Section

2

マネジメントメッセージ

8 社長メッセージ

11 会長メッセージ

13 財務統括責任者メッセージ

社長メッセージ

AI時代の成長機会を捉え「記憶」の力で持続的に価値を創出する

キオクシアホールディングス株式会社
代表取締役 社長執行役員
太田 裕雄



“Seize the Moment（この瞬間をつかめ）”——変化を成長の力に変える

私は2026年4月に社長執行役員に、6月に代表取締役に就任しました。キオクシアの前身である東芝に1985年に入社して以来、半導体メモリ部門の応用技術、いわゆる技術マーケティングの領域でキャリアを積んできました。2001年以降はNAND事業の市場開拓に取り組み、技術マーケティングの先頭に立ってお客様と直接対話を重ね、事業拡大に貢献してきました。

私が社長として注力したいことは、キオクシアグループのミッションである「『記憶』で世界をおもしろくする」を継続して実践することです。AIが基盤となるデジタル社会のさらなる発展と、ますます複雑化・高度化する社会課題の解決に、当社グループの技術革新を通じて貢献し、企業価値の向上を目指します。

フラッシュメモリ市場は技術の進歩が速く、市況や競争環境がダイナミックに変化します。この変化を常に的確に捉え、行動に移すことが重要です。私が大切にしている言葉に“Seize the moment（この瞬間をつかめ）”があります。変化の瞬間を逃さず、お客様の課題や市場の兆しをいち早く把握し、技術・製品・生産・営業の力を結集して価値に変える。この積み重ねが、当社グループの成長を支えてきたと考えています。

社長メッセージ

「ストレージといえばキオクシア」と認められる企業グループへ

NAND型フラッシュメモリの用途は、スマートフォン、パソコン、車載機器、データセンターへと広がり、デジタル社会を支え、人々の生活をより便利で豊かなものにしてきました。AIの活用が生成AIからエージェント型AI、フィジカルAIへと広がる現在、膨大なデータを高速かつ効率的に蓄積・処理するストレージの重要性は一段と高まっています。

私たちの事業の原点は、1987年にキオクシアの前身である東芝で発明されたNAND型フラッシュメモリにあります。その後も革新的な技術開発力、生産力、営業力を強みに市場をリードしてきた自負があります。今後もこれまで築いてきた強みをさらに磨き、変化する市場のニーズや社会が求める価値を先取りし、データ活用を支える「記憶」の可能性を広げていきます。そして、お客様をはじめとするステークホルダーの皆さまから「ストレージといえばキオクシア」と認めていただく企業グループになることを目指します。



AI需要を的確に捉え、事業成長につなげる

2025年度の業績は、生成AI用途を中心としたデータセンター向け需要の拡大と、販売単価の上昇、出荷容量の増加により、記録的な増収増益となりました。

AIは学習から推論へと広がり、より多くの場面でリアルタイムにデータを活用する時代に入っています。ハイパースケーラーによるAIデータセンターへの投資は旺盛で、エンタープライズ向け、データセンター向けSSDへの需要は今後も拡大が見込まれます。一方で、スマートフォンやPCなど従来の市場も引き続き重要です。当社グループは、特定の用途に偏ることなく、市場全体の動向を見極めて、安定的かつ機動的に生産・供給を進め、拡大するAIインフラ需要に応えていきます。

技術開発力・生産力・営業力で競争力を高める

当社グループの競争力の源泉は、技術開発力・生産力・営業力の3つです。中でも、フラッシュメモリ・SSD製品を提供する当社グループにとって最も重要なのは技術開発力です。私たちは、最先端の技術と製品を継続的に生み出し、お客様や市場により高い価値を提供し続けます。

当社グループは、日本に主要な生産拠点を持ち、グローバル市場に展開する半導体メモリ企業です。四日市工場、北上工場をはじめとする製造基盤と、各市場のグローバルなリーディングカンパニーとの強固なパートナーシップは、世界で戦う上での大きな力です。今後も、メモリ事業部、SSD事業部、開発、生産、営業などの連携をさらに深め、市場ニーズを先取りする製品をスピーディーに提供する一貫した体制を強化します。

