

令和2年度から令和6年度までににおける
業務運営の効率化に関する評価書
(国立印刷局)

令和7年8月27日

デジタル庁

財務省理財局

様式 3－2－1 行政執行法人 効率化評価 評価の概要

1. 評価対象に関する事項	
法人名	独立行政法人国立印刷局
主務省令期間	令和 2 年度～令和 6 年度

2. 評価の実施者に関する事項			
主務大臣	内閣総理大臣		
法人所管部局	デジタル社会共通機能グループ	担当課、責任者	ベース・レジストリ担当参事官 中川拓哉
評価点検部局	戦略・組織グループ	担当課、責任者	政策評価・行政事業レビュー担当企画官 陶山昇平
主務大臣	財務大臣		
法人所管部局	理財局	担当課、責任者	国庫課 課長 中西佳子
評価点検部局	大臣官房	担当課、責任者	文書課政策評価室 室長 熊澤明男

3. 評価の実施に関する事項
評価の実施に当たっては、令和 7 年 6 月 12 日に国立印刷局理事長及び監事に対してヒアリングを行い、同年 7 月 29 日に有識者からの意見聴取を行った。

4. その他評価に関する重要事項
独立行政法人国立印刷局法（平成 14 年法律第 41 号）を令和 7 年 4 月 1 日付けで改正し、同法第 21 条において、同法第 11 条第 1 項第 5 号及び第 6 号に掲げる業務並びにこれらに附帯する業務に関する事項についての主務大臣は、財務大臣及び内閣総理大臣（所管部局はデジタル庁）となったが、本評価は令和 2 年度から令和 6 年度までにおける業務運営の効率化に関する評価のため、財務大臣において評価を実施した。

1. 全体の評定	
評定 (S、A、B、C、D)	B：全体として主務省令期間における効率化計画を達成していると認められる。
評定に至った理由	(項目別評定の分布や、下記「2. 法人全体に対する評価」を踏まえ、上記評定に至った理由を記載) ・項目別評定はいずれもBであり、全体として主務省令期間における効率化計画を達成していると評価できることから、全体の評定をBとした。

2. 法人全体に対する評価	
法人全体の評価	(項目別評定及び下記事項を踏まえた、法人全体の評価を記述) ・組織体制の効率化については、業務の質を維持しながら、設備投資や組織体制の見直しに努めた結果、令和6年度末の常勤役職員の総数を令和元年度末以下とする目標を達成している。 ・業務の効率化については、必要な費用を適切に売上高に転嫁しつつ、予算の執行管理を徹底するなどの取組の結果、経費率の削減目標を達成している。 以上を踏まえ、評価期間における所期の目標を達成していると認められることから、「B」評価とする。

3. 課題、改善事項など	
項目別評定で指摘した課題、改善事項	(項目別評定で指摘した課題、改善事項で、新たな主務省令期間において特に考慮すべき事項があれば記載) 特になし。
その他改善事項	(上記以外で今後の対応の必要性を検討すべき事項、目標策定の妥当性など、個別の目標・計画の達成状況以外で改善が求められる事項があれば記載) 特になし。
主務大臣による監督命令を検討すべき事項	(評価結果に基づき監督命令すべき事項があれば記載) 特になし。

4. その他事項	
監事等からの意見	○監事ヒアリング(令和7年6月12日)における監事からの主な意見 ・ 中長期的な視点で、キャッシュレス決済の拡大にともなう銀行券の需給予測と、それに伴う製造体制の検討が進められている。他方、製造施設の老朽化に伴う更新等の必要性から設備更新や技術投資に係る財源の確保と、将来の収支見通しに基づく持続可能な資金計画の在り方が課題。
その他特記事項	○独立行政法人国立印刷局の業務実績評価に関する有識者会合(令和7年7月29日)において、各委員から出された主な意見は以下のとおり。 ・ 評価期間における所期の目標を達成していることから、B評価は適当と考える。

様式 3－2－3 行政執行法人 効率化評価 項目別評定総括表

		年度評価					効率化評価	項目別調書 No.	備考欄
		2 年度	3 年度	4 年度	5 年度	6 年度			
業務運営の効率化に関する事項									
	(1) 組織体制の効率化	B	B	B	B	B	B	VⅢ－2－(1)	
	(2) 業務の効率化	B	B	B	B	B	B	VⅢ－2－(2)	

