

平成15年4月8日
(変更)平成18年3月31日

独立行政法人造幣局の中期計画

独立行政法人通則法(平成11年法律第103号)第30条の規定により、独立行政法人造幣局(以下「造幣局」という。)が中期目標を達成するための中期計画を次のとおり定めます。

1. 業務運営の効率化に関する目標を達成するための措置

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、また、製造代価の算定方法も法定されているため、民間企業とは異なる業務運営を行わざるを得ない側面があります。このことは、制約要因ですが、でき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体制を確立することにより、貨幣の製造コストを引き下げる努力を行います。

具体的には、以下の方法により、効率的かつ効果的な業務運営体制を確立していきます。

(1) 組織の再編等

事業部的組織への再編等

これまでは、職能別的な組織でしたが、事業部的観点を取り入れた組織に再編します。これにより、各部の役割分担と権限・責任の所在が製品別的な観点から明らかになるとともに、意思決定を迅速に行えるようにします。

間接部門については、一部で係単位の所掌事務を廃止したスタッフ制を導入することにより、機動的な組織運営を行います。

また、各課、各部署の役割、責務については、平成15年3月より順次導入するISO-9001の中における品質マネジメントシステムを活用し、各部署の運営方針と各管理者の責務、各工程の相互関係を明確にします。

今後とも、ISO-9001については、その認証を確実に維持します。

組織等の見直し

限られた人員規模の中で効率的・効果的な事業実施を図るため、中期的に人員計画や組織の見直しを行うことにより、最適な人員配置が可能となるように努めます。

(2) 業務処理・製造工程の効率化

民間企業で行われている経営手法である内部管理予算制度（執行単位ごとに責任を明確化する）及び標準原価制度（単位毎の標準的な原価を規定する）を導入することにより、経費の効率的使用及び製造コストの削減に努めます。

また、作業の進捗管理、在庫管理等につき、生産管理システム及び新たに ERP システム（基幹業務システム）を運用することにより（15 年 4 月より稼働）、原材料投入から出荷までの一連の情報を、各工程でリアルタイムに把握し、かつ一元管理を可能とすることで、全体の業務プロセスを整合性をもって運用し、効率的な業務処理を行います。

製造工程については、自動化機械の活用をはじめとして、作業方法の見直しにより全体としての生産効率の向上に努めます。

また、局内 LAN の活用による事務処理の迅速化、簡素化、文書資料の電子媒体化等により管理事務の効率化を行います。

さらに、現場における創意工夫を生かし、効率化を推進するため、業務改善活動を推進し、中期目標の期間中、1,420 件以上の業務改善の提案件数が行われるよう努めます。

「電子政府構築計画」（平成 15 年 7 月 17 日各府省情報化統括責任者(CIO)連絡会議決定）に基づき、国の行政機関の取組に準じて、業務・システムに係る監査を実施し、平成 19 年度末までのできる限り早期に最適化計画を策定します。

(3) 人材の有効な活用

内部研修や外部の企業への派遣等を通じて職員の資質向上を図り、適材適所の配置を行うことにより人材の有効活用を図ります。

(4) 内部管理体制の強化

不測の事故を防止するために各工程、各部門における責任を明確にした徹底的なチェック体制を構築するとともに、セキュリティ - 及び警備体制を強化することによって内部管理体制の強化を図ります。

特に、貨幣製造工程においては、工程間での物品の移動に際しての数量管理の徹底や、管理区域への入退出時に際してのセキュリティーチェック等警備体制の強化を図り、製造工程内の物品の管理を万全に行います。

また、貨幣の偽造防止技術に関する情報は、流出すれば真貨に近い偽貨の製造が可能となり、通貨の信認に深刻な影響を与えかねないものであることから、万全の流出防止策を講じ、その管理を徹底します。

さらに、万が一災害等の事故が発生した場合でも、速やかな業務回復ができるよう危機管理に関する計画を策定します。

(5) 経費の削減

「行政改革の重要方針」(平成17年12月24日閣議決定)を踏まえ、今後5年間(17年度を基準として、18年度から22年度まで)において、人員(注)を5%以上削減することとします。中期目標期間が終了する平成19年度末までに人員を6.5%削減し、平成22年度末までの間も人員の削減が図られるよう努めます。