AIの進化に伴い、データセンターの構成も変化し続けています。膨大なデータを高速かつ効率的に蓄積・処理するために、ストレージにはさらなる性能の向上が求められています。当社グループは、パートナー企業と共に、AIのパラダイムシフトを支えるストレージの技術を磨き、成長投資を適切に実行します。そして、次の市場機会を確実に捉えて競争力ある製品を提供していきます。

社長メッセージ

人材とチーム力で価値創造を加速する

当社グループが将来にわたって持続的に成長するためには、技術開発力・生産力・営業力を支える「人材」が何よりも重要です。私たちには、過去から受け継がれてきたチーム力があります。技術開発、製造、販売が密に連携し、フラッシュメモリ・SSDのリーディングカンパニーとして成長してきたことは、これまでの歴史が証明しています。一方で事業環境も変化しており、開発からお客様に製品を届けるまでのスピードをさらに上げることが課題だと考えています。

私自身の重要な役割の一つは、これまで培ってきたチーム力をさらに強くし、変化の大きい環境でも組織全体が同じ方向を向いて挑戦できる状態をつくることだと考えています。組織の力を高めるためには、従業員一人ひとりが相手やチームに価値を提供し、互いに信頼を積み重ねる姿勢が欠かせません。

また、従業員には、常にアンテナを高く張り、お客様や社会のニーズを敏感に察知してほしいと常々伝えています。技術の進化、市場の変化、社会課題の変化を自分ごととして捉え、部門を超えて議論し、行動に移すマインドが、変化を成長に変える力になります。

一人ひとりの挑戦を事業の成果につなげ、キオクシアグループ全体のチーム力を高めていくことこそが、AI時代における当社グループの持続的な価値創出を支える原動力になると考えています。



持続可能なデジタル社会の発展に貢献する

私たちは半導体メモリを提供する企業として、製品・技術を通じて持続可能な社会の発展に貢献することを重視しています。フラッシュメモリ・SSDの大容量化、高性能化は、さまざまな産業分野の発展を支えています。一方で、データセンターの利用拡大に伴う消費電力の増加は、社会全体にとって重要な課題となっています。当社グループは、製品の電力効率向上を重要なテーマと位置づけ、省電力化に貢献する技術開発を進めていきます。

気候変動への対応も経営の最重要テーマの一つです。当社グループは、2050年度までの温室効果ガスネットゼロを目標に設定し、製造工程における温室効果ガス排出量の削減、省エネルギー施策、再生可能エネルギーの導入などに取り組み、環境負荷低減に真摯に向き合います。また、パートナーと共に強靭なサプライチェーンを構築し、レジリエントな生産体制を維持することで、事業の持続的な成長と社会への貢献を目指します。

透明性ある経営と対話を通じて、企業価値を高める

当社グループの持続的な成長と企業価値向上を実現する上で、経営の実効性と透明性を高めるガバナンスは不可欠な基盤です。経営チームとして、社内外のコミュニケーションを丁寧に行い、スピードをもって施策を実行していきます。また、株主・投資家、顧客、取引先、地域社会をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を重視し、いただいた声を経営に活かしていきます。

統合報告書は、当社の価値創造の考え方、戦略、取り組みを皆さまにお伝えし、対話を深めるための重要なツールです。キオクシアグループは、AI時代の大きな変化を成長の機会と捉え、「記憶」の力で社会をより便利に、より豊かに、よりおもしろくしていきます。これからも私たちは変革を続け、ステークホルダーの皆さまの期待に応え、信頼される企業であり続けます。

会長メッセージ



AI社会の新領域を切り拓く
―キオクシアのイノベーションの軌跡と持続可能な成長―

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

AI時代におけるメモリの新たな可能性

私たちの社会は今、劇的な変革の時を迎えています。その中核にあるAIの進化を支える半導体は、もはや単なる電子部品ではなく、経済成長、産業イノベーション、社会の進歩を支える重要なインフラそのものとなっています。

今後、AI推論の普及に伴い、求められる演算処理能力の高度化と扱われるデータ量の増大はかつてない水準に達し、高性能と電力効率を両立する半導体ソリューションへの需要は、ますます高まることが予想されます。同時に、半導体産業には、バリューチェーン全体で環境負荷を低減し、より持続可能な未来に貢献することが求められています。キオクシアグループは、これに対して、エネルギー効率の高い製造や生産プロセスの最適化、低消費電力を実現するフラッシュメモリ技術など、多面的な取り組みを推進します。これらのイノベーションは、特に大規模なインフラ環境において、AI基盤のエネルギー効率を大幅に高め、お客様のより持続可能な事業運営に貢献します。

