

2025 年 9 月 17 日 全 7 頁

# 人的資本経営から見る退職給付制度のインフレ対応

データアナリティクス部 主任コンサルタント 逢坂 保一

近年、世界的なインフレ傾向が続く中、企業における退職給付制度の制度設計および運営においても、インフレへの対応が重要な課題となっている。退職給付制度は、退職後の所得保障、論功行賞、給与の後払いや退職の抑制といった人材を確保するうえで重要な役割を持つ。その実質価値を維持することは、企業に対する信頼性の向上および従業員エンゲージメントの強化に直結し、人的資本経営の観点からも不可欠である。

本稿では、退職給付制度におけるインフレ対応を、代表的な算定方式として、日本企業で広く採用されてきた「最終給与比例制」と大企業を中心に採用が進む「ポイント制」<sup>1</sup>で整理し比較する。そのうえで、人的資本経営の3つの視点（①経営戦略との連動、②企業文化への定着と周知、③As is - To be ギャップの把握）を踏まえ、企業が今後取り組むべきインフレ対応のうち退職給付制度の設計・運営における方向性を提示する。なお、ここでの退職給付制度は確定給付型を前提としている。

## 1. 退職給付制度のインフレ対応

退職給付制度においてインフレへの対応は、従業員の退職給付の実質価値を維持するうえで重要な課題である。特に、最終給与比例制とポイント制では、インフレ対応が異なるため、その特徴を簡潔に整理しておく。

なお、退職給付制度におけるインフレ対応とは、インフレに伴う購買力の低下を考慮し、退職給付の実質的な価値を一定水準で維持するための給付設計および運営上の工夫を指す。ここでいうインフレ対応は、公的年金のマクロ経済スライドのような自動的な物価スライド制を意味するものではなく、企業の財務的持続可能性と従業員の退職後生活の安定性の両立を図るものである。また、インフレ反映（反映度）とは、ベースアップやインフレ対応によって、退職給付がインフレにどの程度連動するかを示すもの<sup>2</sup>である。

最終給与比例制では、ベースアップにより給与が増加すれば、退職給付も連動して増加する。したがって、ベースアップの度合いにもよるが、インフレ反映度は比較的高い。財務的影響とし

<sup>1</sup> 算定方式には他に平均給与比例制、別テーブル方式、定額制などがある。

<sup>2</sup> インフレ反映度＝退職給付額（＝名目給付額）の増加率／インフレ率（CPI 等）

では、ベースアップにより退職給付債務が増加する。昇給率が高く、インフレが継続する場合、将来負担が大きくなる。ベースアップや定期昇給の影響を強く受けるため、企業のコスト変動リスクが高い。

ポイント制では、ベースアップによる給与の増加は退職給付に直接影響せず、ポイント単価やポイント付与額が固定のままだとインフレで実質価値が低下する。インフレ下において退職給付の実質価値を増加させるためには、主に以下のインフレ対応がある。

①ポイント単価の引き上げ：これまで累積したポイントにも適用する場合、過去分を含めて調整することとなり、インフレ反映度は高い。単価を過去分にさかのぼって増加させる場合、既存の累積ポイントに対しても影響が及ぶため、一時的な負担増が大きい。インフレを強く反映する一方で、財務的影響も大きい。

②ポイント付与額の改定：これまで累積したポイントはそのままとして、今後累積するポイントのみを増加させる。将来分に限定されるため、インフレ反映度はやや低い。長期的にはコスト増となるが、短期的な負担は限定的となる。

