

Carsten Bruhn

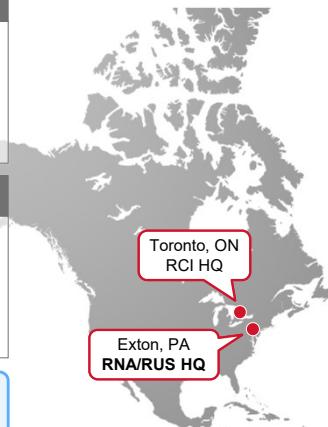
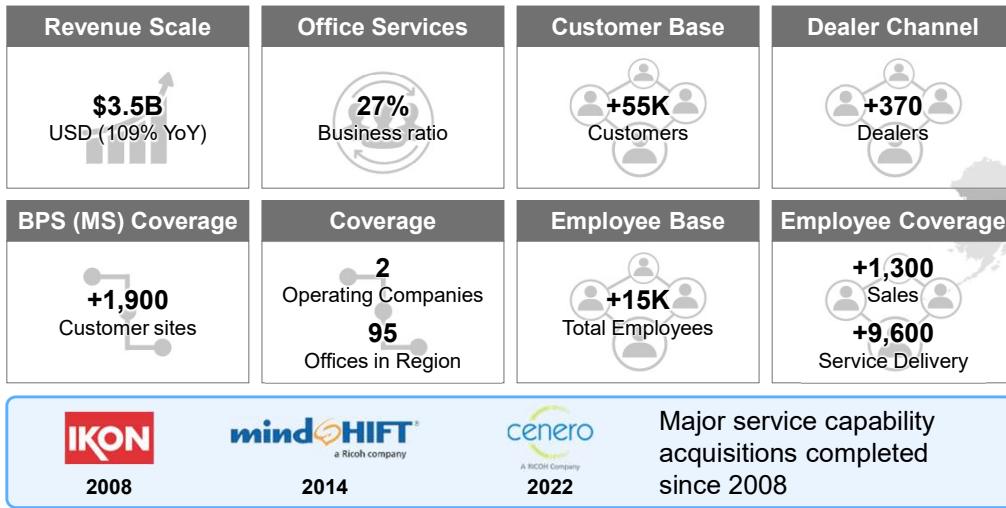
General Manager of North America Management Division,
Ricoh Digital Services Business Unit
President and CEO of Ricoh USA, Inc.

December 7, 2023

RICOH Digital Services

- リコーの北米地域責任者であるカーステン・ブルーンです。
- 北米での事業概要、成長戦略、具体的な戦略をご紹介します

- RNA covers the entire the U.S. and Canada with a direct sales and dealer network
- Our **very large customer base, BPS customer sites and last-mile footprint** are our strength as we seek to grow our service business



