

2

トップメッセージ

- 7 社長メッセージ
- 10 会長メッセージ
- 12 財務統括責任者メッセージ

1 キオクシアとは

2 トップメッセージ

3 価値創造の取り組み

4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション

社長メッセージ



「『記憶』で世界をおもしろくする」 ミッションの実現へ ステークホルダーの皆さまとの 対話を深め、 期待にお応えします

キオクシアホールディングス株式会社
代表取締役社長

早坂 伸夫

上場企業としての新たなスタートラインに立って

私たちの事業の原点は、キオクシアの前身である東芝で1987年に発明されたNAND型フラッシュメモリです。以来、2007年に世界で初めて3次元フラッシュメモリ技術を発表するなど、数多くの「世界初」を積み重ね、革新的な技術でデジタル社会の発展に貢献してきました。

企業としては、2018年に東芝グループから独立し、2019年にキオクシアにブランド名を刷新しました。その後も会社としての発展を続け、2024年12月に東京証券取引所プライム市場への上場を果たしました。株式上場は当社グループの成長の一つのマイルストーンであり、これを従業員の皆さんと共有できたことは、経営者としての感慨もひとしおでした。

1 キオクシアとは

2 トップメッセージ

＜社長メッセージ＞

会長メッセージ

財務統括責任者メッセージ

3 価値創造の取り組み

4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション

社長メッセージ

私たちは上場企業としての新たなスタートラインに立ったところですが、ステークホルダーの皆さまの大きな期待を感じています。継続的な会社の発展、企業価値の向上でこのご期待に応えていかなければならないと、身の引き締まる思いです。



2024年度の業績と今後の展望

2024年度は需要の回復やデータセンター、エンタープライズSSD向け販売の拡大により、売上収益、Non-GAAP営業利益、Non-GAAP当期利益のいずれも、2018年度の東芝グループからの独立以来最高の業績を達成しました。

当社の業績は、2020年からのコロナ禍での在宅勤務の普及などによるPCやスマートフォン向けの売上拡大によって堅調でしたが、2022年から2023年にかけてはその反動で需要が急減し、

当社グループは過去にない厳しい時期を経験しました。そのような局面では、他社に先駆けた生産調整や、コスト削減を行うとともに、将来に向けた研究・技術開発部門の再編などにも機動的に対応しました。2024年度に入り生成AIの発展を背景としたメモリ需要の回復とともに当社グループの業績も回復、特にデータセンター、エンタープライズ向けSSDの売上が拡大し好業績につながりました。

フラッシュメモリの今後の成長の鍵を握るのは生成AIです。スマートフォン、PC、データセンターといった主要市場では、いずれも生成AIの活用が加速しており、大容量、高速、低消費電力なフラッシュメモリ・SSDの需要が拡大すると見込んでいます。調査会社によれば、特にデータセンター向けフラッシュメモリの需要は年率26%の成長が見込まれます。中でも推論向けAIサーバーが伸長し、2029年にはデータセンター向けフラッシュメモリの需要の4割以上はAIサーバー向けとなる見通しです※。

このような事業機会を成長に結びつけていくためには、競争力のある製品の開発と生産能力の強化が必要であると考えています。そのための必要な投資を見極めて、タイムリーかつ積極的に行っていきます。

キオクシアグループの競争力の源泉

当社グループの競争力の源泉であり、持続的成長を支える重要な経営資本は、テクノロジー（技術力）、スケール（生産規模）、パートナーシップと、これらを支える人材です。

1つ目はテクノロジーです。当社グループはNAND型フラッシュメモリの発明以来、フラッシュメモリのテクノロジーリーダーとして、常に技術の転換点を創り出してきました。当社の3次元フラッシュメモリ「BiCS FLASH™」の開発や、直近ではCBA（CMOS directly Bonded to Array）技術（▶P.21）の導入、新しいコンセプトの半導体メモリ・ストレージ開発（▶P.37）など新たな発想の研究開発にも取り組んでおり、今後もテクノロジーリーダーシップを発揮していきます。

2つ目は四日市工場・北上工場が連携して発揮するスケールです。最先端の2つの工場の連携、25年以上にわたる米国Sandiskグループとの協業を通じてスケールメリットを享受し、全世界に

※出典：TechInsights Inc. 「NAND Market Report Q2 2025」

1 キオクシアとは

2 トップメッセージ

▶ **社長メッセージ**

会長メッセージ

財務統括責任者メッセージ

3 価値創造の取り組み

4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション

社長メッセージ

供給されるフラッシュメモリのおよそ30%を生産しています。

3つ目はお客様や取引先の皆さまとのパートナーシップです。スマートフォンやPC、サーバー市場のリーディングカンパニーをお客様に持ち、半導体製造装置メーカーや材料メーカーなどの取引先の皆さまと強固な関係を構築していることが、当社グループにとっての大きな強みと言えます。