AIの力は、その基盤となるデータに左右されます。膨大なデータを扱うには、高度なメモリソリューションが不可欠です。フラッシュメモリは、データの蓄積・活用と知的価値の創出を可能にする、AI時代を支える基盤であり、今後にわたって私たちの未来を形作る重要な役割を果たしていくでしょう。

会長メッセージ

AIの進化の中心では、メモリ階層そのものが根本的に再定義されつつあります。フラッシュメモリは、従来のデータストレージとしての役割を超えて、AI基盤全体におけるデータ移動を最適化し、演算処理の負荷を低減することで、AIのシステム性能を決定づける要素へと進化しています。

AI推論時代において、データは社会に不可欠なインフラとなりつつあります。フラッシュメモリはデータを効率的に保存し、活用するための基盤を提供しています。データ量が急速に増大し続ける中、かつてない規模に拡大するAI基盤への需要に応えるために、最先端技術、世界有数の生産規模、そして信頼性の高いサプライチェーンを兼ね備えたパートナーがこれまで以上に求められています。

未来に向けたイノベーション

1987年のNAND型フラッシュメモリの発明以来、当社グループは、長期的なビジョンと、テクノロジーを通じて社会に価値を創造するという揺るぎない信念のもとにイノベーションを追求してきました。フラッシュメモリにおける私たちの革新的技術は、スマートフォンやモバイルコンピューティング、エンタープライズシステム、大規模データセンターの進化を可能にし、産業の変革に貢献してきました。この礎となるのは、フラッシュメモリ技術を絶えず進化させてきた確かな実績です。その積み重ねが、現在、そして将来にわたる当社グループの技術的優位性を支えています。今後も、画期的なアーキテクチャーであるCBA技術の導入をはじめとするBiCS FLASH™技術の進化や、次世代SSDソリューションの開発にも取り組み、産業をリードしていきます。

数多くの「世界初」を実現してきた実績は、私たちのテクノロジーリーダーシップを物語るものですが、それは当社の強みの一つに過ぎません。過去数十年にわたり、当社グループは、世界有数の生産規模、揺るぎない顧客志向、世界各地の従業員の卓越した力で、事業基盤を強固なものとしてきました。

これらの強みが、当社グループがさまざまな局面を乗り越えながら、先端技術、製造能力、人材への投資を継続することを可能にしてきました。長期的な視点のもとに、市況に左右されずに投資を継続することが、イノベーションを持続し、競争力を強化する上で不可欠だと考えています。

今日、AI推論の急速な普及は、さまざまな産業に変革をもたらし、かつてない規模でデータ量の増大を加速させています。大容量、高性能、そして電力効率に優れたメモリやストレージソリューションは、デジタル経済にとってますます重要なものとなっています。私たちは、フラッシュメモリが単なるストレージ技術にとどまらず、システム性能や効率性、イノベーションを支えるAI時代の中核的な存在になると確信しています。

当社グループは、これまでの技術革新の歩みを礎に、お客様やパートナーと緊密に連携し、変化する社会のニーズに応えていきます。テクノロジーリーダーシップ、生産規模、戦略的パートナーシップ、そして優秀な人材を一層高めて持続的な成長を推進し、デジタル社会の発展への貢献と、株主およびステークホルダーの皆さまへの長期的な価値提供を目指します。

新たな経営体制とキオクシアグループの未来

新しい経営体制の発足は、当社グループのさらなる発展に向けた重要な一歩であり、次なる成長ステージへの基盤を整えるものです。私は、この経営チームの豊富な経験と多様な視点に、大きな期待と確信を持っています。

新社長の太田は、技術開発から企業経営まで幅広い経験を積み、半導体業界とお客様のニーズを深く理解しています。太田のリーダーシップと経営チーム全体の知見が、イノベーションの促進、競争力の強化、そして持続可能な成長を実現するための強固な基盤となるでしょう。

当社グループは、NAND型フラッシュメモリの発明以来、パイオニア精神のもとにイノベーションを追求し、デジタル社会の発展を支えてきました。AIの急速な普及は、さまざまな業界に変革をもたらし、データ生成を加速しています。こうした新たな時代に、フラッシュメモリの戦略的重要性は一段と高まっています。

この新たな環境の中で、当社グループが目指す方向は明確です。お客様やパートナーの皆さまから「真っ先に選ばれる」ストレージ企業となることです。その実現には、テクノロジーリーダーシップ、世界有数の生産規模と信頼性の高いサプライチェーンに加え、卓越した製品品質、お客様からの信頼、そして迅速な実行力が不可欠です。当社グループは、社会の変化するデータ活用ニーズに応える革新的かつ電力効率に優れた技術で長期的な価値を創出し、技術の進化と地球環境への責任が両立する持続可能な未来の実現に貢献していきます。

優れた経営チーム、世界有数の技術ポートフォリオと生産規模、そして明確な戦略のもと、キオクシアグループはAI時代がもたらす機会を着実に捉え、将来にわたり株主をはじめとするステークホルダーの皆さまとともに持続可能な成長を実現できると確信しています。

財務統括責任者メッセージ



質の高い利益の追求と財務基盤の盤石化で持続的な成長を目指し、資本市場の期待に応える

キオクシアホールディングス株式会社
副社長執行役員　財務統括責任者
河村 芳彦

財務戦略の面からキオクシアグループの持続的な成長と企業価値の最大化に貢献する

私は2026年4月に財務統括責任者に就任しました。当社グループの持続的な成長と企業価値の最大化に向けて、財務戦略の面から経営に貢献します。短期的な事業成果だけでなく、事業特性を踏まえた中長期の成長ビジョンを明確に描き、さらにその短期と中長期の視点をつなぎ、経営の実行力を高めていきます。

2年連続で過去最高の売上収益・営業利益を達成 AI需要を成長機会に、資本市場からの期待に応える

2025年度の連結決算は、売上収益は2兆3,376億円、Non-GAAP営業利益は8,762億円と、2年連続で売上収益・営業利益ともに過去最高を更新しました。AI推論市場からの需要が急速に拡大し、特にハイパースケーラーを中心としたAIデータセンター向け需要が業績を大きく押し上げました。

好業績を受けて、資本市場からの当社の成長に対する期待が高まっています。投資家や証券アナリストの皆さまとの対話でも、顧客との複数年契約（LTA：Long Term Agreement）を中心とする営業活動、BiCS FLASH™をはじめとする技術・製品競争力、財務戦略や株主還元に対する関心が特に高い状況です。これらについて丁寧に説明し、いただいたフィードバックを経営に反映するサイクルを確立します。

事業ポートフォリオの戦略的シフトと機動的な投資の実行 高成長・高収益分野へ資源を集中し、質の高い利益を生み出す

成長するフラッシュメモリ市場の中で、需要の中心はコンシューマー領域からインダストリー、エンタープライズ領域へと移行しています。とりわけ、ハイパースケーラーによる投資が活発なAI・データセンター向けの需要が強く、フラッシュメモリを安定的に供給できる企業は世界でも限られていることから、当社としてはこの状況が2027年も継続すると見込んでいます。

当社グループはこの市場構造の変化がもたらす機会を捉え、事業ポートフォリオを戦略的にシフトし、データセンター・エンタープライズ事業の売上構成比率60%以上を目指します。一方、スマートフォン・PC領域は安定的な事業基盤として維持し、今後広がりが予想されるエッジAI向け市場の開拓にも取り組みます。さらに、顧客とのLTAを活用して収益の予見性を高め、収益構造を安定化させていきます。

財務統括責任者メッセージ

今後も市況のサイクルはありうると想定しますが、AIが牽引するフラッシュメモリ需要の成長曲線が大きく上方にシフトすることで、市況サイクルの谷は従来よりも格段に浅くなると考えています。このような収益の安定化とサイクル変動の緩和により、将来の需要を見据えた投資判断がしやすくなり、高成長・高収益分野への設備投資、研究開発投資、人的資本投資をより機動的に実行できるようになります。

