

霞ヶ関キャピタル株式会社 2025年統合報告書

INTEGRATED REPORT 2025
KASUMIGASEKI
CAPITAL

その課題を、価値へ。

社会は、課題にあふれている。

その課題はしかし、未来を創造する手がかりでもある。

社会が求めるところに、価値は生まれる。

しなやかな感性と突破力で、私たちは今日を見つめ、明日を切り拓いていく。

変化を恐れては、前へ進めない。

本気で社会を良くするために。

私たちはつねに前を向き、挑み続ける。

速く。手堅く。力強く。

速く。 —— 自ら素早く、機動力をもって動く

手堅く。 —— 課題から価値を見つけ、自ら成長させる

力強く。 —— 組織の発想力と実行力を高める

継続的な改善とイノベーションの推進

公正な取引と透明性の維持

人権の尊重と多様性を受け入れる働きやすい環境

顧客および投資家の信頼確保

環境保護と持続可能な社会への貢献

社会的責任と地域社会への貢献

法令遵守とコンプライアンスの徹底

危機管理とリスクマネジメント

反社会的勢力の排除

贈賄の禁止および接待・贈答について

編集方針	報告対象期間	参考ガイドライン
当社は、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーのみなさまに、社会課題の解決を目的とした事業領域の展開や中長期的な成長戦略など、当社の持続的な価値創造に向けた取り組みについて、財務・非財務の両面から理解を深めていただくことを目的として、2024年より統合報告書を発行しています。霞ヶ関キャピタルの提供価値をわかりやすくお伝えするコミュニケーションツールとして、今後も進化させてまいります。	2024年9月1日～2025年8月31日 (2025年8月期) ただし、過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものを報告しています。	IFRS財団 「国際統合報告フレームワーク」 経済産業省 企業と投資家の対話のための 「価値協創ガイダンス 2.0」

本資料は、業績見通し等の将来の予測に関する記述が含まれています。こうした記述は、本資料の作成時点で入手可能な情報および当社が合理的であると判断する一定の前提に基づくものであり、将来の業績を保証するものではありません。実際の業績等は、経済情勢、市場動向、経営環境の変化などの要因により、本資料における予測と異なる可能性があることをご承知おください。本資料の業績に関する記載金額は単位未満を切り捨てて表示しております。そのため内訳の計が合計と一致しない場合があります。本資料の内容については細心の注意を払っておりますが、第三者機関の情報の正確性、完全性等を保証するものではありません。ご了承ください。また、本資料は情報提供を目的とするものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。

霞ヶ関キャピタルの理念体系

霞ヶ関キャピタルは、「成長性のある事業分野 × 社会的意義のある事業」において変化を起こし、

『その課題を、価値へ。』という経営理念のもと、

社会課題の解決と事業成長を両立させながら、価値を創造し続けています。

INTEGRATED REPORT 2025 KASUMIGASEKI CAPITAL

もくじ			
霞ヶ関キャピタルについて	CFOメッセージ	サステナビリティ	データベース
理念体系 01p	事業概況 17p	霞ヶ関キャピタルのサステナビリティ 33p	財務ハイライト 59p
事業領域 03p	ホテル事業 21p	環境への取り組み 35p	非財務ハイライト 61p
トップメッセージ 05p	物流事業 25p	社会・人的資本への取り組み 41p	会社概要 62p
	ヘルスケア事業 29p	ガバナンスへの取り組み 51p	株主優待制度 65p
	海外事業 31p		
価値創造			
価値創造プロセス 11p			
価値創造の源泉 13p			
価値創造のあゆみと事業概要 15p			

事業領域

霞ヶ関キャピタルは、ホテル事業、物流事業、ヘルスケア事業、海外事業の4つの事業を柱として、不動産投資家のニーズや各事業分野における社会課題解決にかなう最適な企画・ソリューションを提供する不動産コンサルティング事業を展開しています。

ホテル事業

課題

- ・国内外旅行者の観光需要拡大
- ・多人数向けホテルの供給不足
- ・消費行動の変化



提供する価値

- ・多人数向けホテルの開発
- ・省人化オペレーションの導入
- ・セルフホスピタリティの提案

物流事業

課題

- ・フロン規制
- ・冷凍冷蔵食品ニーズの拡大
- ・トラックドライバーの働き方改革



提供する価値

- ・環境配慮型冷凍冷蔵倉庫、冷凍自動倉庫の開発

ヘルスケア事業

課題

- ・超高齢社会の進行
- ・医療制度改革



提供する価値

- ・ホスピスの開発
- ・医療環境と日々を彩る暮らしの提供

海外事業

課題

- ・不動産投資需要の拡大



提供する価値

- ・海外不動産への投資機会の提供

At a glance ー数字で見る霞ヶ関キャピタルー

売上高

(2025年8月期)

965
億円

前期比+46.9% ▲

当期純利益

(2025年8月期)

102
億円

前期比+104.2% ▲

AUM・パイプライン

(2025年8月末時点)

6,636
億円

前期末比+35.0% ▲

時価総額

(2025年8月末時点)

1,834
億円

従業員

(2025年8月末時点／単体)

349
人

男性 232人

女性 117人

開発実績 (2025年8月末時点)

ホテル

17
棟

物流施設

13
棟

※外部売却したドライ倉庫を含みます。

ヘルスケア

6
棟

seven x seven 石垣



LOGI FLAG DRY & COLD 福岡古賀I



CLASWELL 信濃町



Top Message

トップメッセージ

全てのアセットでビジネスモデルが完成 第2期中期経営計画の達成に向けて 成長を加速

2025年8月期は、ホテルのJ-REIT上場をはじめとして、全てのアセットで運用フェーズへの移行が実現し、ビジネスモデルが完成したシンボリックな一年でした。

4年後の目標、当期純利益500億円に向けて成長を加速させていきます。

代表取締役社長 CEO

河本 幸士郎

Profile

建設業界にてキャリアをスタートし、コンストラクションマネジメント業務に従事。その後、不動産業界へ転向し、不動産流動化、不動産ファンド設立、案件ソーシング等幅広い経験を積む。また、不動産ファンド事業における投資家対応、ファイナンス業務、物件取得および売却業務等を経たのち、2014年に当社に参画し、自然エネルギー事業の立ち上げを推進。2015年に代表取締役社長に就任。



第1期中期経営計画の目標を1年前倒しで達成 計画を上回り、当期純利益は102億円の 売上・利益ともに過去最高を更新

2022年8月期から2026年8月期までの第1期中期経営計画（「中計」）がスタートした当時は、まさにコロナ禍の真っただ中で、不動産市場において、投資先として宿泊施設や商業施設の需要が減少する一方、物流施設が注目されていたタイミングでした。そのようななか、当社は「LOGI FLAG」を立ち上げ、物流施設を主軸に事業を展開しながら、コロナ禍が明けることを見据えて、ホテル事業を拡大し、ヘルスケア事業・海外事業を立ち上げました。つまり、第1

期中計の初期段階では、現在の事業ポートフォリオの「細い柱」がそれぞれ立ち上がったばかりだったということです。ところが、コロナ禍が落ち着くと移動制限が緩和され、それまでの反動か、旅行・観光産業は急速に回復しました。私たちの積極的な事業拡大に対して、多くの関係者は懐疑的でしたが、コロナ禍での「種まき」が功を奏して4つの事業は順調に伸展していきました。

結果として、**第1期中計における最終年度2026年8月期の目標である当期純利益100億円を、2025年8月期に1年前倒しで達成**することができました。また、第1期中計の最終年度となり、**第2期中計の初年度でもある2025年8月期は、全ての指標で過去最高を更新**しました。

パイプラインを含む事業規模総額は6,636億円の J-REITと私募ファンドを活用して成長を加速

当社が取り組んでいる4つの事業領域において、新規案件は順調に積み上がっており、プロジェクトパイプラインとAUM（運用資産残高）を合わせた事業規模総額は、6,636億円へと伸長しました。前期末と比べて1,720億円増加し、計画は順調に進んでいます。

そして、ホテル・物流・ヘルスケアの国内3事業でビジネスモデルを完成できたことは、何よりも大きな出来事でした。土地を仕入れ、施設を開発・建設し、J-REITや私募ファンドなどの長期運用ファンドで運用するという**当社のビジネス**

モデルのパーツが全てそろった記念すべき一年となりました。最終的な投資の出口を自前で確保できたことは、今後、開発ファンドや投資家にとって大きな安心感につながります。これまではホテルへの投融資をためらっていたメガバンクのほか、過去に接点のなかった機関投資家や大手不動産会社からも、投資の相談が寄せられるようになりました。

もちろん、これらの成果は当社の「巡航速度」ではあるものの、決して簡単な目標ではありませんでした。私が考える経営方針の下、霞ヶ関キャピタルの各事業部門で働く従業員が結果にコミットしてくれたことで、各アセットでのゴール到達を有言実行することができました。J-REITや私募ファンドの組成により、一気に成長を加速しやすい「装置」

プロジェクトパイプライン・AUM

		2024年8月末		2025年8月末		増減額 (前期比)
		件数	事業規模	件数	事業規模	
ホテル		44 件	1,580 億円	56 件	2,465 億円	+885 億円 (+56.0%)
物流	<u>LOGI FLAG</u>	19 件	2,475 億円	24 件	3,411 億円	+936 億円 (+37.8%)
ヘルスケア	 CLASWELL	15 件	370 億円	17 件	451 億円	+81 億円 (+21.9%)
オルタナティブ投資	海外事業	8 件	156 億円	9 件	257 億円	+101 億円 (+64.7%)
	レジデンスファンド	13 件 (4ファンド)	334 億円	6 件 (1ファンド)	51 億円	▲283 億円 (▲84.7%)
合計		99 件	4,916 億円	112 件	6,636 億円	+1,720 億円 (+35.0%)

※事業規模は、原価ベースのプロジェクト総額であり、プロジェクトは一部非開示の案件を含みます。

が完成したので、これをきっかけにさらなる高みをめざしたいと思います。

ここからは、今後の成長に向けての各事業における展望についてお話しします。

「他倉庫連携」と「輸配送の連携」を確立し、物流業界の課題をプラットフォームで解決

物流事業については課題が明らかです。冷凍食品の需要が年々高まるなか、冷凍倉庫の庫腹率※はすでに100%を超えており、これに対応する施設が不足している状況です。また、物流業界では他業界よりもはるかに人手不足が深刻化しており、しかもマイナス25℃という労働環境では人材の雇用が困難なため、省人化と自動化が必須です。加えて、2030年のフロン規制に向けた設備不足、ドライバーの働き方改革への対応など、課題が山積しています。

これらの課題に対する当社の答えは、**倉庫という「箱」だけでなく、運用を効率化するシステムをつくること。つまり、日本全国で使える物流プラットフォームによる他倉庫連携、さらに輸配送との連携の確立**です。

トラックを保有するのは、ほとんどが中小零細企業です。しかも、往路はたくさんの荷物を積んでいても、復路は空っ

ぽというムダが生じています。そこで、荷主や物流企業と実際の輸配送を担う中小零細企業を、プラットフォーム上でマッチングすることを考えました。ドライバーは、同じトラックで目的地まで荷物を運ぶのではなく、東京・大阪間なら中間の静岡県袋井市にあるスイッチングステーションで荷物を預け、ここからは別のトラックで荷物を輸送し、自分は別の荷物を持って帰路につく。これなら、ドライバーが1日で仕事を終えることができ、かつ高い積載率を維持でき、さらには環境にもやさしい物流の仕組みができます。

すでにマッチングシステムの開発と、袋井の中継輸送拠点の開発に着手しており、2028年の稼働を計画しています。袋井ではおそらく第2・第3の拠点が必要になるほか、他の主要都市間でもニーズはあると思います。今後もハードとソフトの両面から、物流事業の課題解決につながる仕組みづくりを提案します。

※庫腹率：主に冷蔵倉庫において、収容可能なスペース（庫腹）に対し、貨物がどれだけ収容できているかを表す割合

favだけでなく、sevenシリーズを新たな柱にホテルの開発から、面で捉えた地域づくりへ

ホテル事業では、これまでグループでの宿泊ニーズを捉え、

快適で便利なfavを中心に多人数向けホテルを展開してきました。これに加え、seven x seven（セブンバイセブン）を新たな柱にしようと考えています。行く場所が決まっています、宿泊施設を探すとき、選ばれるのがfav。これとは逆に、独自の「世界観」によってお客さまに選ばれ、目的地そのものとなるのがseven x sevenです。9月に「edit x seven 富士御殿場」が開業し、seven x sevenの派生ブランドとしてedit x seven（エディットバイセブン）が新たに誕生しました。sevenシリーズは今後も増えていきますが、これからはホテルという宿泊施設づくりから、**エリア連携による魅力的な地域づくりにも取り組みを広げていきます**。

例えば、瀬戸内エリア。この地を一つのキャンパスと考えると、とんでもない観光資源がいっぱい眠っています。sevenシリーズのホテルを拠点に、旅行代理店、航空会社や鉄道会社、そして地元企業や自治体などと協力し、エリア全体をブランディングしようという試みです。地域活性化

物流事業の将来構想
「他倉庫連携」と「輸配送の連携」

倉庫間の輸配送の定期便を走行させ、回転率の高い商品は都心に、保管期間の長い商品は地方に保管するなど、立地の特性に合わせた運用を検討中。



2026年3月開業予定
sevenシリーズ「edit x seven 瀬戸内小豆島」



しゃく えんげ
 嚼や嚥下をサポートするため、言語聴覚士という国家資格を持つスタッフも常駐しています。ペットを連れて来てよい日を設定しているのも、高い評価を得ています。そして何よりも、立地が良くて共用部が広いので、家族が訪れやすいことが最大の利点です。

これらの取り組みは、施設の運営側からすると大きなコストです。しかし、入居者やご家族の気持ちになれば、限られた貴重な時間を心地よく過ごせるかどうかが重要。コストよりも満足度を優先していることが、人気の理由だと思います。

引き続きこうした霞ヶ関キャピタルらしいホスピスの開発・運営を着実に展開していきます。

再販から開発へ、ドバイから他の国へ 地域のニーズに合わせた海外展開

海外事業はこれまで、ドバイでのリノベーションによる不動産の再販のみでした。ドバイは不動産市場が活況な割に、不動産価格が割安な水準で推移しています。街がきれいで、治安が良く、病院や学校のほか公共インフラも整っている国。いままキャピタルフライトの対象地として、注

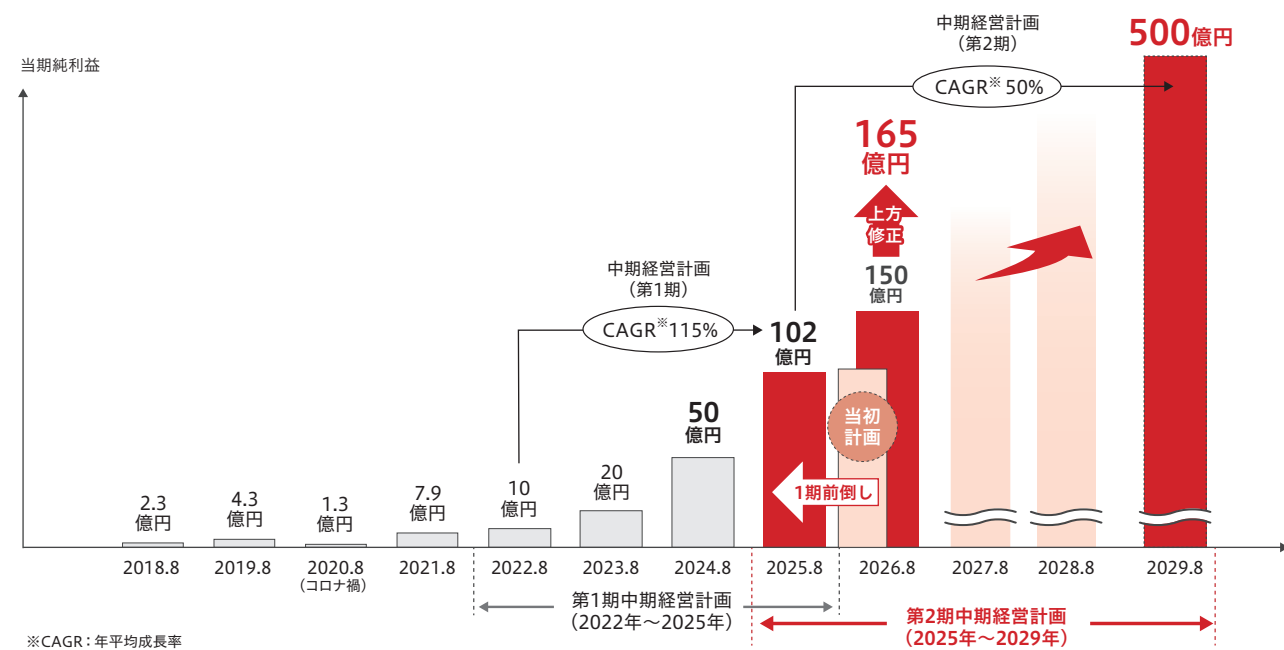
目されています。現地の商慣習や法律・税制、施工品質などを見極める勉強期間を経て、**いよいよ邸宅や分譲マンションの開発に着手**します。

また、海外展開では次のターゲットとして複数の国にアプローチします。まず、**物流事業でASEAN進出**への第1弾として参入したのがマレーシアのクアラルンプールです。1人当たりGDPが増加傾向にあり、法律や税制が明瞭、外資でも不動産所有権を取得できるマレーシアで、冷凍自動倉庫の開発に着手しました。親日で日系企業も数多く進出しているため、大きなリスクはないと判断しました。さらに、**米国ではホテル事業**を手がけます。同国は宿泊施設の需要が大きいのに、省人化・効率化がまったく進んでいません。為替や金利を考慮しても十分に利益が出ると考えています。グループやファミリー向けの質の高いホテルは少ないので、まさしくfavのコンセプトが受け入れられると思います。

今後の成長に向けて

霞ヶ関キャピタルは、第1期中計の目標を達成し、第2期中計の1年目も計画どおり順調に推移しています。なかでも**J-REITや私募ファンドという「装置」が完成したことで、**

当期純利益の推移／見通し



2029年8月期の当期純利益500億円実現に向けて成長を加速させていきます。

さらなる成長に向けて、行動力のある人材の採用と早期戦力化への育成にも力を注ぎます。

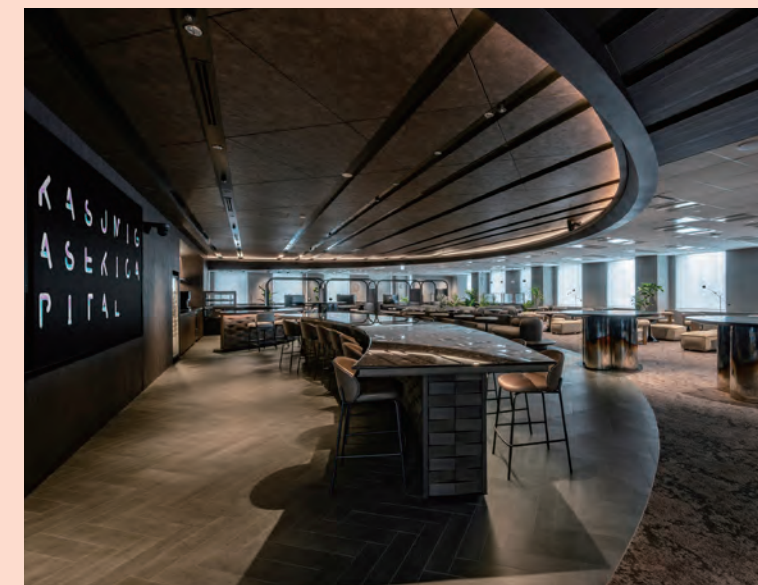
新たな期を迎え、これからも計画の達成に向けて日々精進してまいります。株主のみなさまには、今後の当社の成長に期待していただくとともに、ご指導ご鞭撻のほど、よろしくお願い申し上げます。

社員の快適性・霞ヶ関キャピタル“らしさ”を意識したオフィスの増床

今後のさらなる成長に向けて、社員が快適に働くことができる環境を整備するとともに、採用力・モチベーションの向上を企図し、オフィスの大幅増床を実施



幅10mの最大級のディスプレイでお客さまをお迎えし、驚きを提供する28階受付



社内イベントやお客さまとのコミュニケーションなど自由に利用できるバーカウンター



業務に集中するためのクワイエットスペース



頭をリセットさせることができる仮眠スペース

価値創造プロセス

社会変化／課題

人口減少

高齢化

地方創生

地球環境保全

ライフスタイルの多様化

不動産投資市場の活発化



[経営理念]

その課題を、価値へ。

[行動指針]

速く。手堅く。力強く。

[事業領域]

成長性のある事業分野
×
社会的意義のある事業



ホテル事業
…p.21



物流事業
…p.25



ヘルスケア事業
…p.29



海外事業
…p.31

[当社の“持続可能性”に向けた取り組み…p.33]