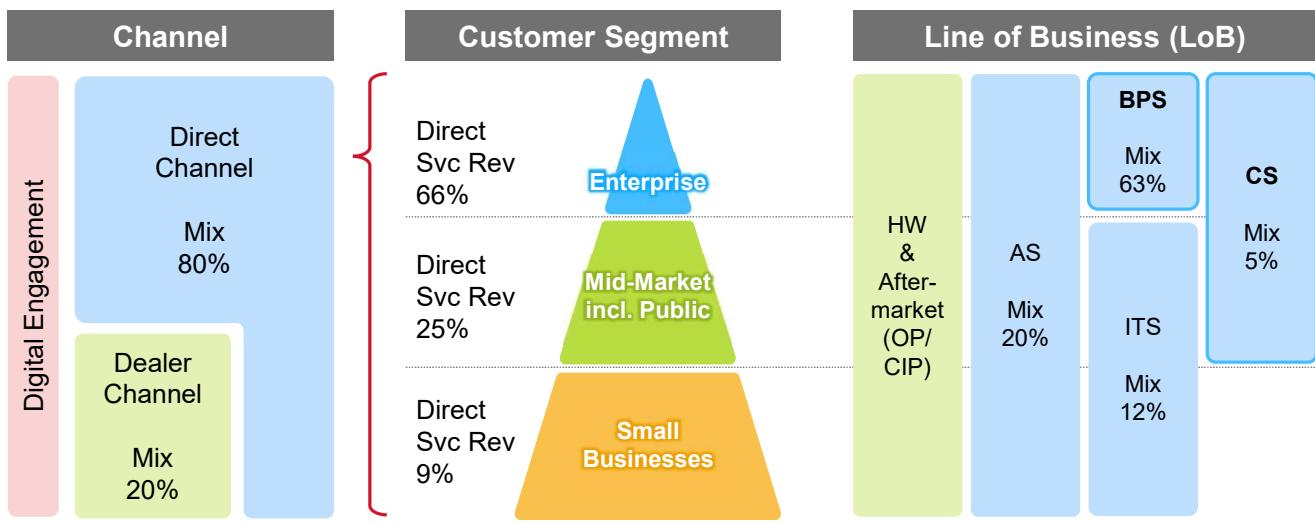
© Ricoh

1/10

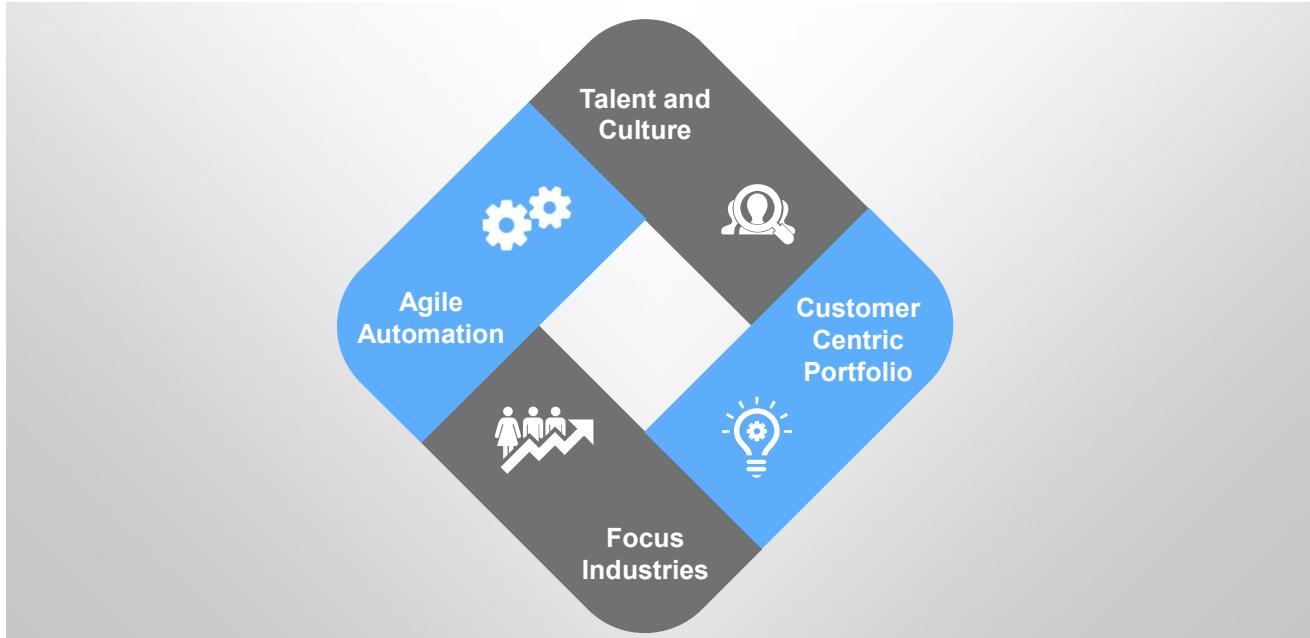
- まず、北米での事業概要です。
- スライドの左上に示しているように、2022年度の売上高は35億ドルとなり、前年から成長しています。
- 私たちの強みは次の3つです。
 - 超大手・大手企業を中心に5万5,000社以上の顧客基盤。その中にはFortune 500の企業の84%が含まれます。
 - 1,900カ所以上の顧客先にあるBPS(Business Process Services)拠点。
 - 日々顧客と直接関わり、顧客のニーズを深く理解する営業やサービスの顧客接点網。
- スライドの最下部にあるように、デジタルサービスへの変革に貢献する3社を戦略的に買収しました。
 - まずIKONです。BPSのカバレッジが広がりました。
 - MindSHIFT、ITサービスを伸ばすことができました。
 - 直近で買収したCenero、後ほど詳細を説明しますが、急成長するコミュニケーションサービスを拡張することができました。