当社グループは、単に利益を拡大することではなく、持続的な成長につながる「質の高い利益」を追求します。私が考える「質の高い利益」とは、新しい技術を活用して新しい製品を市場に投入し、あるいは新しい市場を開拓することで得られる利益です。例えば、今年7月に北上工場第2製造棟でサンプル出荷を開始した第10世代BiCS FLASH™は、AI需要に照準を合わせた、大容量・高性能・低消費電力を実現するものであり、当社グループの技術優位性を製品競争力へと結びつけるものです。このように技術リーダーシップを発揮できる先端研究開発を中心に、2028年度までの3年間の平均で、2025年度比で60%以上の増加となる2,300億円の研究開発投資を計画しています。そして何より、当社グループの成長を支える経営資本は人材です。私は、企業がどのような環境に置かれても、人材が強ければ企業として成長を続けることができると考えています。技術力を支える専門人材、多様な人材の採用、育成を重視した人的資本への投資を加速します。

高成長、高収益分野への設備投資、研究開発費、人的資本への投資により収益の質を高度化

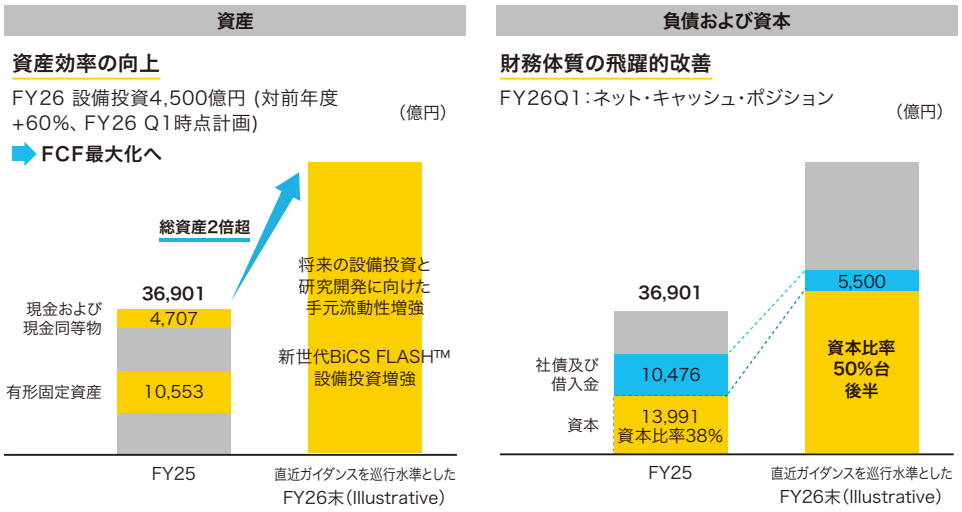
市場	技術リーダーシップ	設備投資	コスト競争力
ポートフォリオ データセンター向け売上比率 **60%以上** （～FY28）	**研究開発費** 先端開発中心に **+60%以上** （対FY25）	**設備投資** 効率的な設備投資 **年間4,700億円** （FY26～FY28 Ave.）	**マイグレーション** 第8世代BiCS FLASH™比率 **80%超** （FY26末、生産GBベース）

成長に向けた資本政策
ROIC向上とフリー・キャッシュ・フロー最大化

当社グループが持続的に成長するために、長期視点のビジョンからバックキャストで戦略を設計するとともに、短期の目標と実績を踏まえて事業を継続的に改善していきます。当社グループは、引き続き、厳格な投資判断基準のもとで投資効率・資産効率を改善し、構造的に高いROICモデルへの転換を進め、製造業トップレベルの資本効率を目指します。

また、上場会社として資本市場と向き合う上で、フリー・キャッシュ・フローの最大化を重視しています。フリー・キャッシュ・フローは会社の収益性を示す指標であり、優先すべき投資の判断や資金調達の在り方を検討する上でも重要です。会社の稼ぐ力を高めて、成長投資を優先し、その上で財務体質の強化と株主還元の在り方を総合的に検討します。これにより、成長する市場を捉えて、持続的な企業価値の向上につなげます。

成長投資と財務健全性を両立し、さらなる企業価値向上へ



資本市場との対話を経営に反映し、企業価値向上へつなげる

当社グループに対する、資本市場からの期待の高まりを強く感じています。私は、投資家、証券アナリスト、株主の皆さまとの対話を経営に反映し、資本市場に真摯に向き合い続けることが、財務統括責任者としての重要な責務であると考えています。当社グループは、日本を事業基盤とする企業として、世界に誇る技術力と人材力を競争力に、これからも利益の質にこだわったビジネスモデルを構築することで持続的に企業価値を向上していきます。

※ Investor Day 2026（2026年6月）時点