環境価値の共創

建物を媒体に、
人々と地域ににぎわいを

社会の“持続可能性”への貢献



人手不足に対応する冷凍「自動」倉庫の開発



省人化オペレーションによるホテル運営



「暮らしの延長線にある生活」を
コンセプトにしたホスピスの展開



多人数で宿泊できるホテルの全国展開



太陽光パネル設置や自然冷媒の利用等
環境に配慮した冷凍冷蔵倉庫の開発



冷凍食品ニーズの拡大に対応する
冷凍冷蔵倉庫の開発



物流業界の「2024年問題」に対応する
中継輸送拠点の開発



海外不動産への投資機会の提供

より良い
社会の実現



事業成長

人材が輝く、
成長する組織づくり

ガバナンスの高度化

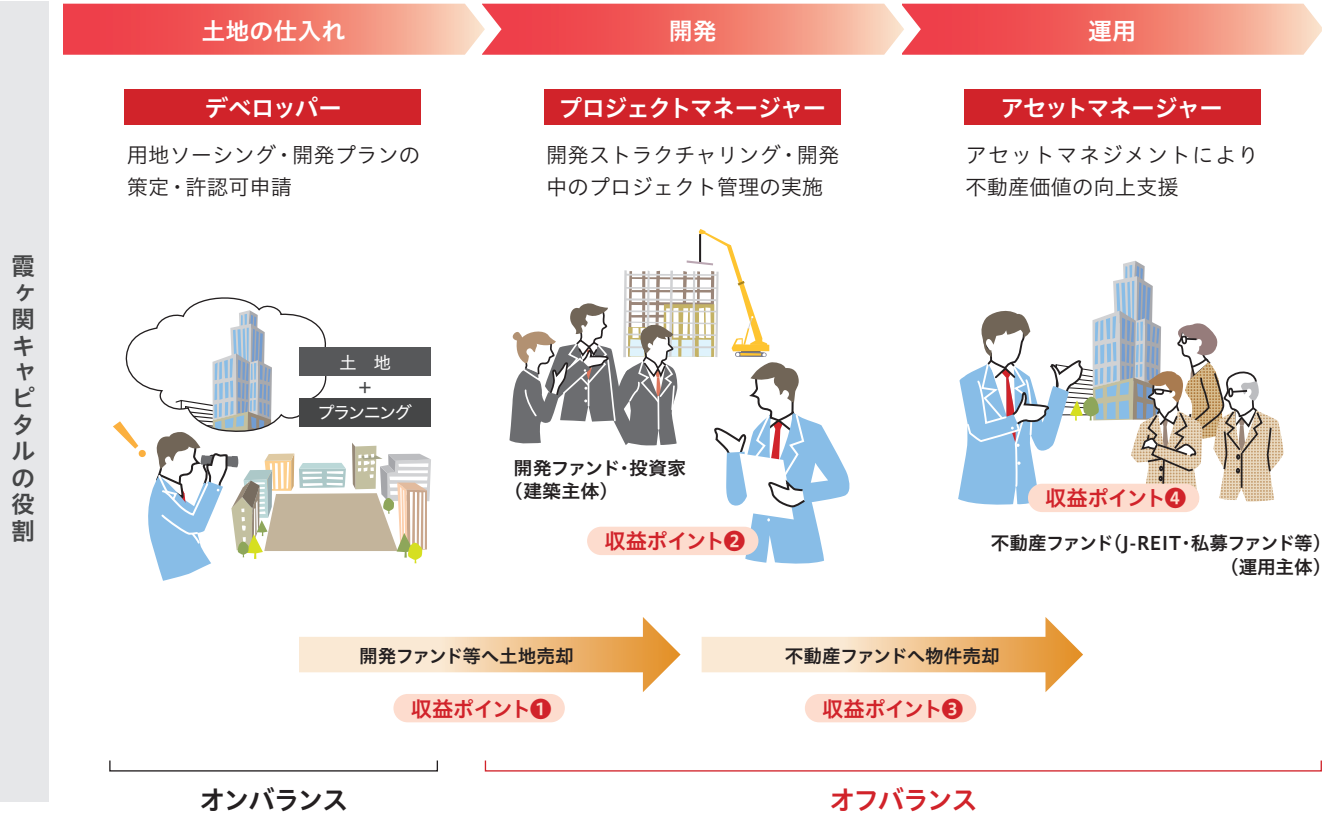
価値創造の源泉

独自のビジネスモデル

霞ヶ関キャピタルは、「不動産」と「金融」を融合し、開発の段階に応じて、コンサルティング型デベロッパー、プロジェクトマネージャー、アセットマネージャーの役割を担うことにより、「高回転・高効率・低リスク」型の独自のビジネスモデルを構築しています。

霞ヶ関キャピタルの「高回転・高効率・低リスク」型ビジネスモデル

不動産ビジネスの流れ



収益ポイント① 土地売却益

フロー収入

当社は取得した土地を販売用不動産として保有。プランニングし付加価値を付けて開発ファンド・投資家へ売却

収益ポイント③ 成功報酬

フロー収入

不動産の長期運用ファンドへの物件売却時、開発ファンド等の期待収益を超過した場合には成功報酬を受領

収益ポイント② プロジェクトマネジメント報酬

ストック収入

建築は開発ファンド・投資家が実施。当社は、プロジェクトマネージャーとしてコストや工期の管理を担い、プロジェクトマネジメント報酬を受領

収益ポイント④ アセットマネジメント報酬

ストック収入

物件のバリューアップやキャッシュフロー改善等、不動産ファンドのアセットマネジメントを通じて、継続的に不動産の価値を高め、アセットマネジメント報酬を受領

POINT 1

高回転・高効率

不動産の開発は、企画、建築、物件売却まで通常3年程度かかります。一方、当社のビジネスモデルにおいては、土地を仕入れ、約6カ月間で開発プランなどの企画を実施、建築を行う開発型ファンドなどに土地を売却します。この仕組みにより、資金回収までの期間を短縮し、その資金を再投資に回すことができます。

POINT 2

低リスク

当社がオンバランスで不動産を所有するのは、原則、土地を仕入れ売却するまでの約6カ月間であり、開発工程をオフバランス化することにより、リスクを低減することができます。また、需要に応じて開発アセットを変更できるという点においてもリスク回避ができています。さらに、収益構造においては、土地売却益を主な収益源としつつも、ストック収入の積上げにより安定した収益基盤も確保できています。

TOPICS

J-REIT・私募ファンドの組成により当社のビジネスモデルが完成

2025年8月期、ホテル事業においては「霞ヶ関ホテルリート投資法人」、物流事業においては冷凍冷蔵倉庫に特化した長期運用型私募ファンドの組成を通じて、またヘルスケア事業においても投資家への6物件売却を通じて、全ての事業において運用フェーズまでの流れが完成しました。

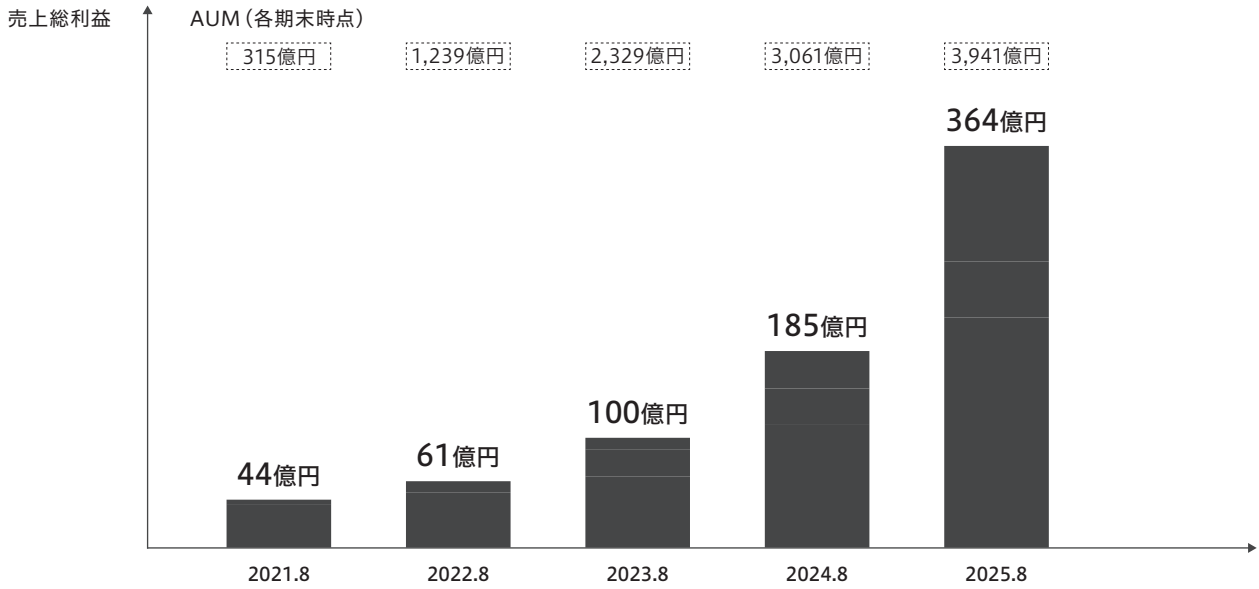
また、このJ-REITや私募ファンド等の出口確保は、売却リスクの低減や金融機関・投資家からの信頼獲得につながるとともに、土地の仕入れや資金調達のしやすさなど、ビジネスモデルの好循環を創出しています。

当社は、この完成したビジネスモデルにより、さらに成長を加速させてまいります。

KASUMIGASEKI HOTEL REIT

冷凍冷蔵倉庫特化型
長期運用ファンド

独自ビジネスモデルによるAUMと売上総利益の成長



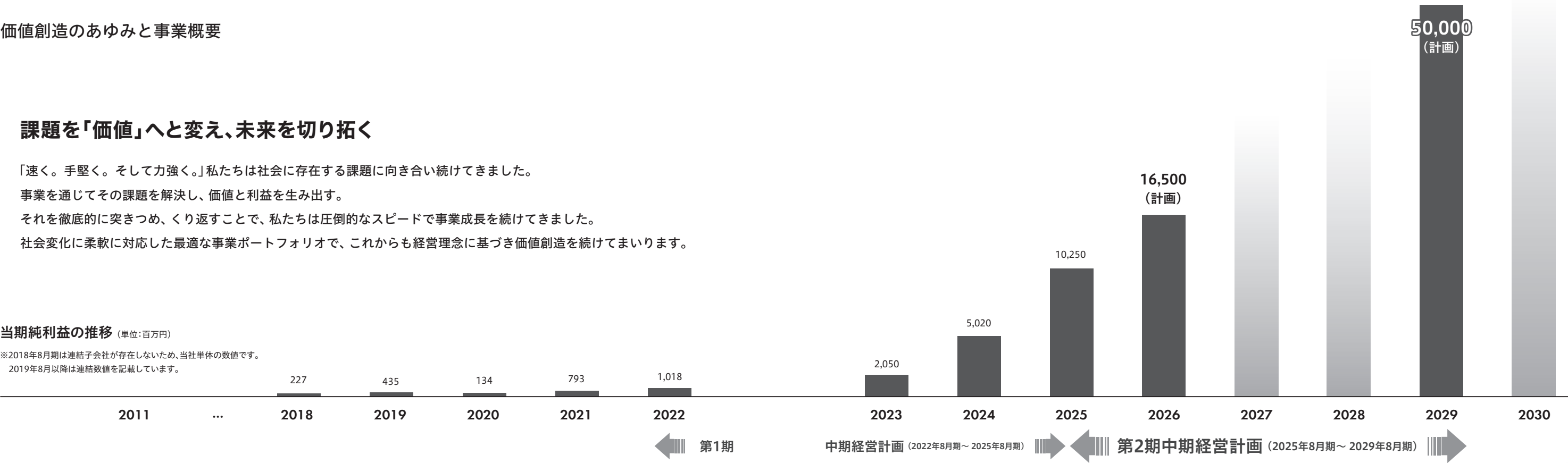
価値創造のあゆみと事業概要

課題を「価値」へと変え、未来を切り拓く

「速く。手堅く。そして力強く。」私たちは社会に存在する課題に向き合い続けてきました。
事業を通じてその課題を解決し、価値と利益を生み出す。
それを徹底的に突きつめ、くり返すことで、私たちは圧倒的なスピードで事業成長を続けてきました。
社会変化に柔軟に対応した最適な事業ポートフォリオで、これからも経営理念に基づき価値創造を続けてまいります。

当期純利益の推移（単位：百万円）

※2018年8月期は連結子会社が存在しないため、当社単体の数値です。
2019年8月以降は連結数値を記載しています。



2011年9月
合同会社フォルテ
(現 当社) 設立

2015年8月
霞ヶ関キャピタル
株式会社に
商号変更

2018年11月
「ショッピングセンター
フォルテ」にてショッピン
グセンター事業を開始

2018年11月
ホテル事業開始

2020年6月
物流事業開始

2021年12月
ヘルスケア事業
開始

2022年4月
マザーズ市場から
グロース市場へ移行

2022年12月
ドバイを主として
海外事業を本格化

2023年10月
プライム市場に
上場市場を変更

2025年8月
霞ヶ関ホテルリート投資法人
上場

より良い社会の実現 × 事業成長

独自のビジネスモデルを
強みとして、
4つの事業を展開

ホテル事業

2018.11-

インバウンド需要が年々高まるなか、グループで長期間の滞在に対応できるホテルをコンセプトに、多人数向けホテルの開発に着手。多人数でもゆったり泊まることのできる自社グループブランドとして「fav」「FAV LUX」「seven x seven」「edit x seven」を、ビジネスカルチャーホテルとして「BASE LAYER HOTEL」を展開し、主要観光都市を中心に全国各地で開発を推進しています。

本誌
p.21

物流事業

2020.06-

継続した高い冷凍食品需要や、2030年を目標年とするフロコン規制などを受けて、環境配慮型の冷凍冷蔵倉庫を「LOGI FLAG」ブランドで開発・展開しています。さらには「2024年問題」による人手不足や冷凍倉庫内での過酷な労働環境に対応する冷凍自動倉庫も積極的に開発しています。

本誌
p.25

ヘルスケア事業

2021.12-

超高齢社会である日本において終末期医療や在宅看護、在宅介護の需要増加が強く見込まれており、ホスピスが最期を迎える場所として重要な役割を担っていくと考えています。当社はホスピスのブランドとして「CLASWELL」を展開し、施設開発のみにとどまらず運営面まで一貫して行うことで、既存のサービスとの差別化を図っています。

本誌
p.29

海外事業

2022.12-

アラブ首長国連邦（ドバイ）では、レジデンス物件の取得・売却を行うことでキャピタルゲイン獲得機会を創出するとともに、日本の投資家がドバイに投資できる環境づくりを目標にノウハウ、ネットワーク、実績づくりを進めています。2025年9月には、日本国内のビジネスモデルと同様に、自社主導の開発型ビジネスに本格参入し、共同パートナーと不動産開発事業を始動いたしました。

本誌
p.31

KASUMIGASEKI
CAPITAL

CFOメッセージ

取締役副社長CFO
廣瀬 一成中計初年度は好スタート
資本市場での存在感が増し
投資家層も拡大

2024年10月、第2期中期経営計画（「中計」）を発表しました。事業・収益の両面でポートフォリオを構築しながら、パイプラインの積上げと大型化により成長を加速。昨今は、こうした高い成長性や将来性に国内外の大手機関投資家からも注目が高まっています。CFOの廣瀬から改めて中計の概要をお話するとともに、当社の事業基盤が確立した1年間を振り返ります。

当期純利益500億円という目標に向けて
中計初年度は好調なスタートを切る

当社は昨年、2025年8月期から2029年8月期までの5年間にわたる第2期中計を発表しました。ここでは、親会社株主に帰属する当期純利益について、2024年8月期の50億円から10倍となる500億円を最終年度の目標として設定しています。

中計初年度である2025年8月期は、売上高・営業利益ともに順調に推移して増収増益となりました。当社が目標達成の指標とする当期純利益は102億円となり、計画を上回る成果を収めることができました。

また、2025年8月期は、霞ヶ関キャピタルのビジネスモデルが完成したという意味で、大きな「節目」となる一年でした。なぜなら、ホテル・物流・ヘルスケアという国内3事業において、土地の仕入れから、施設の開発・建設、J-REITや私募ファンドでの長期運用まで自社で主導するための要素が全て整ったからです。つまり、第2期中計の目標達成に向けた事業基盤を確立できたことで、当期純利益500億円という野心的ともいえる目標が、十分、射程圏内に入ってきたということです。

2023年10月に東証プライム市場へと上場市場の区分変更を果たし、徐々に投資家からの注目が高まってきたとはいえ、私たちはあくまでベンチャー企業です。これまでと同じく成長への意欲とスピード感を持って、業界での存在感を示すことができるよう努めていきます。

事業の深化による
事業ポートフォリオの多角化の推進

第2期中計では大きく2つのテーマとして、「事業ポートフォリオの多角化」と「収益ポートフォリオの多層化」を掲げています。

まず、事業ポートフォリオの多角化では、ホテル・物流・ヘルスケア、そして海外を含む特性が異なる4つの事業分野によりポートフォリオを構築し、各事業を拡大させるとともに、環境変化に合わせて柔軟に構成比を変化させることで会社全体としての成長をめざしています。

重ねてになりますが、2025年8月期には、物流施設の私募ファンド組成をはじめとして、霞ヶ関ホテルリートの上場など、国内3事業において運用フェーズへの移行を果たしたことで、事業深化を実現することができました。

また2025年8月期における粗利の構成比率は、ホテルが約60%を占めており、足元の旺盛なインバウンド需要を受

けホテルの伸びが顕著ですが、市場環境に合わせて、4つの事業ポートフォリオでバランスを取りながら、中計の達成に向けて成長を加速していきます。

土地売却益、成功報酬とストック収入による
収益の多層化で経営の安定化を図る

次に、収益ポートフォリオの多層化では、当社の主な収益源として成長を牽引する土地売却益や成功報酬に加え、プロジェクトマネジメント報酬やアセットマネジメント報酬といったストック収入により安定的な収益源を確保することで経営の安定化を図ります。成功報酬とは、開発投資家から長期運用ファンドへの売却時における、開発投資家の要求利回りを超過した収益のことです。プロジェクトマネジメント報酬やアセットマネジメント報酬は、イニシャルコストがかからず粗利が大きいため、収益性も高くなります。

ホテル・物流・ヘルスケアの物件が運用フェーズへ移行

国内3事業において当社ビジネスモデルを完遂

ホテル	物流	ヘルスケア
 日本初のデベロッパー系 ホテル特化型上場リート 2025年8月、 霞ヶ関ホテルリート投資法人上場 資産規模 492 億円 組入資産 15 物件	 国内最大級の冷凍冷蔵倉庫を メインとしたファンド 2025年5月、冷凍冷蔵倉庫に特化した 私募ファンド組成 資産規模 820 億円 組入資産 8 物件	 当社グループおよび各投資家から 森トラストへ売却 2025年7月、ヘルスケア施設6物件を まとめて売却 資産規模 150 億円 売却資産 6 物件

私たちがホテルをつくり始めて7年、冷凍冷蔵倉庫は5年、ホスピスはまだ4年に過ぎません。土地を仕入れてから施設が完成するまで2～3年はかかるため、収益が多層化するまでには時間がかかりました。その結果、2021年8月期は売上総利益の90％が土地売却益でしたが、2025年8月期では土地売却益が59％で、成功報酬が29％、ストック収入が13％を占めています。

竣工物件を運用フェーズに移行させることで、ようやく収益の多層化が実現できるようになったということです。

パイプラインの増加・大型化により
さらに重視される資金調達と財務戦略

ここ数年、各事業のパイプラインが増加するだけでなく、案件が大型化しています。また、今後は成長を加速するため、周辺ビジネスにおいてM&Aを検討する機会が増えると思います。事業成長のための資金調達においては、株式市場のみにこだわらず、金融機関からの借入や社債の発行など、

エクイティとデットの両方を常に検討し、財務規律を維持しつつ、最適な調達手段を選択しています。

株主還元については、2024年8月期には記念配当を含む170円でしたが、2025年8月期は240円へと増配しています。なお、2025年9月1日付で、投資しやすい環境の整備と投資家層の拡大を図り、普通株式1株につき2株の株式分割を実施しています。引き続き株主のみなさまに還元できるよう努めてまいります。

ますます高まる海外機関投資家からの注目

株式市場からの注目が高まっています。特にプライム市場への区分変更以来、個人投資家よりも機関投資家、なかでも海外の機関投資家からの問い合わせが増えてきました。2025年8月期には年間200件のIRを実施したのですが、その半分は海外投資家でした。海外IRも積極的に行っており、2025年はシンガポールと香港に2回、米国に1回訪問しています。

リーマンショック以後、不動産業界において元気な企業が少ないなか、投資家から当社への関心が高いと感じたものの、世界の不動産市場からいえば、まだまだ当社は大きな存在とはいえません。高成長を可能とするビジネスモデルで、投資家の期待に応えていきたいと思います。

J-REIT上場や私募ファンドの組成により、霞ヶ関キャピタルは大きく前進し、事業成長への基盤を確立することができました。これまで以上に優秀な人材の獲得を推進するとともに、組織をけん引するマネジメント層の育成にも力を注ぎます。今後も、第2期中計の目標達成に向けて事業経営に努めたいと思います。

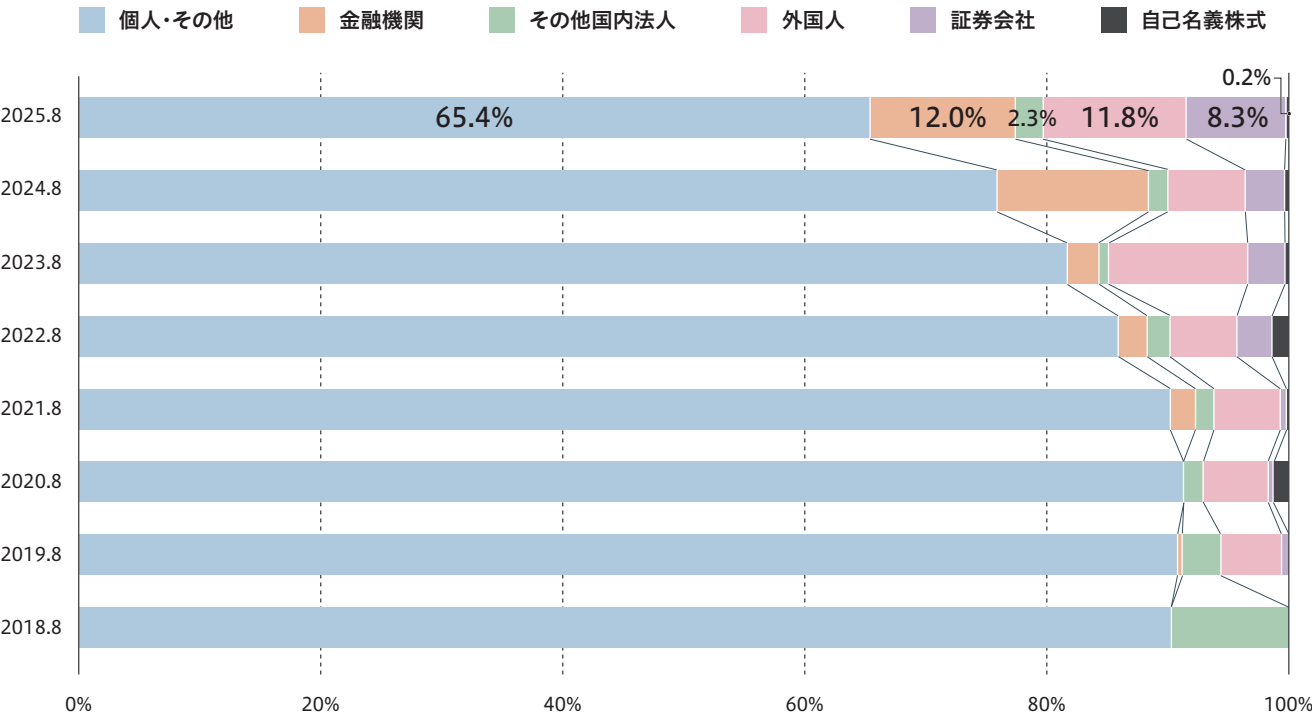


IR面談件数と投資家層の拡大

投資家との対話機会(2025年8月期)

