

**RICOH Digital
Services Briefing**

EMEA

Nicola Downing

General Manager of EMEA Management Division,
Ricoh Digital Services Business Unit
CEO of Ricoh Europe PLC

December 7, 2023

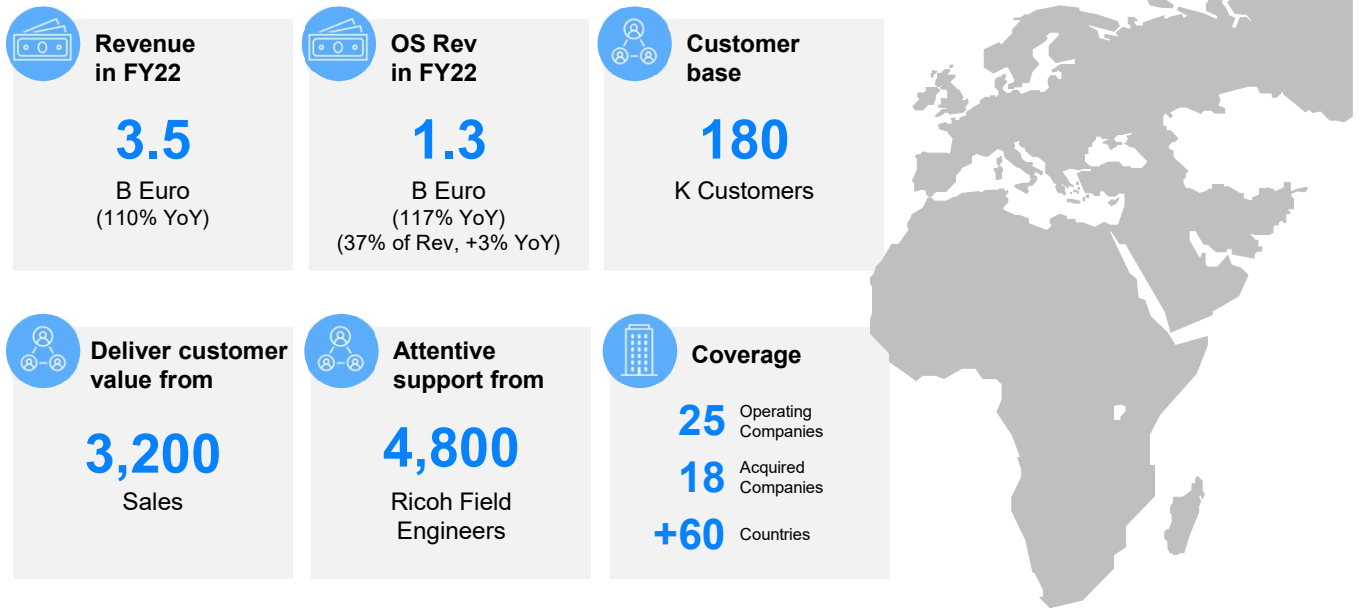
RICOH Digital Services

Office Services Business Initiatives

1. EMEA Office Services Strategy
2. EMEA Office Services Performance and future value
3. Customer Success Stories
4. Talent Development towards a Digital Services Company

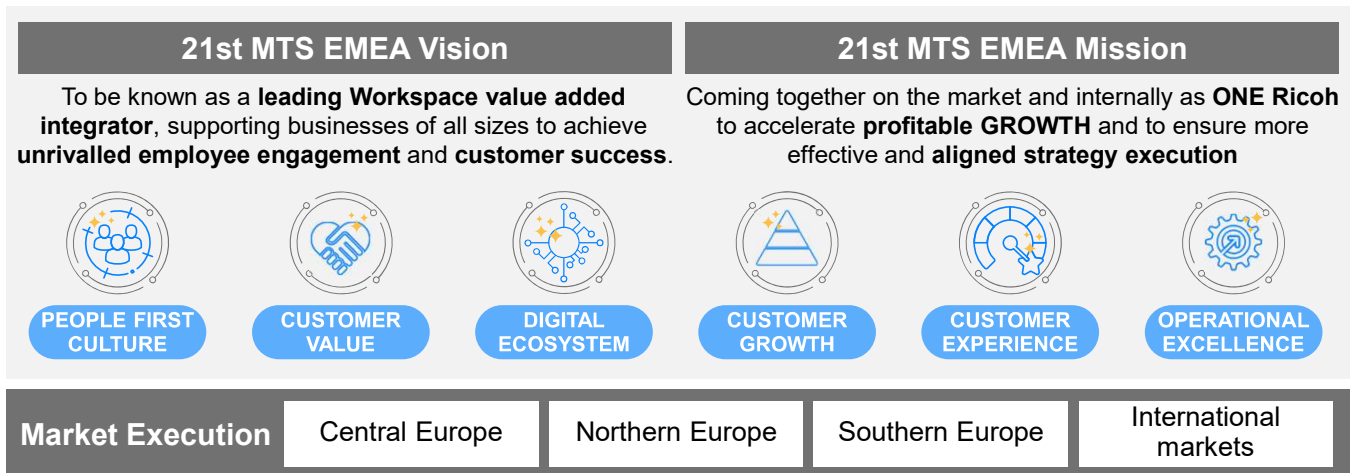


- EMEA (Europe, the Middle East, Africa。本資料では、以下、欧州) 地域の戦略的観点から、オフィスサービスを発展させるために、私たちが取り組んでいる内容について、業績や将来に向けた方策を交えてご説明します。
- また、より具体的にご理解いただくために、お客様の事例をいくつか紹介させていただきながら、私たちが重視する人材がどのようにシフトし、どのように人材をリスキルしてきたかについても、ご説明します。