以上のインフレ対応・財務的影響をまとめると、以下の図表1のようになる。

(図表1) インフレ反映度・財務的影響の算定方式による違い

| 算定方式／仕組み                                            | インフレ反映度                                                  | 財務的影響                                         |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 最終給与比例制／<br>最終給与 × 支給乗率                             | 高い（最終給与がインフレにある程度追随すれば自動的に反映）                            | ベースアップにより退職給付債務が増加し、コスト変動リスクが高い               |
| ポイント制／<br>退職時のポイント<br>累積 × ポイント単価<br>(①ポイント単価の引き上げ) | 高い（インフレ反映度はポイント単価の増加率による）                                | それまでに累積した過去分を含めて増加するため、退職給付債務が増加し、コスト変動リスクが高い |
| ポイント制／<br>退職時のポイント<br>累積 (②ポイント付与額の改定) × ポイント単価     | やや低い（インフレ反映度はポイント付与額の増加率によるが、過去分の実質価値は低下 <sup>3)</sup> ） | 将来分のみ増加するため、短期的な負担は限定的                        |

出所：大和総研作成

## 参考：簡易数値例

簡易な数値例として、インフレ率3%が10年間継続した場合について、名目給付額および実質給付額を、2つの算定方式（最終給与比例制、ポイント制）に基づく4つのパターンで比較する。前提条件は以下の通り。

インフレ率：年率3%、期間：10年、初期給付額：100

<sup>3)</sup> 定年間近の高年齢層には影響がほとんどなく、若年層の場合には過去分から反映させる場合と同じとなる。

給与改定率：A＝2％、B＝3％、ポイント単価改定率 C＝3％、D＝1.5％（D は将来分のみ反映させることを想定し、簡略化してポイント単価改定率を C の半分とした）

（図表 2）名目給付額と実質給付額（10 年後）の算定方式による違い

| 算定方式               | 名目給付額 | 実質給付額 | インフレ反映度※ |
|--------------------|-------|-------|----------|
| A 最終給与比例制          | 121.9 | 90.7  | 0.67     |
| B 最終給与比例制          | 134.4 | 100.0 | 1.00     |
| C ポイント単価改定（過去累積適用） | 134.4 | 100.0 | 1.00     |
| D ポイント付与額改定（将来分のみ） | 116.1 | 86.4  | 0.50     |

※インフレ反映度＝（給与改定率あるいはポイント単価改定率）／インフレ率

出所：大和総研作成

言うまでもなく、インフレ反映度が高いほど名目給付額は高くなり、実質給付額は維持される。この例では A のインフレ反映度を 0.67 として、給与がインフレに完全には連動しないとしたが、B で給与改定率を 3％とすると、実質給付額は 100.0 となり維持される。

## 2. 退職給付制度のインフレ対応を 3 つの人的資本対応の観点から考察

退職給付制度を人的資本経営における人材戦略に求められる 3 つの視点<sup>4</sup>（①経営戦略と人材戦略の連動、②企業文化への定着、③As is - To be ギャップの定量把握）に対応させるには、  
 ④：人材戦略との整合性、⑤：従業員への周知、⑥：As is - To be ギャップの定量把握、周知・効果検証の定量把握の 3 つが重要と考える。（詳しくは、2021 年 8 月 25 日「[人的資本重視で求められる退職給付制度への対応～変革する人材戦略に退職給付制度を対応させるには～](#)」参照のこと。）退職給付制度の 3 つの人的資本対応について概要を確認し、退職給付制度のインフレ対応についてもこれらの 3 つの人的資本対応の視点に沿って考察する。

### 対応④ 人材戦略との整合性（視点①：経営戦略と人材戦略の連動への対応）

視点①で人材戦略が経営戦略との連動が求められたように、退職給付制度については、人材戦略との整合性が求められる。すなわち、退職給付制度が人材戦略と整合していれば、必然的に経営戦略にも連動することになる。ここでは、一例として退職給付制度の給付設計上の整合性を確認する。具体的には、特定年数までの勤続を推奨した設計か、中途採用に不利な給付になっていないか、あるいは貢献度が給付に適切な形で反映されているか、などを確認することになる。

<sup>4</sup>経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」(2020 年 9 月)より。なお、視点②、③は、本稿の構成上、順番を入れ替えている。

退職給付の実質価値を維持し、人材の安心感を確保する観点から、インフレ対応も人材戦略との整合性を持たせるべきである。すなわち、インフレ対応の重要性は人材戦略に応じて検討する必要がある。自社の人材戦略が「長期勤続重視」なら、インフレ対応の重要度は高く、「流動性重視・短期貢献型」なら、インフレ対応の優先度は相対的に低い。どの程度対応すべきかについては、インフレにある程度連動していれば、確実に購買力を維持できるが、企業負担が大きく、財務的影響は高くなる。逆に、不対応（固定給付）であれば、制度はシンプルだが、長期的には魅力が低下してしまう。インフレ変動を部分的に反映しつつ、企業負担とのバランスを図る対応が現実的である。

### 対応⑧ 従業員への周知（視点②：企業文化への定着への対応）

退職給付制度の機能や効果を十分に発揮させるには、従業員への周知を高め、退職給付制度を定着させる必要がある。退職給付支払いは退職後となるため、従業員は軽視しがちである。周知の方法や手段は何らかの工夫が必要であるが、他の人事施策・制度とともに効率的に周知すべきであろう。

退職給付制度は長期にわたるため、インフレによる実質価値の低下は従業員の不安要因になりやすい。インフレ対応（給付額の改定や見直し方針）を明確に伝えることで、制度への信頼性と安心感を高められる。周知の具体的な方法としては、改定についてのタイムリーな共有（社内ポータルやメール配信など）、将来の見通しの提示（今後の改定予定、見直し方針を説明会やFAQで公開）、シミュレーションツールの活用（インフレ率を入力すると将来の給付額を試算できるツールを提供）などが挙げられる。このような対応で、制度が将来にわたって実質的な価値を維持することを示すことで従業員に安心感を与えられる。

### 対応⑨ As is - To be ギャップの定量把握、周知・効果検証の定量把握（視点③：As is - To be ギャップの定量把握への対応）

人材戦略との整合性を確認するためには、As is（現状）とTo be（将来像）のギャップを定量的に把握する必要がある。具体的には、給付設計項目を人事戦略との整合度として数値化することが考えられる。退職給付制度は頻繁に変更しにくいいため、人材戦略との間にギャップが生じやすい。このため、他の人事制度で補完しているかどうかも含めて評価する。さらに、従業員への周知状況や制度の投資効果も定量的に確認することが重要である。制度が認識されなければ役割を果たせず、効果も期待できないため、アンケートを通じて周知度や制度の有効性・実効性を確認する。役割検証としては、離職抑制効果を自己都合退職率で確認し、年齢別退職率や勤続年数・役職・事業所別の分析も有効である。ただし、離職には他の施策や職場環境も影響するため、総合的な分析が必要である。

インフレ対応としては、現状（As is）の退職給付制度の給付水準や給付設計が、インフレによる購買力低下をどの程度考慮しているかを確認する。将来像（To be）としては、人材戦略上、

インフレ対応の必要がある場合、その水準を設定する。ギャップ指標例には、給付額の実質価値（インフレ調整後）と目標水準の差、インフレ連動の仕組みの有無をスコア化したものがある。周知度については、従業員が「制度がインフレに対応しているか」を理解しているかどうかをアンケートで確認する。効果検証では、インフレ下での制度満足度、離職率や従業員エンゲージメントへの影響を確認する。

### インフレ対応における最終給与比例制とポイント制の相違点

退職給付制度におけるインフレ対応について、3つの対応の観点から考えると、最終給与比例制とポイント制では対応の重要度や焦点が異なる部分がある。以下にそれぞれの算定方式における違いを整理する。

(図表 3) 3つの対応の算定方式による違い

| 3つの対応                     | 最終給与比例制                                                                                                                                                                                                 | ポイント制                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① 人材戦略との整合性               | <ul style="list-style-type: none"> <li>インフレ反映度：高い（退職給付は「最終給与」に連動。給与がインフレにある程度追随すれば自動的に反映）</li> <li>人材戦略との親和性：長期勤続重視の戦略と親和性が高い</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>インフレ反映度：給付設計次第（ポイント単価・付与額が固定のままであるとインフレで実質価値が低下し、長期的魅力が低下しやすい）</li> <li>人材戦略との親和性：中途採用・流動性重視の戦略と親和性が高い</li> </ul>                                                                                                    |
| ② 従業員への周知                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>インフレ対応の周知ポイント：給与水準がインフレに追随するかが鍵。給与のベースアップが行われれば退職給付も増える一方、ベースアップ対応が遅れると実質価値が下がるリスクを説明。給与改定方針とセットで説明。</li> <li>例：「インフレに応じてベースアップを実施し、退職給付額もその影響を受けます。」</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>インフレ対応の周知ポイント：ポイント単価・付与額の改定方針が重要。インフレ率に応じた見直しの明示で安心感を高める。</li> <li>例：「ポイント単価は3年ごとに見直し、インフレ率を考慮して改定します。」</li> </ul>                                                                                                   |
| ③ As is-To be ギャップの定量把握   | <ul style="list-style-type: none"> <li>現状 (As is)：インフレが進んでも給与水準に応じて退職給付が増えるため、インフレ対応は比較的強いが給与次第。</li> <li>評価指標：「ベースアップ率とインフレ率 (CPI 等) の比較」で将来像 (To be) との乖離を定量評価。</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>現状 (As is)：インフレ対応が無い弱い給付設計だと実質価値が低下。</li> <li>To be (実質価値維持) を満たすには、ポイント単価やポイント付与額の見直し (インフレ連動や定期改定ルール (例：毎年・3年ごと)) が必要。</li> <li>評価指標：「ポイント単価等増加率とインフレ率 (CPI 等) の比較」で将来像 (To be) との乖離を定量評価。ポイント単価等の改定頻度。</li> </ul> |
| 周知・効果検証 (投資効果・役割検証) の定量把握 | <ul style="list-style-type: none"> <li>理解しやすさ：「将来給付が給与に比例」は直感的で周知負荷は低め。</li> <li>留意点：昇給が鈍化した場合の影響など認識ギャップを確認。</li> <li>効果面：インフレ下でも実質価値を維持しやすく、離職抑制効果は比較的安定。</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>理解不足の懸念：インフレリスクの理解不足が起こりやすい。</li> <li>対応：周知 (ポイント単価等の改定方針・頻度・指標) とアンケート等で理解度を測定。</li> <li>リスク：インフレで実質価値が目減りすると、制度満足度・従業員エンゲージメント低下の恐れ。</li> </ul>                                                                    |

出所：大和総研作成

最終給与比例制は、給与がインフレに追随すれば退職給付も増えるため、インフレ反映度は比較的高い。一方で、給与改定が遅れると実質価値が下がるリスクがあるため、給与改定方針とセットで説明することが望ましい。

対照的に、ポイント制は、給付設計次第でインフレ反映度が大きく変化し、ポイント単価やポイント付与額が固定されたままだと実質価値が低下するリスクがある。インフレ率を考慮したポイント単価・付与額の改定方針を明示し、周知することが重要である。

### 3. おわりに

退職給付制度におけるインフレ対応は、これまで優先度が低くなりがちなテーマであった。背景には、ベースアップへの対応に追われていることや、長期にわたる低金利環境で制度見直しの必要性を感じにくかった点、さらに財務負担への懸念がある。しかし、インフレが続く中で制度が未対応のままであれば、従業員の退職給付の実質価値は低下し、企業への信頼や従業員エンゲージメントにも影響を及ぼす。

退職給付制度のインフレ対応は、単なるコストではなく人的資本への投資である。制度がインフレに未対応であるリスクを「改善の機会」と捉え、持続的成長と従業員の安心を両立させる仕組みづくりに踏み出すことが求められる。そのためには、本稿で述べた3つの対応（人材戦略との整合性、従業員への周知、As is - To be のギャップ把握と効果検証）に取り組むことが重要である。

—以上—