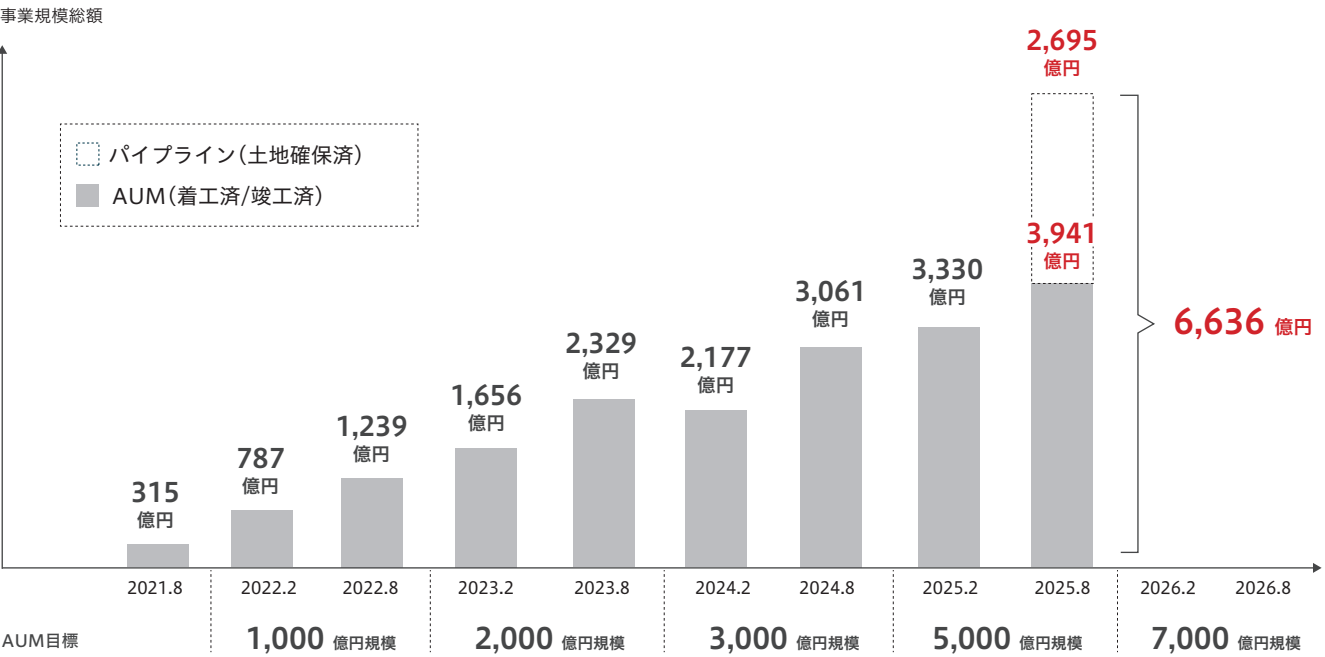
決算説明会	スモールミーティング	1on1ミーティング				合計
2回	3回	国内投資家 63回	海外投資家 121回	アナリスト 16回	その他 9回	209回

投資家層の推移



AUM・パイプラインの拡大

パイプラインを含めた事業規模総額は6,636億円まで到達
新規に取得する案件の平均事業規模も5年で約2.5倍に拡大



全国各地の魅力ある地域で多人数向けホテルを展開

favやseven x sevenを中心としたホテルブランドを全国各地に続々と展開。

セルフホスピタリティとラグジュアリーを兼ね備えた新しい世界観を届け、グループステイを中心とするニーズに応えています。

ホテル事業の提供価値

 省人化オペレーションによるホテル運営	 多人数で宿泊できるホテルの全国展開
--	---

施設の概要

特色ある4ブランドを展開

 stay together, play together みんないれば、もっと楽しい A simple and stylish group-stay hotel that balances efficiency and hospitality. 省人化とホスピタリティを両立した、シンプルスタイリッシュなグループステイ向けホテル。	 where luxury goes to play ラグジュアリーを遊べ。 A high-end hotel brand offering a new perspective on "modern luxury". 変わりゆく「今の時代のラグジュアリー」を提案する、ハイエンドホテルブランド。	 Hotel for comfort stay & fun play ベースレイヤーホテル Support you comfortably. Please take home a memorable and enjoyable experience. 快適な滞在と楽しい街遊びを支える基礎的機能を有するホテル。
---	--	--

施設一覧

   ... 開業済  ... 開発中・計画中



つくりたいのは施設ではなく、驚きに満ちた体験価値

各案件が順調に進行し、当事業本部は2025年8月期も好調な業績を収めました。ですが、私たちが実現したい価値創造はその先にあります。第2期中期経営計画2年目のテーマは、世界で戦えるブランドの構築です。



す。BASE LAYER HOTELでは、そうしたホテルに対し、間取りや設備から改修するスケルトンリノベーションを施します。favやseven x sevenがグループ旅行の観光需要を満たすブランドであるのに対し、BASE LAYER HOTELでは、主にビジネスパーソンをターゲットとしています。

施設数が順調に拡大するとともに、1件当たりの投資金額も大きく増加しています。これまでは十分な資金を調達できず、投資できる規模が限られていました。ですが、最近では100室以上の案件も手がけることができるようになり、投資効率が向上しています。

これらの動きから、中計の目標を達成する基盤を整えることができたと考えています。これまで仕掛けてきた案件も順調に売却でき、売上・利益についても好調な一年となりました。

それぞれの個性あるブランドを確立し
新しいホスピタリティを世界へ発信

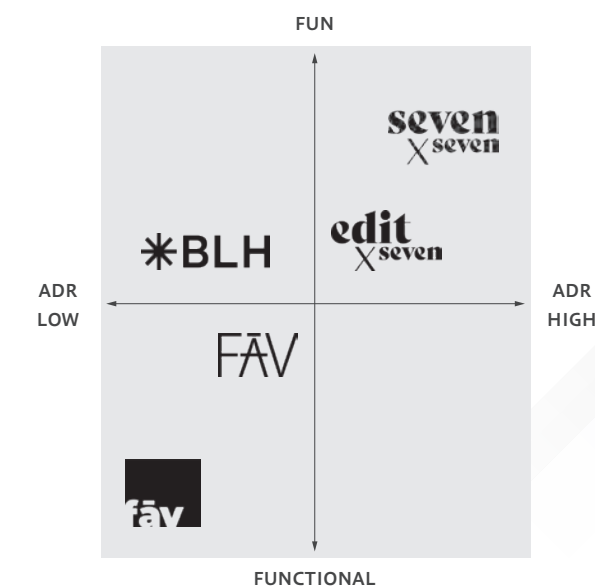
中計の目標達成に向け、各ブランドの価値をしっかりと確立することが課題です。当社のホテルブランドは、セルフホスピタリティとラグジュアリーの融合という、世界的にも新しい世界観を有しています。この世界観はどのブランドにも共通して持たせつつ、それぞれの個性をつくり込み、顧客満足度を高めていきます。

J-REIT上場や新ブランドのローンチで
目標達成の基盤ができた中計初年度

中計の初年度である2025年8月期、霞ヶ関ホテルリート投資法人が東京証券取引所に上場しました。その狙いは、ホテルを長期的・安定的に運用することだけではありません。単なる資金調達の手段にとどまらず、ブランド価値を資本市場に広く浸透させることも目的の一つです。J-REITでは、より持続性や透明性が求められるため、現場および管理部門の運用の質や効率も上がり、良い循環が生み出せるのではないかと考えています。

当社は、favやseven x sevenを主力ブランドとしてホテルを展開しています。これに加え、7月にBASE LAYER HOTELの第1号ホテルを開業したことも本年度の大きなトピックとなりました。当ブランドでは、既存ホテルをリノベーションした「カルチャービジネスホテル」を展開します。日本には、バブル経済期に建てられ、個人オーナーが所有しているホテルが多くあります。世の中の変化にともない、それらのホテルも追加投資をすることでさらに価値を高めることができるのですが、個人オーナーが自費で対応するのは難しいのが現状で

各ブランドのポジショニング



例えば、seven x sevenは私たちが展開するなかでもラグジュアリーなブランドです。seven x seven 石垣では、唯一無二のロケーションに加え、プールやサウナといった設備も充実しています。一方、2025年9月に初めて開業したedit x sevenは、seven x sevenの遊び心やブランドフィロソフィーを受け継ぎつつも、よりシンプルなサービスで多様な価値観に応えます。edit x seven 富士御殿場では、富士山をのぞみながら楽しめるサウナ付きルームや、日帰りでも予約できる貸切サウナなど、近年人気が過熱しているサウナが好評を博しています。オープンして間もないですが、関東圏ということもあり、気軽に休日のホカンス※を楽しむお客さまから特に人気です。同ブランドは2026年3月、小豆島での開業も予定しています。

それぞれのブランドを全国に展開していくための投資およびパートナーシップは、これまでの事業活動を通じて大幅に拡大してきました。引き続き、チーフ・クリエイティブ・ディレクターであるデイビッド・ミスキンとともに、世界で戦える日本発のホスピタリティブランドを構築していきます。

※ホカンス：「ホテル」と「バカンス」を組み合わせた造語。観光ではなく、ホテルに滞在すること自体を目的とした旅行スタイル

投資から運用まで一貫性を持たせ
ローコストとラグジュアリーを両立



seven x seven 石垣

住 所：沖縄県石垣市真栄里254-19
開業時期：2024年9月9日
部 屋 数：121室
設 備：レストラン、Bar、プール、サウナ



ホテル業界はこれまで、用地の仕入れや建設に係る「投資金融」と、宿泊施設の集客やサービスといった「企画運用」を担うプレーヤーが別でした。これではアセットの価値を最大化するのは困難です。一方、当社のホテル事業は上流と下流をシームレスにつなぐことが強みです。人材戦略およびDXなどによって、一貫性のある価値提供を行います。人材戦略では、「投資金融」や「企画運用」といった専門職の枠を超えて、幅広いことに興味を持てる人材を積極的に採用。さらにオペレーションの面においても、フロント業務とレストラン業務の兼務による人件費の効率化を進めています。DXの活用では、全ホテルの管理運営の一元化を推進。顧客情報や財務情報などをより正確かつ迅速に伝達するシステムを、自社グループで開発しています。これらの取り組みにより、ホスピタリティとラグジュアリーを維持しながら、同時にローコストオペレーションが可能となります。

ともすればホテル事業は、単なるテナントビジネスのように思われることがあるかもしれませんが、私たちがめざすのは、ホテルをきっかけにコンテンツやカルチャーをつくるビジネスです。目標とする利益は当然達成するのですが、それ以上に私たちのブランド力や体験価値を評価してくださるステークホルダーのみなさまとともに、これからも成長していきたいと考えています。



edit x seven 富士御殿場

住 所：静岡県御殿場市東田中1179-1
開業時期：2025年9月1日
部 屋 数：49室
設 備：Café、貸切サウナ、低酸素ジム「LOX-Fit」、ドッグラン



地域の文化とブランドの融合で新しい宿泊体験を届ける

seven x seven 石垣は、世界各国からの観光客に選ばれ、喜びの声が寄せられるホテルへと成長しています。ディレクションを担当したデイビッド・ミスキンが、ブランドに込めた哲学について語ります。

「この文化を損なってはいけない」
石垣島で見た自然と人々の温かさ

私自身、25年以上にわたり、小売、ホスピタリティ、ラグジュアリーブランディングの世界に携わってきました。これまで、Iris Worldwide北米でCultural Assets部門のCEO、The Lightstone GroupのCMO兼CCO、GGP（現：Brookfield Properties Retail）のクリエイティブ&ブランド戦略担当VPを務めてきました。Netflix、Starbucks、Marriott、Lamborghini、Samsung、NBCUniversal、WeWorkといったグローバルブランドを手がけてきた経験があります。特に日本でのLamborghiniとの取り組みをきっかけに、現在は霞ヶ関キャピタルで国際的な経験を生かし、新しいホテルブランドの開発をリードしています。

日本へは何年も前から仕事で訪問する機会があり、その度に不思議な感覚がありました。まるで「帰ってきた」ような感覚です。美しさや秩序といった表面的なことにとどまらず、あらゆるものに文化が自然と息づいている点が、上質さを追求する私自身のスタイルと重なりました。この国の「伝統と革新の調和」が、心の奥深くに響いたのです。

初めて石垣島を訪れたときにも、沖縄の文化を肌で感じる事ができました。パノラマの海と手つかずの自然、人々の温かさ。それらは深く印象に残り、「この文化を決して損なうことがあってはいけない」と強く思いました。一方で、島のあちこちに米国系のホテルチェーンが進出しています。それらのホテルは地域にかかわらず外観などのデザインが確立されていますが、私たちは個々の土地の魅力を生かしたホテルを展開したいと考えました。

ルールにしばられない本当のぜいたく
「セルフホスピタリティ」を提案

seven x seven 石垣は、日本らしさを核にしつつも、さりげなく西洋の要素を織り交ぜた空間を意識しました。ゲストから「そのハーモニーを感じる」と言われることが、私にとって何よりの褒め言葉です。

ホテルをデザインする際に重視したのは、ラグジュアリーと快適さの絶妙なバランスです。家族や友人グループが、自宅のような安心感を抱きながらもseven x sevenらしさを感じられるよう、細部までつくり込みました。私たちは、既存のホテルモデルとはまったく異な

る、新しい宿泊スタイルを提案したかったのです。

旅先に自分の家を持ったように感じてもらうことをめざす「セルフホスピタリティ」の発想の背景には、私自身の幼少時代の経験があります。父は自動車ブランドの重役で、家族旅行でさえも朝食は9時、部屋に戻るのには10時と、全ての行動がスケジュール通り。私はそれを本当のぜいたくとは思いませんでした。私にとってのぜいたくとは、自分のペースで、ルールにしばられずに時間を過ごすこと。だからこそ、自由にチェックインでき、無駄な手続きを省いて、好きなときに料理やサウナを楽しめるホテルを提案したかったのです。

石垣での成功の理由は、土地柄を尊重しつつ、seven x sevenらしさを融合したこと。今後も、展開する地域の特徴を反映させ、独自性のあるホテルをつくることを徹底します。そうすれば、ブランドは自然と成長し、ホスピタリティにおける新しい価値を長期的に創造することができると思っています。



チーフ・クリエイティブ・ディレクター
デイビッド・ミスキン

ロンドンに本社を構えるグローバル・マーケティング・エージェンシーであるIris WorldwideのCEOや、著名なホテルブランドの開発で知られるThe Lightstone GroupのCMOならびにCCOを歴任。世界最大級の不動産デベロッパーであるGGP（現：Brookfield Properties Retail）では、バイスプレジデントとしてグローバルブランドとブランド戦略を担った。

物流に革命を
日本全体の最適化に向けてサービスを拡大

環境配慮型の冷凍冷蔵倉庫や自動化の要素を加えた冷凍自動倉庫など次世代型物流ブランド「LOGI FLAG」を展開。
1日単位・1パレットから利用可能な冷凍保管サービス「COLD X NETWORK (コールドクロスネットワーク)」
の開始や中継輸送拠点となる倉庫開発など、物流プラットフォームの実現をめざしています。

物流事業の提供価値

 人手不足に対応する 冷凍「自動」倉庫の開発	 太陽光パネル設置や自然冷媒の利用等 環境に配慮した冷凍冷蔵倉庫の開発
 冷凍食品ニーズの拡大に対応する 冷凍冷蔵倉庫の開発	 物流業界の「2024年問題」に対応する 中継輸送拠点の開発

施設の概要

環境配慮型冷凍冷蔵倉庫を中心に高付加価値の物流施設を開発

LOGI FLAG COLD	LOGI FLAG TECH	LOGI FLAG DRY & COLD
冷凍冷蔵倉庫	自動倉庫	3温度帯倉庫
急速に伸びつづける冷凍食品ニーズに応え、 2030年フロン規制にも適応した冷凍冷蔵設備を 貸主側で設置した冷凍冷蔵倉庫を提供	空間の有効活用、作業の効率化、省人化など、施設 利用者にとってメリットの多い自動倉庫設備を 貸主側で設置した自動倉庫を提供	お客さまのご要望にマッチした立地・スペック・ 容量の、冷凍・チルド・ドライの3つの温度帯に 対応した物流施設

施設一覧(2025年10月時点)

竣工済施設

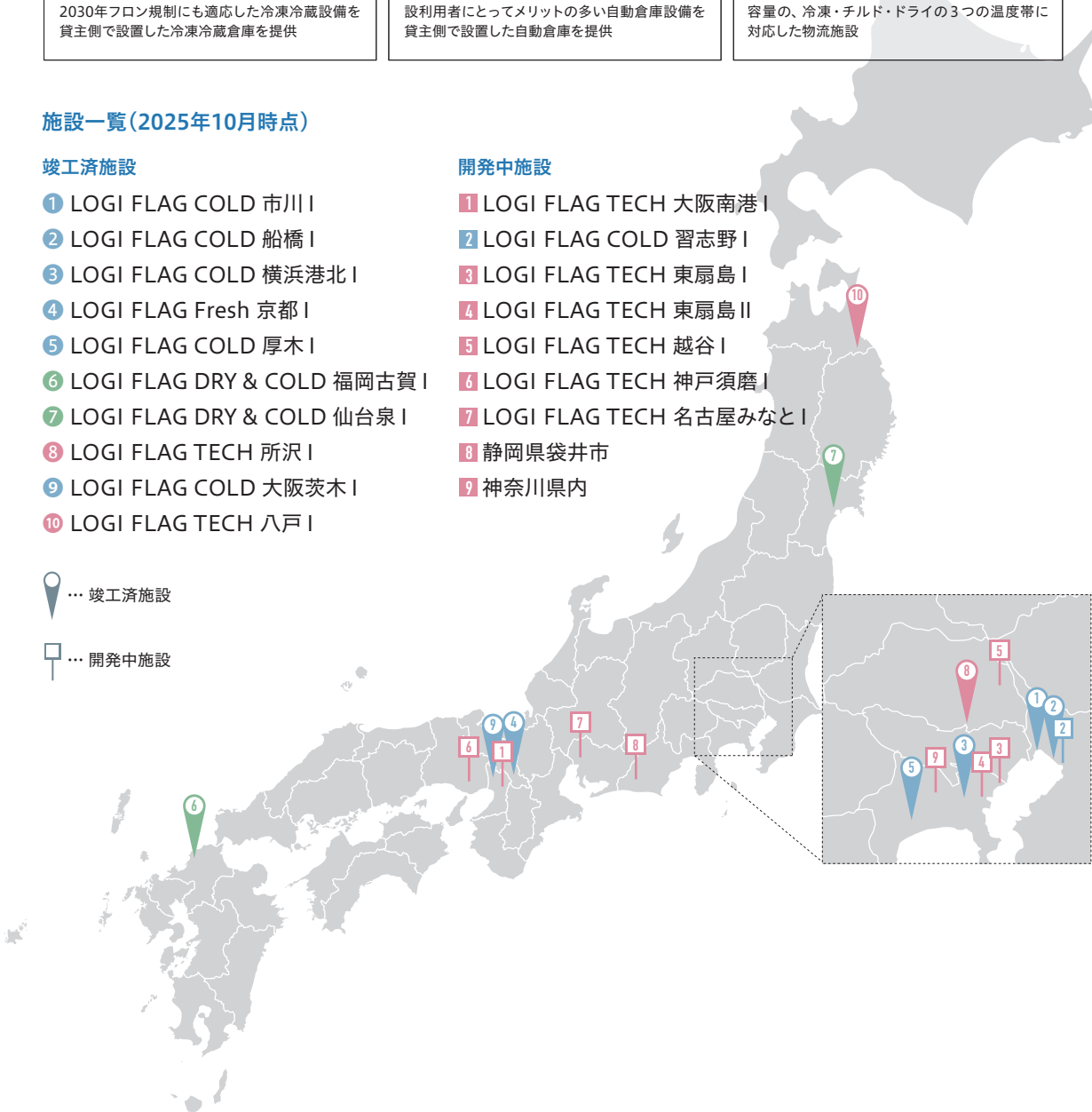
- LOGI FLAG COLD 市川Ⅰ
- LOGI FLAG COLD 船橋Ⅰ
- LOGI FLAG COLD 横浜港北Ⅰ
- LOGI FLAG Fresh 京都Ⅰ
- LOGI FLAG COLD 厚木Ⅰ
- LOGI FLAG DRY & COLD 福岡古賀Ⅰ
- LOGI FLAG DRY & COLD 仙台東Ⅰ
- LOGI FLAG TECH 所沢Ⅰ
- LOGI FLAG COLD 大阪茨木Ⅰ
- LOGI FLAG TECH 八戸Ⅰ

開発中施設

- LOGI FLAG TECH 大阪南港Ⅰ
- LOGI FLAG COLD 習志野Ⅰ
- LOGI FLAG TECH 東扇島Ⅰ
- LOGI FLAG TECH 東扇島Ⅱ
- LOGI FLAG TECH 越谷Ⅰ
- LOGI FLAG TECH 神戸須磨Ⅰ
- LOGI FLAG TECH 名古屋みなとⅠ
- 静岡県袋井市
- 神奈川県内

… 竣工済施設

… 開発中施設



〔特別座談会〕

冷凍自動倉庫を中心に事業を拡大
国内・海外で新たな課題に挑む

物流業界では、人手不足や特定フロンの抑制などにより、冷凍自動倉庫への関心がますます高まっています。
そんななか、物流事業初となるマレーシア・クアラルンプールへの海外展開や、自治体との地域共創を実現する
倉庫一体型「賃貸工場」のローンチなど、中計達成・さらなる成長に向けた新たな取り組みもスタート。
今後の展望について、本部長と新規事業担当者による座談会を実施しました。

自動化をテーマに、社会課題を解決する施設を展開

——物流業界の課題についてお聞かせください。

須藤 メーカー・卸・小売の多段階流通モデルのなか
で、倉庫や物流の中心を担う「卸」各社は、小売店の非常
に細かな納品ルールや独特の商慣習に対応しています。
人に依存する細かな作業も多く、これが自動化の障害に
なっています。しかも、人手不足や働き方改革による労
働時間の制限により、ますます問題が深刻化しているの
が現状です。加えて、単身世帯の増加や女性の社会進出
など生活スタイルの変化により、国民1人当たりの冷凍
食品需要は右肩上がりです。一方、冷凍食品を保管する
倉庫の数は十分ではありません。そこで、
私たちが着目したのが、冷凍自動倉庫です。

堀内 2030年の特定フロン規制に向けた自然冷媒へ
の転換が求められるなか、築古倉庫の建替えが期待され
ています。いま2025年なので、猶予はあと5年。ところが、
建築現場の人手不足や資材価格の高騰により、施設の建
替えが難しくなっています。こうした状況下で、冷凍倉
庫の開発需要はますます高まっています。

杉本 もう一つの課題は、働き手の確保です。マイナ
ス25℃の倉庫内で働きたいという人はいません。人に
依存しない倉庫の開発も、大きな課題です。

——これらの課題に対し、どのような物流施設を提供し
ているのでしょうか。

杉本 当社の次世代型物流ブランド「LOGI FLAG」
には、大きく4つのタイプがあります。「LOGI FLAG
COLD」は、自然冷媒を用いた冷却機を採用した環境配
慮型冷凍冷蔵倉庫で、さらに自動化したのが「LOGI
FLAG TECH」です。そして、常温・冷蔵・冷凍の3温度
帯で保管できる「LOGI FLAG DRY & COLD」。これら
に加え、HAZMAT※を扱う危険物自動倉庫「LOGI
FLAG CHEMICAL TECH」があります。

