

Ricoh Digital
Services
Business Meeting

RICOH
EUROPE

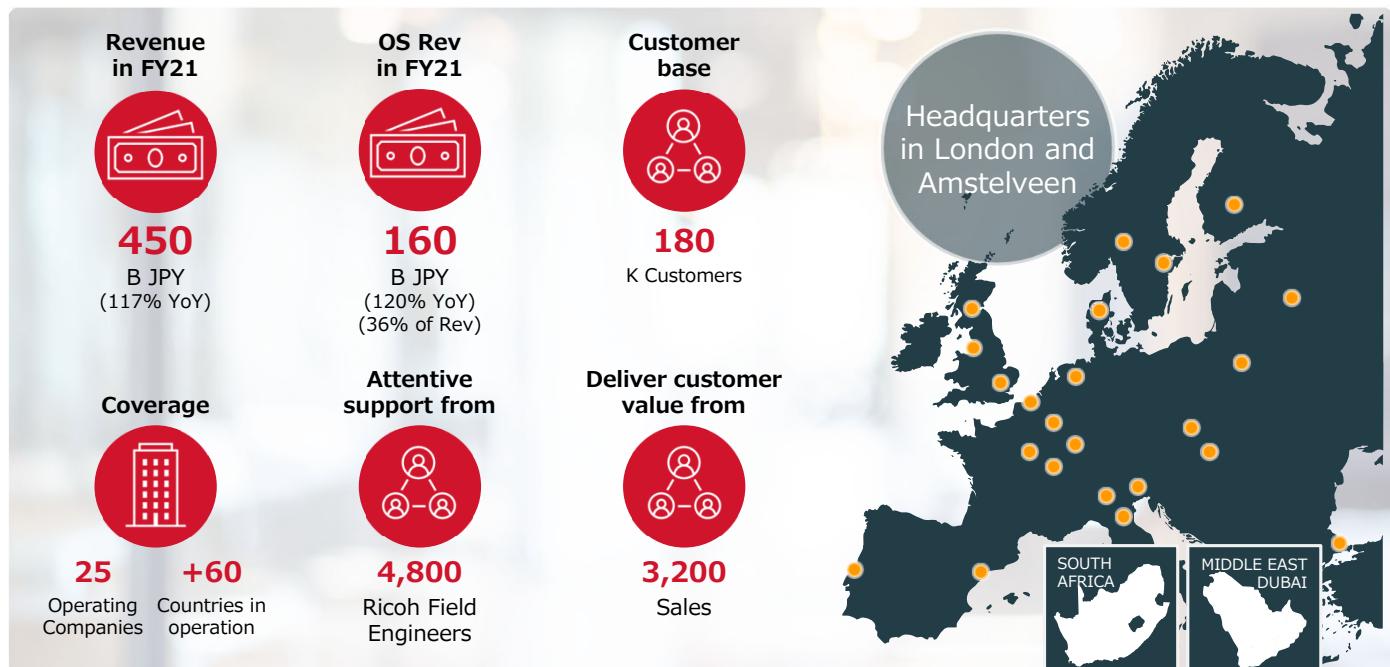
RICOH
imagine. change.

Nicola Downing

CEO
RICOH Europe, plc

November 15, 2022

RICOH Digital Services



© Ricoh

1/14

- リコーエuropeの概要からご説明します。
本社は、ロンドンとオランダにあります。
2021年度の売上高は4,500億円、コロナ禍の厳しい事業環境の中 前年から+17%の成長を実現し、
その36%をオフィスサービス事業が占めており、非常に良い結果だと思っています。
- 顧客基盤としては、あらゆるセグメントをカバーし、18万の顧客がいます。詳しくは後ほどご説明します。
- 地域については、ヨーロッパ、中東、そしてアフリカは南アフリカまでの範囲をカバーしています。
25の販売子会社と、アフリカや中東を中心ディストリビューターとのビジネスを通して、60カ国以上で
事業展開をしています。
- フィールドエンジニアは、4,800名がいます。
この人数に、ディストリビューターのエンジニアは含まれていません。販売員の人数は、3,200名です。
幅広い地域で多くの事業を展開しています。

RE Strategic Statements

- Drive growth and efficiency focusing on future proofing RICOH and maximising customer value
- Office Services Business is a key growth driver as a Digital Services Company

Customer First

Go-to-market strategy based on deep understanding of customer needs



1 aligned GTM approach

New portfolio, New capabilities

Develop, acquire and leverage new Digital capabilities, through Acquisitions and Strategic Alliances



Repositioning RICOH

Reposition Ricoh as a leading Digital Services Company, consistently on all markets



