



Integrated Report 2025

キオクシアホールディングス株式会社
統合報告書 2025

目次

1 キオクシアとは

- 1 目次・編集方針
- 2 ミッション・ビジョン・社名の由来
- 3 フラッシュメモリとは
- 4 沿革
- 5 At a Glance

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

3 価値創造の取り組み

- 15 価値創造プロセス
- 16 市場・社会環境
- 18 キオクシアグループの強み
- 19 成長戦略
- 20 事業活動
- 24 戦略マテリアリティ
- 26 創出する社会価値

4 経営資本

- 31 最先端のフラッシュメモリ工場
- 35 テクノロジー
- 39 パートナリシップ
- 41 人材

5 ガバナンス

- 46 コーポレート・ガバナンス
- 51 リスクマネジメント・コンプライアンス
- 52 サステナビリティ・マネジメント

6 データセクション

- 54 財務ハイライト
- 55 非財務ハイライト
- 56 会社概要

編集方針

報告対象範囲

キオクシアグループ
(キオクシアホールディングス株式会社および連結子会社)
※報告対象範囲が異なる事項については、対象となる報告範囲を個別に記載しています。

報告対象期間

2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)
※一部、対象期間以前・以後の情報や、直近の活動報告も含んでいます。

会計基準

国際会計基準(IFRS)

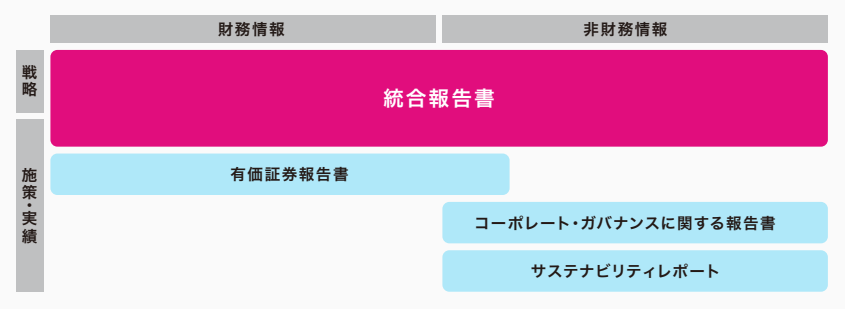
参考ガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス」、Global Reporting Initiative「GRIスタンダード」、Sustainability Accounting Standards Board「SASBスタンダード」など

将来見通しに関する注意事項

本報告書には、当社グループの過去と現在の事実だけでなく、将来の戦略や予想なども記載しています。これらは制作時点で入手できた情報に基づく将来の予測であり、実際にはさまざまな要素により、事業活動の結果や業績がこれらの見通しとは異なる可能性があります。

情報開示体系図



本文中に記載されている社名・商品名・サービス名などは、それぞれ各社が商標として使用している場合があります。

1 キオクシアとは

目次・編集方針

- ミッション・ビジョン・社名の由来
- フラッシュメモリとは
- 沿革
- At a Glance

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

本報告書のポイント

キオクシアホールディングス(株)は、2025年から統合報告書を発行します。
本報告書では、価値創造プロセスの全体像を示すとともに、成長戦略や事業活動、競争力の源泉となる経営資本、サステナビリティの取り組み、これらの企業活動を支えるガバナンスについて説明しています。

ミッション・ビジョン

ミッション Mission

「記憶」で世界をおもしろくする

「記憶」の可能性を追求し、新しい価値を創り出すことで、
これまでにない体験や経験を生み出し、
世界を変えていく

ビジョン Vision

「記憶」の技術をコアとして、
一人ひとりの新たな未来を実現できる製品やサービス、
仕組みを提供する

社名の由来

KIOXIA

キオクシアとは、日本語の「記憶（KIOKU）」と、
ギリシャ語の「価値（AXIA）」に由来します。
人々や社会が生み出す「記憶」で、新しい価値を創り出し
世界を変えていく存在になりたい。そんな想いがこの社名には込められています。

1 キオクシアとは

目次・編集方針

＜ミッション・ビジョン・社名の由来

フラッシュメモリとは

沿革

At a Glance

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

フラッシュメモリとは

フラッシュメモリは、大容量のデジタルデータを記憶・保持できる半導体メモリで、電源を切ってもデータが消失しない「不揮発性」という特性を持つ点が最大の特長です。

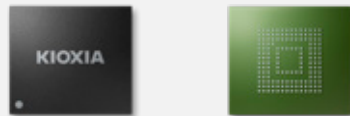
キオクシアは1987年に「NAND型フラッシュメモリ」を発明しました。この革新的な技術を皮切りに、2007年には世界で初めて3次元フラッシュメモリ技術「BiCS FLASH™」を発表。40年近くにわたり先端技術の開発を重ね、フラッシュメモリ分野におけるリーディングカンパニーとしての地位を築いてきました。

現在、フラッシュメモリは、スマートフォン、PCなどのデジタルコンシューマプロダクツに加え、生成AIの活用が進むAIサーバーや、クラウドサービスなどを支えるデータセンターといった社会インフラの中核にも広く採用されており、デジタル社会を支える基盤技術として、その重要性は日々高まっています。

キオクシアグループの製品

フラッシュメモリ

スマートフォン、タブレット、車載・産業機器向けなど、幅広いニーズに応える多彩なフラッシュメモリ製品を提供しています。



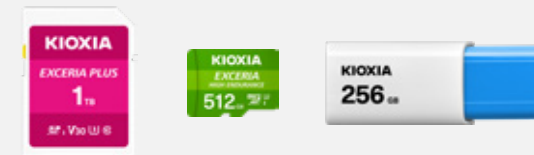
SSD (Solid State Drives)

クライアントPCからエンタープライズサーバー、クラウドデータセンターに至るまで、幅広い市場向けのSSD製品を提供します。個人向けのSSD製品も取り揃えています。



SDメモリカードなどリテール向け製品

デジタルカメラ、スマートフォン、ドライブレコーダーなど向けのmicroSD/SDメモリカードと、さまざまな容量やデザインを展開するUSBフラッシュメモリを取り揃えています。



1 キオクシアとは

目次・編集方針

ミッション・ビジョン・社名の由来

> フラッシュメモリとは

沿革

At a Glance

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

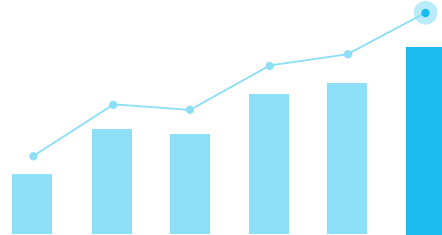
At a Glance

売上収益

※2024年度、連結ベース

1兆7,065億円

スマートフォン、PC、エンタープライズサーバーやデータセンター向けのフラッシュメモリ・SSDの売上が中心です。

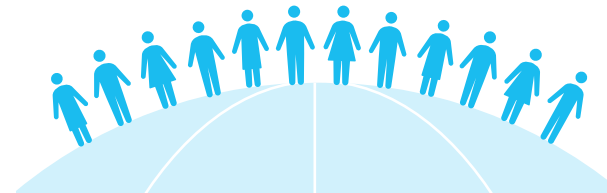


連結従業員数

※2025年3月31日現在

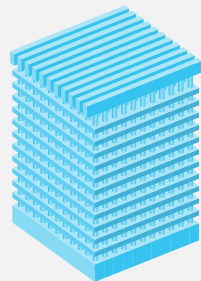
約15,000名

多様なバックグラウンドを持つ従業員が個々の強みを活かしてグローバルに働いています。



技術開発力

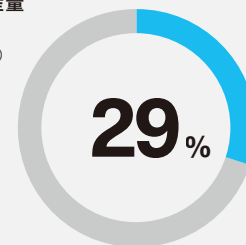
フラッシュメモリ業界のパイオニアとして培った技術力、知的財産活動の取り組みが評価され、世界で最も革新的な企業・機関が選出される「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター」を4年連続で受賞。また、2025年に電気・電子分野の国際学会IEEEより、「IEEE Corporate Innovation Award」を受賞するなど、高く評価されています。



製造力

四日市工場、北上工場が連携し、世界有数の生産規模と、AI・ビッグデータも活用した高い生産効率を実現し、拡大するフラッシュメモリ需要に対応します。両工場を合わせたフラッシュメモリの生産量（記憶容量ベース）は、当社グループと、米国Sandiskグループとの製造合弁会社分を合わせて、世界最大級となる29%※のシェアとなります。

フラッシュメモリ生産量
世界シェア※
(記憶容量ベース、2024年度)

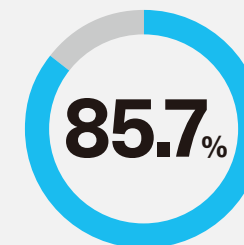


※出典：TechInsights Inc. 「NAND Market Report Q2 2025」

グローバル展開

当社は9の国・地域に展開しており、米国、欧州、アジアに販売・顧客サポートの拠点を有しています。国内外の拠点が強力に連携することで、技術開発力と生産力を強化しています。海外売上比率は85.7%で、世界各地の顧客やビジネスパートナーとの強固な関係を構築しています。

海外売上比率
(2024年度)



1 キオクシアとは

目次・編集方針

ミッション・ビジョン・社名の由来

フラッシュメモリとは

沿革

[▶ At a Glance](#)

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

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

3

価値創造の取り組み

- 15 価値創造プロセス
- 16 市場・社会環境
- 18 キオクシアグループの強み
- 19 成長戦略
- 20 事業活動
- 24 戦略マテリアリティ
- 26 創出する社会価値

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

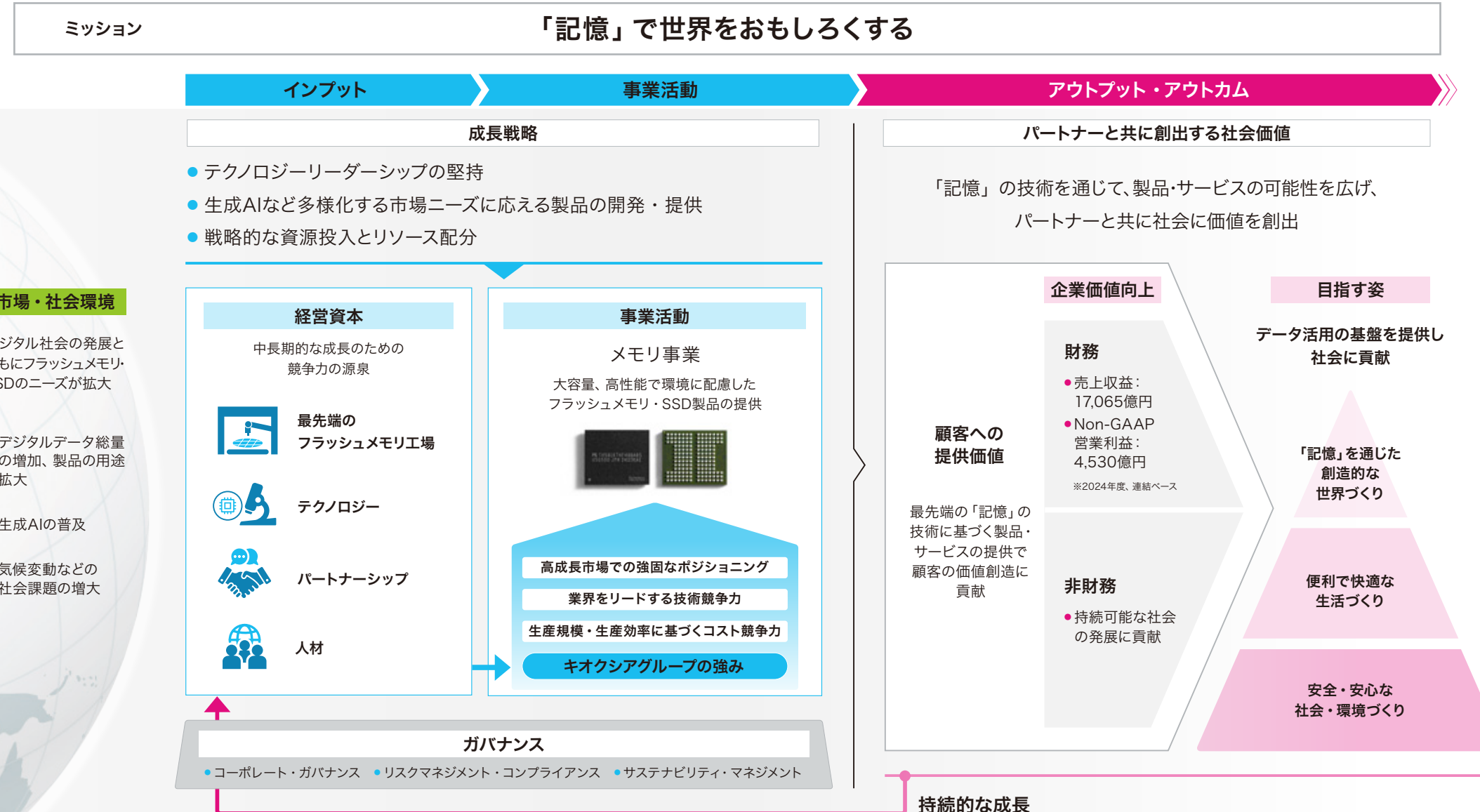
4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション

価値創造プロセス

キオクシアグループは、『「記憶」で世界をおもしろくする』というミッションのもと、製品・サービスの提供で、パートナーの皆さまと共にデータ活用の基盤を提供し、社会に貢献します。生成AIの普及により、フラッシュメモリ・SSDのニーズが今後も拡大することが予想される中、競争力の源泉となる経営資本や業界をリードする強みを基盤とした成長戦略のもと、事業活動を通じた持続的な成長と、企業価値の向上を目指します。



市場・社会環境

デジタル社会の発展とともにフラッシュメモリ・SSDのニーズが拡大

- デジタルデータ総量の増加、製品の用途拡大

- 生成AIの普及

- 気候変動などの社会課題の増大

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

＞ 価値創造プロセス

市場・社会環境

キオクシアグループの強み

成長戦略

事業活動

戦略マテリアリティ

創出する社会価値

4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション

市場・社会環境

- データ社会の発展、生成AIの普及を背景としたフラッシュメモリ市場の拡大
- 消費電力削減、脱炭素社会に向けた取り組みへの社会的要請

デジタル社会の発展を背景とした フラッシュメモリ市場の拡大

世界のデータ発生量の推移

世界中に広がるデータエコノミーの波の中で、人々が扱うデジタルデータの総量は増加の一途をたどっています。近年はAI、IoT、ビッグデータの活用が加速し、世界中で人々が生成するデータの量はさらに増加し、2029年にはその総量は527.5ZB（ゼタバイト）にもなると予想されています（図1）。

フラッシュメモリの需要見通し

フラッシュメモリは、技術革新と記憶容量の増大による進化を続けてきました。デジタルカメラ、スマートフォン、PC、データセンターなどに使用されてきたフラッシュメモリは、近年の生成AIの発展、クラウド、IoTなどの普及とともにその役割の重要性が増しています。

例えば、データセンターにおいては、記憶装置として磁気ディスク装置であるHDDが使用されてきましたが、読み出し性能、衝撃・振動などの耐環境性や待機時の省電力性などに優れる、フラッシュメモリを使用したSSDへの置き換えが進んでいます。

フラッシュメモリ市場における主要なアプリケーションはデータセンター、スマートフォン、PCです。データ量の増加とフラッシュメモリの技術革新の好循環によって、フラッシュメモリ市場は成長を続けるものと当社は考えています。

データ量の増加に伴い、フラッシュメモリの需要も2025年から2029年にかけて年平均成長率約20%で拡大する見込みです（図2）。先述の全体のデータ発生量とフラッシュメモリ需要を比べると、フラッシュメモリに記録される比率は0.5%程度です。

データ総量ベースの各アプリケーションのフラッシュメモリ需要についてデータセンターの年

平均成長率は26.0%、スマートフォンは20.2%、PCは15.2%（それぞれ2025～2029年（予測））と見込まれています（図2）。中でも、データセンター向けフラッシュメモリ需要の成長率が、生成AIの普及を背景に年々高くなっていることは特筆すべき点と言えます。

図1 世界のデータ発生量の推移(ZB)^{※1}

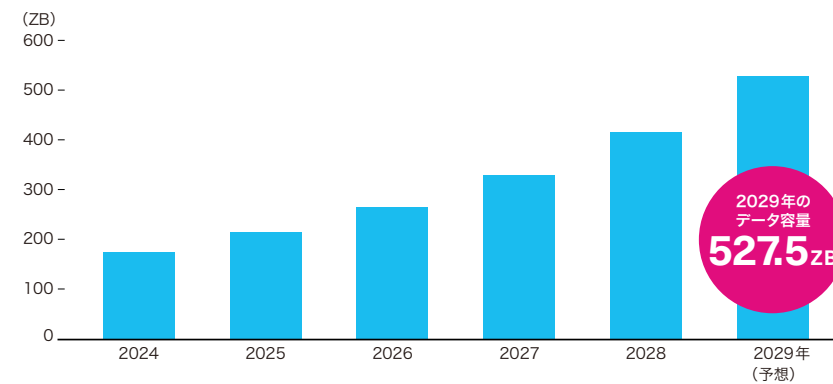
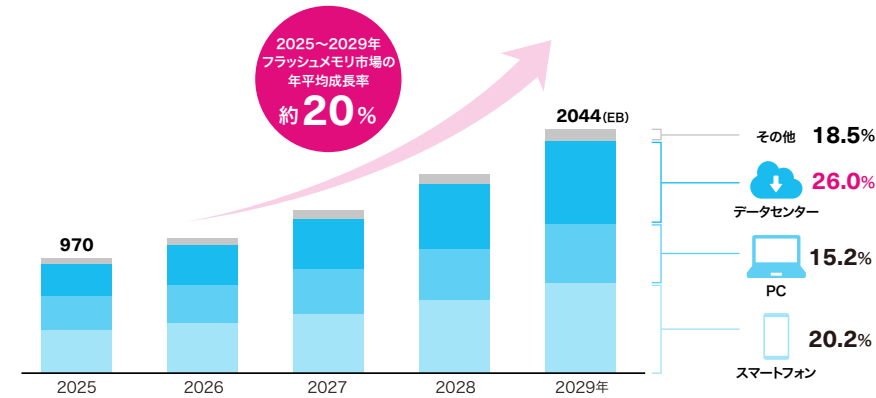