須藤 自動化は大きなテーマです。24時間365日稼
働できるのはもちろん、高騰する人件費の抑制や人手不
足の解消につながるからです。初期投資は高くなるの
ですが、長い目で見ればトータルコストは抑えられると
考えております。

※HAZMAT：輸送中、人の健康や安全、あるいは環境にリスクがあり、特別な取り扱い・
梱包が必要で予防措置が求められる危険物質



堀内 文治
インフライノベーション事業本部
オペレーションユニット 新規事業部 部長

杉本 亮
取締役副社長 COO
インフライノベーション事業本部 本部長

須藤 恭朗
インフライノベーション事業本部
オペレーションユニット マーケティング戦略部 部長

物流のネットワーク化から、「他倉庫連携」へ

——昨年発表した、冷凍保管サービス「COLD X NETWORK」についてお聞かせください。

杉 本 ひと言でいうと、ユーザーにとって使い勝手の良い賃貸倉庫です。従来の倉庫は、数年間の契約が必要で、毎月の賃料ほか敷金や仲介手数料がかかります。固定費が大きく、利用には高いハードルがありました。一方、COLD X NETWORKの場合、パレット単位で小ロットから預けられ、必要な期間、必要なスペースだけを利用できます。2024年11月に運用を開始してから、確かなてごたえを感じています。現在は所沢と仙台の2拠点ですが、これから新設する拠点もシステムオペレーションは共通です。これをネットワーク化することでスケールメリットが出せると思います。例えば、いつでもどこでも保存した写真を取り出せるクラウドサービスのよう、最適な場所で荷物を保管し、必要な分だけ配送できるようなサービス。デジタルで可能な仕組みを、リアルの世界でも実現したいですね。

さらにいうと、最終的にめざすのは物流のプラットフォーム化です。ユーザーが冷凍倉庫を探したいとき、

当社だけでなく他社を含む倉庫のなかから、最適な拠点を選べるような仕組みで「他倉庫連携」と呼んでいます。

——ドライバーのための中継輸送拠点の設立も、連携の一環でしょうか？

杉 本 これは、2024年問題をきっかけに開始したプロジェクトです。トラックドライバーの働き方改革により1日13時間しか働けないことになりました。すると、1人のドライバーでは東京～大阪間を往復することができません。そこで中間の静岡県袋井市に中継輸送拠点を設け、ここで荷物を降ろしてスイッチングするという仕組みです。

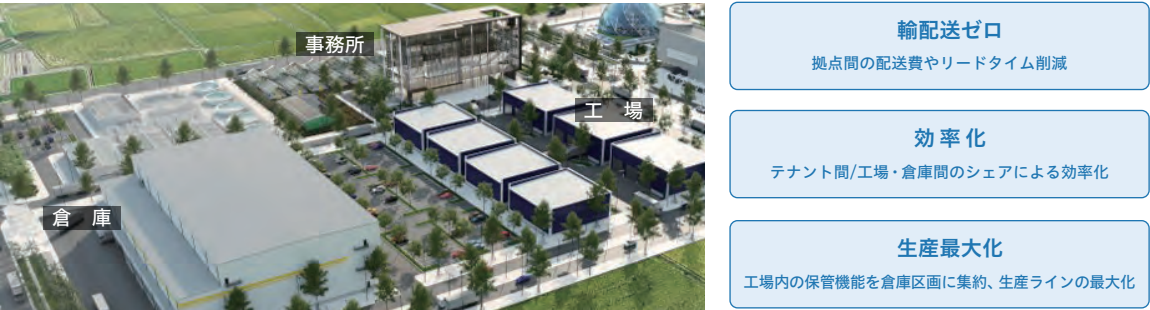
須 藤 プラットフォーム化が進んだとしても、実際に荷物を運ぶドライバーの問題があります。これまでの倉庫管理だけでなく、輸送管理もシステムで支援していきます。

未知への挑戦となる「生産と物流の拠点を集約した次世代型施設」

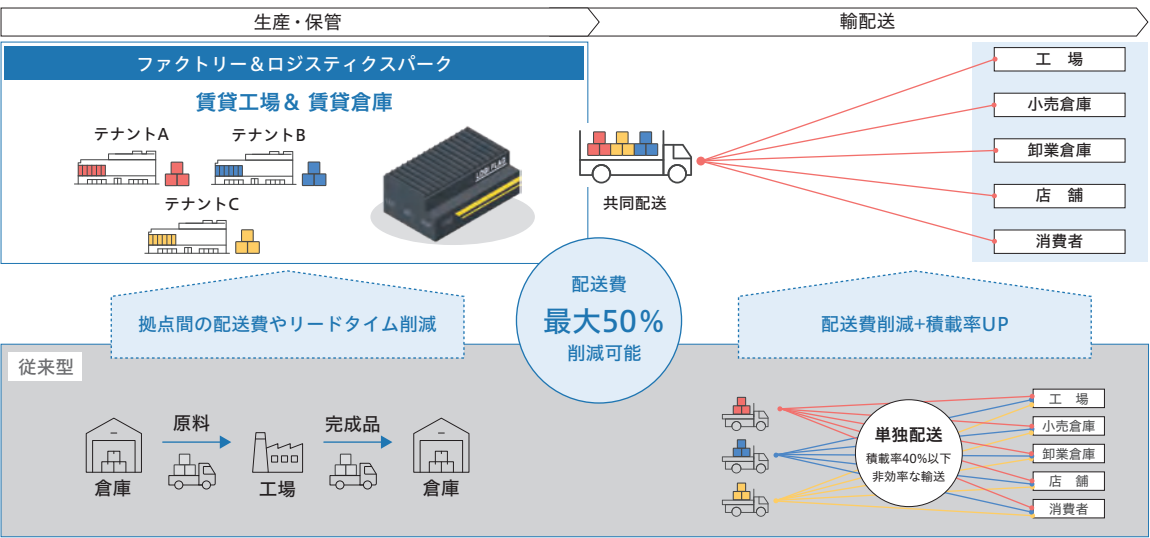
——冷凍倉庫以外の取り組みはありますか。

(仮称)ファクトリー&ロジスティクスパーク

賃貸工場と賃貸倉庫を一体で設置した、テナントの収益性向上に貢献する賃貸型拠点



次世代型サプライチェーンの構築



堀 内 冷凍食品の需要が伸びているといっても、日本の人口は年々減少しているため、どこかで頭打ちになります。そのため、新たなアセットをつくる必要があると考えました。その一つが「(仮称)ファクトリー&ロジスティクスパーク」です。従来の工業団地では、複数のメーカーがそれぞれの原料倉庫や保管倉庫を持ち、工場内物流や卸への輸送などを各自で行っていて非効率でした。ここでは、工場と倉庫を一体で開発し、工業団地内での倉庫を一元化し空間の効率化を図るとともに、共同配送により輸配送の最適化を図ります。

これまでのような土地ありきの工業団地ではなく、メーカーと物流会社をはじめからマッチングさせた施設づくりというのが特徴です。

須 藤 日本や世界でも例のない新しい取り組みです。成功すれば、物流のサプライチェーンにおける「革命」といえるかもしれません。

堀 内 日本全国それぞれの地域には、必ず特徴的な業態があります。北海道なら水産業とか、愛知県なら自動車産業とか。また、多くの自治体には人口減少や税収不足などさまざまな課題があります。各地域のニーズを理解し、自治体と二人三脚で事業を進めることで、「地域共創」に貢献できればと思います。

杉 本 函館のプロジェクトを契機として、すでに当社と協議を始めている自治体も増えてきており、他の自治体への横展開を進めているところです。ファクトリー&ロジスティクスパークは、冷凍倉庫に負けない規模の大きなビジネスになる可能性は十分にあります。物流事業の新たな柱になると確信しています。

物流では初となる海外展開へのチャレンジ

——マレーシアへ進出することになった経緯は？

杉 本 インフラチームのなかで「海外で施設をつくってみたい」という話が出て、希望するメンバーに海外事業を経験してもらいました。どの国に進出すべきかを検討するなか、最終的な答えがマレーシアのクアラルン

プールでした。理由としては大きく3つありました。1つは、人口が増加していて、今後の事業拡大が予測できること。2つ目は、1人当たりGDPはASEANにおいて上位にあり、所得水準が高いこと。3つ目は、外資が100%土地を保有できる稀少な国であることです。

須 藤 マレーシアは親日国であり、サプライチェーンの流れも日本とよく似ています。また、メーカーや流通・小売など日本企業も数多く進出しており、リスクも少ないと判断しました。

堀 内 冷凍倉庫が機能するには、現地の人の家庭に電子レンジがあり、冷凍食品を食べる習慣があることが必須です。現地視察したとき、スーパーに買い物に来たお客さまに「普段冷凍食品を食べますか？」と調査したんです(笑)。すると、意外に冷凍食品が普及していることがわかりました。私たちが冷凍倉庫をつくれば、日本の食品メーカーがリスクなく現地へ進出することもできます。将来的にはマレーシアのクアラルンプールをハブとして、東南アジア全体に事業を拡大できるかもしれません。

中計の目標達成には、新規事業の成長が課題

——最後に、中計をふまえて今後の目標をお聞かせください。

須 藤 インフラチームでは新規事業部を中心に、世の中にない新たなソリューションを生み出しています。社会課題に対する使命感を持ち、みんなが驚くようなアセットを提案していきたいと思います。堀内さんについて、世に定着させるもの、次の未来に展開できるものをつくりたいですね。

堀 内 私たち霞ヶ関キャピタルが変えたいのは、これまでの「常識」です。いつでも必要な期間、必要なスペースを利用できる自動倉庫。初期費用や固定費を抑制し、スピーディーに事業を開始できる賃貸工場。そして、成長市場へと進出する海外展開。社会課題の解決に向けたアセット開発の第一人者として、今後も成長をつづけます。

杉 本 霞ヶ関キャピタルは年々、物流業界でのプレゼンスを高めています。2025年5月末には約20社の投資家・金融機関から820億円の資金を集め、冷凍冷蔵倉庫8棟を対象とする私募ファンドを組成することができました。当社の冷凍倉庫への理解が深まり、投資家の裾野が広がっている証拠だと実感しています。そのため今後は、私募ファンドだけでなくリート組成もめざしています。中計の目標を達成するには、これまでの延長線では難しい。2025年8月期の1年間で、目標に向けた「種まき」ができました。冷凍倉庫を中心に物流のプラットフォーム化を推進するとともに、ファクトリー&ロジスティクスパークや海外展開など新たな事業領域へと拡大しながら、市場を切り拓いていきます。



ASEANを結ぶハブ

出所：日本港湾協会 港湾政策研究所「コンテナ貨物量上位100港の一覧表」(2023年)

くつろぎ空間に安心の医療体制を備えたホスピスを提供

病院で迎える終末期とはまったく違う「ひらかれたホスピス」を提供。

最期までやりたいことができて、会いたい人に会えて、食べたいものが食べられる。

私たちが提案するホスピスは、そんな暮らしの延長線上にある生活を実現します。

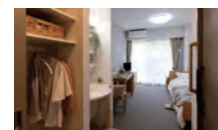
ヘルスケア事業の提供価値

「暮らしの延長線上にある生活」をコンセプトにしたホスピスの展開

施設の概要

CLASWELL

こだわりの居室空間



各居室は、18㎡前後が標準仕様となり光も入る広々とした空間設計。全室に個別にトイレも完備。

心地よい共用スペース



ご家族やご友人が何度も訪れたくなる心地よいエントランス・ロビー・ラウンジを提供。ロビーではイベントを活発に開催。

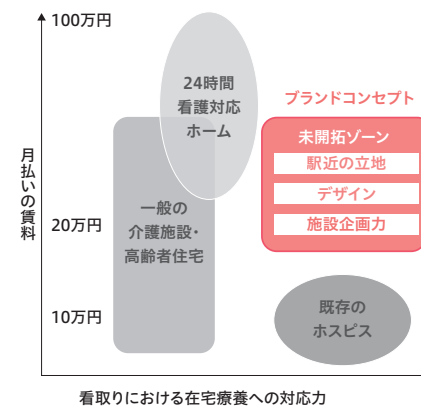
食の喜び



現地調理にこだわったお食事、豊富なイベント食を用意。また、言語聴覚士（ST）による、嚥下訓練により食べる喜びをあきらめない。

最期まで自分らしく生活できる
お住まいの提供をめざす

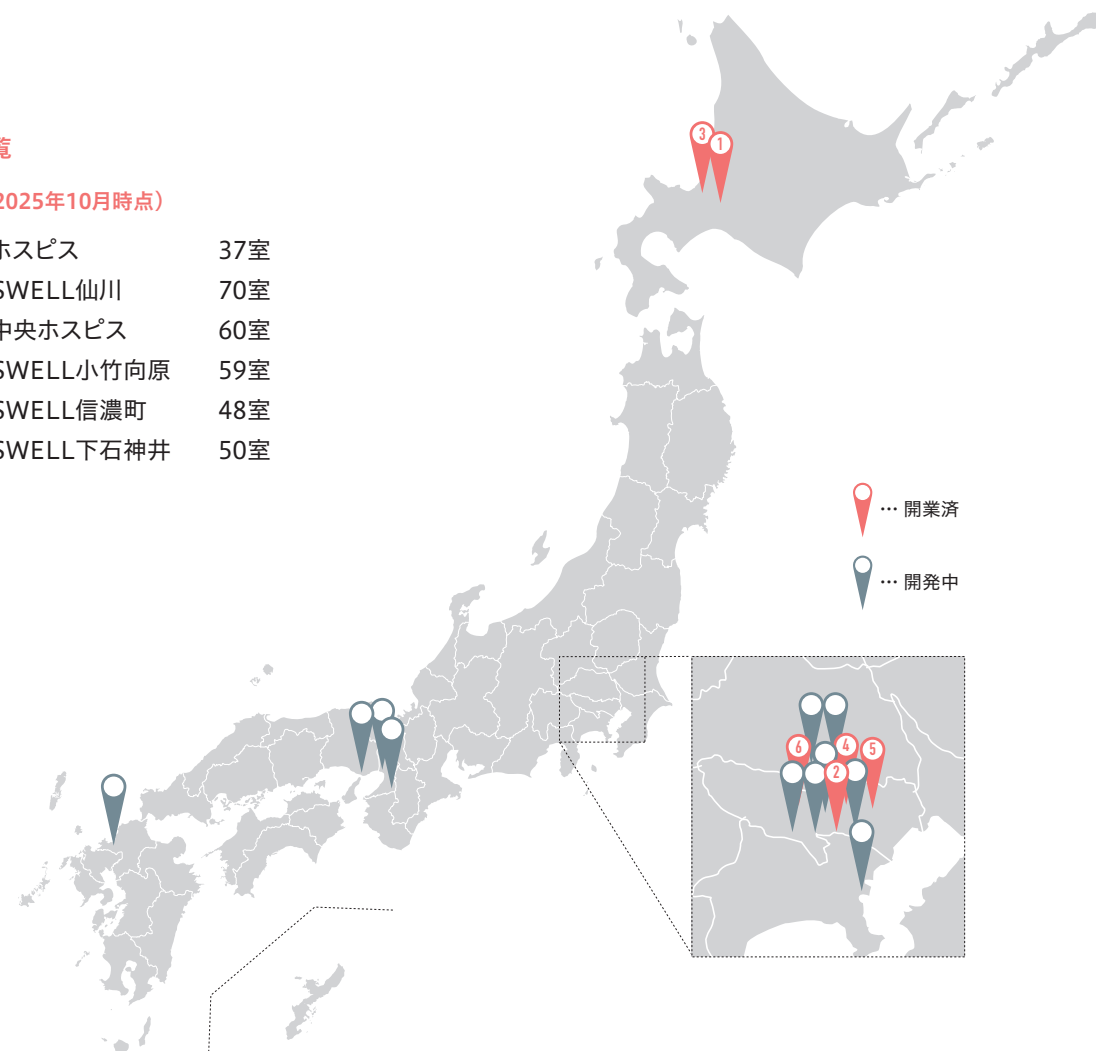
東京23区の高齢者施設・住宅のポジショニング



施設一覧

開業済（2025年10月時点）

- | | |
|----------------|-----|
| ① 澄川ホスピス | 37室 |
| ② CLASWELL仙川 | 70室 |
| ③ 札幌中央ホスピス | 60室 |
| ④ CLASWELL小竹向原 | 59室 |
| ⑤ CLASWELL信濃町 | 48室 |
| ⑥ CLASWELL下石神井 | 50室 |



最期まで暮らしの喜びを感じられる場所をめざして

日本では急速な高齢化にともない、健康に不安を抱える方も増加傾向にあります。

ヘルスケア施設が最期を迎える場所としても重要な役割を担いつつあるなか、

当社は終末期を安心して過ごせるホスピスを展開しています。

ホスピスを「自分らしく生きる場所」に 一人ひとりの思いを叶える高品質サービス

多くの方が人生の最期を自宅で迎えたいと考えている一方で、実際には病院や診療所で亡くなる方がほとんどです。私たちは、このギャップが「病院の安心感」と「自宅の快適さ」の2つのニーズから発生していると考えています。そして、両方の特性を満たすことができるホスピスに着目し、2021年に同分野に参入しました。

当社のホスピスの特徴の一つは、通いやすさです。駅から近い立地であることから、毎日面会にお越しになるご家族もいらしゃいます。休日にはお孫さまも来られて、施設全体が明るくにぎやかな雰囲気。スタッフにとっても通動しやすいことから、アクセスの良さは採用面の強みにもなっています。

もう一つ大きな特徴があります。自宅のように居心地の良いデザインと環境です。ホテル事業で培ったノウハウを活用し、各居室で病院にはないプライベート空間を実現しました。ホスピスでは居室にトイレがない場合もありますが、当社の施設では全室にトイレを完備しています。また、ホスピスは「終末期をより人間らしく過ごしていただく場所^{そしやく えんげ}」であるという考えから、食事^{そしやく えんげ}も大切にしています。咀嚼や嚥下が困難な方に対しては、ご家族の同意に基づき、言語聴覚士による訓練も実施。



取締役上席執行役員
ライフスタイルアセット事業本部長
古川 喜久

既存ヘルスケア施設のリノベーション案件



その結果、再び自力で食べられるようになる方もいらっしゃいます。私たちは、日本が超高齢社会を迎えるなか、入居者さまの「自分らしく生きたい」という思いを叶えるサービスを提案しています。

第2期中計期間は運営面での競争力を強化 柔軟な人材戦略でオペレーションを向上

一昨年度から昨年度にかけて開発を進めていた案件が竣工し、本年度は3施設が開業しました。引き続き新規開発を進めるとともに、今後は運営に一層注力するフェーズとなります。当社のホスピスは、子会社のKC-Welfare㈱が運営しています。同社を主体とした丁寧な運営でサービスの価値を高め、投資家の方々からの信頼・共感を集めることにより、中計の目標に貢献したい考えです。

具体的には、質の高い人材の採用・育成により、オペレーション力を向上します。介護・看護業界は全体的に、人材不足が深刻な状況にあります。特にホスピスは、介護と看護の両方が求められることから、より高度なオペレーションが必要です。一方で、この課題を乗り越えられれば、提供価値がより強固なものになるということでもあります。報酬制度の整備だけでなく、リファラル採用も推進することで、定着率や採用人数の向上を図っています。また、利用者アンケートの結果をスタッフの評価に反映させるなど、入居者さまおよびスタッフの満足度を高める取り組みも積極的に進めています。スタッフの能力向上を可視化し、働きがいにつなげる工夫は、今後も柔軟に取り入れていきます。

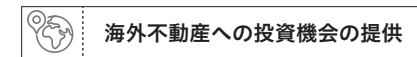
ヘルスケア施設の開発・運営などを推進している当事業本部は第2期中計において、運営面での競争力を高め、霞ヶ関キャピタル全体の価値向上につなげていきます。強みを生かしたさらなる事業拡大にご期待ください。

未来のニーズを捉え、世界の不動産価値を高める

主にドバイでの不動産投資を展開。

今後は周辺国やその他地域への進出も含め、当社の可能性の拡大を追求していきます。

海外事業の提供価値



海外不動産への投資機会の提供

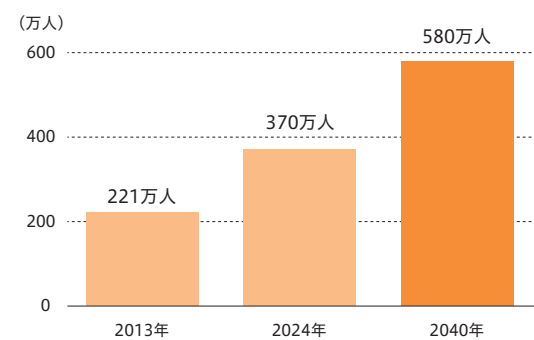
事業環境

近年ドバイは投資先として世界的に注目を集めており、特に不動産投資環境は人口増加にともなう実需拡大や富裕層の流入が顕著なことから、高級レジデンスは強い成長が見込まれます。

人口増加と経済成長の取り込み

ドバイ政府の「ドバイ都市マスタープラン2040(21年3月)」では、2040年までに人口を580万人まで増加させる計画

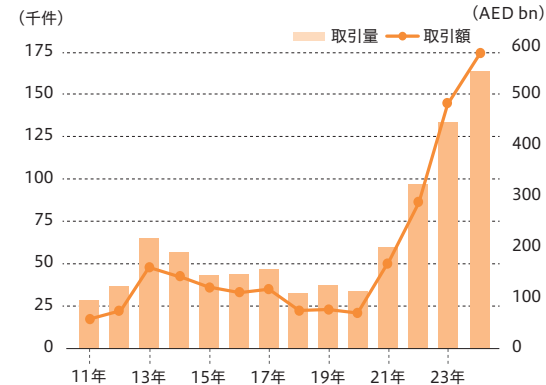
ドバイ人口計画



活況な不動産市場

Property Finderのレポートによると、2021年からドバイ不動産の取引量・取引額のCAGRはそれぞれ+44.6%、+51.9%で増加

ドバイ不動産取引



TOPICS ファンドを活用した開発事業へのシフト

ドバイ事業のビジネスモデルの転換

ドバイでの不動産売買を通じて
参入当初の目的であった現地での知見を獲得

ノウハウ

ネットワーク

取引実績



日本国内のビジネスモデルと同様
ファンドを活用した開発事業に参入

高い資本効率・
利益率の実現

ドバイでの
不動産開発基盤構築

大東建託を共同パートナーとした覚書を締結



豊富な資金力・
不動産投資の深い知見



ドバイでの知見・
事業基盤

不動産開発で協力関係を推進

第1号案件の開発用地を両社の合併会社に売却



※掲載しているものはイメージパースであり、デザイン等は変更になる可能性があります。

ドバイで獲得したノウハウを次の海外展開で活用

当社はドバイをはじめとする海外事業に取り組み、不動産の投資機会を創出することをめざしています。

2025年9月には不動産の単純な売買だけでなく、開発型ビジネスモデルへと領域を広げました。

ドバイでの開発案件が進行中

利ざや確保で低リスクを実現

当社は海外においても国内の事業と同様、不動産開発の上流から関わるビジネスモデルを確立することをめざしています。そのため、まずは日本と異なる商慣習やマーケット状況について知見を得ることを目的に、ドバイにおけるレジデンス物件の投資に注力してきました。同国は経済成長および人口増加が著しく、土地を購入してリノベーションにより付加価値を高めれば、すぐに買い手が現れるので、早期に資金を回収できることが特徴です。また、レジデンス開発事業においては住宅購入者の資金を使って建物を建築するので、資金効率はかなり良好だといえます。