- Enterprise is a key segment of focus, supporting our Digital Services growth strategy
- BPS and CS are key areas of emphasis aligned to our regional and global strategy

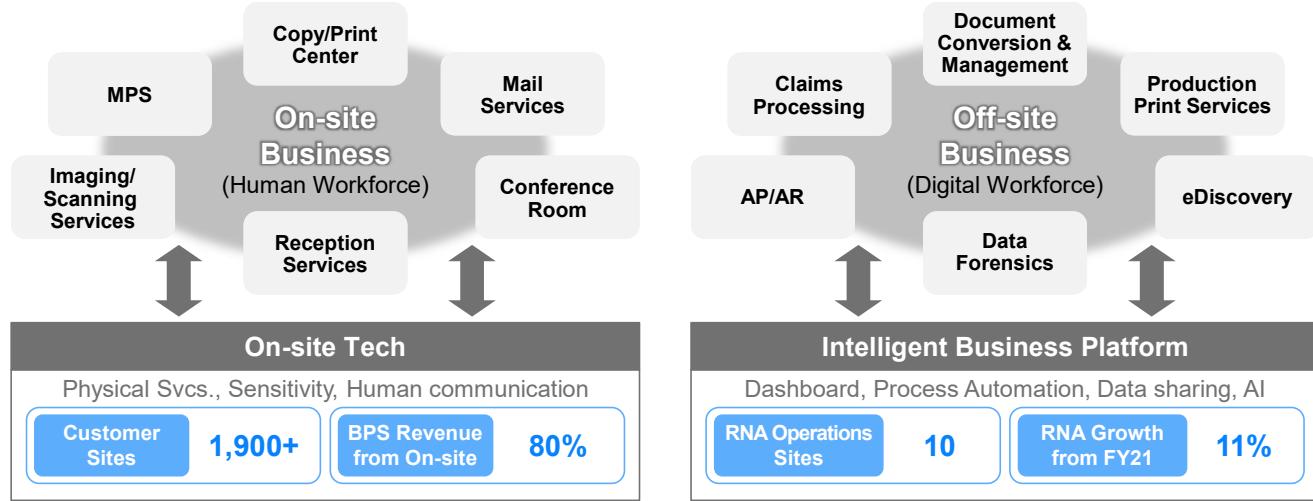


- 北米市場の理解をもう少し深めるために、販売チャネル、顧客セグメント、事業構成の概要を紹介します。
- 販売チャネルをみると、20%が代売（ディーラーチャネル）で、80%が直売（ダイレクトビジネス）です。
- 顧客セグメントのピラミッド構造をみると、最上位が超大手・大手企業になります。成長戦略に必須の顧客層です。一番層が厚く、複合的で戦略的な、付加価値の高い販売機会につながるからです。
- ピラミッドの下層、中堅企業から中小企業となるにつれ、私たちが提供するサービスはより標準化されており、より顧客自身で管理し使いこなすことができるサービスを提供しています。この顧客セグメントでの事業によって、販売量が増加し、その収益をポートフォリオの強化の投資に回すことができます。
- スライド右側の事業構成の図で強調している2つの分野は、デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進する重点領域となります。
- BPS(Business Process Services)は、規模が大きくまた成長している分野です。
- ワークプレイスエクスペリエンスに関するポートフォリオとして、コミュニケーションサービス(CS)があります。小規模ながら急成長しており成長に不可欠な分野で、既存のポートフォリオを補完しています。
- 私たちは、ワークプレイス変革の最前線にいます。お客様が今まで使いこなせなかった情報を十分に活用することで、お客様自身のビジネスの可能性を最大限に引き出します。適切な情報にアクセスすることが、ビジネスの機動力を高め、ハイブリッドでボーダーレスな仕事の時代に顧客を成功に導くと考えています。
- 私たちのサービス主導のアプローチには、3つのポイントがあります。
 - ・企業の情報の流れのあらゆる側面に対応するend-to-endのハードウェアおよびソフトウェアソリューション
 - ・ソリューションを自動化システムにつなげる統合サービス
 - ・ソリューションを提供・運用・管理する現場の販売・サービス・サポート人員
- これらのアプローチにより、我々はお客様と同じ言葉を語り、お客様と同じ立場に立ち、理解することができている、つまり、お客様の声を聴き、共にソリューションを開発し、お客様の要望に合わせて機敏に対応することができていると確信しています。