※重要度を「高」と設定している項目については各評語の横に「○」を付している。
難易度を「高」と設定している項目については各評語に下線を引いている。

1. 当事務及び事業に関する基本情報			
VIII－2－（1）	組織体制の効率化		
当該項目の重要度、難易度	－	関連する政策評価・行政事業レビュー	－

2. 主要な経年データ								
評価対象となる指標	達成目標	基準値 (過去5年平均等)	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	(参考情報) 当該年度までの累積値等、必要な情報
常勤役職員の総数	令和6年度末の常勤役職員の総数を令和元年度末以下とする。	4,153 人	4,197 人	4,170 人	4,116 人	4,152 人	4,057 人	

3. 主務省令期間の業務に係る目標、計画、業務実績、自己評価及び主務大臣による評価

	年度目標	事業計画	主な評価指標等	法人の業務実績・自己評価		主務大臣による評価																								
				業務実績	自己評価																									
	2. 業務運営の効率化に関する事項 （1） 組織体制の効率化 業務運営に必要な人員については、「独立行政法人整理合理化計画」（平成 19 年 12 月 24 日閣議決定）において、平成 17 年度末から平成 22 年度末までの 5 年間で 10％を上回る削減を行うよう求められたところ、当該閣議決定で示された水準を上回る 11.5％の削減を実施。加えて、平成 23 年度以降においても削減努力を継続した結果、平成 22 年度末から令和元年度末までの 9 年間の実績は 9.2％の削減となっている。令和 2 年度から令和 6 年度までの 5 年間	2. 業務運営の効率化に関する事項 （1） 組織体制の効率化 組織体制の効率化については、「独立行政法人整理合理化計画」（平成 19 年 12 月 24 日閣議決定）において、平成 17 年度末から平成 22 年度末までの 5 年間で 10％を上回る削減を行うよう求められたところ、当該閣議決定で示された水準を上回る 11.5％の削減を実施してきました。加えて、平成 23 年度以降においても削減努力を継続した結果、平成 22 年度末から令和元年度末までの 9 年間の実績は 9.2％の削減となっています。令和 2 年度から令和 6	●令和 6 年度末の常勤役職員の総数を令和元年度以下	（1） 組織体制の効率化 常勤役職員数については、平成 27 年度の行政執行法人化以降、「国家公務員の雇用と年金の接続について」（平成 25 年 3 月 26 日閣議決定）による再任用フルタイム職員の雇用期間の延長や、職員の高年齢化の進展による大量退職が見込まれる状況において、業務の質を維持するため、毎年度、人員計画を策定し、設備投資や組織体制の見直し等による効率化を進めることにより、常勤職員数の削減に努めてきた。 その結果、令和 6 年度の期末常勤役職員数は 4,057 人となり、中期の効率化指標の基準となる令和元年度末の常勤役職員数 4,153 人を 96 人下回った。 なお、一般職員及び再任用フルタイム職員の内訳は、下表のとおりである。 【期末常勤役職員数の推移】 <table><tr><th>区分</th><th>令和元年度末</th><th>令和 6 年度末</th><th>差</th></tr><tr><td>役員</td><td>7 人</td><td>7 人</td><td>0 人</td></tr><tr><td>期末人員数</td><td>4,146 人</td><td>4,050 人</td><td>▲96 人</td></tr><tr><td>一般職員</td><td>3,938 人</td><td>3,709 人</td><td>▲229 人</td></tr><tr><td>再任用フルタイム職員</td><td>208 人</td><td>341 人</td><td>133 人</td></tr><tr><td>合計</td><td>4,153 人</td><td>4,057 人</td><td>▲96 人</td></tr></table>	区分	令和元年度末	令和 6 年度末	差	役員	7 人	7 人	0 人	期末人員数	4,146 人	4,050 人	▲96 人	一般職員	3,938 人	3,709 人	▲229 人	再任用フルタイム職員	208 人	341 人	133 人	合計	4,153 人	4,057 人	▲96 人	< 評価と根拠 > 評価： B 平成 27 年度の行政執行法人化以降、再任用フルタイム職員の雇用期間の延長や、職員の高年齢化の進展による大量退職が見込まれる状況において、業務の質を維持しつつ、設備投資や組織体制の見直し等による効率化を進めた結果、令和元年度末の常勤役職員数以下となっている。 以上のことから、「組織体制の効率化」については、定量的な数値目標を達成しており、定性的な取組については事業計画における所期の目標を達成していると認められ	評価 B < 評価の視点 > 令和 6 年度末の常勤役職員の総数を令和元年度末以下とする。 < 評価に至った理由 > 中期的な観点から設定した令和 6 年度末の常勤役職員数を令和元年度末以下とする削減目標については、設備投資や組織体制の見直し等による効率化に取り組んできた結果、常勤役職員数は令和元年度末 4,153 人に対して令和 6 年度末 4,057 人と、目標を達成している。 以上を踏まえ、本項目については事業計画における所期の目標を達成していると認められることから「B」評価とする。
区分	令和元年度末	令和 6 年度末	差																											
役員	7 人	7 人	0 人																											
期末人員数	4,146 人	4,050 人	▲96 人																											
一般職員	3,938 人	3,709 人	▲229 人																											
再任用フルタイム職員	208 人	341 人	133 人																											
合計	4,153 人	4,057 人	▲96 人																											

	においては、これまでの成果を踏まえ、将来の安定的な業務運営に支障が生じないよう、令和6年度末の常勤役職員の総数を原則、令和元年度末以下とする。	年度までの5年間においては、これまでの成果を踏まえ、将来の安定的な業務運営に支障が生じないよう、令和6年度末の常勤役職員の総数を原則、令和元年度末以下とします。	＜評価の視点＞ ○年度目標及び事業計画に掲げた常勤役職員数の削減に取り組んでいるか。		ることを踏まえ、「B」と評価する。 ＜課題と対応＞ 特になし。	
--	--	---	--	--	--	--

4. その他参考情報
（予算と決算の差額分析、事務所別実績分析など、必要に応じて欄を設け記載） 特になし。

様式 3－2－4 行政執行法人 効率化評価 項目別評定調書

1. 当事務及び事業に関する基本情報			
VIII－2－（2）	業務の効率化		
当該項目の重要度、難易度	－	関連する政策評価・行政事業レビュー	－

2. 主要な経年データ								
評価対象となる指標	達成目標	基準値 (過去 5 年平均等)	2 年度	3 年度	4 年度	5 年度	6 年度	(参考情報) 当該年度までの累積値等、必要な情報
経費率	令和 2 年度から令和 6 年度までの 5 年間における経費率の実績平均値を平成 27 年度から令和元年度までの 5 年間における実績平均値以下とする。	88.7%	84.5%	85.4%	90.7%	90.8%	87.8%	令和 2 年度から令和 6 年度までの実績平均値 87.9%

3. 主務省令期間の業務に係る目標、計画、業務実績、自己評価及び主務大臣による評価																
	年度目標	事業計画	主な評価指標等	法人の業務実績・自己評価		主務大臣による評価										
				業務実績	自己評価											
	(2) 業務の効率化 銀行券、旅券、官報等の製造は国立印刷局の使命であり、必要となる設備投資等を実施し製造体制の整備を図り、確実に達成することが求められる。一方で、国民負担を軽減する観点から設備投資等の実施に際しては、費用対効果を十分に検証し実行することが求められる。 これを踏まえ、令和2年度から令和6年度までの5年間における業務の効率化目標については、自収自弁による業務運営を行う国立印刷局の特性に鑑み、また製造コストの抑制を図る観点から、原則、当該期間における経費率(本	(2) 業務の効率化 銀行券、旅券、官報等の製造は国立印刷局の使命であり、必要となる設備投資等を実施し製造体制の整備を図り、確実に達成することが求められます。一方で、国民負担を軽減する観点から設備投資等の実施に際しては、費用対効果を十分に検証し実行することが求められます。 これを踏まえ、令和2年度から令和6年度までの5年間における業務の効率化目標については、自収自弁による業務運営を行う国立印刷局の特性に鑑み、また製造コストの抑制を図る観点から、	●令和2年度から令和6年度までの5年間における経費率の実績平均値を平成27年度から令和元年度までの5年間における実績平均値以下	(2) 業務の効率化 経費率については、銀行券の改刷、旅券の集中作成、官報システムの更新等に向けた機械の導入や製造施設の基盤整備などを着実に進め、高品質で均質な製品を納期までに確実に納入することで製造にかかる費用を適切に売上高に転嫁しつつ、施設設備の維持のための保守点検費や修繕費等が増加する状況において、設備投資や組織体制の見直しによる効率化を図ることにより、常勤職員を削減(96人減少)し労務費を抑制するとともに、設備投資の実施に当たって費用対効果等の検証や、製品の製造に支障を来さない範囲で経費の見直しを図るなど予算の執行管理を徹底し、可能な限りコスト抑制に取り組んだ。 その結果、令和2年度から令和6年度までの5年間における経費率の実績平均値については、87.9%となり、基準値である平成27年度から令和元年度までの実績平均値88.7%を下回った。	<評定と根拠> 評定：B 経費率については、銀行券の改刷、旅券の集中作成、官報システムの更新等に向けた製造設備の導入等に対する費用を適切に売上高に転嫁しつつ、設備投資や組織体制の見直し等による効率化を図ることにより、常勤職員を削減するとともに、予算の執行管理を徹底した結果、基準値以下となっている。 以上のことから、「業務の効率化」については、定量的な数値目標を達成しており、定性的な取組	<table><tr><th>評定</th><td>B</td></tr><tr><td colspan="2"><評価の視点></td></tr><tr><td colspan="2">令和2年度から令和6年度までの5年間における経費率(本局の移転に伴う費用及び研究開発費を除く)の実績平均値を平成27年度から令和元年度までの5年間における実績平均値以下とする。</td></tr><tr><td colspan="2"><評価に至った理由></td></tr><tr><td colspan="2">中期的な観点から設定した令和2年度から令和6年度までの5年間における経費率(本局の移転に伴う費用及び研究開発費を除く)の実績平均値を平成27年度から令和元年度までの5年間における実績平均値以下とする削減目標については、各業務において設備投資や組織体制の見直し等を行うとともに、予算の執行管理を徹底するなど業務の効率化が図られた結果、基準値88.7%に対して87.9%となっており、目標を達成していると認められる。</td></tr></table>	評定	B	<評価の視点>		令和2年度から令和6年度までの5年間における経費率(本局の移転に伴う費用及び研究開発費を除く)の実績平均値を平成27年度から令和元年度までの5年間における実績平均値以下とする。		<評価に至った理由>		中期的な観点から設定した令和2年度から令和6年度までの5年間における経費率(本局の移転に伴う費用及び研究開発費を除く)の実績平均値を平成27年度から令和元年度までの5年間における実績平均値以下とする削減目標については、各業務において設備投資や組織体制の見直し等を行うとともに、予算の執行管理を徹底するなど業務の効率化が図られた結果、基準値88.7%に対して87.9%となっており、目標を達成していると認められる。	
評定	B															
<評価の視点>																
令和2年度から令和6年度までの5年間における経費率(本局の移転に伴う費用及び研究開発費を除く)の実績平均値を平成27年度から令和元年度までの5年間における実績平均値以下とする。																
<評価に至った理由>																
中期的な観点から設定した令和2年度から令和6年度までの5年間における経費率(本局の移転に伴う費用及び研究開発費を除く)の実績平均値を平成27年度から令和元年度までの5年間における実績平均値以下とする削減目標については、各業務において設備投資や組織体制の見直し等を行うとともに、予算の執行管理を徹底するなど業務の効率化が図られた結果、基準値88.7%に対して87.9%となっており、目標を達成していると認められる。																

	局の移転に伴う費用及び研究開発費を除く）の実績平均値が平成 27 年度から令和元年度までの 5 年間に おける実績平均値以下となるよう取り組むこととする。 ※経費率＝（売上原価＋販売費及び一般管理費－本局の移転に伴う費用及び研究開発費）／売上高	原則、当該期間における経費率（本局の移転に伴う費用及び研究開発費を除く）（注）の実績平均値が平成 27 年度から令和元年度までの 5 年間に おける実績平均値以下となるよう取り組みます。 （注）経費率＝（売上原価＋販売費及び一般管理費－本局の移転に伴う費用及び研究開発費）／売上高	＜評価の視点＞ ○年度目標及び事業計画に掲げた経費率の削減に取り組んでいるか。		については事業計画における所期の目標を達成していると認められることを踏まえ、「B」と評価する。 ＜課題と対応＞ 特になし。	以上を踏まえ、本項目については事業計画における所期の目標を達成していると認められることから「B」評価とする。
--	--	--	---	--	--	---

4．その他参考情報
（予算と決算の差額分析、事務所別実績分析など、必要に応じて欄を設け記載） 特になし。