2025年9月には、パートナー企業とJV※を組んで案件を進行する「霞ヶ関キャピタル2.0モデル」の流れをくんだ取り組みを、海外事業でもスタートしました。第2期中計の初期段階において、単純売買から開発へとビジネスモデルをシフトできたことは大きな成果となりました。これにより、土地の購入から建物をつくって売却するまでの間で、いつ利益を得られて、どこで資金が必要となるかといったプランが立てやすくなります。現在、いくつかの開発案件が進行中であり、売却までの計画を立てて進行している段階です。新しい場所で開発を行うにあたって、リスクを心配される株主の方もいらっしゃると思いますが、ドバイの開発案件では十分な利ざやを取ることが可能であり、為替や不動産価格の変動などのリスクが存在するとしても、日本での事業と同程度の利益は確保できる見込みです。

他国ではホテル事業を主軸とする計画

中計達成に向けて人材・資金集めを加速

現地の商習慣に深い知識を持つ人材がいない状態でドバイに進出し、こうしたビジネスモデルをゼロから築くのは容易ではありませんでした。しかしその分、たしかにノウハウを獲得できたと感じています。第2期中計での目標を確実に達成するためには、このノウハウを他国でも活用することが不可欠です。北米や欧州など、より利益率や安全性の高い地域を中心に、さまざまな国へエリアを拡大します。

ドバイにおいてはレジデンスが主な商材であるのに対

し、これらの国ではホテルを主軸として、各地のニーズに対応したビジネスを展開する計画です。海外には「fav」のように、グループで利用できる民泊施設が多くあります。一方で、質の高い運営ができている施設はまだ多くありません。当社独自の上質なセルフホスピタリティを提供し、サービス面での差別化を図ります。すでにグルーブステイが根付いているからこそ、私たちのホテルが受け入れられやすい環境は整っているはずです。

課題となるのは、人材です。新たな地域へ進出するにあたっては、語学スキルだけでなく、挑戦する気持ちやあきらめない心が重要となります。人材確保に注力するとともに、開発型ビジネスにより資金効率を向上させながら、今後も成長を実現し、第2期中計最終年度の目標である当期純利益500億円の達成に貢献します。

※JV：ジョイントベンチャーの略称。複数の企業が技術・資金・人材を持ち寄り、共同で事業を行う（特に大規模な建設工事を受注・施工する）こと



ドバイで扱うレジデンスの一例 (Emerald Hills)



取締役上席執行役員
オルタナティブ投資事業本部長
菅 英輔

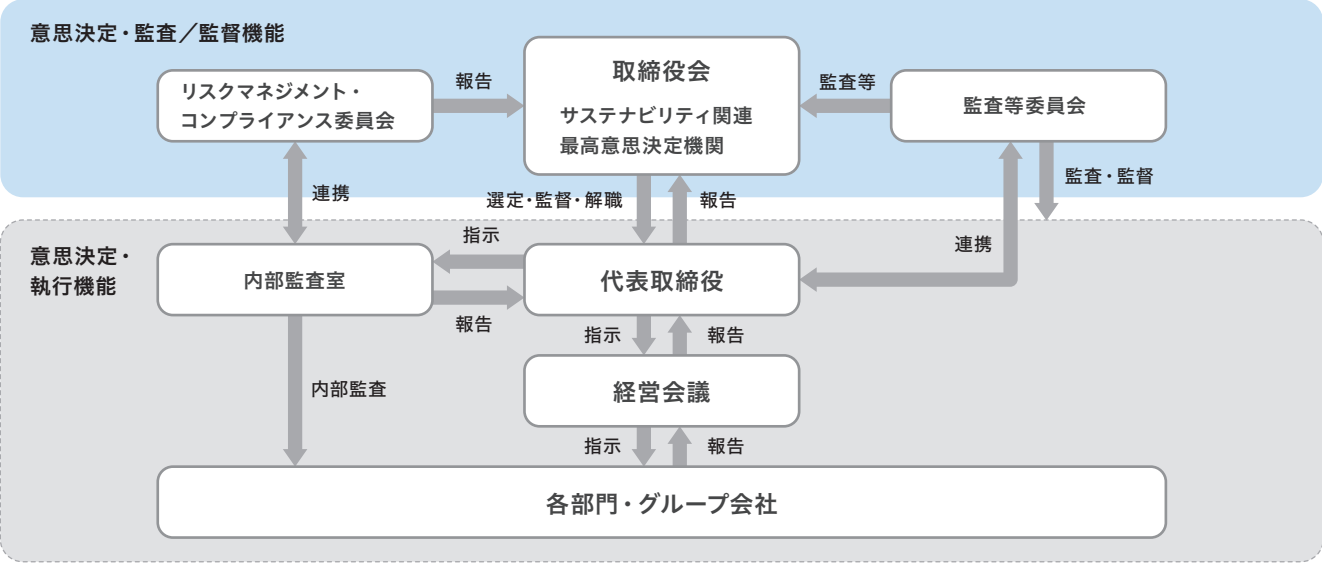


サステナビリティの考え方

当社は、事業の持続的な成長および経営におけるサステナビリティへの取り組みが重要かつ不可欠であると考えており、「その課題を、価値へ。」という経営理念の下、事業を通じて、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の観点で、社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現をめざしています。

サステナビリティ推進体制

当社では、取締役会をサステナビリティ全般に関する基本方針や重要課題を審議・決定するための最高意思決定機関と位置付けており、経営会議、その他の会議体などにおける経営や事業運営に係る重要な討議、決裁および意思決定の内容の報告を受け、当社グループのサステナビリティのリスク・機会への対応方針および実行計画などについての審議・監督を行うこととしています。

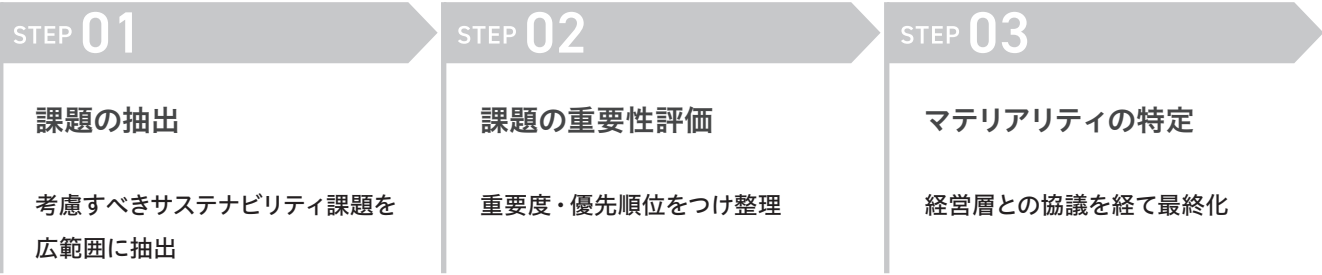


マテリアリティの特定

当社グループは、「霞ヶ関キャピタルの成長=より良い社会への前進」というビジネスポリシーに基づき、当社グループの持続的な成長と持続可能な社会の実現のため優先的に取り組むべき重要テーマとして、マテリアリティ(重要課題)を特定しました。今後も社会情勢や事業環境の変化に応じ、定期的にマテリアリティを見直してまいります。

マテリアリティ	主な取り組み	SDGs
 環境価値の共創 地球環境の保全のため、脱炭素社会に貢献し、環境性能が高い物件の開発・運用を行っています。	- 地球環境に配慮した自然冷媒利用の冷凍冷蔵倉庫開発 - 物流施設屋上への太陽光パネルの設置 - 物流施設における環境認証取得の推進 - ホテル運営における水再利用・省資源の取り組み - グリーンローンを活用した開発	
 建物を媒体に、人々と地域に にぎわいを 開発物件のテナントやお客さまが快適、安全に利用できるだけでなく、当該物件が所在するコミュニティにおけるウェルビーイングに寄与し、豊かな社会づくりに貢献します。	- 不動産開発による地域経済の活性化 - ヘルスケア施設における安全で快適な空間の提供 - 施設における地域コミュニティとの交流 - ホテルにおける障害のある作家のアートルーム導入による創作活動の支援および普及 - スポンサー活動やチャリティイベントの実施	
 人材が輝く、成長する組織づくり 全ての従業員がその力を発揮できる環境を整備し、自律的に成長しつづける組織をめざします。	- 研修・資格取得支援制度や福利厚生充実など、従業員が働きやすい環境の整備 - 人権尊重とダイバーシティの推進 - 健康経営の推進 - 従業員エンゲージメント調査の実施 - 社内新規事業提案コンペの実施	
 ガバナンスの高度化 経営の透明性と効率性を高め、社会から信頼される企業でありつづけることをめざします。	- リスクマネジメント・コンプライアンス体制整備 - 研修などを通じたコンプライアンス意識の醸成 - 内部通報制度の整備 - 法令違反や不正行為防止のための内部統制強化 - 情報開示の充実	

特定プロセス



霞ヶ関キャピタルのサステナビリティ

環境への取り組み

環境分野のマテリアリティ



環境価値の共創

地球環境の保全のため、脱炭素社会に貢献し、環境性能が高い物件の開発・運用を行っています。

SDGs



環境に対する考え方

当社は、気候変動が世界共通の重要な課題かつ中長期のリスクであると認識しており、「環境保護と持続可能な社会への貢献」を企業行動倫理規範の一つとして設け、環境に配慮して事業を推進しています。また、脱炭素社会に向けて、マテリアリティにも積極的に取り組みます。

自社のGHG（温室効果ガス）排出量の把握

当社では、自社のGHG（温室効果ガス）排出量の把握と排出削減に向けた取り組みを推進するとともに、環境保全に対する従業員の意識向上を図っています。

GHG排出量（2025年8月期）

Scope 1※ 239.09 t-CO₂



燃料の燃焼

Scope 2※ 3,097.30 t-CO₂（マーケット基準）



電気・熱の使用

※算定対象：当社単体 ※算定基準：GHGプロトコル（国際基準）に基づく算定

環境に配慮した事業推進 ホテル事業における取り組み

当社が開発するホテルでは、省人化オペレーションを通して低リスクの収益モデルを構築するだけでなく、運営のDX化を進めることで環境負荷の低減にもつなげています。



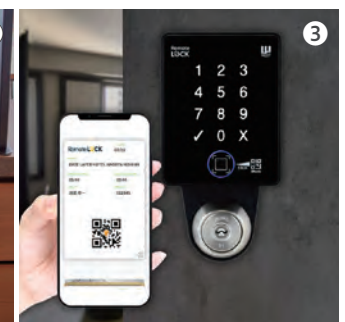
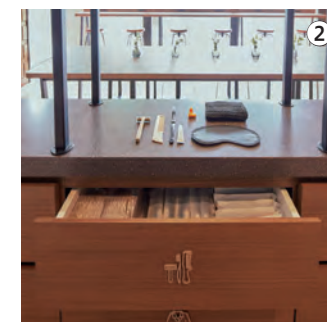
GHG排出削減／省エネルギーの取り組み

連泊時のリネン・タオル交換や清掃頻度を抑え、清掃にかかるエネルギーや資源を抑制



水再利用・省資源の取り組み

- ① プールの水を清掃や植栽への灌水へ再利用
- ② 必要なアメニティのみを選ぶことができるアメニティバーの設置や
詰め替え式シャンプーなどの導入による省資源
- ③ チェックイン・チェックアウト書類の電子化等による省資源



緑化の推進

館内に多様な植栽を行い、緑化を推進



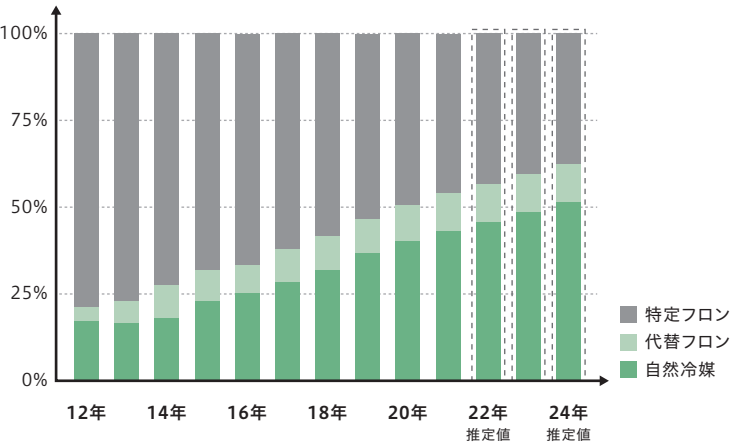
環境に配慮した事業推進 物流事業における取り組み

物流事業では、冷凍冷蔵倉庫をはじめとする各施設のGHG排出抑制および省エネルギー化を推進しています。社会課題解決に貢献するという事業方針に基づき、物流の課題を解決するだけでなく、深刻化する環境問題へも迅速に対応していきます。

▶ 取り組み ノンフロン（自然冷媒）を使用した冷却機器を採用

物流事業において開発のメインターゲットとしている冷凍冷蔵倉庫を取り巻く環境として、冷凍・冷蔵設備におけるフロン規制が進んでいます。フロンガスは冷凍・冷蔵設備などの冷媒として使用されてきましたが、オゾン層破壊の原因となることが問題視され、フロン類を全廃する国際的な規制が定められました。これを受けて、日本においても2030年までに自然冷媒に転換することが求められています。当社はこの環境変化を機会と捉え、冷凍冷蔵倉庫の開発にあたっては、ノンフロン（自然冷媒）を使用した冷却機器を採用しています。

冷凍冷蔵倉庫の使用冷媒推移



出所：一般財団法人 日本冷媒・環境保全機構「今後の代替フロン使用機器予測と将来の危機回避のために」、一般社団法人 日本冷蔵倉庫協会のデータより当社作成



ノンフロンの冷凍冷蔵倉庫ではフロンガスを使用しないため環境負荷低減が可能

▶ 取り組み 省エネルギーな設計・施設周辺の緑化

森林減少によるCO₂の増加や経済活動で生じる温室効果ガスの排出が、地球温暖化を進行させる要因となっています。このようななか、当社では屋上への太陽光発電施設の設置や施設周辺の緑化などに取り組み、省エネルギーに配慮しています。



グリーンビルディング認証の取得推進

開発投資家の環境に対する意識の高まりもふまえ、当社が開発する物流施設については、環境負荷低減の取り組みの成果をより客観的に示すため、CASBEE評価認証「Aランク」またはそれと同等の認証を取得する方針です。

屋上に太陽光パネルを実装し、発電されたエネルギーを施設内で活用したり、全施設でLED照明を採用し、一部では人やフォークリフトの動きに反応して点灯・消灯するセンサー付きLED照明を採用したりするなどの取り組みが評価され、以下のとおりグリーンビルディング認証を取得しています。



冷凍自動倉庫「LOGI FLAG TECH 所沢」



🏆 グリーンビルディング認証取得の実績

物件名	CASBEE※	BELS/ZEB
LOGI FLAG COLD 船橋Ⅰ	🏆 A 🏆	
LOGI FLAG COLD 市川Ⅰ	🏆 A 🏆	
LOGI FLAG COLD 横浜港北Ⅰ	🏆 A 🏆	
LOGI FLAG Fresh 京都Ⅰ	🏆 A 🏆	
LOGI FLAG DRY & COLD 福岡古賀Ⅰ	🏆 A 🏆	
LOGI FLAG DRY & COLD 仙台泉Ⅰ	🏆 A 🏆	5つ星／ZEB Ready
LOGI FLAG COLD 厚木Ⅰ	🏆 A 🏆	
LOGI FLAG TECH 所沢Ⅰ	🏆 A 🏆	5つ星／ZEB Ready
LOGI FLAG TECH 八戸Ⅰ	🏆 A 🏆	
LOGI FLAG COLD 大阪茨木Ⅰ	🏆 A 🏆	

※いずれもCASBEE-建築（新築）の取得実績であり、新築時に取得し有効期限満了したものについても取得実績として掲載しています。

📖 CASBEE とは？

建物の環境評価の結果を、不動産評価に活用することを目的として開発されたものであり、建築物を環境性能で評価し格付けする手法（CASBEE：Comprehensive Assessment System for Built Environment Efficiency）。省エネルギーや環境負荷の少ない資機材の使用といった環境配慮はもとより、室内の快適性や景観への配慮なども含めた建築物の品質を総合的に評価するシステムです。

「エネルギー／温暖化ガス」「水」「資源利用／安全」「生物多様性／敷地」「屋内環境」の5分類の項目で評価され、これにより「Sランク」「Aランク」「B＋ランク」、「B－ランク」「Cランク」の格付けが与えられます。

ランク	C	B ⁻	B ⁺	A	S
-----	---	----------------	----------------	---	---

📖 BELS とは？

新築・既存の別を問わず、全ての建築物を対象とした省エネルギー性能を第三者機関が評価・表示する制度です。建築物省エネ法第7条に基づく建築物の省エネ性能表示のガイドラインにおける第三者認証の一つとして運用が開始されました。

BELSの評価制度は「ZEB」「Nearly ZEB」「ZEB Ready」「ZEB Oriented」の4段階で表示されています。ZEBとは、快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の1次エネルギー（建物の利用にともなう直接的なエネルギー消費量）の収支をゼロにすることをめざした建物のことです。

ランク	ZEB Oriented	ZEB Ready	Nearly ZEB	ZEB
-----	--------------	-----------	------------	-----

サステナブルファイナンス

当社は「その課題を、価値へ。」という経営理念の下、社会課題の解決に資する事業に取り組み、SDGsの達成に貢献することを企業目標として掲げております。

その一環として、2022年9月にグリーンローンフレームワークおよびソーシャルローンフレームワークを策定し、それぞれ、格付投資情報センター（R&I）から、「グリーンローン原則」および「ソーシャルローン原則」に適合している旨のセカンドオピニオンを取得しています。また、2023年3月には、サステナビリティ・リンク・ファイナンスフレームワークを策定し、国際資本市場協会（ICMA）のサステナビリティ・リンク・ボンド原則（2020）、国際ローン市場協会（LMA）のサステナビリティ・リンク・ローン原則（2023）、および環境省のサステナビリティ・リンク・ボンドガイドライン2022年版ならびにサステナビリティ・リンク・ローンガイドライン2022年版に適合していることについての第三者評価をR&Iから取得しました。

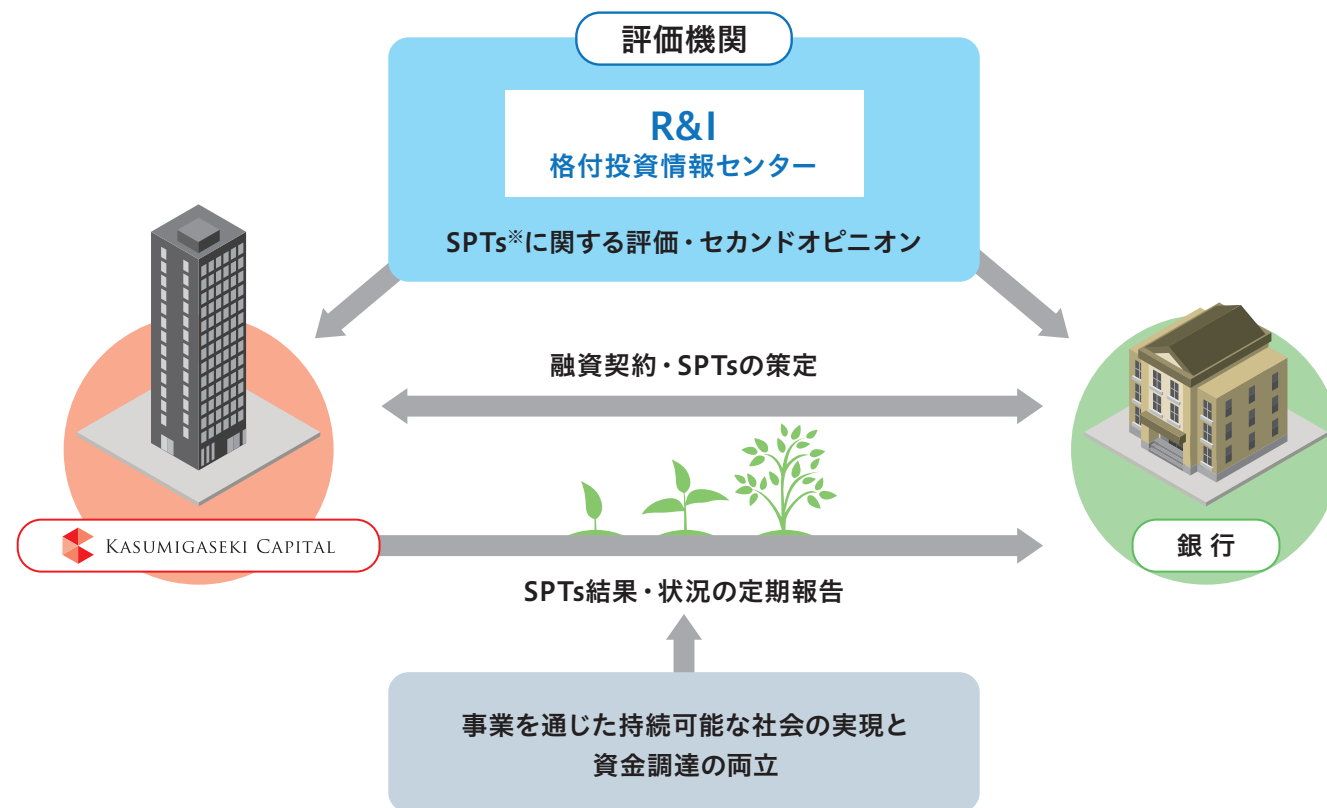
今後、本フレームワークを活用したファイナンスにより、当社または当社がアセットマネージャーとして開発や運営に関わる施設案件において、資金調達手法の多様化と安定化が期待できるとともに、事業を通じた持続可能な社会の実現に貢献できると考えています。



サステナブルファイナンス累計発行額

12件 3,830百万円

(2025年8月末時点)