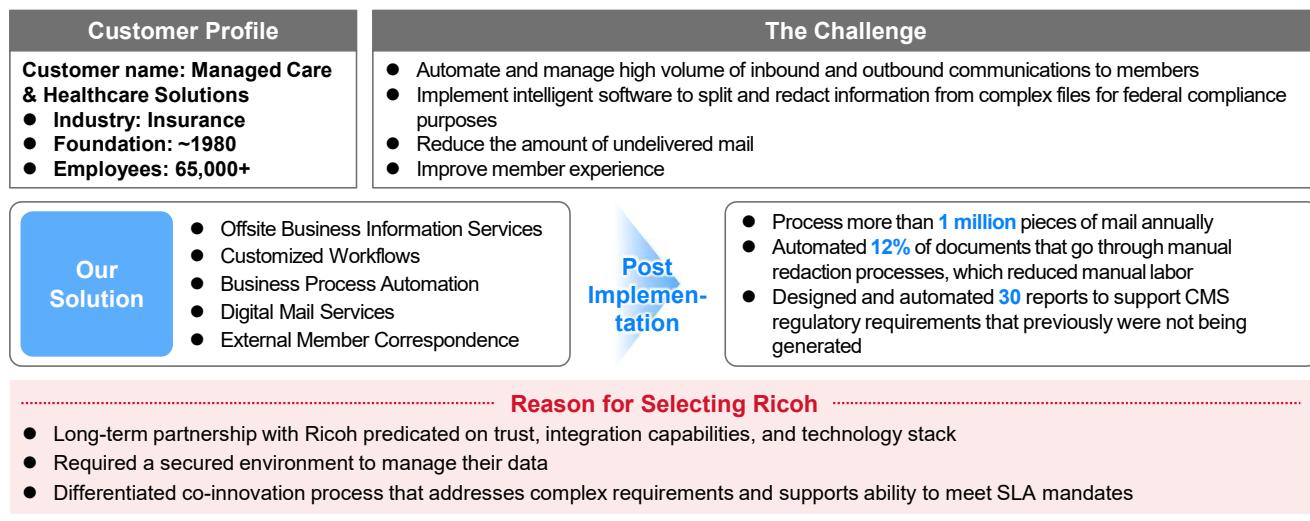
- 持続可能で長期的な成長を推進する上での強固な基盤が北米にはあります。指針となる4つの主要な戦略を紹介します。
- まず1つ目に、私たちは人材戦略と企業文化に重点を置いています。
これは、取組みのすべての基礎となっています。適切なカルチャーと適切な人材が成功のために不可欠です。また、それが生産性の向上と社員の定着につながり、ひいては顧客満足度の向上と収益の向上につながる考えています。
- 2つ目は、Go-to-Market戦略を変革し、顧客中心のポートフォリオを構築していることです。
私たちは、もはやベンダーとして製品を顧客に単に販売するのではなく、顧客のパートナーとしてソリューションを提供して真のビジネス課題を解決しています。協創のイノベーションを通じて、より適切で顧客中心のサービスポートフォリオを構築しています。また、私たちの事業構造の変革に向けてBPS(Business Process Services)のようなプロセスオートメーションの成長分野や、コミュニケーションサービスのようなワークプレイスエクスペリエンスの領域に投資しています。
- 3つ目に、鍵となる特定の顧客と業界への注力です。
北米で成長性の高い産業として、医療、小売、金融サービス、製造の4つの業種を主要業種と定めました。この業種の顧客を集中的にカバーし、最も戦略的に成長するお客様を支援するため、高度なスキルを備えた独自の営業部隊を組織しています。
- 最後、4つ目は、自動化によるデジタル化と現代化（最新化）の推進です。
これはすべてデジタルファーストで、お客様に価値を届けお客様のビジネスをデジタル化するための、お客様重視のアプローチを機敏に構築するための取り組みです。

- BPS generates **63% of the services revenues** in North America
- We deliver strategic automation and digitization of customers' businesses through our Intelligent Business PlatformSM, creating new customer value



- BPS(Business Process Services)は、当社のデジタルトランスフォーメーション(DX)戦略の非常に重要な構成要素の一つであり、北米の事業の売上の63%を占めています。北米で進めているDXの好例となっている主な事例がBPSです。お客様はビジネスのデジタル化を求めています。私たちはBPSの拠点で、お客様に寄り添うことで、お客様のニーズを良く理解し、お客様とソリューションを協創しています。
- BPSは、基本的に、手作業のプロセスをデジタル化し、自動化されたワークフローへの橋渡しを行うものです。これにより、情報を自動的にワークフローに統合することができます。
- オンサイトビジネス（顧客先で拠点を構えるビジネス）では、ラストワンマイルのサービス（フィジカルに、センシティビティをもって、綿密な対面のコミュニケーションによって提供されるサービス）により価値を創造し、顧客により良い業務エクスペリエンス（体験・知識・理解）を提供しています。
- オフサイトビジネスでは2021年度以降2桁の成長を遂げています。これは、知的労働者を補完し、重要な洞察を提供し、データを繋げ、高付加価値のサービスを開発するためのデジタルワークフォースを提供するものです。
- 今後、BPSは、持続可能で収益性の高い事業の成長を牽引します。私たちは、これまで積み上げ、受け継いできた強み（顧客関係力、人材やサービス）と、プロセス自動化サービスの上に、多くの事業機会を捉えています。
- 私たちは商品を販売しているのではありません。お客様の課題を解決するソリューションを提供すると同時に、リカーリング型のサービスを通じて収益向上に貢献していきます。顧客との良好な関係と、価値を提供してきた実績を背景に、この重要な事業分野において継続的な成長を目指しています。

- Fortune 500 Managed Care and Healthcare Solutions company sought an automation solution to streamline its processing for open enrollment, disputes, appeals, and other correspondence to better meet regulatory requirements for its 28 million members



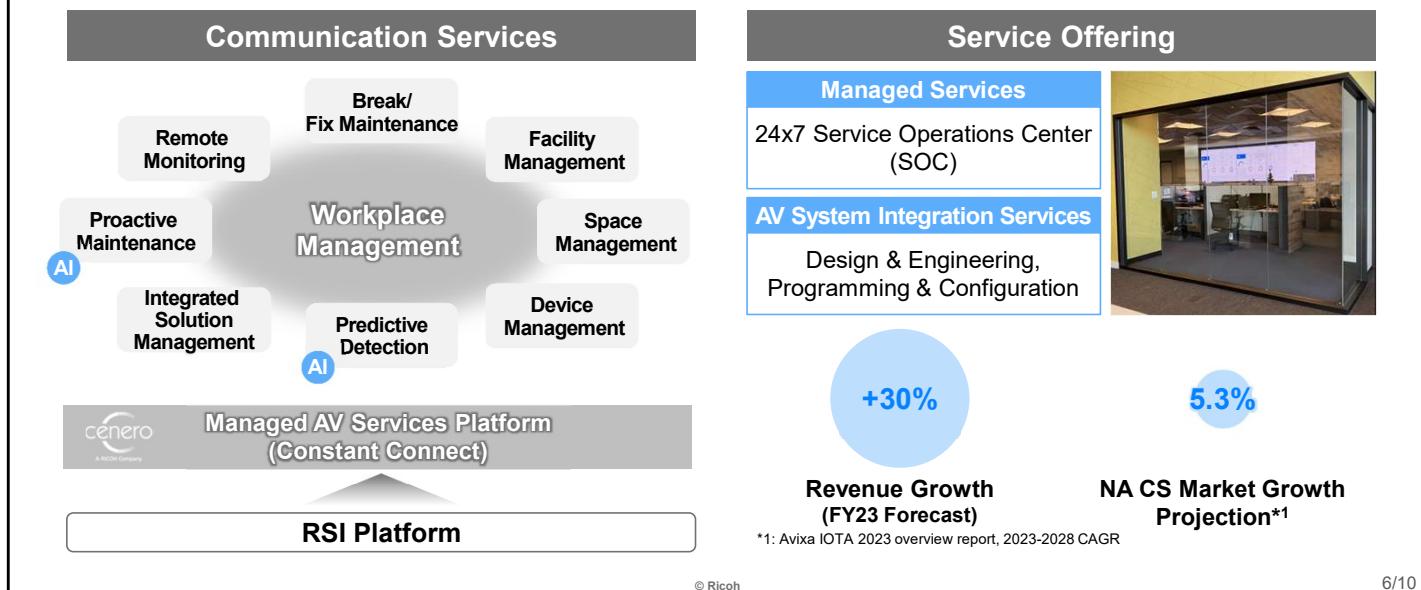
© Ricoh

5/10

- ここでは、4つの主要戦略がどのように成果を上げているかを示す事例を紹介いたします。
- 医療保険会社である既存顧客と協力し、強固な関係と体系的な知見を基盤に、有意義なソリューションを創った事例です。
- このお客様は、会員とのコミュニケーションと情報処理を安全に自動化する方法を探していました。複雑なワークフローを管理し、機密性の高いインバウンドおよびアウトバウンドのコミュニケーションを高い精度で、かつ複雑な連邦規制要件に準拠して管理できるソリューションを求めていました。
- これらの目的を達成するために、カスタマイズされたワークフローによるビジネスプロセスの自動化、デジタルメールサービス、会員とのコミュニケーション・通信の管理など、情報管理のソリューションの一式を導入しました。これにより顧客ニーズを満たす完全なソリューションを提供することに成功しました。
- リコーとの提携により、お客様のドキュメント処理の量と効率は飛躍的に向上しました。以前は、情報セキュリティのため手作業による精査が必要であった文書の12%をデジタル化し、自動化しました。
- また新たに30件の、規制要件を満たしサポートする自動化レポートを設計および開発しました。これによりお客様は情報をより正確に報告することができるようになり、また重要なこととして規制遵守を維持できるようになりました。米国市場では、コンプライアンス違反は多額な罰金や業務執行能力の喪失につながる可能性があります。
- 18ヶ月前に導入いただいた以来、このお客様からの売上は3倍に増加しました。このパートナーシップの可能性の大きさを実感し始めたところです。この技術を今後も展開していくことで、さらなる成長が期待できます。

■ Expanding customer-centric portfolio with Communication Services

- Supporting the global strategy of accelerating the Communication Services domain, Cenero acquisition contributed significant service growth and profitability



- 先ほどお伝えした成長の鍵となる分野の紹介に移ります。コミュニケーションサービスは大きな売上成長を遂げる機会があります。
- 昨年のCeneroの買収により、ワークプレイスエクスペリエンスのポートフォリオを拡大しただけでなく、既に提供しているサービスを強化する新たな相乗効果を創出しました。
- Ceneroのポートフォリオは、リコーのリモートおよびハイブリッドでのワークプレイス環境を提供するサービスを補完します。デジタルによる変化対応力を向上させ、イノベーションを促進し、働く環境が流動的であっても高いパフォーマンスを発揮するチームを引き込むという、企業経営者の課題を解決するものです。
- このスライドに掲載された写真は、CeneroのService Operating Centerを撮影したもので、私たちがどのようにリモートでお客様にサービスを提供しているかを示しています。
- 北米のコミュニケーションサービス市場は5.3%の成長が見込まれていますが、当社の事業としては2023年度に30%以上の売上成長を見込んでいます。
- この成長は、私たちがこれまで培ってきたサービスとCeneroのサービスを組み合わせた強みを示すものです。Ceneroと連携することで既存のお客様にこれまで以上のサービスと価値を提供することができます。

- Global pharmaceutical company has been a long-term customer for nearly 15 years
- With multiple office locations, they required a Managed Services partner for better continuity and collaboration between communication platforms