Talent Development toward a Digital Services Company

© Ricoh

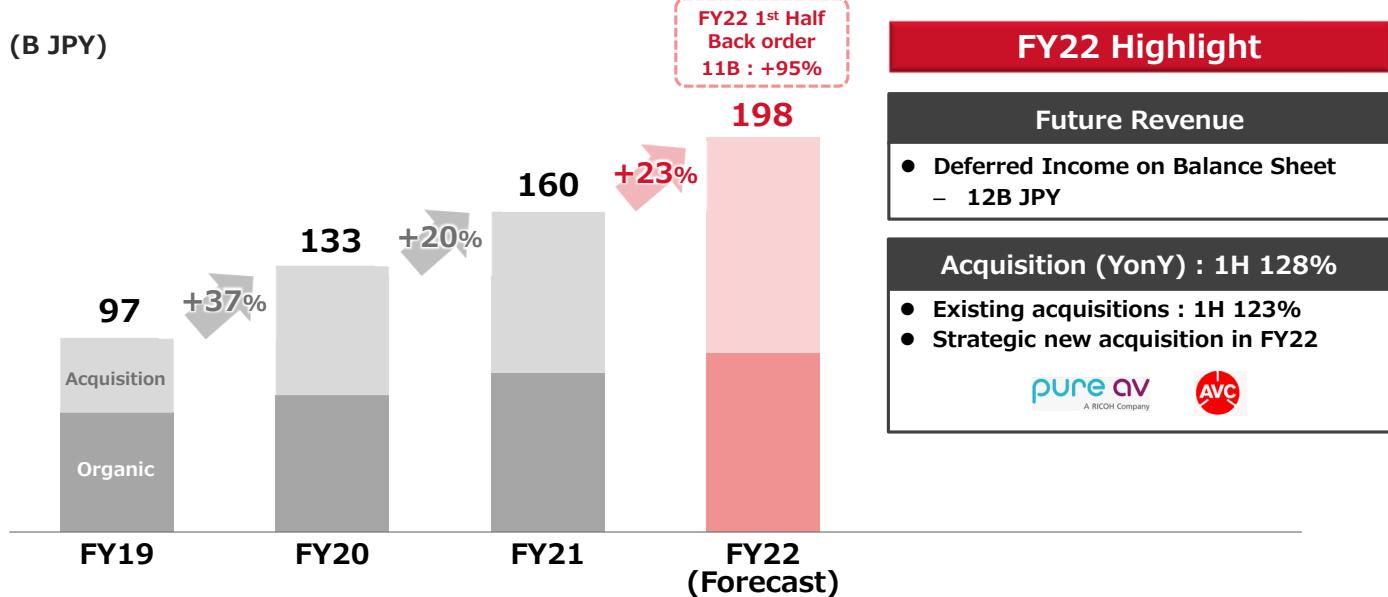
2/14

- 続きまして、戦略の概要です。
このスライドは私たちの重要なミッションを説明しています。
リコーの将来を見据え、顧客価値を最大化することに注力し、成長と効率化を推進していきます。
オフィスサービス事業は、デジタルサービスの会社への変革とさらなる飛躍に向けた事業の重要な柱であり、成長ドライバーです。
- 私たちは、3つの軸で戦略展開をしています。
まず1つ目は、カスタマーファーストです。私たちは、小規模なお客様から中堅企業に至るまで、市場全体をカバーしており、顧客層ごとのニーズを捉え価値提供を実現しています。
先ほどご説明したように、直接のお客様もいれば、パートナーを通してお付き合いをしているお客様もいます。
戦略上非常に重要なことですが、小規模なお客様には、eコマースなど含め、効率的な販売・配送方法でリーチしています。
- 2つ目です。グローバルの戦略に沿って、欧州で価値提供のポートフォリオを構築しています。
“はたらくに遊びを”のグローバルビジョンをコアに、顧客が私たちに求めるものをどのように提供していくかが重要だと考えています。このポートフォリオは、さまざまな方法で構築してきました。
ここ数年に実施した買収のほかにも、社員自身の能力とスキルの向上を通じて、また、アライアンスパートナーを通じてです。
図にある5つの領域をカバーしています。
- 欧州地域において、デジタルサービスの会社としてリポジショニングすることに成功しています。
後ほど、詳細を説明します。そしてこれらを下支えするのは、デジタルサービス企業に向けた人材育成です。
既存人材の育成に加え、買収で獲得した新たな人材の育成にも力を入れ、デジタルサービスの会社に変革していきたいと考えています。

Office Services Revenue Growth in EMEA

RICOH
imagine. change.

- Keep growing significantly taking advantage of both acquisition and organic growth despite negative impact of stock issues



© Ricoh

3/14

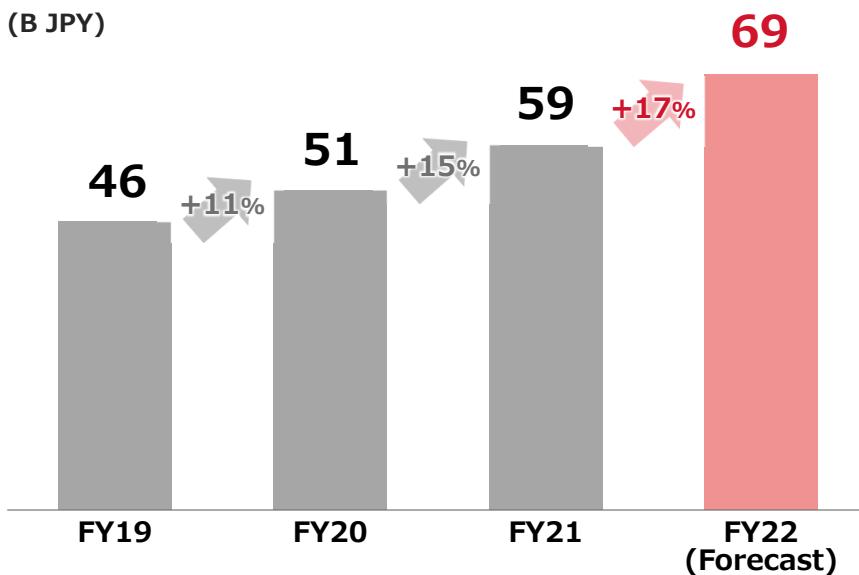
- 続いて、ヨーロッパの過去数年間におけるOS事業の売上高の推移です。
- 2022年度は2019年度に対して、売上高を2倍に伸ばす見通しを持っています。売上高の内訳は、従来戦力によるオーガニックな成長と買収による成長が均等に貢献している点が非常に重要です。
- 2022年度売上高見通し1,980億円のうち、約50%がオーガニックな成長で、残りが買収企業によるものです。また、バランスシートに前受収益として、120億円を将来の売上として計上しています。
- また、上期の買収による成長は、前年同期比で28%と大幅に増加しています。当年度イギリスとデンマークで買収したコミュニケーションサービスビジネスのPure AVとAVCを除いても、売上高は23%伸長しています。商材不足という大変厳しい環境にもかかわらず、これだけ成長を維持できています。

Office Services Annuity Revenue

RICOH
imagine. change.

- OS Annuity revenue has been successfully increasing, which is a vital basis for our sustainable profitable growth going forward

(B JPY)



FY22 Highlight

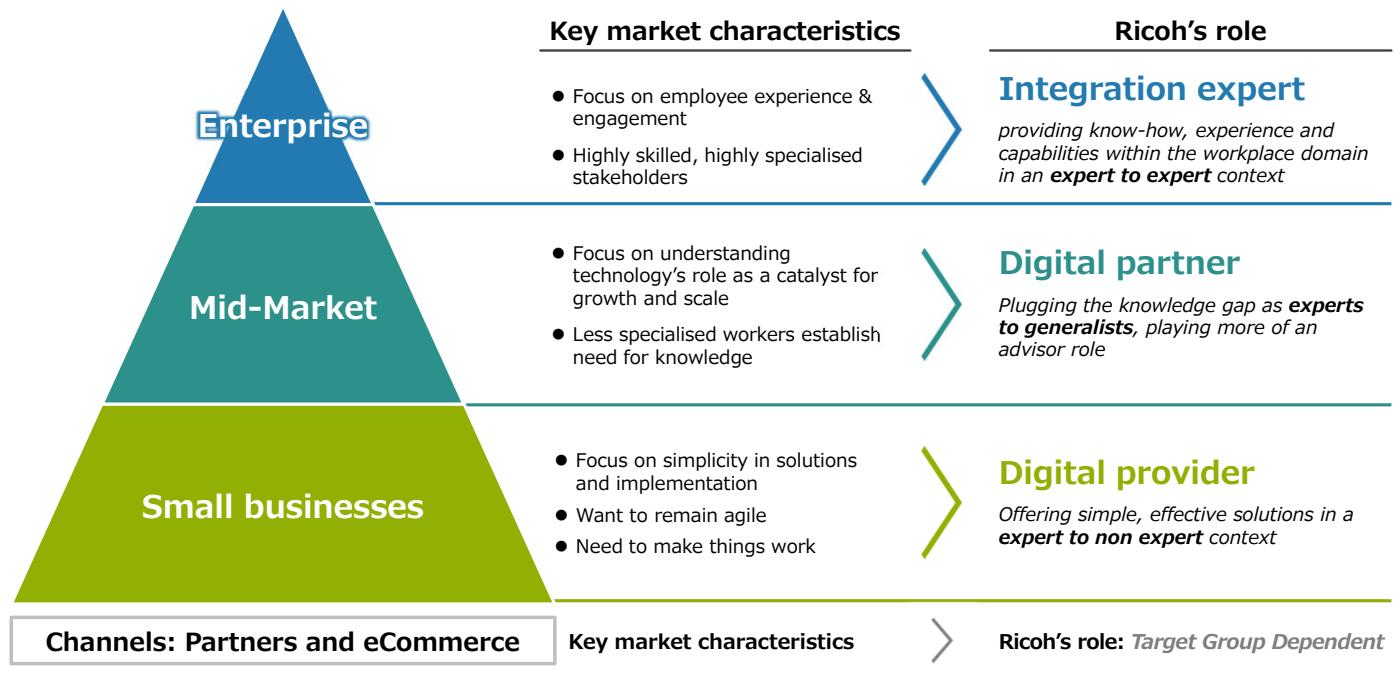
- OS annuity growth : **YonY 117%**
- Significant growth in CS & AS
 - CS Annuity Rev : **YonY 186%**
 - AS Annuity Rev : **YonY 149%**
- Solid growth in ITS & BPS
 - ITS Annuity Rev : **YonY 110%**
 - BPS Annuity Rev : **YonY 105%**

 DocuWare  AXON iVY
digitalize your business

© Ricoh

4/14

- ストックビジネスはヨーロッパにおいても、将来に向けて収益を安定化させるという意味においては、大事な鍵になってくると思っています。
当社の持続的な成長のためには、前年比で増益を達成していくことは必要不可欠です。
- 当年度は17%伸長し700億円弱となる見込みです。
前のスライドでご説明した1,980億円の中の重要な一部になります。
- リコヨーロッパでは、オフィスサービスの4つの領域すべてで成長しています。
コミュニケーションサービスは前年同期比86%の増加、アプリケーションサービスにおいても前年同期比50%弱伸長しています。ここには、DocuWareやAxon Ivyのビジネスが含まれています。
- また、ハードウェアの商材不足という厳しい環境にもかかわらず、ITサービスとBPSにおいてそれぞれ10%、5%と堅調に伸長しています。
これらのことから、2022年度見通しを達成できると考えています。



- 続いて、私たちの顧客基盤についてご説明します。
- このスライドで示しているピラミッド、全てのセグメントのお客様をカバーしています。各セグメントで個性が異なるので、異なるアプローチが必要になります。
- エンタープライズは、従業員エンゲージメントに焦点を当てています。リコーグループの2036年ビジョン“はたらくに歓びを”につながるものです。スキルと専門性の高いステークホルダーを既に獲得しています。また、CIOやCFO、COOなど、経営層との関係づくりを強化しています。グローバル、欧州、各地域のそれでお付き合いしています。
- エンタープライズ層(大手企業)は、購買部門も知識が豊富なので、リコー側にも同等のスキルが求められ、エキスパート対エキスパートという形の関係を結んでいます。
- ミッドマーケット層(中堅企業)では、私たちの技術がお客様の成長、事業規模の拡大に貢献するのかを理解いただくことに注力しています。業種ごとに深く入り込むというより、汎用的に、アドバイザーとして広く貢献できるようなアプローチです。
- スモール層(小規模企業)に対しては、リコージャパンのように、効率的に提案し、簡単に導入いただけるパッケージサービスを提供しています。機動的であるよう心掛け、適した購買担当者に接点を持つようにしています。お客様側の担当者は、知識のあまりない方から高い方まで、幅広いです。
- このチャネルごとに異なるお客様へのアプローチは、私たちのパートナーに支えられています。欧州の各地域に、いろいろな専門性を持つパートナーがいますが、リコーのオフィスサービスのポートフォリオに取り組み、自社のお客様に提案してくださっています。
- また、これらを支える取組みとしてオートメーションも重要視しています。eコマースや配達で、オートメーションを進めています。

- Successfully build strong and long-term relationship as an **Integration expert**
- RICOH is recognised as their strategic Digital Services Partner

| Customer & Challenge | Our Solution | Benefit | Strategic Partnership |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Customer <ul style="list-style-type: none"> Global luxury fashion house Looking for global Digital transformation partner Initial Challenge <ul style="list-style-type: none"> Unreliable and costly IT support on stores equipment Unorganised multi-vendor environment <p>“How could we improve our customer experience in retail stores and reduce IT cost?”</p> | <ul style="list-style-type: none"> IT Services <ul style="list-style-type: none"> Allow them to regain control on expenditures, improving their customer experience in the stores Centralised IT HW distribution Ricoh Service Operation Centre <p>“A common integrated IT Service platform providing uniform services across countries with local nuances.”</p> | <ul style="list-style-type: none"> Customer Success <ul style="list-style-type: none"> Cost reduction A single accountable global field service provider Consistent service delivery in all locations Global governance and SLAs <p>“IT cost optimization to ensure that we deliver excellence for our clients, long-lasting commercial relationship.”</p> | <ul style="list-style-type: none"> Journey with RICOH <ul style="list-style-type: none"> First contract for IT retail support Retail Audio Video Global Print management End user support IT Service Desk Communication Services for retail stores Customer events support |

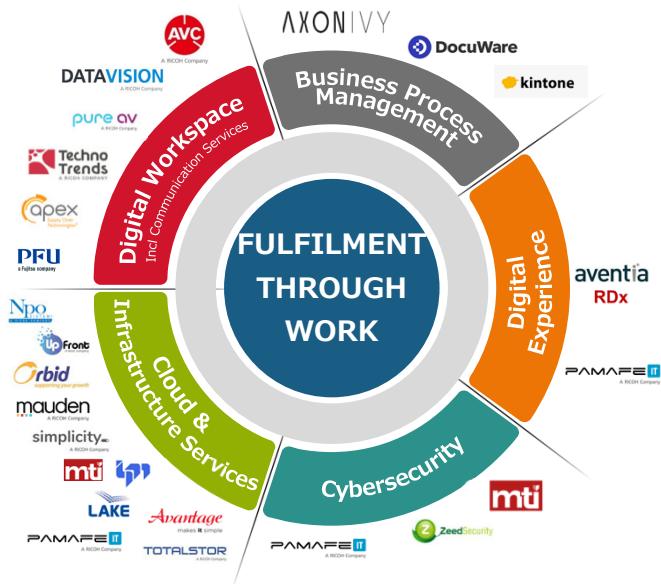
© Ricoh

6/14

- 次に、エンタープライズ層の顧客事例を紹介します。
- このお客様は、ハイブランドのアパレルメーカーで、5年ほどのIT領域で取引をしています。
- 先ほど述べたように、私自身が、CFO、COOと個人的に付き合いがあるなど、経営層とよい関係を築いています。先日は、ロンドンのリージェント・ストリートの旗艦店を訪問し、私たちがどのように貢献できているのか、今後のイノベーションの機会はどこにあるのか、見てきました。
- 5年前、このお客様は、ITインフラ環境が分断されていて、信頼性も十分でなく経費もかかっていました。非常に多数のベンダーと取引があり、大変複雑で管理しづらい状況でした。お客様としては、ベンダーの数を減らし、経費を削減し、かつ、これが重要なことですが、店舗での顧客体験を改善するために変革したいという要望がありました。ITハードウェアの導入と、運用・保守を一元化して任せられるパートナーを求めていました。リコーがその唯一のパートナーとなつたことで、このお客様の経費は大きく削減できました。欧州だけでなく、グローバルの各拠点で私たちからサービスを提供するまでになっています。お客様のグローバル展開を、私たちが支えています。
- この導入からグローバル展開までの経緯は非常に興味深いものだと思います。
- まずは、小売店舗のITサポートから始まり、映像・音響環境の支援、デジタルディスプレイを通じたコミュニケーションサービスの支援まで広がりました。その後に、同顧客に対してグローバルで唯一のマネージドプリントサービスベンダーとなりました。また、エンドユーザーサポートやITサービスデスクも請け負っています。
- 先日、お客様がその顧客に向けたイベントを実施し、コミュニケーションサービスをリコーがサポートしているところを実際に目にしました。まさに、私たちが、グローバルブランドを対象に、グローバルでITサービスを提供できる数少ないプロバイダである、という好事例だと考えています。



A portfolio that meets our customer needs



Acquisitions and Alliances

Existing Acquisitions strategy to exceed ROI plan

- Maximise 2-way synergies with Ricoh and acquired companies
- Leverage new technologies across shared customer base
- Gain efficiency through common processes and methodologies

New acquisitions strategy to accelerate growth

- Expand and complete geographic coverage
- Acquire New Digital Competences and Intellectual Property
- Acquire European/Global assets and create New Digital Annuity Streams

EMEA Strategic Alliance approach

- Drive value from alliances in 'Digital Ecosystem'
- Consolidate alliances and manage at EMEA level
- Develop consistent approach and aligned business model for all Alliance Partners

© Ricoh

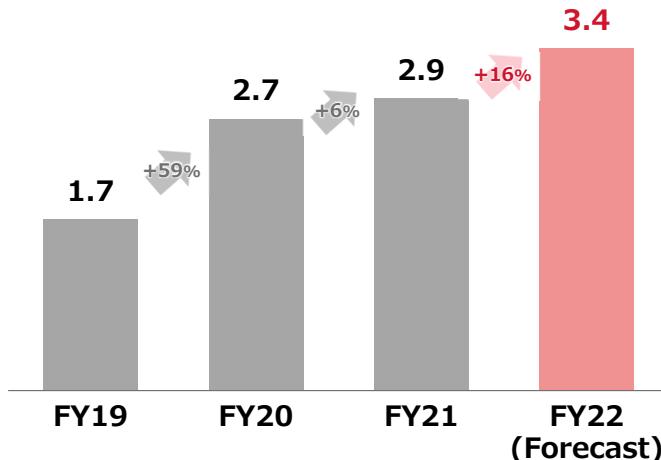
7/14

- 続きまして、私たちはやはり、顧客のニーズ、顧客が何を望んでいるのか、リコーに何を期待しているのか、を一番大事にしています。
- 図の中央にあるように、「はたらくに歓びを」は領域を問わずお客様のベースにあるものとして重視しています。
- 過去数年間、多くの買収とアライアンスを進めてきた結果、全てのポートフォリオに渡って、カバー範囲を拡げ必要なスキルを獲得できました。今後も、楽しみなアライアンスを予定しています。
- これまで、リコーグループの一員となることでビジネス機会を最大限に伸ばせるような会社を選んできました。買収した会社にとどめ、私たちの顧客基盤にとどめシナジーがあるかを見ており、双方で成功をおさめることができています。買収により獲得した新しい技術・サービスを、既存の顧客に導入し、欧州の各地域に展開しています。また、既存の社内プロセスや手法の効率化にもつながっています。既存の買収案件については、想定していたROI計画をすでに上回ろうとしており、喜ばしく思っています。
- 事業成長の加速につながる新しい買収も計画しています。地理的なカバーレッジはほぼ完了となるでしょう、詳細はのちほど説明します。また、DocuWareやAxon Ivyのように、欧州だけでなくグローバル全体で、新しいストックビジネスの拡大につながるような、デジタルサービスの強化、知的財産やアセットとなる企業を獲得したいと考えています。
- 今日の企業は、自社のみで何かを達成することはなかなかできないと思います。欧州ではアライアンスを非常に重視しており、エコシステムをマネジメントして成長につなげるよう進めています。

Driving Long-term Profit

- Great Trading profit growth
- Strong position on ROI plan : **144%** as of Sep

(B JPY)



Creating Synergy

- Accelerate synergies between RICOH and all acquired companies



- Spanish market-leading company for business digitization and transformation
- #1 Dell partner across Europe
- Acquired in July 2019

Drive joint-sales approach with Ricoh and Partners

Winning across all segments and a broad portfolio

- Pharmaceutical company, Data Center Managed Services (€3.4M in 5 years).
- Large public service company, Data Center Cyber Recovery solution (€1M).
- Bank, Data Center transformation technology (Hyperconvergence; €1M TCV).

- Huge opportunities for further synergies among acquired companies

• Cyber Security Collaboration



• Business Process management Collaboration

AXON IVY LAKE DocuWare

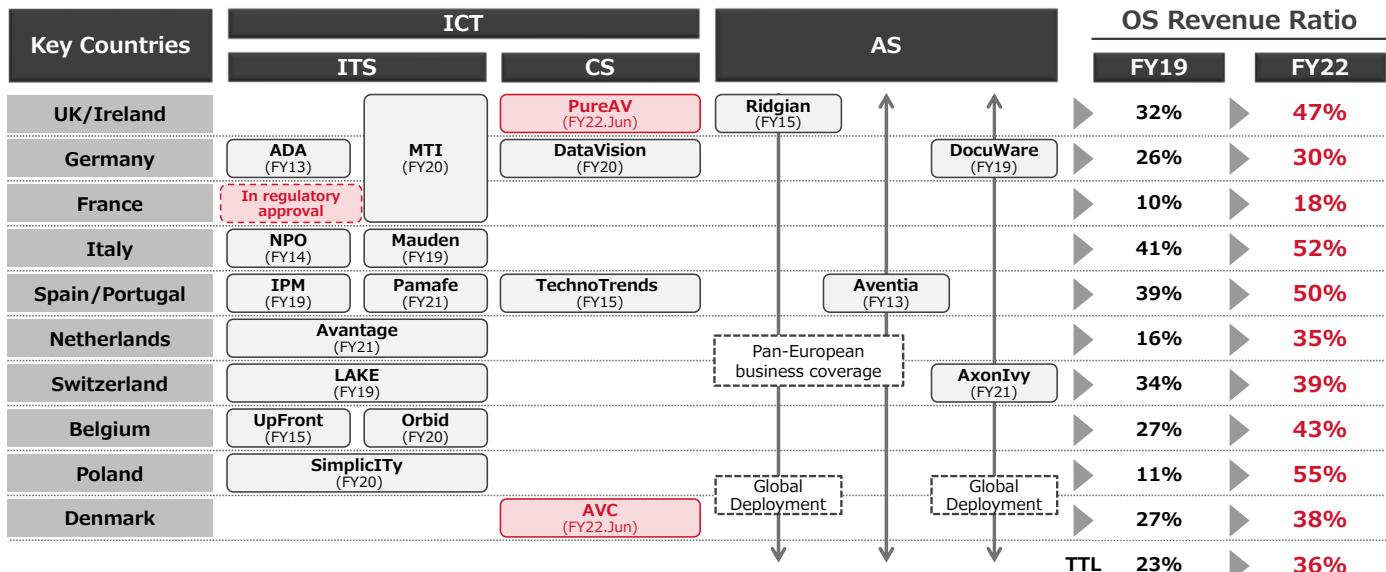
© Ricoh

8/14

- 買収による業績貢献とシナジーについてご紹介します。
- 今年度、目標としていたROIを超える見込みです。営業利益の今年度見通しは、前年比で+16%増の34億円です。リコヨーロッパの2022年度業績に大きく貢献します。
- シナジーについては、スペインの事例をご紹介します。
- 2019年7月に、IPMという会社を買収しました。スペインでは業務のデジタル化・変革において市場をリードする企業で、欧州ではDELL社のナンバーワンパートナーです。買収後、直売・代売チャネルの双方で、IPM社と連携した販売活動を加速させることができました。スライドには、この買収によって実現した事例を掲載しています。
- 既存顧客であった製薬会社は、現在、IPM運用のデータセンターを利用しています。他にも、同じくリコーのお客様であった公共機関や銀行が、IPMのサービスを利用しています。逆に、IPM社の顧客基盤に、リコーのプリントイングや他のサービスを販売することもできています。
- また、買収企業間のシナジーにも期待しています。リーダーシップチームにより推進していますが、サイバーセキュリティ分野では、スイスのLAKE社と、英国、フランス、ドイツで事業展開しているMTI社が共同でコラボレーションを推進し、リコヨーロッパ全域で提供できるサイバーセキュリティ製品を展開し始めています。



- Successfully expand OS business in key countries by driving both organic business and acquisition
- Continue to invest in growth areas to fill in the white spaces and reinforce our capabilities



© Ricoh

9/14

- 続いて、オフィスサービス事業の地理的なカバレッジと体制強化についてです。
- 記載しているすべての国で、M&Aに成功しています。スライドにある空白部分を埋めるため、投資は継続しています。ただし、特にアプリケーションサービス分野において重要なのは、複数の国に展開できる資産を持った企業を探すことです。
- 欧州では、収益の多角化を進めています。2019年度はオフィスサービスの売上構成比が23%でしたが、2022年度見込みでは36%です。各国で成長を遂げていますが、買収だけではなく、オーガニックな成長も含めてあることは伝えしておきたい点です。
- また、国ごとに進展状況が異なります。2019年度と比べ、今年度、大きくオフィスサービスを伸ばすのはフランスです。現在、フランスでの買収検討を進めており、近日中に発表できればと考えています。

LEADING CHANGE AT WORK



New Campaign Concept

“

At Ricoh, we are in the business of leading change. Change that unleashes human potential through the power and opportunity of technology.

Freeing up people to do the things that are both relevant and interesting to them. Making technology truly inclusive. And ultimately bringing out the best in people.

Leading fulfilment. Leading human potential. Leading Change at Work

”

Feedback from the market

Very positive market response from customers, partners and leading Analyst firms

RICOH's view of current trends are bang on with responding to what the market needs are right now

VP Analyst ODWS MQ, Gartner

RICOH have done a really good job in explaining what you're doing with repositioning Ricoh as a digital services company and how it all fits together. I am impressed

Head of Consulting, IDC

It's been a privilege to learn about your experiences and capabilities as a strategic partner. I am sure that next year will bring us a lot of growth and value generation for our clients.

GM & President, Microsoft Spain

© Ricoh

10/14

- 既存の戦力、買収企業のケーパビリティを最大限に活用するために、市場から、プリントイングでナンバーワンであることは当然、それ以上の存在であると認知される必要があります。
- 欧州では、リコーがデジタルサービスの会社であることを伝えるマーケティングキャンペーンを展開しています。お客様のワークプレイスに関わる課題を解決すること、はたらくに歓びを支援することについて、お客様と対話しています。ハードウェアについてではなく、お客様の問題解決・ソリューションに焦点を絞っています。
- この新しいキャンペーンコンセプトは高く評価されています。IDCやGartnerといった、欧州で連携している会社のアナリストのコメントを、確認ください。
- お客様のフィードバックにより、私たちの活動を検証しています。非常に良いフィードバックをいただいています。
- 本日ご紹介したハイブランドのアパレルメーカーのCFOには、リコーが彼らにとって主要なITサービスプロバイダーであると言っていただきました。私たちの努力が実ってきていると感じています。

Packaged Services Progress in FY22

Leading Change at Work campaign (As of Oct.2022)

RICOH
imagine. change.

FY22 Won : 13B JPY

FY22 Opportunities : 30B JPY

FY22 Target : 19B JPY (YonY 129%)

Existing Main Packaged Solution

Process Automation



Won **3B JPY**
Opportunity **8B JPY**

Workplace Management



Won **1B JPY**
Opportunity **2B JPY**

Printing



Won **5B JPY**
Opportunity **6B JPY**

Cyber Security



Won **0.3B JPY**
Opportunity **2B JPY**

Cloud & Infrastructure



Won **1B JPY**
Opportunity **2B JPY**

Smart Lockers



Won **0.1B JPY**
Opportunity **1B JPY**

New Packaged Solution launched in FY22

DocuWare Accounts Payable



Apr

DocuWare DM & Archiving



Apr/May

RICOH RansomCare



May

© Ricoh

11/14

- 続いて、キャンペーンの事例です。
- 日本のスクラムパッケージと同様に、セールスにとって売りやすく、標準化し、非常にシンプルにしています。また、お客様のニーズにとって最適な、新しい製品を、継続的に提供しています。
- 好事例のひとつが、今年ちょうど主要な地域で発売したばかりの、ランサムウェア攻撃に対応する製品です。アライアンスや買収の結果、欧州全体で提供できることになりました。こういったパッケージ製品、その内容とセールス活動を誇りに思います。



- Continue to train and shift highly experienced workforce to support Office Services
- RICOH engineers' capability is a point of differentiation from our competitors and enable us to be more competitive in the market

RICOH Europe's Digital talent development Initiative

| DA Digital Academy | TA Technical Academy | SA Sales Academy | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|----------|---|----------------------------|------------------------|---|------|------|----------------------|---------------------------------|------------------------|------------|
| <ul style="list-style-type: none">● Digital Talent Programme<ul style="list-style-type: none">- Develop Digital specialists from the most talented engineers | <ul style="list-style-type: none">● Cross-Skilling Programme<ul style="list-style-type: none">- Cross-skill all field engineers to be able to provide support across OS business | <ul style="list-style-type: none">● Selling Value Programme<ul style="list-style-type: none">- Further enhancement of sales' mindset to be a strategic value-adding partner to our customers- Provide appropriate education of whole integrated offerings to enable our sales to sell value | | | | | | | | | | | |
| <table><tr><td>Digital Business Solution</td></tr><tr><td>Hybrid Infrastructure Services</td></tr><tr><td>DocuWare</td></tr></table> | Digital Business Solution | Hybrid Infrastructure Services | DocuWare | <table><tr><td>Digital Workplace Services</td></tr><tr><td>Communication Services</td></tr></table> | Digital Workplace Services | Communication Services | <table><tr><td>FY21</td><td>FY22</td></tr><tr><td>70 talents completed</td><td>160 talents Completed as of Sep</td></tr><tr><td>89 talents in progress</td><td>230 by Mar</td></tr></table> | FY21 | FY22 | 70 talents completed | 160 talents Completed as of Sep | 89 talents in progress | 230 by Mar |
| Digital Business Solution | | | | | | | | | | | | | |
| Hybrid Infrastructure Services | | | | | | | | | | | | | |
| DocuWare | | | | | | | | | | | | | |
| Digital Workplace Services | | | | | | | | | | | | | |
| Communication Services | | | | | | | | | | | | | |
| FY21 | FY22 | | | | | | | | | | | | |
| 70 talents completed | 160 talents Completed as of Sep | | | | | | | | | | | | |
| 89 talents in progress | 230 by Mar | | | | | | | | | | | | |

© Ricoh

12/14

- 人材育成についてご説明します。
- リコーエuropeの1万5,000人の社員は、オフィスサービス事業の成功に不可欠で、その能力開発に多くの時間とリソースを使って取り組んできました。社員がリコーの将来のビジョンを理解し、デジタルサービスの会社への変革への道とともに進んでいくことが重要だと考えています。経験豊富な人材を育成し、シフトを進めます。
- 競合との最大の差別化要因は、5,000人弱のエンジニアであり、そのスキルが市場での競争力を高めます。エンジニアたちは日々、お客様と接しており、セールスよりもお客様を理解しています。
- 3つのトレーニングプログラムで、人材育成を実現してきました。
1つ目は、優秀なエンジニアから、デジタルのスペシャリストを選抜し、さらに訓練することです。ハイブリッドインフラサービスやDocuWare、あるいは非常に複雑なデジタルビジネスソリューションの、いずれかのスペシャリストとなる資格を取得するための、専用のトレーニングプログラムを実施しました。今年度中には、230名の資格取得者が誕生する予定です。
- 2つ目はさらに、広い門戸を開いているテクニカルアカデミーです。フィールドエンジニア全員が、オフィスサービスとオフィスプリントのクロススキルを持つよう、人材を育てています。特に、デジタルワークプレイスサービス、コミュニケーションサービスの領域に焦点を当てています。今年度末には、900名のエンジニアが、オフィスプリント以外のサービスを現場でサポートできるようになります。
- 3つめ、セールスのトレーニングプログラムにも投資しています。セリングバリューと呼んでいます。箱、ハードウェア製品を単に売るのではなく、ソリューションを売ることで、お客様にとって高い付加価値を提供する戦略的なパートナーとなるよう、マインドを変えていくものです。非常に大きな変化で、そのためには、前頁で紹介したような製品についてしっかりと説明し、教育をし、価値を提案できるようになる必要があります。今年度末までに、3,000名のセールスが、このプログラムを受講予定です。セールスに伝えているのは、各々が、私たちのポートフォリオからもう1つ何かを販売することで、事業は飛躍的に成長する、ということです。



- Service Advantage is our fast-growing business to provide a set of innovative technology services leveraging our unique and substantial field engineers