※SPT (Sustainability Performance Target) : サステナブルファイナンスの発行体・借り手が表明する、KPIの具体的な数値目標

霞ヶ関キャピタルのサステナブルファイナンスに係るフレームワーク

グリーンローン
フレームワーク

本フレームワークは、物流施設投資における3段階（企画・開発・運用の各段階）の負債性調達を対象としたグリーン性の評価を目的としたものです。調達資金は環境に配慮した冷凍冷蔵倉庫・ドライ倉庫に係る新規投資またはリファイナンスに全額充当されます。

- KPI**
- ・CASBEE評価認証でAランク以上の取得
 - ・再生可能エネルギーの利用、自然冷媒の採用
 - ・各種自然保護・環境規制法の遵守や物流効率化法への対応

ソーシャルローン
フレームワーク

本フレームワークは、ホスピス投資における一連（物件の企画・開発・運用と当該物件を拠点とした医療・介護サービスの事業運営にいたるまで）の負債性調達を対象としたソーシャル性の評価を目的としたものです。調達資金はホスピスとこれを拠点とする医療・介護事業運営に係る新規投資またはリファイナンスに全額充当されます。

プロジェクトカテゴリーは「必要不可欠なサービスへのアクセス」に該当し、「終末期医療を必要とする高齢者／指定の難病を抱える高齢者／在宅での看護や介護を必要とする高齢者」を対象としたソーシャル適格プロジェクトとしてポジティブな社会的成果が見込めると判断されています。

サステナビリティ・
リンク・ファイナンス
フレームワーク

日本における2050年までのカーボンニュートラル達成に向け、総合物流施策大綱において物流業界は「持続的な地球環境を作り上げていくため、物流産業における低炭素化・脱炭素化やゼロエミッションの確立に向けた取り組みなど、環境対策についても最大限取り組む必要がある」としています。SDGsや脱炭素などの社会課題に対する取り組みの活発化をふまえ、当社は中核事業の一つである物流事業において、高付加価値の環境配慮型物流施設開発などを手がけており、開発する全ての物流施設で環境認証の取得をめざしています。

- KPI** 物流事業における新築施設の環境認証取得※

※2025年8月期末時点における認証取得状況については、p.38をご参照ください。

霞ヶ関キャピタルのサステナビリティ

社会・人的資本 への取り組み

社会分野のマテリアリティ



建物を媒体に、人々と地域にぎわいを

開発物件のテナントやお客さまが快適、安全に利用できるだけでなく、当該物件が所在するコミュニティにおけるウェルビーイングに寄与し、豊かな社会づくりに貢献します。

SDGs



人材が輝く、成長する組織づくり

全ての従業員がその力を発揮できる環境を整備し、自律的に成長しつづける組織をめざします。

SDGs



地域社会への考え方

当社では、企業行動倫理規範にも定めるとおり、社会的責任を重視し、地域社会への積極的な貢献を行っています。また、地域社会との共存共栄をめざし、社会的価値の創出に寄与するプロジェクトを推進するとともに、地域との対話を重視し、相互理解を深める活動に積極的に取り組んでいきます。

事業における社会課題の解決



ホテル事業

社会課題

- ・国内外旅行者の観光需要拡大
- ・多人数向けホテルの供給不足
- ・消費行動の変化



物流事業

社会課題

- ・フロン規制
- ・冷凍冷蔵食品ニーズの拡大
- ・トラックドライバーの働き方改革



ヘルスケア事業

社会課題

- ・超高齢社会の進行
- ・医療制度改革

霞ヶ関キャピタルができること

- ・多人数向けホテルの開発
- ・省人化オペレーションの導入
- ・セルフホスピタリティの提案

- ・環境配慮型冷凍冷蔵倉庫、冷凍自動倉庫の開発

- ・ホスピスの開発
- ・医療環境と日々を彩る暮らしの提供

地域コミュニティとの交流

男子プロバスケットボール Bリーグ「仙台89ERS」



当社は、2023年に「仙台89ERS」の運営会社である株式会社仙台89ERSを連結子会社化しました。これにより、同社は「バスケットボールを通じて、豊かな社会づくり・元気な仙台的の街づくりに貢献する」という企業理念の実現に向けて、選手の育成や施設の充実といった取り組みを強化することが可能になります。当社はこの連携を通じて、地域経済の活性化や子どもたちへのスポーツ教育の提供など、地域社会との多角的な共生を図っていきます。

「石垣島マラソン」への協賛



当社グループが開発・企画し、運営する「seven x seven 石垣」が2024年9月に開業しました。開業に合わせ、ホテルが所在する石垣島で2025年1月に開催された「第22回石垣島マラソン」に協賛するとともに、当社グループの社員もイベントに参加することで交流を図りました。引き続き、地域コミュニティとの交流により、事業地域と当社との相互理解を深めていきます。

当社が運営するCLASWELLでの取り組み

街中にあり、ご家族が通いやすく、入居者が地域とのつながりを感じられる。当社が提供しているのは、そんな「ひらかれたホスピス」です。施設内の広々とした多目的フリースペースは、利用者同士のコミュニケーションの場として利用されているほか、地域の方々との交流を深めるためのイベントスペースにもなっています。



音楽イベント



アニマルセラピー

社会貢献の取り組み

日本や海外で病気と闘う子供たちを応援する
チャリティーイベント「サンタパレード東京2025」へ協賛



サンタパレードは世界各国で行われており、参加費を活用して国内外の子供たちの支援を行い、クリスマスに病院で過ごす子どもたちにプレゼントが贈られるほか、参加費は医療を必要としている海外の子供たちの支援にも充てられています。クリスマスを思い切り楽しみながら社会貢献ができる当イベントには、当社からも社員やその家族が参加して、渋谷から原宿の目抜き通りをサンタ姿でパレードしました。

アートの売上でスラムに教育、文化、そして経済を
長坂真護の作品をFHG HOTELSで販売



ガーナのスラム街に集積した廃棄物を作品へと昇華するアーティスト・長坂真護 (MAGO)。売上から生まれた資金で現地にリサイクル工場を設立し事業を進めるほか、環境を汚染しない農業やEVなどの事業を展開しています。fav hospitality groupはその活動に賛同し、MAGOの作品をホテルで展示することとしました。第1弾となる作品は、seven x seven石垣に設置。今後も順次、施設での展示を増やしていきます。

障害のある作家に宿泊料の一部をお支払いする共同プロジェクト「fav | HERALBONY」

本プロジェクトでは、1泊1室につき宿泊者から250円、当社子会社であるfav hospitality groupから250円の合計500円が、ヘラルボニーを通じて作家報酬として支払われます。障害のある方々への支援ではなく、彼らの作品に対する利用料を支払うことで、作家の活躍の場を広げ、創作活動やその普及につなげていく取り組みです。



アートルーム

スポンサー活動

バスケの八村塁が主催する次世代育成プロジェクト
「BLACK SAMURAI 2025」を応援



「仙台89ERS」ユースチームの選手も参加。メインコーチは、NBAのスキルコーチであるフィル・ハンディが務めました。



「世界の舞台で培ってきた学びを、日本のバスケットボール界と共有したい」。プロバスケットボール選手・八村塁は、次世代を担う中高生選手の育成をめざし、「BLACK SAMURAI 2025」を主催。イベントは2025年8月18日(月)から20日(水)にかけて、名古屋IGアリーナで開催されました。プログラムの一つである「BLACK SAMURAI 2025 THE CAMP」は、本気で世界をめざす中高生のためのバスケットボールキャンプです。3日間のキャンププログラムでは、八村塁がNBAで学んだスキル・フィジカル・マインドセットを、世界トップレベルのコーチとともに直接指導しました。fav hospitality groupは、オフィシャルパートナーとしてこのプロジェクトを応援。ホテルブランド「BASE LAYER HOTEL NAGOYA NISHIKI (ベース レイヤー ホテル 名古屋錦)」を無償提供し、選手たちがトレーニングに集中できるように快適な宿泊環境を整えて、滞在をサポートしました。

外洋ソロヨットレース 高原奈穂選手の挑戦



仕事と夢の両立の実現に挑戦する人に、人生の選択肢は無限大ということを伝えるため、「Sola Quiwa Challenge」に協賛し、高原奈穂選手の外洋ソロヨットレースへの挑戦を応援しています。

女子ゴルフ JLPGAルーキーとのスポンサー契約



日本女子プロゴルフ協会 (JLPGA) ルーキーの福田萌維選手とスポンサー契約を締結しました。今後、当社ブランドホテルの宿泊提供を通じて、福田選手の活動を支援します。

人的資本への取り組み

霞ヶ関キャピタルの経営理念と人材戦略

当社の事業活動に共通する根幹的な構造は、「世の中の課題を見つけ、それを解決し、価値（＝利益）を創出する」というものです。

一見すると自明の理とも思えるこの構造を、あえて明文化し、掲げることに意義があると考え、私たちは「その課題を、価値へ。」という言葉を経営理念として定めました。

現代社会には、いまだ非合理で改善の余地がある仕組みが数多く存在します。例えば、長年変わらない制度設計や、利用実態に即していないインフラ、価格や利便性に対する不整合など、日常に潜む「違和感」や「問い」は、社会に変革と進歩の可能性が残されていることを示しています。こうした課題の一つひとつが、ビジネスの出発点であり、社会をより良い方向へと導く力になると私たちは考えています。

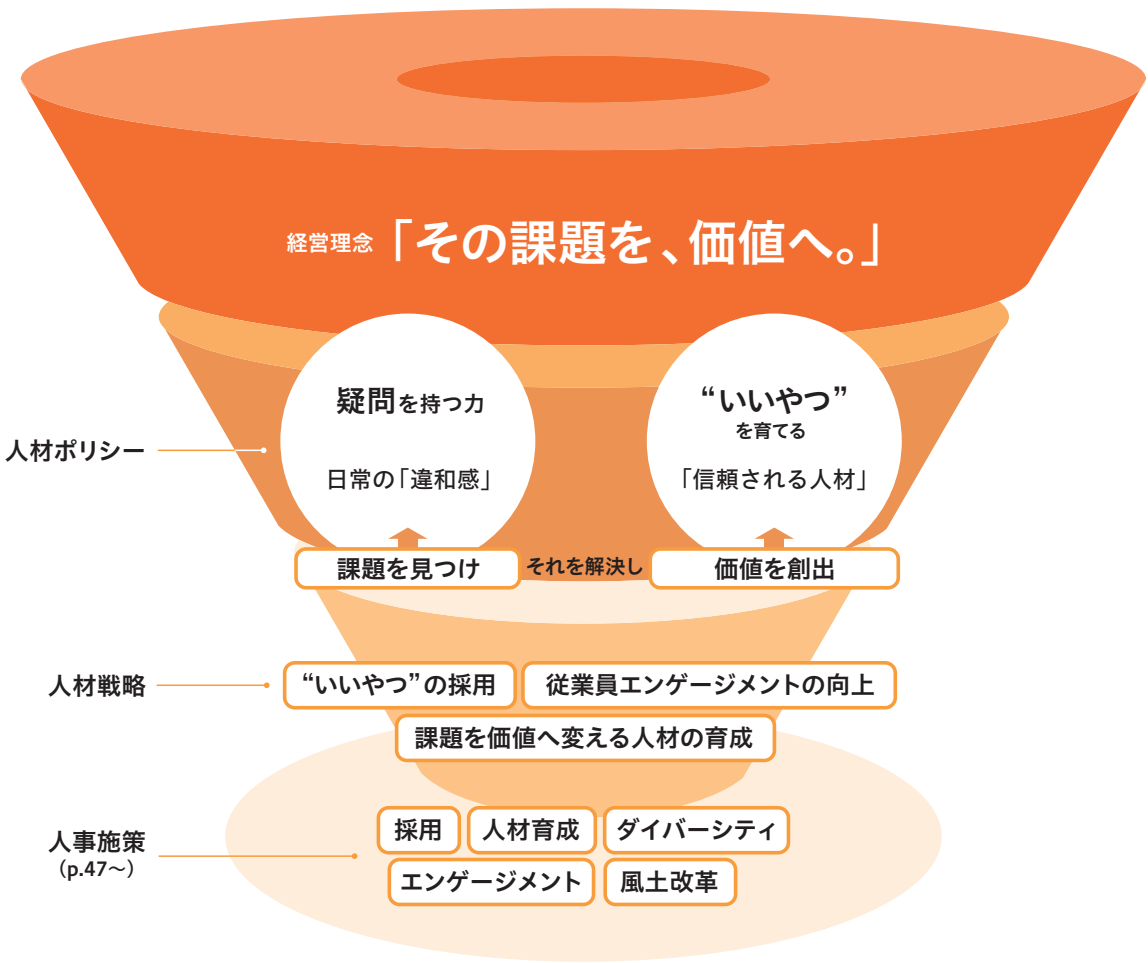
そのようなビジネスを生み出す上で不可欠なのが、「疑問

を持つ力」です。既存の仕組みに対して違和感を覚え、「本当にこのままでよいのか？」と疑問を持てる感性こそが、課題の発見と事業の構想につながります。

しかし、問いを持つだけでは価値は生まれません。その問いを実現可能なかたちで具体化していくには、周囲と協働し、信頼関係を築きながら行動できる人材、すなわち「信頼される人＝“いいやつ”」の存在が欠かせません。

当社が掲げる人材ポリシー「疑問を持つ力・いいやつを育てる」は、まさにこの両輪の育成に焦点を当てたものです。私たちの経営戦略の中心にあるのは、「社会課題の解決を通じた価値創出」であり、それを実現するのは「人の力」です。

人材戦略は、経営理念と一体となって価値創造を支える重要な要素であり、当社はこの連動を意図的かつ継続的に強化しています。



人事指標（霞ヶ関キャピタル単体）

当社は、人材の成長を企業価値向上の原動力と捉え、さまざまな人事指標をもとに経営施策へ反映しています。その成果の一端として、2024年7月に日本経済新聞キャリア特集「高収入×高成長『アゲアゲ』企業ランキング」において第1位に選出されました。

出典：日本経済新聞キャリア特集「高収入×高成長『アゲアゲ』企業ランキング」（2024年7月公開）

項 目	指 標	2023年8月末	2024年8月末	2025年8月末
基本データ	従業員数	164人	256人	349人
	平均年間給与	14,070千円	16,777千円	16,832千円
ダイバーシティ	女性従業員比率	42%	35%	34%
	女性管理職比率	11.2%	10.1%	10.2%
	中途採用者管理職登用率	47%	47%	40%
	外国籍従業員比率	1.8%	1.6%	1.4%
	育休復職者数／復職率	100%	100%	100%
	男性育休取得者数／取得率	75%	43%	86%
	女性育休取得者数／取得率	100%	100%	100%
エンゲージメント	エンゲージメントサーベスコア	—	65.1	64.6
採用・配置	中途採用比率	100%	100%	95%
	新規採用数	75人	113人	111人
	リファラル採用比率	34%	21%	39%
流動性	離職率（派遣社員の期間終了等は除く）	12%	7%	5%
育 成	リーダーシップ育成研修の参加率	-	-	90%
	リーダー候補者比率	-	-	17%
健康経営	平均時間外労働時間	10h 11m	10h 58m	11h 26m
	ストレスチェック（健康リスク値）	-	77点	78点
	非喫煙者手当支給率	72%	77%	73%
	健康経営部活動参加率	49%	53%	52%

※上記人事指標については、当社独自で設定、算出した指標です。なお、平均年間給与は、賞与および基準外賃金等を含んでいます。

取り組みと実績

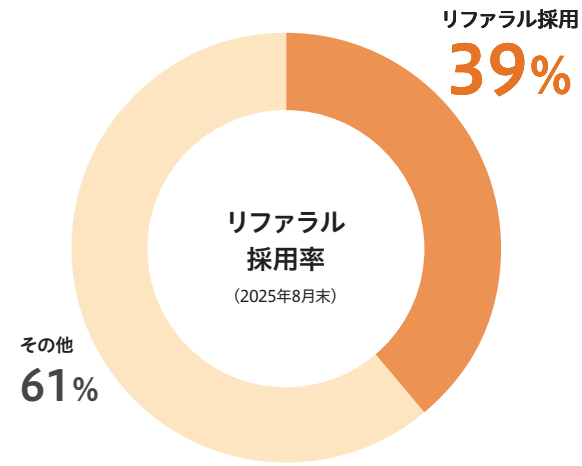
採用

当社は、「その課題を、価値へ。」という理念に共感し、ともに挑戦できる人材との出会いを重視しています。「**いいやつの採用**」を実現するため、社員からの紹介によるリファラル採用を積極的に活用し、価値観や志の通じる人材の獲得を進めています。信頼に基づくつながりを起点とした採用は、組織への定着や早期活躍にもつながっています。今後も理念の浸透と人材の質的向上を両立する手法として、リファラル採用を継続的に強化してまいります。

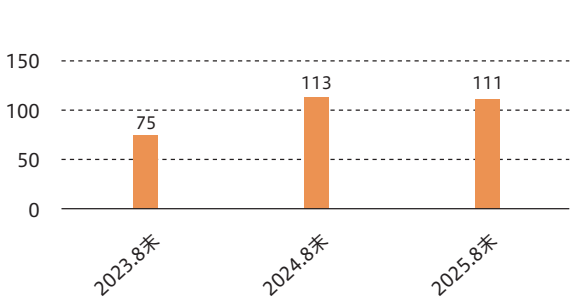
📖 リファラル採用

「リファラル（紹介）採用」とは、自社の社員の紹介により人材を採用する方法のこと。企業理念や文化を理解している社員がリクルーターとなるため、ミスマッチが起りにくく、社員が定着しやすいという特長がある。

リファラル採用率



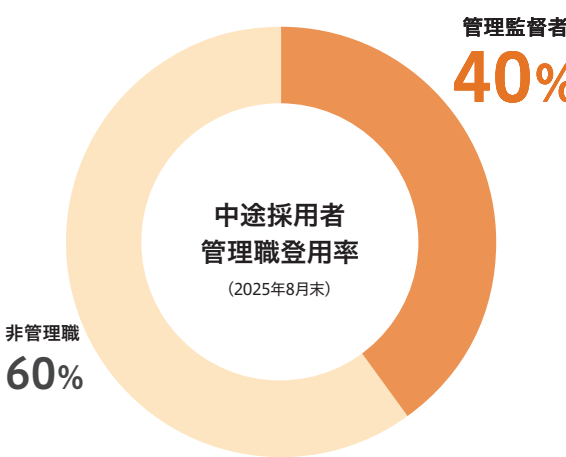
新規採用数



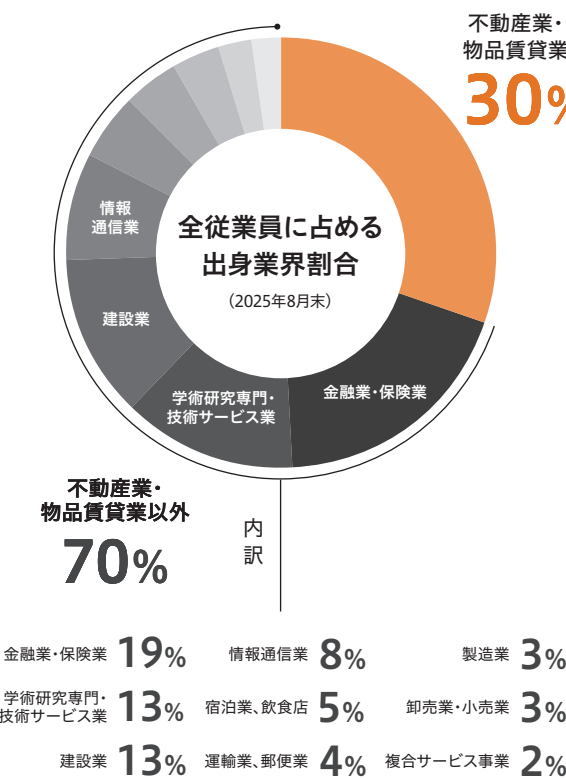
ダイバーシティ

当社は、多様な視点こそが課題の本質を見抜き、新たな価値を生み出す起点になると考えています。中途採用社員のうち40%が管理職として登用されており、背景や経歴にとらわれない登用を実践しています。「その課題を、価値へ。」という理念のもと、多様な経験と問いを持つ個の力を尊重し、生かす組織をめざしています。今後も、多様性を単なる構成比ではなく、**事業を前進させる力**として捉え、ダイバーシティ推進を加速してまいります。

中途採用者管理職登用率



全従業員に占める出身業界割合



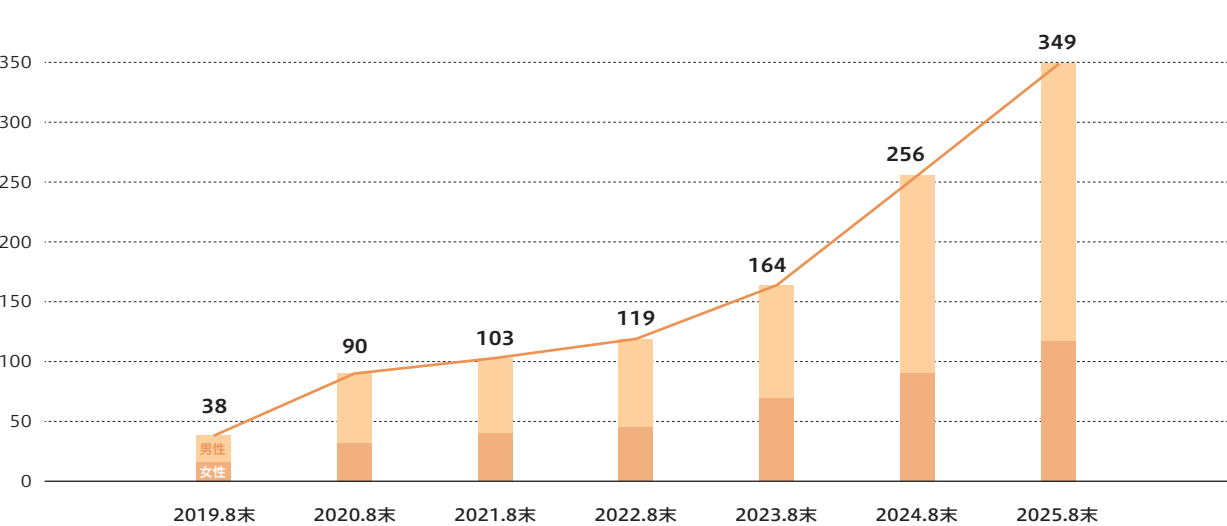
エンゲージメント

当社は、ステークホルダーのみなさまに持続的な価値を提供するためには、まず従業員一人ひとりが心身ともに満たされ、自らの力を信じて挑戦できる環境を整えることが不可欠であると考えています。どれほど高い理念や戦略があっても、それを動かすのは一人ひとりの意思とエネルギーにほかなりません。その前提に立ち、福利厚生の拡充や処遇の向上に加え、エンゲージメントサーベイや360度評価を通じて、現場の声を的確に捉える仕組みを整備しています。私たちは、エンゲージメントを「手段」ではなく「**価値創出の源泉**」と捉え、これからもその深化を追求していきます。