Customer Profile	The Challenge
<p>Customer name: Global Pharmaceutical Manufacturer</p> <ul style="list-style-type: none">• Industry: Pharmaceutical Industry• Foundation: ~1870• Employees: 40,000+	<ul style="list-style-type: none">• Easily connect remote and in-office employees• Improve the poor user experience being caused by disparate technology systems• Decrease downtime experienced in meetings, which was resulting in loss of time and money
<p>Our Solution</p> <ul style="list-style-type: none">• Consistent technology implemented across different room types and offices• Ongoing service and support programs established• Comprehensive AV Analytics Dashboard demonstrates system performance, room usage, and support trends	<p>Post Implementation</p> <ul style="list-style-type: none">• 99.5% uptime for proactive conference spaces• Enterprise-wide AV standards simplified interactions• 75% of downtime in meetings regained
<p>Reason for Selecting Ricoh</p> <ul style="list-style-type: none">• Established industry expert at developing smart, strategic collaborative solutions for large, multi-office corporations• Provided a consultative approach to understand the specific use cases and business challenges• Considered the entire meeting lifecycle and strategized to effectively design, deploy and manage AV solutions for a global organization	

- ここで顧客の事例とともにリコーのコミュニケーションサービスの長期的な成長のポテンシャルについてご説明します。
- このグローバル製薬企業は、複数のオフィスや遠隔地において、すべての従業員が容易に接続し、コラボレーション（共同作業）できるソリューションを必要としていました。しかし、それぞれのオフィスは異なる設備やツールを用いており、従業員はシステムへの接続とコミュニケーションに課題を抱えていました。
- また、会議スペースには適切なAV(Audio Visual)ソリューションが導入されておらず、音響と映像の品質が低く、ワークフローが混乱していました。技術的な問題から会議の中斷が度々生じ、ユーザーの不満も蓄積し、時間と費用の浪費につながっていました。
- Ceneroの提供する製品・サービスの導入により、会議スペースをより洗練させ、標準化することができました。私たちは様々なタイプの会議室に、親しみやすく直感的に使える一貫したインターフェースと、使用可能な使いやすい共通のテクノロジーを導入することで、すべてのオフィスと拠点で同様のコミュニケーション体験を提供しています。
- このサービスには、24時間対応のヘルプデスクと、すべてのシステムが問題なく機能していることを確認するための監視とテストの仕組みが含まれています。
- また、総合的なAV分析ダッシュボードを導入し、システムのパフォーマンスに関する詳細なレポートとAIによる分析情報を提供することで、技術上の問題を解消するとともに、より多くの情報に基づいた事業計画の策定を可能にしました。
- 現在、このお客様は遠隔地のチーム間の連携とコミュニケーションの改善の恩恵を受けています。会議スペースの稼働率は99.5%に達しています。さらに、24時間対応のヘルプデスクと導入システムの能動的な監視・テストサービスにより、組織全体の会議室のダウントIMEを75%削減しました。

- Through the establishment of our Culture of Excellence in FY21, we have been building an inclusive and diverse culture
- Driving an “outside-in” customer focus through an aspirational mindset for growth, which drives employee engagement

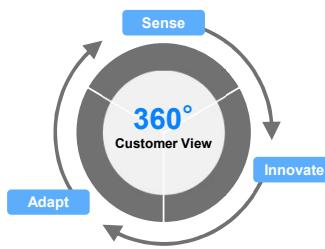
Achieving Fulfilment Through Work

We have a passion to serve our customers, unlocking the power of information so we can unlock the full potential of our people to create more meaningful human experiences for Ricoh and our customers.