併せて、国家公務員の給与構造改革を踏まえ、俸給の引下げ・昇給カーブのフラット化など、給与体系の必要な見直しを行います。

(注)人員：常勤役員及び常勤職員の合計数。

業務運営の効率化の進捗状況を測定するため、人件費等の固定的な経費を指標とすることとし、中期目標期間中の固定的な経費の平均額が、15年度実績と比較し、5%以上削減できるように努めます。

(参考) 15年度の固定的経費(見込み) 195億円

中期目標期間中の固定的経費の平均額(見込み) 184億円

(注1) 15年度の進捗状況は、予算と実績額を比較して評価するものとします。

(注2) 固定的な経費の定義は以下のとおり

固定的な経費 = 営業費用 - 変動費

変動費 = 原材料費 + 外注加工費 + 時間外手当 + 貨幣販売国庫納付金

(注3) 大幅な物価変動等、中期計画策定時に想定されなかった事象が生じた場合には、固定的な経費の構成要素ごとに必要な修正を行うものとします。

2. 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目標を達成するための措置

(1) 貨幣の製造等

高品質で純正画一な貨幣の確実な製造

イ. 財務大臣の定める製造計画の達成

作業の進捗管理、在庫管理等については、生産管理システム及びERPシステムの運用により、期日管理を含めた生産管理体制の一層の充実強化を行うとと

もに、設備管理について保守点検を厳格に行い、貨幣の製造量の減少にも対応しうる製造体制の合理化、効率化を図りつつ、貨幣を安定的かつ確実に製造し、今後とも財務大臣の定める製造計画を確実に達成します。

ロ．柔軟で機動的な製造体制の構築

緊急の場合を含め当初予見しがたい貨幣製造数量の増減や記念貨幣の追加発行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の構築に努めます。また、業務運営の一層の効率化の観点から、今後の運営状況を踏まえ、組織・規程の見直しについて継続的に検討を行います。

そのため、貨幣部門においては技能研修を実施し、幅広い業務に関する知識や技能を習得した職員を養成します。

ハ．純正画一な貨幣の製造

品質マネジメントシステム ISO-9001 を活用し、品質目標を定める目標管理制度の導入や、品質マニュアルの策定により標準化を図ること等により品質管理体制を充実させ、引き続き純正画一な貨幣の製造を行い、今後とも、納品後の返品件数ゼロを維持します。

二．損率改善

不良品の発生等、製造工程上のトラブルが発生した場合には、原因の究明、対応策の検討、製造工程へのフィードバック等の一連の対応を迅速に実施します。製造工程における損率の改善を図るため、実績歩留を理論歩留に近づけます。損率改善の指標として500円ニッケル黄銅貨幣の仕損率を採用することとし、目標期間中の仕損率の平均が平成13年度の実績値を下回るよう努めます。

(参考) 13年度 500円ニッケル黄銅貨幣仕損率 5.2%
仕損率 = 1 - (実績歩留 ÷ 理論歩留)

偽造防止技術等の効率的かつ効果的な研究開発等

貨幣の偽造防止技術等の研究開発については、偽造抵抗力の向上に関する研究開発はもとより、貨幣製造技術及び勲章等の金属工芸品製造技術の一層の高度化及び製造工程の効率化を図るため、重点分野が明確化された調査及び研究開発の基本計画を立案します。これに基づき、費用対効果を勘案し、民間からの技術導入も含め、具体的な計画を策定し、調査及び研究開発を実施します。

また、流通貨幣及び記念貨幣に関する国内外の種々の情報や金属加工及び試験分析等に関する幅広い分野の情報を調査・収集し、これらを整理してデータベース化するとともに、得られた情報を行政部門を含む国民各層に還元するなど積極的に業務に活用します。

さらに、世界造幣局長会議をはじめとした貨幣製造技術や分析技術等に関する国際会議へ積極的に参加し、海外の貨幣製造技術や偽造防止技術等に関する最新の様々な情報を交換することにより、造幣事業に関する国際交流を図ります。

中期目標の期間中、国内外の会議、学会等での発表・参画が 50 件以上となるよう努めます。

研究開発は、定期的実施する研究管理会議により、事前、中間、事後の評価を確実にを行い、その結果に基づき必要に応じて計画の見直しを行います。

貨幣の信頼を維持するために必要な情報の提供

国民各層に造幣事業や貨幣に関する知識や理解を深めるため、造幣局のホームページにおいて貨幣の特徴等、各種情報の発信を行うとともにその内容も分かりやすく魅力的なものになるよう常に配慮します。

また、工場見学の積極的な受入れ、造幣博物館の展示内容の充実及び地方博覧会等への出展とともに、桜の通り抜け等のイベントの機会を活用して、造幣局と国民が直接触れ合う機会を幅広く提供します。

貨幣の販売

貨幣セットの販売に関しては、採算性の確保を図りつつ、国民のニーズに的確に対応するよう努めます。また、海外ディーラーの拡大や海外における展示会への参加等により、貨幣セットの海外での販路拡大に努めます。

イ．国民のニーズに的確に対応した貨幣セットの販売

時代や世代を超えて国民の間に流行しているキャラクターや子供に人気のあるキャラクターを貨幣セットのパッケージや年銘板にアレンジするなど、新しい発想による貨幣セットの開発に取り組み、中期目標の期間中、5 件以上の新製品開発に努めます。

支払方法の多様化を図るため、コンビニエンスストアでの入金やクレジットカード決済等を導入し、サービス向上に努めます。

また、近年の社会状況やコスト面を考慮し、インターネットによる販売等、適切な販売方法のあり方について検討を行います。

さらに、国民のニーズを的確に把握するため、貨幣セット等の購入者及び公共イベントへの出展時の来客者をはじめとする顧客に対し、マーケティングのためのアンケート調査を実施し、満足度調査としては 5 段階評価で平均して 4 . 0 以上の評価が得られるよう努めます。アンケート調査の結果は、

ミントセット、プルーフ貨幣セット及び記念貨幣を含む貨幣セットに対する国民のニーズや市場動向の的確な把握に努め、国民へのサービス向上に活かします。

(注)ミントセットとは、1円から500円までの未使用の通常貨幣と、製造年度を表す年銘板をセットにしてケースに収納したものをいいます。

ロ．記念貨幣の適正公平な販売

国家的な記念事業として発行される記念貨幣については、新聞広告等による案内や厳正な抽選方法により、購入の機会ができるだけ多くの国民に適正公平に与えられるようにするとともに、財務大臣が指定する数量の貨幣を確実に販売します。

地金の保管

政府から保管を委託されている貨幣回収準備資金に属する地金(引換貨幣及び回収貨幣を含む。)については、万全の注意を払い、より高い安全性の下で適切な管理及び保管を行い、今後とも保管地金の亡失ゼロを維持します。

(2) 勳章等の製造等

勳章等及び金属工芸品の製造等

イ．勳章の製造

勳章は、国家が与える栄誉を表象する重要な製品であり、美麗・尊厳の諸要素を兼ね備えたものであることが要求されます。従って引き続き精巧な技術と細心の注意を払って熟練した職員の手により確実に製造します。

また、14年8月に行われた栄典制度の改革により、新たな勳章の製造や数量の増加等が予想されますが、これらに対しても確実に対応します。

そのため、培われてきた伝統技術の確実な維持・継承と職員の技術向上が必要不可欠であるため、OJT(職場内教育)に加え、各種の研修を実施します。

一方で、受注数量の多い勳章の機械化が可能な部分については極力マシンングセンタ等の自動化機械を利用する等、採算性の確保に向けた製造工程の効率化を図ります。

ロ．金属工芸品の多様化等

金属工芸品については、幅広い国民のニーズに応えるため、製品の多様化、高品質化を推進します。具体的には高度な勳章製造技術で培われてきた技術を生かした高付加価値製品や貨幣セットと組み合わせた製品の検討等を行い、中期目標の期間中、5件以上の新製品開発に努めます。

また、金属工芸品には多品種少量生産のものが多いものの、勲章の場合と同様に可能な部分については極力機械化を進める等、採算性の確保に向けた効率化を図ります。

さらに、造幣局の優れた金属工芸品製造技術を広く海外に紹介し、海外での販売に取り組みます。

貴金属の品位証明

貴金属の品位証明等の業務については、消費者保護や貴金属取引の安定に寄与するものですが、一方で、最近の受注動向を受けて業務運営方法を見直す等、経費削減を図るとともに採算性確保の観点も考慮しつつ、適切な手数料体系を構築します。

また、これまで築き上げてきた信用力のある造幣局の品位証明について国民各層に理解を深めてもらえるよう広報の充実に努めます。

3. 予算（人件費の見積りを含む。） 収支計画及び資金計画

業務運営の効率化に関する目標を達成するため、造幣局の組織運営形態に合わせた適切な部門別管理を行うことにより、採算性の確保を図ります。

事業全体についての経営指標として、経常収支比率を選定し、中期目標期間中の平均が100%以上になるように努め、本中期目標期間中、貨幣の製造数量が増加するとは見込まれないという状況にも十分対応できる健全な財務内容の維持・改善に努めます。

（計算式）経常収支比率 = 経常収益 ÷ 経常費用 × 100

また、製造工程の効率化に関しては、適正な在庫管理をみる指標である棚卸資産回転率を選定し、中期目標期間中の平均が15年度の実績に比べ向上するよう努めます。

（計算式）棚卸資産回転率 = 売上高 ÷ ((前期末棚卸資産 + 当期末棚卸資産) ÷ 2)

さらに、財務内容についてでき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ことによって透明性のある業務運営を行います。

(1) 予算(中期計画の予算)

中期計画中の予算は以下の通りです。なお、下記の人件費は退職手当等を含んでおり、このうち役員報酬並びに職員基本給、職員諸手当、超過勤務手当及び休職者給与に相当する範囲の人件費見積額については、中期目標期間中総額 40,731 百万円を見込んでいます。

平成 15 年度～平成 19 年度予算

(単位：百万円)

区 別	金 額
収 入	
業務収入	166,917
その他の収入	791
計	167,708
支 出	
業務支出	138,931
原材料の仕入支出	24,197
人件費支出	59,278
その他の業務支出	35,300
貨幣法第 10 条に基づく国庫納付金の支払額	20,156
施設整備費	21,102
計	160,033

(注 1) 上記記載額は以下の条件に基づき試算したものです(収支計画、資金計画も同様です)。

15 年 3 月時点に見込まれた貨幣の製造枚数を前提としています。なお、貨幣の製造枚数は、流通状況等を踏まえて毎年決定されるものであることから、試算と異なる場合があります。

人件費のベースアップ伸び率を年 0%として試算しています。

(注 2) 施設整備費は、生産関連設備などの固定資産支出額です。

(注 3) 各欄積算と合計欄の数字は、四捨五入の関係で一致しないことがあります。

(2) 収支計画

平成 15 年度～平成 19 年度収支計画

(単位：百万円)

区 別	金 額
収益の部	
売上高	159,003
営業外収益	791
宿舍貸付料等	791
特別利益	0
計	159,794
費用の部	
売上原価	118,977
(貨幣販売国庫納付金)	20,156
販売費及び一般管理費	34,496
営業外費用	1,632
固定資産除却損	1,632
特別損失	0
計	155,105
純利益	4,689
目的積立金取崩額	0
総利益	4,689

(注1) 各欄積算と合計欄の数字は、四捨五入の関係で一致しないことがあります。

(注2) 16年度予定の年金財政再計算に伴い、整理資源に係る退職給付債務額の見直しを行うため費用の金額を変更する場合があります。

なお、整理資源とは、現在支給されている共済年金のうち、昭和34年10月前の恩給期間を有する者に支給される年金に係る負担をいいます。

(3) 資金計画

平成 15 年度～平成 19 年度資金計画

(単位：百万円)

区 別	金 額
資金収入	160,128
業務活動による収入	154,857
業務収入	154,066
その他の収入	791
投資活動による収入	0
財務活動による収入	0
前期よりの繰越金	5,271
資金支出	160,128
業務活動による支出	134,450
原材料の仕入支出	24,197
人件費支出	59,058
その他の業務支出	35,086
貨幣法第 10 条に基づく国庫納付金の支払額	16,109
投資活動による支出	21,102
財務活動による支出	0
次期中期目標期間への繰越金	4,575

(注1) 各欄積算と合計欄の数字は、四捨五入の関係で一致しないことがあります。

(注2) 前期よりの繰越金は、造幣局特別会計からのものを示します。

4. 短期借入金の限度額

予見しがたい事由により緊急に借入れする必要が生じた場合の短期借入金の限度額を80億円とします。

(注) 限度額の考え方：国への貨幣等の納入時期と、国からの貨幣等製造代金の受入時期に、最大3カ月程度のタイムラグを見込んで積算しています。

5. 重要な財産を譲渡し、又は担保に供しようとするときは、その計画

重要な財産を譲渡、処分する計画はありません。

6. 剰余金の使途

決算において剰余金が生じたときは、施設・設備の更新・整備のほか、職員の資質向上のための研修等の充実、研究開発業務の充実、貨幣の信頼を維持するために必要な情報提供の充実、職場環境の整備、及び環境保全の推進に充てます。