エンゲージメントサーベイ結果

※モチベーションクラウド エンゲージメント			
エンゲージメントスコア			
	他社平均 (50.0)	前回比 -0.5	
会社満足度	4.0	(3.4)	+0.1
仕事満足度	3.7	(3.4)	0.0
上司満足度	3.6	(3.4)	+0.1
職場満足度	3.9	(3.4)	0.0

従業員数推移（参考指標）



人材育成

当社は、持続的に価値を生み出す源泉は「人」にあるという信念の下、人材育成を経営の中核と捉えています。その思想を体現する場として、当社独自の育成プログラム「**虎門塾**」を実施しています。当社での経験を通じて、「どこの企業も欲しがる」人材を育てることを目的としており、単なる知識習得や人材輩出ではなく、人間的な魅力を含めた成長をめざしています。虎門塾を最上流に据えつつ、今期は特にマネジメント層への育成に注力しており、研修や360度評価を通じて実践力の強化を図っています。今後は企業変革をけん引するC×O人材の本格的な育成にも取り組んでいきます。

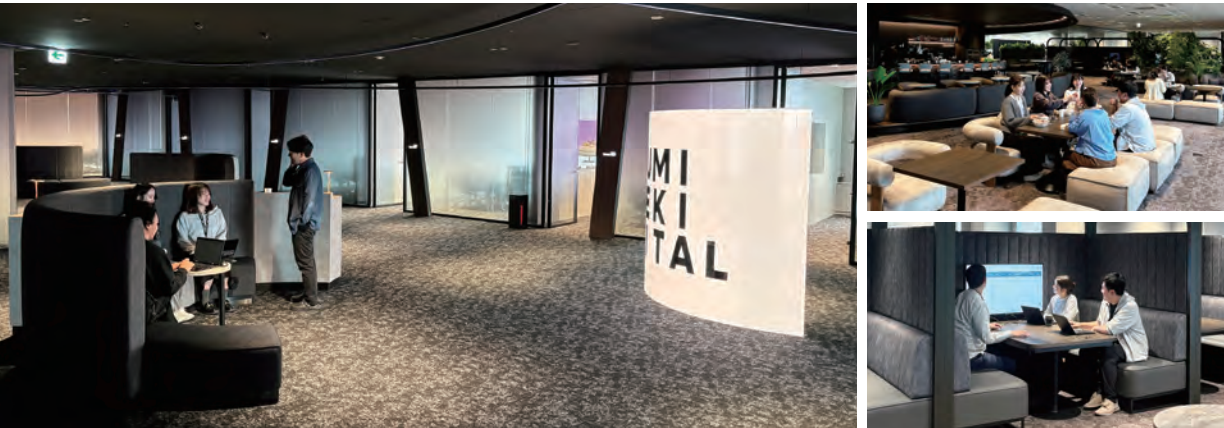
人間的な魅力を育成する（虎門塾）

中計・人材戦略	
虎門塾コンセプト	
マインド	スキル
右記スキルを習得する 上でのマインドセット =To-Be	企業文化の形成 AI活用促進・不動産金融基礎 知識の習得・事業理解など =全社で推進すべき事項
	日常の業務の質向上 ビジネススキルの習得（汎用） =階層別教育 各部署で必要なスキル（特有） =部署内教育

風土改革

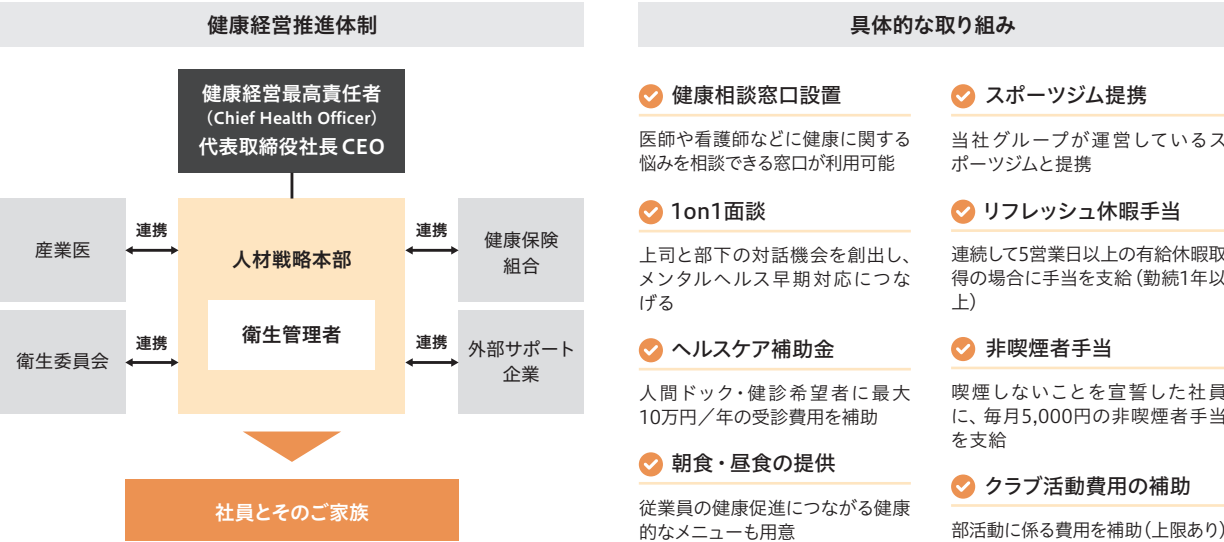
働き方改革

当社は、自由な発想と主体的な行動こそが新たな価値を生み出す源泉であると考え、従来の働き方を根本から問い直す取り組みを推進しています。2025年7月にはオフィスの増床を行い、「多様な働き方が共存し、偶発的なコミュニケーションが生まれる空間づくり」を進めています。さらに、社員同士の交流が自然に生まれ、組織の一体感や創造性が高まるよう、交流を活性化させるための環境整備にも力を入れています。「その課題を、価値へ。」という理念の下、働き方と働く場の両面から、価値創出の基盤を再構築しています。



健康経営の取り組み

当社は、社員の健康を重要な経営課題の一つと捉え、健康経営を価値創出の土台と位置付けています。心身が健やかであることは、「疑問を持つ力」や「信頼される人材」としての力を発揮する前提であり、組織の持続的成長を支える根幹です。社員本人のみならずご家族も利用できるオンライン診療体制を構築し、健康不安による業務への影響を最小化することで、社員が安心して仕事に専念できる環境を整えています。健康は、仕事のためだけではなく、人生そのものを豊かにし、その人らしく生きるための基本です。ご家族を含めた社員一人ひとりが、人生を前向きに、活力を持って過ごせるよう、心身の健全さを基盤とした持続可能な組織づくりを進めてまいります。



◆ 社員インタビュー ◆

11カ月の育休で感じた、休暇制度活用の大切さ

先輩社員から背中を押され育休活用を決意

もともと、育休を取りたいと考えていたわけではありません。子どもが生まれても夫が仕事に専念するのはよくあることですし、私自身もそうするつもりでした。そんな私が育休取得を決めるきっかけとなったのは、先輩方からのアドバイスです。「絶対に育休を取ったほうがいい」と、力強くすすめられたことが印象に残っています。先輩がなぜそこまで力説してくれるのか、当時の私は真意を理解していませんでした。ですが、いまではとても納得できます。「仕事をしながら乳幼児を育てたり、片方の親だけが育児に集中したりするなんて、不可能なのではないか」。そう思うほど、育児は想像以上に大変なものでした。

不規則な生活で育休の重要性を実感

子どもの成長段階によって、大変なことが変わっていきました。私たちがまず苦労したのは夜泣きです。寝かしつけてから2時間くらいで起きてしまい、ミルクをあげてもおむつを替えても泣きやまない。夜泣きを見越して早めに就寝していましたが、それでも夜間に十分な睡眠を取れない状況が、生後3カ月くらいまでつづきました。

夜泣きが落ち着き、子どもが自力で動くようになると、今度は日中が忙しくなります。ずっと見ていなければならないので、家事にもなかなか手が回りません。妻と協力し、子どもが眠っている際に急いでやるべきことを済ませました。

このような日々を経たいま、「夫は仕事、妻は家庭」との固定観念のなかで育児を担ってきた方々を、心から尊敬するようになりました。二人で分担しても大変だったことに、多くの女性がほとんど一人で向き合ってきたのです。

育休だけでなく、立ち止まり自分と向き合う時間をつくるため、長期休暇が取りやすい風土をつくりたい

会社から出産祝い金を支給していただいたことや、育休からの復帰がスムーズだったこともありがたかったです。当社がこうした仕組みの整備に注力していることは認識していましたが、実際に活用したことで、そのありがたみを改めて実感しました。一方で、以前の私がそうであったように、仕事に対する熱意が強いあまりに制度を活用できていない従業員も多いという現状があります。実際当社でも、11カ月の育休を取得した男性社員は私が初めてです。

この11カ月間を経て、育児と仕事なら、仕事のほうが楽だというのが私の感想です。だからこそ、あえて苦しい思いをすることで、より人にやさしくなれると感じています。経験から得られる学びは仕事にも生きるものであり、会社もそのために制度を整えているはずです。

有意義な人生経験は育児だけではありません。当社にはリフレッシュ休暇制度もあるので、そうした長期休暇制度を活用し、忙しい日々を離れ、立ちどまって自分のやりたいことや目標と向き合うことで、仕事の糧となる自己実現につなげられると思います。今後は私自身が、長期休暇を取得した実例の一つとして、他の社員の制度利用を後押しできる存在になりたいと考えています。



インフラインノベーション事業本部 三宅 資さん



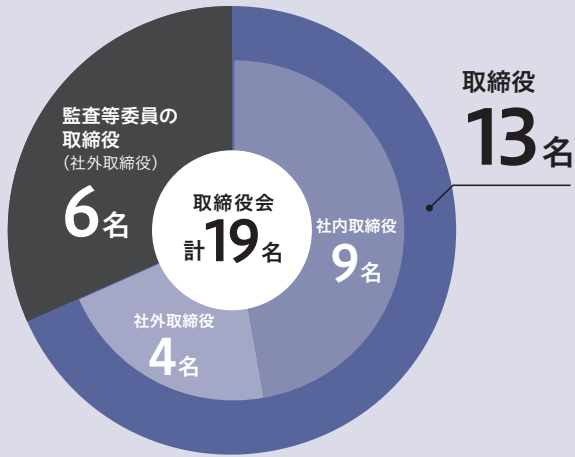
各機関の業務執行、監査・監督、指名・報酬決定等の機能

1 取締役会

当社の取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）13名（うち社外取締役4名）および監査等委員である取締役6名（うち社外取締役6名）により構成されています。

毎月開催される定時取締役会に加え、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。経営に関する重要な意思決定を行うとともに、取締役の職務執行状況を多面的に監督・監視し当社の経営の効率性および透明性を確保できるよう努めています。

ダイバーシティ
女性取締役比率 15.8%



※2025年11月27日時点

取締役会の実効性評価

当社は取締役会の実効性を継続的に確保するため、年1回自己評価を行っており、この評価を基に取締役会運営の適切な見直しを行っています。

2 監査等委員会

当社の監査等委員会は常勤監査等委員である取締役1名および非常勤の監査等委員である取締役5名の計6名（6名とも社外取締役）で構成されています。監査等委員は「監査等委員会規程」および監査計画に基づき取締役会をはじめとする重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べるとともに、取締役および各部門にヒアリングを行い、経営に対して適正な監視を行うこととしています。さらに、内部監査担当者および会計監査人との連携を密にして、監査の実効性と効率性の向上を図っています。

3 指名・報酬委員会

当社は、2022年9月1日付で、取締役の指名・報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することにより、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることを目的として、取締役会の諮問機関として任意の指名・報酬委員会を設置いたしました。指名・報酬委員会は、取締役会が選定した5名の取締役（うち独立社外取締役3名）で構成され、取締役の選任・解任、代表取締役の選定・解職および取締役の報酬に関する事項などについて審議し、取締役会に対して助言・提言を行っています。

取締役候補者・監査等委員候補者の指名の方針

取締役候補者・監査等委員候補者の指名に際しては、人格識見に優れ善管注意義務を適切に果たす者であることに加え、さまざまな職務歴・専門分野を考慮し、偏りのない多様な観点から当社の企業価値向上に資すると考えられる者を選出します。特に監査等委員候補者には、会計に造詣の深い点を考慮した候補者を1名以上選任するよう、努めています。

役員報酬の詳細については直近の有価証券報告書をご参照ください。

有価証券報告書URL
https://ssl4.eir-parts.net/doc/3498/yo_ho_pdf/S100X6TA/00.pdf



4 経営会議

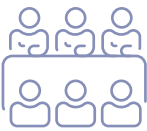
当社では、原則毎月1回、常勤の取締役を構成員とする経営会議を開催しています。経営会議では、経営や事業運営に係る重要な討議や決裁、意思決定および各部門の業務執行報告を行っており、出席者が情報を共有し、十分な議論を行っています。



5 内部監査室

内部監査については、独立した組織として内部監査室を設けており、代表取締役により選任された内部監査室長が内部監査年間計画に基づき内部監査を実施し、その監査結果については、代表取締役、監査等委員会およびリスクマネジメント・コンプライアンス委員会ならびに関係部署に報告されており、また、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会の実施報告を取締役会へ行うことを通じて、取締役会にも共有されています。代表取締役社長は、監査結果の報告に基づき、被監査部門に対して改善を指示し、その結果を報告させることで内部統制の維持改善を図っています。また、内部監査担当者と監査等委員会、会計監査人が監査を有効かつ効率的に進めるため、適宜情報交換を行っており、効率的な監査に努めています。

ガバナンス分野のマテリアリティ



ガバナンスの高度化

経営の透明性と効率性を高め、社会から信頼される企業でありつづけることをめざします。

SDGs

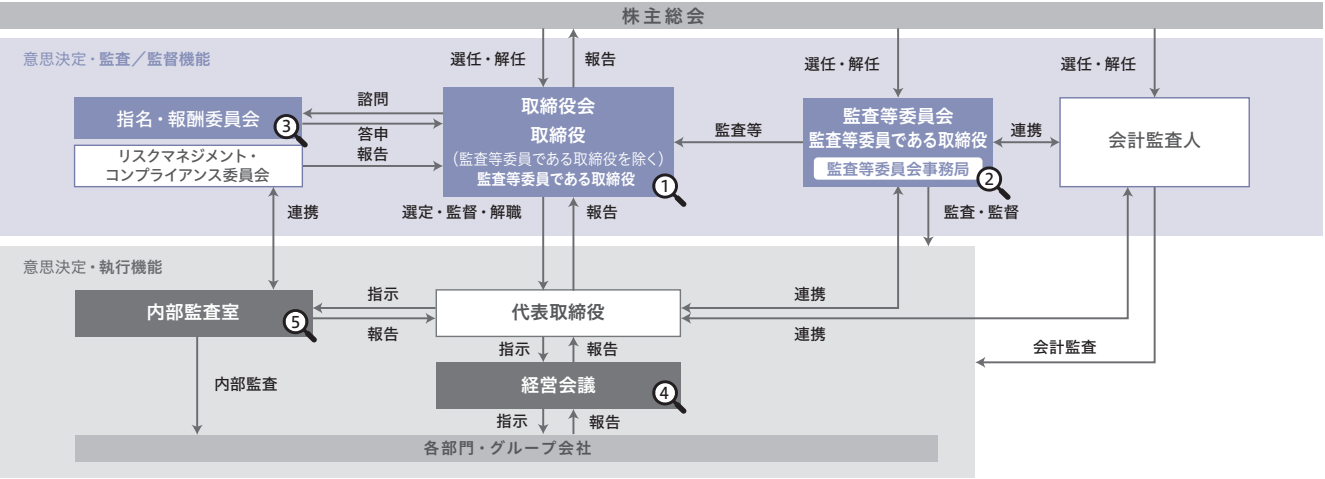


基本的な考え方

当社は、「その課題を、価値へ。」という経営理念の下、企業が永続的に発展するためには、コーポレート・ガバナンスの確立が不可欠なものであると考えています。このため、株主をはじめ、取引先、従業員、地域社会といった各ステークホルダーから当社に対して継続的な信頼を得ることが重要であると認識しており、当該認識の下、当社全体の内部統制整備・運用を徹底することにより、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、会社法上の機関設計として監査等委員会設置会社を採用しています。会社の機関として、取締役会および監査等委員会を設けるとともに、経営および業務執行に関する協議・意思決定機関として経営会議を設置しています。



役員一覧とスキルマトリックス

氏名／役職		取締役会 出席回数	構 成					スキルマトリックス ※							
			取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会	経営会議		不動産	金融	オペレーション	グローバル	IT／ テクノロジー	ESG／ サステナビリティ	財務会計	法務 ／リスクマネジメント
取締役	取締役会長	小川 潤之	100% (17/17 回)	●			●		◎		◎		○	○	○
	代表取締役社長CEO 人材戦略本部長	河本 幸士郎	100% (17/17 回)	議長		●	議長		◎	◎	○		○	○	○
	取締役副社長CFO (管理本部・財務本部管掌)	廣瀬 一成	100% (17/17 回)	●		●	●			◎			○	○	○
	取締役副社長COO インフラインノベーション事業本部長 (インフラインノベーション戦略本部管掌)	杉本 亮	100% (17/17 回)	●			●		◎	○	○ (物 流)	○	○		
	取締役副社長COO Hospitality and Culture 本部長 (Real Estate and Development 管掌)	緒方 秀和	88% (15/17 回)	●			●		◎	○	○ (ホテル)	○	○		
	取締役上席執行役員 ライフスタイルアセット事業本部長	古川 喜久	－	●			●		◎	○	○ (ホスピス)		○		
	取締役上席執行役員 オルタナティブ投資事業本部長	菅 英輔	－	●			●		○	◎	○				
	取締役上席執行役員 財務本部長	設楽 英孝	－	●			●			◎			○	○	
	取締役上席執行役員 Real Estate and Development 本部長	樋口 達夫	－	●			●		◎		○ (ホテル)	○			
	社外取締役	原 雅彦	100% (17/17 回)	●						◎				○	
	社外取締役	早川 尚吾	100% (11/11 回)	●							○	◎			
	社外取締役	浜西 泰人	－	●						◎	○			○	
	社外取締役	宗次 涼子	－	●		●							◎ (人 事)	○	
監査等委員	社外取締役 (常勤監査等委員)	佐々木 敏夫	100% (17/17 回)	●	議長	議長	●			◎				○	
	社外取締役 (監査等委員)	戸田 千史	100% (17/17 回)	●	●	●			◎	○					○
	社外取締役 (監査等委員)	福原 あゆみ	100% (17/17 回)	●	●								○	○	◎
	社外取締役 (監査等委員)	宗像 雄一郎	100% (17/17 回)	●	●						○		○	◎	○
	社外取締役 (監査等委員)	小林 雅之	100% (11/11 回)	●	●				○					○	◎
	社外取締役 (監査等委員)	田尻 佳菜子	－	●	●								○		◎

…独立役員 ※○をつけたスキルのなかで特に代表的なスキルに◎をつけています。上記一覧表は、各取締役の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

取締役

2025年11月27日付で選任された新任社内取締役



取締役に期待する専門性と経験 (スキルマトリックス)

当社は、事業展開に必要な取締役のスキルを①事業の専門性 (不動産・金融・オペレーション)、②グローバル、③IT/テクノロジー、④ESG/サステナビリティ、⑤財務会計、⑥法務/リスクマネジメントに関するものと定義し、当社の求めるスキルを持つ取締役候補者を適切に選任しております。



各取締役の選任理由については
第14期定時株主総会招集ご通知を
ご参照ください。

当社は経営の透明性と効率性を高め、社会から信頼される企業でありつづけるため、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組ん

でいます。また今般、企業行動倫理規範を策定し、当規範に則り、社員一人ひとりが高い倫理観に基づき企業行動を行っています。

企業行動倫理規範

1 継続的な改善とイノベーションの推進

事業活動の継続的な改善を追求し、最新の技術や知識を取り入れることで、社会の多様なニーズに応えるイノベーションを推進します。
また、業界のリーダーとして、常に革新的なソリューションを提供し続けることを目指します。

2 公正な取引と透明性の維持

すべての事業において、公正かつ透明な取引を徹底します。すべてのステークホルダーに対して誠実な対応を行い、信頼に応える行動を心掛けます。
また、取引過程における透明性を確保し、社内外からの監視に応えられるビジネスを推進します。

3 人権の尊重と多様性を受け入れる働きやすい環境

人権を尊重し、差別やハラスメントのない職場環境を提供します。
また、多様性を尊重し、社員が安全かつ健康的に働ける職場作りを推進し、働きやすい環境の整備に努めます。

4 顧客および投資家の信頼確保

顧客および投資家に対し、信頼性の高い情報を適時に提供し、顧客本位の業務運営を行います。
さらに、顧客情報の厳格な管理と保護を徹底し、情報漏洩防止に向けたセキュリティ対策の強化に努めます。

5 環境保護と持続可能な社会への貢献

不動産開発においては、環境への影響を最小限に抑える設計・施工を行い、持続可能な社会づくりに寄与するプロジェクトを推進します。事業活動全般においても、環境負荷の低減を図り、資源の効率的な活用に努めます。

6 社会的責任と地域社会への貢献

社会的責任を重視し、地域社会への積極的な貢献を行います。地域社会との共存共栄を目指し、社会的価値の創出に寄与するプロジェクトを推進します。また、地域との対話を重視し、相互理解を深める活動に積極的に取り組みます。

7 法令遵守とコンプライアンスの徹底

すべての事業活動において、国内外の法令および関連規則を厳守します。内部統制を強化し、法令違反や不正行為を未然に防ぐため、従業員教育や内部監査を定期的に実施します。また、コンプライアンスの重要性を常に意識し、全社員が高い倫理基準を持って行動します。

8 危機管理とリスクマネジメント

事業活動におけるリスクを適切に管理するため、危機管理体制を整備し、迅速かつ確に対応できる準備を行います。
リスクの早期発見と予防措置を徹底し、万一の緊急事態や災害時には、顧客、従業員および関係者の安全を最優先に考えた対策を講じます。

9 反社会的勢力の排除

反社会的勢力とは一切の関係を持たず、これらの勢力からの不当な要求には毅然として対応します。
また、反社会的勢力の排除に向けた社内の教育を徹底し、外部との協力体制を強化します。

10 贈賄の禁止および接待・贈答について

国・地域を問わず、公務員および公務員に準じる者への賄賂の提供は行わず、節度を超えた接待や贈答などを行ったり、受けたりしません。また、取引先や関係先などとの間でも、節度を超えた接待や贈答などを行ったり、受けてはいけないこともルール化しています。