そして、これら3つを支えているのが、研究・技術開発、製造、販売・マーケティングなどの各分野で活躍する、経験・スキルを持った人材です。当社グループの今後のさらなる成長に向けては、このような人材の継続的な採用、教育が重要であると考えています。私は経営者として、これまでも採用と教育には強いこだわりを持って取り組んできました。今後は従業員との対話も深め、当社グループの未来を支える人材の育成に全力を尽くします。

私たちは今後も競争力を高めるために、これらの「テクノロジー」「スケール」「パートナーシップ」を発展させ、多様なスキル、バックグラウンドを持った人材がシナジーを創出し、当社グループが持続的に成長するサイクルをつくっていきます。

ミッション実現に向けて

私たちは、「『記憶』で世界をおもしろくする」ことをミッションに掲げています。急速に進んだデジタル社会の発展を振り返ると、デジタルカメラやスマートフォン、インターネットサービスの発達など、市場の高度化・多様化とともに人々が生成・処理するデータの量は増え続けてきました。私たちのフラッシュメモリ技術は社会の発展とともに進化しており、私たちが提供するフラッシュメモリ・SSD製品がこれまでのデジタル社会の進展に貢献してきたという自負があります。

そのデジタル社会の進展において、私は、データを「保存する」ことからデータを「高度に活用する」時代の到来を予測し、事業展開を進めてきました。生成AIのような技術が現実のものとなり、まさにそのような時代が訪れていると感じます。

今後さらに生成AIの活用が広がる中、当社グループは、デジタルデータが多様な形で高度に活用されるための基盤を提供し、持続的な社会の発展に貢献します。例えば、データセンターの増加に伴う電力消費量の増加という社会課題に対して、低消費電力な製品の開発でこの解決に



貢献するなど、環境配慮に優れた製品の提供は極めて重要であると考えています。「記憶」の技術で、持続可能な社会を支え、人々の日々の暮らしを便利にし、そして可能性を広げた先に「おもしろい」世界の実現があると考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

当社グループが今後も「記憶」のテクノロジーリーダーとして企業価値を高め、成長を続けていくためには、ステークホルダーの皆さまとの対話を深め、その結果を事業活動にフィードバックするサイクルを構築することが重要です。本年から統合報告書を発行しますが、コミュニケーションツールの一つとして、積極的に活用していきます。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、ぜひ本書にお目通しいただき、「『記憶』で世界をおもしろくする」ミッションの実現に取り組む当社グループにご期待ください。

1 キオクシアとは

2 トップメッセージ

＜社長メッセージ

会長メッセージ

財務統括責任者メッセージ

3 価値創造の取り組み

4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション

会長メッセージ



キオクシアグループは 次なるステージへ—— AI時代に イノベーションと価値を創出し、 データ活用をけん引します

キオクシアホールディングス株式会社
取締役会長執行役員

Stacy J. Smith

この1年を振り返ると、私たちキオクシアグループが成し遂げてきたことを誇りに思い、また、将来を見据え、多くの可能性に期待を抱いています。当社グループは、現代のデータ中心社会に不可欠なメモリ技術を発展させることで、イノベーションを促進し、持続可能な社会を支え、あらゆるステークホルダーの皆さまに長期的な価値を提供していきます。

私たちは東芝グループからの独立以来、大きな変革を遂げてきました。私自身も独立当初から当社グループに参画し、企業としての基盤を確立していく中で、一人ひとりの並々ならぬ献身を目の当たりにしてきました。

1 キオクシアとは

2 トップメッセージ

社長メッセージ

> 会長メッセージ

財務統括責任者メッセージ

3 価値創造の取り組み

4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション

会長メッセージ

私たちは競争優位性を軸とした戦略を実行することで、市場のさまざまな局面を乗り越え、ダイナミックに変化する世界情勢においても成長できる強靱で前向きな組織になりました。

価値創出を中核として

1987年のNAND型フラッシュメモリの発明以来、私たちの基盤技術はデジタル時代の発展を支え、世界を大きく変えるデジタルトランスフォーメーションの推進に貢献してきました。飛躍的に増大するデータを保持・処理する技術を活用し、家電、クラウドコンピューティング、データセンター、産業向けアプリケーションなど、デジタル経済のさまざまな分野でイノベーションを促進してきました。

AIの台頭により、私たちは新たな変革の時代を迎えています。高性能なデータソリューションへの需要が大幅に伸び続け、フラッシュメモリは大規模なデータ活用に不可欠なものとなっています。GPUとDRAMがAIモデルの「学習」における役割がある一方、フラッシュメモリは「推論」に必要な、大容量で高速なストレージ基盤を提供します。