Our Offering

- Huge opportunity to build new Annuity stream with our portfolio

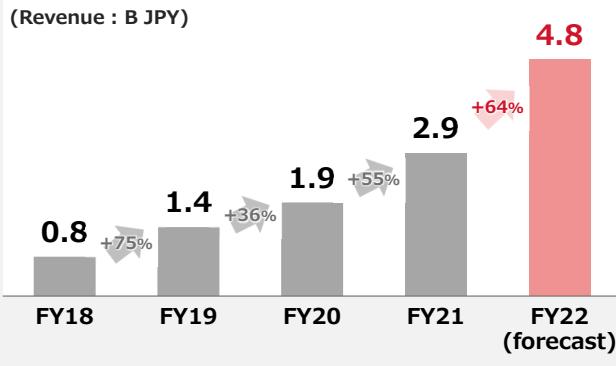


- Success with key customers

- World leading smart locker providers
- World leading logistic companies
- Retails and food distribution industries etc

Business Growth

- Significant Revenue growth with high profitability after launching in FY17



(Profitability : Contribution Margin%)



© Ricoh

13/14

- 人材育成、スキルの多様化の実践例を紹介します。
- サービスアドバンテージという、技術サービスやフィールドエンジニアのスキルを活用したビジネスがあります。急成長を遂げています。また、新しいストックビジネスをリコヨーロッパにもたらしています。
- 提供しているサービスには、スマートロッカーソリューションがあります。現在、欧州全体で22,000台のロッカーを契約しています。また、End-to-Endのマネージドサービスのソリューションがあります。スライドに何点か写真を載せていますが、お客様のフルフィルメントセンターに設置されている機械をリコーのエンジニアが保守しています。リコーと似たような顧客基盤のある、プリントデバイスを提供するZebra社とアライアンスし、そのソリューションや製品の保守、修理を行っています。
- この分野の成長の可能性は非常に大きいです。2017年度から新規に開始し、オーガニックな成長で、2022年度には50億円を少し下回る規模感の売上を見込んでいます。貢献利益率が30%程度、非常に収益率の高い事業です。リコーからよりサービスを提供してほしいというお客様もいますし、エンジニアにあっても将来のスキルアップにつながるとの評価が得られています。



- **Strong loyal customer base**
 - Existing RICOH OP customers and Acquired company's customers
- **The widest geographical coverage and customer contacts in EMEA**
 - 25 Operating Companies + 16 acquired companies cover +60 countries, 3,200 sales & 4,800 engineers
 - RICOH Europe in a strong position to meet international customers' requirements
 - Capability to understand customers' needs deeply and provide end to end solution
- **Enhanced competences through acquisitions to meet customer requirements**
 - Cyber security, Hybrid-Cloud, Digital Workplace Solution etc

Reinforce competitiveness by

Customer Value

Continuing to develop new customer value at frontline

Synergy

Maximising synergy with acquired company across EMEA

Business Model

Building Service Annuity and deploying Packaged Services

Investment

Keeping investing in growth area and people for our future

We aim to achieve 60% of Revenue from non print Digital Services toward FY25

© Ricoh

14/14

- まとめです。
リコーエuropeの達成してきたことは、リコーの未来につながるものであり、誇りに思います。
- 非常に多くのアセット持っています。
まず、オフィスプリントイングだけでなく、買収企業も含めて、ロイヤリティの高い18万社の顧客基盤があります。ポートフォリオ全体のクロスセルを展開していく大きなビジネス機会があります。
- 地理的なカバレッジは非常に広く、60カ国以上で、3,200名のセールス、4,800名のエンジニアがお客様をサポートしています。
- 欧州で、グローバルでお客様の要求に応えられるという強み、強固な地位を築いており、成長が期待できます。
- お客様のニーズをしっかりと把握し、End-to-Endのソリューションを提供できる技術力があります。
- 加えて、買収により、さらなるスキル、さらなる知財を獲得し、ケーパビリティを強化しているので、お客様の多様なニーズにより応えられるようになっています。既存の従業員のスキルセットの多様化も進めています。
- 欧州での競争優位性は非常に強く、顧客価値も高いです。買収した企業とのシナジーを最大化し、従来のリコーエuropeだけでは成し遂げられなかつた成長を実現しています。説明したようなパッケージソリューションの展開でストックビジネスを伸ばし、将来の収益につなげます。また、将来の成長に向けた人材に対する投資は継続していきます。
- 2025年度の、デジタルサービスの会社への変革目標、売上の60%をデジタルビジネスで実現するという目標達成はできると確信しています。

ありがとうございました。

RICOH
imagine. change.

The plans, prospects, strategies and other statements, except for historical events mentioned in these materials are forward-looking statements with respect to future events and business results. Those statements were based on the judgment of Ricoh's Directors from available information. Results may differ materially from those projected or implied in such forward-looking statements and from historical trends. Refrain from judgments based only on these statements with respect to future events and business results. The following important factors, without limiting the generality of the foregoing, could affect future results and cause those results to differ materially from those expressed in the forward-looking statements:

- a. General economic conditions and business trends
- b. Exchange rates and fluctuations
- c. Rapid technological innovations
- d. Uncertainty as to Ricoh's ability to continue to design, develop, produce and market products and services that achieve market acceptance in intensely competitive markets. (See: "Business and Other Risks," <http://jp.ricoh.com/IR/risk.html>)

No company's name and/or organization's name used, quoted and/or referenced in this material shall be interpreted as a recommendation and/or endorsement by Ricoh.

This material is not an offer or a solicitation to make investments. Do not rely solely on these materials for your investments, decisions on which are your responsibility.

Note: These materials define fiscal years as:
FY 2022 (or fiscal 2022) = Fiscal year ended March 31, 2023, etc.