コンプライアンス

基本的な考え方

当社は、社員一人ひとりが、法令や社内ルールなどを遵守し、高い倫理観に基づいた企業活動を行っていくことを通じて、お客さまをはじめとする全てのステークホルダーの信頼に応え、企業の社会的責任を果たしていきます。

コンプライアンス推進体制

当社は、コンプライアンスの実現を経営の最重要課題の一つとし、コンプライアンスに係る取り組みの実効性の維持向上に努めています。コンプライアンスに関する事項を当社の「リスクマネジメント・コンプライアンス規程」に定め、常に高い倫理観の下に日常の業務を遂行しています。コンプライアンスの推進体制については、取締役会を頂点として、全社的な体制を構築しています。リスクマネジメント・コンプライアンス委員会では、情報管理を含めたコンプライアンスの遵守・徹底状況やコンプライアンスに関する施策の実施状況の確認を通じて、コンプライアンスリスクの評価と管理を実施しています。また、これらは定期的に取締役会へ報告されており、これを受けて取締役会はコンプライアンスに関する重要な事項の決定を行います。

■ 主な取り組み

内部通報窓口の設置／社内相談・通報システムの導入／コンプライアンス研修の実施

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社は、市場、情報セキュリティ、環境、労務など、さまざまな事業運営上のリスクについて「リスクマネジメント・コンプライアンス規程」を制定し、リスクに対する基本的な方針および管理方法を明確にすることにより、適切なリスク管理の運営を行うべく体制の整備を行っています。

リスク管理体制

当社では、「リスクマネジメント・コンプライアンス規程」に基づき、取締役会の直属機関として「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」を定期的または必要に応じて臨時で開催してリスクを識別・評価・管理しています。「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」は常勤取締役と常勤監査等委員で構成されており、代表取締役社長を委員長とすることを定めています。

事業活動上の重大な事態が発生した場合にはリスクマネジメント・コンプライアンス委員会に対してその報告を行い、必要に応じてその対策についての協議を行うこととなっています。

また、当社は、必要に応じ、弁護士、公認会計士、税理士および社会保険労務士などの外部専門家の助言を受けられる体制を整えており、リスクの未然防止と早期発見に努めています。

■ 主な取り組み

情報セキュリティの適切な管理・運用／緊急事態に備えた事業継続への取り組み

社外取締役メッセージ

ベンチャー精神に根ざした
健全な企業統治を保つため
経営陣との対話を続ける

社外取締役 常勤監査等委員

佐々木 敏夫

銀行業界にてキャリアをスタート、主として企業審査・融資業務を歴任し、大蔵省（当時）と連携して住専問題の最終処理を専担。地方総合スーパーに転籍し、経営企画室において資本政策・IR活動を行う。その後、東日本大震災で被災した地方百貨店の復興計画に経営トップとして参画。2016年に当社監査役に就任。

自社の成長と社会貢献の両輪で
これからも霞ヶ関キャピタルらしい発展を

当社におけるご自身の役割をどう感じていますか

社外取締役としては株主に寄り添う視点が、監査等委員としては経営に寄り添う視点が求められていると感じます。この2つの視点をバランス良く持つことで、会社の価値向上を支えるのが私の役割と自覚しています。その役割を果たすため、取締役会への参加はもちろん、数カ月一度、現場に足を運び、当社事業への理解を深めています。また、指名・報酬委員長としては、会社がワンマン経営に陥らないことを大事にしています。

取締役会の実効性についてどのように評価していますか

当社の取締役会は社外取締役が過半数を占めており、各取締役はさまざまな経歴を有していることから多様性にも富んでいます。取締役会では、それぞれの専門分野の視点から自由闊達に議論が行われており、実効性は十分に機能していると思います。

取締役会内でも実効性に関するアンケートを実施していますが、ポジティブな評価に加え、さらなる実効性向上への前向きな意見も多数集まっています。

当社の組織文化をどのように感じますか

規模が拡大してもベンチャー企業としての矜持を持ちつづけている会社だと思います。当社は2011年、震災復興を支援するビジネスで価値を提供したいという思いから創業しました。その初心を忘れず、未知への挑戦をやめないことが、今後も成長をつづけるポイントになるでしょう。

また私は、ビジネスは社会とのコミュニケーションのためにあると考えています。「自社の業績向上」と「社会への貢献」、両方を大切にしている点は魅力に感じています。

今後の霞ヶ関キャピタルに期待することは

アセットタイプの拡大や海外への事業展開など会社がさらに成長したとしても、社会とのコミュニケーションは忘れずにつづけてほしいと思います。関連会社が増え、海外機関投資家との関わりも多くなるなか、取締役会においてもますます活発な議論が進行しています。

今後も株主さまに安心してご投資いただけるよう企業統治を支援するとともに、当社の持続的な成長に資するよう努めます。

危機管理・コンプライアンスの専門家として
リスク対策を提言、事業拡大を支援

今年度取締役会で議論になった主なテーマは

当社は近年、非常に著しいスピードで成長を遂げています。このようなステージでは、リスク管理において注意すべきポイントも多くなります。今年度の取締役会では、海外展開にともなって考慮すべきリスクが議論されました。海外では事業の前提となる法規制が日本と異なる場合や、日本と比較して贈収賄のようなコンプライアンス違反のリスクが高い場合があります。これに対し、私自身も弁護士の立場からアドバイスを行っており、経営幹部も慎重に対策を立てています。

国内事業についてのテーマは

事業分野の増加にともなうリスク拡大に注意しています。当社は金融商品取引業者のライセンスに基づき、法令遵守を徹底していますが、2021年に参入したヘルスケア事業は、これまで知見を積んできた分野とは異なる業態です。人の生命や健康に関わるサービスを提供する以上、従来とちがった視点での危機管理が欠かせません。また、成長過程における人員増加に対して、コンプライアンス研修などの社員教育もサポートしています。

取締役会の雰囲気はいかがですか

取締役のみなさんは柔軟性のある方々で、会議の場も和やかな雰囲気です。年齢が20代と若い社外取締役もいますが、年功にかかわらず全員が意見を述べることができ、フラットな議論が交わされていると感じます。それぞれのメンバーの専門分野も、金融機関や弁護士からAI活用までさまざまです。

当社のガバナンスにおける今後のテーマは

当社には「成長性のある事業分野」と「社会的意義のある事業」を掛け合わせた事業を行うという方針があります。しかし、事業分野が拡大するにつれて、その事業方針が見えづらくなることもあると思います。透明性のある情報開示を通じて、当社の価値を変わずステークホルダーに示していくことは、今後のテーマの一つです。

私は弁護士の立場から、リスクを最小限にしつつ価値を最大化することをサポートしていきます。

会社の急速な成長にともない
変化するリスクを
弁護士の視点からマネジメントする

社外取締役 監査等委員

福原 あゆみ

検察官としてキャリアをスタートした後、弁護士として企業の危機管理・争訟を主たる業務分野としており、クロスボーダーを含む幅広い危機管理・調査案件に従事するほか、ビジネスと人権等のコンプライアンス体制構築についても豊富な経験を有している。2021年に当社の社外取締役監査等委員に就任。

データベース

財務ハイライト（単位：百万円）

		2018/8※	2019/8		2020/8	2021/8	2022/8	2023/8	2024/8	2025/8
経営成績	売上高	4,041	5,352		8,008	14,295	20,780	37,282	65,685	96,501
	営業利益	370	699		326	1,328	2,141	4,442	8,537	18,933
	経常利益	342	639		180	1,037	1,732	4,119	7,860	17,134
	親会社株主に帰属する当期純利益	227	435		134	793	1,018	2,050	5,020	10,250
財務状態	総資産額	3,312	6,944		8,440	15,040	30,437	43,780	77,549	121,688
	販売用不動産	9	3,436		3,905	5,139	18,315	23,170	33,040	36,381
	開発事業等支出金	687	640		15	2	389	6,240	15,630	16,940
	純資産額	644	1,556		3,873	4,906	9,360	11,681	27,739	38,193
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	2	△2,502		285	972	△11,689	△7,733	△8,446	6,893
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△649	△294		△446	△1,641	△436	△1,153	△4,809	△18,557
	財務活動によるキャッシュ・フロー	878	2,762		1,668	2,195	13,901	9,310	18,413	24,698
	現金及び現金同等物の期末残高	606	572		2,075	3,603	5,390	5,893	11,056	24,012
1株当たり指標	EPS（1株当たり純利益）（円）	23.54	40.87		10.87	60.71	66.42	126.61	270.83	520.37
	BPS（1株当たり純資産）（円）	66.52	141.25		304.59	362.79	571.35	675.71	1,364.58	1,830.18
	配当金（円／単体）	-	40		20	40	30	60	170	240
主要財務指標	ROE（%）	43.0%	28.0%		5.0%	18.2%	14.5%	20.3%	26.5%	32.5%
	自己資本比率（%）	19.4%	22.4%		45.7%	32.1%	30.2%	25.2%	34.6%	29.7%
	配当性向（%／単体）	-	12.3%		31.4%	50.7%	21.8%	44.7%	45.2%	67.7%

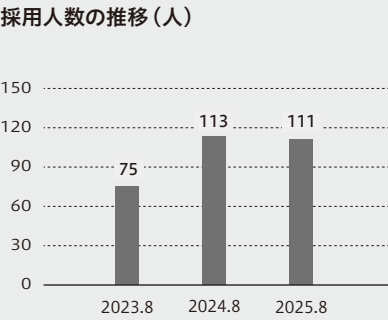
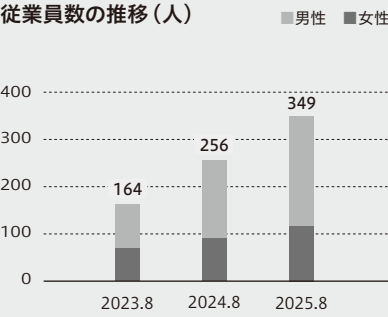
※2018年8月期は連結子会社が存在しないため、連結財務諸表を作成していません。当社単体の数字を記載しています。
※2019年、2021年および2025年に9月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を実施していますが、2018年8月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し1株当たり指標を算定しております。
なお、1株当たり配当金については、それぞれ株式分割前の金額を記載しています。



データベース

非財務ハイライト（霞ヶ関キャピタル単体）

	2023/8	2024/8	2025/8
従業員数（人）	164	256	349
男性	95	166	232
女性	69	90	117
平均年齢（歳）	37.6	37.9	37.5
平均年間給与（千円）	14,070	16,777	16,832
管理職に占める女性割合（％）	11.2	10.1	10.2
採用人数（人）	75	113	111
離職率（％）	12	7	5
平均有給取得率（％）	42	46	47
男性の育児休業取得率（％）	75	43	86
エンゲージメントスコア	-	65.1	64.6



外部評価など

● Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数

当社は、「Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）」の構成銘柄に選定されています。当指数は、Equileap※が提供するデータと評価手法を活用し、確立されたジェンダー・ダイバーシティ・ポリシーが企業文化として浸透している企業、および、ジェンダーに関係なく社員に対し平等な機会を約束している企業に重点を置いています。

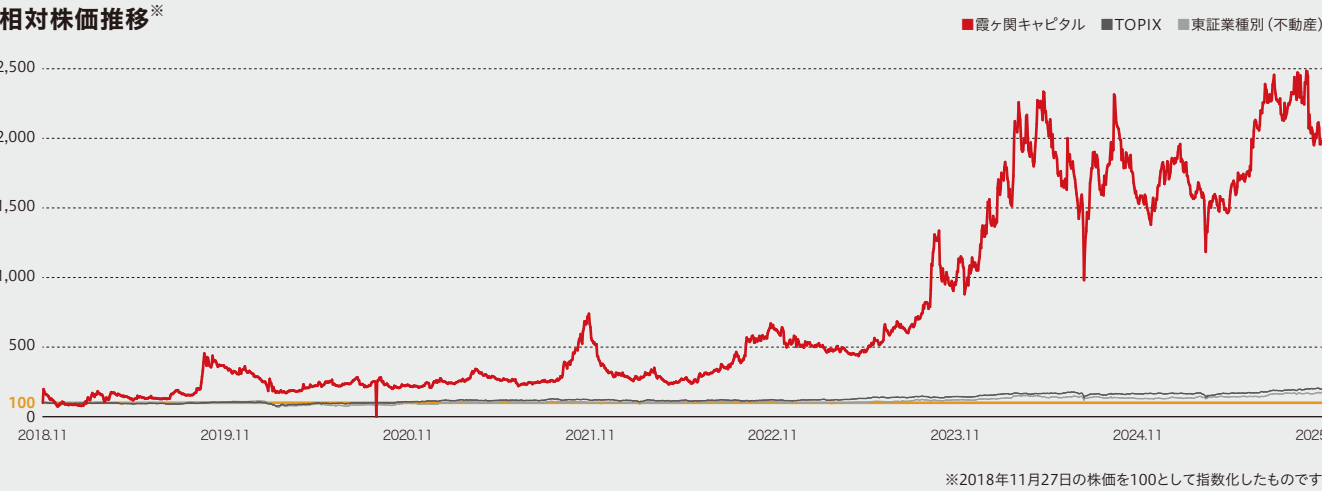
※男女平等に関する投資家向けのデータと洞察の大手プロバイダー

● S&P／JPXカーボン・エフィシエント指数

当社は、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に選定されています。当指数は、日本市場の動向を示す代表的な株価指数であるTOPIXをユニバースとし、環境情報の開示状況、炭素効率性（売上高当たり炭素排出量）の水準に着目して、構成銘柄のウエートを決定する指数です。

● JPX日経中小型株指数

当社は、「JPX日経中小型株指数」の構成銘柄に選定されています。当指数は、JPX日経インデックス400で導入した「投資者にとって投資魅力の高い会社」を構成銘柄とするとのコンセプトを中小型株に適用することで、資本の効率的活用や投資者を意識した経営を行っている企業を選定するとともに、より広範な企業にこうした意識の普及・促進を図ることをめざすものです。



会社概要

会社情報

商号	霞ヶ関キャピタル株式会社
住所	〒100-0013 東京都千代田区霞が関3丁目2番1号 霞が関コモンゲート西館28階
TEL	03-5510-7651
設立	2011年9月
従業員数	349人（単体） ※2025年8月31日時点
資本金	190億236万円（資本準備金含む） ※2025年8月31日時点
免許登録	第二種金融商品取引業／投資助言・代理業関東財務（支）局長（金商）第3178号 貸金業者東京都知事（3）第31747号 宅地建物取引業者国土交通大臣（1）第10307号 一級建築士事務所 東京都知事第64817号 不動産特定共同事業金融庁長官・国土交通大臣第118号
取引銀行	株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社三井住友銀行、株式会社中国銀行、株式会社滋賀銀行、株式会社三十三銀行

主な関係会社

名称	住所	資本金	主要な事業の内容
fav hospitality group(株)	東京都千代田区	105百万円	不動産コンサルティング
霞ヶ関アセットマネジメント(株)	東京都千代田区	105百万円	不動産コンサルティング
ロジフラッグ・デベロプメント(株)	東京都千代田区	101百万円	不動産コンサルティング
KME INVESTMENT & MANAGEMENT L.L.C	アラブ首長国連邦／ドバイ首長国	5万AED	不動産コンサルティング

霞ヶ関キャピタル株式会社

〒100-0013 東京都千代田区霞が関3丁目2番1号 霞が関コモンゲート 西館28階



☎ 03-5510-7651
🌐 <https://kasumigaseki.co.jp/>

メール配信開始のお知らせ

IRニュースのメール配信サービスを開始しました。
配信ご希望の方は、右記登録フォームよりご登録ください。



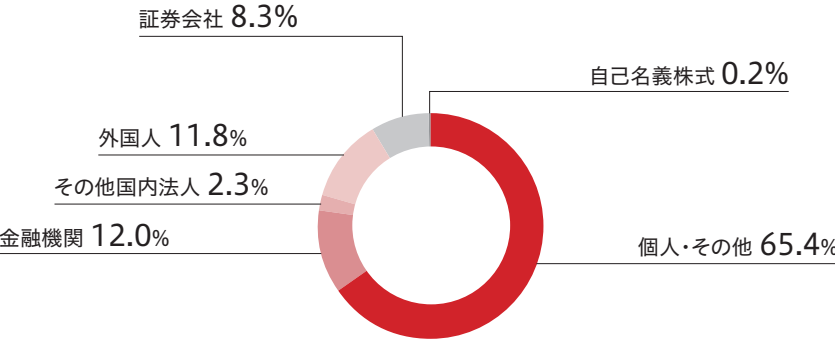
組織図（2025年12月1日時点）



株主情報

事業年度	毎年9月1日から翌年8月31日まで
定時株主総会	毎年11月
株主確定基準日	毎年8月31日
証券コード	3498
株式の売買単位	100株
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
同連絡先	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 TEL：0120-782-031（フリーダイヤル） 郵便物送付先：〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号

株主構成比（株式所有割合）



大株主の状況

株主名	所有株式数※3	所有株式数の割合※4（％）
小川 潤之※1	2,300,080	23.28
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	837,000	8.47
河本 幸士郎※2	816,400	8.26
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	292,400	2.96
みずほ証券株式会社	173,100	1.75
金森 勉	124,700	1.26
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	119,230	1.21
BNPパリバ証券株式会社	111,500	1.13
株式会社SBI証券	109,604	1.11
JPMorgan証券株式会社	108,632	1.10
合計	4,992,646	50.52

※1 当社取締役小川潤之の所有持株数には、2024年10月に実行した当社資金調達にともなう株券等貸借に関する契約に基づき貸し付けた34万株を含めて記載しております。
※2 当社代表取締役河本幸士郎の所有持株数には、2024年10月に実行した当社資金調達にともなう株券等貸借に関する契約に基づき貸し付けた36万株を含めて記載しております。
※3 2025年9月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っておりますが、上記所有株式数については、当該株式分割前の所有株式数を記載しております。
※4 発行済株式（自己株式を除く）の総数に対する所有株式数の割合は、小数点以下第3位を四捨五入して表示しております。

株主優待制度



全国18施設、5ブランド

FHG HOTELSの 宿泊割引ポイント

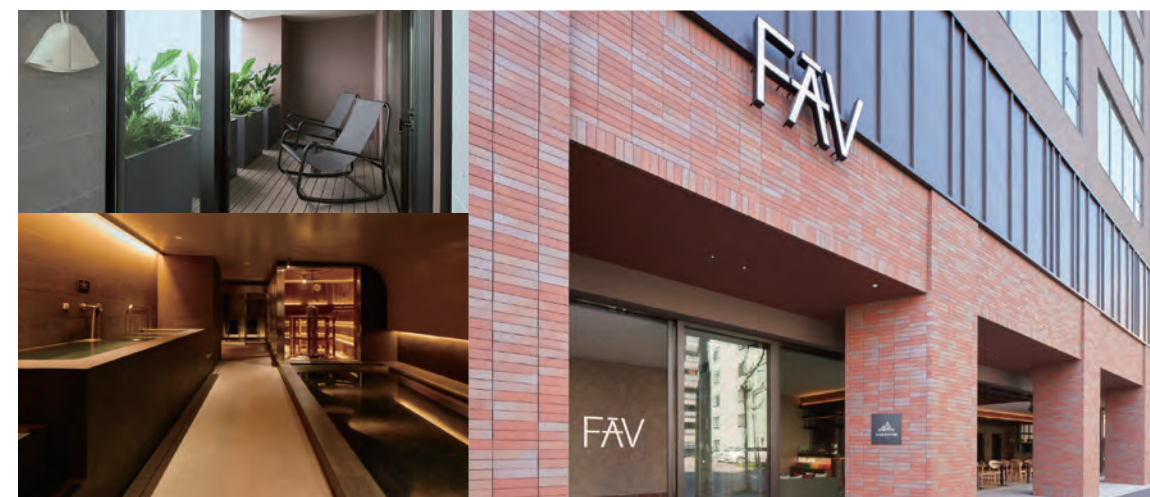
稼働中ホテル(2025年12月末現在)

- **seven**
x seven
- ◆ **edit**
x seven
- **FAV**
- **fav**
- ***BLH**



2025年7月開業
北海道札幌市

FAV
FAV LUX
札幌すすきの



2025年7月開業
愛知県名古屋市

***BLH**
BASE LAYER HOTEL
名古屋錦



2025年9月開業
静岡県御殿場市

edit
x seven
edit x seven
富士御殿場



当社株式の投資魅力を高め、より多くの株主のみなさまに当社株式を中長期的に保有していただくことを目的として、2025年8月期以降、株主優待商品を当社グループサービス関連商品に絞ったラインアップのなかからお選びいただける内容に変更いたしました。株主のみなさまに当社グループのホテルブランドFHG HOTELS (fav、FAV LUX、edit x seven、seven x seven、BASE LAYER HOTEL) の利用をはじめとした各種当社グループ関連サービスを通じて、より当社への理解を深めていただければ幸いです。

今回の優待商品変更を記念して、2025年8月期限定で、当社グループのラグジュアリーホテル『seven x seven 石垣』のペントハウス『ザ・セブンペントハウス』のプライベートジェットでの送迎付き宿泊プランを抽選でご用意しましたが、今後も株主のみなさまに楽しんでいただける企画を継続していければと考えています。

当社オリジナル商品のラインアップ (一部)

- ・当社グループのホテルブランドFHG HOTELS (fav、FAV LUX、edit x seven、seven x seven、BASE LAYER HOTEL) の宿泊割引ポイント
- ・当社社長河本とお食事会
- ・低酸素トレーニングジム『LOX-Fit』利用チケット
- ・プライベートサウナ利用チケット
- ・当社がスポンサーを務める男子プロバスケットボールリーグ B.LEAGUE 所属[仙台 89ERS]の観戦チケット・グッズ

※上記当社オリジナル商品のラインアップは現時点の予定であり、変更となる可能性があります。

株主優待ポイントについて【分割後:2026年8月以降】

2025年以降、8月末日の株主名簿に、同一株主番号で連続2回以上かつ100株以上お持ちの株主さまとして記載された方へはその保有年数に応じた優待ポイントを進呈します。

保有 株式数	初年度	2年目	3年目	4年目	5年目以降
100株～ 199株	2,500 ポイント	2,750 ポイント	3,000 ポイント	3,250 ポイント	3,750 ポイント
200株～ 3,999株	以降100株ごとに 2,500ポイント を追加進呈	初年度の 1.1倍 のポイント	初年度の 1.2倍 のポイント	初年度の 1.3倍 のポイント	初年度の 1.5倍 のポイント
4,000株 以上	100,000 ポイント	110,000 ポイント	120,000 ポイント	130,000 ポイント	150,000 ポイント

霞ヶ関キャピタル株式会社

〒100-0013 東京都千代田区霞が関3丁目2番1号 霞が関コモンゲート 西館28階



03-5510-7651



<https://kasumigaseki.co.jp/>