当社グループは、最先端のイノベーションにおいて、技術の転換点でリーダーシップを発揮し、競争力のある製品の迅速な提供に努めています。画期的な容量と性能を実現するBiCS FLASH™技術をはじめ、次世代のフラッシュメモリや生成AIに求められるSSDソリューションの研究・技術開発など、業界の最前線で技術の発展を促進しています。

競争力で業界をリードする

急速に進化する環境の中で、当社グループの競争力の源泉となるのは、卓越したテクノロジー、世界有数の生産規模、長年にわたる顧客とのパートナーシップ、優れた人材の獲得と育成です。
テクノロジーリーダーシップ：NAND型フラッシュメモリの発明から、現在も業界屈指の容量、高速化、低消費電力を実現するBiCS FLASH™技術でイノベーションをけん引しています。この技術によって、生成AI、高度なコンピューティングでの大容量ストレージソリューションが進歩しています。絶え間ない卓越したテクノロジーの追求により、業界を超えて信頼されるテクノロジーパートナーの地位を確立しています。

生産規模：世界最大級のフラッシュメモリ生産規模（米国Sandiskグループとの製造合併分を含む）によって、高いコスト競争力、サプライチェーンの安定性を確保し、垂直統合モデルによるソリューションを提供することができます。また、世界の主要なテクノロジーリーダーと良好な関係を築き、大容量、高性能なメモリのサプライヤーとしての信頼と地位を確かなものにしていきます。この規模の優位性をもとに、次世代のメモリ技術や環境に配慮した製造プロセスへ再投資し、進化する半導体業界をリードし続けることができます。

顧客志向：お客様と緊密に連携し、最適なソリューションを共同開発しています。お客様のニーズに即したストレージソリューションへの高まる需要に応え、信頼されるパートナーとなっています。

優秀な人材：人材なくして私たちの成功はありません。競争の激しい市場でリーダーシップを維持するために、グローバル人材の獲得と育成を最優先します。

上場企業として目指す姿

当社は東京証券取引所への上場という一つの重要な節目を迎えました。上場は歴史的な節目であるだけでなく、当社グループに新たな可能性を切り開くものです。上場企業として、資本調達力、実行力、ガバナンス体制を強化し、透明性、説明責任、正確性をもって事業を運営していきます。また、すべてのステークホルダーの皆さまのために、持続可能な成長と長期的な価値の創出にいっそう注力していきます。

当社グループは、変化の激しい環境の中でリーダーシップを発揮し、複雑な課題を乗り越え、イノベーションを促進し、デジタル時代の未来を創造することに全力で取り組みます。

また、長期的な価値を創出するために、従業員が卓越性、協調性、革新性を育む企業文化を醸成します。そして、お客様には喫緊の課題を解決する技術を提供し、投資家には責任と透明性をもって確実に成長を示し、グローバル社会には、持続可能な未来に向けて意義ある貢献をしていきます。

当社グループの将来は可能性に満ちています。これまで支えてくださった従業員、顧客、投資家の皆さまに心から感謝します。皆さまの信頼、献身、ビジョンへの期待があるからこそ、私たちは共に、技術で業界をリードし、誠実な事業運営を行い、長期的な価値を創出する企業を築き上げていきます。これからも私たちの歩みを分かち合えることを楽しみにしています。

1 キオクシアとは

2 トップメッセージ

社長メッセージ

> 会長メッセージ

財務統括責任者メッセージ

3 価値創造の取り組み

4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション

財務統括責任者メッセージ

変化に即応する財務戦略で、 ステークホルダーの皆さまとの 信頼を構築し 中長期的な企業価値向上を目指します

キオクシアホールディングス株式会社
専務執行役員
(財務統括責任者)

花澤 秀樹

上場後初の通期決算は東芝グループからの独立以来 過去最高の売上収益・Non-GAAP営業利益を達成

キオクシアグループは、上場後初となる通期決算や経営方針の説明、株主総会などを行う節目を迎え、第3四半期、通期決算の説明会を通じて、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに事業の実績、見通しについてご報告する機会を得ました。ダウンターンからの回復と将来に向けた成長の道筋を示せたことでステークホルダーの皆さまのご理解を得られたと考えており、手応えを感じるとともに率直に安堵しています。2024年度の通期連結業績は、売上収益は1兆7,065億円、Non-GAAP営業利益は4,530億円と、いずれも東芝グループから独立した2018年以降で過去最高となりました。

ダウンターンへの速やかな対応が奏功

2024年度の業績回復の背景には、過去に例を見ない厳しい逆風を乗り越えた経験があります。2021年には、コロナ禍における在宅勤務やオンライン学習などの普及、高速通信規格「5G」