図2 フラッシュメモリの需要見通し(EB)^{※2}



※EB（エクサバイト）とは10の18乗バイト、ZB（ゼタバイト）とは10の21乗バイトを指し、データ量を表す単位です。

※1 出典：「IDC*Worldwide IDC Global DataSphere Forecast, 2025-2029」 #US53363625

※2 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

3 価値創造の取り組み

価値創造プロセス

＜市場・社会環境＞

キオクシアグループの強み

成長戦略

事業活動

戦略マテリアリティ

創出する社会価値

4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション

市場・社会環境

AIによるさらなるフラッシュメモリの需要拡大

生成AIは、さまざまな産業における新たな価値創出エンジンとして浸透しつつあります。膨大な情報を処理し、価値につなげる過程には、大容量、高性能、低消費電力のストレージが常に最適なデータアクセスを提供することが必要不可欠です。

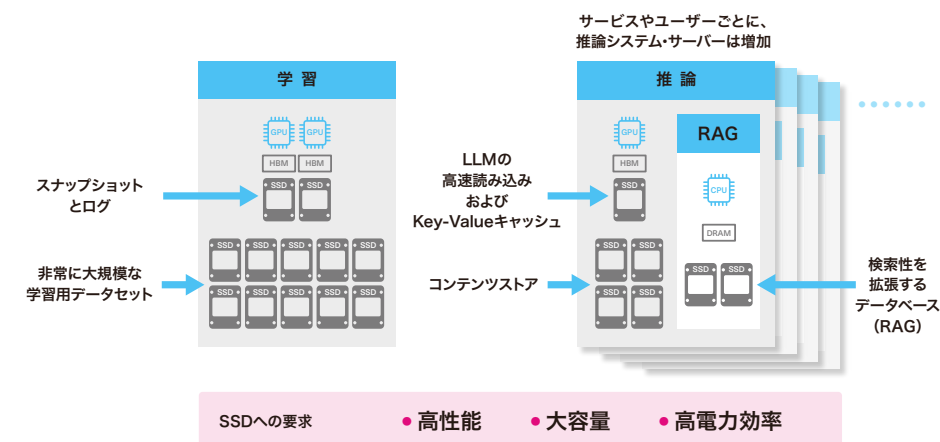
従来のエンタープライズサーバーシステムと比べ、計算処理の高速化が必要となるAIサーバーでは、大容量で高性能なSSDの需要が拡大しています。

特に市場拡大が期待されるのは「推論システム」です。生成AIは、「学習システム」で作成されたLLM（大規模言語モデル）を、企業などのさまざまなユーザーが推論システムで活用して結果を生成するというフローで運用されます。そのため、ユーザー数の増加とともに推論システムの数も増加します。

また、企業が「推論システム」において、各企業の最新のデータ、固有のデータを利用するために、RAG（Retrieval-Augmented Generation：検索拡張生成）の普及が進んでいます。大量のデータが必要なRAGの普及も、AIサーバー向けのSSDの需要拡大につながります。

また、PCやスマートフォンにおいてAI機能の搭載が増えることによって、1台当たりのフラッシュメモリ搭載容量の増加が期待されます。

生成AIにおけるSSDの役割



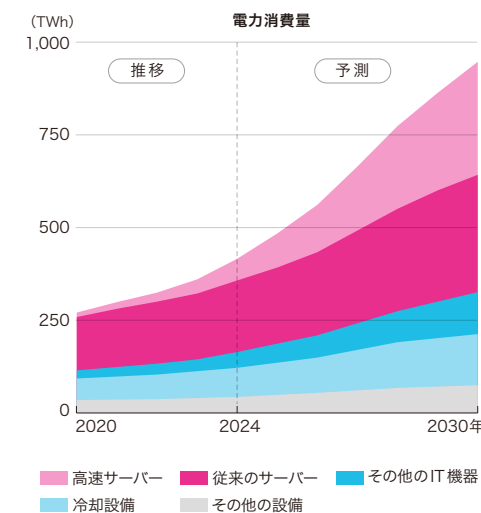
データセンターにおける電力消費量の増加

デジタル社会の発展、生成AIの普及に伴って世界中にデータセンターが増加しています。国際エネルギー機関 (IEA) が2025年4月に公表した報告書「Energy and AI」によれば、データセンターの電力消費量は、2024年から2030年までに約945TWhに倍増するとの見通しを示しており、これは現在の日本の総電力消費量をわずかに上回る水準であるとしています。

特に生成AI向けデータセンターにおいては膨大な量のデータの処理・計算が行われるため、その電力消費量の増加が社会課題になっています。

キオクシアグループは、サーバー・ストレージに搭載されるフラッシュメモリ・SSDの低消費電力化や大容量化に取り組み、この課題の解決に貢献します。

世界のデータセンターにおける電力消費量推移と予測（2020～2030年、ベースケース）



出典: IEA 2025; "Energy and AI", <https://www.iea.org/reports/energy-and-ai/>, License: CC BY 4.0

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

価値創造プロセス

＜市場・社会環境＞

キオクシアグループの強み

成長戦略

事業活動

戦略マテリアリティ

創出する社会価値

4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション

キオクシアグループの強み

キオクシアグループは、デジタル社会の発展、生成AIの普及で成長するストレージ市場において、顧客やサプライヤーとの関係を強固に構築し、そのポジションを確立しています。

また、NAND型フラッシュメモリの発明から40年近くの間、業界をリードする技術競争力を培ってきました。コスト競争力のある工場から製品を供給することで、持続的な成長により企業価値の向上を目指します。

高成長市場での強固なポジショニング

当社グループは、スマートフォン、PC、データセンターなどでグローバルに事業を展開する企業と取引があり、多くの顧客と強固な関係を構築しています。また、サーバーやデータセンターなどのリーディングカンパニーとのコラボレーションにより、AI市場向けの新技術、新製品の開発にも取り組んでいます。当社グループは、グローバルな営業・技術・サポート体制によりビジネスチャンスを捉え、事業を拡大します。

また、材料や製造設備などのサプライヤーとの関係を強化し、高性能・高品質な製品を安定的に供給するための強靱なサプライチェーンの構築に努めています。さらに、大学や研究機関などとの産学連携によりイノベーションを創出していきます。

関連する経営資本

 パートナiership	▶ P.39
 人材	▶ P.41

業界をリードする技術競争力

当社グループは、フラッシュメモリ業界のパイオニアとして、「記憶」のテクノロジーで業界をリードし、変化する社会のニーズに応え、アプリケーションの進化を支えてきました。今後も大容量、高性能、低消費電力を実現する、市場競争力のある3次元フラッシュメモリ「BiCS FLASH™」の開発を加速します。

また、生成AIの進化に対応する大容量、高性能のSSDを、当社グループのフラッシュメモリ技術、ファームウェアをはじめとするソフトウェア技術などを融合させて開発していきます。さらに、将来のコンピューター、ストレージシステムにおける多様なニーズに応えるために、新しいコンセプトの半導体メモリなど、多種多様な分野における研究・技術開発を進めています。

関連する経営資本

 テクノロジー	▶ P.35
 人材	▶ P.41

生産規模・生産効率に基づくコスト競争力

当社グループには、世界でも有数のフラッシュメモリ生産規模を誇る四日市工場、今後の需要増加に対応する北上工場の2つの工場があります。AIとビッグデータを活用し、自動搬送システムや生産設備を高度に制御する「スマートファクトリー」として、高い生産性を実現しています。また、研究・技術開発部門と連携し、新製品の開発から量産へのスムーズな移行が可能です。両工場を合わせたフラッシュメモリの生産量（記憶容量ベース）は、当社グループと、米国Sandiskグループとの製造合弁会社分を合わせて、世界最大級となる29%※のシェアとなります（2024年度）。このスケールメリットと効率の良い設備投資により、高いコスト競争力を実現しています。今後もフラッシュメモリ市場を的確に捉え、市場動向に合わせた設備投資を機動的に進め、競争力強化に向けた取り組みを展開します。

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

関連する経営資本

 最先端のフラッシュメモリ工場	▶ P.31
 テクノロジー	▶ P.35

- 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

価値創造プロセス

市場・社会環境

▶キオクシアグループの強み

成長戦略

事業活動

戦略マテリアリティ

創出する社会価値
- 4 経営資本
- 5 ガバナンス
- 6 データセクション

成長戦略

キオクシアグループは、「高成長市場での強固なポジショニング」「業界をリードする技術競争力」「生産規模・生産効率に基づくコスト競争力」を強みとして、生成AIの普及により成長するフラッシュメモリ市場のニーズに応えるために、大容量、高性能、低消費電力な製品を開発し、市場に提供していきます。また、規律ある投資と戦略的なリソース配分を行い、財務体質を改善し、収益性を向上します。

成長に向けた資源投入

研究開発

市場競争力のある、大容量、高性能、低消費電力なフラッシュメモリ、AI市場向けの大容量SSD、高性能SSDを開発します。また、将来のコンピューター、ストレージシステムのニーズに応える新しいコンセプトの半導体メモリなど多種多様な分野における研究開発を進めます。

テクノロジー ▶ P.35

研究開発費 売上収益比 8～9%

設備投資

今後も拡大が見込まれるフラッシュメモリ市場を的確に捉え、市場動向に合わせて、四日市工場・北上工場の設備投資を規律を持って機動的に進めていきます。また、両工場の生産効率を向上することで高いコスト競争力を実現します。

設備投資額 売上収益比 20%以下

人材採用

研究・技術開発、生産分野を中心に、市場ニーズの多様化、技術の高度化に対応するために、キオクシアグループで多様な人材を年間約700人採用していきます。

※キオクシア(株)および国内グループ会社(定期採用およびキャリア採用)

採用人数 約700人/年

長期財務モデル

フラッシュメモリ市場は、今後もデータ量の増加とフラッシュメモリの技術革新の好循環によって成長を続けるものと当社は考えています。当社グループは長期財務モデルを策定し、事業の持続的な拡大と、将来にわたって「メモリ技術」で新しい時代を切り拓き、世界を変えていくことを目指します。

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%

SSD

SSD市場シェア^{※1}

15%超

設備投資

売上収益比

20%以下

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。

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

価値創造プロセス

市場・社会環境

キオクシアグループの強み

> 成長戦略

事業活動

戦略マテリアリティ

創出する社会価値

4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション

事業活動

キオクシアグループはフラッシュメモリ・SSDの開発・製造・販売を行っています。当社グループは1987年にNAND型フラッシュメモリを発明して以来、約40年にわたり、フラッシュメモリ・SSDの大容量化、高性能化、低消費電力化の技術革新で業界をリードし、デジタル社会の発展とともに成長してきました。

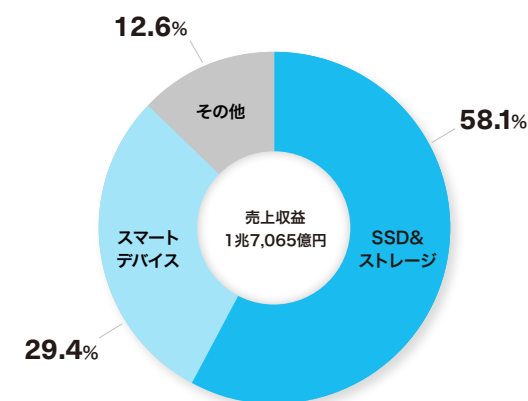
当社グループの製品はさまざまなアプリケーションに搭載されており、売上収益は製品の用途に応じたアプリケーション別の3つに区分しています。「SSD&ストレージ」には主にPC、データセンター、エンタープライズ向けSSD製品およびメモリ製品、「スマートデバイス」にはスマートフォン、タブレット、テレビ等の民生機器、車載、産業機器等に搭載されるコントローラーIC付きの組み込み式メモリ製品等、「その他」にはSDメモリカード、USBフラッシュメモリ等のリテール向け製品と、製造合併会社経由で計上されるSandisk社向けの売上収益等がそれぞれ含まれます。

2024年度は需要の回復により売上収益が拡大しましたが、特に生成AIの普及に伴うデータセンター・エンタープライズ向けの大容量SSDの需要が堅調に推移し、「SSD&ストレージ」の売上収益が前年度比約2倍に伸長しました。その結果、「SSD&ストレージ」の売上収益は全体

の58.1%になりました。

当社グループは各市場のリーディングカンパニーとの強固なパートナーシップを構築しており、データセンター、スマートフォン、PC分野で高いシェアを持つグローバルな大手の顧客との取引実績があるほか、サーバーメーカー、GPUメーカーなどとのコラボレーションによるビジネス拡大にも取り組んでいます。研究・技術開発部門、製造部門、営業・マーケティング部門が相互に連携し、市場のニーズにスピーディーに対応して最適な製品を市場に提供しています。今後もCBA技術（▶P.21）などの技術を導入した新製品を開発し、高度化、多様化するニーズに応えます。

アプリケーション別売上収益比率（2024年度）



● SSD&ストレージ	主にPC、データセンター、エンタープライズ向けSSD製品およびメモリ製品
● スマートデバイス	スマートフォン、タブレット、テレビ等の民生機器、車載、産業機器等に搭載されるコントローラーIC付きの組み込み式メモリ製品
● その他	SDメモリカード、USBフラッシュメモリ等のリテール向け製品、および製造合併会社経由で計上されるSandiskグループ向けの売上収益



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

価値創造プロセス

市場・社会環境

キオクシアグループの強み

成長戦略

＜事業活動＞

戦略マテリアリティ

創出する社会価値

4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション

事業活動

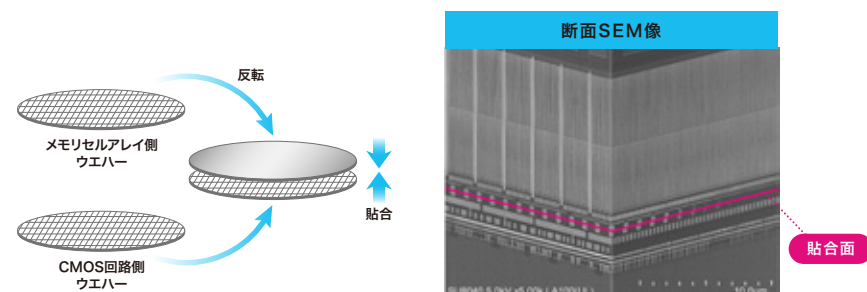
3次元フラッシュメモリの大容量化・高性能化

3次元フラッシュメモリの大容量化を実現する技術は、メモリセルを積層する技術に加え、メモリセルを平面方向にシュリンクする技術、各メモリセルに記憶する情報を論理的に増やす多値化※、新しいアーキテクチャー導入の4つが挙げられます。キオクシアは積層化技術だけでなく、各技術を組み合わせることで、ビット密度（単位面積あたりに記憶できる情報量）を上げ、コスト競争力のある大容量製品の開発を進めています。

※多値化：1つのメモリセルに記憶できるデータの量を増やすこと。1つのメモリセル当たりの記憶容量が少ない順にSLC（Single Level Cell：1bit/Cell）、MLC（Multi Level Cell：2bit/Cell）、TLC（Triple Level Cell：3bit/Cell）、QLC（Quad Level Cell：4bit/Cell）。

第8世代BiCS FLASH™からCBA（CMOS directly Bonded to Array）技術を採用しました。CBA技術とは、3次元フラッシュメモリの新しいアーキテクチャーで、CMOS回路用ウエハーとメモリセルアレイ用ウエハーをそれぞれに適した工程、温度条件で製造し、それぞれのウエハーを貼り合わせる技術です。高い性能を引き出すことができるとともに、チップ面積を縮小することでビット密度を高め、コスト競争力のある製品を提供することができます。

ウエハーを貼り合わせるCBA（CMOS directly Bonded to Array）技術



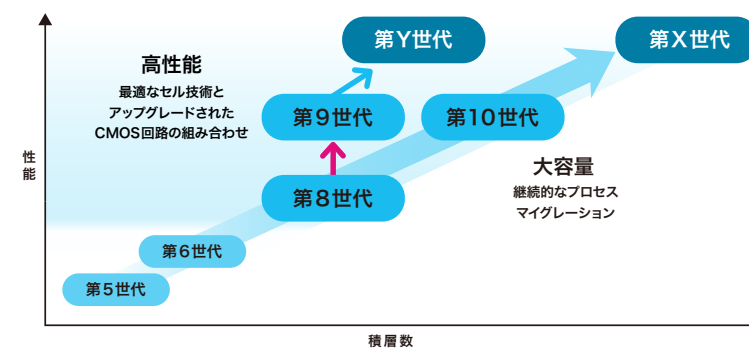
第8世代BiCS FLASH™製品

2024年7月に、CBA技術を採用した第8世代BiCS FLASH™ 1Tb（テラビット）TLCの量産を四日市工場で開始しました。データの読み書き性能を重視した製品で、クライアントSSDやモバイル機器など、高い性能が要求されるアプリケーション向けに展開、生産を拡大しています。また、同月に、より大容量の2Tb QLC製品のサンプル出荷も開始しました。この製品によってAI向けをはじめ、さまざまなアプリケーションにおいて新たな容量での実装を可能とし、拡大するデータ需要に応えます。2025年7月にサンプル出荷を開始した生成AI向け大容量245.76TB（テラバイト）のエンタープライズSSD「KIOXIA LC9シリーズ」（▶P.22）にも搭載されています。

今後の展開：二軸戦略

当社グループは、積層数を増加させて大容量、高性能を実現する製品群と、CBA技術を活用して積層にかかる投資を抑えながら高性能を実現する製品群の二軸戦略で、高度化、多様化するニーズに対応し、競争力ある製品を提供していきます。

二軸戦略のイメージ



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

価値創造プロセス

市場・社会環境

キオクシアグループの強み

成長戦略

＞事業活動

戦略マテリアリティ

創出する社会価値

4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション

事業活動

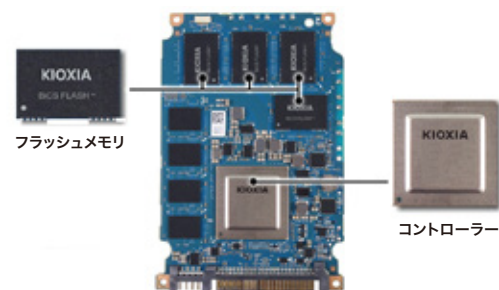
SSD製品開発

SSD (Solid State Drive) はフラッシュメモリにデータを記憶するストレージデバイスで、振動・衝撃に強く、軽量、低消費電力が特長です。SSDではデータを制御するSSDコントローラーICとファームウェアなどのソフトウェア技術が重要です。キオクシアグループのSSD製品はBiCS FLASH™と、自社開発したSSDコントローラーIC、ファームウェアを搭載しています。最新のフラッシュメモリ技術とSSD技術の融合を当社グループの強みとし、PC、エンタープライズサーバー、クラウドデータセンターなどの幅広いニーズに応える製品を提供します。

当社グループは、データ転送の高速インターフェース規格PCIe® 5.0に対応する製品に注力しており、生成AIの普及で高度化・多様化する市場要求やトレンドに対応する先進的なSSD製品でサポートしていきます。

また、今後のAI需要に対して、高速・低レイテンシーの3次元フラッシュメモリ「XL-FLASH」と、新しいコントローラーを組み合わせ、1,000万以上のIOPS（1秒当たりの入出力アクセス数）を実現するSuper High IOPS SSDや、ニアラインHDDに総保有コスト（TCO）で優位に立てる、大容量QLC SSDの開発などの新しいストレージソリューションの開発を進めています。

キオクシアSSDの内部構造



パフォーマンスSSD

KIOXIA CM9シリーズ

AI、機械学習、ハイパフォーマンスコンピューティングなどのワークロードに対応する製品です。PCIe® 5.0インターフェースに対応し、最新の第8世代BiCS FLASH™ TLCを用いて、性能、電力効率のさらなる向上を実現しています。

KIOXIA XD8シリーズ

クラウドサービスなどの大規模データセンター向けのPCIe® 5.0インターフェースに対応した製品です。フォームファクターはEDSFF (Enterprise and Datacenter Standard Form Factor) E1.Sを採用し、優れた性能と熱管理を実現し、システムの密度、効率を高められるように設計されています。



大容量SSD

KIOXIA LC9シリーズ

生成AIの大規模な学習データ、推論に用いる大規模データベース、生成されたデータの効率的な保存に適した製品です。最新の第8世代BiCS FLASH™ 2Tb QLCのチップを一つのパッケージ内に32枚積層したフラッシュメモリ製品を搭載することで、245.76TBの大容量製品をラインアップします。

※PCIeはPCI-SIGの登録商標です。



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

価値創造プロセス

市場・社会環境

キオクシアグループの強み

成長戦略

> 事業活動

戦略マテリアリティ

創出する社会価値

4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション

事業活動

副社長メッセージ

キオクシアホールディングス株式会社
副社長執行役員

太田 裕雄

フラッシュメモリ・SSDのリーディングカンパニーとして
生成AI社会の発展に貢献します

キオクシアグループを取り巻くストレージ市場は、デジタル市場の成長とともに拡大傾向にあります。特に生成AIの普及に伴って、AIサーバー、エッジデバイスなどの各分野で拡大が見込まれます。AIサーバー分野では、LLM(大規模言語モデル)生成のための学習システムの活用から、実際に企業など多くのユーザーが生成AIを利用する推論システムの活用に広がっており、大容量、高性能で電力効率の良いストレージソリューションが求められます。また、スマートフォンやPCなどのエッジデバイスにおいてもAI搭載モデルの増加が予想されます。

2024年度に、当社グループはCBA技術(▶P.21)を導入した第8世代BiCS FLASH™ 1Tb TLC製品の量産を開始しました。また、同じ第8世代の2Tb QLC製品のサンプル出荷を始めるとともに、このQLC製品を搭載した大容量エンタープライズSSD「KIOXIA LC9シリーズ」を発表しました。これは、当社グループのフラッシュメモリ技術を最大限に活用し、自社で開発したSSDコントローラーと組み合わせることで開発したSSD製品です。

今後も、先端アプリケーションの高度なニーズに応じて、できるだけ既存の製造設備を有効活用し、性能とコストの balan

スも見極めてフラッシュメモリ製品を展開していきます。一つは、さらなる大容量、高性能を実現する製品群で、エンタープライズ、データセンターSSD市場などのニーズに応えます。もう一つは、積層数を抑えながら、高性能を実現する製品群で、エッジアプリケーション向けなど低・中容量帯のさまざまな用途に対応する製品を提供します。これらの製品群を二つの軸としてニーズに的確に応えていきます。また、SSDでは引き続き、高速インターフェース規格PCIe® 5.0に対応したAIサーバー向けのラインアップを強化し、ストレージ市場の中でのポジションを確固たるものにしていきます。

さらに、高速化・高性能化するAIへの需要に対して、新しいメモリデバイス、メモリソリューションを提案して市場を開拓していきます。フラッシュメモリの技術を活用したストレージクラスメモリ「XL-FLASH」などの新たな領域への挑戦、AI市場の進化に対応するための、既存製品に比べて桁違いに入出力アクセス数(IOPS)が大きい、新しいSSD「Super High IOPS SSD」の開発など、競争力のある製品で市場の成長と発展に積極的に貢献していきます。

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

価値創造プロセス

市場・社会環境

キオクシアグループの強み

成長戦略

▶事業活動

戦略マテリアリティ

創出する社会価値

4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション

戦略マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)

戦略マテリアリティとは

キオクシアグループの中長期的な経営にとって重要な非財務資本を特定し、社会と共に持続的に発展していくための「戦略マテリアリティ（サステナビリティ重要課題）」を設定しています。特に当社グループが重要と認識する社会的要請「ステークホルダーからの要請」、当社グループの原動力である「価値創出の基盤」、当社グループがミッションのもとに、「記憶」の技術を通じて中長期的に社会に創り出していく価値を定義した「創出する社会価値」の3つの領域、11の要素から構成されています。それぞれに対応する全部で30項目のKPIを設定し、活動を深化しています。

戦略マテリアリティのコンセプト



設定の経緯と特定プロセス

「戦略マテリアリティ」は、デジタル社会の発展に伴い、当社グループが社会の持続的な発展のために果たすべき役割がますます高まっているという認識のもとに、サステナビリティ経営の深化、方針の明確化のために設定しました。

設定にあたっては、①IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値共創ガイ

ダンス」、「GRI (Global Reporting Initiative) スタANDARD」、ISO26000 (組織の社会的責任に関する国際規格)などを参考に、②ステークホルダーの関心と当社グループにとっての重要度を検討し、③経営陣へのヒアリングや外部専門家の検証を経て重要テーマの候補を選定、④当社グループのサステナビリティ推進委員会、サステナビリティ戦略会議での協議を経て決定しました。さらに、特定した重要テーマは非財務中期経営計画として、取締役会への報告、審議を行い、実効性を高めています。

主なKPI

特にステークホルダーからの要請が高く、当社グループにとっても重要な気候変動対策などの環境負荷低減や女性活躍推進に注力しています。

名称	概要	KPI
温室効果ガス (GHG)の排出削減	キオクシアグループの事業活動において、GHG排出量削減や再生可能エネルギー活用を推進し、脱炭素社会の実現に貢献します。なお、当社は気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の提言に賛同を表明しています。	温室効果ガスネットゼロ (Scope1,2、2050年度までに) 再生可能エネルギーの使用比率 100% (2040年度までに)
製品を通じた環境貢献	キオクシアグループは、製品ライフサイクルのあらゆるステージで環境負荷低減に努めています。	1GBデータ処理当たりのエネルギー消費量削減率 50%※1 (2017年度比、2025年度までに)
女性活躍推進	女性従業員の活躍は、多様性推進の中でも、注力すべき重要なテーマの一つと位置づけて取り組んでいます。	女性役職者数 2019年度の2倍※2 (2025年度までに) 新卒採用に占める女性の比率 事務系45%以上、技術系15%以上(毎年度)※2 2025年6月時点では、女性役職者数と新卒採用に占める女性の比率(事務系)は目標を達成しています。

※1 2017年度を基準とした製造時の製品容量 (年間) 当たりの相対値

※2 キオクシア (株)

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

価値創造プロセス

市場・社会環境

キオクシアグループの強み

成長戦略

事業活動

＞戦略マテリアリティ

創出する社会価値

4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション

戦略マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)

副社長メッセージ

キオクシアホールディングス株式会社
副社長執行役員
(サステナビリティ責任者)

渡辺 友治

これまでの歩みを力に、事業成長を通じて社会価値を
創出していきます事業活動と一体となったキオクシアグループの
戦略マテリアリティ

私たちが提供する半導体メモリは、デジタル社会を支えるために必要不可欠なものであり、キオクシアグループが貢献する領域は広がっています。持続的に社会の発展に貢献するためのサステナビリティ経営をより深化するために、ステークホルダーと当社グループにとって重要なテーマ「戦略マテリアリティ」を設定し、実践しています。設定にあたっては、サステナビリティ活動が事業活動と関連性が強いことが重要と考え、経営幹部だけでなく、研究・技術開発、営業、工場の部門からも従業員が参加し、何が重要な課題なのかを議論しました。その結果、気候変動などの環境配慮、人材、人権の尊重、持続可能なサプライチェーンおよびパートナーシップなどの事業の根幹にかかわるものが重要であると再認識しました。また、PDCAサイクルとOODAループ^{※1}を回すべく、会議体やタスクフォースなどの活動を推進するための組織を整備しました。さらに、目標に基づき、拠点などが自発的に活動できる風土づくりに取り組んできました。その結果、健康経営優良法人^{※2}の認定、四日市工場・北上工場・台湾のSolid State Storage Technology CorporationでのRBA^{※3}監査の最高位であるプラチナ・ステータスの取得などに結びついています。

これまでの取り組みを発展させ、バリューチェーン
全体で社会への価値創出を目指す

私たちは、四日市工場の立ち上げ当時（1992年）から自主的に、環境に配慮した設備への投資、生産活動を続けてきました。このように、私たちが従前から大切にしてきたことが現在の当社グループのサステナビリティ活動に結びついています。これらの取り組みの継続にあたっては、お客様やパートナーの皆さまのご理解とご協力が欠かせません。お客様には、キオクシアグループの取り組みである、CO₂排出量削減や製品使用時のエネルギー消費効率向上を丁寧にご説明し、当社グループの製品・サービスがお客様に対して付加価値を生み出すことを訴求してきました。また、パートナーの皆さまに対しては、当社グループの事業が社会にもたらす影響を伝えるとともに、相互理解のためのコミュニケーションを続けて、人権の尊重などの取り組みも進めてきました。

今後も、これまで取り組んできたことを着実に発展させ、当社グループだけでなくバリューチェーン全体を通じて、成長と社会への価値創出を目指します。

※1 OODAループ: Observe(観察)・Orient(状況判断)・Decide(意思決定)・Act(行動)のプロセスで、変化の速い環境に適応しやすい意思決定の方法。

※2 健康経営優良法人: 経済産業省と日本健康会議が地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業などの法人を顕彰する制度。

※3 RBA(Responsible Business Alliance): グローバルなサプライチェーンにおいて労働者およびコミュニティの権利と福祉を支援する非営利組織。当社は2021年に加盟。

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

価値創造プロセス

市場・社会環境

キオクシアグループの強み

成長戦略

事業活動

▶ 戦略マテリアリティ

創出する社会価値

4 経営資本

5 ガバナンス

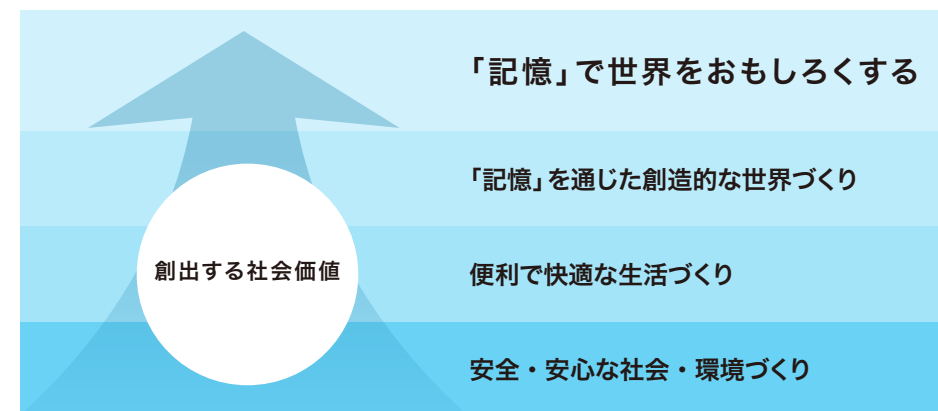
6 データセクション

創出する社会価値

基本的な考え方

データ活用の基盤を提供し社会に新たな価値を提供する

キオクシアグループは、『『記憶』で世界をおもしろくする』というミッションのもと、製品・サービスや技術を通じて、パートナーの皆さまと共に社会に価値を創り出し、デジタル社会の発展を支えています。私たちの製品であるフラッシュメモリ・SSDをさらに大容量化、高性能化、低消費電力化し、先端技術開発に取り組むことで、より多くの人の便利で快適な生活を支え、多様化する社会課題へ新たなアプローチを提供し、人々の安全・安心な社会環境づくりに貢献します。そして、「記憶」を通じて創造的で心弾む世界を実現するために、データ活用の基盤を提供し、社会に新たな価値を提供することを目指します。

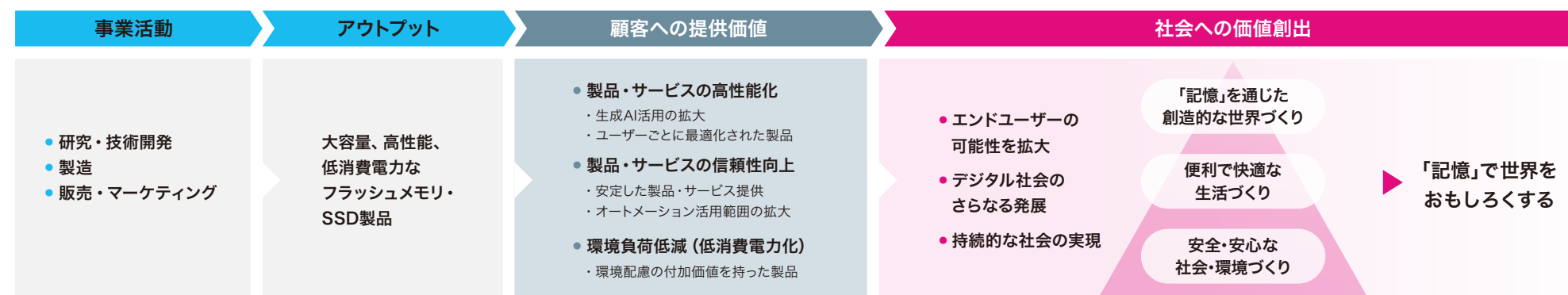


「創出する社会価値」は、「戦略マテリアリティ（サステナビリティ重要課題）」（▶P.24）のうち、当社グループが製品・サービス、技術を通じて、パートナーの皆さまと共に社会に貢献する領域

キオクシアグループの事業活動が社会価値を創出するまでのプロセス

当社グループが顧客のビジネスを通じて社会に価値を創出するプロセスを例にとると、当社グループが顧客の多様で高度なニーズに応える製品を提供することが、顧客の製品・サービスの品質向上やビジネスの創出・拡大につながります。それらはエンドユーザーの利便性や可能性をさまざまな場面で支え、より多くの人々にデジタル社会の発展の恩恵をもたらします。このことから、当社グループの製品が社会に価値を創ることに貢献していると言えます。ひいては、私たちのミッションである『『記憶』で世界をおもしろくする』の実現につながります。

当社グループの事業活動が社会に価値を創出する例



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

価値創造プロセス

市場・社会環境

キオクシアグループの強み

成長戦略

事業活動

戦略マテリアリティ

▶ 創出する社会価値

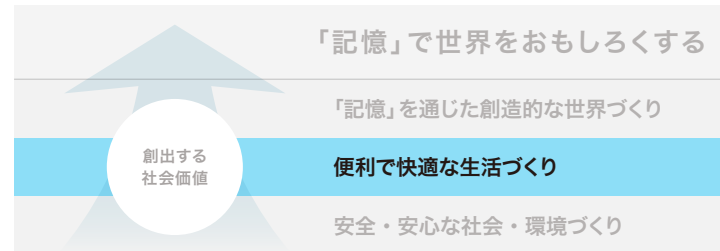
4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション

創出する社会価値

便利で快適な生活づくり

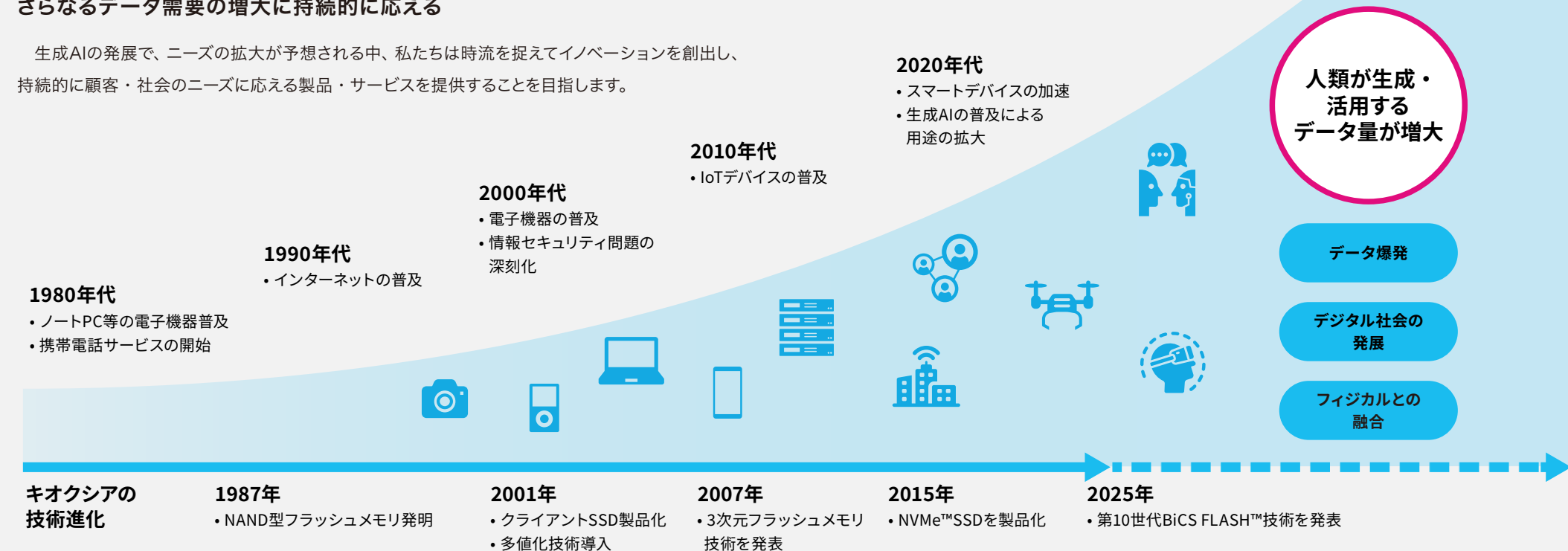


デジタル社会の発展に貢献してきたキオクシアグループ

当社グループは、1987年のNAND型フラッシュメモリの発明に代表される半導体メモリの技術で、デジタル社会の進展の基盤づくりに貢献してきました。今では、フラッシュメモリは、私たちの生活を支える多くの電子機器やクラウドコンピューティングを支えるために必要不可欠なものです。私たちの製品・技術が人々の便利で快適な生活の実現に貢献しています。

さらなるデータ需要の増大に持続的に応える

生成AIの発展で、ニーズの拡大が予想される中、私たちは時流を捉えてイノベーションを創出し、持続的に顧客・社会のニーズに応える製品・サービスを提供することを目指します。



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

価値創造プロセス

市場・社会環境

キオクシアグループの強み

成長戦略

事業活動

戦略マテリアリティ

> 創出する社会価値

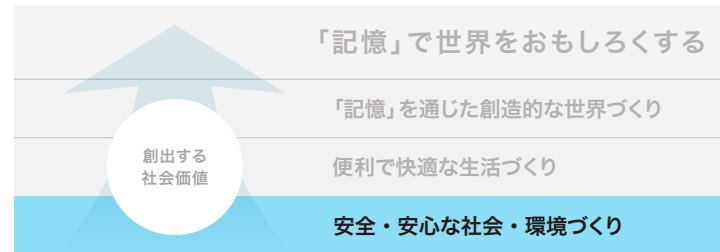
4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション

創出する社会価値

安全・安心な社会・環境づくり



「記憶」の技術で新たなアプローチを創り出し、人々の安全・安心な生活を支えることに貢献する

人々が便利で快適な生活を過ごすためには、その土台となる安全・安心な社会・環境づくりが必要不可欠です。社会課題が複雑化・深刻化する中、キオクシアグループは「記憶」の技術で新たなアプローチを提供し、さまざまな社会課題の解決に貢献し、人々の生活基盤を支えています。

持続可能なデジタル社会を支える



社会・顧客のニーズ

社会のあらゆる場面でフラッシュメモリやSSDが活用されるようになり、その大容量化・高速化へのニーズは高まり続けています。一方で、デジタル製品・サービスの普及とともに消費電力・CO₂排出量の削減が期待されています。

キオクシアグループのアプローチ

当社グループは、製品のライフサイクルのあらゆるステージで環境負荷低減に努めています。エネルギー消費効率の高いメモリ・SSD製品を社会に提供することで、デジタル製品・サービス使用時におけるデータ処理当たりの電力消費量削減に貢献します。

クルマ社会の利便性を支える



社会・顧客のニーズ

5GやIoT、AIの発展とともに、クルマは今やコネクテッドカーとしてさまざまなデータを活用しています。車載機器の複雑化・高度化によるデータストレージの需要は拡大を続けています。

キオクシアグループのアプローチ

車載用として求められる環境ストレスに対する信頼性など、高度な要件に対応した高性能かつ大容量の車載用UFSとe-MMCメモリ製品などで、クルマの利便性や安全性の向上に貢献します。

高度化する情報社会のセキュリティを支える



社会・顧客のニーズ

デジタル技術の発展、インターネットの普及は、私たちの日常生活やビジネスを便利にする一方で、情報セキュリティが課題になります。

キオクシアグループのアプローチ

当社グループは、エンタープライズ、データセンター、クライアントSSDなど、セキュリティプロテクションを必要とするパーソナルデータやビジネスデータを保護するためのニーズに応えています。

※オプションのセキュリティ機能対応ドライブは輸出規制や法規制などにより販売できない国があります。

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

価値創造プロセス

市場・社会環境

キオクシアグループの強み

成長戦略

事業活動

戦略マテリアリティ

＞創出する社会価値

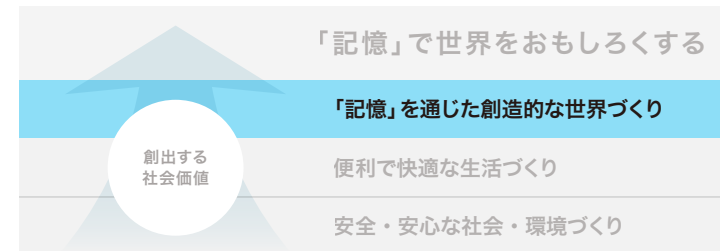
4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション

創出する社会価値

「記憶」を通じた創造的な世界づくり



パートナーと共に、「記憶」の技術で人々が生き生きと暮らすことができる、 おもしろい世界の実現に貢献する

私たちは、人々の安全・安心、かつ便利で快適な生活が実現した上で、「記憶」の技術で「おもしろい」という文化を多くの人が体験できる世界を実現したいと考えています。

キオクシアグループは、これからも「記憶」の技術を通じて、パートナーの皆さまと共に、時間・空間を超えた多様な体験や創造的な表現・コミュニケーションができるおもしろい世界の実現を目指し、創造的な世界づくりに挑み続けます。

生成AIの発展を支え、新たなデータ活用の可能性をもたらす

生成AIの発展は、人々の生活や産業を飛躍させるだけでなく、人々に創造的な活動をもたらします。当社グループは、将来の情報社会の基盤のみならず、人々の価値創造を支えることにも貢献します。



先端技術でパートナーと共にイノベーションを創出する

当社グループは「記憶」の技術を活用し、宇宙開発や脳科学などのさまざまな先端分野の研究開発パートナーと共に、イノベーションを創出します。



キオクシアグループは、これからも「記憶」の技術を通じて、
データ活用の基盤を提供し、創造的な世界づくりに挑み続けます。

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

価値創造プロセス

市場・社会環境

キオクシアグループの強み

成長戦略

事業活動

戦略マテリアリティ

＜創出する社会価値＞

4 経営資本

5 ガバナンス

6 データセクション

4

経営資本

- 31 最先端のフラッシュメモリ工場
- 35 テクノロジー
- 39 パートナースhip
- 41 人材

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

最先端のフラッシュメモリ工場 製造資本



キオクシアグループの強み

当社グループは、四日市工場（三重県四日市市）と北上工場（岩手県北上市）を合わせた世界最大級のフラッシュメモリ生産規模によるスケールメリットと、AIとビッグデータを活用したスマートファクトリーで実現する高い生産効率を強みとしています。高いコスト競争力で拡大するフラッシュメモリ需要に対応し、当社グループの持続的な成長を支えています。

生産規模・生産効率に基づくコスト競争力



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

＞最先端のフラッシュメモリ工場

テクノロジー

パートナーシップ

人材

5 ガバナンス

6 データセクション

世界最大級のフラッシュメモリ生産規模

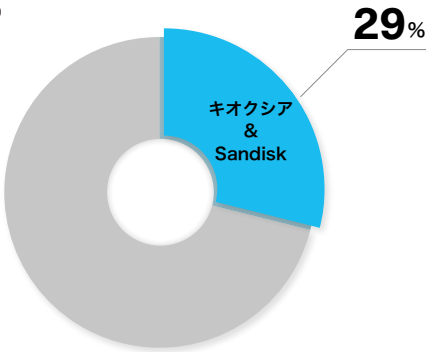
四日市工場・北上工場を合わせたフラッシュメモリの生産量（記憶容量ベース）は、キオクシアグループと、米国Sandiskグループとの製造合弁会社分を合わせて、世界最大級となる29%※に上ります。

両工場では、生産能力の約80%は製造合弁会社分として米国Sandiskグループと等分で共有しており、残りの約20%は当社グループが単独で保有しています。そのため、両工場で生産されるフラッシュメモリの約60%が当社グループに割り当てられます。また、当社グループは両工場の管理・運営を行っており、高度な製造ノウハウを有しています。

四日市工場では2022年10月から第7製造棟が稼働し、北上工場では2025年9月に第2製造棟が稼働を開始しています。今後も拡大すると想定されるフラッシュメモリの需要に継続的に対応します。

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

フラッシュメモリ生産量世界シェア
（記憶容量ベース、2024年度）



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

四日市工場

(三重県四日市市)

四日市工場は1992年の設立以来、最先端のメモリ製品製造拠点として発展してきました。694,000m²の広大な敷地に6つの前工程の製造棟と1つの後工程（組立工程）の製造棟があります。2022年10月から第7製造棟が稼働しています。

6つの製造棟を統合する生産体制や、AIとビッグデータの活用により、生産効率を高めています。また、併設する研究・技術開発部門との緊密な連携で、新製品の開発から量産へのスムーズな移行を実現しています。



四日市工場

北上工場

(岩手県北上市)

北上工場はフラッシュメモリの需要拡大に対応するための量産拠点として、第1製造棟が2020年に、第2製造棟が2025年9月に稼働開始しました。今後も、需要の拡大に合わせて生産規模を拡大する予定です。量産に特化しており、歩留まりや生産性を高めています。四日市工場とデジタル技術を活用して連携し、そのノウハウを継承して高品質な製品を高い効率で生産することに貢献します。



北上工場

- 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

＞最先端のフラッシュメモリ工場

テクノロジー

パートナーシップ

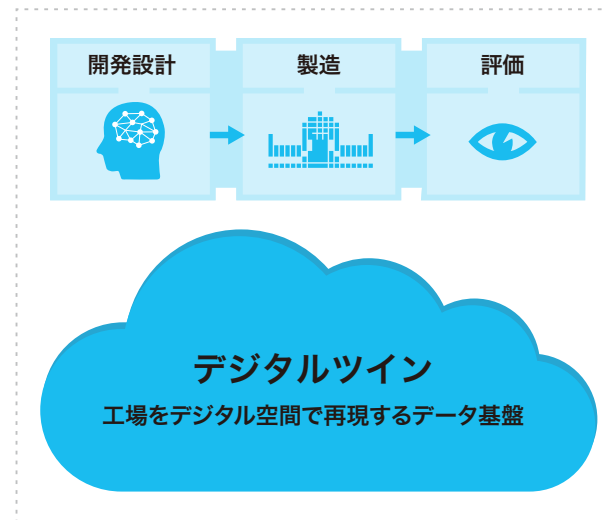
人材
- 5 ガバナンス
- 6 データセクション

スマートファクトリー

仮想空間に工場を再現する「デジタルツイン」

四日市工場と北上工場は、「デジタルツイン」を活用して高度に連携しています。両工場の製造装置やシステムから取得したデータを仮想空間にリアルタイムに再現し、膨大なデータをもとに最適化された条件を両工場の製造プロセスに適用するものです。これにより、両工場でのノウハウの共有が効果的に進み、高い生産性を実現しています。

デジタル工場



リアル工場



AIとビッグデータを駆使した品質管理

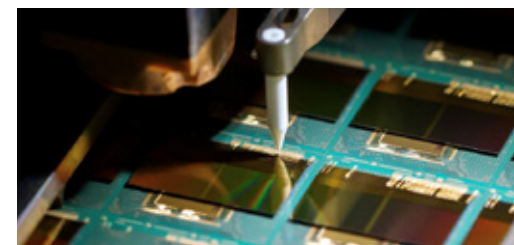
工場では製造装置や検査・計測装置から日々膨大な製造関連データが発生し、四日市工場ではその件数は約30億件にも上ります。これらのデータをリアルタイムでAIを活用して分析し、製品不具合の防止や、不良が発生した際の原因の自動推定などに活用しています。例えば、デバイスの品質検査において従来は技術者がウエハーの検査データを1枚ずつ見比べて不良の特徴を見極めて分類していたものを、AIを用いた高速な自動解析を実現することで99%の時間削減に成功しました。



天井走行式無人搬送車 (OHT: Overhead Hoist Transport)

組立工程の強化

当社グループは、半導体・SSDの組立工程の大半を海外の専門メーカーに製造委託することで生産効率を高めており、また、サプライチェーンの強化にも取り組んでいます。一方で、組立技術の高度化に対応するために、組立技術を開発し、四日市工場においても先端製品を中心に組み立てを行っています。



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

▶ 最先端のフラッシュメモリ工場

テクノロジー

パートナーシップ

人材

5 ガバナンス

6 データセクション

最先端のフラッシュメモリ工場 製造資本

事業継続のための備え

メモリ製品を社会に提供する事業を行うキオクシアグループにとって、製造拠点は事業継続の要です。当社グループは四日市工場、北上工場の国内2拠点を構え、BCM (Business Continuity Management：事業継続マネジメント) 体制のもとに工場の防災対策や有事の際の対応、早期復旧の体制づくりを推進しています。

例えば、地震対策としては、建物の揺れを吸収する免震構造を採用しています[※]。また、停電や瞬間的な電力低下（瞬低）からの重要設備保護のための装置を設置しています。

さらに、自然災害や地政学リスクなどを考慮し、調達取引先の複線化や部品の共通化・点数削減などによる強靱なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

※四日市工場においては2007年9月に竣工した第4製造棟以降、北上工場においては第1・第2製造棟共に採用。



工場の免震装置

持続可能な生産活動

環境配慮の取り組み

キオクシアグループの製造拠点では、持続可能性を考慮して、廃棄物削減・化学物質管理・排水の水質管理など、環境負荷に配慮した事業活動を推進しています。

当社グループでは、水資源有効利用のため、製造工場における取水量と排水量を抑制する取り組みを展開しており、製造プロセスで使用した水の一部を工場内で回収・再生し、再度利用しています。

気候変動への対応

当社グループの製造拠点では、温室効果ガス排出量の削減や再生可能エネルギーの活用を推進し、脱炭素社会の実現に貢献します。

ネットゼロ(2050年度までに)

当社グループは、2050年度までに事業活動に伴う温室効果ガス排出量（事業場からの直接排出（Scope1）、および購入エネルギー使用に起因する排出（Scope2））をネットゼロ（温室効果ガスの排出量と吸収・除去量を差し引きゼロ化）にするという目標を設定しています。また、当社は気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同を表明しています。

再生可能エネルギー利用率

100%

（2040年度までの目標）

目標達成に向け、工場内でのソーラーパネルの設置など、再生可能エネルギーの活用を拡大していきます。

PFC等ガス[※]除害装置設置率

100%

（2011年以降稼働の製造棟）

当社グループのウエハー製造工程では、温暖化係数が高いPFC等ガスを分解して排出する除害装置を2011年以降は対象設備(新規稼働)に100%設置しています。

※半導体製造時に使用する地球温暖化係数の高い代替フロンガス。当社グループの使用物質ではCF₄、C₆F₆、CHF₃、SF₆、NF₃、CH₂F₂、CH₃F、CH₄、N₂Oが対象。



四日市工場第5製造棟の太陽光発電システム



北上工場第1製造棟の太陽光発電システム

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

▶ 最先端のフラッシュメモリ工場

テクノロジー

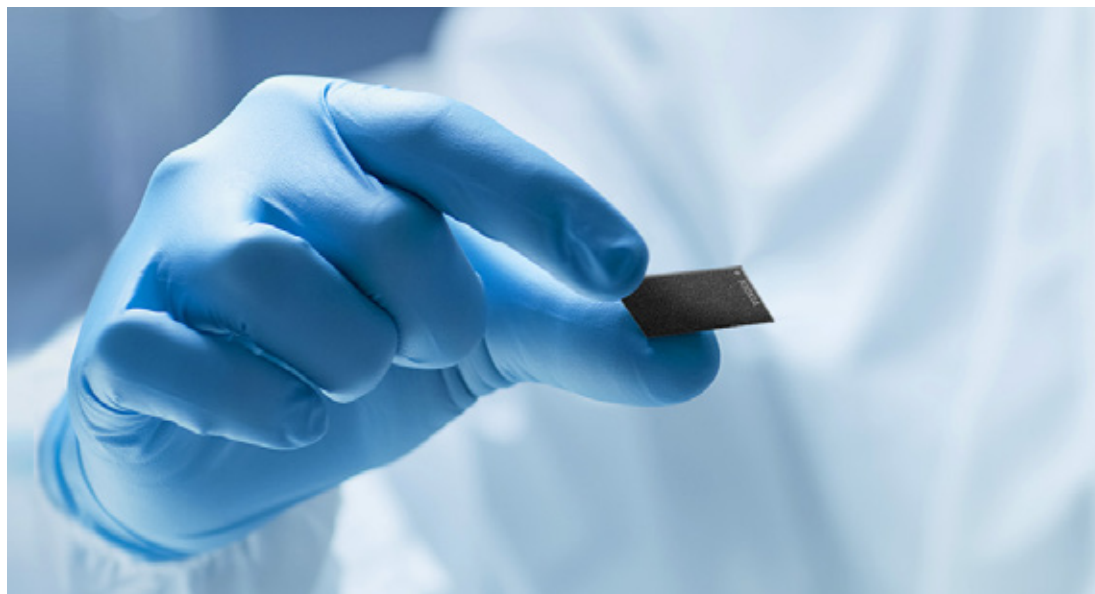
パートナーシップ

人材

5 ガバナンス

6 データセクション

テクノロジー 知的資本



特 徴

研究開発費
1,328億円
(2024年度)

登録特許数
14,000件超
(2024年12月時点、キオクシア(株))

NAND型フラッシュメモリの発明をはじめとした
数多くの「世界初」を創出

「記憶」のテクノロジーリーダーとして
高度で多様な研究・技術開発を推進

研究・技術開発の強みと方針

キオクシアグループは、NAND型フラッシュメモリの発明をはじめとする多くの「世界初」を積み重ね、社会にイノベーションを生み出すことに貢献してきました。

今後さらに高度化、多様化するニーズに応えるために、中長期的な成長を見据えた研究・技術開発への投資、体制整備を進めています。また、技術者の積極的な採用および育成・スキル強化（▶P.42）や、研究開発パートナーとの連携（▶P.39）で技術力を継続的に向上し、テクノロジーリーダーシップを堅持します。

既存領域、新規領域で市場ニーズに応え、ビジネスチャンスを拡大しテクノロジーリーダーシップを堅持します

「記憶」のテクノロジーをリードする先端技術の創出

持続的な研究開発投資

将来を見据えて、
成長分野に注力した
研究開発投資を継続します。

ハイレベルな技術者の採用・育成

最先端技術開発を担う
専門性の高い人材を獲得し、
ハイレベルな人材が活躍できる
仕組みをつくります。

パートナーとの連携

さまざまな分野の
研究開発パートナーと
シナジーを生み出し、
共に社会に価値を創造していきます。

環境認識

AIやDXなどデジタル技術の発展による
ニーズの高度化、多様化

市場拡大に伴う技術者の
人材獲得・スキル強化の必要性

半導体メモリ分野における
技術開発の難化・競争の激化

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

最先端のフラッシュメモリ工場

▶テクノロジー

パートナーシップ

人材

5 ガバナンス

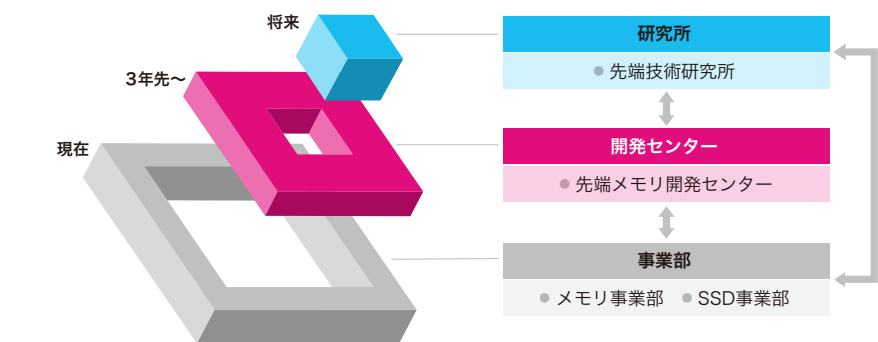
6 データセクション

研究・技術開発体制と拠点

キオクシアグループは「記憶」の技術で業界をリードする研究・技術開発体制を構築しています。さらに顧客やパートナーとの連携、産学連携でオープンイノベーションを推進し、技術革新に取り組んでいます。

当社グループは、長期的視点で将来技術を研究する研究所、製品への適用技術を開発する開発センター、製品を開発する事業部が連携した研究・技術開発体制で、「研究」を「製品」に結実します。

キオクシアグループの研究・技術開発体制



■ 先端技術研究所	AI技術とその応用を支える技術、新原理や新材料を駆使した大容量・高速メモリシステム技術、そして半導体メモリを低コストで製造するための新規プロセス技術などの研究開発を推進していきます。
■ 先端メモリ開発センター	3次元フラッシュメモリ「BiCS FLASH™」の研究開発と量産化の橋渡しを行っています。
■ メモリ事業部・SSD事業部	高度化、多様化するニーズに対応するメモリ・SSD製品の企画、開発、マーケティングを担います。

キオクシア（株）の研究・技術開発は、横浜テクノロジーキャンパス（横浜市栄区）や四日市工場にあるメモリ開発センター（三重県四日市市）などで行っています。横浜テクノロジーキャンパスはメモリ・SSDの研究開発から企画、設計、開発、評価を担います。新子安テクノロジーフ

ロント（横浜市神奈川区）は先端研究用のクリーンルームを備え、新材料や新プロセス、デバイスを中心とした幅広い研究に取り組んでいます。メモリ開発センターは四日市工場のクリーンルームを利用した研究開発も行っています。

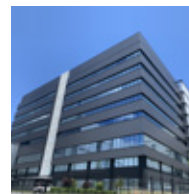
また、海外の研究・技術開発の拠点は、先端技術へ迅速にアクセスし、市場・お客様ニーズへ柔軟に対応するため、先進的なIT企業が数多く所在する国・地域にあります。



横浜テクノロジーキャンパス
Flagship棟



新子安テクノロジーフロント



メモリ開発センター

知的財産の取り組み

当社グループは、自社の知的財産を適切に保護し、活用するとともに、第三者の正当な知的財産権を尊重しています。キオクシア（株）は、2024年12月時点で、全世界で14,000件を超える登録特許を保有しています。

TOPICS

第14回「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター2025」を受賞

キオクシア（株）は、英国クラリベイト社が保有する特許データをもとに同社が独自に知財・特許動向を分析し、世界で最も革新的な企業・機関を選出し表彰する「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2025」を受賞しました。当社は今回で4年連続の受賞となります。

当社グループは、知的財産の保護と有効活用により、事業の競争力強化に向けた取り組みを積極的に展開していきます。

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

最先端のフラッシュメモリ工場

＞テクノロジー

パートナーシップ

人材

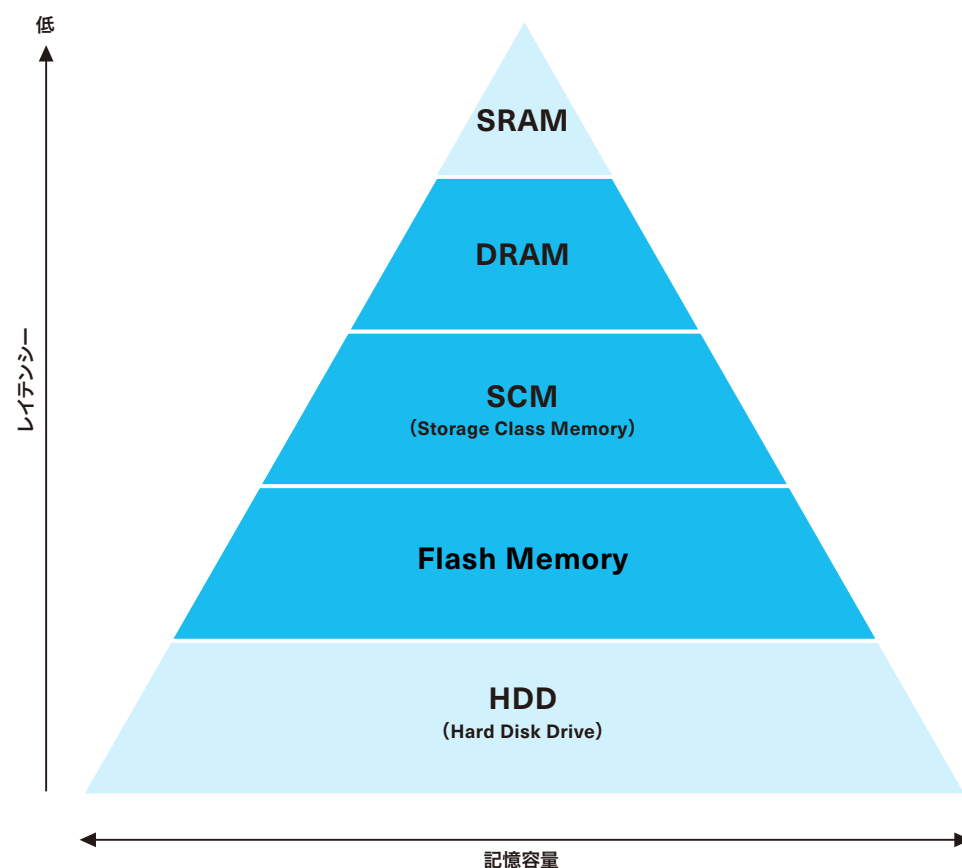
5 ガバナンス

6 データセクション

最近の研究・技術開発成果

キオクシアグループは、生成AIの発展をはじめ急速に変化するデジタル社会に不可欠となる半導体メモリの研究・技術開発に注力しています。3次元フラッシュメモリ技術「BiCS FLASH™」に加え、新しいコンセプトの半導体メモリなど多種多様な分野における研究・技術開発を進め、将来のコンピューター、ストレージシステムにおける半導体メモリの大容量化、高性能化、高付

加価値化へのニーズに応えることを目指しています。その研究成果を半導体分野の主要な国際会議であるIEDM (International Electron Devices Meeting) 2024やISSCC (International Solid-State Circuits Conference) 2025などにおいて発表しました。



酸化物半導体を用いたDRAM技術 (OCTRAM)

- 従来とは異なる材料・構造である縦型の酸化物半導体 (InGaZnO) トランジスタを採用
- 大規模メインメモリが搭載されるサーバーやIoT製品などの低消費電力化を実現する可能性
- 4F2レイアウト※を採用しメモリセルアレイ密度の向上が可能

※設計ルールに対するメモリセルの大きさを表し、現在のDRAMの主流の設計である6F2レイアウトと比較して、理論上、メモリセルアレイの密度が1.5倍向上します。

大容量クロスポイント型MRAM技術

- DRAMよりも大容量、NANDよりも高速の性能を持つSCM (ストレージクラスメモリ) の一つ
- MRAMとして過去最小のセルサイズにおいて、セルの読み出し、書き込み動作を実現

水平セル積層構造の3次元フラッシュメモリ技術

- NAND型セルを従来の垂直方向ではなく水平方向に配置し積層した新しい構造
- さらなるフラッシュメモリの大容量化を実現する技術

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

最先端のフラッシュメモリ工場

テクノロジー

パートナーシップ

人材

5 ガバナンス

6 データセクション

技術統括責任者メッセージ

メモリの技術を軸に、時流を捉えた研究・技術開発で
テクノロジーリーダーシップを堅持します

キオクシアグループは1987年のNAND型フラッシュメモリの発明以来、大容量、高性能など高度化する市場ニーズに応えてきました。2007年に世界に先駆けて発表した3次元構造のフラッシュメモリ「BiCS FLASH™」は、スマートフォンやデータセンターなどに搭載され、その用途を広げています。

近年は生成AIの発展で、ストレージへの要求はさらに高度化、多様化しています。3次元フラッシュメモリはメモリセルの積層数を増やすことで大容量化を狙いますが、一方で、高積層化により製造コストは大幅に増え、製造工期は長くなります。当社グループは積層数を増やす方法以外にも、平面方向にメモリセルを縮小する技術やCBA技術（▶P.21）などを導入することで、大容量化とコストの両立を図っています。また、積層数が1,000層を超えるとさらにコストが高くなるため、メモリセルを水平方向に配置する新しい構造（▶P.37）などの研究・技術開発も進めています。この技術は2030年代初めの導入を目指します。

当社グループは、将来のコンピューター、ストレージシステムでのニーズに応えるため、新しいコンセプトの半導体メモ

リやストレージの開発も推進しています。例えば、酸化物半導体を用いた「OCTRAM」技術はより低消費電力、大容量DRAMの実現が期待でき、2030年代前半の実用化を目指して研究・技術開発を進めています。また、消費電力を抑えながら高速に大容量のデータを処理できる、DRAMよりも容量が大きく、NANDよりも高速な性能を持つSCM（ストレージクラスメモリ）（▶P.37）や、生成AIの進化に貢献する、より高速、低消費電力を目指すストレージ・SSDなどの研究・技術開発も行っています。

研究・技術開発においては、新技術や難度の高い技術に取り組みながら、開発スピードの向上や、消費電力の削減などサステナビリティも考慮する必要があります。当社グループは、フラッシュメモリの技術を軸としながらも、多種多様な分野における研究・技術開発を加速するため、人材の多様化や研究開発パートナーとの協業、AIの活用などさまざまな取り組みによって、ますます高度化する研究開発テーマに挑んでいきます。培ってきたメモリの技術をさらに発展させ、市場の課題を先取りし、時代の先を見据えた研究・技術開発を進めていきます。

キオクシア株式会社
常務執行役員
（技術統括責任者）

宮島 秀史

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

最先端のフラッシュメモリ工場

▶テクノロジー

パートナーシップ

人材

5 ガバナンス

6 データセクション

パートナーシップ 社会関係資本



強みと取り組み

キオクシアグループは、顧客、研究開発パートナー、調達取引先などと強固な関係を構築しています。この強力なパートナーシップをさらに発展させ、社会ニーズを先取りした製品・サービスを実現し、高品質な製品を安定的に供給し、持続的に社会に価値を提供していくことを目指します。

顧客	研究開発パートナー	調達取引先
グローバルな営業・技術サポート・サプライチェーン体制を構築し、世界各地の顧客と共に、新たな価値を創出します。	国内外の技術団体、大学・研究機関、他企業などと連携して幅広く最先端の知見やアイデアを取り入れ、さらなる製品・技術の進化を目指します。	装置メーカー、材料メーカーなどとの共創で強靱なサプライチェーンを構築して高品質な製品を安定供給し、新しい製造技術の創出で競争力を強化します。

特 徴
9 の国・地域で 事業を展開
グローバルな市場ニーズにタイムリーに対応
データセンター、スマートフォン、PC分野の リーディングカンパニーとの強固な関係を構築
調達取引先や研究開発パートナーと連携し 安定的に製品・サービスを提供、イノベーションを創出

グローバルな事業展開

当社グループは9の国・地域に拠点をもち、グローバルに事業を展開しています。米国、欧州、アジアに販売・顧客サポートの拠点を構えており、多くの顧客と強固な関係を構築しています。



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

最先端のフラッシュメモリ工場

テクノロジー

> パートナーシップ

人材

5 ガバナンス

6 データセクション

パートナーとの共創と対話

キオクシアグループは、データセンター、スマートフォン、PC分野のリーディングカンパニーと強固な関係を構築し、対話を深めています。また、生成AIや市場の今後のさらなる発展を見据えて、次世代のデータセンター技術の共同開発に取り組むなど、業界を超えたパートナーとのコラボレーションで社会に新たな価値を提供します。

TOPICS

共同開発の取り組み

次世代グリーンデータセンター技術開発

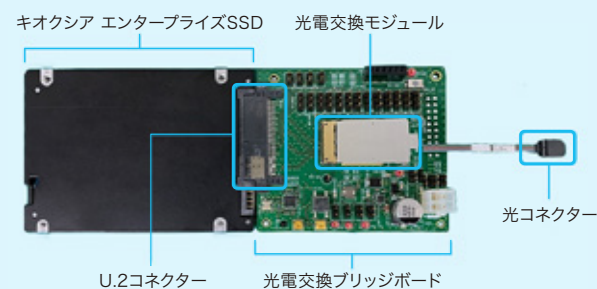
キオクシア(株)は、NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)の助成事業である「グリーンイノベーション基金事業/次世代デジタルインフラの構築における「次世代グリーンデータセンター技術開発」(JPNP21029)に、富士通(株)、1FINITY(株)、アイオーコア(株)、古河ファイテルオプティカルコンポーネンツ(株)、京セラ(株)、日本電気(株)と共に取り組んでいます。各社は分担して、データセンターの省エネルギー化・大容量化・低遅延化を実現する技術開発に取り組んでおり、これらの技術の適用に

より、研究開発開始時点のデータセンターと比較して、40%以上の省エネルギー化等の実現を目標としています。

キオクシア(株)は、光インターフェースに対応した「広帯域SSD」の開発を担当し、PCIe® 5.0に対応するプロトタイプによる動作を確認しました。

今後も次世代グリーンデータセンターの実現に向けて、生成AIをはじめとする大量のデータの高速処理を必要とする先進的なアプリケーションへの適合性を高める技術の開発とともに、将来の社会実装に向けた実証試験(PoC)への適用を進めていきます。

※PCIeはPCI-SIGの登録商標です。



パートナーとの対話

展示会でのコミュニケーション活動

当社グループは、顧客などのパートナーに最新製品・サービス、技術力を身近に感じていただき、対話を深めるためにさまざまなイベント・展示会に出展しています。

例えば、2024年8月に米国サンタクララにて開催された、フラッシュメモリとストレージの未来に焦点を当てた世界最大のイベント「the Future of Memory and Storage (FMS)」に出展し、第8世代BiCS FLASH™技術を適用した2Tb QLC製品、AIサーバー向けのNVMe™ SSDなどを紹介しました。FMSでは当社グループのSSD向けRAIDオフロード技術が「Best of Show Award」を受賞、3次元フラッ

シュメモリの開発に貢献した当社グループの従業員が「Lifetime Achievement Award」を受賞するなど、フラッシュメモリ技術の継続的な開発におけるリーダーシップが評価されています。

また、AIやデータセンター分野のリーディングカンパニーが開催する「NVIDIA GTC」「Dell Technologies World」「HPE Discover」などのカンファレンスにも出展し、AIソリューションにおける高性能ストレージの重要な役割をアピールしました。今後も顧客との対話を継続し、フラッシュメモリ業界での当社グループの存在感を高めていきます。



FMS 2024会場入り口の横断幕

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

最先端のフラッシュメモリ工場

テクノロジー

＞パートナーシップ

人材

5 ガバナンス

6 データセクション

 人材 人的資本

強みと方針

キオクシアグループでは、多様なバックグラウンドを持つ人材が、研究・技術開発、生産、マーケティング・販売、管理などのさまざまな分野で活躍しています。1987年のNAND型フラッシュメモリの発明以来、これまで、数多くの世界初を生み出し、イノベーションを起こしてきました。

近年、人材の流動化やキャリアの多様化が進み、さらに、国内では少子高齢化の影響もあり、人材を取り巻く環境が大きく変化しています。一方で、フラッシュメモリの市場は拡大を続けており、かつ、市場変化や技術革新が速いという特徴があります。そのため、当社グループは、人材を積極的に採用・育成し、これまで培ってきた技術・技能を踏まえて、さらに新しい価値を生み出し、企業価値を向上するための仕組みづくりに取り組んでいます。加えて、多様な人材が能力を発揮することで、シナジーを生み出し、社会に価値を提供することを目指します。

特 徴

従業員数 15,261 名 (2025年4月末時点、キオクシアグループ)	新卒採用数 215 名 (2025年4月1日入社、 キオクシア(株)および国内グループ会社)
---	--

キャリア採用従業員比率 18.6 % (2024年度、対採用者数、キオクシア(株))	女性役職者数 101 名 (2025年3月末時点、キオクシア(株)、 女性活躍推進法の規定に基づき算出)
---	--

キオクシアグループのミッション・ビジョンのもとに、
持続的な事業の発展を支える人材

業界をリードする技術力や、高度で多様な専門性を持つ人材

多岐にわたるパートナーと共に社会に価値を創る人材



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

最先端のフラッシュメモリ工場

テクノロジー

パートナーシップ

> **人材**

5 ガバナンス

6 データセクション

採用と育成

キオクシアグループでは、製品・サービスの市場ニーズの高まりや用途の拡大、技術の高度化・多様化に対応するため、多様な人材を積極的に採用・育成しています。

キオクシア（株）では、人材の育成と活用をより推進するため、教育委員会を設置し、事業計画に基づき、年度ごとに社内の教育実績をチェックし、改善提案や次年度の方針を審議しています。2024年度の教育委員会では、マネジメント教育の強化や、DX教育の全社展開などについて審議しました。

また、従業員一人ひとりが能力を発揮できる仕組みづくりに取り組んでいます。具体的には、人事評価制度の見直しや在宅勤務の制度化、年齢による役職定年の廃止を行いました。

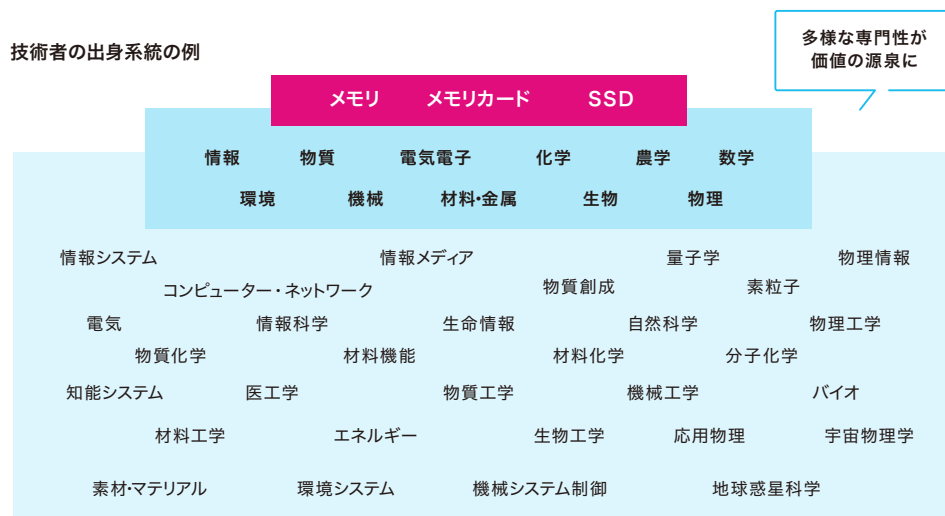
新卒採用、キャリア採用者数(キオクシア(株))

	2022年度	2023年度	2024年度
新卒採用者数 ^{※1}	401	511	276
キャリア採用者数 ^{※2}	282	25	63

※1 各年度の高卒・高専卒・大卒・大学院修了の定期採用者数(4月1日入社)

※2 各年度のキャリア採用者数

技術者の出身系統の例



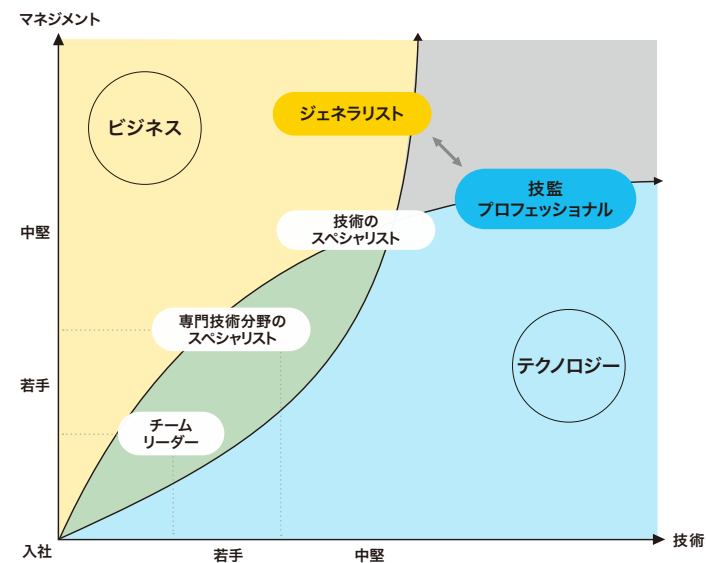
技術者育成

キオクシアグループは、高度化する技術ニーズに応えるため、技術者の育成に取り組んでいます。国内グループ[※]の新入社員に必要な素養を高めるための基礎研修を行い、入社2年目以降には開発に必要な専門技術講座を提供し、各職場ではメンターのもと、OJTや各種研修・教育を行っています。さらに、技術者として自発的にキャリアを形成できるよう、必要な学習を促進する職場環境づくりに取り組んでいます。技術者には、ビジネスと技術をつなげるジェネラリストへの道と、技術と技術をつなげ新たな価値を生み出すプロフェッショナルへの道があります。

また、研究開発と製品開発プロセスにおける高度な専門知識やノウハウについても、当社グループにおけるプロフェッショナルの最高位役職である技監により、次世代への技術伝承が行われています。

※キオクシア(株)および国内グループ会社

技術者育成



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

最先端のフラッシュメモリ工場

テクノロジー

パートナーシップ

> 人材

5 ガバナンス

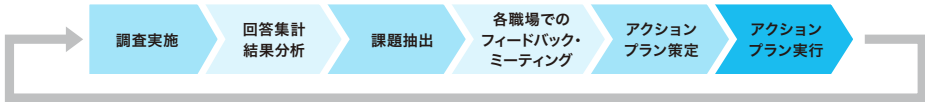
6 データセクション

従業員エンゲージメント

キオクシアグループでは、従業員を対象としたエンゲージメントサーベイを定期的を実施し、課題を把握した上で、その解決に向けた施策に取り組んでいます。

2024年度に実施した調査では、キオクシアグループ全体の88%の従業員から回答があり、分析の結果、会社の将来像や経営判断の背景などを従業員に伝えることが重要であると考え、対策として、経営幹部と従業員の対話集会を複数回にわたり行いました。今後もコミュニケーションのいっそうの改善を図ることにより、従業員エンゲージメントを高め、企業価値向上につなげていきます。

従業員エンゲージメント調査の実施サイクル



健康と安全

キオクシアグループでは、従業員一人ひとりの活力や心身の健康増進が事業活動を支える重要な基盤と考え、従業員や事業活動にかかわるすべての人々が安全で快適に働ける環境づくりに努めています。

当社グループは、製造・研究開発の事業場を中心に、労働安全衛生マネジメントシステム（ISO 45001：2018規格）認証を取得しています。このシステムに基づき、リスクアセスメントによる安全健康リスクの低減、および法令遵守の確認を継続的に行い、安全健康管理の可視化を進めています。

また、キオクシアホールディングス（株）およびキオクシア（株）は、経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人認定制度」において、「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に、2024年に続き2年連続で認定されました。2023年に「キオクシアグループ 健康経営宣言」を策定し、従業員向けの健康施策を健康投資^{※1}として位置づけ、「健康経営[®]」の実践に取り組んでいます。

※健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。
※1 健康投資：健康経営の考え方に基づいた具体的な取り組みのこと。



多様性の推進

グローバルな事業環境のもと、拡大・高度化・多様化する市場ニーズに応えていくには、人種、宗教、性別、国籍、障がいの有無、年齢、性的指向、性自認、性表現などにかかわらず、すべての従業員が個性・能力を発揮し活躍できる環境・風土を醸成することが不可欠です。キオクシアグループは、多様な人材がそれぞれの個性・能力を最大限に発揮するための機会や環境づくり、風土醸成に取り組めます。

中でも、女性従業員の活躍は注力すべき重要なテーマの一つと位置づけ、キオクシア（株）では以下の目標を定めています。

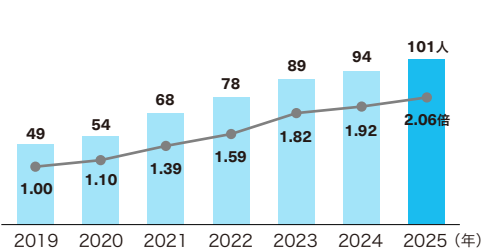
- 女性役職者数：2019年度の2倍（2025年度までに）
- 新卒採用に占める女性の比率：事務系45%以上、技術系15%以上

これらの目標は、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画にも定め、さまざまな施策を推進しています。

2025年6月時点では、女性役職者数と新卒採用に占める女性の比率（事務系）は目標を達成しています。また、男性の育児休職の取得も推進しており、2024年度のキオクシア（株）の男性の育児休職取得率は54.3%です。

キオクシア（株）における女性役職者育成・女性新卒採用の実績^{※1}

女性役職者数の推移^{※1}



※1 対象はキオクシア（株）における各年3月末時点の女性役職者（課長クラス以上）、キオクシアホールディングス（株）への出向者を含みます（中期目標の基準年として設定した2019年実績比）。2025年より、女性活躍推進法の規定に基づき算出し、出向者については、グループ内他社への出向者を含み、グループ外他社への出向者および他社からの出向者を除いています。従来算出方法での女性役職者数の2025年実績は100人でした。

新卒採用者^{※2}に占める女性の比率^{※3}

	事務系	技術系
2020年度	25.0%	14.4%
2021年度	60.0%	11.5%
2022年度	53.3%	13.2%
2023年度	37.5%	8.7%
2024年度	30.4%	9.7%
2025年度	71.4%	14.3%

※2 大卒・大学院修了が対象です。
※3 キオクシア（株）における大卒・大学院修了の正規従業員の年度別入社実績です。なお、キオクシアホールディングス（株）は新卒採用を行っていません。

人事総務部長メッセージ

多様なバックグラウンドを持つ人材が
働くことを誇りに思う会社に

人材が支えるキオクシアグループの持続的成長

人材はキオクシアグループの競争力の源泉で、事業が持続的に発展するために必要不可欠な経営資本です。フラッシュメモリの市場が拡大し、技術が高度化・多様化する中、当社グループは、優秀な人材を採用し、育て、一人ひとりが力を発揮するための仕組みづくりに注力しています。例えば、将来の就職先としてキオクシアに関心を持っていただくために、幅広い年代の学生に向けて、半導体メモリの理解やキオクシアの認知を広げる活動を行っています。従業員向けには、キャリア形成に必要なスキルを身につけ、自分らしく働くことができるよう、さまざまな教育・研修制度を整えるとともに、人事制度の見直しや在宅勤務の制度化などを行いました。さらに、教育委員会では、従業員が専門性を高め、能力を発揮するための施策について経営幹部が関連に議論し、仕組みづくりを進めています。

多様なバックグラウンドを持つ人材が
活躍する組織・風土づくり

社会が急速に変化し、お客様のニーズが多様化する中で、当社の競争力を高めるためには、多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍できる組織・風土づくりが重要であると考えて

います。具体的には、多様な人材がシナジーを発揮するためのマネジメント力の強化や、『記憶』で世界をおもしろくするというミッションのもとに「製品・サービスにより新しい価値を生み出す」という意思統一が重要です。その実現に向け、従業員エンゲージメント調査から抽出された課題の一つである「経営幹部と従業員の距離」を縮めるため、経営幹部とさまざまな階層・職種の従業員が対話する機会を増やしています。また、多様性を推進する活動の中では、女性活躍推進のための施策に特に重点を置いています。当社グループには、役職を問わず、互いに「〇〇さん」と呼び合い、共通の目的に向かって自由に意見を出し合い、部門を超え一体となって取り組む風土があります。今後はさらに、多様な人材が切磋琢磨することで人的資本を高め、企業価値を持続的に向上する組織を創っていきます。

従業員の活躍の基盤となる健康経営に取り組む

従業員一人ひとりの活力や心身の健康は、事業活動を行う上で重要な基盤であると考えています。当社グループでは従業員が安全かつ快適に働ける職場づくりのため、健康経営の実践に積極的に取り組んでいます。

今後も健康と安全を第一に、従業員が自らの成長を感じ、誇りを持って働ける会社を目指していきます。

キオクシアホールディングス株式会社
常務執行役員
(人事総務部長)

沖代 恭太

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

最先端のフラッシュメモリ工場

テクノロジー

パートナーシップ

> **人材**

5 ガバナンス

6 データセクション

5

ガバナンス

46 コーポレート・ガバナンス

51 リスクマネジメント・コンプライアンス

52 サステナビリティ・マネジメント

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

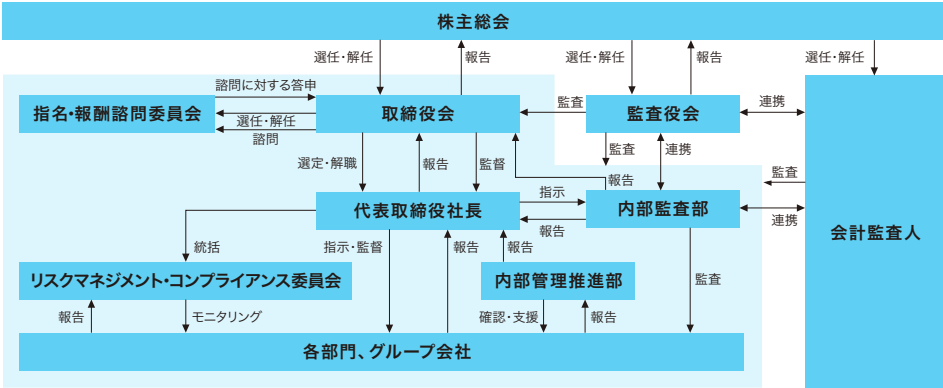
コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

キオクシアグループのガバナンスは、当社グループとしての内部統制システム構築により経営の透明性および効率性を高め、リスク管理および法令遵守を徹底し、かつ監督から執行の現場までの連携を通じた経営スピードの加速化により、世界で最大級のフラッシュメモリ専門プレイヤーとしての持続的な企業価値向上実現を目的としております。また、株主、投資家に対しては、適切な情報開示と建設的な対話を行うことにより、その権利および平等性の確保に努めるとともに、従業員、顧客、取引先、債権者および地域社会等の当社に係るすべてのステークホルダーに対しても相互に資する為に同様の情報開示および対話を通じた適切な協働を進めるべく、当社グループのガバナンス体制の維持、向上を進めていきます。

コーポレート・ガバナンス体制 (2025年8月8日現在)

当社は、監査役会設置会社であり、監査役により取締役の職務執行を監査するコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。当社は、経営と執行を分離し、取締役会は、執行役員の選任を含む重要な業務執行の決定により経営全般に対する監督機能を有し、監査役会が、執行、経営に対して適法性、妥当性の監査を行うことにより、持続的な企業価値の向上を実現できると考えています。



取締役会

取締役会は、取締役6名（うち社外取締役2名）から構成されています。また、経営責任の明確化および経営環境の変化への迅速な対応を目的として、取締役の任期を1年としています。当社におけるコーポレート・ガバナンスの主体は取締役会であり、経営の監督機能と執行機能の分離を明確にするため、当社取締役会において委任を受けた執行役員が担当分野の業務を執行しています。

代表取締役社長

代表取締役社長は社長執行役員であり、当社の重要事項についての意思決定を行うとともに、当社および当社グループ会社の経営資源を最適運用することにより相乗効果を発揮させ、当社の事業を遂行する責任を株主に対して負っています。また、代表取締役社長はリスクマネジメント・コンプライアンスを統括するとともに自らの責任として推進しています。

執行役員

執行役員は、10名（社長執行役員1名、会長執行役員1名、副社長執行役員3名、専務執行役員1名、常務執行役員3名、執行役員1名）を選任しております。

監査役会

監査役会は、監査役3名（うち社外監査役2名）から構成されています。これら監査役から構成される監査役会は、会計監査人および内部監査部と連携し、経営の健全性確保に努めています。

任意の指名・報酬諮問委員会の活用

当社は、取締役会の諮問機関として、任意の指名・報酬諮問委員会を設置しております（2024年11月22日付で設置）。本委員会は、取締役である委員3名以上で構成し、その過半数は東京証券取引所の定めに基づき独立役員として指定した者（以下「独立役員」という。）から選定し、委員長は、指名・報酬諮問委員会の決議によって独立役員である委員の中から選定します。そして本委員会は、取締役の選解任の方針および基準、および代表取締役、社長執行役員および会長執行役員の選解任の方針を含む指名等に関する事項、並びに取締役会に付議する取締役および社長執行役員、会長執行役員の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針の原案等を含む報酬等に関する事項を中心に審議し、取締役会に対して答申します。当社は、これらの仕組みを通じて、取締役等の指名・報酬等に関する手続の公平性、透明性、客観性を強化し、当社のコーポレート・ガバナンスの充実を図っております。

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

➤ **コーポレート・ガバナンス**

リスクマネジメント・コンプライアンス

サステナビリティ・マネジメント

6 データセクション

コーポレート・ガバナンス

役員一覧 (2025年10月1日現在)

取締役



早坂 伸夫

代表取締役社長

重要な兼職の状況
キオクシア株式会社
代表取締役社長 社長執行役員



Stacy J. Smith

取締役

重要な兼職の状況
キオクシア株式会社
取締役 会長執行役員
Autodesk Inc. 取締役会長
Intel Corporation 取締役



杉本 勇次

取締役

重要な兼職の状況
ペインキャピタル・ジャパン・LLC
日本代表・アジア太平洋地域責任者



末包 昌司

取締役

重要な兼職の状況
ペインキャピタル・ジャパン・LLC
パートナー・日本プライベート・
エクイティ共同責任者



鈴木 洋

社外取締役

重要な兼職の状況
該当なし



Michael R. Splinter

社外取締役

重要な兼職の状況
Nasdaq, Inc.
Lead Independent Director
Taiwan Semiconductor
Manufacturing Co., Ltd. Director
Tigo Energy, Inc. Director

監査役

森田 功

社外監査役 (常勤)

重要な兼職の状況
キオクシア株式会社 監査役
日本電波工業株式会社 社外監査役

畑野 耕逸

社外監査役 (非常勤)

中浜 俊介

監査役 (非常勤)

重要な兼職の状況
ペインキャピタル・ジャパン・LLC パートナー

執行役員

早坂 伸夫

社長執行役員

Stacy J. Smith

会長執行役員

太田 裕雄

副社長執行役員

河村 芳彦

副社長執行役員

渡辺 友治

副社長執行役員

花澤 秀樹

専務執行役員 (財務統括責任者)

沖代 恭太

常務執行役員 (人事総務部長)

矢口 潤一郎

常務執行役員 (戦略統括責任者)

川端 利明

執行役員 (情報セキュリティ統括責任者)

安富 佳代子

執行役員 (法務部長)

- 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

＜コーポレート・ガバナンス＞
リスクマネジメント・コンプライアンス
サステナビリティ・マネジメント
- 6 データセクション

コーポレート・ガバナンス

スキルマトリックス

各取締役が任意の指名・報酬諮問委員会および取締役会において定めた、
以下のスキルを発揮することにより、中長期的な利益の拡大と継続的な企業価値の向上を実現します。

	早坂 伸夫	Stacy J. Smith	杉本 勇次	末包 昌司	鈴木 洋	Michael R. Splinter
取締役就任年月	2019年7月	2019年3月	2019年3月	2024年8月	2019年3月	2020年6月
取締役会出席状況（2024年度）	19／20回	20／20回	20／20回	14／14回	20／20回	18／20回
選任の理由	入社以来、研究開発業務に従事し、長年にわたり当社グループの技術開発部門を統括、牽引し、2020年1月に代表取締役社長に就任して以降は、経営者として当社グループの持続的な成長、企業価値の向上に向けた施策を主導してきました。このように、当社グループにおける豊富な業務経験と経営全般に関する知見を有していることから、取締役に選任しています。	Intel社においてCFOを務め、高度な財務知識と半導体業界における豊富な経験を有しています。グローバル企業として当社が躍進していくためには、同氏の高度な専門性、半導体業界に対する知見およびグローバル企業の経営経験に基づいた助言・提言などが不可欠なため、取締役に選任しています。	投資ファンドの日本代表・アジア太平洋地域責任者としてこれまで数多くの企業経営に携わっており、企業経営に関する豊富な知見を有しています。その経験と知見に基づき、当社の経営に対して有益な助言・監督を行うことが期待できるため、取締役に選任しています。	投資ファンドのパートナーとしてこれまで数多くの企業経営に携わっており、企業経営に関する豊富な知見を有しています。その経験と知見に基づき、当社の経営に対して有益な助言・監督を行うことが期待できるため、取締役に選任しています。	HOYA株式会社の取締役兼代表執行役最高経営責任者を長年務めるなど、経営者として経営戦略およびグローバル経営に関する豊富な知見を有すると共に、半導体業界における専門的な知見も有しています。その知見を当社の経営に活かすとともに、独立した立場から当社の経営を監督することが期待できるため、社外取締役に選任しています。	海外の上場会社でグローバル企業の経営者陣を長年務め、半導体業界において国際事業に豊富な経験を有していることに加えて、NASDAQ社の会長を務め、上場会社を監督する側の知見を有しています。当社の基本戦略の審議への有益な貢献および独立した立場から当社の経営を監督することが期待できるため、社外取締役に選任しています。
スキル	研究開発	✓	✓			✓
	サプライチェーンマネジメント（調達・ロジ）	✓	✓		✓	
	グローバル	✓	✓	✓	✓	✓
	ファイナンス・資本政策	✓	✓	✓	✓	
	M&A／他社とのアライアンス	✓	✓	✓	✓	✓
	半導体関連（素材・装置メーカーを含む）	✓	✓		✓	✓
	IT／DX／情報セキュリティ		✓		✓	
	キャピタルマーケット・インサイト		✓	✓		✓
	グローバル・インテリジェンス	✓	✓	✓		✓
	製造・生産オペレーション	✓	✓	✓	✓	✓
	営業・マーケティング		✓	✓		✓
	企業経営（執行）	✓	✓	✓	✓	✓
	人材マネジメント	✓	✓	✓	✓	✓
	財務・会計		✓	✓	✓	
	企業法務・コンプライアンス					✓
	ガバナンス（監督）		✓	✓	✓	✓
	企業戦略	✓	✓	✓	✓	✓

（注）表中の✓印は、当該取締役のすべての知識・経験・専門性を表すものではありません。

- 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

＜コーポレート・ガバナンス＞

リスクマネジメント・コンプライアンス

サステナビリティ・マネジメント

6データセクション

社外取締役メッセージ

高い技術力と
迅速な意思決定で
さらなる事業成長を

東芝グループより独立して以来、独立社外取締役を務めさせていただいておりますが、上場を機に今後ますますガバナンスの重要性和長期株主価値向上への責務を認識しております。現状でも独立社外取締役がある一定の発言力と事業運営への影響力を発揮しておりますが、まだ現状の取締役会の構成は必ずしもあるべき姿とは言えず、今後、取締役会の独立性や多様化に取り組む必要があると考えております。

半導体のビジネスは、競合他社の先を行く継続した技術開発と安定した高歩留まりを達成できる製造体制が、何よりも重要な要素だと考えています。微細化や積層化などへのとどまることのない要求に応えていかなければ、この事業の成長はないと考えています。柔軟な思考、細部へのこだわり、そして迅速な意思決定をとおして事業の強靱化を進めていければ、このフラッシュメモリ業界でのトップシェアを成し遂げられる会社だと信じております。



鈴木 洋
社外取締役
指名・報酬諮問委員会
委員長

先端技術と高性能な製品が
キオクシアグループの持続的な成長を
揺るがないものにする

私は、キオクシアグループの高い半導体技術を評価しています。同社は最先端の「BiCS FLASH™」技術を活用し、性能と価格を両立する製品を顧客に提供し、グローバルなフラッシュメモリ市場において競争力を高めています。今後も次世代技術への継続的な投資による事業成長と、グローバルな市場の中での地位をさらに高めていくことを期待しています。

キオクシアグループにとって、AI活用の爆発的な広がりは好機です。AI基盤を支えるデータセンターが続々と建設される中、同社は、信頼性が高く、コスト効率に優れるストレージを提供するサプライヤーとしての重要な役割を担います。昨年12月の東京証券取引所への上場により、活発な資本市場で成長資金を調達する新たな機会を得ることができました。将来にわたるキオクシアグループの絶え間ないイノベーションと、持続的な成長を期待しています。



Michael R. Splinter
社外取締役
指名・報酬諮問委員会
委員

2024年度の主な社外役員の活動状況

社外役員に期待される役割に関して行った職務の概要	
取締役 鈴木 洋	広範囲にわたる製造業に関する知見に基づく発言を行っています。 また、取締役間の問題意識の共有化等を目的とした会議体（取締役カウンスル）での積極的な発言や指名・報酬諮問委員会の委員長としての役割を通じ、社外取締役としての職責を果たしています。
取締役 Michael R. Splinter	半導体業界における国際事業の豊富な経験・知見に基づく発言を行っています。 また、取締役カウンスルでの積極的な発言や指名・報酬諮問委員会の委員としての役割を通じ、社外取締役としての責務を果たしています。
監査役 森田 功	メモリ・ストレージの知見や経営に関する豊富な知見を活かし、主にガバナンスの健全性確認の観点から発言を行っています。
監査役 畑野 耕逸	人事総務分野に関する高い知見を活かし、主にガバナンスの健全性確認の観点からの発言を行っています。

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

＜コーポレート・ガバナンス＞

リスクマネジメント・コンプライアンス

サステナビリティ・マネジメント

6

データセクション

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

基本方針

当社は、コーポレート・ガバナンスに関する基本方針に基づき、持続的な企業価値の向上を実現するため、また、業務執行・経営監督の機能に応じて、それぞれが適切に発揮されるよう、役員報酬制度を定めています。また、本役員報酬制度は当社の事業成長・市場環境等を踏まえて定期的にアップデートします。

報酬の内容

勤務継続型株式報酬制度および業績連動型株式報酬制度の導入につき2025年6月27日に開催された第7期定時株主総会にて承認されました。詳しくは2025年3月期有価証券報告書「(ご参考) 2025年以降における役員報酬制度の見直し」をご覧ください。

有価証券報告書・半期報告書 | キオクシアホールディングス株式会社

報酬水準の考え方

当社ビジネスを牽引する優秀な経営人材のアトラクションおよびリテンションを目的に、グローバル企業として適切な報酬競争力を備えるよう設計します。具体的には、半導体またはその関連業界における国内外のグローバル企業の報酬水準を参考に決定します。

報酬の構成

執行役員を兼務する取締役の報酬は、中長期の業績および企業価値向上に対する責任を負う観点から、以下で構成されます。

「固定報酬」：担うべき機能・役割等に応じて支給する金銭報酬

「業績連動報酬」：各事業年度の業績目標達成度に応じて支給する業績連動型の金銭報酬

「勤務継続型株式報酬」：一定期間の勤務継続を条件に支給する事後交付型株式報酬

「業績連動型株式報酬」：一定期間の業績目標達成度に応じて支給する業績連動型の事後交付型株式報酬

執行役員を兼務しない取締役の報酬は、業務執行の監督を担う観点から以下で構成されます。

「固定報酬」：担うべき機能・役割等に応じて支給する金銭報酬

「勤務継続型株式報酬」：一定期間の勤務継続を条件に支給する事後交付型株式報酬

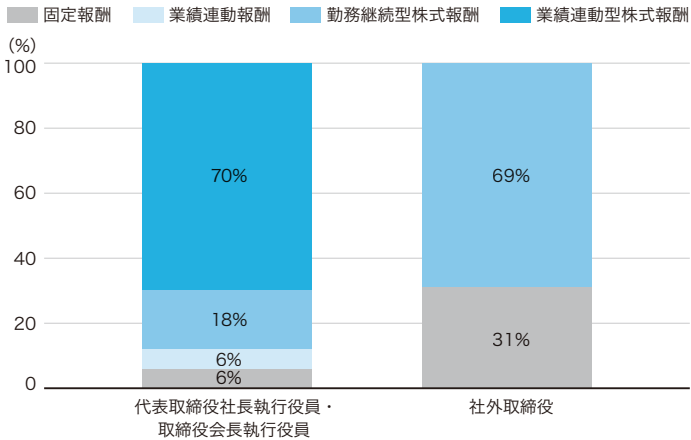
役員報酬の決定方法

取締役の個人別の報酬額について、取締役会は、客観性および透明性を確保するために、独立役員を委員長とし、取締役3名以上で、かつその過半数を独立役員で構成する任意の指名・報酬諮問委員会に決定を委任しています。

権利没収および報酬返還条項

当社は、取締役による重大な不正・法令違反などがあった場合は、取締役会決議により、業績連動報酬ならびに勤務継続型および業績連動型株式報酬のユニットの全部または一部を減額または消滅させる「マルス条項」、および支給済みの金銭もしくは株式の全部または一部の返還を請求する「クローバック条項」を設定しています。

役員別報酬構成(業績連動報酬の標準値および業績連動型株式報酬の交付・支給率100%時)



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

＜コーポレート・ガバナンス＞

リスクマネジメント・コンプライアンス

サステナビリティ・マネジメント

6 データセクション

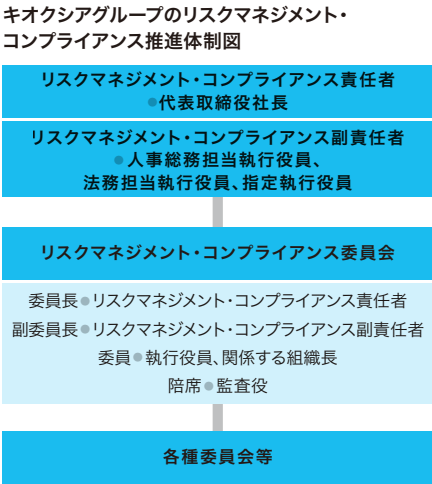
リスクマネジメント・コンプライアンス

基本的な考え方・体制

キオクシアグループは、公正・誠実な競争による事業活動を実践していくために、「キオクシアグループ 行動基準」に則して、リスクマネジメント・コンプライアンスの徹底に努めています。

キオクシアホールディングス（株）は、リスクマネジメント・コンプライアンス責任者に代表取締役社長、副責任者に人事総務担当執行役員、法務担当執行役員およびリスクマネジメント・コンプライアンス責任者によって指定された執行役員（指定執行役員）を定めています。代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント・コンプライアンス委員会において、当社グループのすべてのリスクマネジメント・コンプライアンス管理について権限と責任を持つ体制としています。また、監査役は陪席として本委員会に出席しています。

リスクマネジメント・コンプライアンス規程に基づき、コンプライアンスリスクを含む当社グループにかかわるリスク情報（ビジネスリスク、災害、不正会計、情報セキュリティ、品質など）を収集、分析・評価の上、重点施策を策定し、対策を行っています。また、必要に応じてグループ全体で迅速かつ組織的にリスク対応できる体制を構築しています。



内部監査

当社グループでは、内部統制の強化を目的として、キオクシアホールディングス（株）に、代表取締役社長が直轄する内部監査部を設置しています。

内部監査部は「内部監査規程」に基づき、各部門、グループ会社の監査を立案・実行し、結果を代表取締役社長に報告しています。監査においては、業務プロセスや証跡の確認などの調査を行い、課題が発見された場合は、改善が完了するまで進捗の確認および結果の監視をする仕組みになっています。また、課題をグループ内で共有することにより、他の部門での予防にも活かしていま

す。本内部監査を通じて、法令や社内規程の遵守状況や、リスクマネジメント活動の有効性を定期的に評価し、改善を図っています。

通報制度

当社グループでは、風通しの良い職場環境づくりに向け、日頃から各職場でのコミュニケーションを活性化し、リスクを未然に防ぐ一方で、内部通報制度を運用しています。本制度については、社内ウェブサイトなどで従業員に周知し、通報者保護のための匿名性の確保や、通報により不利益な取り扱いを受けないことを説明しています。また、国内グループ※では退職後1年以内の従業員からの通報も受け付けています。2024年度に内部通報制度に寄せられた通報・相談の件数は143件でした。なお、キオクシアホールディングス（株）では、当社または当社役員・従業員による法令違反の疑いがある行為（会計にかかるものを含む）を当社役員・従業員が認めた場合に、社外弁護士へ直接情報提供できる仕組みも整備しています。

※キオクシアホールディングス（株）および国内グループ会社

情報セキュリティ

当社グループでは、情報セキュリティを重要な経営課題として位置づけ、グループ全体での取り組みを強化しています。デジタルトランスフォーメーション（DX）の進展に伴い、データやAIの活用が進む一方で、サイバー攻撃のリスクも増加しています。そのため、情報を重要な資産とし、リスクの排除・低減に努めています。

当社では、個人情報や顧客・取引先情報を秘密情報として厳重に管理し、不正な開示や漏洩を防ぐための方針を立てています。情報セキュリティ統括責任者（CISO）を設け、全社的な方針遵守を監督するとともに、拠点や関係会社でも情報セキュリティ管理体制を整備しています。

対策は組織的・人的・物理的・技術的の4つの視点から実施し、定期的な規程見直しや監査、従業員教育などを通じて強化しています。また、経営者から全従業員への情報セキュリティ啓発メッセージを発信し、ルール遵守を徹底しています。

事故発生時には迅速な対応が可能な事故報告体制を整えており、2024年度には重要な情報漏洩事故は発生していません。今後も情報セキュリティの強化に努め、改善を図っていきます。

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

コーポレート・ガバナンス

▶ **リスクマネジメント・コンプライアンス**

サステナビリティ・マネジメント

6 データセクション

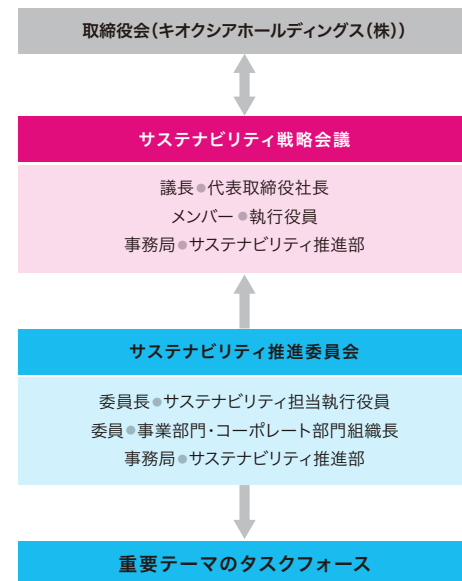
サステナビリティ・マネジメント

サステナビリティ推進体制

キオクシアグループでは、サステナビリティ・マネジメントを強化・推進するために、2つの会議体を運営しています。

当社グループのサステナビリティに関する戦略・方針・目標などは、代表取締役社長が議長を務め、執行役員を委員とする「サステナビリティ戦略会議」において審議・決定し、定期的にそれらの進捗を確認し、重要事項については取締役会に報告しています。サステナビリティ担当執行役員が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」では、「サステナビリティ戦略会議」で策定された戦略・方針に基づき、コーポレート部門、キオクシア（株）の事業部門の組織長がサステナビリティ課題・指標などの討議や活動の進捗確認を行っています。また、「サステナビリティ推進委員会」のもとに、重要なサステナビリティ課題に取り組むタスクフォースを必要に応じて設置し、課題対策の推進、進捗管理を行っています。なお、これらの会議体は、当社グループのサステナビリティ活動の推進を専任で行うサステナビリティ推進部が事務局として運営しています。

サステナビリティ推進体制図



サステナビリティの社内浸透

当社グループでは、従業員のサステナビリティ意識を高めるため、期初に実施している従業員向けの経営方針説明会で、社長および経営幹部がサステナビリティ経営の方針ならびにその実践の重要性について説明しています。また、新入社員・新任役職者を対象とした階層別教育や、営業・調達な

どの部門教育においても、サステナビリティ活動に関する教育を行っています。さらに、全従業員に当社グループのサステナビリティ経営の基本的な考え方を説明した「キオクシアのサステナビリティハンドブック」を配布し、eラーニングを実施するほか、従業員のサステナビリティ活動を活性化するために、表彰制度の中にサステナビリティに関連する枠を設け、半年に1回、特に優れた成果を上げた活動を表彰しています。

また、当社グループの組織が互いに連携してサステナビリティ活動に取り組むべく、拠点・関係会社においてもサステナビリティ課題を把握し、活動しています。それぞれの拠点・関係会社が運営するサステナビリティ会議体では、グループ全体で取り組む戦略マテリアリティの各KPI達成に向けた活動や、拠点・関係会社が主体となる活動（働き方の見直しや地域社会とのより良い関係性づくりなど）の進捗を管理しています。

人権の尊重

当社グループは、ミッション・ビジョンおよびグループ行動基準に基づいて、人権尊重における当社グループの責任を明確にするものとして、2021年に「キオクシア人権方針」を策定しました。本方針では、国際人権章典など国際的に認識されている人権を最大限に尊重し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」（以下、指導原則）などの国際規範に沿った人権尊重の取り組みを推進することを定めています。

また、当社グループとして、事業活動における人権リスクを最小化し、人権を尊重する責任を果たすための推進体制を構築しています。キオクシア（株）では、人事総務部に人権啓発担当を配置し、人事総務担当執行役員を人権啓発推進責任者に定めています。また、人権の尊重のための取り組みはサステナビリティ・マネジメントの一環として、サステナビリティ推進委員会で審議し、重要な事項についてはサステナビリティ戦略会議をとおして、取締役会に上程します。

さらに、当社グループは、事業活動とバリューチェーン全体で影響を受ける人々の人権尊重のため、指導原則に則した人権デューデリジェンスを実施しています。事業活動における人権リスクの特定と評価、防止・軽減策の仕組み構築と適切な措置の実施、追跡調査、情報開示のサイクルを構築し、人権リスクの最小化に努めています。

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

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント・コンプライアンス

▶ サステナビリティ・マネジメント

6 データセクション

The Kioxia logo is displayed in large, white, sans-serif capital letters on a dark, textured background that appears to be a building facade. To the left of the logo, a portion of a modern glass skyscraper is visible, reflecting the sky and surrounding environment.

6

データセクション

54 財務ハイライト

55 非財務ハイライト

56 会社概要

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

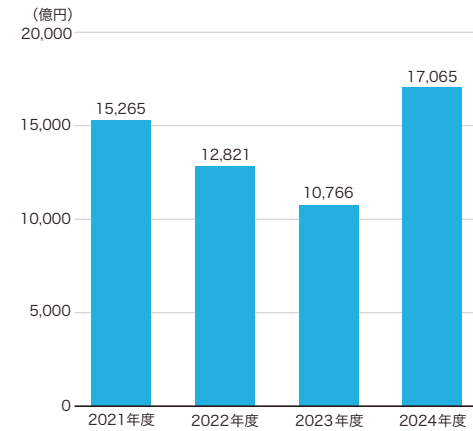
4 経営資本

5 ガバナンス

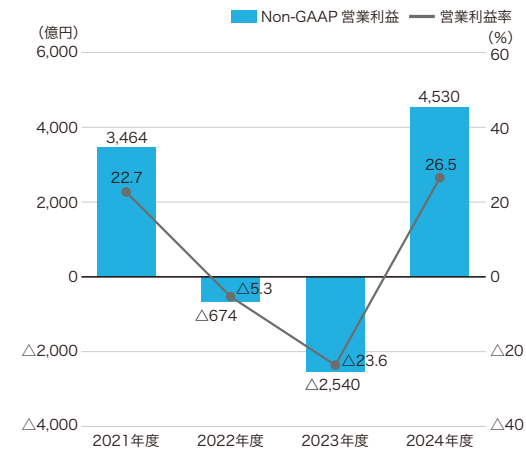
6 データセクション

財務ハイライト (IFRS/Non-GAAP・連結)

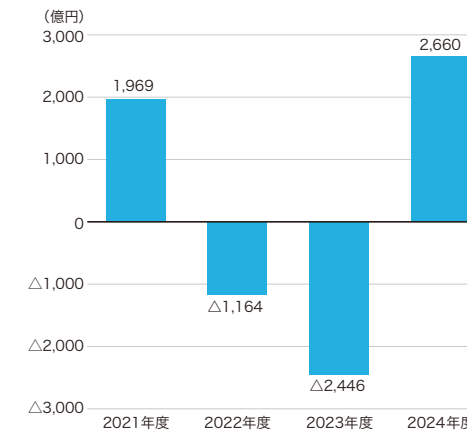
売上収益



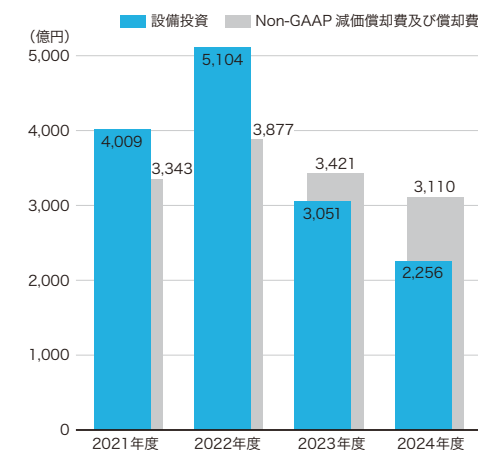
Non-GAAP営業利益・営業利益率(△損失)



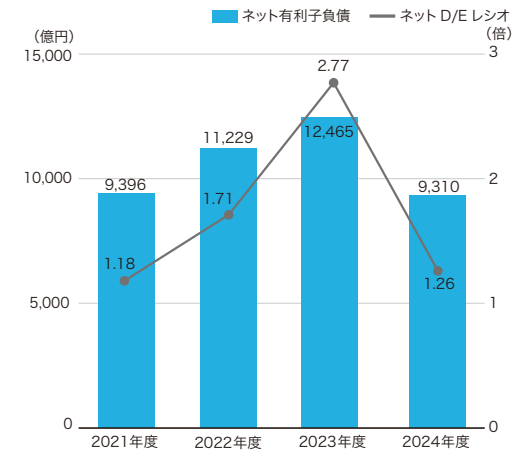
Non-GAAP親会社の所有者に帰属する当期利益(△損失)



設備投資・Non-GAAP減価償却費及び償却費



ネット有利子負債・ネットD/Eレシオ



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

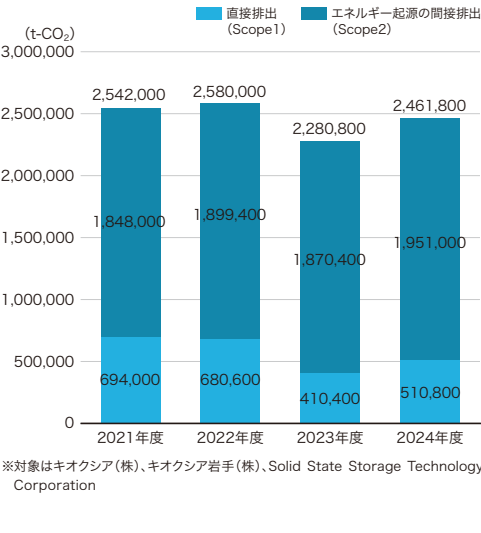
[財務ハイライト](#)

非財務ハイライト

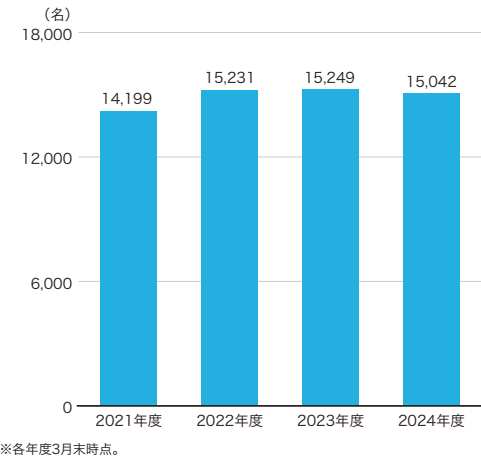
会社概要

非財務ハイライト

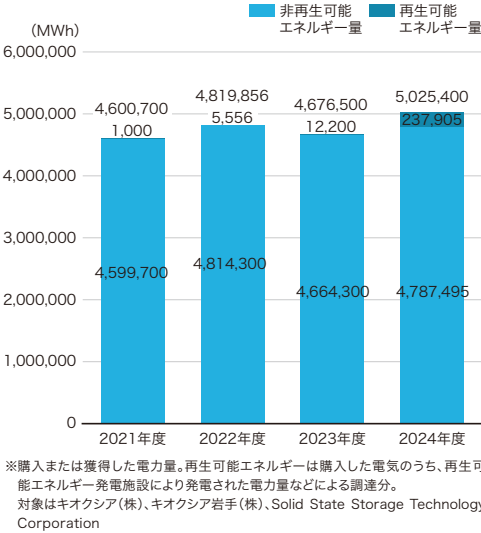
温室効果ガス排出量 (Scope1+2)



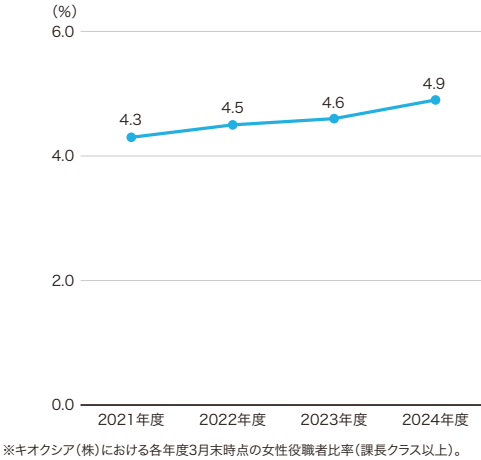
従業員数(連結)



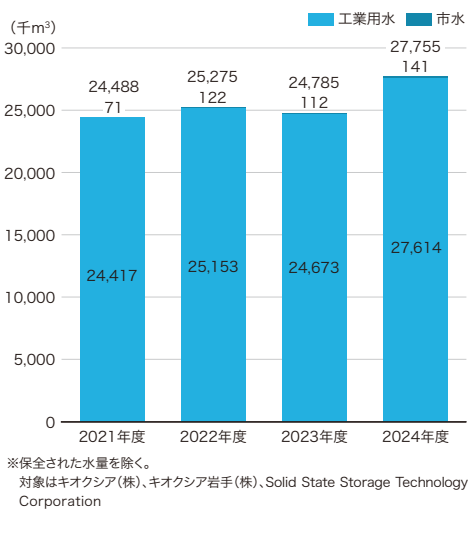
使用エネルギー量



女性役職者比率



取水量



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

財務ハイライト

> 非財務ハイライト

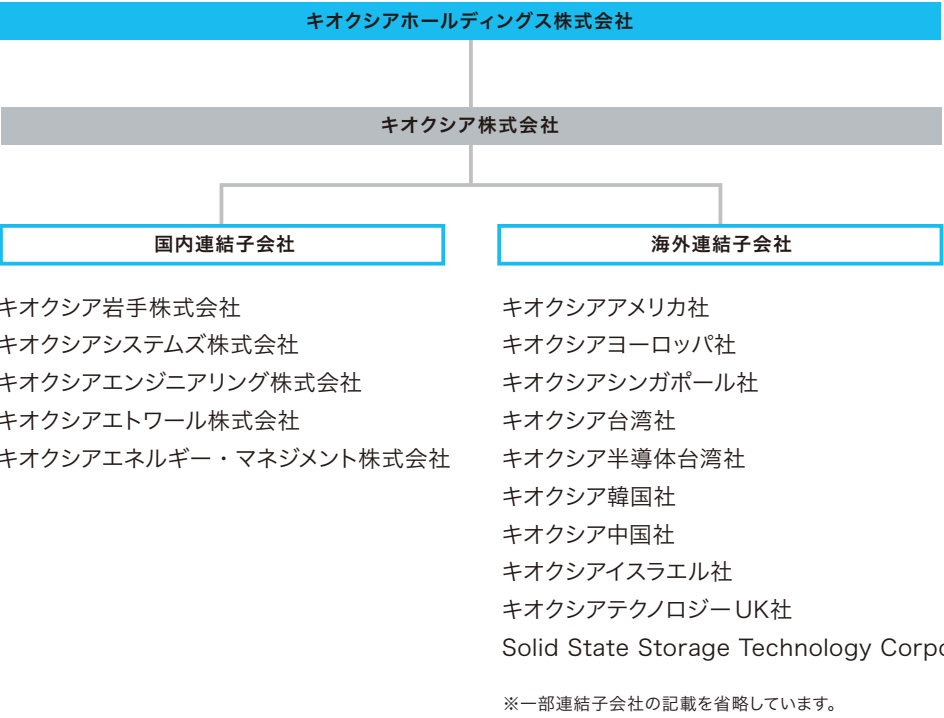
会社概要

会社概要 (2025年3月31日現在)

会社名	キオクシアホールディングス株式会社 (Kioxia Holdings Corporation)
本社事務所	〒108-0023 東京都港区芝浦3-1-21 田町ステーションタワーS
設立	2019年3月1日 当社は、東芝メモリ株式会社(現 キオクシア株式会社)からの 単独株式移転により設立されました。
代表者	代表取締役社長 早坂 伸夫
資本金	25,239百万円
事業内容	グループの経営戦略策定および経営管理
従業員数	単独：127名 連結：15,042名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場（証券コード：285A）

キオクシアグループ

キオクシアグループは、キオクシアホールディングス株式会社および連結子会社22社（国内7社、海外15社）により構成されています。



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

財務ハイライト

非財務ハイライト

> [会社概要](#)

KIOXIA

キオクシアホールディングス株式会社

コーポレートコミュニケーション部

〒108-0023

東京都港区芝浦3-1-21 田町ステーションタワーS

www.kioxia-holdings.com