7. その他財務省令で定める業務運営に関する事項

(1) 人事に関する計画

職員の資質向上のための研修計画

内部研修や外部の企業への派遣等により、職員の資質向上を図るための研修計画を策定します。さらに、より一層の研修成果が上がるように、毎年度実績評価を行い、研修計画を不断に見直します。

中期目標の期間中、以下の目標達成に努めます。

(イ) 内部研修受講者数	1,850人以上
(ロ) 企業派遣研修受講者数	50人以上

人員計画

イ. 方針

人員の重点的かつ効果的な配置を行い、柔軟で機動的な組織運営が行える体制を構築し、総員の抑制を図ります。このための人事に関する計画については、毎年度事後評価を行い、必要に応じて見直しを行うことにより、より一層効率的で効果の高い計画となるように努めます。

ロ. 人員に係る指標

中期目標期間の19年度期末の人員は、15年度期初の人員に対し188人減(注)を見込んでいます。

(注1) 人員：常勤役員及び常勤職員の合計数。

(注2) 15年度期初の人員1,230人に対し、19年度期末の人員は1,042人を見込む。

(参考) 期間中の人件費総額：40,731百万円

(2) 施設、設備に関する計画

設備投資は、人員削減を図りつつ、業務の質を向上させるためや業務運営の効率化に対応するための適正な投資を行うことを基本とします。施設、設備に関する計画については、毎年度事後評価を行い、必要に応じて見直しを行うことにより、より一層効率的で効果の高い計画とするように努めます。

平成15年度～平成19年度施設、設備に関する計画

区 分		金額（億円）
施設関連	貨幣部門	13.8
	その他部門	7.9
	共通部門	10.7
	小 計	32.4
設備関連	貨幣部門	88.5
	その他部門	18.6
	共通部門	10.4
	小 計	117.5
合 計		149.9

(注1) 以上の施設・設備投資に関する計画は、15年3月時点に見込まれた貨幣の製造枚数を前提にしたものです。剰余金を活用した投資は含まれていません。

(注2) 上記の計画については、状況の変化に応じた弾力的な対応を図るものとし、予見しがたい事情等による追加的な施設・設備整備により予定額は変更されます。

(3) 職場環境の整備に関する計画

造幣局の業務には、著しく高い輻射熱にさらされる溶解作業、圧印等のプレス作業及び勲章の製造のような匠の技術を必要とする作業等、様々な作業があることから、快適な職場環境の実現と労働者の安全と健康を確保する必要があります。このため、労働安全衛生法をはじめとした関係法令の遵守のみならず、メンタルヘルスケアを含め、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、その実現に努めます。

なお、これらの計画については事後評価を行い、必要に応じて見直しを行うことにより、快適な職場環境の形成促進に役立てます。

(4) 環境保全に関する計画

「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づく政府の事務及び事業に関する温室効果ガスの排出の抑制等のための実行計画に定められる目標に準じて、電気・ガス等の資源・エネルギー使用量の削減、リサイクルへの取り組み、廃棄物の縮減等を通じて、環境への調和のとれた事業活動を展開します。

このため、廃棄物等の削減、リサイクルの推進、省資源・省エネルギー対策の実施などの環境保全に関する計画を定め、その実現に努めるとともに、毎年度事後評価を行い、必要に応じて見直しを行うことにより、より一層環境保全と調和のとれた事業活動が展開できるようにします。

リサイクル

回収貨幣は、新地金や製造工程内で発生する返り材（スクラップ）と混ぜて溶解され、新しい貨幣を作る材料として再利用されており、今後とも中期目標の期間中、国から交付された回収貨幣については100%再利用します。溶解する際の回収貨幣の使用率については、貨幣品質を維持するために限界がありますが、溶解方法の工夫により、回収貨幣の使用率向上に努めます。

省エネ対応機器の購入

新たに購入、又は更新する機器については、「国等による環境物品等の調達の推進等に関する法律」に基づいて定める調達方針に従い、極力環境負荷の少ない省エネタイプの調達に努めます。

光熱水量の使用量削減

エネルギーの効率的な使用、無駄使いの排除を推進することにより、使用光熱水量の削減に努め、中期目標の期間中、造幣局の工場のうち、第1種エネルギー管理指定工場にあっては、貨幣製造に係るエネルギー原単位を、毎年度対前年度比で1%以上改善するよう努めます。