : IDEAL Gruppe (ドイツの保険会社) が保有 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coöperatie DELA : 葬儀サービスと生命保険を提供する協同組合であるCoöperatie DELA U.A. (保険会社) が保有 ■ Monuta : モヌタ財団が保有する葬祭保険であるMonuta Verzekeringen N.V. (保険会社) が保有 ■ Funecap (De Facultatieve) : 2023年にPEファンドであるCharterhouse Capital PartnersとLatour Capital (ファンド) が取得 ■ PC Uitvaart : Stichting PC Uitvaart Deposito (公益財団) が保有 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mémora : 2023年にGrupo Catalana Occidente (保険会社) が取得 ■ Albia : 2016年にSantalucía保険グループ (保険会社) が取得 ■ Enalta (旧Funespaña) : 上場会社であるMapfreと保険グループであるSantalucía (保険会社) による共同事業 ■ Servisa : Ocaso Seguros (オカソ保険) グループ (保険会社) が保有

厚労省は令和7年10月に各自治体へ指導監督指針を通知したが、特別区保健所は従来より民営火葬場に対して詳細な決算データの開示を要求したうえで、火葬場が他の事業と独立して財務管理され、その利益が火葬場修繕のために使われるよう指導監督してきた

厚労省の指針

(厚生労働省が発出した厚生衛発1031第2号令和7年10月31日「火葬場の経営・管理に関する指導監督について」より抜粋)

財務状況の把握について

(1) 火葬場経営以外の事業を行っている場合には、当該事業の会計が区分されていること

火葬場経営以外の事業を行っている場合には、火葬場の経理・会計が当該他の事業と区分されており、火葬場の経営・管理に必要な費用の範囲内で運営されていることについて、財務関係書類等により確認できるようになっていること。

(2) 財務関係書類の作成、備え付け、閲覧が適切に行われていること
他法令に基づき、財務関係書類の備え付けや閲覧が義務付けられている場合には、当該他法令の関係規定に基づく備え付けや閲覧の対応を行うことにより、外部からのチェック機能が働くと同時に自らも経営状況の的確な把握が可能となり、間接的に経営の安定化に資するものと考えられる。

(3) 過度な負債を抱えていないこと

報告徴収等により確認する。また、報告徴収に加えて、経営者から重点的に説明を求めることなどにより経営状況を確認することも望ましい。

東京都内の対応状況

(東京博善の例)

特別区保健所が決算データを精査の上で指導監督：

- 東京博善の火葬場が所在する6区の保健所が連名で決算書等の提示を依頼
- 上記を受け、東京博善は保健所所定の書式で決算書の数値内訳を報告、必要に応じて保健所の質問に回答
- 6区保健所は上記を踏まえ、火葬業と葬祭業の会計分離の徹底、火葬業の利益を配当に充てず火葬炉修繕のための積立金とされていること、を確認、必要に応じて指導

民間上場企業としての会計監査：

- 上記の前提として、東京博善は火葬業と葬祭業の分離等について監査法人を迎え監査を実施
- 東京博善は23年4月より四半期ごとに監査を受け監査報告書で適正意見を受領している

Thank you

Kearney is a leading global management consulting firm. For nearly 100 years, we have been a trusted advisor to C-suites, government bodies, and nonprofit organizations. Our people make us who we are. Driven to be the difference between a big idea and making it happen, we work alongside our clients to regenerate their businesses to create a future that works for everyone.

www.kearney.com

Stay connected with Kearney



This document is exclusively intended for selected client employees. Distribution, quotations and duplications – even in the form of extracts – for third parties is only permitted upon prior written consent of KEARNEY.

KEARNEY used the text and charts compiled in this report in a presentation; they do not represent a complete documentation of the presentation.

KEARNEY