

## 独立行政法人造幣局の中期目標

独立行政法人通則法（平成 11 年法律第 103 号）第 29 条の規定により、独立行政法人造幣局（以下「造幣局」という。）が達成すべき業務運営に関する目標（以下「中期目標」という。）を定める。

### はじめに

#### （造幣局の使命）

通貨は経済活動・国民生活の基盤である。その整備は国の責務であり、通貨行政の執行機関である造幣局の最大の使命は、経済取引の基礎を成し、国民生活に不可欠である貨幣について、高度な偽造防止技術及び徹底した製造管理体制をもって、国民経済にとって必要十分な量を安定的かつ確実に製造し、経済活動・国民生活の安定に寄与することにある。

この使命を確実に果たすためには、財務省との連携を更に強化し、確実かつ機動的な製造管理体制の維持・向上を図るほか、国家・国民生活の安全の確保の観点から、強靱な通貨偽造防止技術の維持・向上及び徹底した通貨製造技術の漏洩防止を図ることが重要である。

また、造幣局は、国家・公共に対する功労者、社会の各分野における優れた行為者を顕彰するため、その榮譽にふさわしい品格を備えた勲章、褒章等を確実に製造するとともに、貴金属取引の安全を保証し、消費者の保護を図るべく、品位の証明を正確に行うという使命も有している。

造幣局は、近代国家として通貨制度の確立を図るため、明治 4 年に大蔵省造幣寮として創業し、以来、140 年余にわたり、このような使命を果たしてきた。このことは、特定独立行政法人として業務運営を行っている現在においても、全く変わるものではない。今後とも、これらの使命を確実に達成し、我が国の経済の発展と国民生活の安定に一層貢献することが求められる。

#### （造幣局を取り巻く環境）

我が国における偽造貨幣の発生状況は、諸外国と比較して低水準な状況となっているが、平成 17 年の精巧な偽 500 円貨の大量出現や発行後 45 年が経過して磨耗が進行している 100 円貨の状況に対応すべく、現在、500 円貨及び 100 円貨のクリーン化を実施しているところである。今後とも、偽造貨幣の発生等不測の事態が生じた場合においても国民が安心して貨幣を使用できるよう、高度な対応力強化に努めることが求められている。

通貨は経済活動・国民生活の基盤であり、造幣局については、財務省と一体となり万全の体制を堅持し、これらの課題及び貨幣の安定的かつ確実な製造に取り組んでいく必要がある。

具体的には、貨幣の製造を担う唯一の機関として、緊急改鑄への対応も想定しつつ、より一層の通貨関係当局等との緊密な連携を図るとともに、次期改鑄に向けた様式の検討に備え、偽造防止技術の開発、国内外における貨幣の動向調査、高機能設備の導入及び更新による製造体制の効率化、海外当局との情報交換、国内外に通用する卓越したデザインの検討等を積極的に行うことが求められる。

また、造幣局では、平成 24 年度に、外国の流通貨幣としては戦後初となるバングラデシュ 2 タカ貨幣の製造を受注したところである。諸外国の貨幣製造の受注は、次期改鑄に備えた貨幣製造設備を有効活用し、偽造防止技術や製造技術の維持・向上を図るものであるほか、発注国との友好促進にも資するものであり、今後においても、通貨関係当局等との緊密な連携の下、積極的に取り組んでいくことが求められる。

記念貨幣については、昭和 39 年にオリンピック東京大会を記念して千円銀貨及び百円銀貨が初めて発行されて以来、皇室の御慶事やオリンピック等の国際的行事の開催に際し発行されるほか、国家的な記念事業として相応しいテーマ毎に弾力的な発行を行っている。近年では、平成 20 年度より、地方自治法施行 60 周年を記念した 47 都道府県毎の図柄による記念貨幣を順次、発行しており、また、平成 27 年度には、東日本大震災からの復興事業を記念し、国民からのデザイン公募による東日本大震災復興事業記念貨幣の発行を既に決定しているところである。造幣局においては、着実なコスト削減に取り組みつつ、国家的な記念事業に相応しい高品質な記念貨幣を、弾力的かつ確実に製造することが求められる。

貨幣の販売については、購入者の要望に応え、代金支払方法の多様化、オンライン販売などを実施してきたところであるが、より一層国内外における購入者の利便性向上が図られるよう、販売方法を多様化していくことが求められる。また、通信販売以外の販売については、積極的に民間の知見を活用し、サービスの向上に努めるとともに、商品設計に反映させることが求められる。

勲章、褒章等については、栄典制度の改革（平成 14 年 8 月）に伴い、平成 15 年度に受注製造数量が増加して以来、現在も同水準で推移しているところであり、精巧な技術の維持・向上を図り、高品質で均一な製造を行うことが求められる。

貴金属の品位証明業務については、消費者保護や中小零細企業の保護・育成の意義を有しているものであり、また、業界団体からも業務存続要望があるが、

業界の自主的な取組等を確認しつつ、国民の利益が失われることのないよう、配慮することが求められる。

## I. 中期目標の期間

造幣局の本中期目標の期間は平成 25 年 4 月 1 日から平成 30 年 3 月 31 日までの 5 年間とする。

## II. 業務運営の効率化に関する事項

造幣局は、基幹業務である貨幣の製造について、財務大臣が定める製造計画により製造数量が決められていることもあり、自らの裁量により製造目標や納入先を決定する余地が無いなど民間企業とは異なる側面を有している。しかしながら、このような制約の下にあっても、でき得る限り民間企業的な経営手法を導入し、効率的かつ効果的な業務運営を推進することにより、貨幣の製造コストを引き下げる必要がある。

事業全体の効率的かつ効果的な業務運営を推進するに当たっては、特定独立行政法人として業務を行っていることを踏まえ、業務の質を確保しつつ、その運営の効率性・自律性を高めることに注力するとともに、経費縮減や国民負担の軽減を図るものとする。また、偽造防止上の問題点や受注条件に影響を及ぼさないよう配慮しつつ、固定的な経費の算定過程や削減の達成状況を第三者が検証できるよう、情報開示の充実に努めるものとする。

### 1. 事務及び事業の見直し

造幣局は、経費削減の程度及び経営上の判断に必要な指標を設定するとともに、以下の措置を講ずるものとする。

#### (1) 経費削減に向けた取組

一般管理費及び事業費については、これまでの削減実績を踏まえつつ、より一層の効率化を図る観点から具体的な目標を設定することとし、以下の取組を行うものとする。

- ① 本中期目標期間における経費削減の程度及び経営上の判断に必要な指標として、引き続き、法人全体及び工場別の経費削減目標を設定するとともに、総務・企画部門及び研究所についても経費削減に努め、業務の効率化及び生産性の向上を図る。
- ② 業務運営の効率化による採算性確保の状況や財務状況の健全性を示す指標として「経常収支率」を設定しているところであるが、更なる効率化を推進するため、新たに具体的な目標設定を行う。

- ③ 固定的な経費の削減目標の設定に当たり、引き続き、継続的な発行が見込まれる地方自治貨幣関係経費を含めるなど、削減目標の対象について検討を行うものとする。

なお、基幹業務である貨幣の製造に係る経費については、毎年度、国が定める製造計画により左右されるものであるが、厳格かつコスト意識を持った原価管理に一層努め、可能な限り、変動費についても個々の費目特性に応じたコスト縮減が図られるよう努めるものとする。

## (2) 貨幣製造業務における取組

貨幣製造業務については、引き続き、国民生活の安定等に不可欠な事業として確実に実施していくものとする。また、偽造防止技術を高度化するため、金属工芸品や外国貨幣の受注の機会等を捉えて、新技術の耐久性、量産性等を含めた検証・確認の充実に努めつつ、確実かつ機動的な製造管理体制の維持・向上を図るものとする。

## (3) 金属工芸品製造業務における取組

金属工芸品製造業務については、偽造防止技術を始めとする貨幣製造技術の維持・向上のために必要な範囲内に限定することとし、また、受注品については、発注者の性格、製品の主旨・利用目的を踏まえ、公共性が高い場合に限るものとする。

なお、原則として官公庁等の一般競争入札による受注・製造は、引き続き、行わないものとする。

## (4) 品位証明業務等における取組

貴金属の品位証明業務等については、貨幣製造に不可欠な地金及び鋳物分析技術を活用し、消費者保護や中小零細企業の保護・育成の観点等から実施しているものであるが、需要への影響等も注視しながら、更なる収支の改善を図っていくものとする。

なお、将来的な事業廃止に向けた検討を行う前提として、業界の自主的な取組等を確認するため、造幣局が品位証明を行わずとも問題が生じないかどうか調査するものとする。

## (5) その他業務の見直し

### ① 貨幣等販売業務の見直し

貨幣セット販売業務については、公共サービス改革基本方針（平成24年7月20日閣議決定）に基づく、業務フロー・コスト分析の結果を踏まえ、

事務・事業の質の維持や効率性、コスト削減、民間ノウハウの活用等の観点から、外部委託の拡大を推進するものとする。

(注) 貨幣セットとは、未使用の貨幣を容器に組み入れ、造幣局が販売するものをいう。

## ② 診療所の管理運営の効率化

各局に設置されている診療所の管理運営については、不測の事態が生じた場合においても適切な応急措置等が可能となる体制を維持しつつ、更なる効率化を図るものとする。

## ③ 輸送業務・警備業務

製品等の輸送業務及び各局の警備業務については、セキュリティの向上を図りつつ、外部委託の拡大を検討するものとする。

## 2. 組織の見直し

### (1) 東京支局の移転

東京支局のさいたま市への移転については、貨幣の製造及び納入等の業務に支障が生じないように、円滑な実施に努めるものとする。

### (2) 人件費の削減

人件費の削減については、政府における総人件費削減の取組を踏まえ、適宜見直しを行うものとする。

### (3) 職員宿舎の廃止・集約化

北・南宿舎（豊島区東池袋）については、東京支局の移転に伴い廃止・集約化するとともに、その他の宿舎についても、削減に向けた取組を進めるものとする。

## 3. 保有資産の見直し

造幣局が保有する資産については、以下の措置を講ずるほか、本中期目標期間においても、効率的な業務運営が担保されるよう、不断の見直しを行うものとし、見直しの結果、遊休資産が生ずる場合には将来の事業再編や経営戦略上必要となるものを除き、国庫への貢献を行うものとする。

### (1) 東京支局移転後の跡地の適切な処分

東京支局移転後の跡地については、移転に伴い廃止する北・南宿舎（豊島

区東池袋)も含め、豊島区の再開発事業の進捗状況を踏まえつつ、国庫納付の方法及び時期について検討を進めるものとする。

## (2) 廃止宿舎の適切な処分

職員宿舎の見直しに伴い廃止することとした宿舎について、速やかに国庫納付の検討を行うものとする。

## 4. リスク管理及びコンプライアンスの確保

造幣局は、国民生活の基盤となる貨幣の製造を実施している法人であることから、リスク管理を徹底し、内部統制を強化するとともに、職員に対するコンプライアンスに関する研修の実施、監事による監査体制の強化等、コンプライアンスの確保に一層積極的に取り組むものとする。

また、国家機密としての性格を有する偽造防止技術について、カウンターインテリジェンス(情報防衛)的な観点も含めた情報管理を徹底し、秘密情報の厳正な管理を行うとともに、製品の保管管理・数量管理等の徹底及び警備体制の維持・強化を図るほか、情報セキュリティ対策についても、政府の方針を踏まえつつ、内部規程を遵守し、適切な対策を講じることとする。

さらに、事業継続に係る計画を策定するとともに、不測の災害が生じた場合に適切な対応を行うことができるよう、訓練を実施するものとする。

## 5. その他の業務全般に関する見直し

上記1.から4.に加え、業務全般について、以下の取組を行うものとする。

### (1) 給与水準に関する取組

給与水準については、国家公務員の給与水準も十分考慮し、引き続き、ラスパイレズ指数による比較等を行い、適正な水準の維持に向けて取り組むとともに、その状況を公表する。

### (2) 随意契約等の見直し

契約については、偽造防止上の観点に配慮しつつ、引き続き、原則として一般競争入札等によるものとし、また、随意契約等の適正化、競争性及び透明性の確保を推進するため、以下の取組を行うものとする。

- ① 造幣局の「随意契約等見直し計画」に基づく取組を着実に実施するとともに、その取組状況を公表すること。
- ② 競争性のある契約のうち、特に企画競争や公募を行う場合は、競争性、透明性が十分確保される方法により実施すること。

また、契約監視委員会による点検を徹底するとともに、監事及び会計監査人による監査において、入札・契約の適正な実施についてチェックを受けるものとする。

### (3) 業務・システムの最適化計画の実施

業務運営の効率化を図るため、「独立行政法人造幣局会計システム（ERPシステム）に係る業務・システム最適化計画」に基づきシステムの機能性・利便性を向上させる等、更なる取組を行うものとする。

### (4) 公益法人等への会費支出の見直し

公益法人等への会費支出については、適正化・透明性を強化する観点から、着実に見直しを行うとともに、支出内容については、公表するものとする。

## Ⅲ. 国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項

### 1. 通貨行政への参画

#### (1) 貨幣の動向に関する調査と貨幣に関する企画

造幣局は、通貨制度の安定に寄与するため、国内外における貨幣の動向について調査を行う。また、加工技術の向上や物価状況等の社会経済情勢の変化を見据え、貨幣の種類、様式等に関する改善について、偽造防止技術の高度化に加え、目の不自由な人をはじめ、あらゆる使用者、使用環境における識別容易性及び利便性を追求した製品仕様、製造時の環境への影響、国内外において通用する卓越したデザイン等、国の政策的な観点から必要とされる特性も考慮の上、財務省との連携を強化しつつ、不断に検討を行うものとする。

このうち、貨幣の動向についての調査にあたっては、貨幣の流通に関する変化を踏まえた効率的・効果的な貨幣流通システムのあり方、汚損・磨耗等の状況を踏まえた市中流通貨の引揚と新貨発行のあり方、近年急速に普及している電子マネーの動向と貨幣需要への影響、金属市場の動向等についても、海外の動向も含めて対象とし、業務に反映させていくことが必要である。

また、記念貨幣に関しては、記念事業の性格に対応した素材、品位、量目、様式の検討、国家的な記念事業に相応しい卓越したデザイン、効率化と合理的コスト管理に基づく適切な価格設定、国内外の購入者の需要に対応した販売方法、記念対象となる事業の時期を踏まえた迅速かつ確実な製造等、そのあり方について、調査・検討を行うものとする。

#### (2) 偽造防止技術等の効率的かつ効果的な研究開発等

造幣局は貨幣について、次期改鋳も踏まえつつ、独自の偽造防止技術の高

度化、製造工程の効率化、製造技術の高度化のために必要な研究開発を確実に実施するとともに、効率的かつ効果的な研究開発の推進に努めるものとする。

また、研究開発の実施に際しては、規程に基づき事前、中間、事後の評価を徹底するとともに、その結果を踏まえ、研究テーマ毎の予算も含め研究開発計画の必要な見直しを行い、研究開発の質の向上に努めるものとする。

### **(3) 海外当局との情報交換、通貨の真偽鑑定等**

国際的な広がりを見せる通貨偽造に対抗していくため、財務省と一体として、引き続き、国内外の通貨関係当局及び捜査当局等と積極的に情報交換を行い、偽造の抑止を図る。また、通貨偽造事件に際しては、迅速かつ確実な真偽鑑定を行うべく、実施体制の維持・強化を図るとともに、緊急改鑄への対応も想定しつつ、国内外当局等との連携強化に努めるものとする。

### **(4) 貨幣の信頼の維持等に必要な情報の提供**

貨幣への信頼維持のためには、貨幣の特徴など、貨幣に係る情報が実際に使用する国民にわかりやすく提供されるとともに、必要に応じて現金取扱機器の製造業者等に対し機密保持に配慮したうえでの確かな情報が提供される必要がある。

このため、造幣局は、通貨関係当局と連携し、これらに必要な情報提供の充実に努めるものとする。

### **(5) 国際対応の強化**

国際的な課題に対応し、積極的な国際協力を行うことなどにより、通貨行政や貨幣の製造等について国際的な水準を維持していくものとする。

### **(6) デザイン力等の強化**

貨幣のデザイン及び製品設計は、(1)に記載した観点から貨幣の最も重要な要素の一つであり、特に、記念貨幣については、国家的な記念事業に相応しい卓越したデザインが求められる。通貨に対する信頼や我が国のイメージの向上につながるよう、デザイン力等の強化に一層努めることとする。

## **2. 貨幣の製造等**

### **(1) 貨幣の製造**

造幣局は、貨幣の製造について、以下の取組を行うものとする。

- ① 製造体制の合理化、効率化を図るため、投資効果を勘案しつつ高機能

設備の導入及び更新等を行い、財務大臣の定める貨幣製造計画を確実に達成すること。

- ② 緊急の場合を含め当初予見し難い製造数量の増減などによる製造計画の変更にも対応できる柔軟で機動的な製造体制を構築すること。
- ③ 効率的に高品質で純正画一な貨幣を製造すべく製造工程における損率の改善に努めるとともに品質管理を徹底すること。

(注) 損率とは、製造工程中の投入重量に対する減少重量の比率をいう。

## (2) 外国政府等の貨幣等製造の受注

造幣局は、偽造防止技術を中心とした貨幣の製造技術やデザイン力等の維持・向上及び国際協力を図る観点から、新興国等の国づくり支援として、相手国の意向を踏まえ、国内貨幣の製造等の業務の遂行に支障のない範囲内で、通貨関係当局等との緊密な連携の下、外国政府等の貨幣等製造及び製造技術協力の実施に向けて、一層、取り組むものとする。

## (3) 貨幣の販売

貨幣の販売については、①購入者の要望に応え利便性の向上を図るため、通信販売については、オンライン販売サービスの向上に努めること、②通信販売以外の販売については、業務フロー・コスト分析の結果を踏まえ、外部委託の拡大を推進するとともに、商品設計にも反映させることとする。

造幣局は、貨幣セットが国民の要望に応じているかを測定する指標として、引き続き、貨幣セットの購入者に対して満足度調査を実施しその結果を代金支払方法の改善等のサービス向上に活かすものとする。

また、記念貨幣の販売については、その記念事業としての性格も踏まえ、購入希望者の公平性に配慮しつつ、販売方法の多様化等について検討を行っていくものとする。

## (4) 地金の保管等

造幣局は、財務大臣から委託された地金の保管業務を確実に実施するものとする。

## 3. 勲章等の製造等

### (1) 勲章等及び金属工芸品の製造等

造幣局は、勲章等及び金属工芸品について、採算性の確保に向け効率化を図るとともに、精巧な技術による勲章等製品の品位を維持するよう製造技能の伝承を図りつつ、高品質で均一な製品の確実な製造管理体制の維持・向上

に努めるものとする。

(注)「勲章等」とは、勲章、褒章、賜杯、記章及び極印をいう。

## (2) 貴金属の品位証明・地金及び鉱物の分析業務

貴金属の品位証明の業務については、需要への影響等も注視しながら、更なる収支の改善に向けた取組を行うとともに、将来的な事業廃止に向けた検討を行う前提として、業界の自主的な取組等により、造幣局が品位証明を行わずとも問題が生じないかどうか確認するものとする。

地金及び鉱物の分析業務については、取引において双方の分析が異なる場合に第三者機関として実施する審判分析等を通じ、公共的な役割を果たすものとする。

## IV. 財務内容の改善に関する事項

造幣局は、標準原価計算方式による原価管理について、差異分析結果を適切に反映させるなど、収支を的確に把握しつつ、業務運営の更なる効率化に努め、本中期目標期間内についても採算性の確保を図るものとする。

なお、標準原価計算制度の運用に当たっては、より厳格かつコスト意識を持った原価管理を行うためにも、基幹業務である貨幣製造部門については、一層の原価の把握・計算ができるよう見直しの検討を行うものとする。

また、事業全体について、上記「Ⅱ. 業務運営の効率化に関する事項」で設定する指標を用いて、本中期目標期間の具体的な目標を設定し、その確実な実行に努めるものとする。

これらを通じて、経営環境の変化等で貨幣等の製造数量が急速に落ち込んだ場合などにおいても、円滑な業務運営が行えるよう財務体質の強化を図るものとする。

さらに、財務内容について、引き続き、偽造防止上の観点や受注条件に影響を及ぼさないよう配慮しつつ、でき得る限り民間企業で行われているものと同等の内容の情報開示を行うものとする。

## V. その他業務運営に関する重要事項

### 1. 人事に関する計画

造幣局は、業務運営の効率化及び業務の質の向上に関する目標の達成を図るため、職員の資質の向上のための研修及び確実かつ効率的な業務処理に則した人事に関する計画を定め、それを着実に実施するものとする。

なお、個々の職員が誇りと使命感を持ち、高い職業意識の中で職務を遂行することができるよう、努めるものとする。

## 2. 施設、設備に関する計画

造幣局は、貨幣及び勲章等その他の製品の製造を確実かつ効率的に行うために必要な高機能設備の導入及び更新等に関する計画を定め、実施するものとする。

計画の実施に際しては、投資効果及び投資の妥当性等について厳格な事前審査を実施するとともに、審査結果に基づき必要な計画の見直しを行うなど、効果的かつ効率的な施設整備に努めるものとする。また、審査結果等を踏まえた投資状況については、偽造防止上の観点に配慮しつつ、情報開示に努めるものとする。

## 3. 職場環境の整備に関する計画

職員の安全と健康の確保は、効率的かつ効果的な業務運営の基礎をなすものである。このため造幣局は、安全衛生関係の法令を遵守するのみならず、安全で働きやすい職場環境を整備するための計画を定め、それを着実に実施するものとする。

## 4. 環境保全に関する計画

造幣局は、製造事業を営む公的主体として模範となるよう、地球温暖化などの環境問題へ積極的に貢献する観点から、引き続き、ISO14001 認証の維持及び更新を図るとともに、環境保全に係る指標設定の検討を行うものとする。