Strategic Themes



Strategic Thinking



Proof of Progress

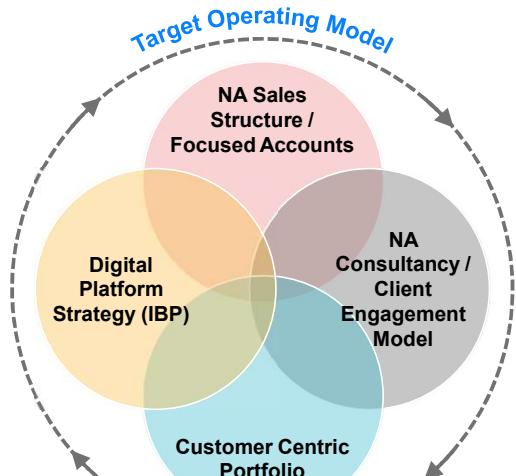


© Ricoh

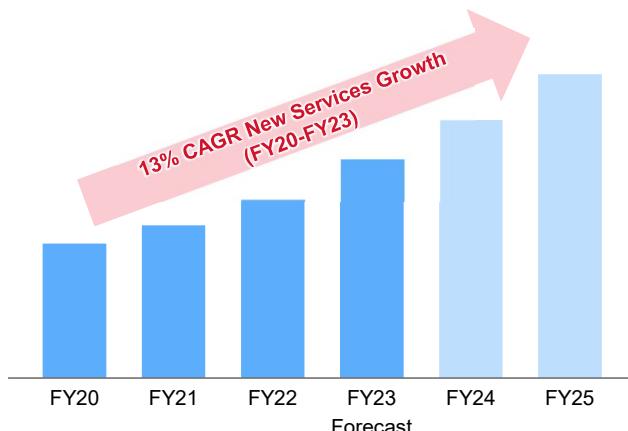
8/10

- 本日、最後にご紹介するのは、機動的で柔軟なアジャイルな体制をつくるために、過去2年半にわたって展開してきた人材や企業文化に関する戦略、施策です。
- 私たちは企業文化が、成功に不可欠であるとともに、それが高い付加価値と利益の創出に確実につながることを知っています。
- リコーは、使命と目指す姿として「はたらく」に歓びを（Fulfillment Through Work）」を掲げており、推進しています。すべての社員に明確な目的意識を示すことで、社員は自身の仕事が会社の戦略・成長にどのように貢献しているかを確かめることができます。社員の生産性とエンゲージメントスコアの継続的な上昇によって証明されているようによ、社員のモチベーション、イノベーション、満足度は年々向上しています。
- 私が北米でリーダーシップをとつて以来、社員のエンゲージメントスコアは16%増加し、大きな変化となりました。これは、我々の戦略が高い利益をもたらしていることを示しています。
- この変化は、仕事の進め方に対するマインドセットの変革を行い、アジャイルになったことで実現されました。
- 私たちはまず、市場で何が起こっているのか、お客様や社員が何を必要としているのかを感知することから始めます。そして、最新の適切なソリューションで課題を確実に解決するために、革新しています。最後に、ビジネスを変革し成長させる力を身に着けます。
- このようなマインドセットの変化により、社員がお客様のためにスピード感をもってイノベーションを起こし、それを実装することができるようになりました。
- その証として、今年、米国で初めて「Great Place To Work Certification」を取得しました。
- この認証は、社員に優れたエクスペリエンスを提供する雇用主のための、検証に裏付けされた調査を行う、最も認められている国際的な認証プログラムです。
- この認証の取得は、リコーのビジネスを変革し、顧客にサービスを提供し、そして最終的には利益を生み出す最高の人材を引きつけることにつながります。
- また、カナダでも、今年、「Excellence Canada Healthy Workplace」の金賞を受賞しました。この賞は、当社が社員の成長するために開発した安全、健康かつ、総合的な環境を評価いただいたものです。

- Our Digital Service Portfolio and Platform strategy will continue to create new services, recurring revenue, and growth



Recurring Revenue in New Service business



* New Svcs ; BPS (offsite), Communications Svcs.

© Ricoh

9/10

- 最後に、私たちは、過去2年半にわたる活動を非常に誇りに思っています。北米事業の変革は大きく前進しました。
- グラフを見ていただければわかる通り、新たなサービスビジネスによってもたらされる収益性の高いストックビジネスの収入が着実に成長し、今後も成長が続くと予想しています。
- 4つの主要戦略に注力することで、これを実現してきました。
- 1つ目は、すべての行動の土台となる、人材と豊かな企業文化を育てていくことに対する、揺るぎないコミットメントです。
- 2つ目は、Go-to-Market戦略とサービスポートフォリオへのアプローチです。お客様のニーズに合わせて進化していきます。
- 3つ目は、主要な顧客と業種に焦点を当て、最も顧客が重要と考える点に対して、カスタマイズされたソリューションを提供することへ更に専念することです。
- 4つ目は、自動化による最適化と現代化（最新化）を徹底的に追求することで、デジタルファーストのアプローチを確実にし、お客様のビジネスと私たちの業績の両方を向上させます。
- これらの戦略は、イノベーション、適応性、お客様第一主義へのこだわりを表すとともに、持続的な成長と成功への原動力となっています。
- 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.