- まず、欧州における事業規模と概要を簡単にご説明します。
- 2022年度の売上高は35億ユーロで、前年比+10%の増収となりました。この売上高の37%はオフィスサービス事業が占めています。既存事業への投資と買収の結果、オフィスサービス事業は前年比+17%の大幅な成長となりました。
- 欧州では、市場のあらゆるセグメントに対し、18万社の顧客基盤を持っています。お客様に対しては、3,200人の直売セールスがサービスを提供しており、中東とアフリカをカバーする販売代理店チャネルにおいても、相当数のセールスが活動しています。また、約5,000人のエンジニアが、お客様のオフィスにお伺いするオンサイトでのサポートや、リモートでのメンテナンスに従事しています。
- ご承知の通り、欧州は複雑な地域です。私たちは、25の販売子会社を通じ、欧州、中東、アフリカの主要地域をカバーしています。また、過去数年間では18社の買収を実施し、販売力を強化してきました。さらに、販売代理店を活用し、約60の国・地域をカバーしています。

RICOH Group Mission & Vision >>> Fulfilment Through Work



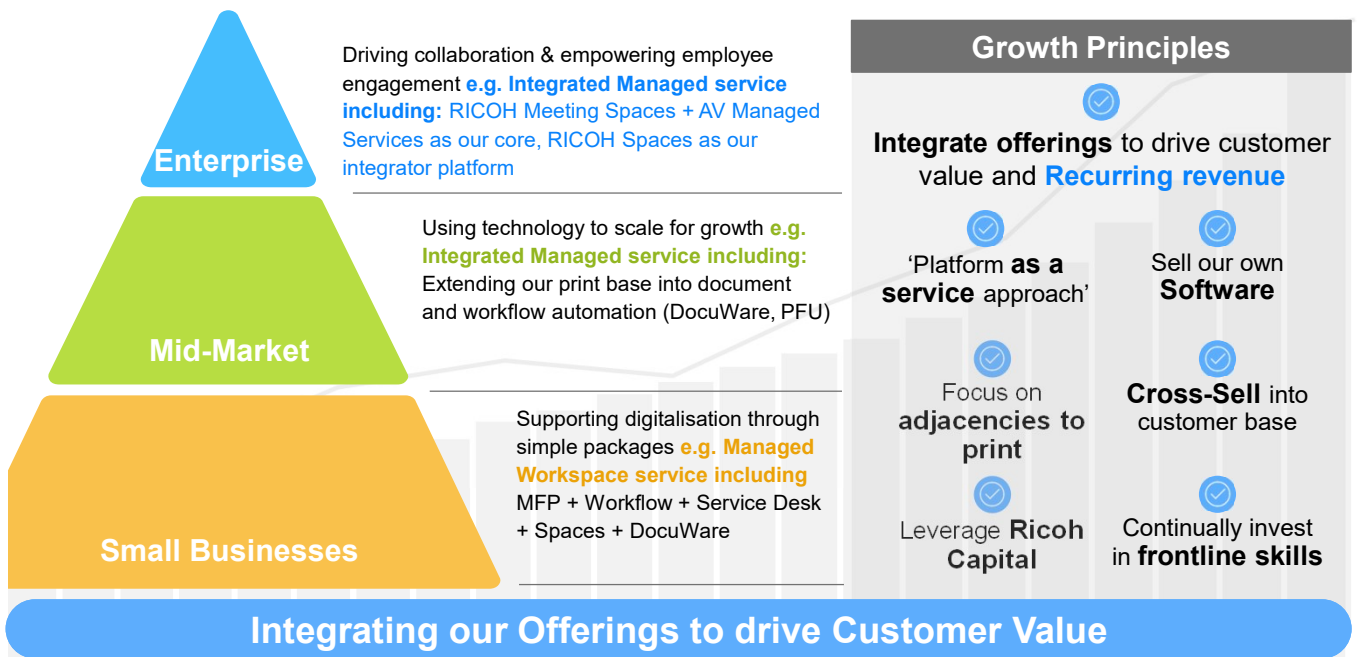
Underpinned by Ricoh's values and **commitment to the global ESG agenda**, maximising value to **employees, customers, society** and the **environment**

© Ricoh

3/13

- 私たちの戦略は、リコーの使命と目指す姿である「はたらくに喜びを（Fulfilment Through Work）」に紐づくグローバル戦略に則ったものです。これは、社員のエンゲージメントの向上だけでなく、お客様に対しても非常にうまく機能しています。
- 欧州では、お客様のオフィス環境をサポートする「Leading workspace value-added integrator」を目指しています。このお客様には、中小企業から大企業、グローバル企業に至るまで、あらゆるビジネス規模のお客様を含んでいます。私たちの目標は、社員のエンゲージメント向上を実現しながら、お客様を成功に導くことです。
- 利益を伴う成長を加速し、計画を確実に実行するために、私たちは、細分化したビジネスを個別に提供したり、サイロ化した活動を展開したりするのではなく、ONE Ricohとして、すべてのサービスポートフォリオをお客様に提供しています。
- 私たちは6つの戦略領域を掲げており、これは社員からも賛同を得ています。最も重要なのは、社員を第一に考えているということです。社員が戦略や私たちがどこに向かっているかを理解し、また、私たちが社員のエンゲージメントを高められれば、お客様に最高のサービスを提供できると確信しています。
- 当然ですが、特に価値を高めるという観点では、私たちの活動の中心はお客様です。また、サービスポートフォリオがより複雑化していく中では、買収した企業やパートナー企業と協働して、デジタルエコシステムを構築する必要があることを認識しなければなりません。
- 私たちは、すべての顧客セグメントにおいて顧客基盤を拡大し、一貫した優れたカスタマーエクスペリエンスを提供することを常に目指しています。そのためにオペレーショナル・エクセレンスやリソースの適正配置を実現する必要があります。
- 欧州は地理的に複雑なため、中欧（ドイツ、オーストリア、スイス、ほか東欧含む）、北欧（英国、アイルランド、ベネルクス含む）、南欧（スペイン、イタリア、イベリア、フランス）と、インターナショナル（中東・アフリカを含む他の地域）の4つの地域に区分しています。インターナショナル地域は販売代理店を中心にカバーしています。
- すべての活動は、ESGへの強いコミットメントと日々社員たちによって生み出されるリコーの価値が源泉になっています。社員やお客様のみならず、私たちを取り巻く社会や環境に対しても、私たちの価値を最大

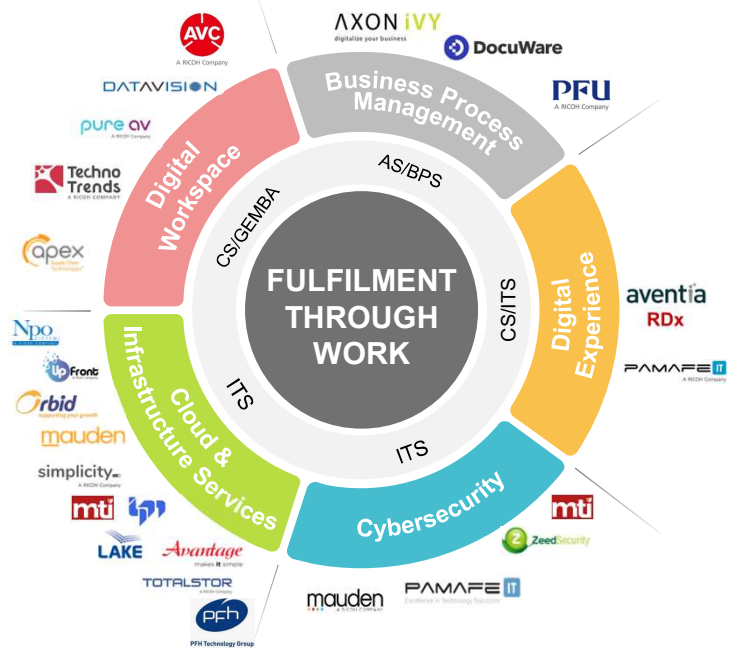
化するよう努めているのです。



- 次に、オフィスサービスの戦略についてご説明します。私たちは、中小・中堅企業から大企業に至るまで、欧州の市場全体をカバーしています。
- 中小企業を対象とするスモールビジネス層に対しては、提供するサービスを標準化し、費用対効果を高める必要があります。私たちのサービスポートフォリオは、従来のオフィスプリンティングビジネスだけでなく、ワークフローやプロセスオートメーションに関連したサービスや、会議室向けのサービス、さらにはお客様が求めるその他のソフトウェアなど多岐にわたっています。これらの複数のサービスポートフォリオを組み合わせ、ワンストップショップ契約モデルを活用し、簡単なパッケージサービスを用意しています。
- また、従来のオフィスプリンティングからオフィスサービスへの事業拡大に取り組んでいる販売代理店チャンネルにおいても、同様のアプローチをとっています。
- 中堅企業を対象とするミッドマーケット層は非常に重要な領域です。私たちはこの層のお客様に対し、マネージドサービスとして統合された競争力のあるサービスポートフォリオを有しています。幅広いサービスポートフォリオを活用し、高い知名度がありお客様からの信頼を得ている従来のオフィスプリンティングから、ドキュメントとワークフローの自動化へと取引領域を拡大しています。
- 大企業を対象とするエンタープライズ層は、一つの地域で展開する大手企業から、欧州地域やグローバルに展開する企業までカバーしています。この層のお客様に対しては、統合されたマネージドサービスを提供する専門家として経営層と関係を築き、サービスポートフォリオ全体から適切なソリューションを提供するアプローチを採用しています。後ほどいくつかのお客様の事例を交えて説明します。
- 私たちはサービスを統合して提供することを原則としています。従来のオフィスプリンティングのビジネスに加え、ストックビジネスを提供することで顧客価値を高めていくことが重要です。つまり、サービスのプラットフォームを提供しているのです。リコーに任せられれば、私たちが持つ様々なサービスやソリューションを、一貫したサービスとして提供できます。さらに自社ソフトウェアを活用することで、サービスの一貫性を保ちつつ、利益率の高いビジネスを実現しています。
- もちろん、オフィスプリンティングに隣接したサービスとソリューションの提供に注力しています。お客様からの信頼があるオフィスプリンティングを起点にサービスポートフォリオを拡大できるためです。これにより、既存のお客様に対し、オフィスサービスを効率的にクロスセルすることで、取引額を拡大できます。
- また、リース事業であるRicoh Capitalを最大限に活用することで、お客様にとってシンプルな取引形態を実現しながら、追加的な売上と利益を獲得しています。このような複雑なサービスポートフォリオを適切に取り扱い、お客様に提供できるようにするためには、現場にいる社員のスキル向上に継続的に投資する必要があります。

Acquisition Strategy

- Become No1 Leader in Communication Services
- Complete geographical coverage for OS business (capability in each market)
- Acquire Software/Technology
- Acquire Recurring (value added managed services)
- Drive 2-way synergies with Ricoh OpCos
- Scale acquired Software cross border for growth e.g. Ricoh Spaces, DocuWare, Axon Ivy



© Ricoh

5/13

- 欧州での買収戦略についてご説明します。
- スライドの右側のグラフは、過去数年間に買収した会社がサービスポートフォリオのどこに対応しているかを示しています。買収戦略の検討にあたっては、既存のサービスポートフォリオを更に強化する事業のみを対象としています。
- コミュニケーションサービスの事業領域ではNo.1のリーダーになることが目標です。現在はNo.3ですが、No.1になれる能力と信頼性があると確信しています。
- 欧州では、オフィスサービスをあらゆる地域で一貫して提供できるようになることを目指しています。そのため、一つの国を対象とする買収もあれば、複数の地域をカバーする買収もあります。
- このほかにも、ソフトウェアとその開発技術の獲得を考えています。この背景は、「リコーデジタルサービスの目指す姿と取組み」でDocuWare、Axon Ivy、RICOH kintone plusについてご説明した通りです。
- 一方で、売り切りではないストックビジネスを獲得することも、リコーにとっては非常に重要です。付加価値の高いマネージドサービスのようなストックビジネスは、お客様との契約期間にわたり収益を生むだけでなく、お客様との関係性をより強固にしてくれるためです。
- 販売子会社とのシナジーは、買収した企業とリコーの販売子会社の双方から顧客基盤を広げていく二つのルートを考えています。これにより、私たちの地理的なカバレッジを広げ、販売を拡大していきます。
- 国境を越えたビジネスを拡大させ、その中でイノベーションを探索することも重要です。イノベーションの種はセントラルチームが引き取り、成長、拡大させることで、欧州の市場全体に提供できるようにしています。この成功事例がRICOH Spacesです。これはミーティングルームやデスク予約システムなどを含むワークプレイス エクスペリエンス プラットフォームであり、今ではグローバル提供を始めています。また、欧州で成長しているDocuWareも同様にグローバルで提供されており、AxonIvyもグローバル展開に向けた活動を行っています。

Maximising Ricoh's value through strategic alliances

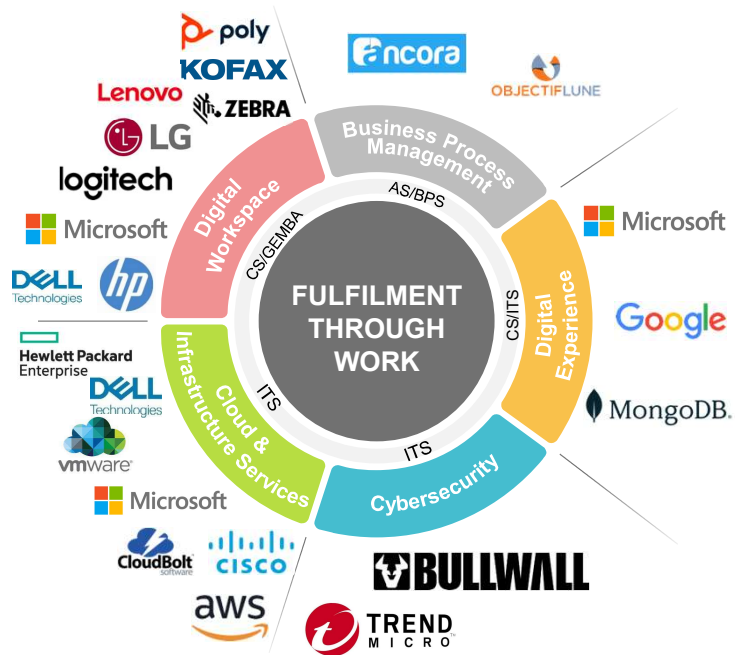
- Enrich our digital services capabilities
- Achieve highest partnership accreditation
- Enhance market reach
- Scale new, complementary technology
- Access to specialised skills & expertise
- Support to win complex projects
- Global partnerships e.g. Zebra

Example Partner Accreditation

- VMware Pinnacle Status
- Dell Technologies 2023 Partner Of The Year Award – Excellence in Transformation (EMEA)



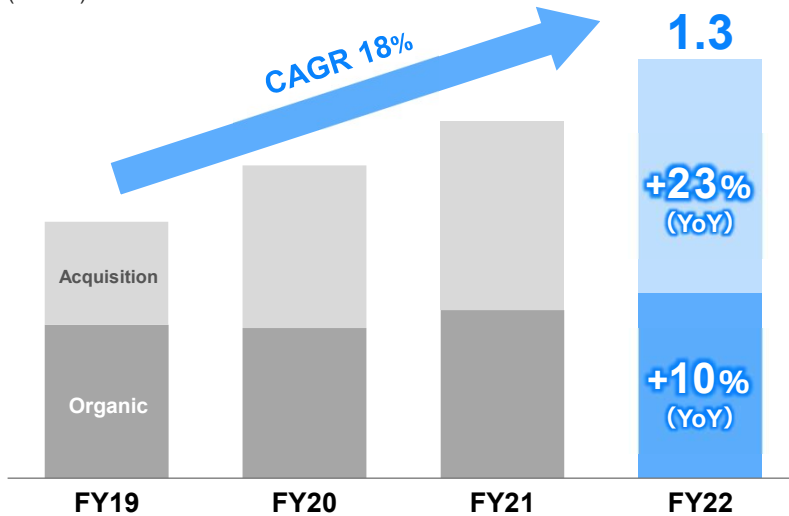
- RICOH Spaces included in Logitech's Tap Scheduler



- 現在、私たちは、非常に複雑なエコシステムの中で活動しています。メーカーとして価値を提供していた時代は終わりました。私たちは、お客様が求めるデジタルサービスの提供能力を充実させることに真剣に取り組んでいます。スライドにあるような先進的なIT企業と、強固なパートナーシップを築くことはとても重要です。これにより、パートナー企業から大きな支援を受けられるためです。
- その結果、私たちは市場での活動範囲を広げることができ、また、私たちのサービスポートフォリオと補完的なパートナー企業の技術やソフトウェアを提供し、ビジネスを拡大できます。
- これは同時に、専門的なスキルや知識を持つパートナー企業の人材を活用することも意味しています。リコーの社員がパートナー企業の社員とともに、お客様に対し営業活動を行うことは頻繁にあるため、お互いによく理解しておくことは重要です。このアプローチにより、より複雑なプロジェクトや案件をサポートしたり、受注したりする能力を獲得できています。
- VMware Top Pinnacle Statusを取得したことはその一例です。また、Dell Technologies Partner of the Year Awardを受賞しました。これにより、私たちは、Dellから最も条件の良いリベート、トレーニング、そして製品とサポートにアクセスできるようになりました。
- このほかにも、私たちはLogitechとも良い関係を築いています。現在、RICOH Spacesの技術はLogitech Tap Schedulerの中に、標準として実装されています。これはとても喜ばしいことです。

- Accelerate organic growth through continued diversification, sales transformation and leveraging acquired capabilities

(B Euro)



FY23 Prospect

Market Situation

- Total IT market growth in 2023 :+4%**
Gartner 2023Q2
 - Software 12%, IT Services 9% and Communication Services 4%
 - Devices & end-user compute : -14%

Ricoh's Performance in FY23 H1

- Strong growth in FY23 H1 : +14%**
 - AS +25%, IT Services +18%, Communication Services +9%
- Strategic new acquisition in FY23**
 - No1 IT integrator, PFH (Ireland)



© Ricoh

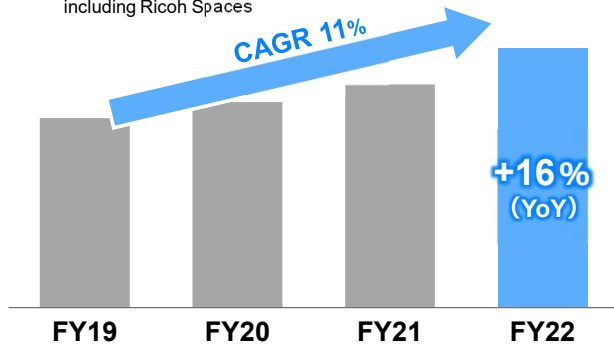
7/13

- これまで触れたオフィスサービスの戦略が、事業成長と収益にどのようにつながるかについて、説明します。
- オフィスサービスの収益は過去3年間のCAGR（年平均成長率）で+18%を達成し、非常に嬉しく思っています。グラフからわかるように、成長の要因は企業買収によるものと、オーガニックの成長によるものがあります。
- 2022年度、買収企業の収益は前年比で+23%となっています。これまでに買収した企業が計画に沿って成長したことに加え、新たに買収して私たちのサービスポートフォリオに加わった企業によるものです。また、非常に嬉しいことに、オーガニックでは、人材や技術に投資して販売できる商材・サービスを増やしたことで、前年比+10%となりました。欧州において重要な成長分野において、私たちが有利なポジションにいると確信しています。
- 現在、欧州のIT市場全体は年率+4%で成長しており、非常にチャレンジングな状況にあります。経済環境は逆風で、戦争が続いており、市場では警戒感が強まっています。このような状況下で、IT市場全体の成長率が+4%であることは非常にポジティブな要素です。この事実から、持続的な成長を実現するために私たちが適切な分野に投資してきたと考えています。
- 2023年度上期の実績をお伝えいたします。
- この分野で+14%という高い成長をみせており、プロセスオートメーション、ITサービスやコミュニケーションサービスのすべてで、大きく伸びています。
- また、アイルランドでNo.1のITインテグレーターであり、大きなビジネス機会を有しているPFHを新たに買収しました。アイルランドは、欧州の多くの企業が本社を置いており、非常に急速に成長している市場です。PFHが仲間になったことで、この地域でより早く成長する機会を手に入れたこととなります。

- Focus on building OS recurring and deferred income for sustainable profit into the future

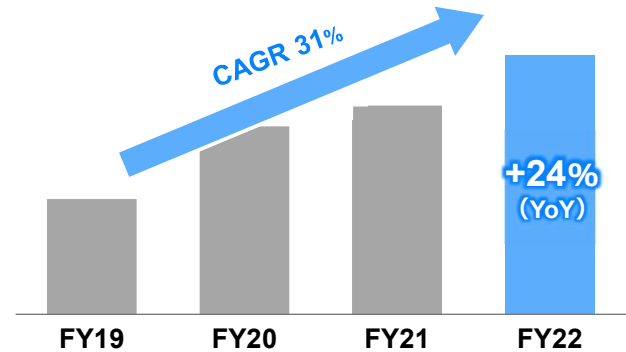
Office Services Recurring Revenue

- Significant growth in FY22 especially in ;
 - Application Services : **+37% YoY**
Digital Process Automation including DocuWare/Axon ivy
 - Communication Services : **+35% YoY**
Collaborative meeting rooms and hybrid work environments including Ricoh Spaces



Deferred Income

- Future Revenue on Balance Sheet : **+24% YoY**



© Ricoh

8/13

- 非常に重要な点として、私たちは将来に向けて更に成長していきたいと考えています。一過性の売上高だけでなく、今後の持続可能な利益を確保するためにも、オフィスサービスのストック収益とともに、将来の売上につながるバランスシートにおける前受収益も重視しています。
- 特にアプリケーションサービスでは、お客様に入り込み継続的にご利用いただけるソフトウェアを提供し、そのライセンス料に加えて契約期間中のメンテナンスによるストック収益を積み上げることで、大きく成長してきました。
- ストックビジネスでは売上だけでなく、お客様の継続利用率もみる必要があります。例えば、欧州ではDocuWareの顧客の95%が契約を更新しており、特筆すべき数字です。
- サービスの利用料を前払いいただいているお客様が多くいるのですが、これは、キャッシュの観点からも、お客様との関係性の維持という観点からも、非常に素晴らしいことです。グラフでご覧頂ける通り、バランスシート上の前受収益は、前年比で約+24%となり大きく増加しています。

- Ricoh recognised as customer’s Global Workspace Services Partner
- Cross-border contribution leveraging Ricoh’s unique global fulfilment capability and footprint

Customer & Challenge	Our Solution	Customer Benefit	Strategic Partnership
<p>Customer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Global consumer electronics manufacturer • Pure AV services and CS solutions provided to UK HQ <p>Challenge</p> <ul style="list-style-type: none"> • Working with Multiple AV vendors globally • Consolidation required to drive standardisation and improve service levels 	<p>CS with managed service</p> <ul style="list-style-type: none"> Standardised meeting room solutions developed Consistent service level provided across 250+ meeting rooms Ricoh AV Network Operations Center (AVNOC) supports users globally <p>Benefit to Ricoh</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recurring revenue from integrated Workspace Service 	<p>Ricoh’s value add</p> <ul style="list-style-type: none"> • Global, consistent, reliable support service achieved • Cost savings delivered through standardised meeting rooms and improved collaboration • Delivery of best practice through leveraging acquired company and Ricoh know-how 	<p>Journey with Global Ricoh Group</p> <ul style="list-style-type: none"> Trusted relationship with PureAV for CS in UK since 2017 Deploy standardised CS solution to EMEA and Americas Consistent managed service across regions by Ricoh AVNOC Further opportunity to extend area and provide Ricoh’s broader digital services

- 次に、顧客事例をご紹介します。1つ目は、最近英国からシンガポールに本社を移転した世界的な家電メーカーに対して、グローバルでワークスペースのサービスを提供している事例です。
- 私たちが英国で買収した企業のうちの1社が、このお客様の本社へコミュニケーションサービスを提供していました。
- この関係性を引き継ぎ、さらに取引を拡大し、現在では、全世界で約250以上の会議室に標準化された会議室のソリューションを提供できるプロバイダーとなりました。
 ポーランドのAVネットワークオペレーションセンターから遠隔管理し、会議室のメンテナンスとトラブルの予測検知を24時間365日体制でグローバルに提供しています。現在、欧州と北米・中南米で、この体制を確立しています。
- このサービスを提供することで、コスト削減や、グローバルでの一貫したサポートとサービスをお客様に提供できるようになっただけでなく、私たちのサービスポートフォリオからさらにお客様に適した他のサービスを提案することも可能となりました。

Customer Case

- Global Multi-Industry Enterprise

Communication Services

IT Services

Office Printing

RICOH
imagine. change.

- Ricoh recognised as customer's Global Workspace Services Partner
- Successfully extend existing relationship



Customer & Challenge	Our Solution	Customer Benefit	Strategic Partnership
<p>Customer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Multi-industry enterprise organisation (Germany) • Ricoh managed print services customer (65 countries) <p>Challenge</p> <ul style="list-style-type: none"> • Need for global Communication Services (CS) provider • Employee collaboration and communication challenges • No CS global governance 	<p>Consultative approach & consolidated CS solutions</p> <ul style="list-style-type: none"> Global standards implemented Multi-country Microsoft Teams technology roll-out Meeting Room as a Service (1,500 rooms, 50+ countries) <p>Benefit to Ricoh</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recurring revenue • Customer open to future cross-sell opportunities 	<p>Ricoh's value add</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consistent global services for CS, managed print and IT services • Improved employee satisfaction • Reduced CS user incidents 	<p>Journey with Global Ricoh Group</p> <ul style="list-style-type: none"> Global relationship for managed print service since 2014 CRD (print room) Achieving service IT Services to support Customer's Healthcare business 24/7 Software Support Global Managed CS Services

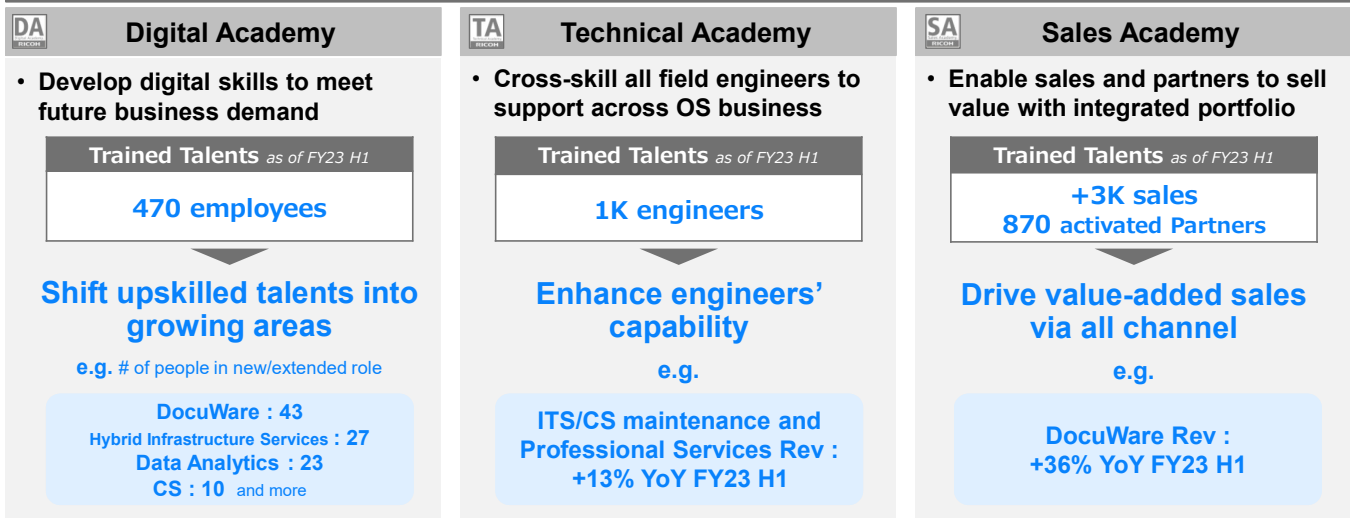
© Ricoh

10/13

- 2つ目の事例を紹介します。非常に長い付き合いのある、ドイツに本社をおくグローバルなコングロマリット企業のお客様です。
- 当初は世界約65カ国でこのお客様のプリンティング環境を提供するパートナーでしたが、お客様はコロナ後のハイブリッドなワークスタイルに適した会議室の展開や、世界各地での従業員のコラボレーションを活性化させるためのコミュニケーションサービスに対する、グローバルで一貫したアプローチの実現において課題を抱えていらっしゃいました。
- そのお客様の課題に対して、私たちはMicrosoft Teamsをグローバルに展開し、また、会議室ソリューションを50数か国で1,500の会議室に提供し、グローバルなソリューションパートナーとしてのリコーのポジションを強固なものにしました。この結果、一部の国では私たちのサービスサポートフォリオからさらに多くのサービスを今後提供する機会を得ています。
- このように、オフィスプリンティングのパートナーから多角化し、お客様に多様なサービスを提供することで、大きなビジネスチャンスへと広がっています。

- Continue to train and shift highly experienced workforce to support growing Office Services
- Our talent is a point of differentiation enabling us to be more competitive in the market

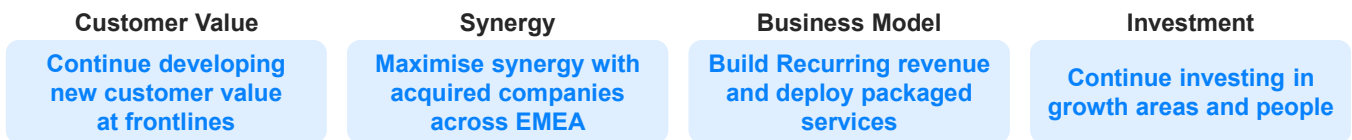
Ricoh Europe's Digital talent development Initiative



- デジタルサービスの会社に変革するため、どのように人材育成を実践してきたかをご紹介します。
- 特に、サービスエンジニアやセールスを中心に積極的に人的資本への投資を行っています。エンジニアの中から優秀な人材を選抜し、約500名が成長領域にスキルをシフトさせました。それはつまり DocuWare、ハイブリッドインフラサービス、データ分析、そしてコミュニケーションサービスの遠隔管理といった分野です。その内の多くのエンジニアを既に新たな役割に再配置しています。
- また、1,000人以上のフィールドエンジニアの教育を実施し、現在は、オフィスプリンティングの保守だけでなく、お客様のオフィスでITサービスやコミュニケーションサービスのサポートを提供できるようになっています。この結果、2023年度上半期の運用保守に伴うプロフェッショナルサービス収入は前年同期比で+13%となりました。
- もちろん、セールスのトレーニングも必要です。3,000人以上が、付加価値を提案するためのトレーニングを受けています。単にプリンターの販売やサービス契約を結ぶだけでなく、お客様の課題とその解決策を見つけ出し、より広くサービスを提供し販売できるようになっています。
- そのトレーニング効果の一例として、DocuWareの2023年度上期売上高が前年同期比で+36%増加しています。素晴らしい実績であり、お客様との関係性を強固なものにすることに役立っています。

Our Strong Asset	Customer Base	Strong, loyal customer base • Existing Ricoh OP customers and acquired companies' customers
	Coverage & Resource	The widest geographical coverage and customer contacts in EMEA • 25 Operating Companies + 18 acquired companies covering +60 countries, with 3,200 sales reps & 4,800 engineers • Strong partner channel across EMEA • Ricoh Europe in a strong position to meet international customers' requirements • Capability to deeply understand customers' needs and provide end to end solutions
	Competency	Enhanced competences through acquisitions to meet customer requirements • Hybrid-Cloud, Digital Workspace Solution, Process Automation etc

Reinforce competitiveness by



On track to meet our target of 60% revenue from non-print Digital Services by FY25

- 総じて、私たちは、欧州で確かな競争優位性があると考えています。オフィスプリンティングを通じて信頼を勝ち取ってきた強固な顧客基盤があり、その信頼性が、既存の顧客基盤と買収した企業の顧客基盤の双方に対して、さらなるサービスを販売するための土台となっています。
- 欧州各国を広くカバーする販売網と販売能力を有し、その中でも直売チャンネルだけではなく、代売チャンネルにも支援と投資を行うことで60以上の国・地域で一貫したサービスの提供を実現しています。
- 欧州地域にまたがるグローバルなお客様だけでなく、ローカルの中小・中堅企業のお客様の要望も満たすことのできる体制になっています。IDCやガートナーといった多くの外部の業界アナリストが、私たちの事業を理解し、評価頂いています。このような外部評価は、欧州市場でお客様との信頼関係の構築を後押ししてくれています。
- これまでに取り組み、今後も継続していく買収戦略は、お客様に提供する価値をさらに深めていくうえで非常に重要です。以上のような私たちの強み・アプローチを更に強固なものにするために以下のような様々な取り組みを実施していきます。
- お客様の現場で新たな提供価値の創出に取り組めます。
- 買収企業とのシナジーを確実に高め、双方のビジネス優位性を最大限活用します。
- ストック収益の確保と標準化した低コストのパッケージ型サービスの提供に注力します。
- 引き続き社員を第一に考えて人材投資を実施し、共にリコーの描く成長へ進んでいきます。
- これらを踏まえれば、リコーが掲げている2025年度までにデジタルサービスの売上高比率60%を達成する目標に向けて、順調に推移していると考えています。
- ご清聴ありがとうございました。

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

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:
FY2023 (or fiscal 2023) = Fiscal year ended March 31, 2024, etc.

Note:

The financial data in this document are figures managed by each regional sales company.
The definition is different from the figures of the financial announcement.

RICOH
imagine. change.