1 キオクシアとは

2 トップメッセージ

社長メッセージ

会長メッセージ

＜財務統括責任者メッセージ＞

3 価値創造の取り組み

4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション

財務統括責任者メッセージ

の拡大などを背景に、半導体メモリの需要が急拡大しました。しかし、ポストコロナの局面ではその反動として需要が急減し、過剰在庫が市場に残ることで需給バランスが大きく崩れ、2022年の終わりから2023年後半にかけては、半導体メモリ業界としても、当社グループとしても大規模なダウンターンを経験しました。まさに、財務・事業の両面において厳しい逆境の時期でした。

こうした環境下で、当社グループは他社に先駆けて減産を実施して在庫を適正化し、また販管費などのコスト削減を実施しました。一方で、将来の成長に備えて、競争力のある製品を開発・提供するための投資をやめることなく継続しました。その結果、ダウンターンからの回復と同時にAI関連アプリケーションの拡大という新たな需要の波を的確に捉え、収益回復へとつなげました。

シリコンサイクルを捉えて市場の変化に対応する

半導体業界における「シリコンサイクル」は、一般的に好況と不況の反復として語られることが多いものですが、実際はそうではなく、中長期に市場が伸長する中での需給ギャップの波であると言えます。NAND市場の成長速度は一定ではなく、供給側もまた一定のペースで伸びるわけではありません。時に、需要を上回る・下回る供給状況となります。この強弱がシクリカリティを生んでいるものの、中長期に見て市場は一貫して拡大しています。

直近の大幅なダウンサイクルは極めて特異なケースであり、同様の事態が頻繁に発生するとは考えていませんが、私たちは常に、市場の動きの背景にある需給構造を見極めて対応するとともに、生成AI向けなどの市場が求める製品をタイムリーに供給していきます。

事業成長と財務規律を両立し、企業価値を高める

当社グループのキャピタルアロケーションの基本的な考え方は、「長期財務モデル」に基づいています。フラッシュメモリ市場の成長に合わせて、競争力の維持・強化により営業利益を拡大し、タックスインセンティブの活用や運転資本の効率化を通じて、キャッシュ・フローの最大化を図ります。同時に、成長のための資源投入については、設備投資は売上収益比20%以下に規律を保ち、適切な研究開発費を投じていくことで、持続的な成長を実現します。また、人材についても、開発・生産を中心に採用を強化していきます。

このように、投資のマネジメントと継続的なコスト削減により収益につなげ、フリー・キャッシュ・フローを創出し、財務基盤を強化します。そして、工場や設備の生産性を上げ、高性能で競争力のある製品を市場に投入することで、投下資本利益率（ROIC）を高めていきます。中期的にはレバレッジレシオ1倍未満、長期的にはネット・キャッシュ・ポジションを目指すことで持続的な成長と健全な財務の両立を実現し、企業価値を高め株主の皆さまの利益につなげていきます。

長期財務モデル			
成長性	フラッシュメモリ市場の成長率 ^{※1} と同等の成長率	20%	
収益性	GB当たり年間コスト削減率	10%台半ば	営業利益率 ^{※2} 20%台半ば
財務健全性	Net Debt／EBITDA ^{※3}	中期 < 1.0	長期 ネット・キャッシュ・ポジション

※1 記憶容量出荷ベース（2024年11月時点の市場見立てに基づく）
※2 Non-GAAPベース
※3 LTM Non-GAAPベース。LTM Non-GAAP EBITDAとは、Non-GAAP営業利益に減価償却費を加算した数値（Non-GAAP EBITDA）の直近4四半期合計値。

情報開示と対話の質を高め、
当社グループへの本質的な理解促進を図る

当社グループの事業環境は変化のスピードが速いという特徴があります。ステークホルダーの皆さまに対してタイムリーにその状況（これまでご説明してきた不変のものと、変化した市況などの状況）を明確にご説明することで、私たちの事業への本質的な理解を深めていただけるよう努めています。

当社グループはNAND型フラッシュメモリを発明した、技術力が高い企業であることをステークホルダーの皆さまにはご理解いただいております。今後のAI需要の拡大を見据えたさらなる事業成長にご期待いただいていると強く感じています。そうしたご期待に応えるためにも、業績情報だけでなく、当社グループが業界の潮流をどのように見ているか、どのようにリードしようとしているかといった定性的な情報の発信にも注力していきます。今後も情報開示と、ステークホルダーの皆さまとの対話の質を高めて、中長期的な企業価値向上を目指します。

1 キオクシアとは

2 トップメッセージ

社長メッセージ

会長メッセージ

＜財務統括責任者メッセージ

3 価値創造の取り組み

4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション