

【表紙】

【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	令和7年6月27日
【事業年度】	自 2024年1月1日 至 2024年12月31日
【会社名】	エスエイビー・エスイー (SAP SE)
【代表者の役職氏名】	ドミニク・アサム 最高財務責任者 (Dominik Asam, Chief Financial Officer) ミヒャエル・プレートナー博士 コーポレート・カウンセル (Dr. Michael Ploetner, Corporate Counsel)
【本店の所在の場所】	ドイツ連邦共和国 69190 ヴァルドルフ ディートマ・ホップ・アレー 16 (Dietmar-Hopp-Allee 16, 69190 Walldorf, Federal Republic of Germany)
【代理人の氏名又は名称】	弁護士 花水 康
【代理人の住所又は所在地】	東京都千代田区大手町一丁目1番1号 大手町パークビルディング アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業
【電話番号】	03(6775)1000
【事務連絡者氏名】	弁護士 大熊 弘将 弁護士 松島 悠太
【連絡場所】	東京都千代田区大手町一丁目1番1号 大手町パークビルディング アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業
【電話番号】	03(6775)1000
【縦覧に供する場所】	該当なし

- (注) 1. 本書において、別途記載がない限り、「SAP」、「当社」または「SAPグループ」とは、SAP SEおよびその子会社を意味する。
2. 本書において、「ユーロ」および「€」とは、別途記載がない限り、欧州連合の法定通貨を意味する。本書中一部の財務データについては、便宜のためユーロから日本円（「円」）への換算がなされている。この場合の換算は、別途記載がない限り、1ユーロ＝163.57円の為替相場（株式会社三菱UFJ銀行が2025年5月30日に提示した対顧客電信売買相場の仲値）で計算されている。
3. 本書中の表で計数が四捨五入されている場合、合計欄に記載されている数値は計数の総和と必ずしも一致しない場合がある。

第一部【企業情報】

第1【本国における法制等の概要】

1【会社制度等の概要】

(1)【提出会社の属する国・州等における会社制度】

当社は、ドイツに登記上の住所を有する欧州会社（*Societas Europaea*、以下「SE」という。）であるため、ドイツ法および欧州法、とりわけ欧州会社法に関する理事会規則（EC）No. 2157/2001（以下「SE規則」という。）、欧州会社法に関する2001年10月8日付理事会規則No. 2157/2001の施行に関するドイツ法（以下「SE-AG」という。）、ドイツ株式会社法（*Aktiengesetz*、以下「AktG」という。）、ドイツ証券取引法（*Wertpapierhandelsgesetz*、以下「WpHG」という。）およびドイツ証券買収法（*Wertpapieruebernahmegesetz*、以下「WpÜG」という。）の適用を受けるが、一部の規定は上場している会社のみ適用される。SEは独自の法人格を有する。SEの会社財産のみが、会社債権者に対する債務の引当財産となる。SEの最低株式資本は120,000ユーロであり、株式に割り当てられる。当該株式は、（一般に）公証人の認証がなくとも譲渡可能であるが、譲渡の要件は、株式の種類（特に、無記名式株式と記名式株式、預託株式と非預託株式）および通常定款によって追加される可能性のある要件に応じて定まる。

以下の記述はドイツに登記上の住所を有する欧州会社の特徴について、さらに具体的に説明したものである。

設立および登記手続

SEの設立は、SE規則の規定およびSEがその登記上の事務所を設立するEU加盟国における株式会社に適用される法律の規定の適用を受ける。そのため、ドイツに登記上の事務所を有するSEの設立は、通常、ドイツ株式会社法に基づくドイツ株式会社の設立に適用される法律の適用を受ける。

ドイツを拠点とするSEは1名以上の株主によって設立される。SEの設立手続には、通常定款の公証人による認証および設立時株主による当初株式の引受けが必要である。また、SEのコーポレート・ガバナンス体制については、一層または二層の体制から選択することができる。二層体制においては二つの管理組織が存在し、一方は業務を運営し、他方は運営を監督するのに対し、一層体制においては一つの管理組織のみが存在し、これは、会社を運営し、その活動の基本方針を決定し、またそれらの実施を監督する。SAP SEは二層構造を有する。

SEが一層または二層のいずれの構造を有するかによって、設立時株主は、会社の当初監査役会または理事会および当初監査役を任命する。当該任命は、公証人の認証を必要とする。二層構造における当初監査役会は、当初取締役会を任命する。設立時株主は、SEの設立に関する一切の詳細な記載を含む設立報告書を書面により作成しなければならない。取締役会および監査役会または理事会は設立手続を精査し、特定の状況においては（例えば、取締役会または監査役会もしくは理事会の構成員が株式を引受ける場合、または株式が現物出資を対価として発行された場合）、設立報告書は独立監査役の監査を必要とする。SEの設立は、管轄権のあるドイツの商業登記簿に登記されなければならない。公証人の立会いの下、すべての設立時株主ならびに取締役会および監査役会または理事会の当初の構成員が、場合に応じて登記申請に署名する必要がある。SEは登記によって独立した法人格を得る。登記までの間にSEのためにSEを代表する人物は、あらゆる債務の発生について、個人責任を負う。SEは、証券取引所に上場することができる。

法的形態をSEに変更する転換を、設立時ドイツ事業体（例えば、SAP AGからSAP SEへの転換の場合のようなドイツ株式会社が）が行う場合、ドイツ株式会社法の設立規定（定款の採用、設立費用、設立報告、設立監査、会社の登記申請、裁判所による審査、商業登記簿への登記等）は、SE規則の規定によって修正され、SE規則の規定が優先する。

株主有限責任の原則

商業登記簿への登記によって、SEは、その債務について、株式資本を含むその資産のみによって責任を負うこととなり、一方、株主の責任はその出資額に限定される。

定款の内容

ドイツを拠点とするSEの定款の必要的記載事項は、SE規則およびSEに適用されるドイツ株式会社法（*Aktiengesetz*、AktG）に規定されており、制限なく、以下を含む。

- ・ 会社の名称および登記上の所在地
- ・ 会社の目的
- ・ 会社の株式資本の総額およびその構成
- ・ 株式の種類（無記名式株式または記名式株式）
- ・ 一層または二層の組織体制の選択
- ・ 取締役会の構成員の人数または当該人数を決定するための規則

定款はその他の事項についても規定することができるが、SE規則およびAktGの規定と異なる定めをすることは明示的に許されている場合にのみ可能である。

最低株式資本、株式の種類

SEの最低株式資本は、120,000ユーロである。株式は、少なくとも1株当たり1.00ユーロもしくはその倍数額の額面株式（*Nennbetragsaktien*）、または無額面株式（*Stueckaktien*）によって発行することができる。株主は、1株以上の株式を保有することができる。ドイツに登記上の住所を有するSEに適用されるドイツ法および欧州法は、さらに無記名式株式（すなわち、氏名が記載された保有者ではなく持参人に対して発行され、SEが株式名簿に登録していない株式 無記名式株式が圧倒的多数である。）および記名株式（すなわち、氏名が記載された保有者に対して発行され、保有者の氏名がSEの株式名簿に登録されている株式 記名式株式はまれである。）を区別している。定款には、発行される株式の種類が明記されなければならない。無記名式株式は、払込みが完了しない限り発行することができない。無記名式株式の譲渡性を制限することはできないが、記名式株式については、定款で、SEの承諾がある場合にのみ譲渡され得る旨規定することができる。さらに、株式は、普通株式または優先株式として発行することができる。後者は、議決権を付して、または議決権なしで発行することができる。複数の議決権を有する株式は認められない。

資本の拠出および維持

株式資本への出資は、現金または定款もしくは株主総会の決議により認められる場合には現物出資によって行うことができる。

株式が金銭出資により発行される場合は、少なくとも各株式の額面価額の25%（もしあればプレミアムの全額を加算したもの）が、SEまたは増資の実施を商業登記簿に登録するための届出前に支払われなければならない。未払額の支払要求は、取締役会または理事会が場合に応じて行う。

SEに適用される法律は、とりわけ、株式資本が支払われ、維持されることを確実なものとするべく構成されている。出資は、特にそれによってSEの純資産が登記済株式資本を下回るか否かにかかわらず、株主に対して払い戻すことはできない。

株式の譲渡

SEの株式は比較的容易に譲渡できる。SEの株式の譲渡は、公証人によって認証された譲渡証書の締結を必要としない。定款において、記名式株式の譲渡に関する制限を課することができる（無記名式株式の譲渡については制限できない。）。

通知の要件

非上場のSEの登記済株式資本の25%を超える株式を直接または間接に保有した場合、当該株主は、SEに対し書面で当該保有について通知しなければならない。株式保有が登記済株式資本または議決権の50%を超えた場合にも、同様の通知を再び行う必要がある。適切な通知を行わない場合、当該株式に付される株主の権利は停止される。株式保有が当該閾値を下回った場合、同様の通知を行う必要がある。上場SEの場合には、関連株主は、一切の直接的または間接的な株式保有で、SEにおける議決権総数の3%、5%、10%、15%、20%、25%、30%、50%、もしくは75%を超えた場合（または下回った場合）、SEおよびドイツ連邦金融監督庁（*Bundesanstalt fuer Finanzdienstleistungsaufsicht*、以下「BaFin」という。）に通知しなければならない。

二層の組織構造を有するSEの取締役会

取締役会は、SEの経営について単独で責任を負う。株主総会も監査役会も、取締役会に対しSEの経営に関する拘束力を有する指示を与えることはできない。3百万ユーロを超える資本を有するSEは、定款が別途規定する場合を除き、少なくとも2名からなる取締役会を設置しなければならない。個人のみが取締役会の構成員に任命されることができる。取締役会の構成員のうち1名は、雇用および社会問題について責任を有する者として指定されなければならない。

取締役会の構成員は、監査役会によって任命される。取締役会の役員は最長6年間の任期で任命される（ただし、任期は追加で6年を上限として延長することができる。）。当該任命後は、監査役会の決議により、正当な理由によってのみ取消すことができる。

取締役会の構成員が法的にSEを代表する方法（個別、共同等）については、定款に明記しなければならない。取締役会の能力は、SEの運営に関する特定の行為について、監査役会の合意を要する旨規定することにより、定款で、および選択によっては監査役会で、内部的に制限されなければならない。ただし、当該制限は、第三者に対する取締役会の行為の有効性に影響しない。

取締役会の構成員は、会社の運営において、良識ある善良な管理者の注意を払わなければならない。また、自身の行為について異議を述べられた場合には、かかる義務を尽くしたことの立証責任を負わなければならない。株主総会の法的決議に従って行為したものでない限り、かかる義務に違反した取締役会の構成員は、連帯して、会社が被った一切の損害について責任を負う可能性がある。

二層の組織構造を有するSEの監査役会

二層体制のSEは、取締役会の監督および取締役会への助言を行う監査役会を有する。SEの監査組織の構成員数または当該人数を決定するための規則は、定款で定められる。SEは、10,000,000ユーロを超える資本金を有する場合、監査役会の規模は21名までに制限される。また、監査役会の従業員代表に対し、欧州会社における従業員の関与に関するドイツ法（*Gesetz über die Beteiligung der Arbeitnehmer in einer Europäischen Gesellschaft – SE-Beteiligungsgesetz*）によって求められる場合、構成員数は、3で割り切れる数でなければならない。

ドイツを拠点とするSEは、従業員の共同決定に関するドイツの法規制の適用を受けない。当該法規制では、とりわけ、2,000名を超える従業員を有するドイツ法に基づく株式会社（以下「AG」という。）において、監査役会の構成員数は、従業員の平等な参加の原則を遵守しなければならない。すなわち構成員の2分の1は株主により指名され、残りの半数はAGおよびその（ドイツの）子会社の従業員により指名されなければならない旨を定めている。ただし、（SAP AGからSAP SEへの転換の場合のように、）法的形態をAGからSEに変更する転換の形でSEが設立される

場合、SEにおける従業員参加は、転換前にAGにおいて存在した当該参加に関するすべての要素について、少なくとも同等の方法が保証されなければならない。これは、従業員の平等な参加の原則が転換前のAGの監査役会に適用された場合、当該原則は転換後のSEの監査役会にも適用されることを意味する。この場合、SEの監査役会の50%は、SEおよびその欧州子会社の従業員代表により構成されなければならない。

SE-AG第17条(2)に従い、株式が証券取引所に上場され、かつ監査役会において従業員が平等に代表となるSEの監査役会は、男女各30%以上で構成されなければならない。かかる最低比率は、監査役会で新たに指名を行う際は常に遵守されなければならない。

監査役会は、構成員の過半数の投票によって構成員の中から議長および1名または複数の副議長を選任する。法律に別段の規定がない限り、監査役会は単純多数決によって運営される。賛否同数の場合は、議長が決定票を有する。

監査役会の構成員は、定款でより短い任期が定められる場合を除き、最長約6年間の任期で任命される。任期は、監査役会が選任された年から5事業年度後の、監査役会および取締役会の行為を正式に承認する株主総会の終了時に満了する。定款に別段の定めがない限り、再選も可能である。

株主総会で選出されたすべての監査役会構成員は、投票総数の4分の3をもって可決した株主決議により解任することができる。法令に基づき、ドイツの従業員により選出されたすべての監査役会構成員は、SEおよびその（ドイツの）子会社の従業員による投票総数の4分の3をもって解任することができ、ドイツ以外の従業員代表の解任については、当該従業員代表の出身国における規則の適用を受ける。

監査役会の主な役割は以下のとおりである。

- ・ 取締役会の構成員の任命と解任
- ・ 取締役会の行為の法的側面および業務上の側面の精査を含む、取締役会の監督
- ・ 取締役会構成員との取引においてSEを代表すること
- ・ 株主決議の有効性に関連する訴訟において（取締役会とともに）SEを代表すること
- ・ 定款または監査役会によって要求される場合、取締役会の特定の主要な業務上の決定を承諾すること
- ・ 法定監査役を雇用し、年次財務書類の精査および承諾を行うこと

監査役会の構成員は、取締役会の構成員と同様の注意を払わなければならない。かかる義務に違反した場合は、会社が被った一切の損害について責任を負う可能性がある。とりわけ、監査役会の構成員は、会社およびその業務に関する一切の機密情報を開示してはならない。かかる守秘義務は、任期終了後も継続する。

株主

SEの株主は、総会で株主決議を採択することで権能を行使する。一般的に、SEは経常的業務を行うために毎会計年度末から数えて6ヶ月以内に総会を開催する。当該年次総会において、前会計年度の年次財務書類が株主に提出され、株主は、とりわけ配当の支払を含む剰余金処分、ならびに、場合によっては、前会計年度における取締役会および監査役会または理事会の構成員の行為の免責に関連した決議を採択する。

二層構造を有するSEにおける取締役会は、総会を招集する権利（特定の場合には義務）を有する。加えて、法令または定款により、他の人物に総会招集権限を付与することができる。強行法規または定款において特別多数によると定められている場合を除き、株主総会の決議は単純多数（投票総数の過半数）によって行うものとされている。例えば、定款の一切の変更、株式資本の増加または減少、他社との間の支配的な契約（すなわち、会社が他社の支配下に入る契約または会社の利益の譲渡を合意する契約）、全資産の譲渡および法的形態の変更に関する決議は、投票総数の75%の多数票が必要である。

年次総会において、株主は、とりわけ、取締役会が作成し監査役会が承認した年次財務書類に記載された前事業年度の利益処分について決定する。SEの株主は、決定を行う際に会社に対して忠実義務を負う。SEの株主は、同等の状況においては平等に取り扱われなければならない。

会計上の義務および開示規定

SEは、年次財務書類の様式および内容の詳細な要件を定めるドイツ商法の規定に従って会計帳簿を保存し、年次財務書類を作成しなければならない。さらに、中規模企業および大企業は、その年次財務書類について監査を受けなければならない。（監査済の）年次財務書類は、各会計年度の12ヶ月以内に連邦官報（*Bundesanzeiger*）に提出され、公表されなければならない。

（２）【提出会社の定款等に規定する制度】

コーポレート・ガバナンス

二層取締役会制度を有する欧州会社であるSAP SEは、監査役会、取締役会および年次株主総会の3つの独立した機関によって運営されている。その規則は、欧州法およびドイツ法、従業員によるSAP SEへの関与に関する合意（以下「従業員関与合意」または「EIA」という。）、ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード、ならびに当社の定款（*Satzung*）によって規定され、以下に要約される。

監査役会

監査役会は、取締役会の構成員を選任および解任し、会社の経営の監督および経営についての助言を行う。現在の事業、事業展開および事業計画について協議するために、監査役会は定期的に会合を行う。当社取締役会は、取締役会が策定した企業戦略に関して監査役会と協議を行うものとする。取締役会が監査役会の承認を得なければならない取引の種類は、定款に記載されている。また、監査役会は、その同意を要する取引の具体的な種類を指定する。それに応じて、監査役会は、取締役会が提出する当社の年度予算、および、事後的に発生した、承認された年度予算に合致しない特定の事項についても承認しなければならない。監査役会はまた、SAP SEと取締役会の構成員との間の取引においてSAP SEを代表する責任を負う。

監査役会は、年次株主総会において、監査・コンプライアンス委員会の推薦に基づき、独立外部監査役の選任議案を提出する。監査・コンプライアンス委員会の予備検討を踏まえ、監査役会は、SAP SEの財務書類の採否につき慎重に検討および決議し、またSAP SEの財務書類、連結財務書類および統合経営報告書（連結持続可能性報告書を含む。）を承認する責任を負う。監査役会はまた、監査役の独立性および監査の質を監督する責任も負うが、この業務については監査・コンプライアンス委員会に委託している。

SE規則第40条(3)第一文に基づき、監査役会の構成員数および当該構成員数を決定するための規則を定款に定めることとなっている。また、SE-AG第17条(1)に基づき、株式資本が10,000,000ユーロを超えるSAP SEのような会社の監査役会の規模は、21名までに制限される。これらの規定およびEIAに鑑み、SAP SEの定款では、監査役会を18名で構成する旨定めている。

当社の2024年度年次報告書Form 20-Fの日付現在、SAP SEの現監査役会は18名で構成されている。このうち9名は年次株主総会において株主代表として選出され、残る9名はSE労使協議会によってEIA（詳細は以下を参照のこと。）に基づき従業員代表として指名された。SE労使協議会は、欧州連合の加盟国および欧州経済領域の協定加盟国における当社の従業員を代表する。SE-AG第17条(2)に従い、SAP SEの監査役会は男女各30%以上でなければならない。この監査役会の比率は、監査役会で新たに指名を行う際は常に遵守されなければならない。2024年度を通して、監査役会の株主代表側の女性の数は、3名であった。2024年度における従業員代表側の女性の数は、2024年5月15日まで5名、2024年5月15日以降は2名であった。したがって、2024年度を通して監査役会の女性の割合は最低比率である30%を上回っていた。

SAP SEの監査役会の従業員代表を指名する手続は、EIAに準拠しており、適宜改正される。EIAに従って、現在の監査役会の構成において従業員代表のために確保されている9議席（以下「従業員議席」という。）は次のとおり割り当てられる。すなわち、従業員議席のうち最初の7議席は、各国で雇用されている当社の従業員数に応じて

割り当てられる（*d'Hondt*方式）。ただし、最初の6議席が一つの国によって占められる場合、7議席目は、当社の従業員数が二番目に多い国に割り当てられる。8議席目は、SE労使協議会に代表者を有する国のうち最も多くの当社従業員を擁する国に割り当てられる。9議席目は、監査役会での議席はまだ割り当てられていないものの、SE労使協議会に代表者を有する国に割り当てられる。2024年度の初日から2024年5月15日の年次株主総会の終了時まで、最初の6議席はドイツ、7議席目は英国、8議席目もドイツ、そして9議席目は、SE労使協議会が決定する、最初の8議席を占めた国以外の欧州国に割り当てられた。ドイツに割り当てられた最初の6議席の従業員代表は、主たる勤務地をドイツとする当社の全従業員により直接投票で決定された。英国に割り当てられた7議席目の従業員代表は、英国法の適用規則に従って決定された。8議席目および9議席目については、SE労使協議会により、ドイツおよびブルガリア出身のSE労使協議会構成員が従業員代表として指名された。

5議席目および6議席目に関するEIAの暫定的な改正に基づいて実施された2024年度の従業員代表の定期選挙の後に、従業員議席の構成は、2024年5月15日の年次株主総会の終了時を効力発生時点として変更され、2024年度末までは以下ようになった。最初の4議席は、主たる勤務地がドイツであるすべての当社の従業員による直接投票により決定された。5議席目および6議席目の従業員代表は、欧州経済地域の当社の事業体を代表する労働組合により指名された候補者からSE労使協議会により任命された。7議席目は、チェコの法律の適用条項に従ってチェコ共和国に割り当てられ、決定された。8議席目および9議席目については、ドイツ出身およびスペイン出身のSE労使協議会構成員が従業員代表としてSE労使協議会により指名された。

年次株主総会で株主によって選任された監査役会のすべての構成員は、年次株主総会における投票総数の4分の3によって解任することができる。EIAに基づき指名された監査役会のすべての構成員は、SE労使協議会による指名のために当該従業員代表を推薦した団体の申し出に基づきSE労使協議会によって、または当該従業員代表が直接選任された場合は議決権を有する従業員の過半数によって、解任することができる。

監査役会は、投票総数の過半数によって構成員の中から議長および1～2名の副議長を選任する。監査役会議長として選出できるのは、株主代表のみである。監査役会議長を選任する場合、監査役会の株主代表のうち年齢が最年長の構成員が、その会議の議長を務め、賛否同数の場合に決定投票を行う。

法律または定款に別段の規定がない限り、監査役会の決議は投票総数の単純多数によって可決される。賛否同数の場合は、議長の投票によって、議長が決議に参加しない場合は副議長（ただし、株主代表であることを条件とする。）の投票によって、決定される（決定投票）。

SAP SE初の監査役会における従業員代表を除き、監査役会の構成員が選任または指名された場合、その任期は、任期開始から4事業年度後（ただし、任期が開始された年度は含めない。）の、監査役会の行為を正式に承認する年次株主総会の終了時点で満了となる。いかなる場合においても、任期は最長で6年後に終了する。再任は可能である。当社の監査役会は、年に4回定例会を行うほか、必要に応じて臨時会議を招集するか、稟議により決議する。監査役会の構成員の報酬は、定款により定められる。

すべての株主代表は、当社および監査役会から独立しているものとみなされる。これは、当社の監査役会の十分な数の株主代表が独立性を有するべき旨を定めているドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード（*GC/GC*）を遵守している。監査役会の構成員として任命されるため、また在任中において、構成員は、独立性、利益相反、ならびに経営、監督機関および他の統治機関上の地位の重複に関する特定の基準を遵守しなければならない。構成員は、その業務において当社に対し忠実でなければならず、当社と競合する会社のいかなる地位をも引受けてはならない。構成員は、インサイダー取引の禁止のほか、市場濫用に関する2014年4月16日付欧州議会および理事会規則（*EU*）No. 596/2014ならびにドイツ証券取引法における取締役の取引に関する各規則の適用を受ける。監査役会の構成員は、当該構成員とSAP SEとの間の特定の契約上の合意に関連する事項について投票することはできない。さらに、監査役会の構成員の報酬は定款に規定されるため、監査役会の構成員は、自らの報酬について投票することができないが、例外として、定款変更についての年次株主総会決議においては議決権を行使することができる。

監査役会およびその委員会の任務および手続は、SE規則およびドイツ株式会社法を含む欧州法およびドイツ法の要件、定款、およびGCGCの勧告を反映した各手続規則（これがある場合）に明記されている。

サーベンス・オクスリー法の規定に従って、当社は取締役会または監査役会の構成員に対して融資を提供しない。

監査役会は、その構成員の中から委員会の委員を任命し、法律で認められた範囲において、かかる委員会に監査役会の代わりに決定する権限を委譲することができる。2024年度年次報告書Form 20-Fの日付において、監査役会には以下の委員会がある。

監査・コンプライアンス委員会

監査・コンプライアンス委員会（*Prüfungs- und Compliance-Ausschuss*）は、財務書類ならびにグループおよびSAP SE単独の会計および報告に係る監査に関する事項を取り扱う。さらには、監査・コンプライアンス委員会は、すべての調査に関するコンプライアンス関連事項および当グループの社外報告に関する事項を取り扱う。監査・コンプライアンス委員会の業務の中には、2024年度年次報告書Form 20-Fを含む、ドイツおよび米国の規制に基づき作成される当社の四半期報告、半期報告および年度末の財務・持続可能性に関する報告の議論が含まれる。監査・コンプライアンス委員会は外部の独立監査役の任命を監査役会に勧告し、監査の焦点となる分野を決定し、重要な会計方針および予測を監査役とともに議論し、監査役によって発行された監査報告書および監査役によって認識された監査上の問題を精査し、内部監査機能の有効性を監視し、内部監査機能のリソース、監査計画（計画の策定に使用した基準を含む。）、監査方法および活動ならびに監査結果について定期的に報告を受ける。また、監査・コンプライアンス委員会は監査報酬についての交渉を監査役との間で行い、監査役の独立性および監査の質の監督を行う。当社の倫理・コンプライアンス・オフィス、当社のグローバル法務部および当社のグローバル・セキュリティ・アンド・クラウド・コンプライアンス・オフィスは、要請があった場合および特定の事項の発生があった場合のほか、定期的に監査・コンプライアンス委員会に対して報告を行う。監査・コンプライアンス委員会は、サイバーセキュリティを含む当社のコーポレート・セキュリティ監視システムの有効性を、リスクおよびインシデントの管理および抑制に焦点を当てて精査する。最後に、監査・コンプライアンス委員会は報酬報告書を精査し、該当事業年度につき当該報告書を採用および公表することに係る提言を監査役会向けに作成する。

監査・コンプライアンス委員会は、当社の外部の独立監査役によって提供されるすべての監査業務および非監査業務についての、承認に関する手続を定めた。

監査・コンプライアンス委員会は、年次財務書類の採択、年次連結財務書類および統合報告書の承認ならびに配当案に関して、監査役会が行うすべての審議および決議のための準備作業も行う。また、監査・コンプライアンス委員会は、報酬報告書の作成の補佐も担い、すべての規制要件を充足しているか否かとの観点から当該報告書を精査する。また、監査・コンプライアンス委員会と金融投資委員会は共同で、グループ年間財務計画の承認に係る監査役会全体の決議を作成する。

監査役会は、ジェニファー・シンデウ・リーを監査・コンプライアンス委員会会長、グンナー・ウィーデンフェルズ博士をサーベンス・オクスリー法407条に基づき定められたSECの規則に定義される監査委員会の財務専門家、およびドイツ株式会社法に定義される財務専門家とすることを決定した。両氏は、会計および監査の分野において専門知識を有している。また、リー氏およびウィーデンフェルズ博士の両氏は、証券取引法上の規則10A-3で定義されている「独立」性を有している。

人事・ガバナンス委員会

人事・ガバナンス委員会（*Personal- und Governance-Ausschuss*）は、取締役会に関する人事および監査役会の統括に関する事項を担当する。本委員会は、取締役会の構成員に関する監査役会の重要な決定（例えば、選任およ

び報酬)、ならびに取締役会の構成員の役員サービス契約の締結、修正および終了ならびにその後任の計画について、必要な準備業務を行う。また、本委員会は、コーポレート・ガバナンスに関するあらゆる事柄も取り扱う。

ドイツ株式会社法は、人事・ガバナンス委員会が監査役会に代わって取締役の報酬を決定することを禁止しており、監査役会全体で取締役報酬を決定することを義務付けている。同法は、年次株主総会に対し、取締役の報酬システムについての議決権を付与している。ただし、かかる投票は、監査役会に対する法的拘束力を有しない。

金融・投資委員会

金融・投資委員会 (*Finanz- und Investitionsausschuss*) は、一般的な財務の問題を扱い、資金調達、合併・買収、合併事業、戦略的投資および事業譲渡に関するあらゆる事項を担当する。さらに、本委員会は定期的に知的財産および会社の買収、ベンチャー・キャピタルに対する投資および他の投資について取締役会と協議し、監査役会に当該投資について報告する。本委員会は、個別の投資金額が一定の上限額を上回る場合は当該投資の承認について、また、監査役会によるグループ年間財務計画の承認に係る監査役会全体の決議を(監査・コンプライアンス委員会と共同で)作成することについて責任を負う。

製品・技術委員会

製品・技術委員会 (*Produkt- und Technologieausschuss*) は、技術の開発および使用ならびにソフトウェア開発製品戦略について、取締役会に助言を提供する。また、製品・技術委員会は、すべての市場開拓に関連する事項も対象にする。当社のグローバル・セキュリティ・アンド・クラウド・コンプライアンス・オフィスは、要請があった場合および特定の事項の発生があった場合に加えて、製品・技術委員会に対して定期的に報告を行う。

指名委員会

指名委員会 (*Nominierungsausschuss*) は、株主の代表のみから構成される。本委員会の目的は、年次株主総会にて監査役会の構成員を選出する際に、監査役会から推薦するに相応しい候補を監査役会に対して提示することである。

安全保障委員会

2024年1月1日を効力発生日として、監査役会は、安全保障に関する規制との関係での当社の企業活動を担当する安全保障委員会 (*Ausschuss für staatliche Sicherheit*) を設立した。

取締役会

取締役会は、当社の業務を運営し、その戦略の作成に責任を負い、第三者との取引において当社を代表する。取締役会は、当社の運営および業務戦略について定期的に監査役会に報告し、要請により、特別報告書を作成する。取締役会と監査役会に同時に属することはできない。

取締役会および監査役会は、当社の利益のために緊密に協力する。取締役会はSAPグループの事業の発展および潜在的な業務上のリスクに影響を及ぼす一切の重要な事項について定期的に、迅速かつ包括的な情報を監査役会に提供する必要がある。さらに、取締役会と監査役会の議長とは定期的にかつ相互に連絡を取り合わなければならない。取締役会は、当社の業務において重要な例外的事項について監査役会の議長に迅速に報告しなければならない。監査役会の議長は、それに応じて監査役会に報告を行い、必要に応じて臨時監査役会を招集する。

定款に従って、取締役会は少なくとも2名の構成員から構成されなければならない。2024年度年次報告書Form 20-Fの日付現在、SAP SEの取締役会は、6名の構成員から構成されている。取締役会のいずれか2名の構成員が共同で、または取締役会の1名の構成員および特別代理権者 (*Prokurist*) が共同で、SAP SEを法的に代表することができる。監査役会は、取締役会の各構成員を最長5年間の任期で任命する(再任は可能である。)。特定の状況にお

いては、取締役会の構成員はその任期が満了する前に監査役会によって解任されることがある。取締役会の構成員は、当該構成員とSAP SEとの間の特定の契約上の合意に関する事項について投票することができず、当社および第三者の間で締結された契約上の合意で、監査役会に事前に開示も承認もされていないものについて当該構成員が重要な利害を有する場合、SAP SEに対し責任を負う可能性がある。さらに、取締役会の構成員の報酬は監査役会によって設定されるため、取締役会の構成員は、自らの報酬について投票することができないが、例外として、年次株主総会における取締役の報酬システムに関する拘束力のない決議については、議決権を行使することができる。

ドイツ法に基づき、SAP SEの監査役会の構成員および取締役会の構成員は、SAP SEに対し忠実義務および注意義務を有する。当該構成員は、善良かつ勤勉な実業家が有する水準の注意義務を尽くさなければならず、それに異議が申し立てられた場合は、注意義務を尽くしたことにつき立証責任を負う。取締役会および監査役会は、SAP SEの株主および当社従業員の利益を考慮し、一定程度は一般社会の利益を考慮する。その任務に違反した構成員は、年次株主総会の適法な決議に従って行動した場合を除き、その結果生じた損害について連帯して責任を負う。

当社は、従業員向けグローバル倫理・企業行動指針（「CoEBC」）を設けている。CoEBCは、すべての従業員、マネージャー、当社取締役会の構成員および監査役会の従業員代表に適用される。

ドイツ法に基づき、SAP SEの取締役会は、SAPグループの一切の主要なリスクを評価および管理しなければならない。さらに、経営陣がリスクを軽減するため、またリスクに対処するために採用するすべての手段は記録されなければならない。したがって、当社の取締役会は、会社の地位を危うくする不利な展開が合理的に見て早期に認識されるようにするため、企業規模のリスク監視システムの導入など適切な手段を採用してきた。

倫理・コンプライアンス・オフィス（OEC）は、腐敗行為、賄賂および重大な詐欺行為について責任を負う機関として、2006年に当社の取締役会によって設置された。OECの長を務める、グループのコンプライアンス最高責任者はCEOクリスチャン・クラインに直接報告を行い、また監査・コンプライアンス委員会に対して直接的な連絡手段を有し、報告義務を負う。その他の多くのコンプライアンス関連の機関の中で、OECはコンプライアンス事項に関する事業の最初の連絡窓口として機能する、世界中のコンプライアンス現地担当者のネットワークを管理する。OECは、法務および規制遵守方針についての認識と理解を高めるため、当社の従業員に対してコンプライアンスに対象を絞ったトレーニングの提供およびコンプライアンス関連の連絡を行う。Speak Out at SAPは、当社が独自に管理する内部通報ツールで、あらゆる問題や懸念事項を簡単に、また希望に応じて匿名で報告することができる。このツールは、当社の従業員だけでなく、顧客、サプライヤー、パートナーを含む外部の関係者も、全曜日24時間いつでも利用できる。当社では、Speak Out at SAP以外にも、社内チケットシステムや書面提出用の郵送先を設け、また世界各地に窓口担当者を置くなどの報告手段を用意している。従業員のヘルプラインも、報復を恐れることなく、疑問を提起し、または問題となる行為を報告することができるよう、各地域においてサポートされている。

エクステンデッドボード

2025年2月1日を効力発生日として、取締役会は、エクステンデッドボードを設立した。エクステンデッドボードは、主要な部門のシニアリーダーで構成される取締役会の委員会であり、取締役会の手続規則により規制される。取締役会は、エクステンデッドボード構成員を指名し、監査役会がこれらの指名に関する相談に乗る。当社の2024年度年次報告書Form 20-Fの日付現在、エクステンデッドボードは8名の構成員で構成されている。エクステンデッドボードは、取締役会のために助言、調整および意思決定の準備の役割を果たすが、取締役会は、当社の活動を監督し、決定する最終責任を保持し続ける。すべてのエクステンデッドボード構成員は、取締役会構成員に対して報告を行う。取締役会およびエクステンデッドボードは、定期的に会合を行う予定であり、エクステンデッドボード構成員は、関連する場合には、取締役会の会合に参加する。

年次株主総会

当社の株主は、株主総会で議決権を行使する。取締役会は、各事業年度の最初の6ヶ月間に開催される必要がある、年次株主総会を招集する。監査役会または取締役会は、株式会社の利益において必要な場合は、臨時株主総会を招集することができる。さらに、総計でSAP SEの発行済株式資本の5%以上を有する株主は、臨時株主総会を招集することができる。総会に出席する意図を適切な時期に通知した場合、基準日時点の株主は株主総会に出席および参加する権利を有する。

年次株主総会において、株主は、とりわけ前事業年度の実績報告および監査役会の行為を正式に承認すること、会社の分配可能な利益の割当の承認を行うこと、および独立外部監査役の任命を行うことが求められる。監査役会の株主代表は、原則として、最長6年間の任期で年次株主総会において選任される。また株主は、自己株式の買戻しについての承認、当社の増資または減資の手段に関する決議、および定款の変更の可決を求められることがある。年次株主総会は、取締役会による要請がある場合のみ、経営に関する決定を行うことができる。

当社の株式に付される権利

有価証券を所有する権利（非居住者または外国の保有者が米国預託証券（以下「ADR」という。）または普通株式を保有する権利を含む。）、議決権を行使する権利、または配当もしくは当該株式に関する他の支払を受領する権利に関して、ドイツ法またはSAP SEの定款によって課される制限はない。

ドイツ株式会社法によれば、株主の権利を株主の承諾なく変更することはできない。定款は、株主の権利の変更に関して適用される欧州法およびドイツ法によって定められる条件より厳しい条件を設けていない。

議決権

各SAP SE普通株式は一票を有する。累積投票は、適用される欧州法およびドイツ法の下では認められない。法律によって特定の過半数の可決要件が定められている場合を除き、会社の定款においては、株主決議について、法律に規定されている過半数とは異なる可決要件を定めることができる。SAP SEの定款第21条(1)においては、法律または定款によって過半数以上の多数による可決が定められる場合を除き、決議は年次株主総会において有効投票総数の過半数によって採択される旨定められている。SAP SEの定款ならびに適用される欧州法およびドイツ法の下では、特に以下の事項については、当該事項が提起された年次株主総会において、有効投票総数の75%以上によって承認されなければならない。

- ・ 定款に定める当社の企業目的の変更
- ・ 増資および減資
- ・ 新株または自己株式を購入するための株主の新株引受権の排除
- ・ 解散
- ・ 他社との合併または統合
- ・ 全資産または実質的な全資産の譲渡
- ・ ドイツ株式会社への再転換を含む会社形態の変更
- ・ 他のEU加盟国への登記移転
- ・ その他の（定款第21条(2)第一文に基づく）定款に対するあらゆる修正。ただし、ドイツ法に基づき設立された株式会社に関する、単純多数による可決を要する定款の修正については、SAP SEの定款第21条(2)第二文において、発行済資本の半分以上が表章されている場合は有効投票総数の単純多数を満たすこと、またはかかる定足数に達しない場合は法律により定められる過半数（SE規則第59条によれば投票総数の3分の2）を満たすことと定められている。

配当請求権

「第5 2 配当政策」を参照のこと。

新株引受権

株主は、発行済資本に占める持株の割合に応じて、株式の追加発行に応募する新株引受権（Bezugsrecht）を有する。特定の状況においては、新株引受権は株主総会決議（年次株主総会における、有効投票総数の75%以上による承認）または当該株主総会決議によって権限を付与された取締役会によって、監査役会の承認を得た上で排除されることがある。

2【外国為替管理制度】

ユーロは完全に交換可能な通貨である。現在、ドイツは、国連および欧州連合によって採択された、適用のある決議に定められた特定の分野への投資を除き、資本の輸出または輸入を制限していない。ただし、統計上の目的のみのために、ドイツ在住の各個人または会社（以下「居住者」という。）は、特定の重要でない例外を除き、ドイツ国外に居住する個人または会社（以下「非居住者」という。）から受領した一切の支払または非居住者に対して行った一切の支払が12,500ユーロ（または同等の外貨）を超える場合は、かかる支払をドイツ連邦銀行（*Deutsche Bundesbank*）に報告しなければならない。さらに、ドイツ居住者（個人および特定の金融機関を除く。）は、非居住者に対する債権または債務が総額で500万ユーロ（または同等の外貨）を超える場合、各暦月の末日に当該債権または債務について報告しなければならない。さらに、ドイツに拠点を置く会社で非居住者に対する債権または債務が500百万ユーロを超えるものは、デリバティブ商品につき発生している非居住者に対する債権または債務について各暦四半期の末日に報告しなければならない。居住者はまた、全資産が3百万ユーロを超えるドイツ国外会社のあらゆる株式または議決権の10%以上を直接的または間接的に保有する場合、当該株式または議決権について毎年ドイツ連邦銀行に報告する義務を有する。3百万ユーロを超える資産を有するドイツに所在する会社は、あらゆる株式または議決権の10%以上が直接的または間接的に非居住者に保有されている場合、当該株式または議決権について毎年ドイツ連邦銀行に報告しなければならない。

3【課税上の取扱い】

日本に居住する個人に対する一般的な課税

ドイツに居住していない日本の居住者は、一般的に、ドイツ源泉所得に対してのみ課税される（ドイツ制限納税義務）。ドイツ在住でない個人は、以下のすべての条件を満たした場合に、ドイツにおける制限的な納税義務のみを負う。

- ・ ドイツ国内に個人的な利用のための住居を有しないこと。
- ・ ドイツ国内に「主居住地」を有しないこと。これは、2暦年間に6ヶ月間連続でドイツに滞在したことがないことを意味する。

ドイツ所得税法は、農林業所得、給与所得、自由営業所得、事業所得、不動産所得、投資所得、およびキャピタル・ゲインからの所得を含む複数の所得の分類の区別を設けている。日本の居住者で、ドイツの非居住者であり、上記のいずれかの分類から生じるドイツ源泉所得を受領する場合、ドイツ所得税法の適用を受ける。

ドイツにおける制限納税義務者が受領する配当に対する課税

制限納税義務者が受領した配当は、ドイツ源泉とみなされる場合はドイツ所得税の課税対象となる。ドイツ所得税法により、配当を支払う会社の所在地または企業経営の拠点がドイツ国内にある場合、配当はドイツ源泉となる。

2009年より、課税対象の配当などの課税対象となる投資所得は、一律26.375%の課税となり、かかる税は支払者によって源泉徴収される。連帯付加税（固定源泉徴収税の5.5%）が付加される。一般的に、固定源泉徴収税は確定税額である。一般的に、源泉徴収された配当は、ドイツの所得税申告において申告される必要はない。

一般的に、適用される二重課税防止条約に基づき、現在多くの非居住株主について税率が引き下げられている。税率および手続は、適用される条約に従って異なる可能性がある。ドイツおよび日本間の二重課税防止条約は、ドイツ会社の非居住株主について税率を15%（連帯付加税を含む。）まで減税している。二重課税防止条約に従って実際に適用される税率に減税するためには、非居住株主は、支払った源泉徴収税の還付（配当の25%に連帯付加税を加算したものと配当の15%の差額）を申請する必要がある。還付の申請がある場合は、特別なドイツ語の還付申請書がドイツ連邦中央税務庁（*Bundeszentralamt für Steuern, D-53221 Bonn, Germany*;

<http://www.bzst.bund.de>) に提出されなければならない。該当する申請書は、ドイツ連邦中央税務庁またはドイツ大使館および領事館で入手できる。詳細については、非居住株主は各自の税務顧問に相談することが望ましい。

ドイツにおける制限納税義務者が受領する株式売却益に対する課税

ドイツにおいて制限納税義務のみを有する日本居住者には、当該非居住株主が、当社の登録株式資本の1%以上を占める株式を、株式の売却または処分の直前5年間のいかなる時点においても、直接・間接を問わず保有している場合、ドイツの所得税のみが課される。さらに、ドイツと日本の間で締結された二重課税防止条約の規定も考慮されなければならない。ドイツと日本の間で締結された二重課税防止条約によれば、この点に関しては当該個人の居住する国が課税の権利を有するとされることから、所得はドイツにおいて課税対象とはならない。

ドイツにおける贈与税および相続税

死亡または贈与による財産の譲渡は課税の対象となる。故人および贈与者は譲渡人とみなされ、受益者および受贈者は譲受人とみなされる。

故人の死亡日または贈与日時点で譲渡人または譲受人のいずれか一方がドイツ居住者である場合、国際的な純資産の譲渡は課税の対象となる。譲渡人または譲受人のいずれもドイツ居住者ではない場合、普通株式がドイツにおける恒久的施設または固定的拠点の事業資産の一部である場合、または、当該譲渡の対象となる普通株式が、当社の登録株式資本の10%以上を占め、かつ故人または贈与者のそれぞれが、関係当事者と共同で、譲渡の際に、直接・間接を問わず保有し、または保有するとみなされていたポートフォリオを形成する場合、ドイツに所在する財産の譲渡のみが課税の対象となる。

譲渡人と譲受人の親族関係により、20,000ユーロ（親族関係がない場合）から500,000ユーロ（譲渡人の配偶者の場合）までの人的控除が付与される。税率は、親族関係および譲渡された課税対象の財産の価額によって決まる累進税である。例えば、2024年における税率は以下を含む。

- ・ 譲渡人の配偶者および子：30%まで
- ・ 父母および孫：43%まで
- ・ 親族関係がない場合：50%まで

二重課税を防ぐため、ドイツはデンマーク、ギリシャ、スウェーデン、スイスおよび米国との間で相続税に関する租税条約を締結した。ただし、日本との間では、相続税に関する租税条約は締結されていない。

4【法律意見】

当社のコーポレート・カウンセラーであるミヒャエル・プレートナー博士により、以下の趣旨の法律意見書が関東財務局長宛に提出されている。

- () 当社は、ドイツ連邦共和国法および欧州連合法に基づき適式に設立され、有効に存続している会社である。
- () 有価証券報告書におけるドイツ連邦共和国および欧州連合の現行法に関する記述は、あらゆる重要な点において真実かつ正確である。

第2【企業の概況】

1【主要な経営指標等の推移】

単位：別途記載がない限り、百万ユーロ	2024年度	2023年度	2022年度	2021年度	2020年度
損益計算書データ：12月31日に終了した年度					
クラウド収益	17,141	13,664	11,426	8,701	8,080
ソフトウェア・ライセンスおよびサポート収益	12,689	13,261	13,965	14,660	15,148
クラウドおよびソフトウェア収益	29,830	26,924	25,391	23,361	23,228
総収益 ⁽¹⁾	34,176	31,207	29,520	26,953	27,338
営業利益	4,665	5,799	5,914	6,308	6,623
税引後利益 ⁽²⁾	3,150	5,964	1,708	5,376	5,283
親会社株主に帰属する利益 ⁽²⁾	3,124	6,139	2,284	5,256	5,145
1株当たり利益⁽²⁾⁽³⁾					
基本(単位：ユーロ)	2.68	5.26	1.95	4.46	4.35
希薄化後(単位：ユーロ)	2.65	5.20	1.94	4.46	4.35
その他のデータ：					
期中加重平均発行済株式⁽⁴⁾					
基本	1,166	1,167	1,170	1,180	1,182
希薄化後	1,180	1,180	1,175	1,180	1,182
財政状態計算書データ：12月31日現在					
現金および現金同等物 ⁽⁵⁾	9,609	8,124	9,008	8,898	5,311
資産合計	74,122	68,331	72,159	71,174	58,464
流動金融負債 ⁽⁶⁾	4,277	1,735	4,808	4,528	2,348
長期金融負債 ⁽⁶⁾	7,169	7,941	9,547	11,042	13,605
発行済資本金	1,229	1,229	1,229	1,229	1,229
資本合計 ⁽⁷⁾	45,808	43,406	42,848	41,523	29,927

(1) 収益に関する詳細は、連結財務諸表に対する注記(A.1)および(C.2)を参照のこと。

(2) 継続的事業活動および非継続事業による。

(3) 1株当たり利益に関する詳細は、連結財務諸表に対する注記(C.6)を参照のこと。

(4) 株式数(単位：百万株)。

(5) 現金および現金同等物に関する詳細は、連結財務諸表に対する注記(E.3)を参照のこと。

(6) 当社の金融負債に関する詳細は、連結財務諸表に対する注記(E.3)および(D.5)を参照のこと。

(7) 資本合計に関する詳細は、連結財務諸表に対する注記(E.2)を参照のこと。

2【沿革】

当社の正式な会社名は、SAP SEである。SAP SEは、英語ではSAP European Company (Societas Europaeaまたは「SE」と訳される。SAP SEは、ドイツおよびヨーロッパの法律に基づきドイツ連邦共和国において設立された。以下の詳解において文脈上必要な場合、SAP SEとは、当社の前身または旧法的形態および旧名称、すなわち

Systemanalyse und Programmentwicklung GbR (1972-1976)、SAP Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung GmbH (1976-1988)、「SAP Aktiengesellschaft Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung」(1988-2005)および「SAP AG」(2005-2014)をも、場合によっては指す。当社の本店、本社および登記上の事務所は、ドイツの69190 ヴアルドルフ、ディートマ・ホップ・アレー16にある。当社の電話番号は、+49-6227-7-47474である。

3【事業の内容】

当社の概要

1972年に設立された当社は、ドイツのヴァルドルフに本社を置くグローバル企業である。当社の正式な会社名はSAP SEである。当社は、企業向けアプリケーション・ソフトウェア¹、企業向けリソース管理アプリケーション²、サプライチェーン管理アプリケーション³、調達アプリケーション・ソフトウェア⁴、出張・経費管理ソフトウェア⁵および企業向けリソース・プランニング・ソフトウェア⁶の分野において、世界的な市場シェアの首位を獲得している。SAPグループは、世界的な存在感を示しており、2024年12月31日現在、109,000名超の従業員を雇用した。

当社の普通株式は、フランクフルト証券取引所に上場している。SAP SEの普通株式を表章する米国預託証券(ADR)は、ニューヨーク証券取引所(NYSE)に上場している。当社は、ドイツDAXおよびTecDAX、ダウ・ジョーンズ・ユーロSTOXX50、ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・ワールド指数およびダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・ヨーロッパ指数を構成する銘柄である。2024年12月31日現在、当社は、DAXにおいて時価総額の点で最も価値ある企業であり、S&Pグローバルによるコーポレートサステナビリティ評価において、S&PグローバルESGスコアの上位5%にランクインした。

1 IDC, Worldwide Enterprise Applications Software Market Shares, 2023: Cloud Foundation Brings Preparedness for AI, Doc #US51079524, 2024年6月付

IDCは、2つ以上のベンダー間の収益シェアの差が0.5%以下である場合、世界的な企業向けアプリケーション市場で統計的に互角であると宣言している。

2 IDC, Worldwide Semiannual Software Tracker, 2024H1, 2024年10月付

3 IDC, Worldwide Semiannual Software Tracker, 2024H1, 2024年10月付

IDCは、2つ以上のベンダー間の収益シェアの差が0.5%以下である場合、世界的なサプライチェーン管理市場で統計的に互角であると宣言している。

4 IDC, Worldwide Semiannual Software Tracker, 2024H1, 2024年10月付

5 IDC, Worldwide Travel and Expense Management Software Market Shares, 2023: Resurgence of Business Travel Heralds a New Chapter in Travel and Expense Software, Doc #US51658524, 2024年8月付

6 IDC, Worldwide Enterprise Resource Planning Applications Market Shares, 2023: Preparing for the AI-Enabled World, #US52728224, 2024年12月付

子会社

SAP SEは、SAPグループの最終親会社である。2024年12月31日現在、SAPグループは226社によって構成されている。

当社の子会社、関係会社その他のエクイティ投資の一覧表は、連結財務諸表に対する注記(G.9)を参照のこと。

4【関係会社の状況】

(1) 親会社

当社に親会社は存在しない。

(2) 子会社および関連会社

SAP SEは、SAPグループの最終親会社である。2024年12月31日現在、SAPグループは226社によって構成されている。

以下の表は、2024年度のSAPグループの総収益に基づき、当社の最も重要な子会社について示すものである。これらの子会社はすべて、SAP SEによって完全に所有または支配されている。

名称	所在地	事業内容	所有割合	2024年度 総収益 ⁽¹⁾ (単位： 千ユーロ)	2024年 12月31日現在 資本合計 ⁽¹⁾ (単位： 千ユーロ)	当社との 関係
SAP Deutschland SE & Co. KG、 ヴァルドルフ ⁽²⁾	ドイツ	販売・マーケティング、コン サルティング、トレーニ ング、顧客サポート、研究 開発、および管理	100%	6,343,048	1,578,098	商取引 ^(*)
SAP (Schweiz) AG、 ビール	スイス	販売・マーケティング、コン サルティング、トレーニ ング、顧客サポート、研究 開発、および管理	100%	1,519,757	252,873	商取引 ^(*)
SAP (UK)Limited、 フェルサム ⁽³⁾	英国	販売・マーケティング、コン サルティング、トレーニ ング、顧客サポート、研究 開発、および管理	100%	1,565,630	223,774	商取引 ^(*)
SAP España – Sistemas, Aplicaciones y Productos en la Informática, S.A.、 マドリード	スペイン	販売・マーケティング、コン サルティング、トレーニ ング、顧客サポート、研究 開発、および管理	100%	718,448	110,369	商取引 ^(*)
SAP France S.A.、 ルヴァロワ・ペレ	フランス	販売・マーケティング、コン サルティング、トレーニ ング、顧客サポート、研究 開発、および管理	100%	1,369,306	1,849,849	商取引 ^(*)
SAP Italia Sistemi Applicazioni Prodotti in Data Processing S.p.A.、 ヴィメルカーテ	イタリア	販売・マーケティング、コン サルティング、トレーニ ング、顧客サポート、研究 開発、および管理	100%	848,348	120,584	商取引 ^(*)
SAP Nederland B.V.、 スヘルトヘンボス ⁽⁴⁾	オランダ	販売・マーケティング、コン サルティング、トレーニ ング、顧客サポート、研究 開発、および管理	100%	887,685	593,195	商取引 ^(*)
Ariba, Inc.、 パロアルト、カル フォルニア州	米国	販売・マーケティング、コン サルティング、トレーニ ング、顧客サポート、研究 開発、および管理	100%	1,197,707	3,637,872	商取引 ^(*)
Concur Technologies, Inc.、 ベルビュー、ワシ ントン州	米国	販売・マーケティング、コン サルティング、トレーニ ング、顧客サポート、研究 開発、および管理	100%	2,269,859	7,579,955	商取引 ^(*)
SAP America, Inc.、 ニュータウン・スク エア、ペンシルベニ ア州	米国	販売・マーケティング、コン サルティング、トレーニ ング、顧客サポート、研究 開発、および管理	100%	9,534,492	21,910,872	商取引 ^(*)

SAP Industries, Inc., ニュータウン・スクエア、ペンシルベニア州	米国	販売・マーケティング、コンサルティング、トレーニング、顧客サポート、研究開発、および管理	100%	646,265	1,709,305	商取引(*)
SAP National Security Services, Inc., ニュータウン・スクエア、ペンシルベニア州	米国	販売・マーケティング、コンサルティング、トレーニング、顧客サポート、研究開発、および管理	100%	1,182,435	617,815	商取引(*)
SAP Brasil Ltda., サンパウロ(3)	ブラジル	販売・マーケティング、コンサルティング、トレーニング、顧客サポート、研究開発、および管理	100%	860,542	100,749	商取引(*)
SAP Canada Inc., トロント	カナダ	販売・マーケティング、コンサルティング、トレーニング、顧客サポート、研究開発、および管理	100%	1,312,653	770,602	商取引(*)
SAP México S.A. de C.V., メキシコシティ(3)	メキシコ	販売・マーケティング、コンサルティング、トレーニング、顧客サポート、研究開発、および管理	100%	583,793	113,858	商取引(*)
SAPジャパン株式会社、東京	日本	販売・マーケティング、コンサルティング、トレーニング、顧客サポート、研究開発、および管理	100%	1,234,747	186,110	商取引(*)
SAP Australia Pty Ltd., シドニー	オーストラリア	販売・マーケティング、コンサルティング、トレーニング、顧客サポート、研究開発、および管理	100%	864,311	114,584	商取引(*)
SAP (China) Co., Ltd., 上海(3)	中国	販売・マーケティング、コンサルティング、トレーニング、顧客サポート、研究開発、および管理	100%	1,322,903	-81,494	商取引(*)
SAP India Private Limited, ベンガルール	インド	販売・マーケティング、コンサルティング、トレーニング、顧客サポート、研究開発、および管理	100%	902,960	263,069	商取引(*)

(*) 主にソフトウェア・ライセンスの売買。

- これらの数値は、連結消去仕訳前の当社の現地のIFRS財務書類に基づいており、そのため連結財務書類に含まれるこれらの企業の貢献を反映していない。グループ通貨への換算は、資本金については期末最終為替レートに基づいており、収益および純利益／損失については期中平均為替レートに基づいている。
- 事業体の個人的責任を負うパートナーはSAP SEである。
- 発行されたサポートレターを保有している事業体。

5【従業員の状況】

以下の表は、部門別ならびにEMEA（ヨーロッパ、中東およびアフリカ）、南北アメリカ（北米およびラテンアメリカ）およびAPJ（アジア太平洋日本）からなる地域別の従業員数の概要を示したものである。

地域および部門別従業員数

正規職員相当	2024年12月31日				2023年12月31日				2022年12月31日			
	EMEA	南北アメリカ	APJ	合計	EMEA	南北アメリカ	APJ	合計	EMEA	南北アメリカ	APJ	合計
クラウドおよびソフトウェア	4,543	4,339	4,764	13,646	4,389	4,266	4,426	13,080	4,178	4,025	4,538	12,740
サービス	8,485	4,719	5,566	18,770	8,178	5,013	5,481	18,672	8,129	5,106	5,769	19,005
研究開発	18,819	5,677	13,094	37,590	18,086	5,884	12,474	36,444	17,764	5,752	11,764	35,280

販売・マーケティング	12,042	9,801	5,139	26,983	12,086	10,300	5,342	27,728	11,671	10,633	5,463	27,766
一般管理	3,836	1,836	1,300	6,971	3,619	1,777	1,307	6,704	3,387	1,804	1,240	6,431
インフラストラクチャー	3,076	1,164	921	5,161	2,834	1,274	867	4,975	2,795	1,382	912	5,089
SAPグループ(12月31日現在)	50,801	27,536	30,784	109,121	49,191	28,515	29,897	107,602	47,924	28,702	29,686	106,312
このうち買収によるもの	413	414	86	912	421	138	0	558	188	189	8	385
SAPグループ(月末平均)	49,764	27,394	29,997	107,155	48,222	28,239	29,582	106,043	47,359	28,785	29,438	105,582

当社の自主休暇プログラムに参加している従業員のほとんどは、2025年初頭に当社を退職する予定である。トランスフォーメーションプログラムおよび従業員数への影響に関する詳細は、連結財務諸表に対する注記(B.6)を参照のこと。

従業員数および人件費

この項で開示されている数字は、従業員数に基づいている（FTEの例外は、示されている。）。当社が定義するところのFTE数とは、人員配置率を考慮した、常勤雇用契約で雇用されている人数をいう。学生、当社に雇用されているが出産／育児休暇等の理由により現在労働していない者、および6ヶ月未満の有期契約の派遣社員は、当社の従業員数から除外されている。除外されている派遣社員数は大きなものではない。

性別	従業員数（名）
男性	71,007
女性	38,965
その他	1
未報告	0
従業員合計	109,973

リストラクチャリング活動に関する詳細は、連結財務諸表に対する注記(B.6)を参照のこと。従業員報酬および人件費の内訳に関する詳細は、連結財務諸表に対する注記(B.1)および(B.2)を参照のこと。

従業員および労使関係

世界的な規模において、当社の従業員および労使関係は極めて良好であると当社は考えている。

企業レベルでは、欧州連合加盟国（2024年5月までの移行期間中は英国を含む。）および欧州経済領域の協定国の当社従業員は、全員がSAP SE労使協議会（Works Council、WoC）（ヨーロッパ）によって代表される。法律および当社との契約により、SAP SE WoC（ヨーロッパ）は、国境を越えた特定の問題に関する情報を受領する権利および取締役会またはその代表者に助言を求める権利を有する。法人レベルでは、SAP SE労使協議会（ドイツ）がSAP SEの従業員を代表する。SAP Deutschland SE & Co. KG（SAP Germany）、Concur（Germany）GmbHおよびEmarsys Interactive Services GmbH（ドイツ）の従業員は、それぞれ別の労使協議会によって代表される。その他の従業員代表には、団体労使協議会（SAP SE、SAP Germany、Concur（Germany）GmbHおよびEmarsys Interactive Services GmbH（ドイツ）の労使協議会のメンバーにより構成される。）、SAP SEおよびSAP Germanyにおける重度障害者の代表者、ならびにSAP SE（ドイツ）の役員の代表としての代表者委員会が含まれている。

SAP France、SAP France Holding、SAP Labs FranceおよびConcur (France) SASそれぞれの従業員は、同一の団体協約「SYNTEC」に従っている。フランスでは、2019年12月31日付で、労使協議会、安全衛生委員会および従業員代表が、「経済社会委員会」と名付けられた一つの団体となった。今日現在、SAP France / SAP France Holding (同一の法人に属する。)、SAP Labs FranceおよびConcur (France) SASは、経済社会委員会により代表されている。代表される組合は、SAP France / SAP France HoldingおよびSAP Labs Franceの各社と契約の交渉を行う。Concur (France) SASについては、経済社会委員会と契約の交渉を行っている最中である。また、SAP Österreich GmbH (オーストリア)、SAP España – Sistemas, Aplicaciones y Productos en la Informática, S.A.、SAO D.O.O. (クロアチア)、SAP Belgium NV/SA.、SAP Israel、SAP Nederland B.V.、SAP Italia Sistemi Applicazioni Prodotti in Data Processing S.p.A.、SAP China Beijing支店、チェコ共和国におけるすべての事業体 (SAP R, spol. s r.o.、SAP Services s.r.o.、Ariba Czech s.r.o.およびConcur Czech (s.r.o.))、SAP Brasil Ltda、SAP Korea Ltd. (韓国)、SAP North West Africa Ltd. (モロッコ)、SAP Slovensko s.r.o. (スロバキア)、SAP sistemi, aplikacije in produkti za obdelavo podatkov d.o.o. (スロベニア)、SAP Romania SRL、SAP Svenska Aktiebolag (スウェーデン)、SAP UK Ltd.およびSAP Ireland Ltd.を含む他の様々なSAP関連会社の従業員は、労使協議会、労働者代表、従業員協議フォーラムおよび/または労働組合により代表される。また、これらの従業員の一部は、団体協約に従っている。

管理職に占める女性労働者の割合および男女間の賃金格差

SAPジャパン株式会社は、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律 (2015年法律第64号、以下「本法律」という。) に従い、2024年度に関して以下の情報を公表した。

管理職に占める女性 労働者の割合	男女間の賃金格差*		
	全従業員	無期雇用の従業員	有期雇用の従業員
20.2%	77.7%	77.7%	90.8%

*本法律に規定されている男性労働者の平均収入に対する女性労働者の平均収入の割合

第3【事業の状況】

本項において言及される将来の見通しに関する記述はいずれも、2024年12月31日に終了した年度末時点における推測である。

1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

当社の概要

上記「第2 3 事業の内容」を参照のこと。

当社の目的

「世界がより上手く回るよう支援し、人々の暮らしを豊かにする」という当社の目的は、当社において依然として揺るぎない。顧客とともに、当社は今日の課題に立ち向かうのみならず、継続的に改善しより良い結果を生み出すために相互に力を与え合うことで、未来をも形作っているのである。経済、環境および社会の最も深刻な課題に対処するためにはテクノロジーが不可欠である。ソフトウェアおよび分析は、災害を予測および防止し、都市をよりスマート化し、職場に公平性を醸成する上での助けとなる。革新的なツールおよびビジネスモデルを活用することによって、当社は当社のエコシステム内のすべての者が、持続的な影響を有するビジネス判断を行うことができるよう手助けしている。

当社はAIおよびデータに基づく知見を通じて、炭素フットプリントの最小化および人権の啓発を担っていることを認識している。当社は、顧客の最も重要なビジネス・プロセスに不可欠なAIソリューションの提供に尽力しており、当該ソリューションが妥当であり、信用でき、かつ責任あるものであることの確保を目指している。

加えて、当社は自社の事業運営および実務も、持続可能かつインクルーシブなものにしたいと考えている。当社は、地球温暖化を工業化以前の水準と比較して摂氏1.5度以下に抑えるというパリ協定で設定された目標にコミットしている。当社はネットゼロ・コミットメントの一環として、2030年度までに当社の関連するバリューチェーン全体の温室効果ガスの総排出量（GHG）を90%以上削減することを目指している。当社は、国連の持続可能な開発目標（UN SDGs）も支持している。当社の顧客およびパートナーとともに、当社はUN SDGs全体にまたがる複数のイニシアチブに関わっている。

当社のビジョン

すべてのビジネスにつきそのベストを引き出すという当社のビジョンには、世界中の組織を変革するという当社のコミットメントが反映されている。当社は、ビジネスが変化や機会に対して迅速に適応し、その運営に持続可能性を取り入れ、バリューチェーン全体を通じて効率性を高める未来を構築することを目指している。かかるビジョンへの当社のコミットメントは、以下の3つの柱に基づいている。

大規模かつ機動的なビジネストランスフォーメーション

ランドスケープが急速に変化する中で競争力を維持するために、ビジネスはアジリティを有しながら大規模に変革していく必要がある。当社のプラットフォームによって支えられている当社のクラウド・ソリューションおよびリアルタイム・インサイトは、組織がより高い柔軟性および効率性を獲得し、進化する需要に対して迅速に対応することを可能にする。当社のSAP Business Suiteは、組織革新への新たな道を開放し、アジリティの強化および拡張性のある成長の促進に優れた力を発揮する。

バリューチェーン全体を通じてより多くを得る

組織がバリューチェーン全体につき効率性、レジリエンスおよびアジリティを獲得することができるよう、当社は組織による集合知の活用を手助けしている。AIを取り入れ、エンドツーエンドのビジネス・プロセスを（融資からサプライチェーンまで、および人事から顧客関係まで）つなぐことによって、当社はビジネス全体の効率的な成長を後押ししている。当社のソリューションは社内システムにとどまらない。複数企業間のビジネスをつなぎ、また取引のデジタル化によって透明性のある、レジリエントかつ持続可能なバリューチェーンを醸成するのである。

中核に持続可能性を

当社は持続可能性に係る単なる野望を抱く段階から、実施可能かつ持続可能な結果を求める段階まで進化した。当社のSAP Green Ledgerソリューションは、持続可能性に係る健全かつ監査可能な実務が、事業運営の自然な延長線上にあるようにすることを目指している。かかる革新的なアプローチは、組織が真にデータ駆動型の持続可能性管理を生み出すことができるよう、リアルタイムの影響を捉え、ESG指標につき即時に監査を受けられる状態の報告を上げ、ESG原則をビジネス・プロセスに組み込むことを可能にする。

当社においては、当社の歩む道のりこそが継続的なイノベーションおよびトランスフォーメーションの一つとなっている。シームレスに統合することができ、当社の顧客に寄り添って進化し、その野望に沿っていつでも成長できる状態にあるソリューションを提供することに当社は尽力している。

当社のビジネスモデル

ビジョンおよび戦略を実践するための当社のビジネスモデルは、以下のとおり要約される。

当社は、まず顧客の業務上のニーズを特定した上で、かかるニーズに対処するクラウド・ソリューション、サービスおよびサポートのポートフォリオを開発し提供することにより、価値を生み出している。当社は、継続的に当社のソリューションを改良し、さらなる業務上のニーズを特定し、より高い価値を顧客に提供することに励んでいる。

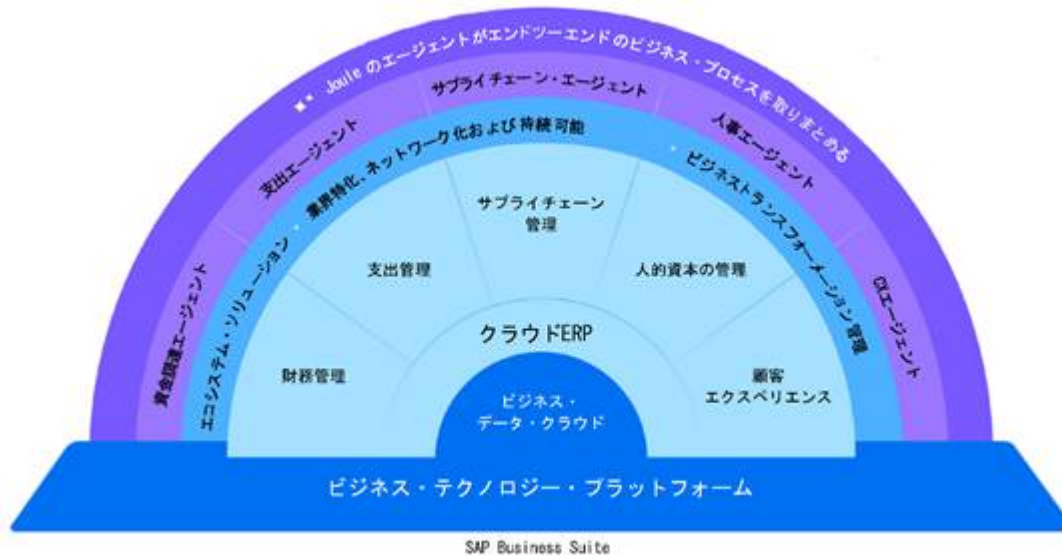
当社は、当社のクラウド・ソリューションを使用するためのサブスクリプションについて顧客に請求する料金から収益を得ている。その他にも、ソフトウェア・ライセンス、現地サポート、コンサルティング、開発、研修およびその他のサービスも多額の収益に寄与している。

当社製品のポートフォリオの概要については、以下の「当社の製品戦略」を参照のこと。

当社の製品戦略

企業経営に係る現在の市場トレンドにおいては、予測、適応および自律的に稼働する能力を有する、相互接続されたインテリジェント・システムが求められる。かかる要求に応える上では、**アプリケーション、データおよびAI**をシームレスに連携させる統合基盤が不可欠となる。

最近発売されたSAP Business Suiteは、これら3つの構成要素の力強いコンビネーションを活用するものである。機能をビジネスの端から端までシームレスに連携させるために、当社のコア・クラウドERPおよび業種（LoB）アプリケーションを組み合わせることによって、SAP Business Suiteは統合されたソリューションを包括的なセットとして提供する。当該商品に欠かせないのが**SAPビジネス・テクノロジー・プラットフォーム（SAP BTP）**であり、これによってSAPと非SAPのシステム間のデータの整合性およびシームレスなプロセス・フローが確保されている。ビジネス・データおよび人工知能（AI）を活かした当社の戦略は、柔軟性と拡張性を提供しながら極めて重要なビジネス・プロセスに対処する、モジュール化された組み立て可能な設計に重きを置いている。当該戦略は、即時の価値の確保を狙い、また顧客のニーズの変化に応じた将来的な拡張を支えるものである。



Cloud ERP SuiteメトリックはSAP Business Suiteのサブセットであり、SAP Business Suiteのソリューションの大部分を占める戦略的クラウド・ソリューションを含むものである。残りの商品は拡張Suiteの一部であり、当社のクラウド向けソリューションの機能的な網羅範囲を補足および拡張するものである。

当社自身のトランスフォーメーションを加速させ、代表的な企業向けソフトウェア会社としての立場を盤石にするため、当社はAIファースト、Suiteファースト戦略を採用した。当該戦略の狙いは、当社のイニシアチブが当社の主要な差別化要素に焦点を当てたものとなっていることを確保することである。

AIファーストとは、当社が、単に既存のビジネス・プロセスにAI機能を追加するのではなく、製品開発へのアプローチを根本的に見直していくことを意味する。当社は生成AIコパイロットJouleを提供することによって、ユーザー・インタラクションを再定義することを目指す。Jouleは、当社のプロセス・ステップのうち最も頻繁に利用されているものの多くで既に利用可能となっており、ビジネス・ユーザー向けにインテリジェント・コパイロット体験を創出することを狙いとしている。

当社の戦略は、**データに焦点を当てる**ことも必然的に伴う。当社のアプリケーションは広く多量のビジネス・プロセスを網羅しており、極めて重要な点として、そのデータも広く多量となっている。そのため、当社は当社のセマンティックモデルを調整することにより、顧客がAIによって一層豊富となった非常に価値のあるインサイトの恩恵を受けることができるようにする意向である。

当社のクラウド製品について、ポートフォリオ全体を通じて一貫性のある、いわばパッケージソフトのような体験を提供するという当社の目的を表しているのが、Suiteファーストである。Suiteファーストは、モダンなデザイン・システムに基づく当社のユーザー・インターフェイスにおいて、顧客のより速いタイムトゥバリューを確保することを目指している。またSuiteファーストは、SAP BTPの拡張可能性アプローチにおいては、顧客がアプリケーションを拡張および強化する助けとなっており、製品のローカリゼーションにおいては、顧客が様々な地域において活動できるよう手助けすると同時に、当該地域の規制の遵守を確保することが中心となっている。

当社は顧客が収益性を確保しながらその事業を成長させると同時にリスクを最小限に抑えるための手助けに励んでいる。これを目的として、当社はRISE with SAPおよびGROW with SAPとの二つの道筋を用意しており、これらは様々な顧客の目的および要求に対応するものとなっている。

RISE with SAPは、インストール済の顧客層をターゲットとしており、旧式のERPシステムからSAP Business Suiteへの乗り換えを手助けするものである。

GROW with SAPは、新規のERP顧客をターゲットとしており、顧客が事業を拡大し作業プロセスを簡略化する手助けをすることを狙いとしたERP software-as-a-service (SaaS) ソリューション一式によって構成されている。

ITに係るランドスケープが引き続き急速に展開する中で、当社は顧客のクラウドへの明らかな選好の変化、ならびに柔軟性、アジリティ、拡張性および費用対効果への需要の高まりを目にしている。今日のダイナミックなビジ

ネス環境において成功するためにデジタル・テクノロジーを活用することができるよう顧客を支援することの重要性を理解した上で、当社は先見性のあるクラウド戦略を約束している。各組織が固有のクラウド体験を有している可能性があるため困難を伴う場合もあるが、クラウド戦略へ移行中の顧客の多くは今日のビジネス環境において求められる恩恵（例えば、これまで社内のITチームの管理に要していた資源の再分配、およびインターネットを介してどこからでもグローバルにリモート・アクセスをすることができる体制の確保）を既に獲得することができていると当社は認識している。こうしたクラウドへの戦略移行は、当社が新たな市場機会および要求に対処するチャンスを生む。

当社の製品戦略の柱ならびに当社の開発およびイノベーションについては、以下のとおりである。

SAPビジネスAI

SAPビジネスAIの機能は、当社の企業向けアプリケーション一式およびSAP BTPを通じて利用可能となっており、顧客自身のビジネス・データに基づいている。当社はAIを活用した幅広いユースケースを中核的なビジネス・プロセスに内蔵するかたちで提供しており、その範囲はクラウドERPならびに融資、サプライチェーン、調達、人事、販売、マーケティングおよび商取引、ならびにIT、さらには様々な業界に及び、30,000超の顧客によって利用されている。

こうした内蔵型のAI機能を利用することによって、顧客は作業を一層自動化し、その結果生産性を向上させることによって、即座にビジネス上の価値の恩恵を受けることができる。そして当社のAIコパイロットであるJouleを利用することにより、ユーザーは企業向けソフトウェアと自然言語でやりとりすることが可能となり、その分AIエージェントは企業全体に波及する複雑なタスクを引受けられるようになる。加えて、**AI Foundation on SAP BTP**に含まれる包括的なセットである**SAP AI Services**に基づき、パートナーおよび顧客はカスタムされたAI機能を構築しまたは既存のAI機能を拡張することもできる。

当社の目標は、**SAP Business AI**によってすべてのSAPエンドユーザーの効率性を30%向上させることである。そのために、当社はAIへの投資を大幅に増やし、37,000を超える当社の開発者はAI基盤の強化および新たなユースケースの構築に励んでいく。

クラウドERP

SAP S/4HANAクラウドは、主に財務、リスク管理、プロジェクト管理、調達、製造、サプライチェーン管理、資産管理、および研究開発向けのソフトウェア機能を提供している。また、SAP HANAインメモリ・データベース、データ管理、AI、およびアプリケーション・ライフサイクル管理などのプラットフォーム機能、さらには、顧客がクラウドへのトランスフォーメーションの一環として消費しているSAPクラウドERPソリューションもこれに含まれている。かかるクラウドERPソリューションは、AI、機械学習およびデータ分析や自動化の強化を目的としたその他のインテリジェント・テクノロジーを活用することによって、顧客が例えばサブスクリプション・ベースのサービスのような新たなビジネスモデルを採用する手助けをする。

人的資本の管理

SAP SuccessFactorsソリューションは、従業員と雇用主との関係を最適化し、急速に変化する職場において俊敏で将来に対応できる労働力を生み出すことができるよう組織を強化することを目的としている。ポートフォリオには、中核的な人材、勤怠管理、給与の管理、能力管理、分析および計画、ならびに従業員エクスペリエンス管理に及ぶ、AI搭載のクラウド・ソリューション一式が含まれる。

支出管理

当社の支出管理ソリューションは、コストの削減、リスクの軽減、共同作業の改善、および支出決定を事業戦略に沿わせることの支援を目的として、顧客の支出につき従来よりも統合的な視野を提供することを目指す。当該ソリューションは、直接および間接的な支出、旅費および経費、ならびに外部労働力管理などをカバーしている。当社のSAP Aribaソリューションは、業界をリードするクラウドベースのアプリケーションを組み合わせ、企業がグローバルなパートナー・ネットワークを発見し、コラボレーションができるよう支援する。当社のSAP Concurソリューション・ポートフォリオには、旅費、経費および請求書を統合的に管理する、世界をリードするソリューションが含まれている。SAP Fieldglassソリューションは、企業が世界各地の外部労働力を発掘、雇用、および管理する手助けをする。

顧客エクスペリエンス

SAP顧客エクスペリエンス・ソリューションは、忠誠心を促し持続可能な成長をもたらすようなカスタマー・ジャーニーを、企業が生み出すことができるよう支援する。当社のアプリケーションの主たる利点は、AIを活用してスマートな意思決定およびバリューチェーン全体を通じた自動化を実現することにより、顧客の需要を運営プロセスと結びつけることができる点である。SAP S/4HANA、SAP S/4HANA Cloud、およびその他のSAP ERPシステムにも組み込まれている当該ポートフォリオは、顧客エンゲージメント、商取引、販売、サービスおよびデータ管理に係る、AI埋め込み済のソリューションを提供する。

SAPビジネス・テクノロジー・プラットフォーム

SAPビジネス・テクノロジー・プラットフォーム (SAP BTP) は、ビジネス専用のオープンなプラットフォームである。AIを搭載した市場を牽引するテクノロジーによって構成されている当該プラットフォームは、当社の開発部門、顧客およびパートナーのエコシステムが企業全体のイノベーションを解禁することを可能にする。SAP BTPは、顧客およびパートナーが、信用できる企業向け環境において、ビジネス・データからの洞察を活用しながら、アプリケーションを構築、統合および自動化することを可能にする。

SAP BTPの主要な機能には次のものが含まれる：ITデベロッパーおよびシチズン・デベロッパーに対して直感的かつモダンな開発環境を提供する、SAP BuildおよびSAP Build CodeツールならびにABAP Cloud開発モデル。データの価値を活かしたデータベース、データ管理、分析、およびプランニング機能を提供するSAP HANA Cloud、SAP

DatasphereおよびSAP Analytics Cloudソリューション。ビジネス・プロセスの連携および自動化を目的とした、integration platform as a service (iPaaS) でありアプリケーション・プログラミング・インターフェイス (API) 向けの管理機能も有する、SAP Integration Suite。第三者から提供される幅広い大規模言語モデル (LLM) へのアクセス、ならびに開発者によるAIおよび生成AIを活用した拡張機能やアプリケーションの作成を可能にするベクトル・データベース機能を含む、豊富なツール・セットを有するAI Foundation on SAP BTP。

インダストリー・ソリューション

当社のインダストリー・ソリューションは、当社の中核商品を拡張する、業界に特化したイノベーションを顧客およびパートナーに提供することによって、当社のRise with SAPおよびGROW with SAP商品の差別化を図ることを目的としている。当該イノベーションは、SAP Business AIを活用して、顧客が業界固有の独自のニーズに応えるために使用することのできる、カスタマイズされたインテリジェントなソリューションを生み出す。

SAPビジネス・ネットワーク

SAPビジネス・ネットワークは、世界190ヶ国の企業から信頼を寄せられているビジネス対ビジネスのコラボレーション・プラットフォームである。当該ネットワークは、サプライチェーン全体にわたる主要なビジネス・プロセスをデジタル化する手助けをすることで、組織を囲む四つの壁を越えて取引パートナーとコミュニケーションを取ることが可能にする。これにより、購入者と供給者が互いを見つけエンドツーエンドの取引を締結することが可能となり、またこれはビジネスを透明、レジリエントかつ持続可能にする上でも役立つ。

ビジネストランスフォーメーション管理

当社のビジネストランスフォーメーション管理ソリューションは、顧客が全体的かつデータ駆動型のビジネストランスフォーメーションを複数の柱にまたがって実現することを支援する。SAP Signavioソリューションによって、組織は自身のビジネス・プロセスのオペレーションについて、分析、発見および理解することができる。ベストプラクティスを基準として現在のプロセスの状況を評価し、推奨される変更につき対応することで、顧客は、目標となる状態を決定しそれに従って既製のプロセスを採用しながら、実際にもたらされる結果が戦略目標に沿ったものとなるかどうかを評価することができるのである。

SAP LeanIXソリューションによって、顧客は、現状の企業体構造を可視化し、相互依存の状況およびITの近代化の潜在的影響を分析し、確立されたベストプラクティスおよび具体的なロードマップを用いて目標とする状態への移行を管理することができる。

WalkMeソリューションは、ユーザーがアプリケーションの数に関係なくアプリケーション間においてワークフローをシームレスに実行することができるよう、ユーザーに対して高度なガイダンスおよび自動化機能を提供することにより、絶え間なく変化するテクノロジーに対する組織の舵取りを手助けする。加えて、SAP Enable Nowソリューションは、SAPワークフローに組み込まれているEラーニング・コンテンツを提供する。SAP Enable NowとWalkMeは、組み合わせることによって、SAPからのクラウド・ソリューションの採用過程を改善し、価値を実現するまでの速度を上げる、包括的なラーニング・ソリューションおよびデジタル採用ソリューションを顧客に対して提供する。

運転資本管理

SAP Tauliaポートフォリオが提供するツールおよび専門性は、企業が、適切なキャッシュ・フロー戦略を策定および実施すること、ならびに進化する流動性課題に対応するためにかかる戦略を調整する柔軟性を身につけることを手助けするものである。SAP Taulia Cash Flow Accelerationプラットフォームは、サプライチェーンの健全性およびレジリエンスを確保しながらキャッシュ・フローの最適化を手助けする設計となっている。SAP Tauliaソ

ソリューションは、中核的プロセスに持続可能性も組み込むことによって、サプライベースがESG（環境、社会およびガバナンス）の資質を改善するよう後押しする財務上のインセンティブを提供している。

持続可能性管理

当社は、顧客が組織内だけでなく、バリューチェーン全体で持続可能な実務を推進するために役立つ、持続可能性に係るソリューションとサービスを提供している。SAP Sustainabilityは、ERPを中心に据えるクラウドベースのAI搭載ソリューション・ポートフォリオであり、ESG報告および管理、炭素管理、重要な移行ならびに運営コンプライアンスにつき企業をサポートする。当該ポートフォリオは、ESGに係る透明性を改善し持続可能な事業実績を向上させるために、安定的かつ監査可能な持続可能性データを中核的プロセスに取り込んでいる。当該ポートフォリオには、SAP Sustainability Control Tower、SAP Sustainability Footprint Management、SAP Sustainability Data Exchange、および2024年12月に一般向けに利用可能となったSAP Green Ledgerが含まれる。SAP Green Ledgerは、持続可能性データを顧客の財務データと直接統合する。これにより顧客は、炭素排出量を特定の製品、サービス、組織ユニットおよび事業取引に対して割り当てる際に、実際に確認され報告されたデータを使用することができるようになる。

パートナーおよびエコシステム

25,000社以上のパートナーで構成されている当社の世界規模のエコシステムは、顧客向けのサービスやサポートを提供するのみでなく、当社のソリューションを拡張するパートナー・イノベーションも生み出し、これらは理想的なかたちでSAP BTP上に構築される。

サービスおよびサポート

当社は、顧客による導入と消費に焦点を当てるため、クラウドに焦点を当てたサービスおよびサポート・ポートフォリオを進化させ続けている。

サービスおよびサポート・ポートフォリオの中心には、基盤となるツールやサービス、キュレーションされたコンテンツおよび基幹業務のサポートを提供するSAP Enterprise Supportがある。SAP Enterprise Supportのクラウド・エディションは、クラウド・ソリューション・サブスクリプションに含まれている。当社からの追加のガイダンスが必要となった場合、顧客は、SAP Preferred SuccessやSAP Cloud Application Servicesなどの段階的なサービスプラン、あるいはプロジェクト固有の目的、スケジュール、計画に対応するための専門サービスを選択することができる。

企業規模の変革を企図する顧客を支援するため、当社は、カスタマイズされた長期的な戦略的エンゲージメントを提供する、SAP MaxAttentionとSAP ActiveAttentionサービスを提供している。顧客はカスタマー・ジャーニー全体を通じて研修やユーザー・イネーブルメントを利用することができ、その範囲は役割ベースのデジタル・コンテンツから、専門家によるライブ・セッション、体験型の実践トレーニング、カスタム研修コンテンツおよび認証にまで及ぶ。

当社の顧客

カスタマーサクセスに焦点を当てる

当社は、顧客が当社への投資や当社との関係から得られる価値を最大化することを目指す。当社はエンゲージメント・ライフサイクル全体を通じた、顧客エクスペリエンスのあらゆるタッチポイントにおいてかかる最大化を目指している。ソリューション、セールス、サービス、顧客エンゲージメント、エコシステムなど、顧客を担当する当社のチームは、顧客のためにより良い結果をもたらすことを目標として社内プロセスの調和を図るオペレーティングモデルに基づいて協働している。ともに歩む道のりにおいて、顧客のフィードバックは欠かせない。

顧客のフィードバックにさらに対応し、当該フィードバックを改善するために、当社には、**カンパニー・ワイド・グローバル・エクスペリエンス・マネジメント（XM）プログラム**がある。このプログラムは、エクスペリエンスに関する取組みや方法論を標準化し、当社全体のエクスペリエンスギャップの特定と縮小を支援することにより、顧客のために一貫したエンドツーエンドのエクスペリエンスを実現することを目的としている。CEO室の**コンペティティブ・マーケット・インテリジェンス（CMI）**の責任者が、**顧客ネット・プロモーター・スコア（NPS）**調査の実施を含むグローバルXMプログラムを率いている。当社の顧客NPSは、取締役会報酬の短期インセンティブ要素におけるKPIの一つとなっている。

当社の**従業員のためのグローバル倫理・ビジネス行動規範**や、当社の製品に適用される**一般取引条件**などの方針は、当社と顧客との関係を規定する。

当社のパフォーマンスの測定と管理方法

当社は、顧客ロイヤルティを測定するためのフィードバック・メカニズムとして、顧客NPSを使用している。これとその他の顧客調査結果によって、当社は、顧客エクスペリエンスを直接理解し、対策をとるべき重要な課題を特定することができる。当社にとって顧客は重要な存在であるため、顧客NPSは当社の主要な非財務KPIの一つとなっている。

2024年度、当社の顧客NPSは前年比3ポイント増の12（2023年度：9）となり、目標範囲である9～13の範囲内となった。この増加は、当社のクラウド・ソリューションに対する顧客満足度の上昇および当社のテクニカル・サポート組織の有効性によるものであった。SAP S/4HANA Cloud Private Edition、SAP SuccessFactorsソリューション、およびSAP Integration SuiteサービスにおいてNPSの大幅な改善が見られ、これがクラウド商品一式についての全体的な増加につながった。

当社に関連するリスク

関連する金融リスクについては、「第3 3 事業等のリスク」の「オペレーショナル・ビジネス・リスク」の「販売およびサービス」を参照のこと。

当社の成功の評価

当社は、当社を導くため、以下の財務戦略目標および非財務戦略目標を用いている。

- ・ 成長
- ・ 収益性
- ・ 顧客ロイヤルティ
- ・ 従業員エンゲージメント
- ・ 気候業績
- ・ 幹部を務める女性

2024年度の見通しおよび結果

戦略目標	KPI	2024年度見通し ¹	2024年度結果
成長	クラウド収益 ³	170億ユーロから 173億ユーロ	172.1億ユーロ
	クラウドおよびソフトウェア収益 ³	295億ユーロから 298億ユーロ	299.6億ユーロ

収益性	営業利益 ^{2,3}	78億ユーロから 80億ユーロ	82.3億ユーロ
	フリー・キャッシュ・フロー	35億ユーロから 40億ユーロ	41.1億ユーロ
顧客ロイヤルティ	顧客ネット・プロモーター・スコア	9から13	12
従業員エンゲージメント	従業員エンゲージメント指数	70%から74%	74%
気候業績	温室効果ガスの総排出量	当社のネットゼロ目標に即して、関連するバリューチェーン全体につき温室効果ガス排出量を安定的に削減する	690万トン
幹部を務める女性	取締役会の下に位置付けられる上位3つの経営陣レベルにおける、全ジェンダーの合計人数に対する女性の割合(頭数にて算出する。)(%)	幹部の女性比率を安定的に増加させる	22.5%

- 1 2024年度の当初見通しは2024年1月に発表された。上記の2024年度見通しの数値は、2024年10月に更新された見通しを反映している。詳細については、「第3 4 (3) 財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」の「2024年度の見通しと比較した収益および利益の実績（非IFRS）」を参照のこと。
- 2 非IFRS。
- 3 為替変動を考慮しない場合。

2025年度の見通し

2025年度の見通しは、当社の2025年度の目標に取って代わるものである。

戦略目標	KPI	2024年度結果	2025年度見通し
成長	クラウド収益	171.4億ユーロ	216億ユーロから 219億ユーロ ²
	クラウドおよびソフトウェア収益	298.3億ユーロ	331億ユーロから 336億ユーロ ²
	合計収益の増加率	10%	わずかに加速する ²
	当期クラウド受注残高の増加率	32%	わずかに減速する ²
収益性	営業利益 ¹	81.5億ユーロ	103億ユーロから 106億ユーロ ^{1,2}
	フリー・キャッシュ・フロー ³	42.2億ユーロ	約80億ユーロ
顧客ロイヤルティ	顧客ネット・プロモーター・スコア	12	12から16
従業員エンゲージメント	従業員エンゲージメント指数	74%	74%から78%
気候業績	温室効果ガスの総排出量	690万トン	関連するバリューチェーン全体に つき炭素排出量を安定的に削減す る
ビジネス・ヘルス・カル チャー指数(BHCI)	BHCIは、#Unfilteredエンゲージメント 調査の10の問いに対する肯定的な回答の 割合によって測定される。	80%	80%から82%

1 非IFRS。

2 為替変動を考慮しない場合。

3 フリー・キャッシュ・フローに係る2024年度結果と2025年度見通しは、2025年度より適用される変更後の定義に基づく。
 2024年度のフリー・キャッシュ・フローは41.1億ユーロであった。

「第3 3 事業等のリスク」、「第3 4 (3) 財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」、
 「第3 5 経営上の重要な契約等」および「第3 6 研究開発活動」も参照のこと。

2【サステナビリティに関する考え方及び取組】

(1) ガバナンス

持続可能性

「第5 3 (3) (1)監査役会の活動状況」の「持続可能性」の項を参照のこと。

エネルギーおよび排出量

当社のアプローチおよび方針

気候変動の影響の増大および世界規模の問題の悪化を踏まえ、気候変動対策は、今や10年以上当社の企業としての持続可能性アジェンダの最上位に据えられている。当社の顧客、パートナーおよび当社のために低炭素な未来への道を開拓し、プラネタリー・バウンダリーを尊重しつつも影響を生み出すのを支えるため、当社は、**実現を可能にする者**および**模範者**という当社の二つのアプローチを通じて気候変動対策を実施することを目指している。

持続可能性戦略およびガバナンス

持続可能性戦略

「世界がより上手く回るよう支援し、人々の暮らしを向上する」という当社の目的に密接に関連し、当社は、持続可能性をあらゆるビジネスの中核に据えることを目指している。持続可能性は、当社の企業戦略、ガバナンスおよび取締役会の報酬システムにしっかり根付いている。

持続可能性は、現代経済におけるビジネスの成功および戦略的差別化の重要な原動力である。当社は、二つのアプローチを取ることで、プラネタリー・バウンダリーおよび人権を尊重しつつも経済的、環境的および社会的なプラスの影響を生み出すことを目指している。

1) **実現を可能にする者**としての当社：当社は、当社の顧客がサプライチェーン全体で持続可能性目標を達成し、ESGの透明性を向上し、関連する機会を活用することを支える製品およびサービスを提供することに努める。

2) **模範者**としての当社：当社の企業責任に従って行動し、かつレジリエンスを育むため、当社は、自社自体の事業運営および慣行をより持続的に行うことによって、模範を示して先導することに努める。

当社の業績は、持続可能性格付、ランキングおよび独立したアナリストによって認められている。当社が最近受賞した持続可能性に関する賞の詳細については、当社のNews Centerで確認することができる。

当社の持続可能性戦略は、気候変動対策、循環性および社会的責任の3つの柱ならびに全体的な運営および報告のクロスレイヤーに焦点を当てている。これらの柱は、当社の二重重要性評価で重要と特定されたトピックを反映している。

当社の持続可能性アジェンダは、国連の持続可能な開発目標（UN SDGs）を支援している。当社は、これらの目標に貢献するために、複数のイニシアチブにわたって当社の顧客およびパートナーと協力している。詳細については、当社の統合報告書のホームページ¹を参照のこと。

当社には、当社のCEOに直接報告する専門の事業部門があり、特に当社および当社外における持続可能性の影響の推進に注力している。詳細については、持続可能性ガバナンスの項を参照のこと。

バリューチェーン全体にわたる当社自体の持続可能なパフォーマンスおよび当社が当社の顧客に提供するソリューションの双方をさらに進化させるために、当社は、パートナー、サプライヤー、政府、NGOおよび投資家と積極的に関与し、協働する。詳細については、ステークホルダーの関心および見解の項を参照のこと。ただし、当社の持続可能性目標は、特定の製品群もしくはサービス群、顧客カテゴリー、市場、地理的地域またはステークホルダーとの関係には関連していない。

¹法定監査にも当社の社外保証提供会社により行われる独立した限定的な保証業務にも含まれていなかった情報。

実現を可能にする者としての当社

当社は、より持続可能な世界を作り上げる目的で世界中の25の業界の当社の顧客と協力している。当社は、あらゆる規模および業界の企業向けにERP（エンタープライズ・リソース・プランニング）中心のクラウドベースのAIを活用した持続可能性ソリューションを提供し、持続可能性をそれらの企業の事業のあらゆる側面に組み込むことにより企業をサポートすることを目指している。当社の設置基盤は、多くの大企業を含んでおり、当社は、当社製品またはサービスが市場で禁止されていることを認識していないため、当社は、1つの企業を超えて当社の強力なソリューションの影響を拡大することができる。当社の持続可能性ソフトウェアおよびサービスの包括的なポートフォリオは、顧客が今日の経営課題に上手く対処し、機会を活用できるように設計されている。これは、顧客が組織内だけでなく、バリューチェーン全体で持続可能なプラクティスを推進するのに役立つ。当社のクラウドベースのイノベーションおよび進化するAIを活用した持続可能性のユースケースは、顧客が長期的な持続可能性の影響を最適化するために常に適応できるようにすることを目指している。

クラウド固有の柔軟性は、複雑な持続可能性に関する規制の要求を満たすために不可欠である。当社がクラウドで提供するソフトウェアのいくつかの例は、SAP Sustainability Control Tower、SAP Sustainability Footprint Management、SAP Sustainability Data Exchange、SAP Responsible Design and Production、SAP Green Ledger およびSAP Business AIである。当社は、AIを活用した排出係数マッピングおよびESG レポート作成という2つの新しいAIを活用した持続可能性のユースケースをちょうどリリースしたところであり、その他のユースケースについても評価中であり、年間を通じて利用できるようにする予定である。当社がAIを倫理的に使用できるようにするため、当社は、指針および方針を整備している。

模範者としての当社

持続可能性に対する当社の戦略的アプローチを反映し、上記の目標を達成するため、当社の持続可能性に関する取り組みは、当社自体の事業運営および慣行だけでなく、当社のバリューチェーン全体の重要なトピックに対処するための専用プログラムおよびイニチアチブを含む。

- 当社は、低炭素な循環型経済を促進するために、当社の排出量の削減、当社の資源利用の減少およびエコシステムの回復に努めている。当社は、科学的根拠に基づく1.5 の未来に従って、2030年までに当社のバリューチェーン全体でのネットゼロ排出量を達成することを誓約しており、使い捨てプラスチックを使用しない運営および当社の事業運営における電子廃棄物ゼロの保証にも努めている。当社は、当社のネットゼロ計画の進捗を注意深く監督しており、ネットゼロ計画が人工知能の利用によるエネルギー需要の増加および当社の一部のベンダーが当社のネットゼロ目標に貢献するベンダーに期待される排出量の削減を達成できない可能性がある事実を反映するための調整を必要としているかどうかを継続的に評価している。
- 当社は、バリューチェーン全体での人権の尊重および向上、ならびにプラスの社会的影響の促進に取り組んでいる。これには、平等かつインクルーシブで健全な職場の確保、経済的機会、教育および雇用への公平なアクセスの強化、ならびにAIの倫理的な利用の保護およびデータ・プライバシーの保護が含まれる。
- 当社は、誠実さを持ってビジネスを行い、最高の倫理基準およびコンプライアンス基準を満たし、責任ある事業慣行を採用し保護することに取り組んでいる。

当社の持続可能な事業慣行を強化し続けていくため、当社は、当社のバリューチェーン全体で当社の事業運営の社会および環境へのプラスおよびマイナスの影響を分析することに取り組んでいる。これらの影響は、影響のデータが事業活動によりもたらされる人間の幸福の価値または費用を評価するため、金額で数値化することができる。これらの影響は、企業レベルおよび事業部門レベルの双方において、財務指標とともに考慮される。

当社の基幹業務全体において、日々の仕事の一貫として、当社の運営をより持続可能なものにするよう取り組む従業員の数が増えている。さらに、すべての地域および部門の400人近くの当社の従業員のサステナビリティ・チャンピオンのネットワークなどの従業員エンゲージメントの取り組みは、持続可能性への意識を高め、当社の人材がロールモデル、マルチプレイヤーおよびモチベーターとしての役割を果たすことを可能にする。

当社は、ESRS SEC1セクター分類基準で定義されるソフトウェア部門およびITサービス部門のみ事業を展開している。そのため、部門別の内訳は（欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）で言及されているように）、不要である。

ステークホルダーの関心および見解

当社は、必要と判断した場合には、いつでも当社の戦略を再検討し、調整する。継続的なイノベーションおよび顧客の成果への注力は、常に当社の戦略の中核にあり、当社の進行中の戦略の進化のプロセスの一部であるため、当社は、これらの調整が当社のステークホルダーと当社の関係または当社のステークホルダーの見解を変えるとは予想していない。特定の影響については、影響を受けるステークホルダーの見解および関心についての最新情報が、取締役会に報告された。詳細については、持続可能性ガバナンスの項を参照のこと。

当社では、ステークホルダーのエンゲージメントおよび協力が、当社のイノベーションのプロセスならびに当社の製品およびサービスの開発に深く組み込まれている。当社が新しいソリューションを設計する前に、当社は、まず当社が対処している問題を理解しなくてはならない。これが、当社が当社の持続可能性およびAI倫理の諮問委員会を含む以下に記載されているステークホルダーのグループと定期的に情報交換を行っている理由である。

-顧客

-従業員

-金融アナリストおよび投資家

2024年度には、当社は、投資業界との強いエンゲージメントを強化し続けた。年間を通じて、SAP SEの取締役会構成員および投資家向け広報活動(IR)チームは、当社の最新の戦略およびその実行、事業展開、ならびに現在企業が直面している多くの課題に顧客が対処するのを当社がどのように支援していたかについて、世界中の機関投資家、アナリストおよび個人投資家と協議した。

-パートナー

世界中に26,000社を上回るパートナーがあり、当社のエコシステムは、当社の成功に不可欠である。当社は、専用の対話型のSAP Support Portalから始まるエンゲージメントへの多角的なアプローチを採用している。

パートナーは、それぞれのパートナーシップのタイプに合った最新の発表およびリーダーシップについての知見とともに、カスタマイズされたニュースレター、研修の提供およびWebセミナーを含む定期的な連絡を受け取る。また、当社が向上し続けることができる方法についてのパートナーのフィードバックをさらに評価するために、オンラインのイベントが年間を通じて世界中で開催される。

-非営利組織（NPO）および学界

当社の非営利組織（NPO）および学術機関との継続的な対話は、団体として当社が直面する現在の課題および当社のソリューションがそれらに対処することができる方法への当社の理解において重要な役割を果たしている。SAP University Alliancesプログラムを通じて、当社は、学生および教職員と積極的に関わりを持ち、様々なネットワーク構築および教育活動を通じて当社のソフトウェアを紹介している。

-持続可能性諮問委員会

当社の持続可能性諮問委員会は、模範者および実現を可能にする者としての当社の持続可能性への道のりについての戦略的なガイダンスを当社に提供する。この委員会は、実践および理論において持続可能性の専門知識および

経験を有する様々なステークホルダーのグループ（NGO、顧客およびパートナー）の著名な持続可能性の専門家で構成されている。

持続可能性諮問委員会は、当社の持続可能性のグローバル代表が主催し、セッションのトピックを（共）有している当社の幹部が出席する。2024年度には、この委員会は、4回のオンライン会議を開催した。持続可能性諮問委員会が協議した事項の中には、当社の二重重要性評価、企業の持続可能性戦略および持続可能な企業取引のためのソフトウェアへの市場のニーズを満たすソリューションを開発するために必要とされる戦略があった。当社での持続可能性プラクティスを着実に強化し、実現を可能にする者および模範者として当社の影響力を高めるために、当社は、ステークホルダーとの有意義な関与を行い、焦点を絞った対話の新たな道を探求するための当社のアプローチを進化させる方法を継続的に評価している。

- AI倫理諮問委員会

当社の社外AI倫理諮問委員会は、当社に倫理的なAIについての建設的な社外からの社内へのフィードバックを提供する学者、政策の専門家および業界の専門家で構成される。

当社の影響力、リスクおよび機会が当社に与える影響

グローバル戦略チームは、当社のグローバルで一貫性のある戦略に継続的に取り組んでおり、この戦略では、当社の目的、ビジョン、目標およびポートフォリオへの注目が常に中心に置かれている。当社の重要性分析プロセスでは、グループ全体の専門家およびマネージャーと協議および評価を行った。当社は、当社のグローバルリスク管理チームと協力し、機会およびリスクを組み込み、適切に評価し、それらをリスク管理システムに統合した。

当社は、事業環境の変化に適応し続けてきており、時代の先を行くために、当社の技術的専門知識を活用している。当社のイノベーションおよび持続可能性へのコミットメントは、当社が実現を可能にする者および模範者として環境的および社会的な影響に対処しつつも新興市場の動向を活かすことを可能にしてきた。強力なパートナーシップを確立し、研究開発に投資することにより、当社は、自社をデジタルトランスフォーメーション分野のリーダーとして位置付けてきており、急速に進化しているグローバル市場での課題を乗り越え、機会を活用することを可能にしている。当社の資本市場の評価は、当社の将来の成長に人々が抱く信頼を明確に示している。当社の考えでは、この信頼は、主に前述の過去の適応およびイノベーションの成功に基づいている。

財務的影響

当社は、当社の重要性評価の過程で特定されたリスクおよび機会に起因する当社の財務状況、財務実績またはキャッシュ・フローへの重大な現在の財務的影響を一切認識していない。しかしながら、当社の持続可能性ソリューションの売上高は、著しい前年比の増加を見せている。取締役会および当社の持続可能性のリーダーは、SAPグループの持続可能性戦略およびその実施の進捗状況について、監査役会に定期的に（少なくとも年に一度）概要を伝える。当社の管理機関、運営機関および監督機関が当社の持続可能性に関連する影響に関するステークホルダーの見解および関心についての情報提供を受ける方法の詳細については、持続可能性ガバナンスの項を参照のこと。

当社の重要性評価では、当社は、様々な部門および地域の当社の何人かの持続可能性の専門家の情報も考慮し、異なるステークホルダーの視点を考慮に入れた。

持続可能性ガバナンス

当社の取締役会および監査役会（それぞれ当社の運営機関および監督機関に当たる。）の役割ならびにこれらの期間が管理し、監督する持続可能性に関する事項についての情報は、参照することにより組み込まれている。取締

役会の構成および多様性、ならびに取締役会のインセンティブ制度が持続可能性に関連する業績を組み入れる方法についての情報も同様に参照により組み込まれている。

取締役会および当社の持続可能性のリーダーは、SAPグループの持続可能性戦略およびその実施の進捗状況について、監査役に定期的に（少なくとも年に一度）概要を伝える。当社の規制に関する持続可能性の報告に関連する事項は、監査・コンプライアンス委員会に委任される。特に監査役会全体への状況説明にも当社の重要な影響、リスクおよび機会（IRO）についての情報および最新情報が含まれている。

当社製品の開発および販売、ならびに当社の社内のビジネス・プロセスにおける非財務目標の戦略的重要性を踏まえ、持続可能性は、当社のCEOおよびCFOにより取締役会レベルで推進される。当社のCEOおよびCFOは、当社の企業としての持続可能性の業績を管理する当社のガバナンス機関であるESG運営委員会の後援者である。そのため、ESG運営委員会は、当社自体の運営の中での持続可能性に焦点を当てている。ESG運営委員会は、当社の持続可能性のグローバル代表によって招集され、当社全体の上級幹部によって構成されており、当社の総体的な持続可能性アジェンダのため、当社のIROの戦略的な監督を含む戦略的ガイダンスを提供し、全社的なエンゲージメントを生む。この運営委員会は、少なくとも年に2回は開催され、会合のうち最低でも年1回は、取締役会の後援者が参加する。

IROの監視、管理および監督、ならびに目標設定のために用いられる管理および手続は、組織全体に展開されている。重要なIROは、それらを管理するのに最も適した当社の各専門家チームに割り当てられる。例えば、当社のデータセンターに関連するIROは、当社のデータセンター管理チームに割り当てられる。これらのチームは、措置を実施し、目標を設定し、管理する。別のステップでは、IRO、実施された措置および目標、ならびにそれらの進捗状況が持続可能性チームに報告される。この段階では、持続可能性チームは、報告された情報が当社の持続可能性目標およびアプローチ全体と一致しているかどうかを確認する。さらに、当社のリスク管理チームは、当社のリスク管理システム内の情報を比較する。最後に、当社は、重要性分析（より高い評価＝より優先度が高い）の初期結果、トピックの戦略的重要性および各IROの管理の有効性の評価に基づき、IROの優先順位を付ける。IROが効率的に管理されているかどうかは、目標に向けた進捗状況、方針の有無および専門家の判断などにより決定される。その後、持続可能性チームは、当社のESG運営委員会に進捗報告書を提供し、ESG運営委員会は、取締役会に代わって優先順位付けされたIROを再検討する。2024年度には、この会合の議事録が、情報を提供するために当社の監査役会に共有された。将来的には、当社は、持続可能性のグローバル代表の監査役会への持続可能性の年次報告書にこの情報を含める予定である。2024年度には、当社のセキュリティおよびクラウド・コンプライアンスならびにデータ保護のために特定されたすべてのIROは、該当する場合には、既存のガバナンスの枠組みの一部として、当社の取締役会および監査役会に報告され、既存のグローバルリスク・保証サービス（GR&AS）の標準的なリスク報告と一致している。S2-1からS2-8、E1-5、E1-6、E1-8、E1-13およびE5-2のIROとともに、それぞれの方針、目標および行動計画が、2024年度の報告書には記載されている。IROは、2024年度第3四半期末までESG運営委員会に提示されなかったため、主要取引の意思決定には含まれていなかった。そのため、当社は、トレードオフを一切考慮しなかった。しかしながら、特定の影響については、取締役会は、影響を受けたステークホルダーの見解および関心についての最新情報を提供された。例えば、取締役会は、2024年度にはドイツのサプライチェーンにおける企業のデュー・デリジェンス義務に関する法律（Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz（LkSG）またはドイツのサプライチェーン法）に関連する事項に関する労使協議会との協議についての最新情報を提供されていた。また、当社の従業員の見解および関心を反映している当社の#Unfiltered調査の結果は、取締役会構成員と協議された。

方針、目標および行動計画の変更は、可能な限り、このIRO監督モデルの下位レベルで直接行われ、実施される。そうでない場合には、トピックは、ESG運営委員会での上位レベルでの処理事項とされ、ESG運営委員会が取締役会および／または監査役会の関与が必要かどうかを評価する。いずれの場合においても、ESG運営委員会が取締役会および監査役会に状況報告書を提出する。

(2) リスク管理

リスク管理および持続可能性に関する報告に対する内部管理

持続可能性に関する報告に対する内部管理

最高リスク責任者(最高監査責任者を兼任し、当社グループのCF0に報告も行う)が率いるグローバルリスク・保証サービス(GR&AS)部間は、リスク管理プログラムならびに内部監査、SOX、内部管理、ESG、およびグローバルガバナンスに関連する活動に対する責任を負う。2024年度には、GR&ASは、内部管理により支えられたESGコンプライアンスの枠組みの設計および実施の支援を開始した。この枠組みは、合理的な保証のもとで監査される取締役会の報酬を決定するために用いられる非財務KPIに焦点を当てている。この枠組みにおける第一段階は、報告のプロセスを分析し、起こりうるリスクを特定し、その後に管理でそれらのリスクを軽減することであった。当社では、高レベルおよび中レベルの固有リスクを優先した。誤った情報または不正確な情報を収集するリスクは、このプロセスで特定され、当社の堅固なESGの社外報告管理により徹底的に軽減されている。

リスク管理

持続可能性に関連するリスクは、重要性評価の一部およびリスクサイクル全体の双方を通して特定され、例として、関係するステークホルダーとの定期的な対話があげられる。

当社は、ESRSおよびドイツのサプライチェーン法で提案されている方法を利用してリスクに優先順位を付けている。

ESRSに関連する財務的および非財務的影響、リスク、機会、ならびに反応は、数値1が最優先であることを示すものとしてリスクレベル(重大性/影響×発生確率)および期間によって優先順位付けされる。当社は、同一のアプローチを利用して、当社における持続可能性に関連しない当社のその他のすべてのリスクに優先順位を付けている。

期間	低	中	高
短期間	5	2	1
中期間	7	4	3
長期間	9	8	6

ドイツのサプライチェーン法に関連するリスクは、唯一の例外である。それらのリスクは、ドイツ連邦経済・輸出管理庁 (*Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle*, またはBAFA) により発表されたガイドラインから引用されたその他の基準に従って優先順位を付けられる。

当社の内部管理システムは、当社の運営に関連する非財務KPIを対象としており、2024年度には当社の重要性分析が内部監査の対象であった。当社の内部管理システムおよび持続可能性に関するトピックの範囲についての情報は、参照することにより組み込まれている。

[次へ](#)

(3) 戦略（人材の育成に関する方針および社内環境整備に関する方針を含む。）

人材アジェンダ

2024年に設立された人材アジェンダは、人材、組織および技術開発が相互に結びついた総合的なシステムである。当社は、当社の人材アジェンダを一体となって構成する、強固な基盤の上に構築された3つの主要な戦略的な柱を定義している。

当社の**成長文化**は、当社内の働き方ならびに社外での市場および顧客への対応方法を導く。当社の成長文化は、当社の変化のための能力を向上し、効率性を高め、説明責任を果たし、当社が当社の顧客および市場のために高パフォーマンスの結果を提供するのに役立っている。当社の戦略に従って実行することにより、当社は、従業員、パートナー、顧客および株主といったあらゆる人のエンゲージメントおよびコミットメントを強化する。さらに、当社は、すべての当社のリーダーにチームを育成し、トランスフォーメーションを主導し、着実に成果を出すためのスキルを身に付けさせる包括的なリーダーシップ育成プログラムに投資している。個人の成長が大切ではある一方で、当社は、当社の文化を全面的に支える当社の組織的な能力を高める必要性も認識している。当社は、組織の発展および変更管理における質の高い方法論およびツールの構築に取り組んでいる。これらのリソースは、当社の継続中のトランスフォーメーションを可能にし、急速に変化する環境の中で当社が機動的であることを確保するために不可欠である。

当社の**スキル重視の人材エコシステム**は、スキルベースの職務記述書および個別のスキル評価、成長に合わせた個別学習・能力開発の機会の強化から単なる経験または学歴よりもスキルおよび能力に基づく採用にわたるまで、従業員のライフサイクルのあらゆる段階においてスキルに焦点を当てたHR慣行を優先する。

当社の**革新的な人材テクノロジー**は、当社独自の技術力を活かしている。SAP SuccessFactorsは、今後の当社のプロセスの中核を成し、当社が、当社のあらゆる人のために、データ駆動型のAIを活用した完全に個人に合わせたソリューションを提供できるようにする。これにより、当社がリーダーにデータ駆動型で透明性の高い意思決定を促進することを可能にし、すべての人がデータ洞察に基づいて自身の能力を最大限に伸ばし、成長できるようにする。SAP SuccessFactorsの最大のショーケースおよび顧客として、当社は、当社の顧客のためにも人的資本の管理（HCM）のロードマップを積極的に推進し、イノベーションを先導していく。

これらの柱は、当社の**人材中心の職場環境**の強固な基盤の上にあり、この環境は、従業員の幸福、安全および健康、ならびに労働力の多様性および職場のインクルージョンを促進する。これらの要素が一体となって先進的な考えを持つ職場を確立するように設計されている。

人材育成

当社のアプローチおよび方針

当社の事業戦略および価値創造に貢献するうえで当社の人材アジェンダをサポートするため、当社は、すべての当社のリーダーおよび従業員に学習プログラム、プロセスおよび育成機会の提供を担当している人材の成長およびリーダーシップの卓越性に関する専門の組織を擁している。

従業員は、当社の社内従業員ポータルであるSAP Oneを通じて、すべての学習コンテンツ、リソースおよび当社の学習戦略についての情報にアクセスすることができる。この学習コンテンツは、当社の学習管理システムであるSuccess Mapでも利用可能である。当社の人材の成長およびリーダーシップの卓越性に関する組織の代表は、学習戦略の実施への責任がある。この戦略に加えて、当社は、2025年度の導入に向けて、いずれもスキルについてのフレームワークに基づいている堅固なリーダーシップ育成体制、業績管理体制、総合的報酬制度、人材獲得制度、人材管理戦略、社内人材テクノロジー戦略を整備していく。

当社の研修および育成プログラムは、当社の約300人の人材により運営される。当社は、これらの活動に年間60百万ドルから80百万ドルを費やすことを目指している（人件費を除く。）。これらの費用は、会社の部門で分割さ

れているため、SAPグループの連結損益計算書の様々な費用の項目の一部に含まれる可能性がある。詳細については、「第6 1 財務書類」の12月31日に終了した事業年度のSAPグループの連結損益計算書の項を参照のこと。

この学習戦略は、2024年度に策定され、2025年度に全面展開が予定されており、継続的なスキル育成を通じて当社の従業員が持っている力を最大限に発揮させることに焦点を当てている。当社は、当社の戦略のあらゆる要素において、**スキルベース**、**データ駆動型**かつ**学習者中心**であることによりこれを実現する。

スキルベース：当社は、当社の事業目的を達成し、その役割に適した状態であり続け、将来大変革を起こすスキルを先取りし、そして最終的には会社としてより機動的で柔軟になる目的で当社の全従業員に必要なスキルを特定し、優先順位を付けるために、社外および社内の調査を実施する。

データ駆動型：当社は、当社の学習戦略のあらゆる面でデータを使用する。当社は、学習支出の配分を最適化するためにデータ駆動型の意思決定を可能にし、学習の運営および経験を最適化するためにデータおよびAIを駆使した技術を利用する。従業員が提供された学習を利用した後にすぐに従業員がどのように推奨された学習を採用しているか、そして学習がスキル向上および事業目的にどのような影響を与えているかを確認するために当社が学習データを分析することができる。

学習者中心：当社の学習戦略は、当社が学習サービスを設計し、提供し、見つけやすくする方法の観点で学習者中心のものである。特に、学習サービスを見つけることについては、当社は、各従業員の不足しているスキルに基づいた学習サービスの選定および優先順位付けを自動化する技術に投資している。

当社の行動および目標

IROのタイプ	説明	目標 / 指標
良い影響	当社での研修および育成プログラムは、当社の従業員が価値のある適切な新しいスキルを獲得し、キャリア開発を向上するのに役立つ。	当社は、現在当社の新しい戦略の目標に向けて取り組んでいるため、この良い影響に関連する目標はない。この良い影響に対する当社の行動の有効性を示している指標は、重要なトピックの指標の項に記載されている。

当社は、当社の現在および将来の全従業員が、急速に変化する市場で成功するために必要なスキルを備えていることを確実にするために取り組んでいる。そのため、当社は、当社の全従業員に専門性を高め、継続的なスキル育成を支援する独自の個人に合わせた役割中心の学習経験を提供する。新入社員は、会社のオンラインの新人研修セッション（合計12時間）に出席し、当社の戦略、文化、構造、業務、製品および成功指標を確実に理解できるようにする自己学習型の新人研修の旅を完了する必要がある。

当社の包括的な学習アプローチは、従来の教室での研修、対話型のオンラインのコース、経験学習の機会、同僚同士の知識共有および柔軟な自己ペース型学習を網羅している。さらに、当社は、新入社員向け専用の学習経験、認定されたキャリアコーチの利用および戦略的役割への準備を促すための独自のプログラムを含む複数の専門的な人材育成プログラムを提供している。

従業員が業務を遂行するために必要がある学習サービスは、社外の従業員の新人研修の一環としてコンプライアンス研修にアクセスできる社外の従業員を含むすべての人が利用可能である。キャリアの育成および開発を目的とした学習サービスは、社外の従業員を除くあらゆる契約形態の従業員が利用可能である。

当社の学習ポートフォリオの例には、以下のものが含まれる。

対象者	提供内容	目的
新入社員	グローバルな 新人研修の経験	入社前のプレスタート・ポータルへのアクセス、入社時の3日間のオンラインのライブ型の新人研修のセッションおよび最初の12ヶ月の自己主導型の学習経験およびミートアップへの参加から始まる当社におけるすべての新入社員向けのエンドツーエンドの学習経験。新入社員は、部門および役割に特化した新人研修で指導してくれる専任の相談役も利用することができる。

選定された従業員	カタリスト・プログラム	カタリスト・プログラムは、このプログラムに参加してから2年以内に戦略的事業分野における重要な役割を果たすよう準備された強固な人材の基盤を構築し、育成するように設計されている。カタリストは、将来的に重要な役割を果たす準備を進めるために、AIおよびデータサイエンスなどの専門分野に特化した学習機会を提供する専門の参加者用のプールに配属される。
優秀な若手の人材	職業訓練 / 学生研修・ローテーションプログラム	職業訓練 / 学生研修・ローテーションプログラムは、短期、中期および長期の戦略的な事業目標を達成する重要なスキルを育成するために、あらゆる委員会の領域にわたる異なるチームでの3回から6回のローテーションを通じて、体系化された研修プログラムを学生に提供する。このプログラムの目的は、高いモチベーションおよびスキルを持つ従業員を適切なポジションに転換することにより、当社の若手人材戦略を支援することである。
全従業員	キャリア開発のSharePoint	すべての当社の従業員にキャリア開発を促進するために必要な情報およびリソースを提供するオンデマンドのサイト。内省およびネットワーク形成、キャリアの計画および開発、ならびに当社における昇進および昇進のプロセスについての情報が含まれる。
全従業員	フェローシップ・プログラム	当社のフェローシップ・プログラムは、一時的に異なるチームで異なる役割を経験する機会を従業員に提供する。フェローシップは、当社の世界中の従業員に開かれた非常に貴重で実践的な成長機会である。
全従業員	SAP Learning SharePoint	当社のすべての従業員の学習ニーズのためのワンストップサービス。このサイトは、あらゆる機能別の学習サイト（例えば、開発学習、販売学習など）を含むあらゆる学習トピックのソースにつながる。
全従業員	AI Learning SharePoint	すべてのAI学習リソースを組み合わせた全従業員のための単一のエントリー・ポイントであり、従業員がAIスキルの成長目標を計画しやすくしている。
全リーダー	リーダー経験	レベルごとのLeadership Journeysおよび有用な情報へのアクセス付きの当社の全リーダー向けの専用サイト。

上記の表が当社のポートフォリオのいくつかの例のみを含んでおり、完全なリストではないことに留意されたい。

重要なトピックの指標

学習および研修の時間

2024年度の従業員1人当たり¹の平均研修時間は、28時間であり、内訳は女性従業員1人当たり平均28時間および男性従業員1人当たり28時間である。

当社は、当社のポートフォリオ全体における従業員の学習参加率を継続的に測定し、非常に高い参加率を維持している。2024年度には、参加率は97%²で、300万時間を超える学習時間³につながった。合計13,025人が、50時間を上回る時間を学習に費やした。

当社は、当社のスキルアップの取組みの成果を毎年以下の指標を使って評価している（このリストは、完全なものではないことに留意されたい。）。

- ・少なくとも1つは関連する学習資産を完了したリーダーの割合：36%⁴
- ・関連する育成講座を完了したグローバル上級幹部の割合：90%⁵
- ・入社6ヶ月後にチームへの帰属意識を感じる新入社員の割合：95%⁶
- ・カタリスト・プログラムの提供内容が自身の成長をサポートしていると考えるカタリストの割合：75%
- ・部門横断型または委員会領域横断型のフェローシップの割合(総フェローシップ数に占める割合)：72%⁷
- ・職業訓練、学生研修・ローテーションプログラムからの採用数：482人、採用率は71%⁸

¹常勤の従業員数に関連する従業員のみ。FTEに基づいて計算されている。この数字には、正式な研修および必須の研修ならびにコンプライアンス研修が含まれる。

²FTEに基づいて計算されている。

³この数字には、正式な研修および必須の研修ならびにコンプライアンス研修が含まれる。

⁴リーダーシップ育成が提供するリーダーシップ学習の旅は、事業および当社の目標に関連するサービスのメニューである。このモジュールのコンテンツは、リーダーのリーダーシップ能力向上をサポートし、リーダーは、自身のリーダーシップを伸ばすのに最も適したコンテンツを自由に選択することができる。この数字は、リーダーシップ育成が提供しない必須の研修またはコンプライアンス研修もしくはその他の研修を含んでいない。

⁵リーダーシップ育成が提供するリーダーシップ学習の旅は、事業および当社の目標に関連するサービスのメニューである。このモジュールのコンテンツは、リーダーのリーダーシップ能力向上をサポートし、リーダーは、自身のリーダーシップを伸ばすのに最も適したコンテンツを自由に選択することができる。この数字は、リーダーシップ育成が提供しない必須の研修またはコンプライアンス研修もしくはその他の研修を含んでいない。グローバル上級幹部には、グループ・エグゼクティブ、シニア・エグゼクティブおよび取締役構成員が含まれる。

⁶結果は、新入社員が入社6ヶ月経過した時点で受け取る調査に基づいている。スコアは、「居心地が良く、チームへの帰属意識を感じる」という項目について、好ましい/好ましくないスコアとして報告される。この項目は、「1 全く賛成しない/非常に不満」から「5 強く賛成する/非常に満足」の5段階で評価される。

⁷Taulia、Emarsys、Volume Integration、LeanIXまたはWalkMeの従業員は含まれない。

⁸Taulia、Emarsys、Volume Integration、LeanIXまたはWalkMeの従業員は含まれない。

業績および育成

当社の学習プログラムは、人材を伸ばし、育成し、当社の成長を促進するという当社の目的を支えるうえで重要な役割を果たしている。さらに、当社の業績管理アプローチを通じて、当社は、当社の事業目標を個人およびチームの影響力に結び付けることにより、非常に業績重視のアプローチを確立することを目指している。育成の機会、有意義な報酬制度およびインクルージョンの文化は、各個人の潜在能力が最大限に発揮されることができる環境を育む。当社の従業員が、各自の貢献と当社の将来の成功との関連性を理解することが極めて重要である。当社では、SMART¹な業績目標および成功指標を設定することが、従業員に何が期待されるのかを従業員が理解するための基盤を構築する。成長目標は、従業員の専門的能力の育成および全体的な成功を支援する。すべての従業員は、少なくとも年に2回（年度半ば頃および年度末）、マネージャーとの対話専用のSAP Talk²で目標を再検討し、フィードバックについて協議し、自身の進捗状況を振り返る機会が与えられる。これにより、従業員は、年度半ばの進捗状況および年間を通じての全体的な評価を把握することができる。

2024年度には、当社の従業員の84%（女性84%、男性85%）³がSAP Talkに少なくとも2回参加した。

平均して、従業員は、年間を通じてSAP Talkに5回（女性5回、男性6回）参加し、2024年度には総数533,952回のSAP Talkが開催された（期待値は、年間約200,000回のSAP Talkの開催）。

¹SMARTとは、Specific（具体的な）、Measurable（測定可能な）、Achievable（達成可能な）、Realistic（現実的な）およびTimely（時宜にかなった）の頭文字をとったものある。

² SAP Talkは、業績および成長について協議し、従業員の成功にとって適切な労働条件が整っていることを確保するための当社の従業員とそのマネージャーの間の定期的でオープンな対話の名称であり、当社の期待に沿い、フィードバックを共有し、従業員が自身の業績および成長に関しての全体的な評価を確実に把握できるようにすることにより、信頼も築く。

³下半期に35,000人の無作為に選ばれた従業員に実施された「平均して1年間にどのくらいの頻度でご自身のマネージャーと業績および/または成長目標に向けた進捗状況について話し合うことができるSAP Talkを行っていますか？（0、1、2、3、4、5、6、7、8、9、10、11、12で回答）」という質問を問いかける調査に基づく数字。

[次へ](#)

(4) 指標および目標

当社の非財務実績を管理するための指標

以下は、当社が使用した、報告年度における非財務実績を管理するための主な指標である。

当社は、当社の顧客ネット・プロモーター・スコア（NPS）を追跡する調査を用いて、毎年顧客ロイヤルティの評価を行っている。顧客NPS¹は、独自のスコアリングを使用して「勧める可能性」についての質問に基づいて判定され、0から10の尺度で示される。当社がこの指標を使用するのは、当社の顧客が当社および当社のソリューションを気に入っており、満足している場合にのみ、当社が当社の財務目標を達成できると当社が考えているからである。

従業員エンゲージメント指数は、当社の従業員の満足度およびコミットメント、従業員がどれだけ当社を誇りに思っているか、そして従業員の当社への帰属意識の強さを測定するものである。この指数を適用することは、当社の成長戦略が従業員のエンゲージメント次第であるという認識である。この指数は、当社の#Unfilteredエンゲージメント調査の5つの質問への好意的な回答の割合として示され、当社は、事業年度において当社が実施した各調査で取得したスコアの平均値として、この指数を報告する。#Unfilteredプログラムは、年間を通じて複数のデータ収集を含む「継続的なリスニング」アプローチに基づいている。平均スコアは、当社の従業員のエンゲージメントレベルの通年の評価を与えるものである。

経営幹部の女性（WiER）指標は、取締役会より下にあるGlobal Executive Level、Senior Executive LevelおよびExecutive Levelの上位3つの管理職レベルにおける女性の割合を、これらのレベルにおける全ジェンダーの個人の総数と比較して測定するものである（従業員数ベースで算出）。当社は、多様なバックグラウンドにかかわらず、機会均等雇用主であることに尽力し、すべての人がメリットおよびスキルに基づいて成長できることを確認している。この指標を活用したうえでの当社の優先事項は、特に組織の最上層部において、当社がこのコミットメントをどのように進めているのかを監督することである。

温室効果ガスの総排出量指標は、当社のネットゼロコミットメントの一環として、当社は、バリューチェーンに合わせた温室効果ガス排出量（スコープ1、スコープ2および当社のビジネスモデルに関連するスコープ3の排出量）を測定するために使用されるものである。当社は、市場ベースのアプローチを適用する。再生可能エネルギーは、例えば自社で発電した再生可能電力、認定されたグリーン電力に関する証書への投資、長期グリーン電力契約（電力購入契約）または当社のサプライヤーおよび顧客により購入される再生可能電力などの形で、温室効果ガス排出量の削減に算入することができる。当社は、温室効果ガス（GHG）プロトコルに従って、当社の温室効果ガス排出量の定義、測定および報告を行う（単位：CO2換算で百万トン）。また、当該報告は、ESRS要件も満たす。

1 顧客NPSを導き出すために、当社は、当社の「プロモーター」、つまり、0から10の尺度のうち、当社に9または10のスコアを付けた人の割合から始める。次に、当社は、「デトラクター」、つまり、当社に0から6のスコアを付けた人の割合を差し引く。この方法では、「どちらでもない人」、つまり、当社に7または8のスコアを付けた人を無視する。その結果、達成可能な顧客ロイヤルティのスコアの範囲は、-100から+100となり、後者が、顧客NPSの手法により測定される顧客ロイヤルティの達成可能な最高スコアである。

従業員エンゲージメントおよび気候変動パフォーマンスの詳細については、「第3 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の「2025年度の見通し」の表を参照のこと。

#Unfiltered

定義

従業員エンゲージメント指数（EEI）：詳細については、上記「当社の非財務実績を管理するための指標」のセクションを参照のこと。

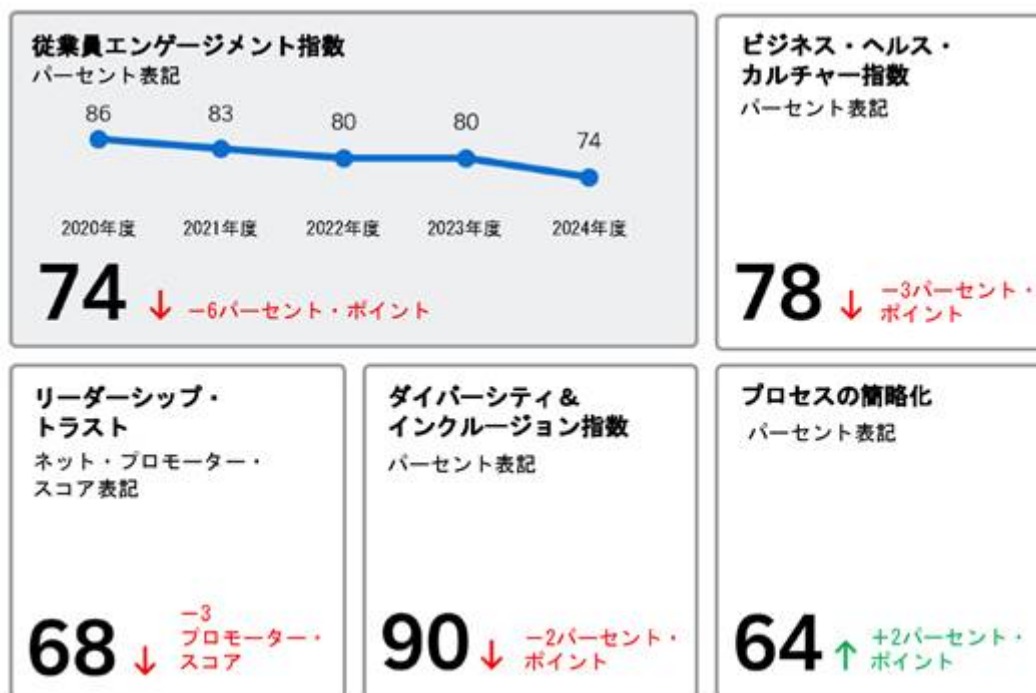
リーダーシップ・トラスト・ネット・プロモーター・スコア（リーダーシップ・トラストNPS）：この指標は、従業員の当社のリーダーに対する信頼を測定する当社の#Unfiltered調査の質問から導き出されたものである。顧

客NPSの手法に基づき、この指標は、「プロモーター」（10段階評価で9または10のスコア）の割合から「デトラクター」（1から6までのスコア）の割合を差し引いたものとして算出される。この方法では、「どちらでもない人」（7または8のスコア）を無視する。その結果、NPSの値の範囲は、-100から+100となり、後者が、達成可能な最高スコアである。

ビジネス・ヘルス・カルチャー指数（BHCI）：この指標は、2024年6月に実施された、#Unfiltered調査において収集されたものである。

プロセスの簡略化：この指標は、当社のプロセスを簡略化するために継続している取組みの影響を示すものである。これは当社の#Unfilteredプログラム（2024年11月の調査）の14個の質問の回答に基づき、測定される。

ダイバーシティ＆インクルージョン指数：#Unfilteredからのダイバーシティ＆インクルージョン・スコアは、従業員にダイバーシティおよびインクルージョンを促進する職場環境を提供することにどの程度成功しているかを示す。この指数は、3つの質問の回答に基づき、測定される（2024年6月の調査）。



当社の従業員エンゲージメント調査プログラム#Unfiltered¹は、主要な人材の指標、エンゲージメント・ドライバーおよび従業員感情を測定するため、年2回実施されている。#Unfilteredは、当社の従業員の声に定期的に耳を傾け、従業員のフィードバックに従って共に行動する当社のコミットメントを実証するものである。2024年には、当社は、従業員エンゲージメント、リーダーシップ・トラスト、健康および幸福、ならびに他のトピックについての感情を測定するため、6月および11月に調査を実施した。両方の調査の平均スコアは、通年の従業員エンゲージメント指数およびリーダーシップ・トラストNPSとして使用された。

EEIは、取締役会メンバーの、短期かつ1年間の業績に基づく報酬（短期インセンティブ、STI）の一部である。2024年のEEIの目標範囲は76%から80%であった。当社は、7月、第2四半期末までに得られた最新の結果に基づき、2024年通年のEEI見通しを70%から74%に調整した。EEIは、BHCIおよびリーダーシップ・トラストNPSなどの他の調査指標とともに、トランスフォーメーションおよびリストラクチャリングの取組み、当社のハイブリッド・ワーク・ガイダンスの進化、当社の制御できない外部からの影響などを含む、複数の要因により減少した。見通しの調整は、取締役会の報酬目標に影響を与えなかった。2025年の目標範囲は74%から78%の間である。下半期に既にプラスの効果を示しているEEIの減少に対抗するための措置が導入された。

さらに、個々の従業員が従業員のライフサイクルに沿って様々なタッチポイントをどのように経験しているかを評価するため、継続的なリスニングアプローチの中で、当社は多くのフィードバック手段を使用している。このア

アプローチにより、従業員が当社をどのように認識しているかを理解し、プロセスを強化し、従業員エクスペリエンスを最適化することができる。

当社は、組織およびチームの発展を向上させるため、このような様々なリスニング措置から得られるフィードバックに基づいて行動する。当社のフォローアップ活動は、2つの側面からのアプローチによって推進されており、グローバル重点分野は中央で、チームに関する活動はそれぞれのチーム内で調整される。

また、当社は、当社の#Unfiltered調査を通じて、全従業員のダイバーシティ&インクルージョン指数を追跡している。この調査では、すべての従業員エンゲージメントスコアに関して、性別、年齢、職務レベルおよび地理的な側面をより深く調査することができる。

それぞれの人の個性的なバックグラウンドおよびアイデンティティが認められるだけでなく、賞賛される、多様でインクルーシブな職場環境を育むための当社のコミットメントのとおり、当社は、世界中の従業員への強化された支援の提供を目指している。この実現のため、2023年に、当社は**グローバル・ダイバーシティ調査²**を開始した。この年次調査により、個人は、民族、性自認、性的指向、障がいの状態、国籍、軍人/退役軍人の身分および介護状況などの個人の特徴を自発的かつ各国の法律に従い、共有することができる。2024年には、この調査の回答率は10%に達した。フィードバックが、全従業員の多様性に関する当社の理解にもたらした、新たな洞察は以下のとおりである。

- ・パンセクシュアリティおよび個人が自認するジェンダーアイデンティティの表現
- ・国籍、宗教、民族および民族的背景を持つ人々の不足
- ・「ケアギビング」には、子ども、両親、祖父母、配偶者またはパートナー、ならびに介護者になる準備をしている人に対する責任も含まれる。

当社は、13の従業員ネットワークグループ(ENGs)³を有しており、これは自主的な取組みである。取締役会メンバーおよびその他のリーダーとの定期的な会議において、ENGsは、体系的なインクルージョンを改善するための草の根レベルのフィードバックおよびアイデアを共有する。

- 1 6月の#Unfilteredの調査(回答率:76%)には、83,042名の従業員が参加し、11月の#Unfilteredの調査(回答率:70%)には、77,577名の従業員が参加した。従業員数に関連するすべての従業員、さらにドイツでは、育児休暇中、長期病気休暇中、在職期間が6ヶ月を超える従業員数に関連しない従業員、博士課程の学生そして職業訓練生が、2024年の#Unfilteredの調査サイクルに参加するよう招待された。この調査には、Taulia、LeanIXまたはWalkMeの従業員は含まれていない。
- 2 本調査は、自己認識を許可していないチリ、イスラエルおよびタイの従業員を除き、従業員数に関連するすべての従業員が利用できる。
- 3 従業員ネットワークグループ(ENG)は、当社によって正式にサポートされた、自発的で従業員主導のダイバーシティおよびインクルージョンの取組みである。

3【事業等のリスク】

当社の運営および財務成績は、以下に記載するものを含む様々なリスクおよび不確実性にさらされ、これらは当社の事業、財政状態、業績、キャッシュ・フローならびに当社のADRおよび普通株式の取引価格に悪影響を及ぼす可能性がある。

経済、政治、社会および規制に関するリスク

世界の経済的および政治的環境：世界経済および／もしくは金融市場における不確実性、ならびに、国家参加型紛争、テロ攻撃、社会不安、戦争または国際的な対立による社会的および政治的な不安定要素は、当社の事業活動を阻害する可能性がある。

グローバル企業である当社は、予測が困難で、急速に発展する可能性があり、当社の影響や制御を超える複数の外部要因の影響を受けている。これらの要因には、とりわけ、信用市場や流動性市場に影響を及ぼす危機、地域的または世界的な景気後退、商品価格、為替レート、金利の急激な変動、インフレまたはデフレ、ソブリン債および銀行債の格下げ、リストラクチャリングまたはデフォルト、地政学上の不利な出来事（例えば、ロシアによるウクライナ侵略およびイスラエル・ハマス紛争）、特に欧州の国境内における、世界的な軍事的緊張の高まり（中国と台湾の緊張など）、米国、欧州連合（EU）、ロシア、中国を含む世界的な政策、およびCOVID-19などの世界的な流行病などが含まれる。

かかる事象のいずれも、当社の評判、事業、競争上の地位または財政状態、利益およびキャッシュ・フローに悪影響を及ぼす可能性がある。

国際法令：ドイツ、米国およびその他の地域における法律、規制上の要件および基準は依然極めて厳しいものである。当社は、世界的な事業活動および事業プロセスにより、しばしば相反する多数の法律および規則、方針、基準その他の要件、ならびに時折相反する法規制上の要件に直面する。

SAPグループは世界的な存在感を示し、世界中のほとんどの国で操業している。当社は、ドイツおよび米国で上場しており、ドイツに所在する欧州会社として、欧州、ドイツ、米国およびその他当社が操業する国のガバナンスに関する法規制上の要件に従う。

当社の事業は、一部の国における税法の改正、外部への報告基準の改正および複雑な税規則の解釈の変更（税制に関する対立および重複、ならびにデジタル・ビジネスモデルにとって不利益となる新しい税構想の導入を含むがこれらに限定されない。）、差別的、保護主義的または相反的な財政方針および税法、輸出入規制や貿易制裁、対抗的または相反的な制裁、貿易禁止（各国固有のソフトウェア認証要件を含むがこれに限定されない。）ならびにサイバーセキュリティおよび環境、社会およびガバナンス（ESG）のコンプライアンスと開示に関する、新たに生まれる法律といった、国際的事業固有のリスクおよびこれらに関連する影響にさらされている。

当社が新たな国々および市場に進出し、または新興・高リスク市場を含むこれらの市場で当社の事業活動を拡大することにより、これらのリスクが強まる可能性がある。それぞれの現地の法規制を当社の事業に適用することは、当該法規制がいずれ改正される可能性があるために時折不確かであり、また法域間でしばしば相反が生じる可能性がある。さらに、これらの法令および政府による執行の手法は、当社の製品およびサービスが継続的に進化すると同じように、引き続き変化し、進展する。こうした変化する法規制（特に、世界的な独占禁止規制を含む。）を遵守するには多大な費用がかかり、当社の製品または事業慣行の変更を余儀なくさせる可能性がある。遵守しなければ、罰則が課されるか、または不遵守であるとされる行為を理由に差止命令が下される可能性がある。政府当局はこれらの法令を適用する上で相当程度の裁量権を行使する可能性があり、当社に課される制裁は重大である可能性がある。

上記の事態のいずれも、世界的にまたは一つもしくは複数の国もしくは地域における当社の業務に重大な悪影響を及ぼす可能性があり、ひいては当社の事業、財政状態、利益およびキャッシュ・フローに重大な悪影響を及ぼす可能性がある。

法務および知的財産：知的財産侵害もしくは契約不履行、または当社が第三者技術の十分なライセンスを取得もしくは維持できないこと等に関して当社に提起された申立および訴訟、または、当社が当社の知的財産を保護または行使できないことにより、不利な結果がもたらされる可能性がある。

当社のソリューション・ポートフォリオが増加し、当社が企業買収を行うことによりオープンソース・コードを含む第三者業者のコードの使用が増加し、当社がその製品・サービスをもって新たな業界に進出することにより製品・サービスの機能上の範囲の重複が増加し、また、製品の考案、製造または販売を行わない特許不実施主体が知的財産侵害請求を行っているため、当社が知的財産侵害請求を含む申立および訴訟を受ける可能性は過去に存在し今後も引き続き存在すると当社は考えている。

また、当社が成功するためには、当社の知的財産を保護し擁護することが極めて重要である。訴訟その他の申立の結果は、本質的に不確実性を有している。

当社は、とりわけ、全体としての当社の第三者技術（当社製品に組み入れ、または当社顧客に再販しているクラウドおよびウェブサービスを含む。）への依存性、第三者からのオープンソース・ソフトウェア・コンポーネントの当社ソフトウェアへの統合およびその影響、当社が当社に帰属するとみなす技術および情報を、第三者が承認なしに取得、使用または売却することを阻止できないこと、第三者が、当社が所有しているとみなす技術や情報をリバース・エンジニアリングまたはその他取得および使用する可能性といった分野のリスクおよびこれに関連する影響にさらされる。さらに、国によっては、法律および裁判所は、当社の法的または知的財産権を行使するため効果的な方法を提供するものではない場合がある。最後に、当社は商事紛争において重大な不利な判決に直面するか、法的手続において判決により確定した債務を全額回収またはその他の方法で執行することができない可能性がある。訴訟その他の申立の結果は、本質的に不確実性を有する。当該訴訟に対する経営陣の見解も今後変更される可能性がある。訴訟その他の申立の実際の結果は、前期における経営陣の査定（IFRSに基づくかかる訴訟および申立に関する会計は、この査定に基づいている。）と異なる場合がある。

かかる事象のいずれかが生じた場合、当社の評判、事業、競争上の地位もしくは財政状態、利益、またはキャッシュ・フローは重大な悪影響を受ける可能性がある。

データ保護およびプライバシー：ますます複雑化および厳格化し、場合によっては相反する、データ保護およびプライバシーに関する適用法に違反した場合、または当社の製品およびサービスに関して当社顧客の契約上の要求を満たすことができない場合、民事上の責任および罰金、ならびに顧客の喪失につながる可能性がある。

世界的なソフトウェアおよびサービスのプロバイダーとして、当社は、当社がどこで事業を行おうとも現地の法律を遵守する義務がある。適用ある欧州のデータ保護に関する法の一つに、一般データ保護規則（GDPR）がある。適切な水準のデータ保護を定めていない第三国にデータを移転する際には、EUから第三国へのかかる移転を正当化するための新たなEUの標準的な契約条項に基づく追加の保護措置（移転リスク評価を含む。）が必要となる。さらに、他の国々は、自国の標準契約条項を実施することで、別の他国へのデータ移転を正当化するための保障措置を確立している。

さらに、データ保護およびプライバシー法、規制ならびにその他の世界中の基準は、マーケティング活動やオンライン行動の追跡においては、個人データのより優れた保護を行うため、進化しつつある。これには、例えば、EUのデータ法、デジタルサービス法、AI法およびeプライバシー指令、トルコの個人データ保護法、中国の個人情報保護法、ならびにデータ・ローカライゼーションに関する要件も課しているサウジアラビアの個人データ保護法が含まれる。これらは当社の製品およびサービス（特にクラウド・サービス）の使用および導入を制限する可能性の

あるコンプライアンス基準の増加に起因して当社にさらなる負担を課すおそれがあり、また、顧客の期待に応えることを一層困難かつ複雑にするおそれがある。このような基準の変化は、製品開発およびインテリジェント・アプリケーション展開用の機械学習および人工知能（AI）といった新しい技術を使用する際のコンプライアンスにも影響する。

当社または当社が起用するいずれかの下請処理業者が、個人データの処理中に適用データ保護およびプライバシー法を遵守しない場合、リスクにつながる可能性がある。とりわけ、影響を受ける個人、顧客およびデータ保護監督当局に対する、違反の強制開示、データ保護監督当局による調査および行政処分（不遵守となっているデータ処理行為を是正または停止する旨の指示等で、これには不遵守下請処理業者の起用中止の指示が含まれる。）、顧客および個人による損害賠償請求または契約の終了ならびに罰金の可能性といったリスクが含まれる。

また、ドイツ連邦憲法擁護庁およびセキュリティ業界の専門家は、個人データを含む企業データの取得または侵害を目的とした世界中で増加するサイバー攻撃に関連するリスクを警告し続けている。

かかる事象のいずれかが生じた場合、当社の評判、事業、財務成績、競争上の地位または財政状態、収益、利益およびキャッシュ・フローは重大な悪影響を受ける可能性がある。

コーポレート・ガバナンスおよびコンプライアンス・リスク

倫理的行動：当社は国際的な事業を行っているため、従業員、その他の個人、パートナー、第三者または当社と関連する法人による非倫理的行動および当社の方針の不遵守に関するリスクにさらされている。

世界市場における当社の主導的地位は、世界各地の利害関係者からの長期的かつ持続可能な信頼の上に成り立っている。企業の透明性、金融市場、規制機関および当局とのオープンなコミュニケーション、および一般に認められている事業健全性基準の遵守等は、当社の包括的なアプローチである。かかる一般に認められている事業健全性基準遵守の確約は、当社のグローバル企業行動倫理規範（CoEBC）および補足的な指針において明文化されている。

当社は、とりわけ、当社の方針の不遵守、ならびに規則、規制および法的要件（ドイツの独占禁止法、腐敗防止法および贈収賄禁止法、米国海外腐敗行為防止法、英国贈収賄防止法ならびにその他の適用法を含むがこれらに限定されない。）に関連する遵守違反、外部の第三者との共謀、詐欺および腐敗行為、腐敗について高いリスクにさらされた地域における公共部門取引、規制が厳しい業界において事業活動がさらされている危険および事業活動への影響の増加といった分野のリスクおよびこれに関連する影響にさらされる。また、これらはすべて、民事責任もしくは刑事責任、罰金、または被害者による請求、および風評被害を招く可能性がある。

近年、外部法律事務所のサポートを得て、当社の倫理・コンプライアンス・オフィス（OEC）は、当社の方針および手続または適用法令の不履行を調査した。これらの調査は、米国証券取引委員会（米SEC）および米国司法省（米DOJ）ならびに南アフリカの当局との和解契約をもって2024年1月に終結した。調査の間、当社は、法執行機関に全面的に協力し、潜在的な法律違反に関与したすべての者との雇用契約を解除するなど、関与した従業員を直ちに懲戒する措置を講じた。上記の申立が最初に提起されて以来、当社は、DOJならびに規制上の期待および要求事項に従い、コンプライアンスプログラムおよび関連する内部統制の大幅強化も行っている。これとは別に、2024年12月、当社のブラジルの子会社は、ブラジルのミナスジェライス州会計検査総局（CGE）およびミナスジェライス州検察庁（MPMG）と和解した。当社はCGEおよびMPMGと全面的に協力し、適切な被害管理を適用し、コンプライアンスプログラムを強化した。

かかる事象のいずれかが生じた場合、当社の評判、事業、競争上の地位もしくは財政状態、利益またはキャッシュ・フローは重大な悪影響を受ける可能性がある。

オペレーショナル・ビジネス・リスク

販売およびサービス：クラウドを含む当社のソフトウェアおよびサービスの販売および実装は、当社の管理が及ばないことのある複数の重大なリスクにさらされている。

ソフトウェアおよびサービスのソリューションを確実に実装することは、当社の事業の中核的な要素である。当社のソフトウェアの実装およびクラウドベース・サービスの提供は、当社、パートナー、顧客またはこれらの組み合わせにより先導される。

当社は、とりわけ、顧客により提供される不十分または不正確な情報、スコープ、統合能力およびアспектを含む顧客期待値マネジメントが不十分であること、ならびに当社ソリューションの目的をもった選択、実装および利用が行われないことによる実装リスク、顧客のコミットメントおよび個々の参加意識の欠如、円滑に統合され、十分に自動化および連携されたサービスの提供を成し遂げることにおける課題、販売段階において確約したサービスを提供できないこと、サービス、サポートおよびアプリケーション管理に関して、サブスクリプション・モデルに基づく契約モデルおよび消費モデルが不十分であること、標準条項からの逸脱、顧客がソリューション開発に関する声明を将来のソフトウェアの機能について約束するものであると誤解するおそれがあることといった分野のリスクおよびこれに関連する影響にさらされる。

かかる事象のいずれかが生じた場合、当社の評判、事業、競争上の地位または財政状態、利益およびキャッシュ・フローは悪影響を受ける可能性がある。

パートナー・エコシステム：効果的なパートナー・エコシステムを調整し、維持し、促進することができない場合、収益が期待どおりに増加しない可能性がある。

オープンで活気あるパートナー・エコシステムは、当社の成功および成長戦略の基本的な柱となっている。当社はパートナーシップ契約を締結しており、これにより当社のプラットフォームに関する共同革新を促進し、市場カバー率を最適化する市場ルートを有利に拡大し、クラウドの提供を最適化し、かつすべての市場セグメントにおいて高品質のサービス能力を提供している。パートナーは、当社のプラットフォームを共同革新し、当社の技術を組み込み、当社のソフトウェアを転売または導入することにより、当社の全般的なソリューションのポートフォリオが市場に浸透することを促進させる重要な役割を担っている。

当社は、とりわけ、正規かつ深い関わりのあるパートナーのネットワークを構築および実現できないこと、パートナーが、当社のプラットフォームに関する革新的なソリューションおよびコンテンツを十分に開発しないまたは顧客の期待に沿う高品質の製品またはサービスを提供しないこと、パートナーが、製品の採用を有利に促進する当社のソリューションを十分組み込まないこと、パートナーが、適用される法務コンプライアンス規則を遵守しないこと、パートナーが、当社のビジネスモデルの転換に従った速やかなビジネスモデルの転換を行わないこと、パートナーが、通商禁止対象の国またはリスクの高い国において契約条件を遵守しないことといった分野のリスクおよびこれに関連する影響にさらされる。

かかるリスクのいずれかが現実化した場合、当社の製品およびサービスに対する需要ならびにパートナーのロイヤリティおよび提供能力は、悪影響を受ける可能性がある。その結果、当社は他のベンダーとの競争で優勢になるために事業規模を調整することができなくなり、ひいては当社の評判、事業、競争上の地位または財政状態、利益およびキャッシュ・フローに悪影響が出る可能性がある。

クラウド事業：当社は、当社の重要な情報および資産、事業運営、クラウド製品およびポートフォリオプレゼンテーション、ならびに関連するインフラを、サイバー攻撃、不十分なインフラ、混乱や性能低下から適切に保護し、対抗策を講じることができない可能性がある。

当社は、第三者ビジネスパートナーから提供されたインフラを含め、自社のインフラの可用性、完全性、信頼性に大きく依存しており、当社のクラウド・ポートフォリオで使用されるソフトウェアは、本質的に複雑である。当社のクラウド・サービスを利用する顧客は、当社サービスの可用性および顧客が当社インフラに保存するデータを

保護するために、当社のインフラの安全性に依存している。当社および当社の下流顧客のシステムやデータを危殆化する手段として、第三者の製品および当社のようなサービスプロバイダーを攻撃する脅威アクターが注視されている。

当社は、とりわけ、クラウド・ポートフォリオまたはクラウド運用の戦略的方向性が顧客の要求を完全に満たさない可能性があること、顧客のクラウド・サービス要求が当社のデータセンターの容量または制御投資と一致しない可能性があること、容量不足が当社の顧客の期待どおりまたは顧客にコミットしたクラウド・サービスの提供および運用能力に影響を与える可能性があること、インフラおよび運用に対する拡張性の要求によりコスト上昇やマージンに影響を与える可能性があること、ハイパースケーラーやインフラの不安定さ、可用性や包括的な契約上の合意の欠如は、サービスレベル合意（SLA）のコミットメントを満たす上での課題につながる可能性があること、ハイブリッド環境の提供および運用に関する「将来のスキル」が十分ではない可能性があること、運用およびインフラの管理および最適化を行う自動化や標準化、ツールが不足している可能性があること、現地の法的要件またはデータ主権に関する変更により、顧客が自社のランドスケープを別のデータセンターに移転する可能性があること、第三者から購入またはリースしたハードウェアを使用する権利を失った場合、当社のクラウドアプリケーションの提供能力に影響を与える可能性があること、当社のクラウドアプリケーションポートフォリオの混乱（システムの停止またはダウンタイム、人的またはその他のエラーによる当社ネットワークの障害、セキュリティ侵害、クラウドアプリケーションのユーザートラフィックの変動等）は顧客のSLAに影響を与える可能性があること、ハードウェアの故障やシステムエラーにより、データの損失や破損が発生する可能性があること、パートナーとのデータセンターの共同利用が当社の品質基準に適合しない可能性があること、またはPCIデータ・セキュリティ・スタンダード(PCI DSS)など、適用される認証要件に適合しない可能性があることといった分野におけるリスクおよび関連する影響にさらされる。

かかる事象のいずれかが生じた場合、当社の評判、事業、競争上の地位または財政状態、利益およびキャッシュ・フローは重大な悪影響を受ける可能性がある。

サイバーセキュリティおよびセキュリティ：サイバーセキュリティ攻撃または違反、当社または第三者パートナーのインフラストラクチャーまたはサービスにおけるサイバーセキュリティ脆弱性は、当社の事業運営、製品およびサービスの提供に重大な影響を及ぼす可能性がある。

当社は、ソリューションの完全なポートフォリオを提供し、当社顧客の事業の要素をクラウドでホストまたは管理し、大容量のデータを処理し、直接またはパートナーおよびその他の第三者を介して、モバイル・ソリューションをユーザーに提供している。これには、第三者のデータ、製品およびサービスを当社の製品およびサービスに統合することが含まれる可能性がある。当社は、異なる複雑なアーキテクチャにわたる、複雑なクラウド・サービスを運用しており、サービスは、当社独自のクラウドおよびデータセンター、ならびにハイパースケーラーを通じて実装される。

当社の業界は、AIおよびクラウドスケールの使用、または当社もしくは当社顧客のシステムやソフトウェアにおける既知ならびに未知である「ゼロデイ」のセキュリティの脆弱性を脅威アクターが利用することなど、ますます高度化する攻撃を伴う、複雑で進化するサイバーセキュリティ環境で事業を展開している。このようなサイバーセキュリティ上の脅威は、当社または当社顧客が適時または効果的な方法で脆弱性のパッチを行わないことにより発生する可能性がある。地政学的な緊張はこのような脅威を悪化させ、民間企業に対するサイバーセキュリティ攻撃を含む、国家間のハイブリッド戦争につながる可能性がある。また、脅威アクターはIT製品、IT企業、サプライチェーンを標的とする。多くの企業と同様に、当社および一部の第三者パートナーは、当社の事業に影響を与える可能性のあるサイバー攻撃やその他のセキュリティ事件を経験しており、今後も経験することが予想される。しかし、当社の事業に重大な影響を及ぼしたようなインシデントは認識していない。

当社は、NIST CSFに従っており、サイバーセキュリティ攻撃の識別、検知、防御、対応、および攻撃から復旧するための多層制御戦略を採用している。当社が当社または第三者パートナーのシステムへの不正なアクセスを認知した場合、当社は、かかる事象の出所および影響を特定し是正するための行動プランを備えている。

当社のネットワークおよび製品で展開しているスキャンングツールは、セキュリティの脆弱性を定期的に特定し、追跡している。セキュリティの脆弱性は、既知および予測されるリスクに基づき優先順位がつけられ、当社の改善行動により指定期間内でのパッチを目指している。

当社は、パッチ管理手順も実施している。しかし、当社が包括的にパッチを適用したり、すべての当該脆弱性を軽減するための緩和措置が実施されていることや、脅威アクターに利用される前にパッチが適用されることを確認したりすることができない可能性がある。当社の顧客がパッチを適用しないこと、顧客のシステムを更新しないこと、または当社によるパッチを可能とするために十分なサービスのダウンタイムを認めないことがあった場合、当社がセキュリティパッチを発行した後であっても脆弱性は持続する可能性がある。パッチのインストールまたは緩和措置の実施前に攻撃者が脆弱性を利用することが可能な場合、当社および顧客のシステムやデータが重大な危殆化の影響を受ける可能性がある。

また、バックアップ、災害復旧プロセス、または事業継続性マネジメントに関するプロセスの中断、または従業員、請負業者もしくはその他の関係者による悪意または不注意な行為の結果として、当社の事業運営やサービス提供が重大な影響を受ける可能性もある。また、特定された問題へのレスポンスの遅れや不十分さ、またはクラウド・サービス・プロバイダーや当社のサイバーセキュリティ・インフラストラクチャーや手順を超えたものなどの相互依存により、セキュリティ上の脅威が存在する可能性がある。

当社および/または当社のパートナーのセキュリティ管理が不十分であったり、既存の管理への遵守が不十分であったりする可能性があり、このことが当社および/または当社パートナーが適用ある規制および顧客要件を遵守する能力に影響を及ぼす可能性がある。当社および/または当社のパートナーは、関連するセキュリティ評価プロセスを確立していない場合、知らず知らずのうちにセキュリティ上の脅威や脆弱性を導入する可能性がある。当社のサイバーセキュリティ・フレームワークおよび手順を買収により取得したネットワークシステムと統合または維持できなかった場合でも、サイバーセキュリティの脆弱性を引き起こす可能性がある。

前述したような事象およびその他の事象は、結果として、顧客または顧客機会の喪失、市場における評判の低下、政府の調査または執行措置、内部調査、ならびに集団訴訟、罰金または罰則を含む訴訟、修復対応またはコンプライアンス要件に関連する費用の増加、当社のビジネスモデルまたは事業運営の必要な変更、ならびにその他の多くの費用および損失をもたらす可能性がある。また、これらのいずれかまたはすべてが、当社の評判、事業、財務成績、競争上の地位または財政状態、利益およびキャッシュ・フローに重大な悪影響を及ぼす可能性がある。

技術および製品：当社の技術および製品は、未検出の欠陥、コーディング・エラーまたは構成エラーに直面し、期待どおりに統合できず、または顧客の期待に応えられない可能性がある。

当社は、とりわけ、ソフトウェア製品およびサービスが、市場ニーズまたは顧客の期待に十分に應えることができないこと、買収した会社のソフトウェア製品およびサービスが、当社の品質基準を完全には遵守しないこと、新しい製品、サービスおよびクラウド・オフリング（第三者技術を含む。）が現地の基準および要件を遵守しないこと、新しい製品、サービスおよびクラウド・オフリングまたは既存の製品、サービスおよびクラウド・オフリングの後続版ならびにアップデートが、当社が品質に関するあらゆる適正評価を行ったにもかかわらず、リリース後または出荷後において、欠陥もしくはセキュリティ上の脆弱性を含み、または顧客が考えるビジネスに不可欠なソリューションとして十分に成熟していない、または安全性が十分でない可能性があること、アルゴリズムが進化する環境に正しく適応できないために、人工知能関連の技術の面において有害な意思決定プロセスがもたらされる可能性があること、欠陥解決プロセスにおいて顧客が期待する期限および品質を満たすことができないことといった分野のリスクおよびこれらに関連する影響にさらされている。

かかる事象のいずれかが生じた場合、当社の評判、事業、競争上の地位または財政状態、利益およびキャッシュ・フローは重大な悪影響を受ける可能性がある。

戦略上のリスク

市場シェアおよび利益：ソフトウェア業界における競争の激化、市場統合、技術革新および新規ビジネスモデルにより、当社の市場シェアおよび利益は減少する可能性がある。

クラウド・コンピューティング市場の競争は拡大しており、オンプレミス・ソリューション市場と比較して目覚ましい成長を見せている。クラウド事業の業績を維持または改善するためには、新規顧客を獲得するだけでなく、既存顧客が当社との契約を当初の契約期間満了時に更新し、追加のモジュールまたは追加の機能を購入することが重要である。また当社は、我々のエコシステムの需要に応じて、かつ競合他社より前に、新たなデータ駆動型アプリケーションおよびSAP Business Technology Platform (SAP BTP)を基礎とするインテリジェント技術のスイートの拡張を支えるソリューション等の革新的商品を市場に出す必要がある。

当社は、とりわけ、クラウドへの移行過程（クラウドのみの事例および混合の事例の双方を含む。）にある顧客に対して、完全に適したソリューションおよび移行サービスを提供できないこと、ハイパースケーラーに係る当社の戦略を首尾よく実行できないこと、クラウド事業の拡大および既存の当社顧客によるオンプレミス・ライセンスからクラウド・サブスクリプションへの移行に起因する収益への短期的な悪影響は、関連する保守およびサービス収益にも悪影響を及ぼす可能性があること、複雑性が増すとともにソリューションおよびサービスの採用が不十分となること、また、当社の企業戦略の遂行中に起こった当社のソリューションおよびサービスのポートフォリオに関する失敗により、大手クラウド企業としての当社の地位が失われ、顧客による採用が減少する可能性があること、顧客およびパートナーが、クラウドへの移行および適応に消極的であること、顧客が競合他社のクラウド・オフファリングを検討すること、競合他社同士の戦略的提携、従来の競合会社、新興競合会社、そしてとりわけ協力関係にある競合会社およびハイパースケーラーとの競争による価格圧力、費用の増加および市場シェアの喪失、ならびに予定された時点までに計画どおりに利益率の増加を達成できないことといった分野のリスクおよびこれに関連する影響にさらされている。

かかる事象のいずれかが生じた場合、当社の評判、事業、競争上の地位、財政状態、利益およびキャッシュ・フローは重大な悪影響を受ける可能性がある。

合併および買収：当社は、効率的または適切に企業やその構成要素を買収、統合または売却することができない可能性がある。

当社は、事業を拡大や統合するため、事業、製品および技術の買収や売却を行っており、今後も買収を継続的に行うことを見込んでいる。こうした買収の一部は徐々に規模が拡大し、当社にとっての戦略的重要性も増している。潜在的な買収および売却ならびに買収した事業、製品または技術の統合および切り離しに関する経営交渉には、経営陣および従業員両方の時間、集中および資金が必要となり、当社は予想外の事業上の困難にさらされる。

当社は、とりわけ、買収、売却およびその他の取引に関するデュー・デリジェンス過程における誤った情報または推定、取得した技術またはソリューションを当社のソリューション・ポートフォリオおよび戦略と首尾よく有利に統合することができないこと、取得した事業体およびそれらの事業をうまく統合することができないこと、被買収企業の顧客またはパートナーのニーズに応えられないこと、被買収企業における内部統制、開示統制・手続および方針の実施、復活または維持の失敗、負債の発生または予期しない多額の資本支出、企業結合により取得したのれんその他の無形資産の減損、被買収企業による規制要件の不遵守といったリスクおよびこれらに関連する影響にさらされている。

当社は過去にも、また将来にも、特定の事業体、事業、製品ラインを売却することを選択する可能性がある。当社は、当社にとって受け入れ可能な条件を得ることが困難な場合がある。また、事業の一部または全体を切り出す

ことが困難な場合、収益が減少したり、利益率に悪影響を及ぼす可能性があり、望ましい戦略的および財務的利益を得られない可能性がある。また、このような潜在的な取引は、当社の戦略的目標の達成を遅らせ、追加費用を発生させ、顧客、パートナー、従業員との関係を中断させ、補償義務によるものも含め、当社が予期せぬまたは継続的な義務や負債にさらされる可能性がある。さらに、事業売却の期間中、当社は、事業売却の対象となる事業の衰退、従業員、顧客、供給業者の喪失、取引が成立しないリスクなどのリスクにさらされる可能性があり、これらのリスクのいずれもが、事業売却の対象となる事業および当社の保有する事業に重大な悪影響を及ぼす可能性がある。何らかの理由で売却が完了しなかった場合、当社は同じ条件で他の買い手を見つけることができず、対応する利益がないまま多額の費用が発生する可能性がある。

かかる事象のいずれかが生じた場合、当社の評判、事業、競争上の地位、財政状態、利益およびキャッシュ・フローは重大な悪影響を受ける可能性がある。

革新：当社がソリューション・ポートフォリオの戦略を効果的に立てられず、または技術および製品の急速な革新、機能強化、新規ビジネスモデルならびに変化する市場の期待に対応することができない場合、当社は効果的に競争することができない可能性がある。

当社の将来の成功は、当社が技術およびプロセス革新ならびに新規ビジネスモデルに対応する能力に加え、当社が新製品および新サービスを開発し、当社の既存の製品およびサービスのポートフォリオを強化・拡大し、当社が買収により取得した製品およびサービスを統合する能力に左右される。当社が成功するためには、当社の製品および市場開拓（go-to-market）手法をクラウドベースの配信・消費モデルに適合させることによって、増加する顧客の要求を満たし、製品の普及、顧客満足度および顧客の定着の点で適切な水準を確保する必要がある。

当社は、とりわけ、雑多な技術環境における複雑性のため、様々な組織にまたがる新たなクラウド製品を、予定された時に市場の需要に沿って開発し販売できないこと、技術改善の準備および展開、または、当社の製品、サービス、プロセスおよびビジネスモデルを技術的变化、規制上の要件の変更、新たな業界基準に適応させること、インテリジェント・エンタープライズ戦略を強化するための顧客およびパートナーの要求が変化すること、当社の製品および技術に関する戦略は成功せず、当社の顧客およびパートナーは当社の技術プラットフォーム、アプリケーションもしくはクラウド・サービスを十分迅速に取り入れることができず、もしくは市場にある他の競合するソリューションの採用を検討し、または特に製品ポートフォリオをさらなる市場へと拡大する際に当社の戦略が顧客の期待および需要に沿うものでない可能性があることといった分野のリスクおよびこれに関連する影響にさらされている。

当社は、当社の一連の企業アプリケーションおよびSAP BTPなど、いくつかの当社製品にAIを組み込んでおり、当社のポートフォリオにおけるAIの利用は今後も増加するものと期待している。多くの技術革新と同様、AIには、その導入に影響を与え、そのため当社の事業にも影響を及ぼす可能性のあるリスクおよび課題が存在する。AIのアルゴリズムまたはトレーニング手法には欠陥がある可能性がある。データセットは、過度に広範で、不十分で、またはバイアスのかかった情報を含んでいる可能性がある。AIシステムによって生成されるコンテンツは、攻撃的、違法または有害である可能性がある。当社もしくは取引先による非効率もしくは不適切なAI開発手法または展開手法により、AIソリューションの受入れが損われ、または個人、顧客もしくは社会に害を及ぼすインシデントが引き起こされる可能性があり、または当社の製品およびサービスが意図したとおりに作動しないという結果となる可能性がある。一部のアウトプットには人間による見直しが必要となる可能性があり、それにより当社のAI対応製品が意図する用途にエラーや非効率性がもたらされる可能性がある。革新的技術に伴うこうした課題およびその他の課題の結果、当社はAIシステムを実装することにより競争上の損害、規制上の訴訟、法的責任およびブランドまたは評判に係る損害を被る可能性がある。

AI技術に対する知的財産法およびプライバシー法の適用についてはかなりの不確実性が存在する。AI技術を取り巻く知的財産所有権およびライセンス権（著作権を含む。）は、当社が事業を営む法域の裁判所またはその他の法

令によって完全には対応されておらず、当社のAI技術の利用またはAI技術の当社製品およびサービスへの統合は、所有権または知的財産に関する紛争につながり、または著作権その他の知的財産の不正利用請求にさらされることとなる可能性がある。さらに、当社のAI技術は個人情報およびその他の機密データの処理を伴う可能性があり、プライバシー、データ保護および情報セキュリティに関する法律、方針、法律上の義務ならびに契約上の要求事項の対象となる可能性がある。各種プライバシー法が消費者に権利を拡大しており（一部の個人情報に関する同意の取得または削除を行う権利など）、意思決定の自動化を規制している。これらの義務を果たしていないという主張または事実によって、規制当局による調査および罰金または処罰につながる可能性があり、当社が事業慣行の変更または当社アルゴリズムの保管を要求される可能性があり、または当社のAI技術の使用が妨げられるか制限される可能性がある。また、当社が使用する第三者のAI技術の知的財産、プライバシーまたはその他の法律違反について当社が責任を問われ、当社が被る損害賠償について十分な訴求権を得られない可能性（例えば、当社による第三者のAI技術の使用が責任制限の対象となったり、賠償責任補償が提供されなかったりする可能性）もある。

また、一部のAIシナリオには倫理上の課題が存在し、または社会に対し幅広い影響力を有する可能性があり、当社のグローバルAI倫理ポリシー（Global AI Ethics Policy）または類似の方針および手順が、そうした課題に対処するために十分であるという保証はない。当社が、当社の顧客およびパートナーによる意図しない結果、意図しない使用法もしくはカスタマイズをもたらし、または人権、プライバシー、雇用その他の社会的、経済的もしくは政治的問題に対する影響により議論を引き起こすようなAIソリューションを可能とし、または提供する場合、当社の評判が毀損され、当社の事業および連結財務書類に悪影響が及ぶ可能性がある。

かかる事象のいずれかが生じた場合、当社の評判、事業、競争上の地位または財政状態、利益およびキャッシュ・フローは重大な悪影響を受ける可能性がある。

4【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

(1) 業績等の概要

「第3 4 (3) 財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」を参照のこと。

(2) 生産、受注及び販売の状況

「第2 3 事業の内容」および「第3 4 (3) 財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」を参照のこと。

(3) 財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

概要

当社の主要な収益源および種類の異なる収益の損益計算書における分類方法に関する情報は、連結財務諸表に対する注記(A.1)を参照のこと。

財務実績：検討および分析

経済および市場

2024年には、欧州中央銀行（ECB）が最新号の経済報告¹で報告したとおり、世界貿易の摩擦が経済成長を圧迫した。輸出の低迷は世界経済を悪化させ、消費および投資が今年初めに予想されていたほど早く回復するのを妨げた。これは、ロシアのウクライナに対する戦争および中東における紛争などの地政学的リスクによって増幅された。しかし、ECBによると、インフレは引き続き穏やかだが、サービス価格の上昇圧力は続いている。年末にかけて、世界の経済成長は堅調になり、セクター全体で、とりわけサービスセクターにおいて広範囲にわたる改善が見られた。

ECBによると、2024年のユーロ圏におけるデフレーション・プロセスは、順調に進んだ。全体的には金融政策が引き続き制限的であったにもかかわらず、金利引き下げにより新規借入コストが徐々に低下し、融資条件は緩和した。景気回復は当初の予想よりも緩やかに続いており、第3四半期には一時的な要因で成長が上向いた。年間を通して、消費は回復し、在庫は積み上げられたが、純貿易は縮小した。サービスセクターは拡大したが、需要の低迷、競争力の喪失、および不確実性の高まりを反映し、産業活動は減少した。

南北アメリカ地域に関しては、ECBによると、下半期も経済成長は堅調のままであった。堅調な民間需要および政府消費が米国の経済データを押し上げた。一方、米国の民間投資は減速した。

APJ地域について、ECBは、中国における経済成長の勢いが1年を通して強化されたことを確認した。しかし、中国の不動産セクターの低迷が長引いていることから、政府は11月にさらなる財政上の支援を発表した。

¹ 欧州中央銀行、経済報告8/2024号、2025年1月9日発行

IT市場

世界のIT産業市場は、2024年において、様々なセクターにわたるデジタルトランスフォーメーションの取組みによって強く推進され、成長軌道を維持した。米国拠点の市場調査会社であるInternational Data Corporation（IDC）によると、「多額の投資が進行中である産業では、デジタルトランスフォーメーション（DX）が成長の方法である。また、コストの削減とプロセスの最適化をより効率的に行う方法でもある。これらの利点は、予測期間において、DXの成長を2桁の伸びに促進するのに役立つだろう」¹。

IDCは、最新の研究論文の1つで、「新しいデジタルビジネスはAIなしでは発生しない」と述べている。IDCの市場観測者は、人工知能（AI）が2年前に企業セクターに登場して以来、ビジネスリーダーにとって重要な優先事項になっていると報告している。AIは、デジタル技術全体よりもはるかに速いペースで成長している。AI関連のユースケースの財務的リターンを最初に定量化するのは難しいが、これらの投資は強い需要を生み出している。IDC

は、これらの開発を次のように要約する。「AIおよびその多様な形態は、世界中の組織にとってより顕著で重要な新たな技術進展を引き起こした。すべての生成AI（GenAI）を含むこの『あらゆる場所にAI』の進化は、2024年には組織の受け入れと実験の初期段階にあり、多くの概念実証（POCs）と新製品が登場している」³。IDCは、これらの受け入れの初期段階は「超実験段階」であり、「過去18ヶ月間にわたり、あらゆる規模の組織、あらゆる業界、あらゆる国のビジネスおよびテクノロジーリーダーの議論の中心となってきた」⁴と報告している。

それにもかかわらず、ビジネスの文脈における生成AIにはクラウドベースの展開も必要であるため、企業がクラウドへのデジタルトランスフォーメーションの旅に積極的に乗り出すことは、2024年における、この運用モデルの高い成長率の維持につながった。IDCによると、「クラウドベースのERPソフトウェアに対する需要は、デジタル時代および世界中のAIにおける基本的な展開モデルであり続けており、オンプレミスおよびその他のソフトウェア・ソリューションの需要を上回っている」⁵。

¹ EMEA Digital Transformation Market Forecast, 2024–2028, 2024年12月付, IDC #EUR150281123

² IDC FutureScape: Worldwide Digital Business and AI Transformation 2025 Predictions, 2024年10月付, IDC #US52641124

³ IDC FutureScape: Worldwide Intelligent ERP 2025 Predictions, 2024年10月付, IDC #US51078024

⁴ IDC Future Scope: Worldwide IT Industry 2025 Predictions, 2024年10月付, IDC #US51736824

⁵ IDC Worldwide Enterprise Resource Planning Applications Software Forecast, 2024–2028: GenAI Revamps Road Maps, 2024年12月付, IDC #US52739624

当社への影響

近年のクラウドへの移行に向けた大規模投資に続き、2024年は当社にとってさらに変革の年となった。当社は特に、主要な成長分野および収益ならびに収益性の拡大に注力した。一部の地域、特に先進的なヨーロッパ地域における経済的圧力にもかかわらず、当社の世界的な市場での事業展開は回復力を示し、当社の業績は引き続き堅調な上昇傾向を維持した。期末におけるクラウドの堅実な売上総利益率および営業利益率（非IFRS）は、当社の経営効率化への注力が功を奏した証拠である。当社が年初に発表した、収益および費用の成長率を分離するという目標は達成された。

売上成長の原動力となったのは、RISE with SAPおよびGROW with SAP、ならびに今年の多くの新規契約の一部となったSAP Business AIだ。効率性の向上およびコストの最適化に対する需要の高まりにより、当社のクラウド提供は、顧客にクラウド移行への包括的なアプローチを提供することで、大きな反響を呼んだ。当社全体のリストラクチャリングプログラムは、2024年1月に発表され、全世界で約1万人の従業員に影響を与えたが、当社の全従業員にAIの専門知識を構築する必要性に対処し、効率性の向上を創出した。

市場における（生成）AIの急速な発展およびこの技術を自社のビジネス・プロセスで活用しようとする企業の意欲に刺激され、当社は2024年に100を超えるSAP Business AIのユースケースを提供した。また、期末までには、当社は、2023年6月に発売開始したSAP Business AIコパイロットであるJouleを、製品のポートフォリオ全体に埋め込んだ。

当社は、成長を維持し、長期的な成功への道を切り開くため、その遂行については引き続き慎重な姿勢を保つ。

全体的な経済状態

取締役会の評価

前章で概説した厳しいマクロ経済的環境およびIT市場の発展ならびに動向により、2024年の営業過程は当社にとって好ましいものとなった。

特筆すべきは、クラウド事業の勢いであった。クラウド収益は、25%増の171億ユーロとなった。当社のカレント・クラウド・バックログ（CCB）は、32%増の181億ユーロとなり、トータル・クラウド・バックログ（TCB）

は、43%増の633億ユーロとなった。合計収益は、10%増の342億ユーロとなった。IFRS営業利益は、主に当社全体のリストラクチャリングプログラムにより減少し、47億ユーロとなった。非IFRS営業利益は、主に当社のソフトウェア・ライセンスおよびサポート事業の堅調な業績、ならびに当社全体のリストラクチャリングプログラムの統制のとれた実施により、25%増の82億ユーロとなった。フリー・キャッシュ・フローは、主に当社全体のリストラクチャリングプログラム費用の支払により、19%減の41億ユーロとなった。

当社の非財務実績に関しては、顧客ネット・プロモーター・スコアは、3ポイント増の12となった（当初の見通し：9から13）。従業員エンゲージメント指数は、6パーセント・ポイント減の74%となり（当初の見通し：76%から80%）、当社の温室効果ガスの総排出量は、6.9百万トンで横ばいであり（当初の見通し：関連するバリューチェーン全体で炭素排出量を着実に削減する。）、女性管理職の割合は、0.3パーセント・ポイント増の22.5%（当初の見通し：女性役員の着実な増加）となった。

2024年度の見通しに対する実績（非IFRS）

過年度と同様に、当社の2024年度の営業利益関連目標および公表されている見通しは、為替変動を考慮しない場合での当社の非IFRSの財務指標に基づいていた。そのため、本項では、別途記載がない限り、IFRS指標から導かれる非IFRS数値（為替変動を考慮しない場合）の観点から、当社の見通しに対する実績について論じる。その次の項のIFRS経営成績では、IFRSの観点からのみ数値を論じる。したがって、当該項目の数字についてはIFRS数値である旨を特に表記していない。

2024年度の見通し（非IFRS）

当社が更新した非IFRSの利益指標の定義（2024年度からは株式報酬費用を含み、株式からの損益を除く。）に基づく2024年度の当初の見通し（詳細は、「2024年度の見通しと実績の比較」の表を参照のこと。）は、通年のクラウド収益が170億ユーロから173億ユーロの範囲、ならびにクラウドおよびソフトウェア収益が290億ユーロから295億ユーロの範囲になると予想した。さらに、当社は営業利益（非IFRS）が76億ユーロから79億ユーロの範囲になり、フリー・キャッシュ・フローは約35億ユーロになると予想した。当社は、2024年度通年の実効税率は約32%¹になると予想した。

かかる当初の見通しは、当社がクラウド戦略を実行していることを反映していた。これは、新規事業の追加および既存顧客によるクラウド導入の強化を通じてクラウドの成長を加速させ、当社のクラウドの勢いを中期目標に近づけている。

当社は、2024年4月および2024年7月に、上記のすべての主要業績指標に関して2024年度の見通しを確認した。

2024年10月、当社はクラウドおよびソフトウェア収益、営業利益、およびフリー・キャッシュ・フローに関する2024年度の見通しを更新し、クラウドおよびソフトウェア収益の予想について、従来の為替変動を考慮しない場合で290億ユーロから295億ユーロの範囲から、固定通貨換算ベースで295億ユーロから298億ユーロの範囲（2023年度：276.4億ユーロ）に上方修正し、中間値を400百万ユーロ引き上げた。

非IFRSの営業利益の予想については、従来の為替変動を考慮しない場合で76億ユーロから79億ユーロの範囲から、78億ユーロから80億ユーロの範囲（2023年度：67.8億ユーロ）に上方修正し、中間値を150百万ユーロ引き上げた。

当社はまた、フリー・キャッシュ・フローの2024年度の見通しを約35億ユーロから、35億ユーロから40億ユーロの範囲（2023年度：50.8億ユーロ）に引き上げた。

2024年10月、当社は依然として、クラウド収益が為替変動を考慮しない場合で170億ユーロから173億ユーロの範囲（2023年度：140.6億ユーロ）になり、実効税率（非IFRS）は約32%（2023年度：30.3%）になると予想していた。

1 当社は、実効税率（IFRS）については、2つの実効税率（非IFRSおよびIFRS）間の調整項目である持分証券に関連した損益が不確実かつ変動する可能性があるため、見通しを提供しない。かかる項目は、不合理な努力なしには提供できないが、当社の将来の実効税率（IFRS）に重大な影響を与える可能性がある。

2024年度の見通しと比較した収益および利益の実績（非IFRS）

クラウド収益は、改定後の2024年度見通しの範囲内であり、クラウドおよびソフトウェアの総合収益ならびに営業利益は、当社の見通しの上限値を超えた。

2024年度の見通しと実績の比較

	2023年度実績	2024年度見通し (2023年度統合報告書)	2024年度見通し (第1四半期計算書)	2024年度見通し (半期報告書)	改定後の 2024年度見通し (第3四半期計算書)	2024年度実績
クラウド収益 (非IFRS、為替変動を考慮しない場合)	140.6億ユーロ	170億ユーロ から 173億ユーロ	170億ユーロ から 173億ユーロ	170億ユーロ から 173億ユーロ	170億ユーロ から 173億ユーロ	172.1億ユーロ
クラウドおよびソフトウェア 収益 (非IFRS、為替変動を考慮しない場合)	276.4億ユーロ	290億ユーロ から 295億ユーロ	290億ユーロ から 295億ユーロ	290億ユーロ から 295億ユーロ	295億ユーロ から 298億ユーロ	299.6億ユーロ
営業利益 (非IFRS、為替変動を考慮しない場合)	67.8億ユーロ	76億ユーロ から 79億ユーロ	76億ユーロ から 79億ユーロ	76億ユーロ から 79億ユーロ	78億ユーロ から 80億ユーロ	82.3億ユーロ
フリー・キャッシュ・フロー	50.9億ユーロ	約35億ユーロ	約35億ユーロ	約35億ユーロ	35億ユーロ から 40億ユーロ	41.1億ユーロ
実効税率(非IFRS)	30.3%	約32.0%	約32.0%	約32.0%	約32.0%	32.3%

国際的な混乱ならびに人工知能およびデータウェアハウスの高まる需要を特徴とする、現在の世界経済環境において、当社のクラウド・ソリューションおよびサービスに対する需要は、当社の改定後の予測を満たすか、上回るものであり、当社が期待する好調な業績がクラウド収益の継続的な成長を推進することを示している。

当社のカレント・クラウド・バックログ（当社が今後12ヶ月で計上する見込みの、契約に基づくクラウド収益）は、実際の為替に基づく場合で180.8億ユーロ（為替変動を考慮しない場合で176.9億ユーロ、2023年度：140.4億ユーロ）に達した。これは、32%（為替変動を考慮しない場合で29%、2023年度：27%）の増加であった。

2024年12月31日、当社のクラウド・バックログ合計は、43%増の632.9億ユーロ（為替変動を考慮しない場合で40%増の620.8億ユーロ）であった。2024年度第4四半期の当社のクラウド受注の約50%には、SAP Business AIが含まれていた。

その結果、2024年度のクラウド収益は、為替変動を考慮しない場合で2023年度の140.6億ユーロから172.1億ユーロに増加し、指針としていた170億ユーロから173億ユーロの範囲と一致していた。これは、為替変動を考慮しない場合で26%の増加であった。

クラウドおよびソフトウェア収益は、為替変動を考慮しない場合で11%増の299.6億ユーロとなり（2023年度：為替変動を考慮しない場合で276.4億ユーロ）、したがって295億ユーロから298億ユーロという改定後の2024年度の見通しを上回った。

2024年度の総収益は、為替変動を考慮しない場合で10%増の343.1億ユーロとなった（2023年度：為替変動を考慮しない場合で320.3億ユーロ）。

2024年度の営業費用（非IFRS）は、為替変動を考慮しない場合で6%増の260.8億ユーロとなった（2023年度：為替変動を考慮しない場合で252.5億ユーロ）。

当社の2024年度の費用基盤は、当社の急成長するクラウド事業への移行および株式報酬費用による影響を受けた。株式報酬の支払に関する詳細は、連結財務諸表に対する注記(B.3)を参照のこと。

2024年度のクラウド売上総利益率（非IFRS）は、為替変動を考慮しない場合について前年同期比で1.4パーセント・ポイント増加し、73.3%となった。当社のクラウド売上総利益率は、関連コストと比較してクラウド収益のより堅調な増加および2023年半ばにおける次世代クラウド提供イニシアチブ（より強靱で拡張性のあるクラウド・インフラストラクチャーを実現するための、当社のクラウド提供の現代化）の完了による恩恵を受けた。

主に研究開発およびクラウドの領域における正規職員相当従業員またはFTEは、1,519名の増員（そのうち607名が本業）となった。

2024年度の実効税率は、26%増を反映して、為替変動を考慮しない場合で82.3億ユーロ（2023年度：為替変動を考慮しない場合で67.8億ユーロ）となった。IFRSおよび非IFRS営業利益ならびに営業利益率は、当社のソフトウェア・ライセンスおよびサポート事業の堅調な業績、ならびに2024年度トランスフォーメーション・プログラムの統制のとれた実施の恩恵を受けた。

その結果、非IFRS営業利益は目標範囲（為替変動を考慮しない場合で78億ユーロから80億ユーロ）を上回った。

当社は実効税率32.3%（非IFRS）を達成し、これは、約32%（非IFRS）の見通しと一致している。

営業成績（IFRS）

この営業成績（IFRS）の項は、IFRS指標による成績に限って議論する。そのため、IFRSの数値について特にその旨を表記していない。

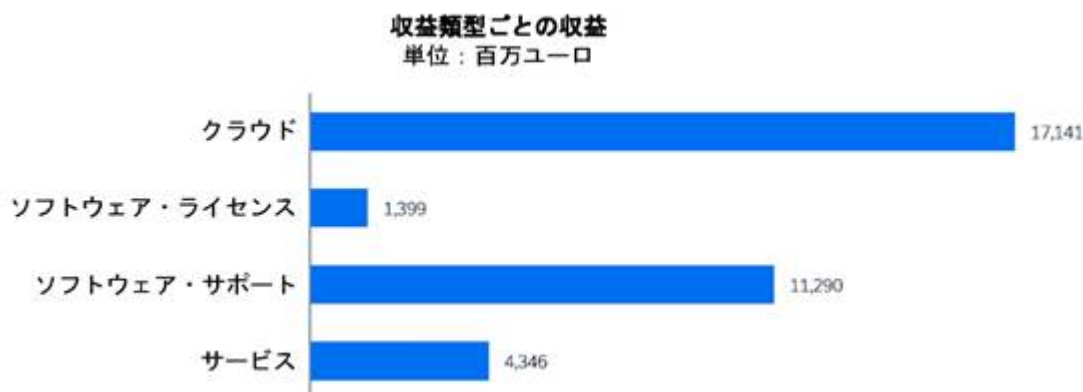
当社の事業地域は、ヨーロッパ、中東およびアフリカ（EMEA）地域、南北アメリカ地域、ならびにアジア太平洋日本（APJ）地域の3つに分けられる。当社は、顧客の所在地に基づいて、収益額を各地域に配分する。地理的地域ごとの収益に関する詳細は、連結財務諸表に対する注記(A.1)を参照のこと。



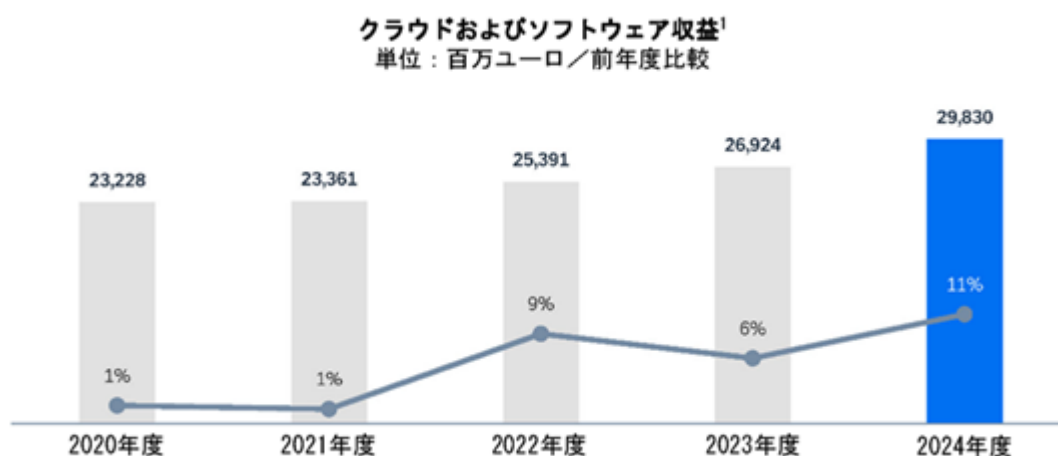
¹ 2021年度から2024年度までの数値は、Qualtricsの売却後の継続事業を反映している。

2024年度の総収益は34,176百万ユーロであり、2023年度の31,207百万ユーロから10%（2,968百万ユーロ）上昇した。この増加は主に当社のクラウド事業によって得られた収益によるものであった。クラウド収益の成長は、複数の当社ソリューションを使用している顧客数の増加によるところが大きく、2021年以降、4つ以上の当社ソリューションを使用している顧客数は倍増し、現在では顧客ベースの20%以上を占めている。

クラウドおよびソフトウェア収益は2024年度の総収益の87%を占めている（2023年度：86%）。2024年度のサービス収益は、2023年度の4,283百万ユーロから1%増加し4,346百万ユーロとなり、これは総収益の13%であった（2023年度：14%）。

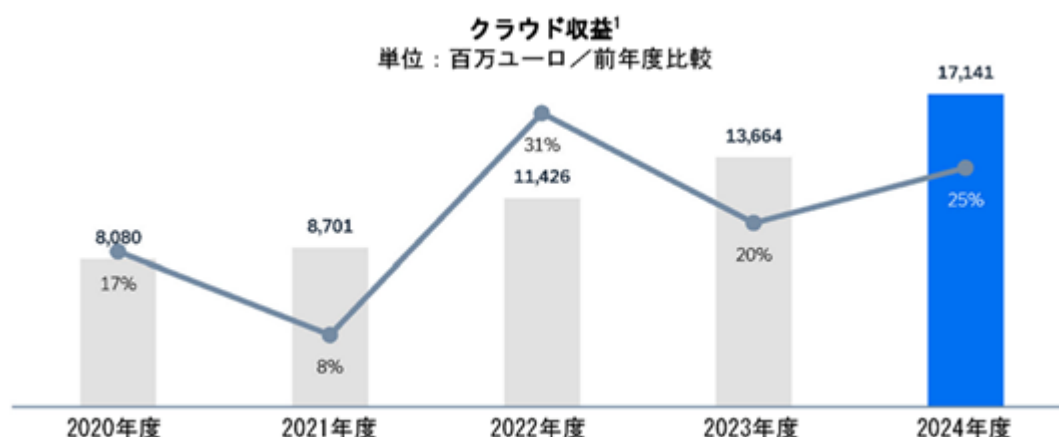


当社の収益類型に関する詳細な説明については、連結財務諸表に対する注記(A.1)を参照のこと。
 地域の実績に関する詳細は、「地域ごとの収益」の項を参照のこと。



¹ 2021年度から2024年度までの数値は、Qualtricsの売却後の継続事業を反映している。

2024年度のクラウドおよびソフトウェア収益は、2023年度の26,924百万ユーロから29,830百万ユーロとなり、11%の増加を示した。



¹ 2021年度から2024年度までの数値は、Qualtricsの売却後の継続事業を反映している。

2024年度のクラウド収益は、2023年度に33%（3,540百万ユーロ）増加し14,166百万ユーロ（2023年度：10,626百万ユーロ）となったCloud ERP Suiteの収益に牽引され、2023年度の13,664百万ユーロから25%（3,477百万ユーロ）増加し、17,141百万ユーロとなった。Cloud ERP Suiteはクラウド収益全体の83%を占めた（2023年度：78%）。Cloud ERP Suiteの収益の成長は、当社顧客のクラウドへの以降が加速したことから恩恵を受けた。2024年

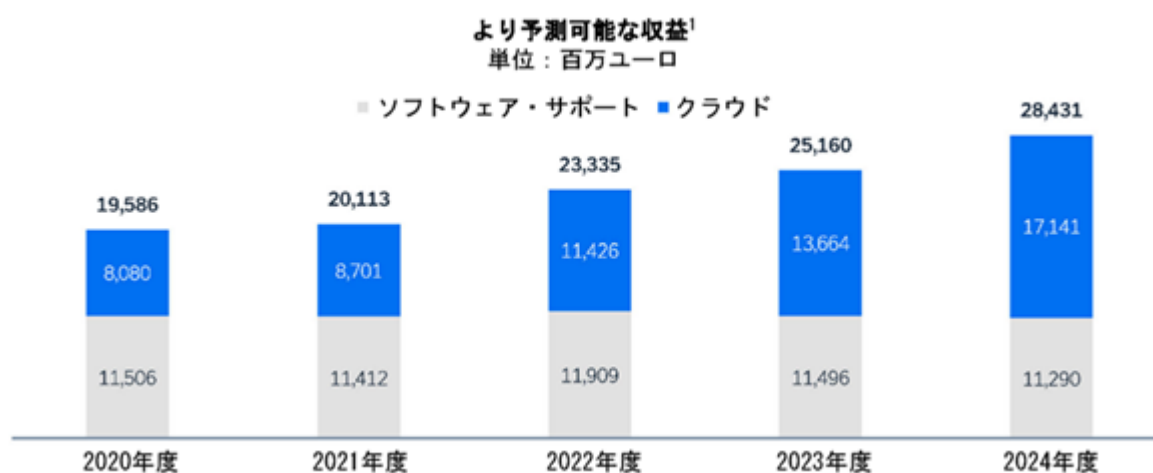
度のExtension Suiteのクラウド収益は、2023年度の2,290百万ユーロから2,435百万ユーロとなり、6%の増加を示した。2024年には、IaaSクラウド収益は、208百万ユーロ（28%）減少し、540百万ユーロ（2023年度：748百万ユーロ）となった。

2024年度のカレント・クラウド・バックログは、4,333百万ユーロ（32%）増の18,078百万ユーロとなった（2023年度：13,745百万ユーロ）。当社の2024年度のカレント・クラウド・バックログ総額は、2023年度の442.5億ユーロから43%増加し、632.9億ユーロとなった。

当社の2024年度のソフトウェア・ライセンス収益は、2023年度の1,764百万ユーロから365百万ユーロ減少し、1,399百万ユーロとなった。この継続的な減少は、クラウドトランスフォーメーションと一致している。

当社のソフトウェアに対する需要により、当社はソフトウェア・サポートに対する安定したメンテナンス顧客基盤を維持することができた。その結果、2024年度のソフトウェア・サポート収益は11,290百万ユーロ（2023年度：11,496百万ユーロ）となった。このわずかな減少は、当社顧客のクラウドへの移行が加速したことに起因している。SAP Enterprise Supportが、当社のソフトウェア・サポート収益に最も貢献した。

2024年度のソフトウェア・ライセンスおよびソフトウェア・サポート収益は、2023年度の13,261百万ユーロから4%（572百万ユーロ）減の12,689百万ユーロとなった。



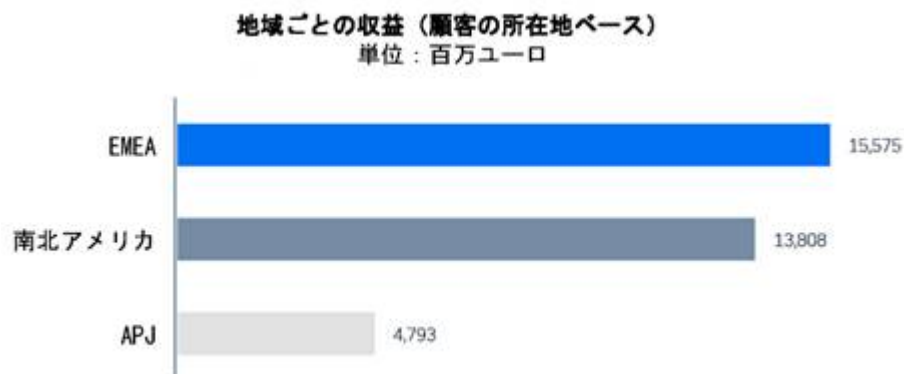
¹ 2021年度から2024年度までの数値は、Qualtricsの売却後の継続事業を反映している。

当社は、より予測可能な収益を、当社のクラウド収益とソフトウェア・サポート収益の合計と定義する。当社の2024年度におけるより予測可能な収益は2023年度の25,160百万ユーロから13%増の28,431百万ユーロとなった。この増加は主に当社のクラウド事業によって得られた収益によるものであった。2024年度において、より予測可能な収益は総収益の83%を占め（2023年度：81%）、過年度からの上昇傾向が続いた。

2024年度のサービス収益は4,346百万ユーロであり、2023年度の4,283百万ユーロからわずかに1%（63百万ユーロ）増加した。かかる増加は、2023年度の3,874百万ユーロから3%（99百万ユーロ）増加し、3,973百万ユーロとなったコンサルティング収益およびプレミアム・サポート収益に牽引されたものである。2024年度のコンサルティングおよびプレミアム・サポート収益は、サービス収益合計の91%を占めており（2023年度：90%）、また、総収益の12%を占めている（2023年度：12%）。

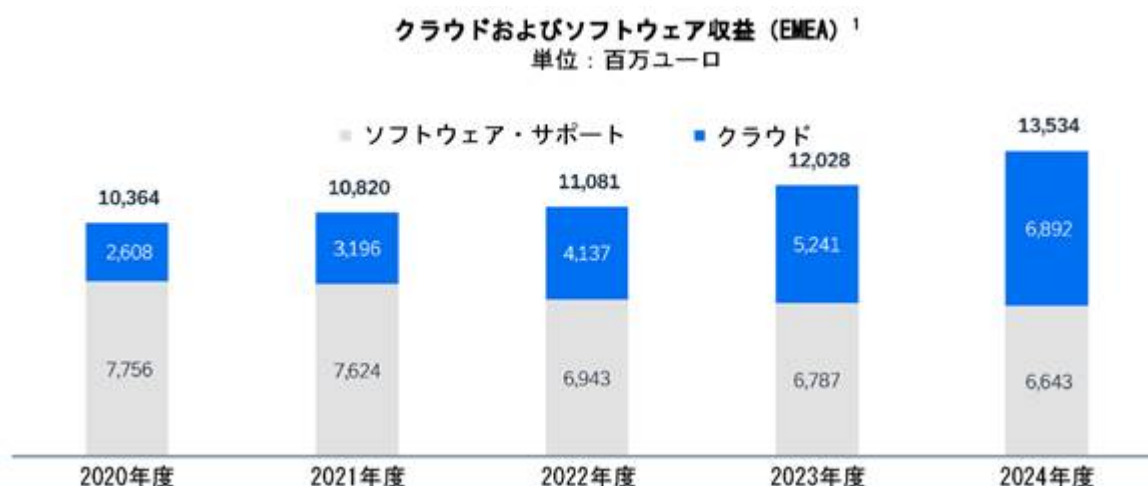
2024年度のその他のサービス収益は9%（36百万ユーロ）減少し373百万ユーロであった（2023年度：409百万ユーロ）。

地域ごとの収益



EMEA地域

2024年度、EMEA地域からの収益は15,575百万ユーロであり（2023年度：14,004百万ユーロ）、総収益の46%を占めている（2023年度：45%）。ドイツにおける収益は9%増の5,359百万ユーロとなった（2023年度：4,921百万ユーロ）。ドイツはEMEA地域の総収益の34%を占めている（2023年度：35%）。その他のEMEA地域の収益は主としてフランス、イタリア、オランダ、スイスおよび英国から得られている。



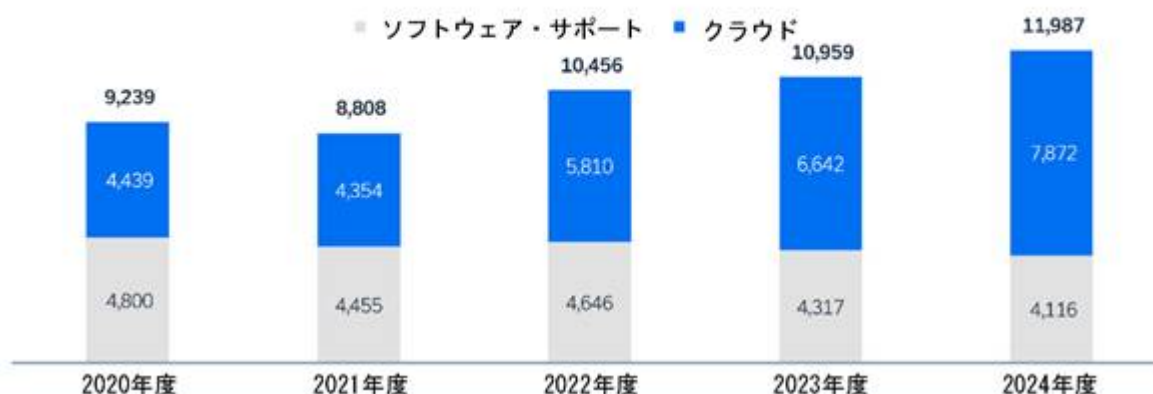
¹ 2021年度から2024年度までの数値は、Qualtricsの売却後の継続事業を反映している。

EMEA地域のクラウドおよびソフトウェア収益は合計で13,534百万ユーロとなった（2023年度：12,028百万ユーロ）。これは当該地域における総収益の87%を占めている（2023年度：86%）。2024年度のEMEA地域のクラウド収益は32%増の6,892百万ユーロとなった（2023年度：5,241百万ユーロ）。2024年度のソフトウェア・ライセンスおよびソフトウェア・サポート収益は2%減の6,643百万ユーロとなった（2023年度：6,787百万ユーロ）。

南北アメリカ地域

2024年度の当社の総収益に占める南北アメリカ地域の収益の割合は40%である（2023年度：41%）。南北アメリカ地域の総収益は8%増の13,808百万ユーロとなった（2023年度：12,762百万ユーロ）。米国における収益は11,056百万ユーロに増加した（2023年度：10,204百万ユーロ）。南北アメリカ地域で得られた総収益に占める米国の割合は80%である（2023年度：80%）。南北アメリカ地域のその他の国における収益は、8%増の2,752百万ユーロとなった。南北アメリカ地域のその他の収益は、主としてブラジルカナダ、およびメキシコから得られている。

クラウドおよびソフトウェア収益（南北アメリカ）¹
 単位：百万ユーロ



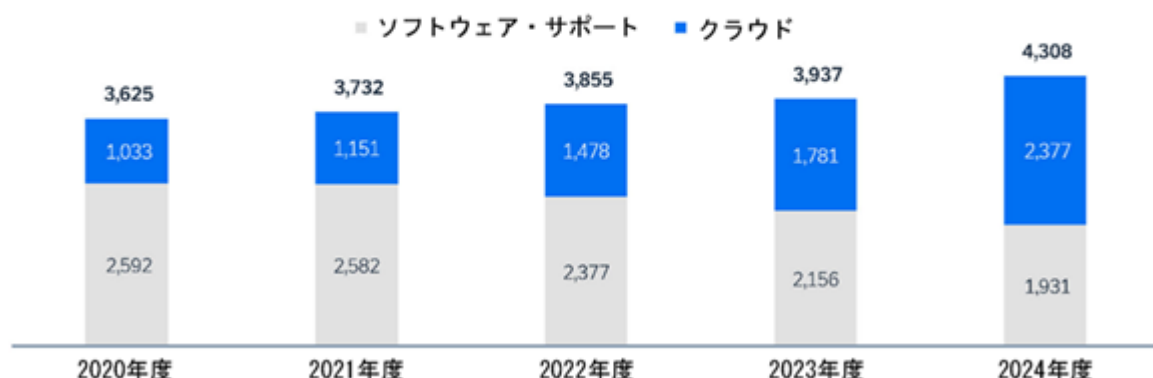
¹ 2021年度から2024年度までの数値は、Qualtricsの売却後の継続事業を反映している。

南北アメリカ地域におけるクラウドおよびソフトウェア収益は合計で11,987百万ユーロとなった（2023年度：10,959百万ユーロ）。これは当該地域における総収益の87%を占めている（2023年度：86%）。2024年度の南北アメリカ地域におけるクラウド収益は19%増の7,872百万ユーロとなった（2023年度：6,642百万ユーロ）。米国の、南北アメリカ地域におけるクラウド収益に占める割合は80%である。2024年度の南北アメリカ地域におけるソフトウェア・ライセンスおよびソフトウェア・サポート収益は4,116百万ユーロであった（2023年度：4,317百万ユーロ）。

APJ地域

2024年度の当社の総収益に占めるAPJ地域の収益の割合は14%であった（2023年度：14%）。APJ地域における総収益は、8%増の4,793百万ユーロとなった（2023年度：4,441百万ユーロ）。日本における収益合計は、1,388百万ユーロに増加した（2023年度：1,243百万ユーロ）。日本における収益はAPJ地域における収益全体の29%を占めている（2023年度：28%）。APJ地域のその他の国における収益は6%増加した。APJ地域のその他の国における収益は主としてオーストラリア、中国およびインドから得られている。

クラウドおよびソフトウェア収益（APJ）¹
 単位：百万ユーロ



¹ 2021年度から2024年度までの数値は、Qualtricsの売却後の継続事業を反映している。

APJ地域におけるクラウドおよびソフトウェア収益は合計で4,308百万ユーロとなった（2023年度：3,937百万ユーロ）。これは当該地域における総収益の90%を占めている（2023年度：89%）。2024年度のAPJ地域におけるクラウド収益は33%増の2,377百万ユーロとなった（2023年度：1,781百万ユーロ）。2024年度のソフトウェア・ライセンスおよびソフトウェア・サポート収益は2023年度の2,156百万ユーロから1,931百万ユーロに減少した。

営業利益および営業利益率

営業利益は4,665百万ユーロに減少し、営業利益率は4.9パーセント・ポイント減の13.6%となった。営業利益は、ソフトウェア・ライセンス収入と、総営業費用の増加による貢献の減少により影響を受けた。

2024年度には、当社は主要な戦略的成長分野、特にビジネスAIへの注力を強化した。この目的のために、2024年1月に発表されたとおり、当社は当社全体のリストラクチャリングプログラムを実施しており、これは2025年初頭に完了する予定である。2024年度において、当社は3,144百万ユーロ（2023年度：215百万ユーロ）のリストラクチャリング費用を計上した。2024年度のトランスフォーメーション・プログラムに関する詳細は、連結財務諸表に対する注記(B.6)を参照のこと。

株式報酬費用は、2024年度に当社株価が95ユーロを超えたこと（2023年度：40ユーロ超の増加）および2024年度の当社の成功に対する従業員の貢献を評価して、当社がOwn SAPプランへの拠出金を一時的に増加させたこと（2024年10月から12月までの間に40%から100%）を主因として、2,385百万ユーロに上昇した（2023年度：2,220百万ユーロ）。2024年度の株式報酬の支払に関する詳細は、連結財務諸表に対する注記(B.3)を参照のこと。

さらに、営業利益は、現在および将来の成長機会を獲得するための販売・マーケティング・イニシアチブに関する費用による影響も受けた。



¹ 2021年度から2024年度までの数値は、Qualtricsの売却後の継続事業を反映している。



¹ 2021年度から2024年度までの数値は、Qualtricsの売却後の継続事業を反映している。

当社収益費用の各要素の変化は以下のとおりである。

クラウドおよびソフトウェア費用

クラウドおよびソフトウェア費用は、主にクラウド・ソリューションの展開・運用費用、顧客特有のビジネス要件に対応したカスタム・ソリューションの開発費用および顧客サポート費用により構成されている。

クラウドおよびソフトウェア費用は、次世代クラウド提供プログラムキャンペーンへの前年の投資の恩恵を受けた。このキャンペーンは、より強靱で拡張性のあるクラウド・インフラストラクチャーを実現する当社のクラウド提供の現代化を伴い、2023年中旬に終了した。

2024年度のクラウドおよびソフトウェア費用は12%増の5,922百万ユーロとなり（2023年度：5,267百万ユーロ）、2024年度の当社のクラウド利益率は、拡張可能なクラウド・インフラストラクチャーおよび業務効率化による緩やかなクラウド費用の増加を伴う堅調な収益増に基づき、2023年度の71.6%から1.2パーセント・ポイント増加し72.8%となった。ソフトウェア・ライセンスおよびソフトウェア・サポート利益率は90.1%で、前年度の水準を0.5パーセント・ポイント上回った（2023年度：89.6%）。主にソフトウェア・ライセンス収益の21%の減少によって、ソフトウェア・ライセンスおよびソフトウェア・サポート収益は4%減少し、12,689百万ユーロとなった（2023年度：13,261百万ユーロ）。これに伴ってソフトウェア・ライセンスおよびソフトウェア・サポート費用は前年同期比で9%減少し、1,262百万ユーロとなった（2023年度：1,383百万ユーロ）。

サービス費用

サービス費用は、主にコンサルティング、プレミアム・サービス、およびトレーニング・コースに係る費用、ならびにコンサルティングおよびトレーニング資源の購入に係る費用により構成されている。サービス費用は3%減の3,321百万ユーロとなった（2023年度：3,407百万ユーロ）。当社のサービスの売上総利益率（サービス収益に対するサービス利益の比率（パーセント表示））は、3.1パーセント・ポイント増の23.6%となった（2023年度：20.5%）。当社のサービス事業は、従来のソフトウェアのライセンス供与およびコンサルティング収益からクラウド・ソリューションのサブスクリプション収益へ移行しているため、当社はクラウド商品・サービスを支えるべく引き続きサービス提供のリソースを調整している。

研究開発

当社の研究開発（R&D）費用は、主に研究開発要員の人件費、研究開発活動を支援するために当社が抱える独立請負業者に対する費用、研究開発活動に使用されるデータセンターインフラに対する費用、ならびに研究開発活動のために当社が使用するコンピュータ・ハードウェアおよびソフトウェアの償却費により構成されている。

2024年度のR&D費用は、2023年度の6,324百万ユーロから3%増加し、6,514百万ユーロとなった。かかる増加は、主に、株式報酬費用の増加により人件費が増加したことに起因するものであった。2024年度の総収益に占めるR&D費用の比率は19.1%に減少した（2023年度：20.3%）。詳細は、「第3 6 研究開発活動」を参照のこと。

販売・マーケティング費用

販売・マーケティング費用は、主に人件費、直接販売費用および当社の製品・サービスのマーケティング費用により構成されている。

2024年度の販売・マーケティング費用は2023年度の8,828百万ユーロから3%増加し、9,090百万ユーロとなった。この増加は主に、現在および将来の成長機会を獲得するための複数のマーケティング・イニシアチブによるものである。また、COVID関連の世界的な移動制限の緩和が加速したことで、営業チームの出張費用が増加した。

2024年度の総収益に占める販売・マーケティング費用の比率（パーセント表示）は1.7パーセント・ポイント減少し26.6%であった（2023年度：28.3%）。

一般管理費

当社の一般管理費は、主に経理および事務部門、人事部門ならびにコーポレート部門の人件費により構成されている。

2024年度の一般管理費は、2023年度の1,364百万ユーロから5%増加し、1,435百万ユーロとなった。この増加は主に、大部分が株式報酬費用の増加に伴う2024年度の人件費の増加に起因する。総収益に占める一般管理費の比率は前年度から0.2パーセント・ポイント減の4.2%となった（2023年度：4.4%）。

セグメント情報

2024年度末において当社は、1つの運営セグメントを有していた。2025年1月、当社はいくつかの組織変更を発表した。これらの結果として、当社は現在、トーマス・ザウアーエッスィヒ（Thomas Saueressig）が率いるカスタマー・サービス&デリバリー（CS&D）委員会内のサービス機能を、独立した別の運営セグメントとして区分することを検討している。

当社のセグメント報告に関する詳細は、連結財務諸表に対する注記(C.1)および注記(C.2)を参照のこと。当社の営業成績に関する詳細については、「営業成績（IFRS）」の項を参照のこと。

純財務収益

純財務収益は398百万ユーロに改善した（2022年度：マイナス456百万ユーロ）。当社の財務収益は1,429百万ユーロであり（2023年度：857百万ユーロ）、財務費用は1,031百万ユーロとなった（2023年度：1,313百万ユーロ）。

財務収益は主に、投資に係る受取利息631百万ユーロ（2023年度：486百万ユーロ）、Sapphire Venturesによる投資を中心としたIFRS第9号に関連する評価替えおよび株式売却益合計779百万ユーロ（2023年度：380百万ユーロ）によって構成されている。

財務費用は、主として金融債務に係る支払利息およびデリバティブ商品による支払利息545百万ユーロ（2023年度：639百万ユーロ）、IFRS第9号に関連する評価替えまたはSapphire Venturesによる投資の売却に係る損失合計316百万ユーロ（2023年度：525百万ユーロ）から構成されている。資金調達手段に関する詳細は、連結財務諸表に対する注記(D.1)および注記(E.3)を参照のこと。

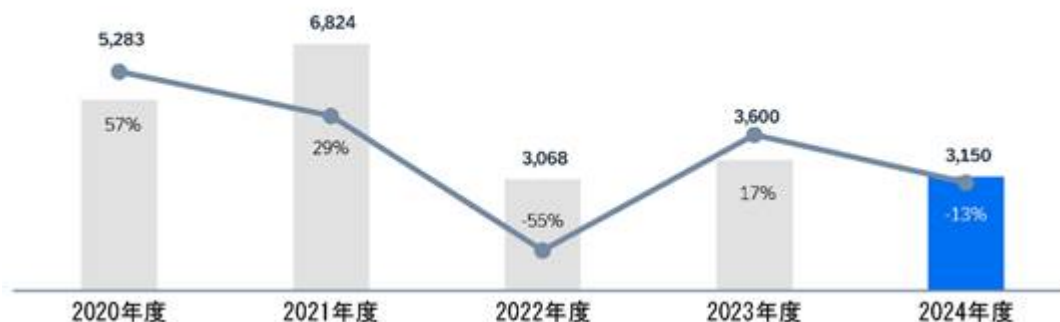
法人所得税

2024年度の実効税率は33.9%であった（2023年度：32.6%）。前年度同期比での増加は、主に、事業再編に起因する2024年の税務上の損失により、ドイツにおいて源泉課税を一時的に相殺できなかったことによるものであった。この影響は、非課税所得の変動により一部補填された。法人所得税に関する詳細は、連結財務諸表に対する注記(C.5)を参照のこと。

税引後利益および1株当たり利益

2024年度の税引後利益は3,150百万ユーロに減少した（2023年度：3,600百万ユーロ）。

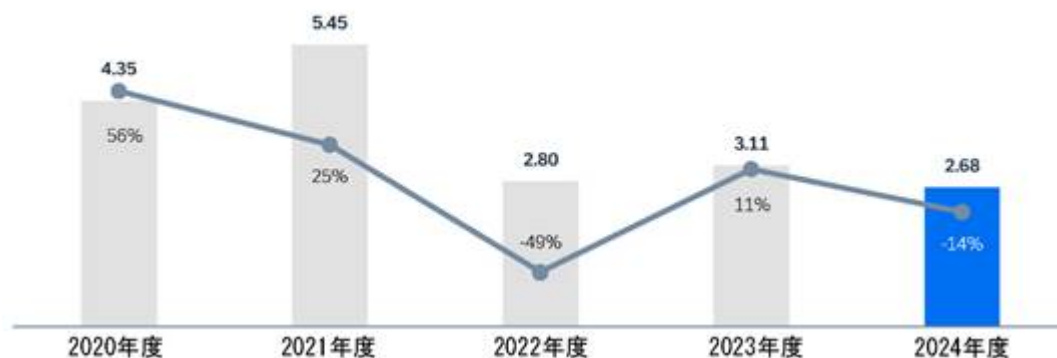
税引後利益¹
 単位：百万ユーロ／前年度比較



¹ 2021年度から2024年度までの数値は、Qualtricsの売却後の継続事業を反映している。

基本的1株当たり利益は2.68ユーロに減少した（2023年度：3.11ユーロ）。2024年度の発行済株式総数は、1,166百万株に減少した（2023年度：1,167百万株）。

1株当たり利益
 単位：ユーロ／前年度比較



配当

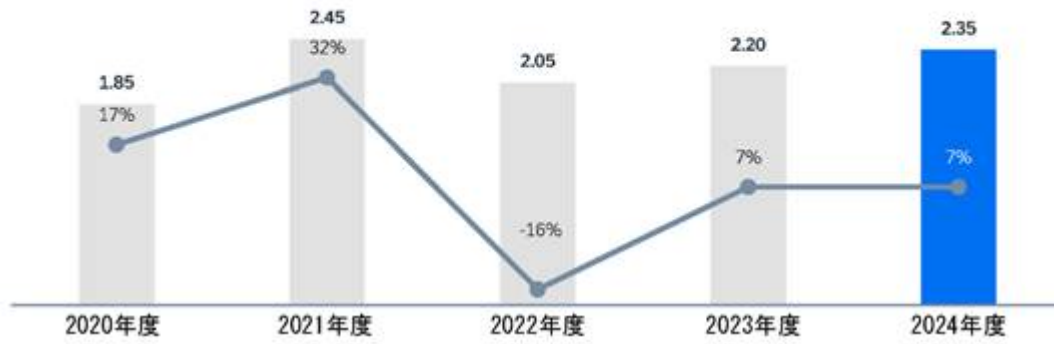
当社は、2024年度に当社が生み出した利益を株主が適切に享受すべきであると考え、2024年6月5日、当社は、当社の配当方針を改定した。新たな方針は、SAPグループの継続事業からの非IFRS税引後利益の少なくとも40%の配当（従来：グループのIFRS税引後利益の少なくとも40%）を支払うことである。

SAP SEの取締役会および監査役会は、2024年度の配当金総額を、1株当たり2.35ユーロ（2023年度：2.20ユーロ）とすることを2025年5月の年次株主総会において提案した。この提案に基づき、全体的な配当性向（継続事業からの非IFRS税引後利益に対する配当総額の比率を意味する。）は52%となった（2023年度：59%）。提案された配当は、2024年の配当金総額に対して7%の増加を示している。

株主が上記提案を承認したことにより、また、2025年5月13日の年次株主総会開催時点における自己株式数に基づき、配当として分配された総額は2,743百万ユーロとなった。2024年度、当社は配当金として2,565百万ユーロを分配した。

当社の税引後利益の推移に関する詳細は、「純財務収益」、「法人所得税」および「税引後利益および1株当たり利益」の項を参照のこと。

1 株当たり配当
単位：ユーロ／前年度比較



[次へ](#)

財務（IFRS）

概要

世界的財務管理

当社は、流動資産の管理ならびに金利および為替エクスポージャーの監視のため、世界的かつ集中的な財務管理を行っている。当社の財務管理の主たる目的は、グループの流動性を常にその金融債務に見合う適切な水準に維持することにある。グループの方針に沿ってグループ全体の流動資産を統合し、監視し、投資することを可能とするため、SAPグループの企業の多くは、自社の流動性をグループの集中的な管理に委ねている。高水準の流動性資産は、当社の柔軟性、安定性および独立性の維持を助けるものである。加えて、現在、必要があれば、追加的な流動性のための種々の信用供与枠利用も可能となっている。上記信用枠の詳細については、「信用枠」の項を参照のこと。

当社は、信用、流動性、金利、株価および為替レートに係る各リスクを全グループベースで管理している。当社は、投機目的（すなわち当社が対応する潜在取引を有しないデリバティブ取引を行うこと）でなく、上記目的のみのために厳選されたデリバティブを利用している。デリバティブの利用に関する取決めならびに財務リスクに関するその他の取決めおよび手続については、全世界においてグループ内の全企業に適用される当社の財務指針として文書化されている。各財務リスク管理および当社のリスクエクスポージャーのより詳細な情報については、連結財務諸表に対する注記(F.1)および注記(F.2)を参照のこと。

資本構成管理

当社の資本構成管理は、投資家、債権者、および顧客の信用のために強固な財務内容を維持し、当社事業の成長を支えることを主たる目的としている。当社は、資本市場を通じて合理的な条件で必要資金を調達可能にする資本構成を維持しつつ、高度な独立性および財務柔軟性を確保することを目指している。資本構成およびその分析に関する詳細は、「資産（IFRS）」の項および連結財務諸表に対する注記(E.1)を参照のこと。

SAP SEの長期信用格付は、S&P Global Ratingsが「A+」（「安定的な見通し」）であった。Moody'sは、2024年3月20日付で、当社の長期信用格付を「A1」（「安定的な見通し」）に引き上げた。

2023年5月16日、当社は、2025年12月31日までの期間に、総額50億ユーロを上限として自己株式を取得する新たな計画を公表した。2024年12月31日現在、当社は188.19ユーロの平均価格で10,865,684株を取得しており、当該計画における2024年度の購入金額は約20億ユーロであった。当該計画の開始以来、当社は162.46ユーロの平均価格で18,429,480株を取得しており、その結果、約30億ユーロの購入金額となった。

流動性管理

当社の現金、現金同等物および短期投資の主な源は、当社の事業の営業により生み出された資金である。過去数年間に於いて、当社の現金の主な用途は、当社の事業および当社の成長の結果必要となった資本的支出の支援、金融債務の迅速な返済、事業買収、当社株式に係る配当の支払、ならびに公開市場における当社株式の買入れであった。2024年12月31日現在、当社の現金、現金同等物および短期投資は、主にユーロおよび米ドルにより保有されていた。通常、投資に際して当社は、BBB以上の格付の発行体またはファンドの金融資産のみに投資しており、また取引先を分散し、短期投資を中心とし、かつ標準的な投資商品を用いることにより幅広く分散されたポートフォリオを特徴とする、慎重な投資政策をとっている。2024年度におけるBBBを下回る信用格付の発行体の金融資産に対する当社の投資は重要なものではない。

当社は、当社の流動資産が未使用の信用枠と相まって、2025年度の事業上および財務上の需要を十分に満たすものであり、予想される営業キャッシュ・フローと併せて、債務の返済、現在予定されている必要な資本的支出、および当社株主への資本還元を短期・中期的に支えるものと考えている。また、必要な追加資金すべてをフリー・

キャッシュ・フローから調達できない場合、柔軟性の維持および／または返済リスクの限定のため、当社は資金調達取引を締結する可能性がある。

したがって、当社は引き続き資本市場において利用可能な資金調達手段の選択肢、資金調達の可能性に関する動向、およびこれら資金調達手段にかかる費用のモニタリングを行う。強固なフリー・キャッシュ・フローにより、近年当社は短期間で追加債務を返済することができた。金融債務に関する詳細は、「キャッシュ・フローおよび流動性」の項を参照のこと。

信用枠

当社は、必要があれば、各種の信用枠を通じて追加の流動性の源泉を利用することができる。

高い財務柔軟性を維持するため、SAP SEは2023年3月8日に、初期契約期間の5年間に2つの1年間延長オプションが付いた、30億ユーロのシンジケート回転信用枠を締結した。2024年に、この信用枠の初期契約期間は2029年3月までさらに1年間延長された。将来可能な信用枠の利用は、いかなる財務制限条項にも服さない。現在までのところ、当社はこの信用枠を使用しておらず、また、現時点においてその予定もない。

2024年12月31日現在、SAP SEは、上記に加えて合計12億ユーロの追加の信用枠が利用可能であり、短期金融市場貸付を通じてそのうち10億ユーロを利用した。一部のその他のSAPグループの企業は、市場の実勢金利での資金借入を可能とする信用枠を利用可能としている。

金融負債

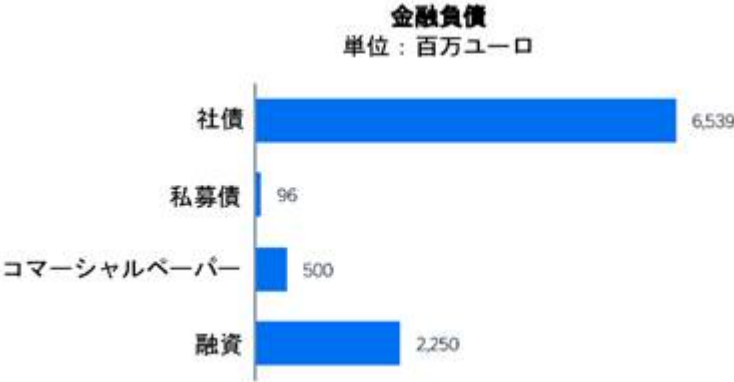
「金融負債」とは融資、コマーシャルペーパー、私募債および社債の額面金額と定義される。



2024年12月31日現在の金融負債の額面金額には、ユーロ建て（9,385百万ユーロ）および米ドル建て（96百万ユーロ）の金額が含まれる。2024年12月31日、金融債務の約62%は変動金利で保有され、その一部は金利スワップを使用し固定金利から変動金利にスワップされたものである。

予定される返済に関する詳細は、「財務目標および展望」の項に記載する流動性目標および財政目標を参照のこと。

手段別の金融負債



金融負債に関する詳細は、連結財務諸表に対する注記(E.3)を参照のこと。

キャッシュ・フローおよび流動性

見通しに対する2024年度の実際のキャッシュ・フローおよび流動性成績

当社は、2024年度にかかる改定後の見通しを達成または上回った。

単位：十億ユーロ	2023年度成績	2024年度見通し ¹	2024年度成績
フリー・キャッシュ・フロー	5.09	3.5から4.0	4.11

1 2024年度の見通しは2024年1月に公表され、2024年10月に改定された。2024年度の見通しにおける上記の数値は、2024年10月の改定後の見通しを反映している。

グループ流動性および純流動性／純負債

単位：百万ユーロ	2024年度	2023年度	変動
現金および現金同等物	9,609	8,124	1,485
短期定期預金および債券	1,471	3,151	-1,680
グループ流動性	11,080	11,275	-195
短期金融負債	-3,639	-1,143	-2,496
長期金融負債	-5,746	-6,612	866
金融負債	-9,385	-7,755	-1,631
純流動性(+)／純負債(-)	1,695	3,521	-1,825
リース負債	-1,715	-1,621	-93
リース負債を含めた純流動性(+)／純負債(-)	-19	1,899	-1,919

グループ流動性は、現金および現金同等物（銀行預金、マネーマーケットファンド、および当初の満期が3ヶ月以内である定期預金等）および短期投資（その他の短期金融資産に含まれる定期預金および債務証券のうち、当初の満期が3ヶ月超であり満期までの残余期間が1年末満の投資等）から構成されている。2024年12月31日現在のグループ流動性は、主にユーロ建てと米ドル建てで構成された。

グループ流動性が2023年度比で低下した原因は、主として、リストラクチャリングプログラム費用の支払および自己株式取得プログラムの返済によるものであり、これは純借入金の増加により相殺された。

純流動性／純負債は、グループ流動性から金融負債を除いたものである。当社の流動性に関する詳細は、連結財務諸表に対する注記(E.3)を参照のこと。

当社の損益報告書における現金、現金同等物、短期投資および当社の金融負債の影響に関する追加情報は、「営業成績（IFRS）」の項に記載する純財務収益の分析を参照のこと。

純負債の変化

		2024年度	2023年度 ¹
純流動性(+) / 純負債(-)2023年12月31日 (前年度: 2022年12月31日)	フリー・キャッシュ・フロー	3,521	-2,070
営業活動による純キャッシュ・フロー - 継続事業		5,220	6,210
資本支出	4,113	-797	-785
リース支払		-310	-332
企業結合		-1,114	-1,168
配当金		-2,565	-2,395
自己株式		-2,106	-949
Qualtricsの純売却益		0	5,510
その他		-155	-500
純流動性(+) / 純負債(-)2024年12月31日 (前年度: 2023年12月31日)		1,695	3,521

- 1 2022年12月31日現在の純負債には継続事業および非継続事業が含まれ、2023年12月31日現在の純流動性 / 純負債には継続事業のみが含まれる。

連結キャッシュ・フロー計算書の分析

単位: 百万ユーロ	2024年度	2023年度	変動 (%)
営業活動による純キャッシュ・フロー	5,220	6,210	-16
投資活動による純キャッシュ・フロー	-656	-4,603	-86
財務活動による純キャッシュ・フロー	-3,412	-7,758	-56

2024年度の営業活動からの現金流入額は、990百万ユーロ減の5,220百万ユーロであった（2023年度：6,210百万ユーロ）。これは、特に、リストラクチャリング費用の支払が大幅に増加したこと（2024年度：25億ユーロ、2023年度：2億ユーロ）、株式報酬の増加（2024年度：13億ユーロ、2023年度：11億ユーロ）、および法人所得税の支払が増加し2024年度に23億ユーロとなったこと（2023年度：22億ユーロ）に起因する。2024年度のサプライヤーおよび税務当局への前払金は、3億ユーロ増加した。2024年度の顧客契約から回収した現金は、収益の継続的な成長、回収効率の向上、および12月下旬における期日前の顧客支払額の約2億ユーロに牽引され、増加した。2024年度において、当社は、当社主導の資金調達（2023年度：2億ユーロ）を中止した。

2024年度の投資活動による現金支出の総額は、2023年度の4,603百万ユーロに対し、656百万ユーロであった。当社は、当社の短期定期預金および債券証券を17億ユーロ減少させた（2023年度：25億ユーロの増加）。2023年度は主にLeanIXの買収に関して12億ユーロを支払ったのに対し、2024年度は主にWalkMeの買収のため、11億ユーロ（受取現金控除後）を支払った。無形資産および有形固定資産に係る資本支出は、8億ユーロと横ばいであった（2023年度：8億ユーロ）。現在および予定している資本支出の詳細は、「資産（IFRS）」および「投資目標」の項を参照のこと。

2024年度、フリー・キャッシュ・フローは4,113百万ユーロに減少した（2023年度：5,093百万ユーロ）。フリー・キャッシュ・フロー換算率（税引後利益に対するフリー・キャッシュ・フローの比率）は、131%に減少した（2023年度：141%）。2024年12月以降、当社の予想エクスポージャー・ヘッジ戦略は、各暦年の予想フリー・キャッシュ・フロー（FCF）における外国為替変動による変動率を低減させることを目的としている。さらなる情報は、連結財務諸表に対する注記(A.1)を参照のこと。

2024年度の財務活動による現金支出純額は、2023年度が7,758百万ユーロであったのに対し、3,412百万ユーロとなった。2024年9月、当社はWalkMe買収の資金として、2025年9月までの柔軟な返済条件で12.5億ユーロの短期貸付金を確保した。2024年12月、当社は契約期間1年の二者間信用枠を通じて総額10億ユーロを、また各2.5億ユーロのコマーシャルペーパー・トランシェを通じて5億ユーロを調達した。さらに、当社は当社の自己株式取得プログラムの一環として、2024年度において21億ユーロの自己株式を買戻した。自己株式の買戻し以外には、2024年度に生

じた現金支出は、8.5億ユーロのユーロ債および3.2億米ドルの米国私募債を満期時に返済したことによるものであった。2023年度においては、当社は自己株式取得プログラムの一環として、9.5億ユーロ相当の自己株式を買戻した。2023年度のさらなる現金支出は、16億ユーロのユーロ債、14.5億ユーロの融資、および9.3億ユーロのコマーシャルペーパーを満期時に返済したことによるものであった。

2024年度において、当社は配当金として、前年度の2,395百万ユーロに対し、2,565百万ユーロを分配した。

資産（IFRS）

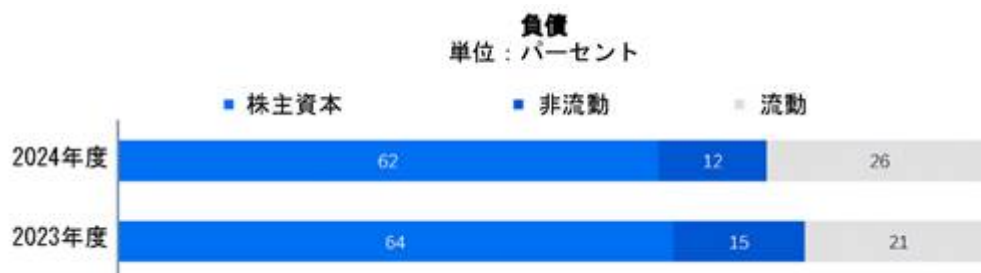
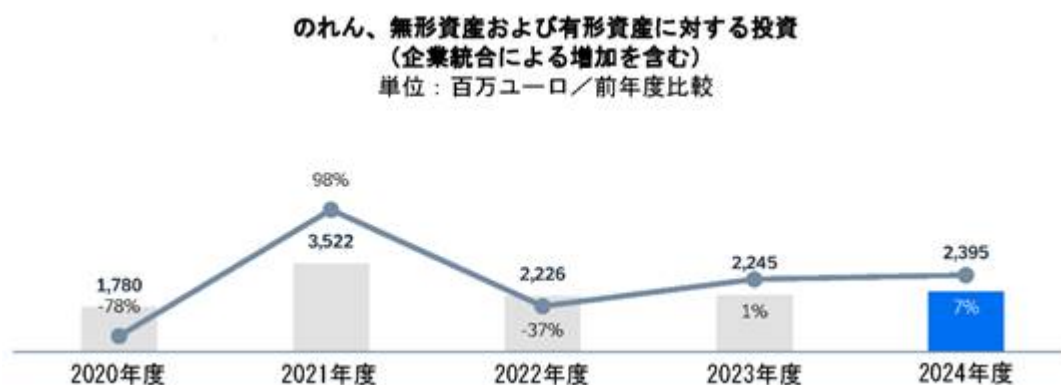
連結財政状態計算書の分析

総資産は前年度比8%増の74,122百万ユーロとなった。



2024年度の流動資産合計は、20,571百万ユーロから4%増加し21,401百万ユーロとなった。この増加は、純借入金の増加により、現金および現金同等物が8,124百万ユーロから9,609百万ユーロに増加したこと、ならびに主に当社のリストラクチャリングプログラムおよび自己株式取得プログラムの支払に牽引され、その他の金融資産が3,344百万ユーロから1,629百万ユーロに減少したことによるものである。

非流動資産合計は10%増の52,721百万ユーロとなった（2023年度：47,760百万ユーロ）。この変化は、WalkMeの買収および通貨調整に関連するのれんの追加により、のれんが29,081百万ユーロから31,147百万ユーロに増加したこと、ならびに持分投資および関連する為替調整の増加により、その他の金融資産が5,543百万ユーロから7,141百万ユーロに増加したことによるものである。



2024年度の流動負債は30%増加し19,079百万ユーロとなった（2023年度：14,641百万ユーロ）。これは、主に流動金融負債における銀行借入の増加ならびに契約負債の増加によるものである。

2024年度の非流動負債合計は、10%減少し9,235百万ユーロとなった（前年度：10,284百万ユーロ）。これは、主に長期金融負債における社債および類似の資金調達の減少に起因する。2024年度の当社の財務活動に関する詳細は、「財務（IFRS）」の項を参照のこと。

株主資本比率（総資産に占める株主資本の比率）は2パーセント・ポイント減少し62%となった（2023年度：64%）。



現在進行中の主要な投資

「第4 1 設備投資等の概要」を参照のこと。

SAP SEの財務実績に関する報告

SAP SEは226社の企業からなるSAPグループの親会社であり、ドイツ連邦共和国ヴァルドルフに本拠地を置く。SAP SEはグループ持株会社であり、グループの、ドイツを拠点とする開発、サービスおよびサポートに関する担当人員の大部分を雇用している。

SAP SEは、SAPソフトウェアの知的財産の大部分を所有しており、子会社に対して、当社のソフトウェア・ソリューションを販売し保守する権利について請求するソフトウェア・ライセンス料を主な収益源としているほか、グループ全体の研究開発費用の大部分を負担している。

2024年1月1日を効力発生日として、2024年6月17日に締結された合併契約に基づき、SAP SEはドイツのミュンヘンに所在するHybris GmbHのすべての資産および負債を承継した。合併は簿価で行われた。

SAP SEの年次財務書類は、ドイツ商法およびドイツ株式会社法における報告基準に準拠して作成されている。SAP SEの年次財務報告書の全文および非適格監査報告書は、公表および記載のために、ドイツの企業登記簿（Unternehmensregister）のオペレーターに提出される。SAP SEからこれらの文書を請求することができる。

SAP SE単体の財務書類に関しては、製品収益および営業利益が最も重要な財務実績指標とされている。

2024年度の見通しに対する実績

	2023年度実績	2024年度の見通し (2023年度統合報告書)	2024年度実績
製品収益	14,055百万ユーロ	微増	15,125百万ユーロ
営業利益	4,396百万ユーロ	微減	-442百万ユーロ

製品収益および営業利益は、当社の2024年度の見通しの範囲内である。

2024年度のSAP SEの事業経過は順調であった。

利益

SAP SEの損益計算書は費用性質法に基づく分類を行っており、記載の単位は百万ユーロである。

SAP SE損益計算書 - ドイツ商法(縮約版)

単位：百万ユーロ	2024年度	2023年度
総収益	21,412	19,018
その他営業利益	1,058	4,996
サービスおよび原材料費用	-13,644	-12,217
人件費	-3,690	-3,386
減価償却費および減損費	-641	-686
その他営業費用	-4,937	-3,329
営業利益	-442	4,396
財務利益	988	897
税引前利益	546	5,292
法人所得税	-180	-504
税引後利益	366	4,788
その他諸税	-17	-23
純利益	349	4,766

2024年度のSAP SEの総収益は13%増の21,412百万ユーロとなった（2023年度：19,018百万ユーロ）。製品収益は8%増の15,125百万ユーロとなった（2023年度：14,055百万ユーロ）。過年度同様、製品収益は主としてSAP SEの子会社から支払われたライセンス料から得られた。

2024年度のサービス収益は9%増の1,165百万ユーロ（2023年度：1,065百万ユーロ）となり、その他収益は31%増の5,122百万ユーロ（2023年度：3,898百万ユーロ）となった。

SAP SEの営業利益は、4,838百万ユーロ減少して-442百万ユーロとなった（2023年度：4,396百万ユーロ）。その他営業利益は3,936百万ユーロ減少して1,058百万ユーロとなった（2023年度：4,996百万ユーロ）。前年度比で減少した要因として、主にSAP America Inc.によるグループ内の自己株式取得に伴う関連会社の処分益としての3,749百万ユーロの前年度利益が挙げられる。

SAP SEのサービスおよび原材料費用は12%増の13,644百万ユーロとなった（2023年度：12,217百万ユーロ）。主にグループ内費用割当において受けたサービスが増加したことにより、提供を受けたサービスは1,610百万ユーロ増の11,787百万ユーロ（2023年度：10,177百万ユーロ）となった。ライセンスおよび委託費用は185百万ユーロ減少し1,822百万ユーロとなった（2023年度：2,006百万ユーロ）。

SAP SEの人件費（主としてSAP SEが雇用するソフトウェア開発者、サービスおよびサポート従業員、ならびに事務スタッフの人件費）は、9%増の3,690百万ユーロとなった（2023年度：3,386百万ユーロ）が、これは主に前年度比での株式報酬費用の増加および従業員数の増加によるものであった。

その他営業費用は、1,608百万ユーロ増の4,937百万ユーロとなった（2023年度：3,329百万ユーロ）。当該増加は主に、1,506百万ユーロ増となったリストラクチャリング費用および253百万ユーロ増となった購入サービスに起因する。当該増加は、96百万ユーロ減となった為替差損および112百万ユーロ減となったその他費用により一部相殺された。

財務利益は前年度比91百万ユーロ増の988百万ユーロとなった（2023年度：897百万ユーロ）。当該増加は主に、228百万ユーロ増となった損益移転契約からの利益、30百万ユーロ増となった投資からの収入および15百万ユーロ

減となった金融資産の評価損に起因する。当該増加は、純利息収入が159百万ユーロ減少し、その他の有価証券および貸付金からの収入が21百万ユーロ減少したことにより一部相殺された。

SAP SEの税引前利益は4,747百万ユーロ減の546百万ユーロとなった（2023年度：5,292百万ユーロ）。法人所得税は324百万ユーロ減少し180百万ユーロとなった（2023年度：504百万ユーロ）。税引後当期純利益は前年度比4,416百万ユーロ減の349百万ユーロとなった（2023年度：4,766百万ユーロ）。

資産および財政状態

2024年度のSAP SEの総資産は47,786百万ユーロとなった（2023年度：47,752百万ユーロ）。

12月31日現在のSAP SEバランスシート - ドイツ商法(縮約版)

単位：百万ユーロ	2024年度	2023年度
資産		
無形資産	659	1,111
有形固定資産	1,562	1,451
金融資産	36,114	34,323
固定資産	38,334	36,885
棚卸資産	0	1
売掛金およびその他の資産	5,914	5,712
市場性のある有価証券および流動資産	1,709	3,778
短期資産	7,623	9,491
前払費用および繰延費用	951	774
繰延税金	878	602
相殺による余剰金	0	0
資産合計	47,786	47,752
資本および負債		
株主資本	13,638	15,945
引当金	2,947	2,846
負債	31,187	28,951
繰延利益	14	10
株主資本および負債合計	47,786	47,752

無形資産は、主に予定された無形固定資産の減価償却費により、前年度比で452百万ユーロ減少し、659百万ユーロ（2023年度：1,111百万ユーロ）となった。

金融資産は、前年度比1,791百万ユーロ増の36,114百万ユーロとなった（2023年度：34,323百万ユーロ）。これは、主に1,782百万ユーロの関連会社株式の追加によるものであった。かかる金額のうち1,311百万ユーロはイスラエルのテルアビブヤッファに所在するWalkMe Ltd.の買収に起因するものであった。

売掛金およびその他の資産が202百万ユーロ増加した主たる要因は、関連会社に対する売掛金が150百万ユーロ増加したことおよびその他の資産が47百万ユーロ増加したことであった。

市場性のある有価証券および流動資産は2,071百万ユーロ減少して1,709百万ユーロとなった（2023年度：3,778百万ユーロ）。

SAP SEの株主資本は14%減の13,638百万ユーロとなった（2023年度：15,945百万ユーロ）。配当の支払に関連して2,565百万ユーロおよび自己株式の買戻しに関連して2,108百万ユーロの支出があったのに対し、純利益および従業員の株式報酬の支払のための自己株式の発行による2,017百万ユーロにより349百万ユーロ増加した。2024年度末時点の株主資本比率（総資産に対する株主資本の比率）は29%であった（2023年度：33%）。

引当金は、101百万ユーロ増の2,947百万ユーロとなった（2023年度：2,846百万ユーロ）。その他の引当金は、主に従業員に対するその他の債務および株式報酬引当金が増加したことにより、279百万ユーロ増加し2,370百万

ユーロとなった（2023年度：2,091百万ユーロ）。税金に対する引当金は175百万ユーロ減少し566百万ユーロとなった（2023年度：741百万ユーロ）。

負債は2,236百万ユーロ増加し31,187百万ユーロとなった（2023年度：28,951百万ユーロ）。この増加は、主に金融機関に対する負債が2,750百万ユーロ増加したことおよび関連会社に対する負債が260百万ユーロ増加したことによるものであった。この増加は、合計850百万ユーロの債券の予定返済額および65百万ユーロ減の営業債務により、一部相殺された。

資本構成、資本支出および流動性に関して作成されたSAPグループの計算書類は、主にSAP SEにも同様に適用される。詳細については、「財務（IFRS）」および「資産（IFRS）」を参照のこと。

機会およびリスク

SAP SEは、実質的にSAPグループと同じ機会とリスクに直面している。詳細については、「第33 事業等のリスク」および「予測される動向」を参照のこと。

予測される動向

世界経済における将来の傾向

欧州中央銀行（ECB）は、2024年12月号の経済報告の中で、2025年初頭における世界経済成長の見通しが不透明であると述べている¹。この状況の要因として、地政学的緊張、中国の不動産セクターの長引く低迷、および次期米国政権の政策に対する不確実性が挙げられる。ECBは、世界の経済活動が短期的には減速する可能性があるものの、その後は穏やかに推移すると予測しており、主要先進国および新興市場諸国経済全体でインフレ率が予測対象期間を通じて徐々に低下していくと予想している。

EMEA地域について、ECBは、大きな不確実性の中ではあるが、今後数年にわたってユーロ圏の景気は穏やかに回復すると予想している。金融引締め政策の影響は徐々に薄れ、国内需要および企業投資の両方の回復を支えると述べている。しかし、ECBは2025年に入って、企業が需要低迷および地政学的・政策的な不確実性の高まりを背景に投資支出を抑制していることから、従来の見通しを下方修正した。予測対象期間にわたって、ECBは海外需要がユーロ圏の輸出を強化し、支えると予想している。構造的な課題は依然として残るものの、生産性は回復する可能性があり、ユーロ圏のインフレ率は予測対象期間中、持続的に2%の目標付近に落ち着くとみられている。

南北アメリカ地域については、ECBは米国における多少の減速を見込んでいる。また、今後の政策措置を現段階で判断することは困難なため、不確実性は大きいと予想している。

APJ地域については、ECBは、好ましくない人口動態により、中国の経済成長が鈍化すると予想している。ECBは、新たな中国の財政政策について、大きな景気刺激を与える可能性は低いと予測している。これは、主に債務をよりサービス費用の低い債券へと移行することを表し、全体の債務水準は恐らく変わらないとみられるためである。

¹ 欧州中央銀行、経済報告8/2024号、2025年1月9日発行

経済動向 GDP成長率前年比

単位：パーセント	2024	2025p	2026p
世界	3.2	3.3	3.3
先進経済	1.7	1.9	1.8
新興市場・発展途上経済	4.2	4.2	4.3
地域（IMF分類による。）			
ユーロ圏	0.8	1.0	1.4
ドイツ	-0.2	0.3	1.1

発展途上・新興ヨーロッパ	3.2	2.2	2.4
中東および中央アジア	2.4	3.6	3.9
サハラ砂漠以南のアフリカ	3.8	4.2	4.2
米国	2.8	2.7	2.1
カナダ	1.3	2.0	2.0
中南米、カリブ海諸国	2.4	2.5	2.7
日本	-0.2	1.1	0.8
発展途上・新興アジア	5.2	5.1	5.1
中国	4.8	4.6	4.5

p = 予測 (projection)

出典：International Monetary Fund (IMF), World Economic Outlook Update January 2025, Global Growth: Divergent and Uncertain

(<https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WE0/2025/update/january/english/text.ashx>) 9頁

IT市場：2025年度以降の見通し

McKinsey & Companyは、テクノロジーおよびビジネスのリーダーを対象に行った最新のグローバル調査において、「テクノロジートランスフォーメーションは、特異な出来事ではなく、むしろ企業生活の恒常的な現実である」と報告している¹。調査によると、ほとんどの企業は、将来の成長を念頭に技術に投資しており、既に完了したトランスフォーメーションの取り組みから良い結果を得ている。しかし、この調査結果は、最良のテクノロジートランスフォーメーションとそれ以外のテクノロジートランスフォーメーションの間には依然として大きな格差があることも示唆している。McKinseyの調査によると、上位業績企業（調査回答者500名中131名）は、「特に高パフォーマンスのIT組織を有する企業は、収益成長率が最大で35%高く、利益率が最大で10%高い」。また、この調査では、平均的な企業が「IT生産性の向上を通じて、IT支出の30%を最適化し、潜在的に再投資する機会を有している」²ことも明らかになった。

McKinseyは続けて、「上位業績企業は、特定のトランスフォーメーションイニシアチブ（または『行動計画』）を実行し、その結果として求めているビジネス価値を実現する上で、他の企業よりも効果的である。上位業績企業は自社のテクノロジー組織をより効果的であると評価しており、テクノロジーに基づくビジネス戦略を形成し続けることに最大の焦点を当てて、ほぼすべての行動計画にさらに投資する計画である。唯一の例外はインフラの近代化であり、これは恐らくこれらの企業が既に数年間にわたりこの分野に投資してきているからだ」¹と報告している。

McKinseyの調査結果に加えて、米国拠点の市場調査会社であるInternational Data Corporation (IDC) は、組織がより優れたAI対応機能を備えたテクノロジーに対して戦略的かつ長期的な投資を始めていることを明らかにした。IDCの最近の調査の一つでは、次のように予測している。「2025年は、すべての企業がAIへの転換を開始する年となり、その目標は、アクセス、導入に対する反応時間を向上させ、最終的には2027年までに、回復力のある、AIに牽引されたビジネスへ拡大するというものである」。さらに、「2026年までに、Global 1000の組織の75%が、技術取得原価、生産性の向上、意思決定、および革新を対象とした価値観に基づくAI経済モデルを採用するだろう。さもなければ、新たなROI基準に達しないというリスクを負うことになるだろう」³とIDCは予測している。特に、AI対応技術への備えと受け入れに対する組織の能力について、IDCは、組織自らが適応し、変革する必要があると警告している。これは、「戦略的および組織的な転換がなければ、不十分な計画や支出の誤配分によりROIの低さに対する不満が生じ、組織の30%がGenAIへの投資を削減することにつながる」³からである。

AIを大規模に導入し、それに応じて運用モデルおよび組織を変革する企業は、さらなる技術開発から大きな利益を得るだろう。IDCの市場観測者は、次のように予測している。「2025年までに、組織の50%が、AIからより迅速なビジネス価値を達成するために個々のコパイロット技術に焦点を当てるのではなく、特定のビジネス機能用に構

成されたエンタープライズ・エージェントを使用するようになるだろう」³。エンタープライズ・エージェントは、完全に自動化されたソフトウェア・コンポーネントであり、状況を評価し、人間の介入なしに独立してアクションを実行できる。組織の効率性に対する期待される影響力は大きい。IDCは、「2027年までに、エージェントティック・ワークフローによってタスクの提供方法と実行方法が変わり、Global 2000のナレッジワークの少なくとも40%が影響を受け、生産性が2倍になるだろう」³と予測している。

ベンダーの観点から見ると、企業によるAI対応ソリューションの適応および導入は、対応可能な市場のさらなる拡大につながるものである。IDCは、「AIへの支出は、今後3年間でデジタル技術への総支出の2倍の割合で成長し、2027年度末までに7.6兆ドルを超えるという世界的な経済的影響を生み出すだろう」⁴と予測している。

出典：

- 1 McKinsey: Investing in the future of tech: Lessons from winning companies, 2024年12月9日付,
<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/investing-in-the-future-of-tech-lessons-from-winning-companies?cid=eml-web#/>
- 2 McKinsey: How high performers optimize IT productivity for revenue growth: A leader's guide, 2024年11月27日付,
<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-high-performers-optimize-it-productivity-for-revenue-growth-a-leaders-guide>.
- 3 IDC FutureScape: Worldwide IT Industry 2025 Predictions, 2024年10月付, IDC #US51736824
- 4 IDC FutureScape: Worldwide Digital Business and AI Transformation 2025 Predictions, 2024年10月付, IDC #US52641124

当社への影響

多くの経済学者は、近い将来において、不確実性は業績の見通しを支配するだろうと予測している。ウクライナおよび中東における継続的な紛争、米国の新政権による貿易制限的措置の発表、ならびに自然災害発生の可能性の高まりは、今後、市場、経済、さらには最終的には当社の顧客に対して大きな重荷となり得る課題の一部である。このような外的要因に耐えるためには、企業は俊敏性および回復力を備える必要がある。したがって、当社は引き続き、顧客にとって最適なパートナーとしての立ち位置を維持し、顧客の課題の克服および将来に備えた事業運営を支援する。

当社は堅固な経営基盤の上に成り立っており、現時点で既に収益の85%が経常収益である。当社のインストールベースの変革が本格化しており、当社が絶えず当社の戦略を実行することに注力することが、将来予想される成功を達成する中心的な要素となるだろう。当社は、将来の機会に対して依然として楽観的であり、イノベーションへの取り組みおよび規律ある経営戦略が引き続き好ましい結果をもたらすと確信している。

財務目標および展望

収益および営業利益の目標および展望（非IFRS）

2025年度の見通し

2025年度の見通しは、2025年度の当社の目標に代わるものである。特段の記載のない限り、収益および営業利益についての将来の見通しに関する記述はいずれも為替変動の影響を考慮しない。

2025年度通年についての当社の予想は、以下のとおりである。

- ・クラウド収益は、26%から28%増加し216億ユーロから219億ユーロの範囲内になると予想する（2024年度：171.4億ユーロ）。
- ・クラウドおよびソフトウェア収益は、11%から13%増加し331億ユーロから336億ユーロの範囲内になると予想する（2024年度：298.3億ユーロ）。

- ・非IFRS営業利益は、26%から30%増加し103億ユーロから106億ユーロの範囲内になると予想する（2024年度：81.5億ユーロ）。
- ・実効税率（非IFRS）は約32%になると予想する（2024年度：32.3%）¹。

さらに、当社は、選択した指標について、以下の追加的な将来予測情報を提供する：

- ・総収益の成長は、2024年度の成長率と比較してわずかに加速すると予想する（2024年度：10%）。
- ・CCBの成長は、2024年度の成長率と比較してわずかに減速すると予想する（2024年度：32%）。
- ・株式報酬の支払が約20億ユーロに減少すると予想する。

2025年度の見通しの先の、当社の予想は、以下のとおりである。

- ・2025年度以降、非IFRSの営業利益率は拡大すると予想する。これには、AIの内部展開および実装から生じる効率性の影響など、その他の要因も考慮されている。
- ・総収益の成長は、2027年度いっぱいまで加速すると予想する。
- ・ソフトウェア・サポート収益は、今後数年間にわたって減少すると予想する。

- 1 2つの実効税率（非IFRSおよびIFRS）の調整項目である持分証券関連損益は不確定であり、変動する可能性があるため、実効税率（IFRS）の見通しは示していない。これらの項目は、過度な努力なしでは提供できないが、当社の将来の実効税率（IFRS）に重要な影響を与える可能性がある。

当社の2025年度通年の業績見通しは為替変動を考慮しないものである。数値が実際の為替で表示されている場合、これらは、今年度が過ぎる間に変動する為替の影響を受ける可能性が高い。2025年度通年について予想される為替変動については、以下の表を参照のこと。これらの予想は、2024年12月の水準に基づくものである。

単位：パーセント・ポイント	2025年度
クラウド収益の成長	2.5パーセント・ポイント
クラウドおよびソフトウェア収益の成長	2.0パーセント・ポイント
営業利益の成長（非IFRS）	4.0パーセント・ポイント

以下の表は、営業利益に係る当社の非IFRS財務指標とIFRS財務指標の差異の予測値を項目ごとに示している。

単位：百万ユーロ	2025年度予測	2024年度実績
買収関連費用	380-460	355
リストラクチャリング費用	約100	3,144
規制遵守事項	0	-11

提案された配当金

2025年度については、1株当たり2.35ユーロの配当を支払った。詳細については、「財務実績：検討および分析」の項を参照のこと。

投資目標

2025年度および2026年度の当社の投資支出（企業結合を除く。）は、主に「資産（IFRS）」の項に記載するITインフラストラクチャーの購入および建設事業からなる。当社は、2025年度について、ITインフラストラクチャーへの投資額は約450百万ユーロ、建設事業への投資額は約300百万ユーロになると予想する。2025年度の資本的支出の合計額は、約800百万ユーロになると見込まれる。2026年度の資本的支出は、クラウド容量に対する投資の増加により、約900百万ユーロに増加すると予想される。

流動性目標および財政目標

2024年12月31日現在の当社の純流動性は17億ユーロであった。当社は、未使用の信用枠を組み合わせた当社の流動資産が2025年度も営業・資金調達のニーズを十分に満たし、また予想される営業キャッシュ・フローとともに債務の返済ならびに現在計画している短期的および中期的な設備投資要件を支えると考えている。

フリー・キャッシュ・フローは、当社の改訂された定義に基づき、（2024年度が42億ユーロであったのに対して）2025年度には約80億ユーロとなると当社は予想している。フリー・キャッシュ・フローの増加は、収益性の改善ならびにリストラクチャリング、コンプライアンス事項、および株式報酬費用に係る支出の減少が主な要因となると予想される。

当社の非IFRSの財務指標としてのフリー・キャッシュ・フローと当社のIFRSの財務指標としての営業キャッシュ・フローの差異には、2025年度の無形資産および有形固定資産の売却による支出および売却益、ならびにリースに関する支出にかかる予測キャッシュ・フロー10億ユーロが含まれる（2024年度：10億ユーロ。改訂後のフリー・キャッシュ・フローの定義に基づく。）。

当社は、現時点では、2025年度に600百万ユーロのユーロ債、300百万米ドルの米ドル建て債券、500百万ユーロのコマーシャルペーパー、22.5億ユーロの銀行タームローンについて払戻しを行う意向である。

2025年度の非財務目標

財務目標に加え、当社は、4つの非財務目標、すなわち顧客ロイヤルティ、従業員エンゲージメント、気候変動パフォーマンスおよび女性管理職にも尽力している。

2025年度、当社は従業員エンゲージメント指数にて測定される従業員エンゲージメントを、74%から78%の間で維持することを目標としている（2024年度：74%）。

当社は顧客ネット・プロモーター・スコア（「顧客NPS」）を使用して顧客ロイヤルティを評価している。当社は、2025年度にはスコアを12から16とすることを目標としている（2024年度：12）。

2025年度、当社は、関連するバリューチェーン全体で、炭素排出量を着実に削減することを目標としている。2030年までに、当社は、ネットゼロコミットメントの一環として、関連するバリューチェーン全体で温室効果ガス（GHG）の総排出量を少なくとも90%削減することを目指している¹。

当社は、2025年度には女性管理職の割合を着実に増加させることを目標としている。さらに、当社は2027年度末までに当社の目標の25%を達成することを目指している。

1 当社は、一部の当社ベンダーを含む様々な企業が、ネットゼロ目標を再検討または調整しているとの最新報告書を発行したことを認識している。このような状況を踏まえ、またAIの利用増加によるエネルギー需要の高まりを考慮し、当社は進捗状況を慎重に監視し、2030年までにネットゼロ目標を計画どおり達成することは可能か、あるいは調整が必要かどうかについて慎重に評価している。

当社の見通しおよび展望の根拠となっている前提

当社の見通しおよび展望を作成するに当たり、当社は2024年度統合報告書の作成時点において既知であった、当社の将来の事業に影響を及ぼしうるあらゆる事象を考慮した。

SAP SEに関する見通し

SAP SEの主たる収益源は、子会社に対し、当社のソフトウェア・ソリューションを販売し保守する権利についてSAP SEが請求するライセンス料である。そのため、営業の観点から見たSAP SEの業績は、SAPグループのクラウドおよびソフトウェア収益と密接に結びついている。

2025年度に予測されるSAPグループのクラウドおよびソフトウェア収益の増加により、SAP SEの製品収益はわずかに増加すると当社は見込んでいる。

買収またはその他の一時的事由に係る一回限りの影響がないと仮定した場合、SAP SEの営業利益は大きく増加すると当社は見込んでいる。

当社は、SAP SEが今後も子会社からの利益移転および配当の形で投資利益を得続けるものと考えている。当社がSAPグループに期待する成長は、SAP SEの投資収益にプラスの効果をもたらすはずである。

流動性、財政、投資および配当金に関するSAPグループについての見通しは、SAP SEにも同様に当てはまるものである。

この見通しの基礎となっている前提には、経済およびSAPグループの業績予測に関する前述の事項が含まれる。

外国為替変動に対するエクスポージャー

当社の報告通貨はユーロであるが、当社の事業の大部分はユーロ以外の通貨によって行われている。グループ企業は通常その事業を各々の機能通貨で行っているため、進行中の通常業務における当社の為替相場変動リスクは、重大なものではないと考えられている。ただし、当社は、時折、機能通貨以外の通貨で取引することによって、外貨建債権、債務およびその他の貨幣項目を発生させることがある。関連する外国為替相場変動リスクを軽減するために、これらの取引の大部分はヘッジされている。外貨および当社のヘッジ活動に関する追加情報については、連結財務諸表に対する注記(F.1)および注記(IN.1)を参照のこと。

2024年度の総収益の約71%（2023年度：71%）は、ユーロ非加盟諸国における営業に起因するものであった。財務報告のために当社は当該収益をユーロに換算した。ユーロの為替レートの変動は当社の総収益に対し、2024年度は135百万ユーロの悪影響を、2023年度は826百万ユーロの悪影響を、2022年度は1,620百万ユーロの好影響をもたらした。

上記で述べた外国為替相場変動の影響は、現地通貨における当期の数値を前年同月の月平均の為替相場でユーロに換算することにより計算されている。「営業成績」の項に含まれる当社の収益に対する分析は、同様に計算された為替変動の影響につき折に触れて言及している。

約定債務

2024年12月31日現在、当社のその他の長期非金融負債のうち、414百万ユーロについては満期が1年から5年の間で、335百万ユーロについては満期が5年超である。当社のデリバティブ金融負債のうち、286百万ユーロについては満期が1年未満であり、339百万ユーロについては満期が1年から5年である。当社のデリバティブ金融負債のうち、69百万ユーロについては満期が5年超である。

2023年12月31日現在、当社のその他の長期非金融負債のうち、336百万ユーロについては満期が1年から5年の間で、362百万ユーロについては満期が5年超である。当社のデリバティブ金融負債のうち、220百万ユーロについては満期が1年未満であり、420百万ユーロについては満期が1年から5年である。当社のデリバティブ金融負債のうち、127百万ユーロについては満期が5年超である。

約定債務の返済時期は、支払が定められている当該債務の支払スケジュールに基づく。支払スケジュールの定められていないその他の債務については、最も可能性の高い現金支払時期の予測がなされている。これらの将来のキャッシュ・フローの最終的な支払時期は、当該予測と異なる場合がある。当社は、既に開示されているものを除き、開示が求められる重要なオフバランスシート取引は存在しないと考えている。

補償および保証に基づく債務

一般的に、当社のソフトウェア・ライセンス契約およびクラウド・サブスクリプション契約には、当社のソフトウェア製品が第三者の知的財産権を侵害した場合に当該顧客の債務を補償する一定の条項が定められている。さらに、当社は、所定のコンサルティング契約や開発に関する取引において、機能または性能保証を行う場合がある。また、当社は、一般的に当社のソフトウェアに関し通常6ヶ月から12ヶ月間の保証を行っており、クラウド・サービスについては90日間の請求期限を設け定額利用期間と同期間の保証を行っている。当社の製品保証債務は、その他引当金に含まれる。その他引当金に関する詳細については、連結財務諸表に対する注記(A.4)、(B.5)および(B.6)を参照のこと。債務および偶発債務に関する詳細については、連結財務諸表に対する注記(A.4)、(D.6)、(D.8)および(G.3)を参照のこと。

5【経営上の重要な契約等】

重要な買収

当社は、当社製品のポートフォリオの持続可能な成長を確保する技術と革新への組織的な投資に引き続き注力する。さらに、当社は当社のソリューション提供を補完し、主要な戦略的市場を一層網羅するために、的を絞った買収を行う場合がある。

2024年6月5日に当社は、デジタルアダプションプラットフォーム（DAPs）の代表的企業である、WalkMe Ltd. (WalkMe)を完全子会社化する意向を発表した。当該取引は、規制当局およびその他の承認を得た後、2024年9月12日に完了した。

WalkMeの詳細については、連結財務諸表に対する注記(D.1)後発事象を参照のこと。

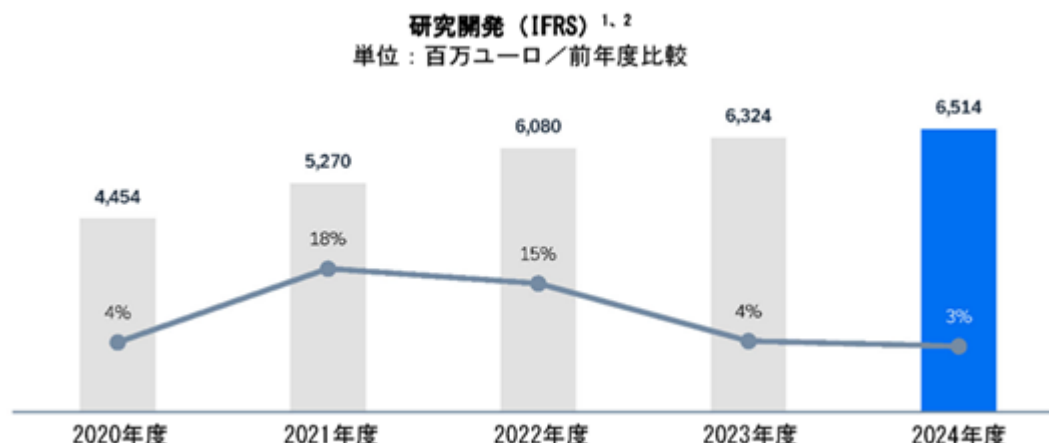
Sapphire Ventures

当社は、本業の成長および買収に対する投資に加え、**Sapphire Ventures**が運用するベンチャー・キャピタル・ファンドを通じて、業界トップの事業を築くことを目指す起業家を支援している。Sapphire Venturesは100億米ドル超（90億ユーロ超）を運用しており、200社を超える企業への投資実績がある。同社は、専門性、人脈、地理的にアクセス可能な範囲および資本の強化を通じて、企業の成長を促進する力となる機会を追求している。Sapphire Venturesは、ヨーロッパ、イスラエル、英国および米国の企業およびベンチャーファンドに特に重点を置いている。Sapphire Venturesは、AIを活用した次世代のエンタープライズ・テクノロジーのスタートアップ企業に対し、10億米ドル超の投資を行うことを確約している。

6【研究開発活動】

当社のイノベーションへの投資

当社の研究開発（R&D）への強いコミットメントは、当社の支出に反映されている。



¹ 2021年度から2024年度までの数値は、Qualtricsの売却後の継続事業を反映している。

² 2023年度において、当社は費用割当方針を更新した。2020年度のR&Dの数値は、遡及的調整を行っていない。

競争力の推進のため、当社はR&D活動において、当社製品のポートフォリオを発展させることに重きを置いている。ここでの当社の優先事項は、当社のAI基盤を強化し、当社製品を途切れなく統合することである。

2024年度について、当社の収益合計に占めるR&D費用の割合を反映したIFRS R&D比率は、1.2パーセント・ポイント減少し19.1%（2023年度：20.3%）となった。同様に、当社の非IFRS R&D比率は前年度（2023年度：20.2%）と比較し1.2パーセント・ポイント減少し19.0%となった。2024年度末時点で、開発における当社の正規職員相当（FTE）数は37,590名であった（2023年度：36,444名）。FTEで算出した場合、当社のR&Dの従業員数は前年度と変わらず総従業員数の34%を占めた（2023年度：34%）。

R&D総費用には、当社の従業員に係る人件費のほか、当社の製品を納品および強化するために当社が協力を受けるプロバイダーおよび提携先の行う業務およびサービスに係る外部費用も含まれている。当社はさらに、下記事項のための外部費用も負担している。

- ・ 製品の翻訳、ローカライゼーションおよび検査
- ・ 様々な市場における製品の認証の取得
- ・ 弁理士のサービスおよび報酬
- ・ 当社の製品戦略に関するコンサルティング
- ・ 当社のR&D従業員の専門能力開発

特許

当社はR&Dへの投資により、多数の特許を生み出してきた。2024年12月31日現在、当社は世界各地に13,000件超の有効な特許を有している（2023年度：約13,000）。そのうち700件超は2024年度に取得し、有効となったものである（2023年度：650件超）。

当社の知的財産は当社の成功にとり重要なものであるが、当社は当社の事業全体が特定の特許またはその集合体に依存しているとは考えていない。

競争力ある無形資産

現在および将来の当社の発展の基礎となる（無形）資産の大部分は、連結財務書類上の当社株式の簿価には表示されていない。これは、2024年度末の（発行済株式総数に基づく）SAP SEの時価総額が2,903億ユーロであった（2023年度：1,714億ユーロ）のに対し、連結財務書類上の当社株式の簿価が458億ユーロであったこと（2023年度：434億ユーロ）からも明らかである。これは、当社株式の時価総額が簿価の6倍超であることを意味する。

第4【設備の状況】

1【設備投資等の概要】

現在進行中の主要な投資

当社は、2024年度中、様々な建設プロジェクトを完了し、また様々な場所で建設活動を継続した。当社は、これらすべてのプロジェクトを営業キャッシュ・フローにより賄う予定である。このうち最も重要な当社のプロジェクトは、以下のとおりである。

建設プロジェクト

単位：百万ユーロ

国	施設所在地	概要	予定費用 総額	2024年12月 31日までに 負担した費用	完成予定
ドイツ	ヴァルドルフ	約1,600名の従業員を収容する 本社全体を改築したビル	232	50	2027年3月
インド	バンガロール	約3,500名の従業員を収容する 新たなオフィスビル	86	47	2025年12月

当社が予定している投資支出に関する詳細は、「第3 4 (3) 財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」の「投資目標」の項を参照のこと。報告年度中に重要な設備の売却はなかった。

過去3年間の主要な投資および売却

2024年度の当社の有形固定資産に対する主な投資（企業結合を除く。）は、合計1,138百万ユーロ（2023年度：810百万ユーロ、2022年度：1,129百万ユーロ）となった。2024年度の有形固定資産に対する主な投資は、2023年度と比較して増加した。当該増加分は、主に情報技術施設の交換および購入、ならびにビルおよびデータセンターの建設および賃借に関連するものであった。有形固定資産に関する詳細については、連結財務諸表に対する注記(D.4)を参照のこと。

取得技術および顧客関係等の無形資産に対する当社の投資は、2023年度の560百万ユーロ（2022年度：472百万ユーロ）から、2024年度は591百万ユーロになった。のれんに割り当てられた当社の投資は、2023年度の859百万ユーロ（2022年度：560百万ユーロ）から、2024年度は654百万ユーロに減少した。WalkMeの事業統合に関する当初の会計が未完了のため（詳細情報については、連結財務諸表に対する注記(D.1)を参照のこと。）、WalkMeの買収によって当社の単一の事業セグメントに追加されたのれん（654百万ユーロ）は暫定的なものである。買収に関連する投資の詳細については、当社の連結財務諸表に対する注記(D.2)および(D.3)を参照のこと。

当社が営業を行う主要な市場の詳細（最近3年間の総収益の業種別および地域別市場の内訳を含む。）については、本報告書の「第3 4 (3) 財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」の「営業成績（IFRS）」の項を参照のこと。

2【主要な設備の状況】

当社の本社は、ドイツのヴァルドルフに位置し、当社は、約405,000平方メートルのオフィスおよびデータセンター・スペース（隣接するザンクト・レオン＝ロットの当社の設備を含む。）を所有し、占有している。当社はまた、ドイツのその他様々な場所にオフィススペースを所有・賃借しており、その合計は約190,000平方メートルになる。世界約80ヶ国において、当社は、およそ1,560,000平方メートルを占有している。ドイツにある当社の本社を除き、当社のオフィススペースの大部分は、賃借されている。当社はまた、ニュートウン・スクエア、パロ・ア

ルトおよびコロラド・スプリングス（米国）、バンガロール（インド）、サン・レオポルド（ブラジル）、ロンドン（英国）、ラアナナ（イスラエル）、ソフィア（ブルガリア）ならびにその他数ヶ所において一定数の不動産物件を所有している。

当社が占有するオフィスおよびデータセンター・スペースには、EMEA地域の約305,000平方メートル（ドイツを除く。）、北米およびラテンアメリカの約315,000平方メートルならびにAPJ地域の約345,000平方メートルを含む。

これらのスペースは、研究開発、当社のデータセンター、顧客支援、販売・マーケティング、コンサルティング、研修および管理を含む様々な会社機能のために利用されている。COVID-19に関連する余波にもかかわらず、当社のすべての設備は、実質的に十分に活用または転貸されている。2023年度第1四半期から、当社は、ヴァルドルフにある当社の「本社ビル-WDF01」の改築に着手した。当該本社ビルは、2027年の初め頃の完成まで利用可能な状態にはならない。当該本社ビルの土地占有面積は、上記の2024年度の数字に含まれていない。当社は、ロシアおよびベラルーシの当社の残りのオフィスの閉鎖を行った（「閉鎖チーム」のための小さなスペースを除く。）。当社の地理的地域ごとの非流動資産に関する開示については、当社の連結財務諸表に対する注記(D.7)を参照のこと。また、当社の地域ごとの作業空間の生産能力を概算するには、ビジネスエリアおよび地理的地域ごとの当社の正規職員相当従業員数を記載した「第2 5 従業員の状況」を参照のこと。

当社は、当社の設備が良好な運営状態にあり、当社の現在の使用方法に適していると考えます。当社の財産には何らの重大な負担も付されていない。当社は、当社の重要な資産の使用に影響を及ぼしうるいかなる環境問題による制限もないと考えている。当社は、将来の事業拡大能力を高めるため、当社の既存財産のFlex Workの準備に向けて投資を続け、必要に応じて建設活動に着手している。また当社は、進化したHybrid Work Guidancelに従って、当社のオフィススペースの需要に当社のポートフォリオが確実に対応できるよう、ポートフォリオの再検討を行っている。当社の重要な建設活動は、上記「現在進行中の主要な投資」に記載のとおりである。

3【設備の新設、除却等の計画】

「第4 1 設備投資等の概要」を参照のこと。

第5【提出会社の状況】

1【株式等の状況】

(1)【株式の総数等】

【株式の総数】

(2024年12月31日現在)

授權株数(株)	発行済株式総数(株)	未発行株式数(株)(*)
1,728,504,232	1,228,504,232	500,000,000

(*) 定款に規定する授權資本IおよびIIの合計。この数値に、新株予約権は含まれていない。

【発行済株式】

(2024年12月31日現在)

記名・無記名の別及び額面・無額面の別	種 類	発行数(株)	上場金融商品取引所名又は登録認可金融商品取引業協会名	内 容
無記名式無額面株式	普通株式	1,228,504,232	シュトゥットガルト証券取引所 フランクフルト証券取引所 ハンブルグ証券取引所 ミュンヘン証券取引所 デュッセルドルフ証券取引所 ベルリン証券取引所 ハノーバー証券取引所	完全議決権株式であり、権利内容に何ら限定のない標準となる株式
計	-	1,228,504,232	-	-

(1) 株式はすべて口座振替方式により記録および取引され、株券は発行されない。

(2) アメリカ合衆国では、当社の株式は、米国預託証券(ADR)の形式でニューヨーク証券取引所に上場されている。

(2)【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当なし。

(3)【発行済株式総数及び資本金の推移】

(2024年12月31日現在)

商業登記年月日	発行済株式総数(株)		資本金(ユーロ)(括弧内は円)		摘 要
	増減数	残高数	増減額	残 高	
2019年12月31日	-	1,228,504,232	-	1,228,504,232 (200,946,437,228)	状況
2020年12月31日	-	1,228,504,232	-	1,228,504,232 (200,946,437,228)	状況
2021年12月31日	-	1,228,504,232	-	1,228,504,232 (200,946,437,228)	状況
2022年12月31日	-	1,228,504,232	-	1,228,504,232 (200,946,437,228)	状況
2023年12月31日	-	1,228,504,232	-	1,228,504,232 (200,946,437,228)	状況
2024年12月31日	-	1,228,504,232	-	1,228,504,232 (200,946,437,228)	状況

(4)【所有者別状況】

(2024年12月31日現在)

	個人	法人、ブローカー、商会	その他	計
株主数(人)	該当なし(*)	該当なし(*)	-	該当なし(*)

所有株式数	該当なし(*)	該当なし(*)	-	1,228,504,232
所有株式数の割合 (%)	該当なし(*)	該当なし(*)	-	100.0%

(*) 当社の株式は無記名式であるため、株主数を把握することができない。

(5) 【大株主の状況】

SAP SEの株式資本は、無記名の形でのみ発行される普通株式で構成される。そのため、SAP SEには原則として、株主を特定し、または特定の株主の保有株式数を判断する手段がない。当社の普通株式は、米国においては、ADRの形式で取引されている。現在、各ADRIは、SAP SEの普通株式1株に相当する。2025年2月7日現在、預託機関により提供された情報によると、記録上、70,213,035個のADRが、623名の登録済保有者により保有されている。かかるADRを基礎付ける普通株式は、当該時点における発行済普通株式（自己株式を含む。）の5.72%に相当した。当社は、無記名式普通株式のみ発行しているため、米国に住所を有する個人が直接保有する普通株式数を判断することはできない。

以下の表には、()発行済普通株式の5%以上を実質的に保有していることをSAP SEが把握している各個人またはグループ、ならびに()監査役会の現役構成員であるすべての個人および取締役会の全構成員が個人としてあるいはグループとして保有する普通株式の実質所有権について、2025年2月7日現在、当社が認識している範囲内の情報が、いずれも当人からのSAP SEに対する報告に基づき記載されている。SAP SE株式の性質に鑑みて把握できる範囲内では、過去3年間に於いて、大株主が所有する所有権の割合に著しい変動はなかった。大株主は、いずれも特別議決権を有しない。

(2025年2月7日現在)

氏名又は名称	住 所	所有株式数 (株)	発行済株式総数 に対する 所有株式数の割合
ディートマ・ホップ(Dietmar Hopp)(合計)(1)	ドイツ連邦共和国、ヴァルドルフ 69190、ディートマ・ホップ・アレー16	62,548,065	5.1%
取締役会構成員全体(6名)	ドイツ連邦共和国、ヴァルドルフ 69190、ディートマ・ホップ・アレー16	37,930	0.0%
監査役会構成員全体(18名)	ドイツ連邦共和国、ヴァルドルフ 69190、ディートマ・ホップ・アレー16	25,857	0.0%
取締役会構成員および監査役 会構成員全体(24名)(2)	ドイツ連邦共和国、ヴァルドルフ 69190、ディートマ・ホップ・アレー16	63,787	0.0%
BlackRock, Inc. (3)	米国、デラウェア州、ウィルミントン	76,782,227	6.3%
合 計	-	139,394,079	11.3%

(1) 上記の情報は、ディートマ・ホップならびにその他の関係者および関連会社が2022年2月11日に提出したスケジュール13Gに基づいている。

(2) 当社は、監査役会および取締役会の各構成員は、2025年2月7日現在、いずれもSAP SE普通株式の1%未満を実質的に保有するのみであると考えている。

(3) ドイツ法の定めるところにより、BlackRock, Inc.は当社に対し、当社の発行済株式の5%超を保有している旨通知した。BlackRock, Inc.は2025年2月7日現在の保有株式数を当社に通知する必要はなく、かかる情報を提供していない。上記の情報は、BlackRock, Inc.が2024年2月2日に提出したスケジュール13Gに基づいている。

当社は2024年度年次報告書Form 20-Fの日付において、後日当社の支配権に変更を生ずるような合意の存在を一切認識していない。

2 【配当政策】

配当金配当政策

配当は、年次株主総会の承認を条件として、SAP SEの年度末単体財務書類に基づき、SAP SEの監査役会（Aufsichtsrat）および取締役会（Vorstand）により共同で提示される。配当は、SAP SEの年次株主総会においてその前年度分が正式に公表される。SAP SEの年次株主総会は、通常、各年度の第2四半期に開催される。配当は、企業活動の処理手続に係る欧州市場内における統一的な基準に従い、年次株主総会の3営業日後に株主のためにカストディアン銀行に送金される。配当基準日におけるADRの登録所有者は、配当が公表された年度について、その公表された配当に係る支払を受ける権利を有する。当該保有者に支払われるべき現金配当は、ユーロ建てで預託機関に支払われ、一定の例外はあるものの、預託機関によって米ドルに転換される。

ADRの所有者に対して支払われる配当は、ドイツにおける源泉徴収税の対象となる可能性がある。

支払済の年間配当金

以下の表は、各年度において普通株式1株当たりに対して支払われた年間配当金をユーロにて記載したものである。現在、当社の各ADRは、SAP SEの普通株式1株に相当する。したがって、各ADRの最終配当金はSAP SEの普通株式1株当たりの配当金に相当し、ユーロ・米ドルの換算レートにより決定する。以下の表には、配当支払を受けるドイツの納税者が利用できる税額控除は反映されていない。

12月31日に終了する年度	普通株式1株当たり支払われた配当金(ユーロ)
2020年度	1.85
2021年度	2.45 ⁽¹⁾
2022年度	2.05
2023年度	2.20
2024年度	2.35 ⁽²⁾

(1) 当社の創業50周年を祝す0.50ユーロの特別割増を含む。

(2) 配当支払は、2025年5月13日に開催されたSAP SEの年次株主総会において承認された。

普通株式に対する配当の額は、SAP SEにより分配される非IFRSの利益の金額に応じて決定されるが、その一部は当社の財務業績にかかっている。SAP SEの取締役会および監査役会は、2025年5月に年次株主総会に対して、配当金総額を1株当たり2.35ユーロとすることを推奨した。加えて、ADRの保有者が受領する配当の金額は、換算レートの変動により影響を受ける可能性がある。将来の配当の時期、宣言、金額および支払は、SAP SEの将来の収益、資金需要および他の関連のある要素の影響を受けるが、いずれの場合もSAP SEの取締役会および監査役会により提案され、年次株主総会により承認される。

3【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1)【コーポレート・ガバナンスの概要】

「第1 1 (2) 提出会社の定款等に規定する制度」および「第5 3 (2) 役員の状況」を参照のこと。

(2) 【役員の状況】

(1) 当社の取締役および取締役会役員

取締役会（本書日付現在）

取締役会は、男性5名および女性1名で構成されている（女性役員の比率は約17%である。）。

役職	氏 名	生年月日	経歴	初めて 選任された年	任期が 満了する年
最高経営責任者 (CEO)	クリスチャン・クライン (Christian Klein)	1980年 5月4日	(1)	2018	2030
SAP製品 & エンジニア リング	ムハンマド・アラム (Muhammad Alam)	1977年 4月6日	(2)	2024	2027
最高財務責任者(CFO)	ドミニク・アサム (Dominik Asam)	1969年 3月6日	(3)	2023	2028
カスタマー・サービ ス & デリバリー	トーマス・ザウアーエッスィヒ (Thomas Saueressig)	1985年 4月9日	(4)	2019	2028
最高執行責任者(COO)	セバスチャン・シュタインハウザー (Sebastian Steinhaeuser)	1985年 11月7日	(5)	2025	2028
最高人事責任者(CPO) 労務担当取締役	ジーナ・ヴァルギュー＝ブロイヤー (Gina Vargiu-Breuer)	1975年 1月14日	(6)	2024	2027

- (1) CEO (Vorstandsvorsitzender) であるクリスチャン・クラインは、45歳であり、ドイツのマンハイムに所在する産学協同教育大学にて国際経営管理学の学位を取得している。1999年に当社に入社し、2018年に取締役会の構成員となった。同氏は2019年10月10日付でジェニファー・モルガンとともに共同CEOに就任し、2020年4月20日付で単独CEOに任命された。クリスチャンは戦略および運営、経営企画、持続可能性、ビジネスAI、コンプライアンス、コーポレート・コミュニケーションを監督している。同氏は臨時でカスタマーサクセスおよびテクノロジー & イノベーションの責任者も務めている。
- (2) ムハンマド・アラムは、48歳であり、ジョージア州アトランタに所在するモアハウス大学の学士号を有する。同氏はインテリジェント支出管理プログラムの代表兼最高製品責任者として2022年に当社に入社し、2024年4月に取締役会の構成員となった。ムハンマドは、取締役会管轄のSAP製品 & エンジニアリング分野を率いており、すべてのビジネス・ソフトウェア・アプリケーションにつきグローバル責任者を務めている。当社に入社する前、同氏は17年間Microsoft社に在籍し、ビジネス・アプリケーション部門において様々なチームを率いていた。
- (3) ドミニク・アサムは、56歳であり、ミュンヘン工科大学およびエコール・サントラル・パリにおいて機械工学の学位を取得している。また同氏は、INSEAD（欧州経営大学院）において経営管理学の修士号も取得している。同氏は2023年3月に最高財務責任者（CFO）兼取締役会の構成員として当社に入社した。同氏は、法務、投資家向け広報活動、内部監査、データ保護および輸出管理、さらには政府対応業務を含む、ファイナンスおよびアドミニストレーションのグローバル責任者を務めている。当社に入社する前、ドミニクは2019年4月から2023年2月までエアバスSEのCFOを務めており、また2011年以降インフィニオン・テクノロジーズAGのCFOも務めていた。
- (4) トーマス・ザウアーエッスィヒは、40歳であり、ドイツのマンハイムに所在する産学協同教育大学にてビジネス情報技術の学位を取得しており、またフランスのESSECおよびドイツのマンハイム・ビジネス・スクールにおいて共同エグゼクティブMBAを取得している。同氏は2004年に当社に入社し、2019年に取締役会の構成員となった。トーマスは取締役会管轄のカスタマー・サービス & デリバリー分野を率いており、顧客サービス、プレミアム・エンゲージメント、顧客イノベーション・サービスおよび顧客サポートを含む、クラウドの長期的な顧客価値につきグローバル責任者を務めている。同氏は、クラウド・インフラ、クラウド運営、クラウド・ライフサイクル管理およびプライベート・クラウド・デリバリーの責任者も務めている。
- (5) セバスチャン・シュタインハウザーは、39歳であり、ドイツのエーストリッヒ・ヴィンケルに所在するヨーロッパ・ビジネススクールにおいて経営管理学の学位を取得しており、またスタンフォード大学においてMBAを取得している。同氏は2020年に当社に入社し、2025年に取締役会の構成員となった。セバスチャンは、最高執行責任者（COO）として、コーポレート戦略、運営、グローバル・マーケティングおよびパートナー管理を含む、取締役会管轄の戦略 & 運営分野のグローバル責任者を務めている。
- (6) ジーナ・ヴァルギュー＝ブロイヤーは、50歳であり、ESMTベルリンにおいてアドバンスト・マネジメントの大学院学位を取得しており、またアイヒシュテット・インゴルシュタット・カトリック大学において経済心理学の修士号も取得している。同氏は2024年2月に取締役会の構成員として当社に入社した。ジーナは、最高人事責任者として、人材 & 文化組織のグローバル責任者を務めている。同氏は労務担当取締役も務めている。当社に入社する前、ジーナはSiemens Energyにおいてグローバル人事担当の上級副社長を務めていた。

2024年12月31日現在、ドイツその他の国において、当社以外の企業の他の監査役会または同等の統治機関のメンバーを務めるSAP SEの取締役会の構成員は、当社の連結財務諸表に対する注記(G.4)に記載されている。SAP SEは、年金、早期退職の場合に支払われる手当、および契約終了後の競業禁止期間に係る抑止報酬に関するものの他には、取締役会の構成員との間で、構成員の業務雇用終了時の手当に関するいかなる契約も締結していない。

当社の知る限り、監査役会および取締役会の構成員の間に家族関係はない。

監査役会（本書日付現在）

監査役会は、男性13名および女性5名で構成されている（女性役員の比率は約28%である。）。

役職	氏 名	生年月日	初めて選任された年	任期が満了する年
Sanoma Corporationの取締役会議長	ペッカ・アラ・ピエティラ名誉博士、議長 (Dr. h. c. mult. Pekka Ala-Pietilä)(1)(3)(7)(8)	1957年1月13日	2024	2026
従業員、グローバル・スポンサーシップ担当代表	ラース・ラマデ、副議長 (Lars Lamadé)(2)(3)(8)	1971年4月6日	2002	2029
従業員、需要担当マネージャー	ヤクブ・チェルニー (Jakub Cerny)(2)(5)(6)	1982年6月22日	2024	2029
従業員、人材管理ソリューション・アドバイザー、SAP SE労使協議会(ヨーロッパ)会員	パスカル・ドゥマ (Pascal Demat)(2)(5)(8)	1967年8月21日	2024	2029
Zoox, Inc.の最高経営責任者および取締役会構成員	アイチャ・エバンズ (Aicha Evans)(3)(6)(7)	1969年3月2日	2017	2028
従業員、デジタル・サプライチェーン基準製品エキスパート、SAP SE労使協議会(ヨーロッパ)議長	アンドリアス・ハーン (Andreas Hahn)(2)(3)(6)	1971年1月4日	2024	2029
Hasso Plattner Institute for Digital Engineering gmbHの人工知能および持続可能性に係るマネージング・ディレクター兼教授	ラルフ・ハーブリック教授 / 博士 (Prof. Dr. Ralf Herbrich) (1)(5)(6)	1974年5月11日	2024	2028
従業員、副社長、SAP OB・OG関係担当代表	マルグレート・クライン・メイガー (Margret Klein-Magar)(3)(4)	1964年9月5日	2012	2029
Changcheng Investment Partnersのゼネラル・パートナー	ジェニファー・シンヂウ・リー (Jennifer Xin-Zhe Li)(4)(5)(9)	1967年9月21日	2022	2027
Miracle PlusのCEO	チー・ルー博士 (Dr. Qi Lu)(6)	1961年9月3日	2020	2027
従業員、SAP EMEAのエンタープライズ・アーキテクト、SAP Spain 労使協議会議長	セサル・マルティン (César Martin)(2)(4)(6)	1972年11月26日	2024	2029
Oswald Consulting GmbHのマネージング・ディレクター	ゲラルド・オズワルド (Gerhard Oswald)(4)(6)(8)	1953年6月20日	2019	2026
Deutsche Bank AGのグループ一般理事会構成員	フリーデリーケ・ローチュ博士 (Dr. Friederike Rotsch)(3)(4)(7)(8)	1972年10月31日	2018	2028
従業員、チーフ製品エキスパート、SAP SE労使協議会(ヨーロッパ)会員	ニコラ・サバティエ (Nicolas Sabatier) (2)(3)(6)	1960年12月25日	2024	2029
従業員、SAP SE労使協議会議長	エーバーハルト・シック博士 (Dr. Eberhard Schick)(2)(4)(5)	1967年5月3日	2024	2029
従業員、HRBP担当シニア・マネージャー、People Initiativesグローバル代表	ニーナ・シュトラッスナー (Nina Strassner)(2)(4)(5)(8)	1981年9月24日	2024	2029
Hasso Plattner Foundationの取締役会構成員およびHPC Germany GmbH & Co. KGのGeneral Partnerのマネージング・ディレクター	ルーベン・ウェストファール博士 (Dr. Rouven Westphal)(3)(5)(7)	1972年9月14日	2021	2026
Warner Bros. Discovery Inc.の最高財務責任者	グンナー・ウィーデンフェルス博士 (Dr. Gunnar Wiedenfelds)(4)(5)(7)(9)	1977年9月6日	2019	2026

(1) 2024年5月15日にSAP SEの株主により選任された。

(2) 2024年4月25日にSAP SE労使協議会ヨーロッパにより指名された。

- (3) 人事・ガバナンス委員会の委員
- (4) 監査・コンプライアンス委員会の委員
- (5) 金融・投資委員会の委員
- (6) 製品および技術委員会の委員
- (7) 指名委員会の委員
- (8) 安全保障委員会の委員
- (9) 監査委員会財務専門家

監査・コンプライアンス委員会および人事・ガバナンス委員会を含む、監査役会の委員会およびその任務の詳細については、「第11(2) 提出会社の定款等に規定する制度」の「コーポレート・ガバナンス」の項を参照のこと。

SAP SEの定款および従業員によるSAP SEへの関与に関する合意に基づき、SAP SEの監査役会の構成員は、9名の株主代表および9名の欧州の従業員代表で構成される。

SAP SE監査役会の現在の構成員の一部は、2024年12月31日時点において、ドイツその他の国のSAP SE以外の企業の監査役会またはそれと同等の統治機関のメンバーを務めていた。詳細は、当社の連結財務諸表に対する注記(G.4)を参照のこと。従業員向けの年金債務に関するものの他には、SAP SEは、監査役会のいずれの構成員との間にも構成員の雇用または業務の終了時の手当に係る契約を締結していない。

(2) 当社の取締役および取締役会構成員への報酬

取締役会および監査役会構成員に対する報酬

報酬に関する本報告は、取締役会および監査役会の構成員の2つの報酬システムにつき説明し、2024年度の報酬に適用される基準を概説し、報酬額を開示するものである。取締役会構成員の報酬システムは2023年5月11日の年次株主総会において、また監査役会構成員の報酬システムは2024年5月15日の年次株主総会において承認されている。

現在の報酬報告書は、ドイツ株式会社法(AktG)第162条の要件を充足している。2023年度の報酬報告書は、2024年5月15日の年次株主総会において承認された。

取締役会構成員に対する報酬

報酬システム

取締役会構成員の報酬は、急速に発展する業界に身を置くグローバル企業を率いる取締役会構成員の重責を反映するよう意図されている。高度な技能を有する取締役をグローバル市場、とりわけ世界のソフトウェア業界において当社が獲得する上での支えとなるように、報酬水準は他に引けを取らないことを目指したものとなっている。当社の取締役会の報酬が、ダイナミックなビジネス環境において成功を収める熱心な仕事ぶりに対する持続的なインセンティブとなることを当社は目標としている。

当社は報酬システムのうち、実証済の基本構造および標準報酬要素を維持することとした。当該システムに基づく合計報酬は、以下に示す個別報酬要素に分けることができる。



この構造を基礎として、当該報酬システムは、以下の事項を確保しようとする。

- ・ 事業戦略を前進させる働きを有する報酬であること。
- ・ 並外れた業績に対してはそれに見合った褒賞を与え、具体的な目標を達成できなかった場合には目に見えるかたちでの報酬の減額をもたらすことが確実な報酬であること。
- ・ 市場標準に沿った水準および構造を有し、当社の規模、複雑性および経済状況を反映した報酬であること。
- ・ 当社全体の給与体系を考慮した報酬であること。その観点から、当社内における均衡の原則の遵守を確保するため、当該報酬と当社の役員および役員以外の当社の従業員に対する給与との比較が行われる。

報酬システムは以下のとおり変更された。

- ・ 当社の長期業績にこれまで以上に比重を置くため、短期業績ベース報酬と長期業績ベース報酬との比率が40：60に設定された。
- ・ 長期業績ベース報酬に、重要な環境、社会およびガバナンス（ESG）目標が取り入れられた。
- ・ これまで非業績ベース要素として付与されていた在籍単元株式が廃止された。
- ・ 変動賞与を付与するオプションが終了した。
- ・ 最高報酬額が大幅に減額され、国際的な市況がこれまで以上に考慮されるようになった。
- ・ 本システムにおいては、取締役会構成員が前職において得ていた手当を当社の取締役会への加入に際して放棄した場合にその補償として同一条件のリプレースメント・アワードを付与するオプション、および様々な償還期限を有する仮想株式を付与するオプションが設定された。
- ・ 株式保有ガイドラインが組み込まれた。
- ・ 支払額を仮想株式に転換することによる、短期業績ベース報酬の部分的な繰延につき規定された。
- ・ 業績基準は完全に維持され、確定条件も変更されていないが、取締役会構成員の在籍に係るLTI失効規則にこれまで以上に比重が置かれるようになった。
- ・ 移動パッケージがこれまでの転居パッケージに取って代わった。

報酬システムの適用

人事・ガバナンス委員会の力添えの下、監査役会は、各取締役会構成員の報酬契約および個別の目標合計報酬が報酬システムに沿ったものとなるようにする。

監査役会は、各取締役会構成員の個別の役職および業績に応じて、目標合計報酬を設定する。当該目標合計報酬は、当社のグローバル戦略、市場での地位、業績、経済見通し、ならびに当社と同程度の国内および国際企業において支払われる報酬額に沿ったものとなる。年に一度行われるベンチマーキングは、DAX40の構成銘柄および選抜された米国を拠点とするITその他のテクノロジー企業¹の報酬データを基準に行われる。2024年度の報酬に係る決定はすべて当該ベンチマークに基づき行われた。監査役会は、各事業年度の最初の会合（2024年度については2024年2月21日）において目標合計報酬を見直し、評価し、設定する。監査役会は、当該アプローチによって報酬の適切性が確保されると考えている。

業績ベース報酬の金額は、あらかじめ設定された目標値と比較した当社のKPI（主要業績指標）業績および当社の株価に依拠し、そこには一定のハードルおよび上限が設けられている。当該KPI、その目標値および加重係数は、各年度につき監査役会が見直した上で決定し、当該年度の当社予算または当社が外部に向け公表している財務目標に基づき調整される。

当社の取締役会報酬の個別要素に関する詳細は、以下に記載のとおりである。

- 1 次の米国企業が含まれる：Adobe、Amazon.com、Apple、Automatic Data Processing、Cisco Systems、Cognizant Technology Solutions、Dell Technologies、DXC Technology、Meta、Hewlett Packard Enterprise、International Business Machines、Microsoft、Netflix、Oracle、salesforce.com、ServiceNow、VMware、Western Digital、および Workday。

非業績ベース報酬

基本年俸

基本年俸は、均等分割払いにて、当該取締役会構成員の母国の通貨において毎月支払われる。母国の通貨とは、当該取締役会構成員の主たる居住地の通貨をいう。

諸手当

契約上保証されている諸手当は主に、保険負担、現物支給手当、住宅2軒の維持費、航空機の使用、税務助言に係る手数料の支払（例えば、取締役会構成員を務めることによって、税負担、他国での税務申告義務または特別税務監査が生じる場合）および地域別条件に基づく税金のグロスアップによって構成される。

年金関連コミットメント

取締役会構成員には、当該構成員自身の年金引当金向けに年に一度現金手当が支払われる。監査役会は、当該現金手当の一部または全部をSAP SEにおいて採用されている従業員拠出型年金制度（*Mitarbeiterfinanzierte Altersvorsorge*）に対して払い込む選択肢を、取締役会構成員に対してオプションとして提供することができる。当該オプションにおいては、取締役会構成員に対する支払総額の一部と引き換えに、将来支払われる企業年金手当に対する権利が与えられる。

トーマス・ザウアーエッスィヒは、現金手当を受け取らず、確定拠出年金制度のままとすることを選択した。

ドイツ国外に永住する取締役会構成員については、SAPグループに属す現地企業の従業員に対して適用される退職年金制度を当社が指定する場合がある。

イベント関連報酬要素

リプレースメント・アワード

当社の取締役会への異動前に得ていた報酬手当が当該異動により失われた場合に限り、失効した報酬を支払時期および金額について合理的な範囲で模した（同一条件の）リプレースメント・アワードが付与される場合がある。リプレースメント・アワードは、現金支払および／または仮想株式にて構成される。

仮想株式が付与される場合、以下の条件が適用される。

- ・ 仮想株式の数は、付与額を該当する当社株価（「当初価格」）で除することにより決定する。当初価格は10取引日の平均価格に基づくものとする。
- ・ 仮想株式の条件については、失効した報酬要素を適切に再現するものとする。
- ・ 仮想株式の払い戻しは、各仮想株式の償還期限時点における、該当する当社株価にて行われるものとするが、当初価格の200%を超えないものとする。該当する当社株価は10取引日の平均価格に基づくものとする。

- ・ リプレースメント・アワードとして支払われる額は、当社に加入する当該新任取締役会構成員の初年度の最高報酬の100%を超えないものとする。

移動パッケージ

当社の要請により勤務地または永住地を変更する取締役会構成員、および初めて取締役会構成員に指名され当該指名に伴って永住地を変更する取締役会構成員に対しては、その支援のため一時的な臨時手当が付与される。

当社が取締役会構成員に対して移動パッケージを付与した場合、それは当該取締役会構成員が勤務地または永住地を変更する事業年度の報酬として支払われる。当該事業年度の最高報酬はかかる移動パッケージ分増額されるが、増加分は最高報酬の5%を超えないものとする。

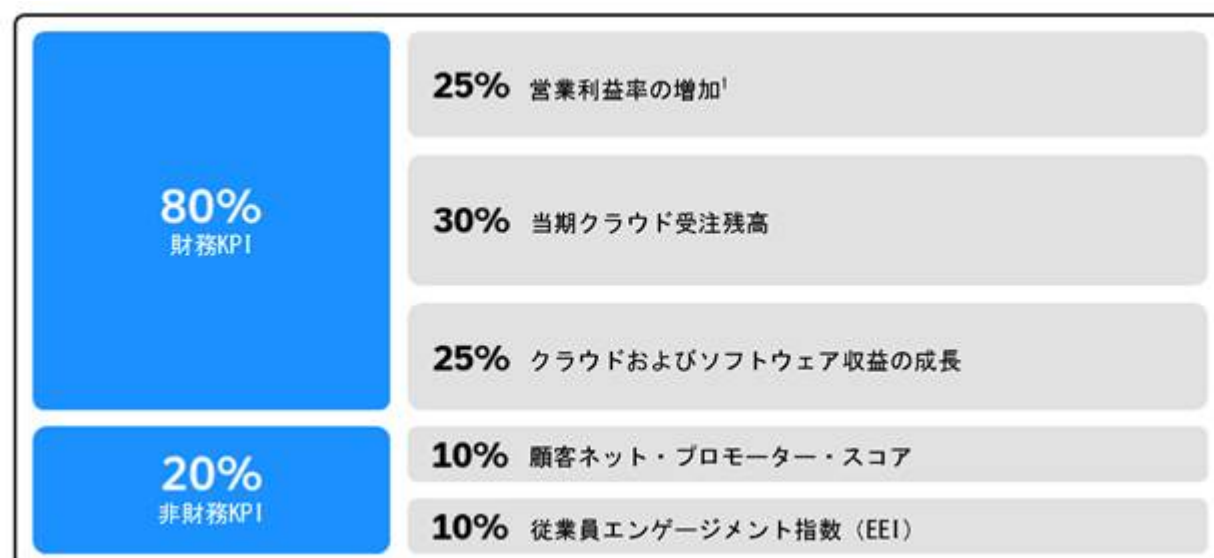
業績ベース報酬

短期インセンティブ

1年間の短期業績に基づく報酬（「短期インセンティブ（STI）」）は、1年分が当該取締役会構成員の母国の通貨において付与される。STIとして支払われる金額の一部については、その支払が1年間または2年間延期され、当社株価の実績に連動する（「STI繰延」）。STI繰延を含む、STIの基本構造は以下のとおりである。



最終的なSTIの金額は、特定の財務KPIおよび非財務KPIに対する目標達成率に依拠する。KPIおよびその加重係数は以下のとおりである。



- 1 2023年度統合報告書において公表された非IFRS測定基準に基づく（詳細については下記「2024年度に係る決定」の項を参照のこと。）。

STI2024については、財務KPIが合計80%の割合を占め、当該財務KPIは前年度と比較した為替変動を考慮しない2024年度の非IFRSの営業利益率の増加、為替変動を考慮しない2024年度の非IFRSの当期クラウド受注残高、ならびに前年度と比較した為替変動を考慮しない2024年度の非IFRSのクラウドおよびソフトウェア収益の成長にて構成される。

非財務KPIは合計20%の割合を占め、当社の顧客ロイヤルティを測定する顧客ネット・プロモーター・スコア、ならびに当社従業員のコミットメント、プライドおよびロイヤルティを測定する従業員エンゲージメント指数スコアにて構成される。

KPIおよびその各目標値は、各年度の当社の予算から導き出される。KPIの詳細については、「第3 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の「当社の成功の評価」の項を参照のこと。

報酬システムに沿って置換される予定のKPI

2024年11月7日に監査役会は、STIのKPIである営業利益率の増加を、2025年度以降、取締役会構成員の報酬システムに従ってフリー・キャッシュ・フローに置き換えることを決議した。当該変更によって、監査役会は、当社のための価値創出においてフリー・キャッシュ・フローが果たす役割を認識する。また監査役会は、当該変更によってこれまで以上に価値創出への舵取りに合ったKPIとなると考えている。それぞれの目標値に基づき、各KPIについて具体的な目標達成率の分布曲線が設定される。各目標達成率の分布曲線において、実績値の収まるべき範囲が回廊状に示され、かかる範囲は絶対値にてKPI目標値の90%から110%の範囲内とされる。業績回廊における最低基準値に達しなかった場合、業績要因はゼロとなる。最低基準値に達した場合、業績要因は0.5となる。業績回廊における最高基準値に達したまたはこれを超えた場合、業績要因は1.4（上限）となる。

STI繰延

STIのうち80%はSTIの付与された年度の翌年度の年次株主総会後に支払われる（付与年度+1年）。最終的なSTIの金額の20%、すなわちSTI繰延分は、仮想株式に転換され、そのうち50%には約1年間、残る50%には約2年間の償還期間が設定される。仮想株式の数は、STI繰延を該当する当社株価（「当初価格」）で除することにより決定する。当初価格は、当該STIが付与された年度の業績速報の公表日後10取引日間の当社の平均株価に基づくものとする。

仮想株式の払い戻しは、当該仮想株式の償還期限に該当する当社株価にて行われるが、当該株価は当初価格の200%を超えないものとする。

仮想株式は、STIの付与年度+2年および付与年度+3年の年次株主総会後に払い戻される。

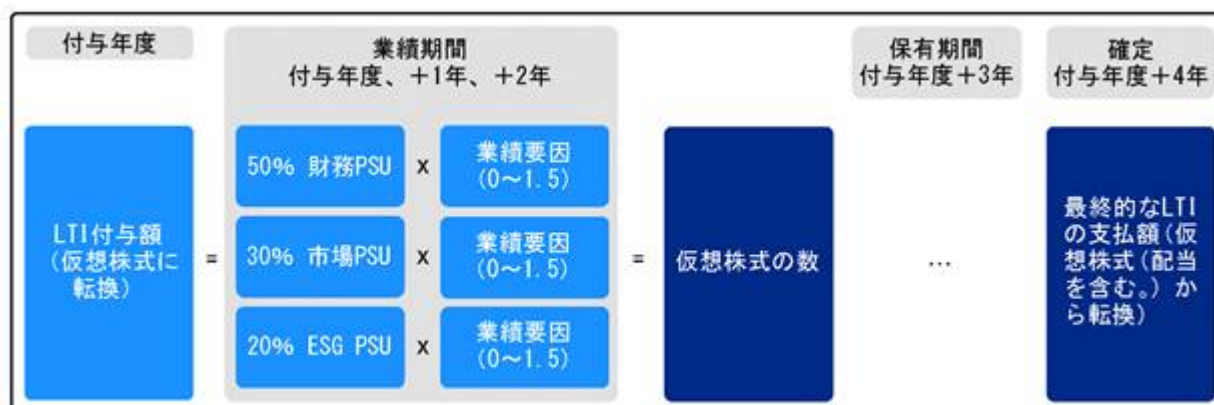
長期インセンティブ

SAP長期インセンティブ・プログラム2024（LTI2024）は、毎年トランシェを付与するものであり、当社の長期戦略が反映されるため、取締役会構成員が長期戦略に基づく主要目標を達成する上での一律のインセンティブとなる。LTI2024はすべて業績ベースであり、市場の株価と比較した場合の当社の株価に係る長期業績について取締役会構成員に報いることで、株主の利益を守る役割も果たす。LTI2024にはESG目標も設定されており、当社の長期的な持続可能性についても取締役会構成員に報いるものとなっている。

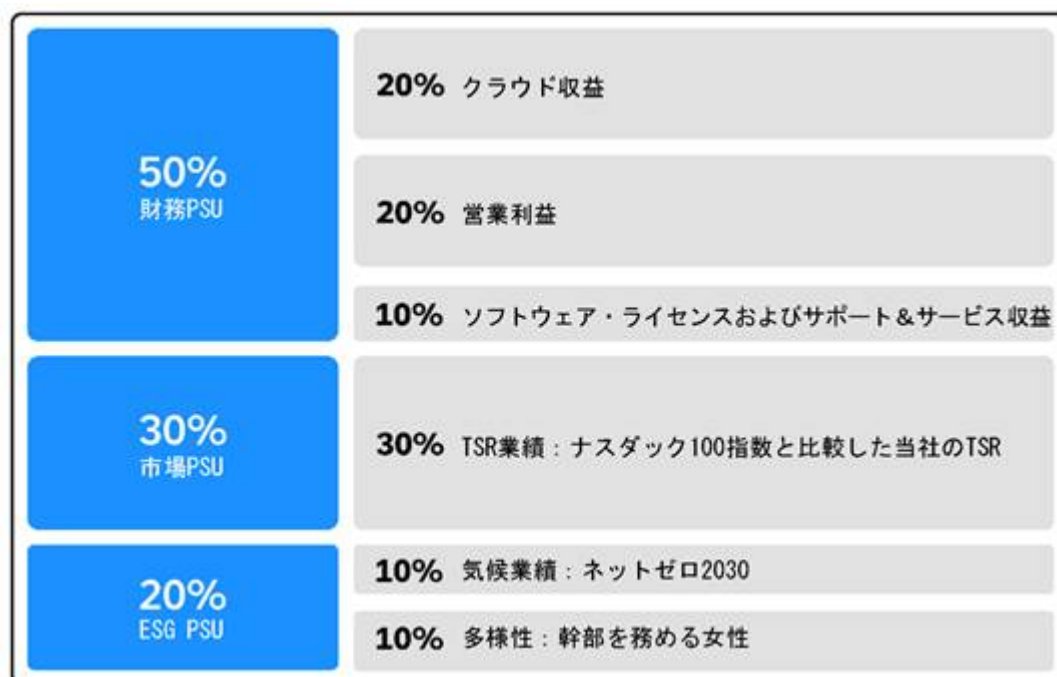
LTI2024プランは、それぞれ約4年間の期間が定められたトランシェが毎年付与される仮想株式プログラムである。個別のトランシェが付与されると、当該取締役会構成員の契約に定められる付与額がその都度、仮想株式（「業績单元株式（PSU）」）に転換される。当該付与額は、当該年度の業績速報の公表日後10取引日間の当社の

平均株価（付与時の価格）によって除される。2024年については、2024年1月24日のフランクフルト証券取引所の取引開始前に財務実績が公表された。PSUの確定期間は約4年間とされる。

LTI2024の基本構造は以下のとおりである。



基礎となるKPIおよびその加重係数は以下のとおりである。



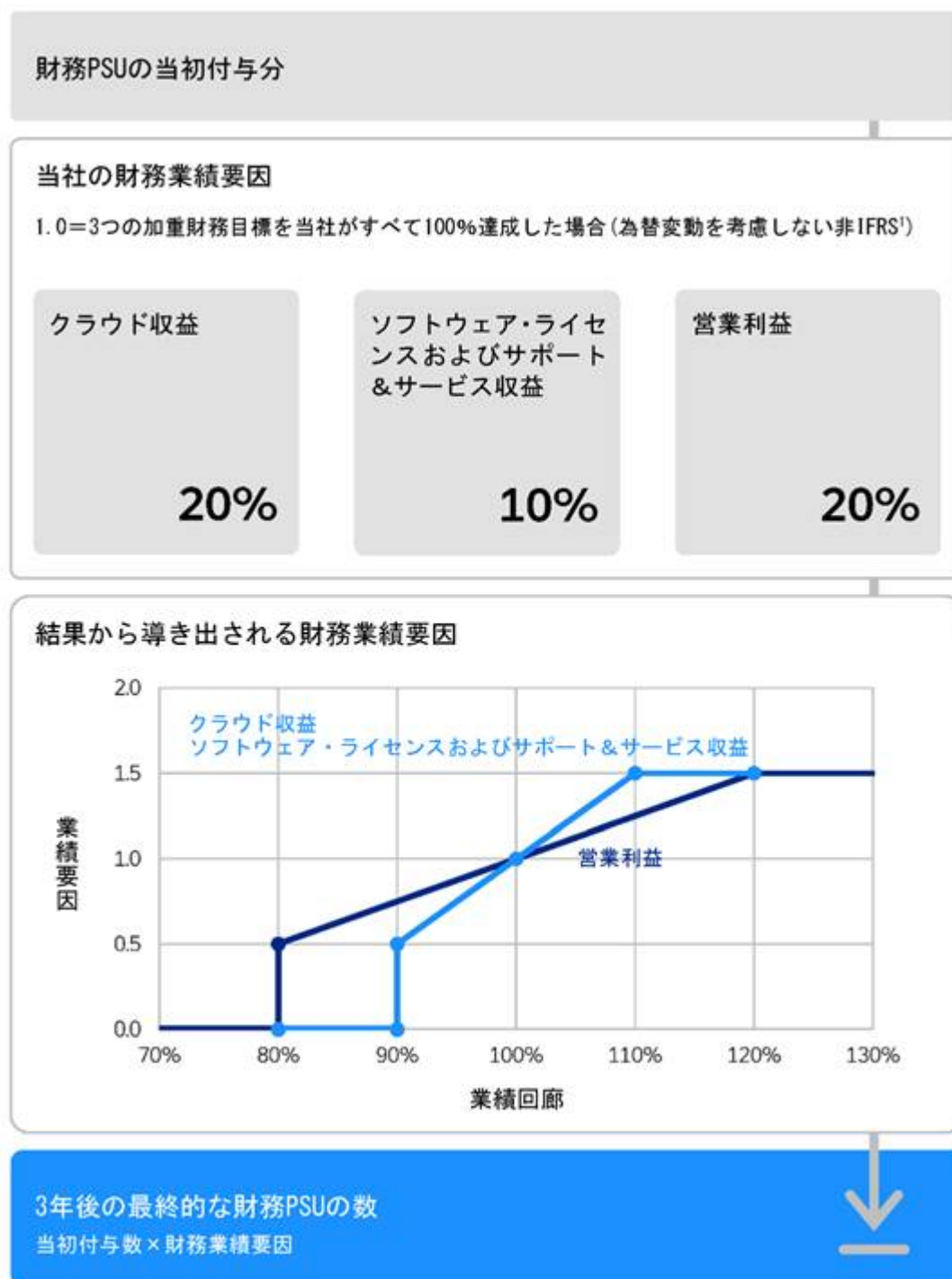
報酬システムに沿って置換される予定のKPI

2024年12月8日に監査役会は、KPIのうちクラウド収益とソフトウェア・ライセンスおよびサポート&サービス収益を、トランシェ2025以降、加重係数を30%として合計収益に置き換えることを決議した。クラウドへの移行における当該測定基準の重要性を踏まえ、監査役会はクラウド収益の比重を高めた。現在、合計収益の半分以上をクラウド収益が占めていることから、監査役会はこの変更によってLTIの構造を単純化する狙いである。

財務PSUの数の変動

財務PSUの最終的な数は、3つの財務KPI目標値を当社が3年間の業績期間全体を通じてどの程度達成できたかにより変わる。各トランシェに係る目標値は、各KPIの3年間の累計値に基づくものである。クラウド収益KPIおよびソフトウェア・ライセンスおよびサポート&サービス収益KPIにはそれぞれ、目標達成率に係る110%の上限と90%のハードルによって構成される業績回廊が設けられており、営業利益KPIの目標達成率については120%の上限と80%

のハードルが設定されている。各KPIにつき、業績回廊における最低基準値に達しなかった場合、財務業績要因はゼロとなる。最低基準値に達した場合、財務業績要因は0.5となる。業績回廊における最高基準値に達しまたはこれを超えた場合、財務業績要因は1.5（上限）となる。



- 1 2023年度統合報告書において公表された非IFRS測定基準に基づく（詳細については下記「2024年度に係る決定」の項を参照のこと。）。

以下の表は、1,000の財務PSUが付与されたと仮定した場合に起こり得る結果を示すものである。

当社の財務業績が目標を上回った場合		
20%	クラウド収益に関する業績要因	1.25
20%	営業収益に関する業績要因（上限値）	1.50
10%	ソフトウェア・ライセンスおよびサポート＆サービス収益に関する業績要因	1.00

加重財務業績要因		1.30
最終的な財務PSUの数	1.30 x 1,000	1,300
当社の財務業績が目標を下回った場合		
20% クラウド収益に関する業績要因		0.65
20% 営業収益に関する業績要因		1.00
10% ソフトウェア・ライセンスおよびサポート＆サービス収益に関する業績要因が50%未満		0
加重財務業績要因		0.66
最終的な財務PSUの数	0.66 x 1,000	660

市場PSUの数の変動

当初付与分の市場PSUの数に対して、市場業績要因が乗じられる。市場業績要因は、当社株式に係る株主総利益率（TSR）に応じて決まる。TSRは、約3年間の業績期間全体につき測定され、ナスダック100指数（指数）の構成銘柄のTSR業績との比較において評価される。TSRには、株価の値動きと付与された配当および再投資された配当とを組み合わせ導き出す株式の業績が反映される。市場業績要因については、75パーセンタイル（P-75）において1.5の上限が設けられ、25パーセンタイル（P-25）において0.5のハードルが設けられており、ハードルを越えられなかった場合市場PSUはないものとみなされる。

市場PSUの当初付与分

TSRに係る業績：当社と指数との比較

1.0＝当社が指数構成銘柄の中間に位置付けられる場合

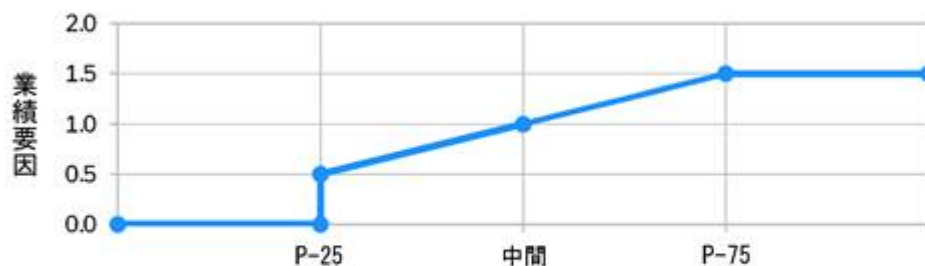
指数のTSRが当社のTSRを上回った場合

当社は指数構成銘柄の中間よりも下に位置付けられる

当社のTSRが指数のTSRを上回った場合

当社は指数構成銘柄の中間よりも上に位置付けられる。業績要因は当社のTSR業績がプラスの場合にのみ1.0を上回ることができる。

結果から導き出される市場業績要因



3年後の最終的な市場PSUの数

当初付与数 × 市場業績要因

以下の表は、1,000の市場PSUが付与されたと仮定した場合に起こり得る結果を示すものである。

当社のTSRがナスダック100指数の構成銘柄のTSRを上回った場合		
当社のTSR業績		+10%
市場業績要因	55パーセンタイル	1.10
最終的な市場PSUの数	1.10 x 1,000	1,100
当社のTSRがナスダック100指数の構成銘柄のTSRを上回った場合：上限に到達するケース		
当社のTSR業績		+18%
市場業績要因	80パーセンタイル	1.60
	上限:75パーセンタイル	1.50
最終的な市場PSUの数	1.50 x 1,000	1,500
当社のTSRがナスダック100指数の構成銘柄のTSRを上回った場合：市場の動向が下向きのケース		
当社のTSR業績		-5%
市場業績要因	60パーセンタイル	1.20
	業績がプラスであるとの要件を満たさない場合の上限	1.00
最終的な市場PSUの数	1.00 x 1,000	1,000
ナスダック100指数の構成銘柄のTSRが当社のTSRを上回った場合：最低ハードルを越えられないケース		
当社のTSR業績		-5%
市場業績要因	20パーセンタイル	0.40
	ハードル:25パーセンタイル	0
最終的な市場PSUの数	0.00 x 1,000	0

ESG PSUの数の変動

ESG PSUの最終的な数は、2つの非財務KPI目標値を当社が3年間の業績期間全体を通じてどの程度達成できたかにより変わる。各トランシェに係る目標値は、各KPIの3年間の累計値に基づくものである。ネットゼロ2030KPIは、温室効果ガスプロトコルに沿った、バリューチェーン内の温室効果ガスの総排出量に関するものである。幹部を務める女性KPIは、取締役会の下に位置付けられる上位3つの経営陣レベル（具体的には、グループ・エグゼクティブ・レベル、シニア・エグゼクティブ・レベルおよびエグゼクティブ・レベル）における、全ジェンダーに対する女性の割合に関するものである。ネットゼロ2030KPIは絶対値において評価され、幹部を務める女性KPIはパーセンテージで測定される。

ESG PSUの当初付与分

当社のESG業績要因

1.0＝等しく加重される2つのESG目標を当社がすべて100%達成した場合

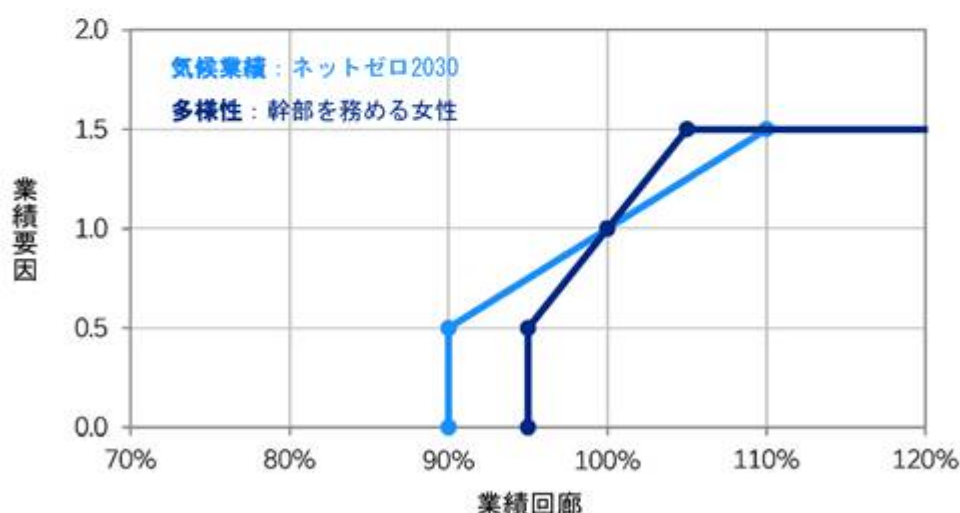
ネットゼロ2030

10%

幹部を務める女性

10%

結果から導き出されるESG業績要因



3年後の最終的なESG PSUの数

当初付与数 × ESG業績要因

幹部を務める女性KPIの業績回廊は、目標達成率について105%の上限と95%のハードルを設定しており、ネットゼロ2030KPIの目標達成率については110%の上限と90%のハードルが設定されている。業績回廊における最低基準値に達しなかった場合、ESG業績要因はゼロとなる。最低基準値に達した場合、ESG業績要因は0.5となる。業績回廊における最高基準値に達したまたはこれを超えた場合、ESG業績要因は1.5（上限）となる。

PSUの支払

すべてのPSUの価額が、当該PSUの付与された事業年度の翌年から数えて3年目の事業年度に係る財務書類が提示される年次株主総会終了後（付与年度＋4年）に支払われる。PSUに係る業績は、配当の支払額を含めた当社の株価の値動きと連動している。配当に相当する額は、業績評価後の確定PSUに対してのみ付与される。そのため、当該時点における当社の株価に、PSUが付与された年度の期首からその翌年度を1年目とした場合の3年目の年度末までの間に当社株式について支払われた配当を加えた金額が、（下記詳細に従って）各PSUにつき支払われる。支払額は、当該年度の業績速報の公表日後10取引日間の当社の平均株価によって決定される。

当該PSUにつき支払われる配当を含めた、一PSU当たりの最終的なLTI支払額の上限は、付与時の価格の200%に設定されている。PSUについてはその数が変動する可能性があるため、LTI2024につき毎年付与されるトランシェの支払額の上限はいずれも付与額の300%となる。為替レートに係るリスクについては、取締役会構成員が負うものとする。

ただし、いずれの種類のPSUも特定の条件下においてトランシェの期間中に失効する可能性がある。

LTIの失効規則

取締役会構成員のサービス契約が、単元株式の付与年度の翌年度を1年目とした場合の3年目の年度末までに終了した場合、当該構成員の退任またはサービス契約の終了の状況に応じて、PSUの全部または一部が失効する。単元株式の一部が失効した場合、失効割合は4年間の確定期間に係る各付与分に比例するものとする。これは確定期間中、構成員が付与分の25%ずつを毎年取得する扱いとなることを意味する。未取得分は失効する。

LTIの失効規則および計算例¹



1 トランシェが4つであった場合の計算例（付与割当100%、付与から確定まで株価が一定、かつ業績基準を考慮しない場合）。取締役会構成員の契約は4年目より後に終了するものとする。

2 各取締役会構成員の個別契約に定めるとおりとする。

3 定義については、早期業務終了保証の項を参照のこと。

株式保有ガイドライン（SOG）

取締役会構成員は、当社株式を取得し、少なくとも同人の任期中は当該株式を保有し続けなければならない。最長3年間の積立期間（2024年1月1日以降の、当該構成員の1期目就任時からとする。）を経て、当該株式保有は、一般の取締役会構成員の場合は基本年俸の100%、CEOの場合は基本年俸の200%に相当する目標値に到達する。

積立期間中、SOGに基づく株式保有は一定の中間値に達する必要がある。初年度末時点のSOG中間値はSOG目標値の20%に相当し、次年度末時点のSOG中間値はSOG目標値の50%に相当する。SOG目標値は3年度目の末までに達成しなければならない。

		SOG目標値	SOG中間値	2024年度の SOG株価	2024年12月31日現在の SOG株式保有数 (単位：株式数)
クリスチャン・クライン	ユーロ	2,200,000	440,000	163.08	2,698
ムハンマド・アラム(2024年4月1日から)	米ドル	860,000	172,000	176.50	975
ドミニク・アサム	ユーロ	800,000	160,000	163.08	981
トーマス・ザウアーエッスヒ	ユーロ	800,000	160,000	163.08	981
ジーナ・ヴァルグュー＝ブロイヤー (2024年2月1日から)	ユーロ	800,000	160,000	163.08	981

取締役会構成員の保有すべき株式の数は、当社の株価の実績に応じて毎年調整される。SOG株価は、当該年度の業績速報の公表日後10取引日間の平均株価とする。これに基づき監査役会が決定する株式の数、および当該数の株式の保有を開始しなければならない日付が取締役会構成員に対して通達される。保有する株式の数が、現行年度の12月31日付で適用された株式数を上回っている場合、当該取締役会構成員は各年度中に余剰分の当社株式を自由に売却することができる。

外国為替レートに関する上限

非業績ベース報酬およびSTIが取締役会構成員の母国の通貨にて支払われる場合、一事業年度の非業績ベース報酬とSTIによって生じる合計支払額（支払総額）には、為替レートの変動に備えユーロでの上限額が設定されている。事業年度通年のユーロでの上限額は、ユーロに換算した非業績ベース報酬とSTI目標額にLTI2024に基づくトランシェの付与額の20%を加えた合計額のそれぞれ120%に相当する。

最高報酬

2024年度より効力を生じた報酬システムに基づく最高報酬は、（受領時点にかかわらず）いかなる年度においても超過してはならない合計報酬額である。最高報酬は、一般の取締役会構成員については11.0百万ユーロ、CEOについては20.0百万ユーロとなっている。報酬水準がドイツよりも高い国において勤務する取締役会構成員については、該当金額の130%まで最高報酬を増額し得る。

取締役会構成員が移動パッケージまたはリプレースメント・アワードを付与された場合、当該年度につき受領する報酬は上記最高報酬を超過することがある。ただし、移動パッケージが付与される場合、その上限額は上記最高報酬の5%とする。リプレースメント・アワードが付与される場合、その上限額は上記最高報酬の100%とする。

単位：千ユーロ

最高報酬

リプレースメン
ト・アワード

移動パッケージ

増額後の最高報酬

クリスチャン・クライン	20,000.0			20,000.0
ムハンマド・アラム (2024年4月1日から)	8,250.0			8,250.0
ドミニク・アサム	11,000.0	2,850.0		13,850.0
ユルゲン・ミュラー (2024年9月30日まで)	8,250.0			8,250.0
スコット・ラッセル (2024年8月31日まで)	9,533.3			9,533.3
トーマス・ザウアーエッスヒ	11,000.0			11,000.0
ジーナ・ヴァルグュー＝プロイヤー (2024年2月1日から)	10,083.3	680.0	40.0	10,803.3
ジュリア・ホワイト (2024年8月31日まで)	7,333.3			7,333.3

2024年度につき最高報酬を遵守できていたか否かの最終確認は、最も早くて、2024年度のLTIトランシェが確定する2027年度の報酬報告書において開示される。

2023年度まで適用されていた報酬システムに基づく最高報酬は、最後に付与されたLTI2020（2023年度トランシェ）の変動報酬要素が2026年度に支払われるまで適用される。最高報酬額は、一般の取締役会構成員については15.0百万ユーロ、CEOについては34.5百万ユーロとなっている。個別の取締役会構成員の報酬体系および目標報酬額の決定に当たり、監査役会は、支払可能額が最高報酬額を超えないようにしていた。

クローバック条項およびクローバック方針

支払額の決定に使用された情報が不正確であり、目標が達成されておらずまたは当初想定された程度まで達成されていないため、STIまたはLTIよりなされた支払の全部または一部が正当でなかったことが後に発覚した場合に、取締役会構成員に対して当該支払につき返却を要求する契約上の権利を、当社は有している。かかる場合、当該取締役会構成員は、当初支払われた金額のうち、実際の目標達成率に基づき決定された訂正後の金額を超過する分を当社に対して返金する義務を負う。

加えて、米国証券取引委員会およびニューヨーク証券取引所が米国において上場している企業（当社のような外国民間発行会社を含む。）に対して課している要件を充足するため、当社は2023年度にクローバック方針を採用した。当該方針においては、米国連邦証券法上の財務報告要件に対する重大な違反に起因して財務書類の修正再表示がなされ、過去3年間に支払われたインセンティブ・ベースの報酬の計算に影響が生じた場合、監査役会はインセンティブ・ベースの報酬を現役または退任済の取締役会構成員から回収することを求められる。

グループ内外において役職に就く場合の報酬の相殺

監査役会からの要請があった場合、取締役会構成員は別途報酬を受領することなく当社の関連会社の監査役会その他同様の機関において役職に就く。例外的事例ではあるが、グループ内において就いた役職につき報酬がやむを得ず支払われる場合、当該報酬は当該取締役会構成員に対して支払われるその他の報酬によって相殺するものとする。取締役会構成員がグループ外の企業の監査役会その他同様の機関において役職に就く場合、監査役会による事前の承認が必要となり、監査役会は各事案につき当社の支払う報酬によって相殺すべき報酬があるか否かおよびどの程度相殺すべきかを判断する。

2024年度に係る決定

2024年5月に支払われたSTI2023およびLTI2020の2020年度トランシェについては、支払額の調整は行われなかった。監査役会はいずれの取締役会構成員に対してもクロバック条項に基づく支払分の返金を要求しなかった。2025年2月19日に監査役会は事前に合意された目標と比較した当社の業績を評価し、全取締役会構成員に係るSTI2024の金額を決定した。

監査役会は2024年2月21日の会合において、スコット・ラッセルおよびジュリア・ホワイトの米ドル報酬を2024年1月1日付で調整することを決議した。2023年12月1日の為替レートが適用された。これにより、ユーロによる年俸に変動はなかったものの、米ドル報酬は増加し、STIおよびLTIの金額に変動があった。

2024年5月5日に監査役会は、クリスチャン・クラインの任期を2025年5月1日から2028年4月30日まで3年間延長すること、および同氏を即日で取締役会の議長に指名することを稟議にて決議した。

2024年7月29日に監査役会は、ジュリア・ホワイトおよびスコット・ラッセルとのサービス契約を双方の合意により終了することを決議した。2024年9月1日に監査役会は、ユルゲン・ミュラーとのサービス契約を双方の合意により終了することを決議した。詳細については、「早期業務終了に係る取締役会構成員との合意」の項を参照のこと。

2024年11月7日に監査役会はWalkMeの買収による影響をSTI2024およびLTIの2022年度トランシェの目標達成率から排除することを決定した。また監査役会はLTIの2023年度および2024年度トランシェについて、当該買収の影響を無効化する目的において更新後の目標値を決議した。

さらに、監査役会が2023年9月に下した決定に基づき、取締役会の2023年度および2024年度の変動報酬につき、コンプライアンス事項に関連する費用は除外された。これは、取締役会構成員の報酬の構成要素であるSTIおよびLTIのうち、2023年度および2024年度に係るKPI（営業利益率の増加（STI）および営業利益（LTI））に関するものに対して適用される。また当該決定は、LTI2020の2021年度、2022年度および2023年度トランシェ、LTI2024の2024年度トランシェ、ならびに2024年度に係るSTI（STI2024）にも影響を及ぼす。

取締役会構成員の変動報酬からのコンプライアンス事項に関する費用の除外によって、業績要因が、LTIの2021年度および2022年度トランシェの財務PSUについては0.005まで増加し、STI2023については0.049まで増加したが、STI2024の業績要因への影響はなかった。

2024年度に係るSTI業績要因

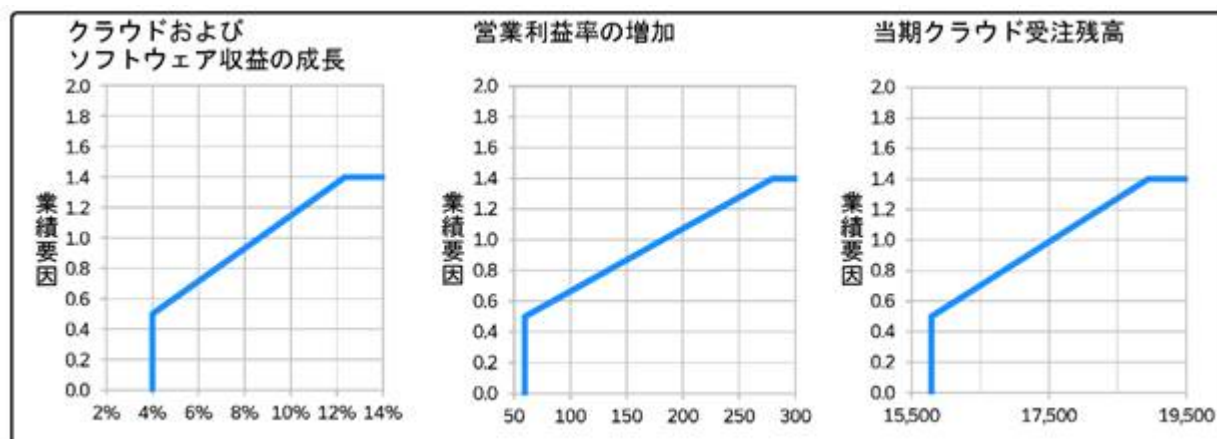
KPI	100%目標値	実績	業績要因
当期クラウド受注残高 ¹	17,539百万ユーロ	17,515百万ユーロ	0.993
クラウドおよびソフトウェア収益の成長 ¹	+8.64%	+11.05%	1.260
営業利益率の増加 ¹	+182ペーシスポイント	+325ペーシスポイント	1.400
顧客ネット・プロモーター・スコア	+11	+12	1.050
従業員エンゲージメント指数	78%	74%	0.750

1 為替変動を考慮しない非IFRS。

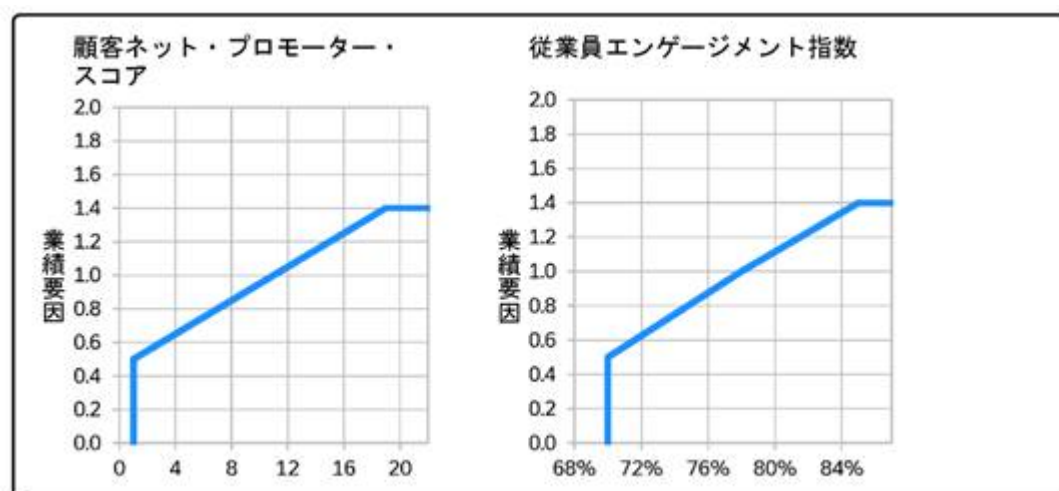
STI2024の加重業績要因は1.143であった。STI繰延に関する最終的なSTIの支払額は、当社の株価の値動き次第となる。

STI2024については、目標達成率につき以下の分布曲線が適用された。

財務KPI



非財務KPI



STIの最終業績要因には、付与額と最終的なSTIの金額との関係が反映されている。2020年度から2023年度のSTIは既に支払済である。

STI最終業績要因

		2024年度	2023年度	2022年度	2021年度	2020年度
		1.143	1.151	0.612	1.333	0
		STI付与額	最終的なSTIの金額 ¹	STI非繰延	STI繰延	仮想株式 ²
クリスチャン・クライン(CEO)	ユーロ	2,960,000	3,382,984	2,706,387	676,597	2,506
ムハンマド・アラム (2024年4月1日から)	米ドル	1,196,013	1,366,923	1,093,539	273,385	978
ドミニク・アサム	ユーロ	1,990,000	2,274,371	1,819,497	454,874	1,684
ユルゲン・ミュラー (2024年9月30日まで)	ユーロ	958,251	1,095,185	876,148	219,037	812
スコット・ラッセル (2024年8月31日まで)	米ドル	1,581,000	1,806,925	1,445,540	361,385	1,292
トーマス・ザウアー-エッスィヒ	ユーロ	1,600,000	1,828,640	1,462,912	365,728	1,354
ジーナ・ヴァルグュー＝プロイヤー (2024年2月1日から)	ユーロ	1,171,585	1,339,004	1,071,203	267,801	992

ジュリア・ホワイト (2024年8月31日まで)	米ドル	1,063,000	1,214,903	971,922	242,981	868
-----------------------------	-----	-----------	-----------	---------	---------	-----

1 STI業績要因：1.143

2 STI当初価格：269.98ユーロおよび279.71米ドル

LT12024 2024年度トランシェ 財務PSUおよびESG PSUに係る100%目標値

2024年度に、監査役会はLT12024の2024年度トランシェの財務PSUおよびESG PSUに係る100%目標値を設定した。当該目標値は、2020年10月に公表された2025年度目標より導き出され、Qualtricsの売却の影響を反映するため2023年7月に調整されたものである。

KPI	100%目標値 (2024年度から2026年度の累計)
クラウド収益 ¹	67,300
営業利益 ¹	29,600
ソフトウェア・ライセンスおよびサポート＆サービス収益 ¹	47,800

1 2023年度の為替変動を考慮しない非IFRS。

KPI	100%目標値 (2024年度から2026年度の累計)
ネットゼロ2030 二酸化炭素換算(CO ₂ e) (単位：キロトン)	17,400
幹部を務める女性の割合(単位：%)	70.8

70.8との目標値は、3年間の目標値の合計である。

LT12020 2021年度トランシェ 業績要素

2024年度に監査役会はLT12020の2021年度トランシェの財務PSUおよび市場PSUに係るLTI業績要因を決定した。

KPI	100%目標値 (2021年度から 2023年度の累計)	実績	業績要因
財務業績要因			
クラウド収益 ¹	33,000	34,898	1.288
合計収益 ¹	85,000	88,553	1.209
営業利益 ¹	23,900	24,725	1.086
市場業績要因			
ナスダック100指数の構成銘柄と比較した位置付け	中間	19	1.500

1 2020年度の為替変動を考慮しない非IFRS。

2021年度から2024年度トランシェのLTI付与額と仮定上の支払額との関係は、年度末現在の当社の株価に基づくものである。2020年度トランシェは、各付与額と2024年5月の最終的なLTIの支払額との関係性を示している。2020年度トランシェの支払時の価格は、2024年1月25日から同年2月22日までの平均株価に基づき算出されている。

LTIの付与額と最終的なLTIの支払額との関係

パーセンテージ	LT1 2024	LT1 2020			
	2024年度 トランシェ ¹	2023年度 トランシェ ¹	2022年度 トランシェ ¹	2021年度 トランシェ ¹	2020年度 トランシェ ¹
2024年12月31日	167.3	250.7	237.0	246.8	73.5

2023年12月31日	NA	149.1	158.5	165.9	63.0
-------------	----	-------	-------	-------	------

1 年度末現在の当社の株価および市場データに基づく仮定上の支払額を考慮。

2024年度の報酬

当社は、本年度および前年度である2023年度の取締役会の報酬の開示をドイツ株式会社法第162条に従って行っている。以下の表は、各取締役会構成員につき、付与済の支払予定報酬および報告年度に係る契約上の報酬を開示するものである。

契約上の報酬

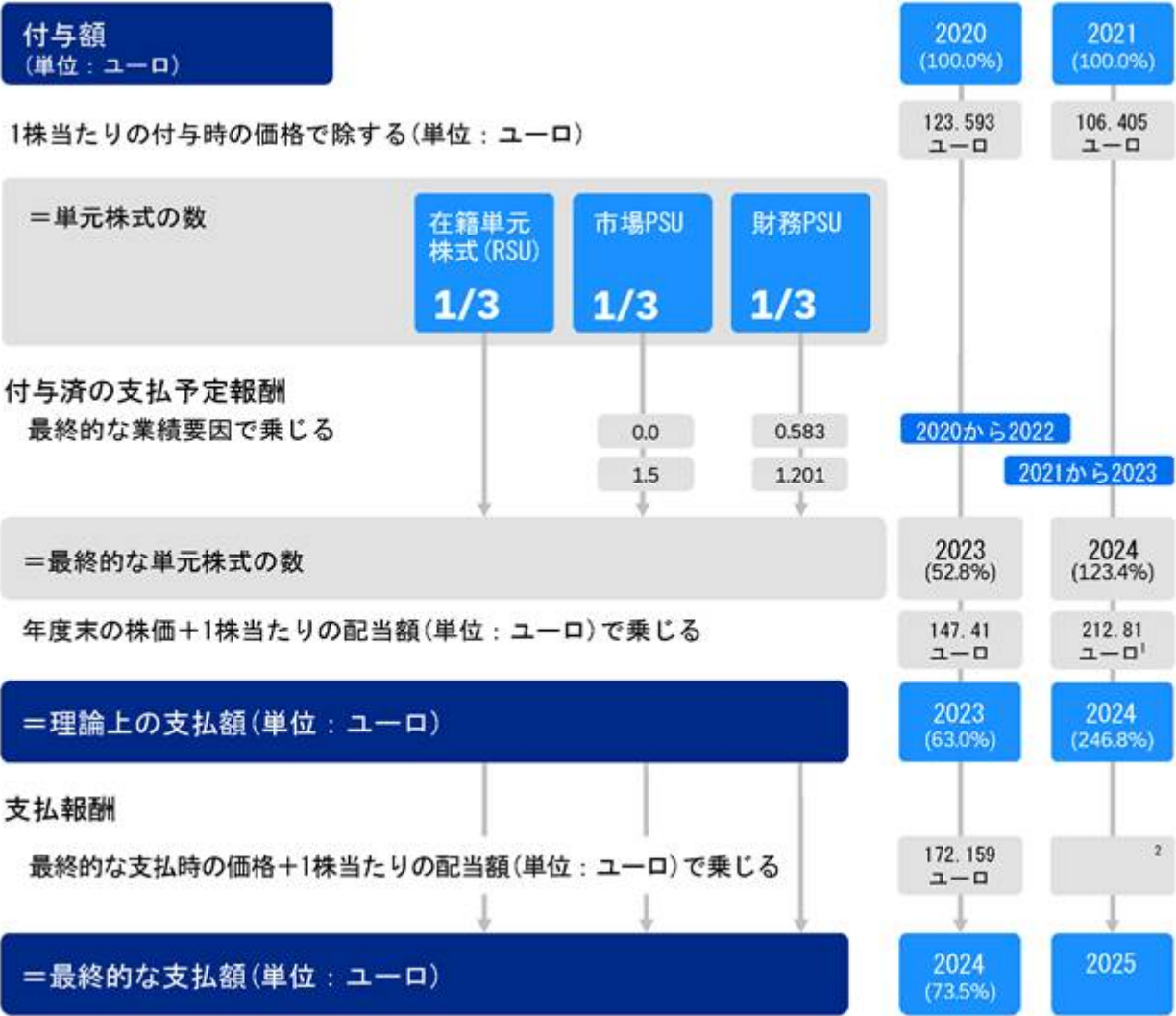
契約上の報酬は、個別の雇用契約において合意された目標金額（諸手当を含む。）を示し、各期間につき目標達成率が100%となった場合に対応するものである。任期が事業年度の途中で開始または終了した場合は、報酬については期間比例の考え方にに基づき開示される。

非業績ベース報酬およびSTIは取締役会構成員の母国の通貨にて決定されるため、最大ユーロ相当額（「ユーロ上限」）が設けられている。これは非業績ベース報酬、STIおよびLTIの契約上の金額をユーロ換算にて合計した額を基準とし、為替変動による増減を20%以内とするものである。母国の通貨による金額をユーロ換算する際には、非業績ベース報酬については各期間の平均為替レートが、年間変動報酬については各年度末の為替レートが適用される。契約上の為替レートとの差異も開示される。

付与済の支払予定報酬

報告年度内に受領されかつ／または獲得された報酬は、ドイツ株式会社法第162条に基づき付与済の支払予定報酬と定義される。これは、根拠となる役務は報告年度末までに十分に提供されているものの、支払は報告年度終了後まで発生しないことを意味し、報告を透明かつ包括的なものにし、報告年度内の業績と報酬の関連性を確保することを目的とするものである。

したがって、2024年度についてはSTI2024およびLTI2020の2021年度トランシェの両方につき報告がなされている。LTI2020の2021年度トランシェに関連する付与済の支払予定報酬は、年度末の株価および年度末現在のPSUに係る業績要因を用いて開示されている。2025年5月に行われる当該トランシェの支払に当たっては、プラン要件に従い業績期間に基づき支払額が計算される。株価および業績要因が年度末とプラン要件に基づく業績期間末との間で変動することにより生じる支払額の差異も開示される。加えて2024年度は、株価および業績要因が、年度末とLTI2020の2020年度トランシェのプラン要件に基づく業績期間末との間で変動することにより生じる支払額の差異も開示される。



- 1 1株当たりの付与時の価格の200%を上限とする。
- 2 当該値は報酬に関する報告の作成後の支払時に決定される。

最終的な支払額である73.5%と仮定上の支払額である63.0%との差異によって生じる個別の差額は、以下の表における2024年度の「LTI2020 - 2020年度トランシェ」の項において開示されている。

取締役会構成員の母国の通貨にて支払われる非業績ベース報酬およびSTIについては、報告時にはユーロに換算されている。非業績ベース報酬のユーロ換算においては年間平均為替レートが適用され、STIのユーロ換算においては年度末の為替レートが使用される。STI非繰延（年次株主総会後に予定される。）およびSTI繰延の支払に際しては、支払時の為替レートが適用される。年度末と支払時の為替レートの差異によって生じる個別の差額は、以下の表における支払年度の「為替レートの変動」の項において開示されている。

取締役会構成員の報酬

単位：千ユーロ	クリスチャン・クライン (Christian Klein) CEO						ムハンマド・アラム (Muhammad Alam) 取締役会構成員(2024年4月1日から)					
	契約上の報酬			付与済の支払予定報酬			契約上の報酬			付与済の支払予定報酬		
	2024 年度	2023 年度		2024 年度	%	2023 年度	2024 年度	2023 年度		2024 年度	%	2023 年度
基本年俸	1,100.01	1,100.0		1,100.0	5.8	1,100.0	600.0			600.0	31.0	0

諸手当 ¹	15.2	21.7	15.2	0.1	21.7	0.3	24.1		24.1	1.2	0
年金関連コミットメント	330.0		330.0	1.7		0				0	0
為替レートの変動 (ユーロ上限) ²							40.9		40.9		
非業績ベース報酬 の合計	1,445.21,121.7		1,445.2	7.6	1,121.7	15.7	664.9	0	664.9	34.3	0
年間変動報酬											
STI 2023		1,900.0		0	2,186.9	30.6				0	0
STI 2024非繰延 (80%)	2,368.0		2,706.4	14.3		0	889.6		1,016.7	52.5	0
STI 2024繰延I (10%)	296.0		338.3	1.8		0	111.2		127.1	6.6	0
STI 2024繰延II (10%)	296.0		338.3	1.8		0	111.2		127.1	6.6	0
複数年変動報酬											
LTI 2016プラン – 2019年度トラン シェ				0	386.9	5.4				0	0
LTI 2020 – 2020年 度トランシェ			581.4	3.1	3,462.6	48.4				0	0
LTI 2020 – 2021年 度トランシェ			13,573.4	71.5		0				0	0
LTI 2020 – 2023年 度トランシェ		5,500.0		0		0				0	0
LTI 2024 – 2024年 度トランシェ	4,440.0			0		0	1,668.0			0	0
業績ベース報酬の 合計	7,400.07,400.0		17,537.8	92.4	6,036.4	84.3	2,780.1	0	1,270.9	65.7	0
合計	8,845.28,521.7		18,983.0	100.0	7,158.1	100.0	3,445.0	0	1,935.9	100.0	0

LTI2020の2020年度トランシェにつき、クリスチャン・クラインに対する実際の支払額4,044.0千ユーロと仮定上の支払額3,462.6千ユーロとの差異は581.4千ユーロである。

単位：千ユーロ	ドミニク・アサム (Dominik Asam) 取締役会構成員						ユルゲン・ミュラー (Juergen Mueller) 取締役会構成員(2024年9月30日まで)					
	契約上の報酬			付与済の支払予定報酬			契約上の報酬			付与済の支払予定報酬		
	2024 年度	2023 年度	2024 年度	%	2023 年度	%	2024 年度	2023 年度	2024 年度	%	2023 年度	%
基本年俸	800.0	655.1	800.0	24.4	655.1	16.6	600.0	700.0	600.0	8.4	700.0	19.2
諸手当 ¹	26.8	57.5	26.8	0.8	57.5	1.5	11.3	15.7	11.3	0.2	15.7	0.4
年金関連コミットメント	180.0		180.0	5.5		0	180.0		180.0	2.5		0
リブレースメント・アワード		1,600.0		0	1,600.0	40.6				0		0

非業績ベース報酬 の合計	1,006.82,312.5	1,006.8	30.7	2,312.5	58.7	791.3	715.7	791.3	11.1	715.7	19.6
年間変動報酬											
STI 2023	1,416.3		0	1,630.2	41.3	1,125.8		0	1,295.7	35.5	
STI 2024繰延 (80%)	1,592.0	1,819.5	55.5	0		766.6		876.1	12.3		0
STI 2024繰延I (10%)	199.0	227.4	6.9	0		95.8		109.5	1.5		0
STI 2024繰延II (10%)	199.0	227.4	6.9	0		95.8		109.5	1.5		0
複数年変動報酬											
LTI 2016プラン – 2019年度トラン シェ			0	0				0	272.8	7.5	
LTI 2020 – 2020年 度トランシェ			0	0				229.9	3.2	1,368.8	37.5
LTI 2020 – 2021年 度トランシェ			0	0				5,028.1	70.4		0
LTI 2020 – 2023年 度トランシェ	2,654.8		0	0		2,174.3		0			0
LTI 2024 – 2024年 度トランシェ	2,932.1		0	0		1,920.0		0			0
業績ベース報酬の 合計	4,922.14,071.1	2,274.4	69.3	1,630.2	41.3	2,878.3	3,300.1	6,353.1	88.9	2,937.3	80.4
合計	5,928.96,383.6	3,281.2	100.0	3,942.7	100.0	3,669.5	4,015.7	7,144.4	100.0	3,653.0	100.0

取締役会構成員への任命により、ドミニク・アサムはそれまでの雇用主から既に得ていたが失効することとなった報酬の損失分を補填する特別補助金を受け取った。当該報酬の合計損失額は3.85百万ユーロであった。補填に際しての当該金額の配分には、失効した報酬の性質および時期が当社の報酬体系の下で可能な限り反映される。2024年度については、STIを0.51百万ユーロおよびLTIを0.71百万ユーロ付与することとなった。上表には通常の報酬に加え、これらの金額も含まれている。2024年度の同氏の最高報酬額については、リプレースメント・アワードによって2.85百万ユーロ増額されている。

LTI2020の2020年度トランシェにつき、ユルゲン・ミュラーに対する実際の支払額1,598.7千ユーロと仮定上の支払額1,368.8千ユーロとの差異は229.9千ユーロである。

単位：千ユーロ	スコット・ラッセル (Scott Russell) 取締役会構成員(2024年8月31日まで)						トーマス・ザウアーエッスヒ (Thomas Saueressig) 取締役会構成員					
	契約上の報酬			付与済の支払予定報酬			契約上の報酬			付与済の支払予定報酬		
	2024 年度	2023 年度	2024 年度	%	2023 年度	%	2024 年度	2023 年度	2024 年度	%	2023 年度	%
基本年俸	698.91,000.0		698.9	8.2	1,000.0	32.5	800.0	800.0	800.0	9.7	800.0	22.2
諸手当 ¹	112.6	64.5	112.6	1.3	64.5	2.1	17.0	15.9	17.0	0.2	15.9	0.4
年金関連コミット メント				0		0				0		0

為替レートの変動 (ユーロ上限) ²	117.3	112.7	117.3	1.4	112.7	3.7						
非業績ベース報酬 の合計	928.81,177.3		928.8	10.9	1,177.3	38.3	817.0	815.9	817.0	9.9	815.9	22.6
年間変動報酬												
STI 2023		1,650.0		0	1,899.2	61.7		1,200.0		0	1,381.2	38.2
STI 2024非繰延 (80%)	1,163.0		1,329.2	15.7		0	1,280.0		1,462.9	17.8		0
STI 2024繰延I (10%)	145.4		166.2	2.0		0	160.0		182.9	2.2		0
STI 2024繰延II (10%)	145.4		166.2	2.0		0	160.0		182.9	2.2		0
複数年変動報酬												
LTI 2016プラン – 2019年度トラン シェ				0		0				0	45.6	1.3
LTI 2020 – 2020年 度トランシェ				0		0			229.9	2.8	1,368.8	37.9
LTI 2020 – 2021年 度トランシェ			5,898.9	69.5		0			5,365.8	65.1		0
LTI 2020 – 2023年 度トランシェ		2,850.0		0		0		2,800.0		0		0
LTI 2024 – 2024年 度トランシェ	3,271.0			0		0	2,400.0			0		0
業績ベース報酬の 合計	4,724.84,500.0		7,560.4	89.1	1,899.2	61.7	4,000.0	4,000.0	7,424.3	90.1	2,795.6	77.4
合計	5,653.65,677.3		8,489.2	100.0	3,076.4	100.0	4,817.0	4,815.9	8,241.3	100.0	3,611.5	100.0

LTI2020の2020年度トランシェにつき、トーマス・ザウアーエッスィヒに対する実際の支払額1,598.7千ユーロと仮定上の支払額1,368.8千ユーロとの差異は229.9千ユーロである。

単位：千ユーロ	ジーナ・ヴァルグュー＝プロイヤー (Gina Vargiu-Breuer) 取締役会構成員(2024年2月1日から)						ジュリア・ホワイト (Julia White) 取締役会構成員(2024年8月31日まで)					
	契約上の報酬			付与済の支払予定報酬			契約上の報酬			付与済の支払予定報酬		
	2024 年度	2023 年度	2024 年度	%	2023 年度	%	2024 年度	2023 年度	2024 年度	%	2023 年度	%
基本年俸	733.3		733.3	34.8		0	556.3	750.0	556.3	6.9	750.0	29.3
諸手当 ¹	36.4		36.4	1.7		0	81.2	73.9	81.2	1.0	73.9	2.9
年金関連コミット メント	220.0			0		0				0		0
為替レートの変動 (ユーロ上限) ²							85.3	230.1	85.3	1.1	230.1	9.0
リブレースメン ト・アワード	300.0			0		0				0		0

非業績ベース報酬 の合計	1,289.8	0	769.8	36.5	0	0	722.8	1,053.9	722.8	8.9	1,053.9	41.2
年間変動報酬												
STI 2023				0		0		1,304.9		0	1,502.0	58.8
STI 2024非繰延 (80%)	937.3		1,071.2	50.8		0	782.0		893.7	11.0		0
STI 2024繰延I (10%)	117.2		133.9	6.3		0	97.7		117.7	1.4		0
STI 2024繰延II (10%)	117.2		133.9	6.3		0	97.7		117.7	1.4		0
複数年変動報酬												
LTI 2020 - 2021年 度トランシェ				0		0			6,262.8	77.3		0
LTI 2020 - 2023年 度トランシェ				0		0		2,461.5		0		0
LTI 2024 - 2024年 度トランシェ	1,757.4			0		0	2,199.3			0		0
業績ベース報酬の 合計	2,929.0	0	1,339.0	63.5	0	0	3,176.8	3,766.5	7,379.9	91.1	1,502.0	58.8
合計	4,218.7	0	2,108.8	100.0	0	0	3,899.6	4,820.4	8,102.7	100.0	2,555.9	100.0

取締役会合計

単位：千ユーロ

	契約上の報酬		付与済の支払予定報酬			
	2024 年度	2023 年度	2024 年度	%	2023 年度	%
基本年俸	5,888.5	5,005.1	5,888.5	10.1	5,005.1	20.9
諸手当 ¹	324.6	249.1	324.6	0.6	249.1	1.0
年金関連コミットメント	910.0	0	690.0	1.2	0	0
為替レートの変動(ユーロ上限) ²	243.4	342.8	243.4	0.4	342.8	1.4
リブレースメント・アワード	300.0	1,600.0	0	0	1,600.0	6.7
非業績ベース報酬の合計	7,666.5	7,197.0	7,146.5	12.3	7,197.0	30.0
年間変動報酬						
STI 2023	0	8,597.0	0	0	9,895.1	41.2
STI 2024非繰延 (80%)	9,778.5	0	11,175.8	19.2	0	0
STI 2024繰延I (10%)	1,222.3	0	1,397.0	2.4	0	0
STI 2024繰延II (10%)	1,222.3	0	1,397.0	2.4	0	0
複数年変動報酬						
LTI 2016プラン -2019年度トランシェ	0	0	0	0	705.3	2.9
LTI 2020 - 2020年度トランシェ	0	0	1,041.2	1.8	6,200.2	25.8
LTI 2020 - 2021年度トランシェ	0	0	36,129.0	62.0	0	0
LTI 2020 - 2023年度トランシェ	0	18,440.6	0	0	0	0
LTI 2024 - 2024年度トランシェ	20,587.8	0	0	0	0	0
業績ベース報酬の合計	12,223.1	27,037.6	51,139.9	87.7	16,800.6	70.0
合計	19,889.7	34,234.6	58,286.5	100.0	23,997.6	100.0

1 保険負担、社用車および航空機の私的利用、転居に係る支払および関連補助、現物支給手当、納税申告書の作成費用の払戻、ならびに該当地域の条件に即した税金のグロスアップ計算。

2 固定報酬および年間変動報酬は米ドルにて支払われる。

長期インセンティブに関する株式報酬に係る情報

取締役会構成員は、LTI2024に基づき発行された単元株式を受領し、現在保有しまたは過去に保有しており、またLTI2020に基づき発行された単元株式を現在保有しまたは過去に保有していた。当該プログラムの条件および詳細については、連結財務諸表に対する注記(B.3)を参照のこと。

取締役会構成員の保有状況

		2024年1月1日	年度内			2024年12月31日		
明細	付与日	残高	付与分	行使分(E) / 調整分(A) / 失効分(F)		残高	うち保有期間の定めがあるもの	
クリスチャン・クライン (CEO)	LTI 2024 - 2024 年度 トランシェ - 市場PSU	2024年3月12日	0	8,168	0		8,168	8,168
	LTI 2024 - 2024 年度 トランシェ - 財務PSU	2024年3月12日	0	13,613	0		13,613	13,613
	LTI 2024 - 2024 年度 トランシェ - ESG PSU	2024年3月12日	0	5,445	0		5,445	5,445
	LTI 2020 - 2023 年度 トランシェ - 市場PSU	2023年3月24日	16,726	0	0		16,726	16,726
	LTI 2020 - 2023 年度 トランシェ - 財務PSU	2023年3月24日	16,726	0	0		16,726	16,726
	LTI 2020 - 2023 年度 トランシェ - RSU	2023年3月24日	16,726	0	0		16,726	16,726
	LTI 2020 - 2022 年度 トランシェ - 市場PSU	2022年3月28日	17,197	0	0		17,197	17,197
	LTI 2020 - 2022 年度 トランシェ - 財務PSU	2022年3月28日	17,197	0	0		17,197	17,197
	LTI 2020 - 2022 年度 トランシェ - RSU	2022年3月28日	17,197	0	0		17,197	17,197
	LTI 2020 - 2021 年度 トランシェ - 市場PSU	2021年3月22日	17,230	0	8,615	A	25,845	25,845
	LTI 2020 - 2021 年度 トランシェ - 財務PSU	2021年3月22日	17,230	0	3,477	A	20,707	20,707
	LTI 2020 - 2021 年度 トランシェ - RSU	2021年3月22日	17,230	0	0		17,230	17,230
LTI 2020 - 2020 年度 トランシェ - 財務PSU	2020年2月29日	8,656	0	-8,656	E	0	0	
LTI 2020 - 2020 年度 トランシェ - RSU	2020年2月29日	14,834	0	-14,834	E	0	0	

ムハンマド・アラム (2024年4月1日から)	LTI 2024 - 2024 年度トランシェ - 市場PSU	2024年4月2日	0	3,068	0		3,068	3,068
	LTI 2024 - 2024 年度トランシェ - 財務PSU	2024年4月2日	0	5,114	0		5,114	5,114
	LTI 2024 - 2024 年度トランシェ - ESG PSU	2024年4月2日	0	2,046	0		2,046	2,046
ドミニク・アサム	LTI 2024 - 2024 年度トランシェ - 市場PSU	2024年3月12日	0	5,394	0		5,394	5,394
	LTI 2024 - 2024 年度トランシェ - 財務PSU	2024年3月12日	0	8,990	0		8,990	8,990
	LTI 2024 - 2024 年度トランシェ - ESG PSU	2024年3月12日	0	3,596	0		3,596	3,596
	LTI 2020 - 2023 年度トランシェ - 市場PSU	2023年3月24日	8,073	0	0		8,073	8,073
	LTI 2020 - 2023 年度トランシェ - 財務PSU	2023年3月24日	8,073	0	0		8,073	8,073
	LTI 2020 - 2023 年度トランシェ - RSU	2023年3月24日	8,073	0	0		8,073	8,073
スコット・ラッセル (2024年8月31日まで)	LTI 2024 - 2024 年度トランシェ - 市場PSU	2024年3月12日	0	6,017	-5,012	F	1,005	1,005
	LTI 2024 - 2024 年度トランシェ - 財務PSU	2024年3月12日	0	10,029	-8,354	F	1,675	1,675
	LTI 2024 - 2024 年度トランシェ - ESG PSU	2024年3月12日	0	4,012	-3,342	F	670	670
	LTI 2020 - 2023 年度トランシェ - 市場PSU	2023年3月24日	8,667	0	-5,054	F	3,613	3,613
	LTI 2020 - 2023 年度トランシェ - 財務PSU	2023年3月24日	8,667	0	-5,054	F	3,613	3,613
	LTI 2020 - 2023 年度トランシェ - RSU	2023年3月24日	8,667	0	-5,054	F	3,613	3,613
	LTI 2020 - 2022 年度トランシェ - 市場PSU	2022年3月28日	8,911	0	-2,970	F	5,941	5,941
	LTI 2020 - 2022 年度トランシェ - 財務PSU	2022年3月28日	8,911	0	-2,970	F	5,941	5,941
	LTI 2020 - 2022 年度トランシェ - RSU	2022年3月28日	8,911	0	-2,970	F	5,941	5,941
	LTI 2020 - 2021 年度トランシェ - 市場PSU	2021年3月22日	8,170	0	3,062	A/F	11,232	11,232
	LTI 2020 - 2021 年度トランシェ - 財務PSU	2021年3月22日	8,170	0	829	A/F	8,999	8,999
	LTI 2020 - 2021 年度トランシェ - RSU	2021年3月22日	8,170	0	-682	F	7,488	7,488

ユルゲン・ ミュラー (2024年9月 30日まで)	LTII 2024 - 2024 年 度トランシェ - 市 場PSU	2024年3月12日	0	3,532	-2,870	F	662	662
	LTII 2024 - 2024 年 度トランシェ - 財 務PSU	2024年3月12日	0	5,887	-4,783	F	1,104	1,104
	LTII 2024 - 2024 年 度トランシェ - ESG PSU	2024年3月12日	0	2,355	-1,913	F	442	442
	LTII 2020 - 2023 年 度トランシェ - 市 場PSU	2023年3月24日	6,612	0	-3,720	F	2,892	2,892
	LTII 2020 - 2023 年 度トランシェ - 財 務PSU	2023年3月24日	6,612	0	-3,720	F	2,892	2,892
	LTII 2020 - 2023 年 度トランシェ - RSU	2023年3月24日	6,612	0	-3,720	F	2,892	2,892
	LTII 2020 - 2022 年 度トランシェ - 市 場PSU	2022年3月28日	6,798	0	-2,126	F	4,672	4,672
	LTII 2020 - 2022 年 度トランシェ - 財 務PSU	2022年3月28日	6,798	0	-2,126	F	4,672	4,672
	LTII 2020 - 2022 年 度トランシェ - RSU	2022年3月28日	6,798	0	-2,126	F	4,672	4,672
	LTII 2020 - 2021 年 度トランシェ - 市 場PSU	2021年3月22日	6,811	0	2,763	F	9,574	9,574
	LTII 2020 - 2021 年 度トランシェ - 財 務PSU	2021年3月22日	6,811	0	860	F	7,671	7,671
	LTII 2020 - 2021 年 度トランシェ - RSU	2021年3月22日	6,811	0	-429	F	6,382	6,382
	LTII 2020 - 2020 年 度トランシェ - 財 務PSU	2020年2月29日	3,422	0	-3,422	E	0	0
	LTII 2020 - 2020 年 度トランシェ - RSU	2020年2月29日	5,864	0	-5,864	E	0	0

トーマス・ザウアー エッスィヒ	LTl 2024 - 2024 年 度トランシェ - 市 場PSU	2024年3月12日	0	4,415	0		4,415	4,415
	LTl 2024 - 2024 年 度トランシェ - 財 務PSU	2024年3月12日	0	7,358	0		7,358	7,358
	LTl 2024 - 2024 年 度トランシェ - ESG PSU	2024年3月12日	0	2,943	0		2,943	2,943
	LTl 2020 - 2023 年 度トランシェ - 市 場PSU	2023年3月24日	8,515	0	0		8,515	8,515
	LTl 2020 - 2023 年 度トランシェ - 財 務PSU	2023年3月24日	8,515	0	0		8,515	8,515
	LTl 2020 - 2023 年 度トランシェ - RSU	2023年3月24日	8,515	0	0		8,515	8,515
	LTl 2020 - 2022 年 度トランシェ - 市 場PSU	2022年3月28日	7,125	0	0		7,125	7,125
	LTl 2020 - 2022 年 度トランシェ - 財 務PSU	2022年3月28日	7,125	0	0		7,125	7,125
	LTl 2020 - 2022 年 度トランシェ - RSU	2022年3月28日	7,125	0	0		7,125	7,125
	LTl 2020 - 2021 年 度トランシェ - 市 場PSU	2021年3月22日	6,811	0	3,406	A	10,217	10,217
	LTl 2020 - 2021 年 度トランシェ - 財 務PSU	2021年3月22日	6,811	0	1,375	A	8,186	8,186
	LTl 2020 - 2021 年 度トランシェ - RSU	2021年3月22日	6,811	0	0		6,811	6,811
	LTl 2020 - 2020 年 度トランシェ - 財 務PSU	2020年2月29日	3,422	0	-3,422	E	0	0
	LTl 2020 - 2020 年 度トランシェ - RSU	2020年2月29日	5,864	0	-5,864	E	0	0
ジーナ・ ヴァル グー＝ブ ロイヤー (2024年2月1 日から)	LTl 2024 - 2024 年 度トランシェ - 市 場PSU	2024年3月12日	0	3,233	0		3,233	3,233
	LTl 2024 - 2024 年 度トランシェ - 財 務PSU	2024年3月12日	0	5,388	0		5,388	5,388
	LTl 2024 - 2024 年 度トランシェ - ESG PSU	2024年3月12日	0	2,155	0		2,155	2,155
	LTl 2024 - 2024 年 度トランシェ - 市 場PSU	2024年3月12日	0	4,046	-3,370	F	676	676
	LTl 2024 - 2024 年 度トランシェ - 財 務PSU	2024年3月12日	0	6,743	-5,617	F	1,126	1,126
	LTl 2024 - 2024 年 度トランシェ - ESG PSU	2024年3月12日	0	2,697	-2,247	F	450	450
	LTl 2020 - 2023 年 度トランシェ - 市 場PSU	2023年3月24日	7,486	0	-4,366	F	3,120	3,120

ジュリア・ホワイト (2024年8月31日まで)	LT I 2020 - 2023 年度 度トランシェ - 財務PSU	2023年3月24日	7,486	0	-4,366	F	3,120	3,120
	LT I 2020 - 2023 年度 度トランシェ - RSU	2023年3月24日	7,486	0	-4,366	F	3,120	3,120
	LT I 2020 - 2022 年度 度トランシェ - 市場PSU	2022年3月28日	10,944	0	-3,648	F	7,296	7,296
	LT I 2020 - 2022 年度 度トランシェ - 財務PSU	2022年3月28日	10,944	0	-3,648	F	7,296	7,296
	LT I 2020 - 2022 年度 度トランシェ - RSU	2022年3月28日	10,944	0	-3,648	F	7,296	7,296
	LT I 2020 - 2021 年度 度トランシェ - 市場PSU	2021年3月22日	8,674	0	3,251	A/F	11,925	11,925
	LT I 2020 - 2021 年度 度トランシェ - 財務PSU	2021年3月22日	8,674	0	880	A/F	9,554	9,554
	LT I 2020 - 2021 年度 度トランシェ - RSU	2021年3月22日	8,674	0	-724	F	7,950	7,950
合計			506,312	126,244	-118,539		514,017	514,017

主たる要件

明細	付与日	付与時の価格 (ユーロ)	付与日における 公正価値 (ユーロ)	業績期間終了	確定期間終了	支払
LT I 2024 - 2024年度トランシェ - 財務PSU	2024年 3月12日		165.71	2026年12月		
	2024年 4月2日		166.25			
LT I 2024 - 2024年度トランシェ - 市場PSU	2024年 3月12日	163.08	201.42	2027年2月	2027年 12月31日	2028年5月
	2024年 4月2日		202.37			
LT I 2024 - 2024年度トランシェ - ESG PSU	2024年 3月12日		165.71	2027年2月		
	2024年 4月2日		166.25			
LT I 2020 - 2023年度トランシェ - 財務PSU			105.81	2025年12月		
LT I 2020 - 2023年度トランシェ - 市場PSU	2023年 3月24日	109.612	130.56	2026年2月	2026年 12月31日	2027年5月
LT I 2020 - 2023年度トランシェ - RSU			105.81	NA		
LT I 2020 - 2022年度トランシェ - 財務PSU			96.84	2024年12月		
LT I 2020 - 2022年度トランシェ - 市場PSU	2022年 3月28日	106.605	108.20	2025年2月	2025年 12月31日	2026年5月
LT I 2020 - 2022年度トランシェ - RSU			96.84	NA		

LT I 2020 - 2021年度トランシェ - 財務PSU			100.28	2023年12月		
LT I 2020 - 2021年度トランシェ - 市場PSU	2021年 3月22日	106.405	115.19	2024年2月	2024年 12月31日	2025年5月
LT I 2020 - 2021年度トランシェ - RSU			100.28	NA		
LT I 2020 - 2020年度トランシェ - 財務PSU			110.65	2022年12月		
LT I 2020 - 2020年度トランシェ - 市場PSU	2020年 2月29日	123.593	122.22	2023年2月	2023年 12月31日	2024年5月
LT I 2020 - 2020年度トランシェ - RSU			110.65	NA		

業務終了手当

通常の業務終了保証

退職年金制度

新報酬システムに基づき、現役の取締役会構成員には、現行の年金制度を維持するか、当該構成員自身の年金引当金として使用することのできる現金手当というかたちで年に一度支払を受けるかを選択する、一度限りの権利が与えられた。

取締役会構成員は、当該現金手当の全部または一部をSAP SEの従業員拠出型年金制度に対して払い込むことができる。当該オプションにおいては、支払総額と引き換えに、60歳または62歳の時点で一括払いの退職金として支払われる企業年金手当に対する権利が与えられる。

以下の年金契約が個別の取締役会構成員との間で締結された。

クリスチャン・クライン、ドミニク・アサム、ユルゲン・ミュラーおよびジーナ・ヴァルグュー＝プロイヤーは現金手当を選択した。取締役会構成員が年度の途中で当社に入社または当社を退社した場合、年払の現金手当は日割り計算において付与される。クリスチャン・クライン、ドミニク・アサムおよびユルゲン・ミュラーの既存の確定拠出年金制度に対する権利は、適用日までに発生した勘定残高に基づき確定給付として維持される。

トーマス・ザウアーエッスヒは、確定拠出型である現行の年金制度のままとすることを選択した。拠出額は、ドイツの法定年金保険向けに設定されている基準以下の年金受給対象収入の4%に、当該基準を上回る年金受給対象収入の14%を加算した額である。当該計算において、年金受給対象収入とは基本年俸の180%を指す。適用基準は、旧西ドイツ諸州における法定年金保険向けの年収基準である。

取締役会構成員は、サービス契約が終了する場合、62歳に達した時点で退職年金の受給資格を得る。また通常の定年退職年齢に達する前に障害年金制度に基づき当社を退社した場合も受給資格を得る。障害年金は、確定済退職年金の給付額の100%であり、退職年金に切り替わる受益者の62歳の誕生日まで支払われる。

適用のある場合、取締役会の元構成員が死亡した際には寡婦年金または寡夫年金が支払われる。当該年金は、当該元取締役会構成員が受給していた退職年金または当該構成員が将来受給する権利を得ていた年金の給付額の60%である。

受給する権利は、SAP SEに対して履行強制が可能である。現行の年金支払は調整のため年度ごとに精査され、該当する場合は、契約内容に応じて年金債務保険の剰余金に従って増額されるかまたは毎年1%増額される。任期が62歳の定年退職年齢に達する前に終了した場合、年金給付は、在任期間に比例して減額される。あるいは、給付を受ける権利は、当該時点までに払い込まれた年金拠出額に応じて決まる。

ムハンマド・アラム、スコット・ラッセルおよびジュリア・ホワイトについては、当社が第三者年金制度に対する年金拠出を行っている。当社の拠出額は、ムハンマド・アラム、スコット・ラッセルおよびジュリア・ホワイトが当該年金制度に対して払い込んでいる金額に対応している。

現役取締役会構成員の年金に係る権利

単位：千ユーロ

	勤務費用		確定給付債務(DB0)		制度資産		確定給付負債(資産)の純額	
	2024年度	2023年度	2024年	2023年	2024年	2023年	2024年	2023年
			12月31日	12月31日	12月31日	12月31日	12月31日	12月31日
クリスチャン・クライン (CEO) ¹	0	85.5	452.2	621.8	1,275.1	1,244.8	-822.9	-623.0
ドミニク・アサム ¹	71.4	0	99.2	57.7	203.1	0	-103.9	57.7
ユルゲン・ミュラー ¹ (2024年9月30日まで)	0	46.4	238.5	286.7	796.5	777.4	-558.0	-490.7
トーマス・ザウアーエッスヒ ¹	74.0	52.9	396.7	307.2	800.9	625.3	-404.2	-318.1
合計	145.4	184.8	1,186.6	1,273.4	3,075.6	2,647.5	-1,889.0	-1,374.1

1 かかる値は、取締役会構成員向けの退職年金制度に基づく年金受給額を反映したものである。

元取締役会構成員の年金に係る権利

単位：千ユーロ	年金支払		確定給付債務 (DB0)		制度資産		確定給付負債 (資産) の純額	
	2024年度	2023年度	2024年 12月31日	2023年 12月31日	2024年 12月31日	2023年 12月31日	2024年 12月31日	2023年 12月31日
アダア・フォック ス・マルティン (2021年6月30日まで)	0	0	414.0	386.3	768.3	750.2	-354.3	-363.9
ベルント・ロイケル ト (2019年3月31日まで)	0	0	625.6	589.8	1,159.0	1,135.7	-533.4	-545.9
ルカ・ムシッチ (2023年3月31日まで)	0	0	726.8	681.5	1,382.0	1,358.5	-655.2	-677.0
ゲラルド・オズワルド (2016年12月31日まで)	399.8	377.6	6,593.5	6,944.0	6,421.3	6,617.9	172.2	326.1
ステファン・ライズ (2020年5月31日まで)	0	0	370.0	345.5	696.1	680.1	-326.1	-334.6
サビース・ベン ディック (2023年12月31日まで)	0	0	258.2	237.1	487.8	487.4	-229.6	-250.3
合計	399.8	377.6	8,988.1	9,184.2	10,914.5	11,029.8	-1,926.4	-1,845.6

契約後競業禁止条項

各取締役会構成員の契約には12ヶ月間の契約後競業禁止条項が含まれている。当該競業禁止期間中、取締役会構成員は、構成員としての平均契約報酬額の50%に相当する抑止支払金を受領する。当該平均は直前3年間の契約報酬に基づき算出される。取締役会構成員につき発生したその他一切の業務上の収入は、当該構成員の報酬から控除される。ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード (CGCG) に基づき、監査役会は当該抑止支払金と退職金を相殺する。

以下の表は、契約後競業禁止抑止支払金の仮定上の純現在価値を表している。当該計算は以下を前提としている。

- ・ 取締役会構成員がそれぞれ現在の契約期間満了時に当社を退職すること。
- ・ 退職前の最終平均契約報酬額が2024年度報酬と同額であること。

契約後の競合禁止に係る実際の支払額は、退職時期ならびに退職時の報酬水準および目標達成率により、これらとは異なる金額となる可能性が高い。

契約後競業禁止抑止支払金の純現在価値

単位：千ユーロ	契約満了日	割引率 (%)	純現在価値
クリスチャン・クライン (CEO)	2028年4月30日	2.85	8,644.1
ムハンマド・アラム(2024年4月1日から)	2027年3月31日	2.76	910.5
ドミニク・アサム	2026年3月6日	2.68	1,590.3
トーマス・ザウアーエッスヒ	2025年10月31日	2.67	4,031.2
ジーナ・ヴァルグュー = プロイヤー (2024年2月1日から)	2027年1月31日	2.74	996.6
合計			16,172.8

早期業務終了保証

退職金

全取締役会構成員との間の契約には、任期満了前に業務を終了した場合（例えば、取締役の選任が当社により理由なく取消された場合、役員が就業不能になった場合、または支配権の変更に伴う場合）、SAP SEは当該構成員に対し、残りの全任期に対する報酬目標の残部分を、早期支払に伴う適切な減額を行った上で支払う旨規定されている。GCGC第G.13条に基づき、早期業務終了の場合の取締役会構成員に対する支払額は、合計年間報酬の2倍を超えてはならない。合計年間報酬は、基本年俸および2つの業績ベース要素により構成される個別の合計目標報酬として定義される。当社における取締役会構成員としての役務の提供期間が1年未満である場合、監査役会は、当該構成員が当該退職金の支払を受ける権利を有しない旨、決定する場合がある。

取締役会構成員の取締役会への任用が、組織変更もしくは再編または支配権の変更のため、またはそれらの結果、終了または打ち切られた場合、SAP SEおよび各取締役会構成員は、当該事由の発生後8週間以内に、6ヶ月前の通知を行うことにより雇用契約を終了させる権利を有する。以下の場合、支配権の変更が生じたとみなされる。

- ・ 第三者がドイツ有価証券取得および買収法に基づきSAP SE株主に対して強制的な買収の申入れを行わなければならない場合
- ・ SAP SEが他の会社と合併し従属会社になる場合
- ・ SAP SEを従属会社として支配権移転契約または利益移転契約が締結された場合

取締役会構成員の契約は、支配権の変更に関連して当該構成員のSAP SE取締役会構成員としての選任が取消された場合も、任期満了を待たずして終了し得る。

契約後競業禁止条項

前述の契約後競業禁止期間に係る抑止報酬は、契約の早期終了の際も支払われる。

恒久的な障害

取締役構成員が恒久的な障害を負った場合、当該取締役会構成員の契約は、恒久的に職務を行えないと判断された四半期の末日付で終了する。当該取締役会構成員は、かかる恒久的な障害があると判断された日からさらに12ヶ月間にわたり月額基本給与を受領する。

早期業務終了に係る取締役会構成員との合意

ユルゲン・ミュラーは、同氏と当社との雇用関係を2024年9月30日付にて終了することにつき、監査役会と合意に至った。終了に係る当該合意に基づき、早期終了に関して以下の支払が適用される。

- ・ 2024年9月30日までの基本年俸の月賦払い
- ・ 年金関連コミットメントの現金支給額は期間比例の考え方に基づき減額される。
- ・ STI2024は期間比例の考え方に基づき減額され、プラン規定に従って処理される。
- ・ LTI2020およびLTI2024に基づき付与された権利は、プラン規定に従って処理される。
- ・ 契約後競業禁止義務は免除された。

スコット・ラッセルは、2024年8月31日付で取締役会構成員を辞任した。同氏は、同氏と当社との雇用関係を2024年12月31日付にて終了することにつき、監査役会と合意に至った。終了に係る当該合意に基づき、早期終了に関して以下の支払が適用される。

- ・ 2027年1月31日までである当初の任期の残りの期間に係る退職金、計12,614,920ユーロ。これはGCGC第G.13条の退職金上限の範囲内である。
- ・ 2024年12月31日までの基本年俸の月賦払い
- ・ STI2024は2024年8月31日までにつき期間比例の考え方に基づき減額され、プラン規定に従って処理される。
- ・ LTI2020およびLTI2024に基づき2024年8月31日までに付与された権利は、プラン規定に従って処理される。
- ・ 契約後競業禁止義務が適用されるが、GCGC第G.13条に基づき抑止報酬は退職金により相殺される。

ジュリア・ホワイトは、同氏と当社との雇用関係を2024年8月31日付にて終了することにつき、監査役会と合意に至った。終了に係る当該合意に基づき、早期終了に関して以下の支払が適用される。

- ・ 2027年2月28日までである当初の任期の残りの期間に係る退職金、計9,000,000ユーロ。これはGCGC第G.13条の退職金上限の範囲内である。
- ・ 2024年8月31日までの基本年俸の月賦払い
- ・ STI2024は期間比例の考え方に基づき減額され、プラン規定に従って処理される。
- ・ LTI2020およびLTI2024に基づき付与された権利は、プラン規定に従って処理される。
- ・ 契約後競業禁止義務が適用されるが、GCGC第G.13条に基づき抑止報酬は退職金により相殺される。

元取締役会構成員に対する2024年度の報酬

単位：千ユーロ			合計に		業績ベース報酬		合計	
	その他	退職金	非業績ベース報酬の合計	占める割合 (%)	LTI 2020 - 2021年度トランシェ	LTI 2020 - 2020年度トランシェ ¹	業績ベース報酬の合計	占める割合 (%)
サビーヌ・ベンディック (2023年12月31日まで)			0	0	6,240.9		6,240.9	100.0
ルカ・ムシッチ (2023年3月31日まで)			0	0	3,837.4	203.7	4,041.1	100.0
スコット・ラッセル (2024年8月31日まで)	354.8	12,614.9	12,969.7	100.0			0	0
ジュリア・ホワイト (2024年8月31日まで)		9,000.0	9,000.0	100.0			0	0

1 2024年度の実際の支払額と2023年12月31日時点の理論上の支払額との差異によって生じる個別の差額。

元取締役会構成員であるミハエル・クライネマイヤー、ジェニファー・モルガンおよびステファン・ライズについて、LTI2020の2020年度トランシェの実際の支払額と仮定上の支払額との差異は531,000ユーロとなった。

元取締役会構成員の2024年度におけるLTI保有状況

		2024年		2024年	
		1月1日	年度内	12月31日	
明細	付与日	残高	行使分(E)/ 調整分(A)/ 失効分(F)	残高	うち保有期間の定めがあるもの
サビーヌ・ベンディック (2023年12月31日まで)	LTI 2020 - 2023年度トランシェ - 市場PSU	2023年 3月24日	1,652 0	1,652	1,652
	LTI 2020 - 2023年度トランシェ - 財務PSU	2023年 3月24日	1,652 0	1,652	1,652
	LTI 2020 - 2023年度トランシェ - RSU	2023年 3月24日	1,652 0	1,652	1,652
	LTI 2020 - 2022年度トランシェ - 市場PSU	2022年 3月28日	4,303 0	4,303	4,303
	LTI 2020 - 2022年度トランシェ - 財務PSU	2022年 3月28日	4,303 0	4,303	4,303
	LTI 2020 - 2022年度トランシェ - RSU	2022年 3月28日	4,303 0	4,303	4,303
	LTI 2020 - 2021年度トランシェ - 市場PSU	2021年 3月22日	7,922 3,961 A	11,883	11,883
	LTI 2020 - 2021年度トランシェ - 財務PSU	2021年 3月22日	7,922 1,599 A	9,521	9,521
	LTI 2020 - 2021年度トランシェ - RSU	2021年 3月22日	7,922 0	7,922	7,922

ミヒャエル・クライネマイヤー (2020年4月30日まで)	LTl 2020 - 2020年度トランシェ - 市場PSU	2020年 2月29日	0	0		0	0
	LTl 2020 - 2020年度トランシェ - 財務PSU	2020年 2月29日	3,736	-3,736	E	0	0
	LTl 2020 - 2020年度トランシェ - RSU	2020年 2月29日	6,403	-6,403	E	0	0
ジェニファー・モルガン (2020年4月30日まで)	LTl 2020 - 2020年度トランシェ - 市場PSU	2020年 2月29日	0	0		0	0
	LTl 2020 - 2020年度トランシェ - 財務PSU	2020年 2月29日	2,861	-2,861	E	0	0
	LTl 2020 - 2020年度トランシェ - RSU	2020年 2月29日	4,904	-4,904	E	0	0
ルカ・ムシッチ (2023年3月31日まで)	LTl 2020 - 2023年度トランシェ - 市場PSU	2023年 3月24日	543	0		543	543
	LTl 2020 - 2023年度トランシェ - 財務PSU	2023年 3月24日	543	0		543	543
	LTl 2020 - 2023年度トランシェ - RSU	2023年 3月24日	543	0		543	543
	LTl 2020 - 2022年度トランシェ - 市場PSU	2022年 3月28日	2,824	0		2,824	2,824
	LTl 2020 - 2022年度トランシェ - 財務PSU	2022年 3月28日	2,824	0		2,824	2,824
	LTl 2020 - 2022年度トランシェ - RSU	2022年 3月28日	2,824	0		2,824	2,824
	LTl 2020 - 2021年度トランシェ - 市場PSU	2021年 3月22日	4,871	2,436	A	7,307	7,307
	LTl 2020 - 2021年度トランシェ - 財務PSU	2021年 3月22日	4,871	983	A	5,854	5,854
	LTl 2020 - 2021年度トランシェ - RSU	2021年 3月22日	4,871	0		4,871	4,871
	LTl 2020 - 2020年度トランシェ - 市場PSU	2020年 2月29日	0	0		0	0
	LTl 2020 - 2020年度トランシェ - 財務PSU	2020年 2月29日	3,033	-3,033	E	0	0
	LTl 2020 - 2020年度トランシェ - RSU	2020年 2月29日	5,198	-5,198	E	0	0
ステファン・ライズ (2020年5月31日まで)	LTl 2020 - 2020年度トランシェ - 市場PSU	2020年 2月29日	0	0		0	0
	LTl 2020 - 2020年度トランシェ - 財務PSU	2020年 2月29日	1,307	-1,307	E	0	0
	LTl 2020 - 2020年度トランシェ - RSU	2020年 2月29日	2,240	-2,240	E	0	0
合計			96,027	-20,703		75,324	75,324

取締役会：その他の情報

当社は、2024年度またはその前年度において、当社の取締役会の構成員に対し報酬の前払または信用の供与を行っておらず、また当該構成員のための融資契約も締結していない。

SAP SEおよびドイツその他の場所に所在する関連会社は、第三者からの請求に関して、それぞれの取締役および役員が損害を被らないよう、法律が許容する範囲においてこれらの者に対する補償を行っている。これを目的として、当社は取締役および役員（D&O）グループ賠償責任保険を維持している。この保険は、年間契約であり、毎年更新される。当該保険は、経営上の作為および不作為に起因する金銭的損失について、被保険者グループの個人的責任を補償する。現在のD&O保険には、ドイツ株式会社法第93条(2)項により義務付けられているとおり、SAP SEの取締役会構成員個人の免責金額が含まれている。

報酬および当社の業績の変動に係る比較情報

以下の表は、現役取締役会構成員および元取締役会構成員の報酬ならびにSAPグループの従業員（正規職員相当従業員）の平均報酬の相対的変動、ならびに収益に係る特定指標の前年比増減を開示するものである。取締役会構成員の付与済の支払予定報酬は、ドイツ株式会社法第162条に従って表示されている。

従業員の平均報酬に係る情報は、各年度の正規職員相当従業員の平均人数に基づくものである。従業員の平均報酬には、給与、諸手当、雇用主負担の社会保険料、ならびに当該事業年度に起因する短期および長期変動報酬要素に係る人件費が含まれる。すなわち、従業員の報酬もドイツ株式会社法第162条の意味するところの付与済の支払予定報酬に相当するため、取締役会および監査役会の報酬の定義に沿ったものとなっている。

	2019年度と 比較した 2020年度 変動率(%)	2020年度と 比較した 2021年度 変動率(%)	2021年度と 比較した 2022年度 変動率(%)	2022年度と 比較した 2023年度 ¹ 変動率(%)	2023年度と 比較した 2024年度 ¹ 変動率(%)	2024年度 ¹ 千ユーロ	2023年度と 比較した 2024年度 ¹ 変動率(%)
現役取締役会構成員							
クリスチャン・クライン(CEO) (2018年1月1日から)	-40	425	-20	7,158	53	18,983	165
ムハンマド・アラム (2024年4月1日から)	NA	NA	NA	NA	NA	1,936	NA
ドミニク・アサム (2023年3月7日から)	NA	NA	NA	3,943	NA	3,281	-17
トーマス・ザウアーエッスヒ (2019年11月1日から)	162	307	-41	3,611	109	8,241	128
ジーナ・ヴァルグュー＝プロイヤー (2024年2月1日から)	NA	NA	NA	NA	NA	2,109	NA
元取締役会構成員							
サビーヌ・ベンディック (2023年12月31日まで)	NA	NA	-65	2,017	43	6,241	209
ベルナー・ブラント (2014年6月30日まで)	2	2	0	110	8	119	8
ルカ・ムシッチ (2023年3月31日まで)	-46	127	-25	11,634	258	4,041	-65
ユルゲン・ミュラー (2024年9月30日まで)	-56	307	10	3,653	14	7,144	96
ゲラルド・オズワルド (2016年12月31日まで)	-53	0	0	378	10	400	6
スコット・ラッセル (2024年8月31日まで)	NA	NA	2	3,076	35	21,459	598
ジュリア・ホワイト (2024年8月31日まで)	NA	NA	-45	2,556	12	17,103	569
収益に係る指標							

SAPグループの総収益 (非IFRS)(単位：百万ユーロ)	-1	2	11	31,207	6	34,176	10
SAP SEの総収益 (ドイツ商法)(単位：百万ユーロ)	-4	5	16	19,018	7	21,412	13
SAPグループの営業利益 (非IFRS)(単位：百万ユーロ) ²	1	-1	-2	6,514	9	8,153	25
SAP SEの純利益 (ドイツ商法)(単位：百万ユーロ)	87	8	-29	4,766	149	366	-92
SAPグループ従業員の 平均年間報酬 ³	-12	13	4	156	12	184	18

- 1 継続事業による2022年度、2023年度および2024年度のSAPグループ（非IFRS）。
- 2 2023年度統合報告書において公表された非IFRS測定基準に基づく、2019年度から2022年度の営業利益（非IFRS）。
- 3 当該平均値は2024年度のトランスフォーメーション・プログラムに伴うストラクチャリング費用の影響を31億ユーロ分受けた。当該影響を除いた場合、従業員の平均年間報酬の増加は1%となる。

監査役会構成員の報酬

報酬システム

監査役会構成員の報酬は、当社の通常定款第16条に準拠する。監査役会議長に対して支払われる報酬を調整するため、同条は、2024年5月15日に開催された年次株主総会における決議により改正された。

監査役会の各構成員は、当該構成員の支払った費用の償還に加え、年間基本報酬165,000ユーロを受領する。議長に対しては年間600,000ユーロ、副議長に対しては年間220,000ユーロが支払われる。さらに、当社は監査役会構成員がその報酬について支払う付加価値税も償還する。

監査役会構成員は、追加の年間固定報酬として、監査・コンプライアンス委員会の委員を務めた場合には50,000ユーロを、その他の監査役会委員会の委員を務めた場合には当該年度中に同委員会が開催されることを条件として35,000ユーロを受領する。監査・コンプライアンス委員会の委員長は95,000ユーロを、その他委員会の委員長は50,000ユーロを受領する。委員会につき副委員長が任命された場合、当該副委員長は年間43,500ユーロを受領し、監査・コンプライアンス委員会の副委員長については年間72,500ユーロを受領する。ただし、監査役会の議長は、委員会の委員長または委員を務める場合であっても、追加の報酬を一切受領しない。固定報酬は、年度終了後に支払われる。

監査委員会が代表社外役員を任命した場合、当該代表社外役員は基本報酬および委員会の委員としての報酬に加え、年間50,000ユーロの報酬を受領する。

在任期間が一事業年度に満たない監査役会構成員は、役務の提供を開始した月から毎月、年間報酬の12分の1を受領する。これは、議長および副議長について増額される報酬、委員会の委員長、副委員長（いる場合）および委員に対する報酬、ならびに代表社外役員に対する追加報酬にも適用される。

2024年度の監査役会構成員の報酬

単位：千ユーロ	2024年度					2023年度				
	固定報酬	合計に占める割合 (%)	委員会業務 に対する報酬	合計に占める 割合 (%)	合計	固定報酬	合計に占める 割合(%)	委員会業務 に対する報酬	合計に占める 割合 (%)	合計
ペッカ・アラ・ピエティラ 名誉博士 (Dr. h. c. mult. Pekka Ala-Pietilä) (2024年5月15日から議長)	400.0	100.0	0	0	400.0	NA	NA	NA	NA	NA
ハッソ・プラットナー教授 / 名誉博士 (Prof. Dr. h.c. mult. Hasso Plattner) (2024年5月15日まで議長)	114.6	64.0	64.6	36.0	179.2	275.0	64.0	155.0	36.0	430.0

ラース・ラマデ (Lars Lamadé) (副議長)	220.0	68.9	99.2	31.1	319.2	220.0	67.7	105.0	32.3	325.0
マニュエラ・アッシュ・ホルスタイン (Manuela Asche-Holstein) (2024年5月15日まで)	68.8	57.9	50.0	42.1	118.7	165.0	57.9	120.0	42.1	285.0
ヤクブ・チェルニー (Jakub erný) (2024年5月15日から)	110.0	70.2	46.7	29.8	156.7	NA	NA	NA	NA	NA
パスカル・ドゥマ (Pascal Demat) (2024年5月15日から)	110.0	70.2	46.7	29.8	156.7	NA	NA	NA	NA	NA
アイチャ・エバンズ (Aicha Evans)	165.0	54.3	138.7	45.7	303.7	165.0	51.6	155.0	48.4	320.0
アンドリアス・ハーン (Andreas Hahn) (2024年5月15日から)	110.0	70.2	46.7	29.8	156.7	NA	NA	NA	NA	NA
ラルフ・ハーブリック教授／博士 (Prof. Dr. Ralf Herbrich) (2024年5月15日から)	110.0	70.2	46.7	29.8	156.7	NA	NA	NA	NA	NA
ゲッシェ・ユースト教授／博士 (Prof. Dr. Gesche Joost) (2023年5月11日まで)	NA	NA	NA	NA	NA	68.8	70.3	29.2	29.8	97.9
マルグレート・クライン・メイガー (Margret Klein-Magar)	165.0	62.4	99.6	37.6	264.6	165.0	57.9	120.0	42.1	285.0
モニカ・コヴァーチカ・ディミトロヴァ (Monika Kovachka-Dimitrova) (2024年5月15日まで)	68.8	61.1	43.7	38.9	112.5	165.0	61.1	105.0	38.9	270.0
ピーター・ラングラー (Peter Lengler) (2024年5月15日まで)	68.8	51.6	64.6	48.4	133.3	165.0	57.9	120.0	42.1	285.0
ジェニファー・シンヂウ・リー (Jennifer Xin-Zhe Li)	165.0	55.9	130.0	44.1	295.0	165.0	55.9	130.0	44.1	295.0
チー・ルー博士 (Dr. Qi Lu)	165.0	72.0	64.2	28.0	229.2	165.0	61.1	105.0	38.9	270.0
セサル・マルティン (César Martin) (2024年5月15日から)	110.0	66.0	56.7	34.0	166.7	NA	NA	NA	NA	NA
ゲラルド・オズワルド (Gerhard Oswald)	165.0	51.5	155.4	48.5	320.4	165.0	51.4	156.3	48.6	321.3
クリスティーネ・レギッツ (Christine Regitz) (2024年5月15日まで)	68.8	59.2	47.3	40.8	116.0	165.0	59.2	113.5	40.8	278.5
パニー・レンジエン名誉博士 (Dr. h. c. Punit Renjen) (2023年5月11日から2024年5月15日まで)	91.7	75.0	30.6	25.0	122.2	146.7	64.5	80.9	35.6	227.5
フリーデリーケ・ローチュ博士 (Dr. Friederike Rotsch)	165.0	40.4	243.7	59.6	408.7	165.0	42.9	220.0	57.1	385.0
ニコラ・サバティエ (Nicolas Sabatier) (2024年5月15日から)	110.0	70.2	46.7	29.8	156.7	NA	NA	NA	NA	NA

エーバーハルト・シック博士 (Dr. Eberhard Schick) (2024年5月15日から)	110.0	66.0	56.7	34.0	166.7	NA	NA	NA	NA	NA
ハイケ・ステック (Heike Steck) (2024年5月15日まで)	68.8	54.1	58.3	45.9	127.1	165.0	56.3	128.3	43.7	293.3
ヘルムート・ステンゲル (Helmut Stengele) (2024年5月15日まで)	68.8	100.0	0	0	68.8	165.0	100.0	0	0	165.0
ニーナ・シュトラスナー (Nina Straßner) (2024年5月15日から)	110.0	57.9	80.0	42.1	190.0	NA	NA	NA	NA	NA
ルーベン・ウェストファール博士 (Dr. Rouven Westphal)	165.0	53.5	143.3	46.5	308.3	165.0	53.4	143.8	46.6	308.8
グンナー・ウィーデンフェルス博士 (Dr. Gunnar Wiedenfelds)	165.0	52.9	146.7	47.1	311.7	165.0	55.0	135.0	45.0	300.0
ジェームズ・ライト (James Wright) (2024年5月15日まで)	68.8	51.6	64.6	48.4	133.3	165.0	57.9	120.0	42.1	285.0
合計	3,507.5		2,071.2		5,578.7	3,185.4		2,241.9		5,427.3

当社は2024年度中、監査役会構成員より1,987,000ユーロ（2023年度：1,959,000ユーロ）に相当する役務の提供を受けた（監査役会の従業員代表が、当社の従業員としての権限において提供した役務を含む。）。

監査役会の長期インセンティブ

当社は、監査役会の職務について、監査役会構成員に対し株式報酬を提供していない。従業員選任構成員が報奨として受領した株式報酬は、当該構成員の当社従業員としての地位に基づくものであり、監査役会における職務に基づくものではない。

監査役会：その他の情報

2023年度に当社は、SAPフレックス・ローン・プログラム内のローンを従業員に対して付与したが、その後2024年度に従業員代表として監査役会に加入した従業員に対する付与額は5,000ユーロであった。

当該ローン以外に、当社は、2024年度またはその前年度に、当社の監査役会の構成員に対して報酬の前払または信用の供与を行っておらず、また当該構成員のための融資契約も締結していない。

2024年5月に監査役会の議長を辞任したハッソ・プラットナーは、2003年5月に監査役会に加入した後、当社とコンサルティング契約を締結した。この契約に報酬に関する規定はない。契約に基づき当社が負担する費用は、経費の償還に係るもののみである。

法律が許容する範囲内において、当社は、第三者からの請求に対し、監査役会構成員に対する補償を行い、かつ彼らに損害を被らせない。これを目的として、当社は取締役および役員（D&O）グループ賠償責任保険を維持している。当社定款に基づき、当該保険契約に係る保険料は当社が支払っている。

報酬および当社の業績の変動に係る比較情報

以下の表は、現役監査役会構成員および元監査役会構成員の報酬ならびに当社の全従業員（正規職員相当従業員）の平均報酬の相対的変動、ならびに収益に係る特定指標の前年比増減を開示するものである。

2019年度と 比較した 2020年度	2020年度と 比較した 2021年度	2021年度と 比較した 2022年度	2023年度 ¹	2022年度と 比較した 2023年度 ¹	2024年度 ¹	2023年度と 比較した 2024年度 ¹
---------------------------	---------------------------	---------------------------	---------------------	--	---------------------	--

	変動率(%)	変動率(%)	変動率(%)	千ユーロ	変動率(%)	千ユーロ	変動率(%)
現役監査役会構成員							
ベッカ・アラ・ピエティラ名誉 博士 (2002年5月3日から2021年5月12 日まで監査役会構成員、2024年5 月15日から議長)	8	-58	NA	NA	NA	400	NA
ラース・ラマデ (2022年1月1日から副議長)	0	6	64	325	0	319	-2
ヤクブ・チェルニー (2024年5月15日から)	NA	NA	NA	NA	NA	157	NA
バスカル・ドゥマ (2024年5月15日から)	NA	NA	NA	NA	NA	157	NA
アイチャ・エバンズ	0	6	52	320	0	304	-5
アンドリアス・ハーン (2024年5月15日から)	NA	NA	NA	NA	NA	157	NA
ラルフ・ハーブリック教授／博 士 (2024年5月15日から)	NA	NA	NA	NA	NA	157	NA
マルグレート・クライン・メイ ガー (2021年12月31日まで副議長)	0	4	10	285	0	265	-7
ジェニファー・シンヂウ・リー (2022年5月18日から)	NA	NA	NA	295	63	295	0
セサル・マルティン (2024年5月15日から)	NA	NA	NA	0	NA	167	NA
チー・ルー博士 (2020年12月21日から)	NA	1,288	41	270	0	229	-15
ゲラルド・オズワルド (2019年1月1日から)	6	-3	24	321	16	320	0
フリーデリーケ・ローチュ博士	3	8	44	385	15	409	6
ニコラ・サバティエ (2024年5月15日から)	NA	NA	NA	NA	NA	157	NA
エーバーハルト・シック博士 (2024年5月15日から)	NA	NA	NA	NA	NA	167	NA
ニーナ・シュトラスナー (2024年5月15日から)	NA	NA	NA	NA	NA	190	NA
ルーベン・ウェストファール博 士 (2021年5月12日から)	NA	NA	133	309	-4	312	1
グンナー・ウィーデンフェルス 博士 (2019年5月15日から)	50	0	52	300	-3	NA	NA
元監査役会構成員							
ハッソ・ブラットナー教授／名 誉博士 (2024年5月15日まで議長)	4	1	27	430	-2	179	-58
マニエラ・アッシュ・ホルス タイン (2021年7月8日から2024年5月15 日まで)	NA	NA	200	285	11	119	-58
モニカ・コヴァーチカ・ディミ トロヴァ (2019年5月15日から2024年5月15 日まで)	50	1	42	270	0	113	-58
ゲッシュェ・ユースト教授／博士 (2023年5月11日まで)	0	0	26	98	-58	NA	NA
ピーター・ラングレー (2021年8月10日から2024年5月15 日まで)	NA	NA	255	285	0	133	-53

クリスティーネ・レギッツ (2024年5月15日まで)	1	5	34	279	0	NA	NA
パニー・レンゼン名誉博士 (2023年5月11日から2024年5月15日まで)	NA	NA	NA	219	NA	116	-47
ハイケ・ステック (2019年5月15日から2024年5月15日まで)	50	9	32	270	0	127	-53
ヘルムート・ステンゲル (2021年10月29日から2024年5月15日まで)	NA	NA	300	165	0	69	-58
ジェームズ・ライト (2019年5月15日から2024年5月15日まで)	50	0	40	285	0	133	-53
収益に係る指標							
SAPグループの総収益 (非IFRS)(単位：百万ユーロ)	-1	2	11	31,207	6	34,176	10
SAP SEの総収益 (ドイツ商法)(単位：百万ユーロ)	-4	5	16	19,018	7	21,412	13
SAPグループの営業利益 (非IFRS)(単位：百万ユーロ) ²	1	-1	-2	6,514	9	8,153	25
SAP SEの純利益 (ドイツ商法)(単位：百万ユーロ)	87	8	-29	4,766	149	366	-92
SAPグループ従業員の 平均年間報酬³	-12	13	4	156	12	184	18

- 1 継続事業による2022年度、2023年度および2024年度のSAPグループ（非IFRS）。
- 2 2023年度統合報告書において公表された非IFRS測定基準に基づく、2019年度から2022年度の営業利益（非IFRS）。
- 3 当該平均値は2024年度のトランスフォーメーション・プログラムに伴うリストラクチャリング費用の影響を31億ユーロ分受けた。当該影響を除いた場合、従業員の平均年間報酬の増加は1%となる。

(3) 【監査の状況】

(1) 監査役会の活動状況

当事業年度中の監査役会の活動状況は、以下のとおりであった。監査役会の組織、構成員および手続については、「第1 1 (2) 提出会社の定款等に規定する制度」および「第5 3 (2) 役員の状況」を参照のこと。

監査役会と取締役会との連携

当事業年度中、SAP SEの監査役会は、法令および当社の定款により監査役会に課されている義務を全うした。監査役会は、当社の運営について取締役会に対し継続的にアドバイスをを行い、当社のマネジメント業務の精査および監督を行った。

監査役会は、取締役会構成員からの口頭での報告および文書形式の報告の両方にて、取締役会から定期的に完全かつタイムリーな報告を受けた。また、監査役会およびその様々な委員会も社内の上級役員とも定期的に交流をはかった。これにより、監査役会は、会合の開催されていない期間中であっても、当社の戦略、計画、業績、リスク、リスク管理、コンプライアンス（すなわち法令、当社の定款および内部方針の遵守）、ならびに当社にとって特に重要な取引について、常に最新情報を把握することができた。当該報告において、取締役会は、監査役会に対し、特に設定された予算または目標から逸脱した業績について助言を行い、それらの原因を説明した。取締役会から提供された情報が妥当であったと納得するために、監査役会は取締役会の報告について質問および追及を行った。取締役会は、情報提供については監査役会の要求を十分に満たしていた。

監査役会の議長がすべての重大な事象について常に遅滞なく情報を知らされるように、監査役会の議長とCEOは定期的に連絡を取った。さらに、監査役会の議長とCEOは、当社の戦略、業績、リスクの状況、リスク管理およびコンプライアンスについて、定期的に協議した。

法令により、定款に基づき、または監査役会の承認を必要とする当社の取引一覧に従って、監査役会の承認が必要であったため、監査役会に提出された取引は、取締役会との詳細な調査および協議の後に監査役会に承認される。

監査役会の会合および決議

当事業年度中、SAP SEの監査役会は、通常の全体総会を4回、臨時の全体会を7回開催し、当社に関わるあらゆる事項について審議し、決議した。監査役会の全体会および委員会は、対面会議、テレビ会議もしくは電話会議またはほとんどの構成員が対面で参加し、残りの構成員はオンラインで参加するハイブリッド会議で開催された。これらの会合以外では、監査役会は、9個の決議案を書面投票により採決した。以下の表は、対象年度に開催された監査役会の全体総会および委員会への各構成員の出席の概観を示している。この項は、監査役会およびその委員会の会合がいずれの形式で開催されたかを示す表も含む。

当事業年度における当社の監査役会構成員の会合出席状況

監査役会構成員	全体総会		委員会		全会合		出席率 (%)
	開催回数	出席回数	開催回数	出席回数	開催回数	出席回数	
ハッソ・ブラットナー教授 / 名誉博士 (Prof. Dr. h.c. Hasso Plattner) (2024年5月15日まで)	3	3	8	6	11	9	82%
ベッカ・アラ・ピエティラ名誉博士 (Dr. h. c. mult. Pekka Ala-Pietilä) (2024年5月15日以降)	8	8	9	9	17	17	100%

マニエラ・アッシュ・ホルス タイン (Manuela Asche-Holstein) (2024年5月15日まで)	3	3	10	10	13	13	100%
ヤクブ・チェルニー (Jakub erný) (2024年5月15日以降)	8	8	5	5	13	13	100%
バスカル・ドゥマ (Pascal Demat) (2024年5月15日以降)	8	8	5	5	13	13	100%
アイチャ・エバンス (Aicha Evans)	11	10	16	16	27	26	96%
アンドリアス・ハーン (Andreas Hahn) (2024年5月15日以降)	8	8	7	7	15	15	100%
ラルフ・ハーブリッヒ教授 (Prof. Dr. Ralf Herbrich) (2024年5月15日以降)	8	7	5	5	13	12	92%
マルグレート・クライン・メイ ガー (Margret Klein-Magar)	11	11	19	19	30	30	100%
モニカ・コヴァーチカ・ディミ トローヴァ (Monika Kovachka-Dimitrova) (2024年5月15日まで)	3	3	7	7	10	10	100%
ラース・ラマデ (Lars Lamadé)	11	11	15	15	26	26	100%
ピーター・ラングラー (Peter Lengler) (2024年5月15日まで)	3	3	11	11	14	14	100%
ジェニファー・シンデウ・リー (Jennifer Xin-Zhe Li)	11	10	16	16	27	26	96%
チー・ルー博士 (Dr. Qi Lu)	11	11	8	8	19	19	100%
セサル・マルティン (César Martin) (2024年5月15日以降)	8	8	6	6	14	14	100%
ゲラルド・オズワルド (Gerhard Oswald)	11	11	19	19	30	30	100%
パニー・レンジェン名誉博士 ¹ (Dr. h. c. Punit Renjen) (2024年5月15日まで)	2	1	1	1	3	2	67%
クリスティーン・レギッツ (Christine Regitz) (2024年5月15日まで)	3	3	7	7	10	10	100%
フリーデリーケ・ローチュ博士 (Dr. Friederike Rotsch)	11	11	26	26	37	37	100%
ニコラ・サバティエ (Nicolas Sabatier) (2024年5月15日以降)	8	7	7	7	15	14	93%
エーバーハルト・シック博士 (Dr. Eberhard Schick) (2024年5月15日以降)	8	8	7	7	15	15	100%
ハイケ・ステック (Heike Steck) (2024年5月15日まで)	3	3	6	6	9	9	100%
ヘルムート・ステンゲル ² (Helmut Stengele) (2024年5月15日まで)	3	3	0	0	3	3	100%
ニーナ・シュトラスナー (Nina Straßner) (法学修士取得済) (2024年5月15日以降)	8	8	9	9	17	17	100%

ルーベン・ウェストファール博士 (Dr. Rouven Westphal)	11	11	23	23	34	34	100%
グンナー・ウィーデンフェルス (Gunnar Wiedenfels)	11	10	20	19	31	29	94%
ジェームズ・ライト (James Wright) (2024年5月15日まで)	3	3	11	11	14	14	100%

¹2024年2月11日以降は、いずれの委員会の構成員でもない。

²いずれの委員会の構成員でもなかった。

会合において、監査役会およびその委員会は、明らかに特定の議題項目が取締役会自体に関連する場合、監査役会構成員のみの間での内部の議論が必要だった場合、取締役会の出席を必要としなかった場合に、そして取締役会の出席なしで監査役会またはそのそれぞれの委員会および監査役の間での議論を可能にするために、取締役会の出席なしに定期的にこれらの議題項目について審議を行った。2024年度の全体会のうちの少なくとも5回および委員会のうちの8回がこれに当たるものであった。さらに、株主代表および従業員代表は、各通常会合前に、それぞれの議題に関する項目について、それぞれCEOと適宜議論を行った。前述の審議も臨時会合または稟議による書面投票に先立ち、必要に応じて行われた。

監査役会は、当年度中に以下の主要な議題について検討した。

戦略およびトランスフォーメーション

取締役会および監査役会は、当社の企業戦略およびクラウドトランスフォーメーションについて、2024年度に何度も協議した。最初に協議を行ったのは、2024年2月21日の通常会合であり、取締役会は、全社的なトランスフォーメーションプログラムを実施するために行っていた取組みおよびその進捗を報告した。取締役会は、2024年度の再編計画ならびに従業員に提供される研修および専門能力育成についても説明した。2024年2月13日、人・文化委員会の会合において、経営陣は、当社をスキルベースの組織に変革するための戦略を提示し、説明した。このような組織では、従業員が現在必要としているスキルおよび能力、そして将来必要となるスキルおよび能力を定義する体系化された枠組みを使用する。これらの枠組みは、当社が市場の変化および技術の進歩により迅速に対応できるように、柔軟かつ機動的であり続けることを確保するために定期的に更新される。4月および8月の会合では、監査役会は、再編計画の最新情報を入手し、その実施について取締役会と協議した。2024年8月1日の会合において、当社の新しい最高人材責任者および労務担当取締役であるジーナ・ヴァルグュー＝プロイヤーは、HR戦略および今後数年間にわたるその実施方法を発表した。11月には、監査役会は、通常会合のためにインドのバンガロールを訪問した。この訪問は、当社の2番目に大きい開発拠点についての理解を深め、この主要な市場における当社の顧客およびパートナーと会う機会でもあった。インドでの監査役会の会合期間の主な焦点は、企業戦略であった。2024年11月6日に開催され、監査役会の全構成員が出席した製品・技術委員会の会合および2024年11月7日の監査役会全体の会合では、監査役会が、製品戦略、市場開拓、HR戦略、戦略実行および当社のトランスフォーメーションの一環としてのビジネス・プロセスの最適化を含む戦略のあらゆる側面について詳細に検討し、長い期間にわたって協議した。これらの協議の一部は、取締役会なしで行われたが、監査役会は、取締役会が提示した戦略および計画された行動指針に関するフィードバックを取締役会に提供した。2024年11月6日の会合では、製品および製品開発戦略、ならびに新しい人工知能(AI)アプリケーションについて詳細に検討した。この翌日、取締役会は、監査役会に対して、監査役会が市場開拓、HR、および財務機能のために計画した戦略、ならびにこれらの戦略を実行するために設定した優先事項について助言した。2024年12月8日の監査役会の臨時会合では、監査役会は、当社のトランスフォーメーションプログラムの進捗およびこのプログラムに基づき2025年度に行われる措置について、取締役会と協議した。

持続可能性

当社では、持続可能性には、2つの主な側面がある。1つ目は、顧客が持続可能な方法でビジネスを行うのを支援するソリューションを提供することである。2つ目は、模範を示して先導するために、当社の事業活動を持続可能性目標と一致させることである。1年を通して、持続可能性に関するトピックは、監査役会全体の会合および様々な委員会の会合で協議された。監査・コンプライアンス委員会は、新しいより詳細な持続可能性報告基準を満たすことを企業に義務付ける新しい欧州の企業持続可能性報告指令（CSRD）および企業が持続可能性目標を達成できるようESGデータを追跡するためのSAP Sustainability Control Towerソリューションなどの持続可能性の報告のための当社の技術をどのように活用できるかを詳細に検討した。さらに、監査・コンプライアンス委員会および監査役会は、持続可能性に関連する影響、リスク、および機会（IRO）の特定、評価、および管理を行うために使用されるプロセスについて報告を受けた。持続可能性への取組みの成果を報告するためには、企業は、これらの影響、機会およびリスクの特定、評価、および管理を行うプロセスを整備する必要がある。2024年4月11日の監査役会の会合において、持続可能性の最高責任者は、新たな法定報告要件について、監査役会に助言を行った。持続可能性の最高責任者は、ドイツのサプライチェーン・デュー・デリジェンス法の規定、責任あるAIプラクティスを確保するために当社が講じている措置および排出量を削減するための計画も説明した。さらに、監査役会は、2024年10月に当社が開催した当社における持続可能性についての研修コースに参加することで、持続可能性に関する専門知識を構築する機会を与えられた。当社の持続可能性ソリューションは、当社の事業にとって極めて重要である。また、持続可能性についてのトピックは、当社の事業の多くの重要な側面に関連しているため、これらの側面は、当社の戦略の中心でもある。そのため、監査役会は、すべての持続可能性に関連する事項が監査役会全体レベルで引き続き協議され、特定の事項については、必要に応じて委員会レベルで対処されることが適切であると考えている。これが、監査役会が持続可能性についてのトピックを専門の委員会に委任する必要性をまだ見出していない理由である。

監査役会の新しい議長

2024年5月15日の年次株主総会の終了をもって、ハッソ・プラットナーは、20年以上議長を務めた監査役会を退任した。最後の現役の共同創業者としての同氏の退任は、当社にとってだけでなく、監査役会にとってもひとつの時代の終わりを告げるものである。監査役会は、革新者および先見の明のある人としてのハッソ・プラットナーの貢献、そして長年にわたる取締役会およびその後の監査役会での業務から得た同氏の幅広い知識および経験を失うことになる。しかし、監査役会は、同氏が両方の組織に対して顧問として残ってくれることを喜ばしく思っている。監査役会は、ペッカ・アラ・ピエティラをハッソ・プラットナーの極めて優れた後任として見出した。過去に監査役会の一員を務めており、ペッカ・アラ・ピエティラは、当社を非常によく理解している。

監査役会のその他の変更

2024年4月10日の会合において、人事・ガバナンス委員会は、監査役会全体の承認に従って2024年5月から適用される監査役会委員会の構成および構成員について協議した。2024年5月15日の年次株主総会の直後に開催された監査役会の臨時会合において、ペッカ・アラ・ピエティラが監査役会の議長、ラース・ラマデが副議長に選任された。長年当社の監査役会構成員を務めてきた新しい議長が十分に独立していないという一部の投資家が提起した懸念に対処するため、新しい監査役会は、さらに再度代表社外役員を任命することを決議した。監査役会は、フリーデリーケ・ローチュをこの役職に再選し、同氏は、引き続き投資家がコーポレート・ガバナンスに関する事項を提起できる独立した連絡窓口として務める。新しい議長は、監査役会が今後どのように業務を行うかについての自身の期待を述べた。委員会の数を削減する決定後、解散された委員会の任務は、新しい委員会に委任されるか、監査役会全体に戻される。ここでの目的は、当社の組織構造の変更を反映するため、監査役会の意思決定および協議のプロセスを再編成することであった。具体的には、市場開拓・オペレーション委員会および技術・戦略委員会を解

散し、その一部の業務をその代わりに新設された製品・技術委員会に移した。8月の会合において、監査役会は、新しい委員会の手続規則を採択した。人・文化委員会は廃止され、その審議事項であるHR戦略、スキル開発、多様性および組織文化は、監査役会全体に移管された。監査役会の変更を考慮し、監査役会の新しい議長は、監査役会が審議すべき主な事項について、構成員からのフィードバックを求めた。これらの提案は、2024年8月1日の会合で提示された。その会合では、監査役会がその業務を調整する方法および監査役会の会合ができるだけ効率的であることを確保する方法についても協議した。監査役会は、その後、監査役会に報告する際に取締役会が従うべき新しい会合のプロセスを採択した。2024年11月7日の監査役会会合において、監査役会は、自己評価プロセスおよび監査役会が取締役会構成員にフィードバックを提供するプロセスの変更を採択した。監査役会は同様に、監査役会全体が必要とするスキルおよび専門知識の改訂された概略を採択した。この概略は、当社の業界にとって現在では極めて重要なAIアプリケーションの知識を盛り込むため、そしてCSRDの新たな要件を踏まえ、持続可能性の側面で必要な知識も反映することを確保するために、更新された。

2024年度の監査役会の会合において検討されたその他の主要議題には、特に以下のものが含まれた。

2月の臨時会合

監査役会は、2024年5月15日の年次株主総会を効力発生日として2024年2月11日にパニー・レンゼンが当社の監査役会を辞任した後、同日に開催された。監査役会は、指名委員会が推奨した行動指針および2年間の任期で次期監査役会の議長を務める目的でペッカ・アラ・ピエティラをパニー・レンゼンの後継者として指名する提案について協議した。監査役会は、これらの変更を反映するために、委員会の構成を調整した。

2月の会合(財務書類について議論するための会合)

2024年2月21日の監査役会全体の会合は、事業年度2023年度ならびにそれぞれの担当分野の主な動向および課題についての取締役会構成員からの詳細な報告から始まった。その後、監査役会は、人工知能という非常に関連性の高いトピックについて取締役会と協議した。次に、取締役会は、当社の人材および組織のトランスフォーメーションがどのように進捗していたかについて報告した。その後、監査役会は、2024年度の財務計画を採択し、この会合において、取締役会とも協議を行った。

監査役会は、現行の取締役会報酬システムにおいて必要とされている事業年度2023年度および2024年度の決議を採択した。監査役会は、まず規定された目標に対しての短期インセンティブ（STI）2023および長期インセンティブ（LTI）2020の2021年度トランシェの業績を判断し、2020年度トランシェの支払額を決定した。2024年度の取締役会の報酬については、監査役会は、STI2024の業績目標およびLTI2024の2024年度トランシェの付与額を設定した。このプロセスの一環として、監査役会は、2024年度の取締役会構成員の報酬が金額、構造、および客観的基準の観点から合理的で適切であり、当社の財務状況、利益および見通しに対しても釣り合いが取れていると判断した。監査役員が外部の報酬のコンサルタントから事前に得た独立した意見が決定の根拠となった。STI2023・2024、LTI2020、LTI2024および取締役会構成員のその他の報酬構成要素の詳細については、「第5 3 (2) (2) 当社の取締役および取締役会構成員への報酬」を参照のこと。

さらに、監査役会は、取締役会構成員としてのクリスチャン・クラインおよびユルゲン・ミュラーの再任および3年間のサービス契約の延長を協議し、承認した。当社の進行中のトランスフォーメーションでのクリスチャン・クラインの役割を強調するために、監査役会は、CEOに加えて取締役会の議長の役職を同氏に付与することを決定した。監査役会は、2023年度のSAP SEの財務書類および連結財務書類も検討した。監査・コンプライアンス委員会の推薦を受け、監査役会は、2023年度の監査内容、財務書類および連結財務書類を承認した。監査役会は、2023年度の利益剰余金の処分に係る取締役会の提案を承認した。

さらに、監査役会は、2024年5月15日のSAP SE年次株主総会の決議案を採択した。これらの提案の一つは、2024年度の監査役としてのBD0 AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (BD0)の任命に関する年次総会での投票に持ち込まれる決議であった。予防措置として、監査役会の勧告に従い、この決議には、BD0の監査が2024年度の持続可能性報告書も対象とする提案が含まれていた。その後、取締役会は、進行中のコンプライアンス問題に関して当社が米国司法省と合意に達した和解契約の条件について、監査役会に助言した。監査役会および取締役会は、当社がコンプライアンス違反に関するゼロ・トレランス方針を整備しなければならないことに合意した。最後に、監査役会は、2023年度の株式投資および当社の寄付について審議した。

4月の会合

上記の主要なトピックに加え、監査役会が2024年4月11日の会合で協議した事項の一つは、監査役会退任後のハッソ・プラットナーとのコンサルティング契約であった。この契約は、監査役会が承認したものであり、当社がハッソ・プラットナーの専門知識および技術的洞察の恩恵を受け続けることを可能にする。監査役会は、ドイツの会社実施法第19条に定義されている取締役会が最初に監査役会の同意を得なければならない取引リストについても審議し、このリストの改訂版を採択した。取締役会は、第1四半期の主な動向および課題を報告し、中小企業向けの製品に関する当社の戦略を詳細に説明した。その後、監査役会は、顧客エクスペリエンス（顧客が企業とのあらゆるやりとりから企業に対して抱く印象）の新しい戦略およびこの分野への投資計画を示した。

6月の臨時会合

2024年6月3日の監査役会の臨時会合では、監査役会は、米国で上場されており、イスラエルに本社を置く会社であるWalkMe Ltd.を買収する計画について協議した。この会合の前に、金融・投資委員会は、計画された取引を精査し、監査役会に承認を勧告することを決議した。取締役会および金融・投資委員会は、買収の事業上の論理的根拠、買収が与える機会およびリスクを説明した。大手投資銀行の一つによる公正意見書は、監査役会に購入価格が公正かつ合理的であったかどうかの評価の基準を与えた。金融・投資委員会の勧告を受けて、監査役会は、規制当局の承認および必要な資金調達契約に従って買収を承認した。

7月の臨時会合

2024年7月29日、監査役会は、スコット・ラッセルおよびジュリア・ホワイトとの契約解除の条件を決議するための臨時会合を開催した。両名は、当社との合意決定により、2024年8月31日に取締役会を退任することとなった。人事・ガバナンス委員会が、臨時会合において取締役会の予定されている変更について協議したため、監査役会は、委員会が定めた契約解除の条件に合意し、2024年9月1日から適用した取締役会が提示した改定された責任表を承認した。監査役会は、その後、取締役会の後任の計画について審議し、候補者探しの次のステップについて協議した。また、この協議の一部は、現在の取締役会構成員を引き継ぐために、社内候補者のプールを作るプロセスについてのものでもあった。

8月の会合

2024年8月1日の会合において、取締役会は、第2四半期について報告した。また、監査役会は、当社のビジネス・アプリケーションに統合されたAI機能からなる現在のSAP Business AIのユースケースについても説明した。監査役会の報告の中で、取締役会構成員は、それぞれの組織の動向、サイバーセキュリティおよび2024年上半期に実施された従業員調査の結果について監査役会に助言した。監査役会は、取締役会の新しい手続規則も承認し、さらにその後の改正を経て、責任表を承認した。

8月および9月の臨時会合

2024年8月25日および9月1日の臨時会合では、監査役会は、監査役会が開始した、取締役会構成員のユルゲン・ミュラーの退任につながった同氏の不正行為の申立の内部調査の結果について協議し、この出来事を踏まえて、ユルゲン・ミュラーのテクノロジー＆イノベーションの責任を他の取締役会構成員に一時的に割り当てることについての取締役会の提案を承認した。

11月の会合

上記で概説した主要なトピックに加え、インドのバンガロールで開催された2024年11月7日の監査役会の会合では、監査役会は、直前の四半期の業績についての定期的な検討を行った。さらに、監査役会は、前日の会合で人事・ガバナンス委員会が作成したWalkMeの買収の影響を排除するための取締役会のSTIプランおよびLTIプランの目標および達成レベルに対する調整を承認した。監査役会は、その後、STI2025の財務の重要業績指標（KPI）の一つとして、営業利益率の増加をフリー・キャッシュ・フローで置き換える人事・ガバナンス委員会も準備した決議に話題を移した。この変更の理由は、投資家が現在、営業利益率の増加よりもフリー・キャッシュ・フローをはるかに重視していることから、今となっては、フリー・キャッシュ・フローの業績が取締役会の報酬とも関連すべきであるためである。

12月の臨時会合

2024年12月8日、監査役会は、2025年度の暫定予算を協議するための取締役会との臨時会合に出席した。また、この会合において、監査役会は、LTI2024の2025年度トランシェからは、総収益が収益KPIとして、ソフトウェア・ライセンス収益、サポート収益、サービス収益およびクラウド収益に置き換わることを決議した。そのため、監査役会は、当社のクラウドトランスフォーメーションにクラウド収益の関連性を反映するためにより一層クラウド収益に重きを置いている。今となっては当社の収益の大半を占めるこの収益の流れを業績指標として使用することで、監査役会がLTIプランを簡素化することも可能になる。

書面投票による決議案

監査役会は、上記の決議案に加えて、関連する委員会が事前に審議し、監査役会に提案した以下のいくつかの書面による決議案を採用した。

- ・1月：2024年4月からの3年間の任期での取締役会へのムハンマド・アラムの任命および同氏のサービス契約の条件の承認ならびに取締役会構成員の修正された責任表の承認
- ・2月：子会社への各種長期契約の承認
- ・2月：2024年度のコーポレート・ガバナンス報告書ならびに監査役会のスキルおよび専門知識の概略
- ・3月：2025年1月から2027年12月までの3年間のユルゲン・ミュラーの再任および同氏の修正されたサービス契約の条件の承認ならびに2024年4月1日から発効した取締役会の責任表の修正の承認
- ・5月：2025年5月から2028年4月末までの3年間の任期でのクリスチャン・クラインの再任および同氏の修正されたサービス契約の条件の承認ならびに取締役会の議長としてのクリスチャン・クラインの任命
- ・5月：事業年度2023年度の利益剰余金の処分に関する決議案
- ・7月：SAP SEおよびその特定の米国子会社ならびに米国およびドイツの国税局の間の事前価格協定の条件および締結の承認。事前価格協定に基づき、特定の事項に関与している税務当局は、関係する企業が課税において適用しなければならない価格設定方法について合意している。
- ・10月：監査役会の株主である構成員の独立性を証する年次決議および毎年のコンプライアンス宣言の採択
- ・12月：取締役会の人事に関連する決議

当事業年度の会合の形式

	全会合数	対面の会合の回数	ハイブリッド形式の 会合の回数	電話 / ビデオ会議の 回数
全体会	11	1	5	5
委員会				
人事・ガバナンス委員会	7	0	7	0
監査・コンプライアンス 委員会	14	0	7 ^{1,2,3}	7 ²
技術・戦略委員会	3	0	3 ¹	0
製品・技術委員会	2	0	2 ³	0
指名委員会	3	0	2	1
人・文化委員会	2	0	0	2
金融・投資委員会	7	4	1 ²	2 ²
市場開拓・オペレーション 委員会	2	0	2	0
安全保障委員会	2	1	1	0

1 技術・戦略委員会および監査・コンプライアンス委員会の1回の合同会合を含む。

2 金融・投資委員会および監査・コンプライアンス委員会の1回の合同会合を含む。

3 製品・戦略委員会および監査・コンプライアンス委員会の1回の合同会合を含む。

(2) 内部監査の状況等

上記「(1) 監査役会の活動状況」および「第1 1 (2) 提出会社の定款等に規定する制度」を参照のこと。

(3) 独立監査役の選任および監査報酬

独立監査役の選任

2024年5月15日に開催された年次株主総会において、当社の株主は、BD0 AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (BD0) を、2024年度における当社の独立監査役に選任した。BD0は、2023年度より当社の主監査役を務めている。事業年度2002年度から2022年度までは、KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaftが当社の主監査役であった。

業務を執行したドイツの公認会計士は、イエンス・フライベルグおよびカミル・クリンケであった。

いくつかの選択肢を評価する長いプロセスの後、2023年以降、KPMGの後任としてBD0を当社の監査役に選任することが決定された。BD0は、当社が独立監査役につき設けているすべての基準（独立性、監査の質の高さ、チーム、監査のアプローチ、業界に対する専門知識）を満たしている。独立監査役の選出に係る監査役会の推薦は、先行して行われる監査役の独立性、適格性および業務の質の高さに対する審査に基づくものである。BD0が当社の監査につき積み重ねてきた経験が、監査の有効性および効率性向上に役立っている。

独立監査役の評価

監査の質は、当社の監査・コンプライアンス委員会により評価される。監査・コンプライアンス委員会は、品質保証に係る内部基準、ならびに品質に係る内部監査、同業者との比較を通じた外部からの品質管理、および独立監査役による監査に対して政府または当局の実施する調査によって発覚した重要事項について、独立監査役から定期的に報告を受けた。独立監査役は、2月に監査・コンプライアンス委員会に出席し、各注目分野に係る監査および指摘事項につき詳細な報告を行う。その監査内容を監査役会が承認した。指摘事項はなかった。

監査報酬の内容等

外国監査公認会計士等に対する報酬の内容

単位：百万ユーロ	2024年度		2023年度	
	監査証明業務に関連する報酬	非監査業務に関連する報酬	監査証明業務に関連する報酬	非監査業務に関連する報酬
提出会社	9 (1,472百万円)	0 (0百万円)	8 (1,309百万円)	0 (0百万円)
連結子会社	12 (1,963百万円)	0 (0百万円)	6 (981百万円)	0 (0百万円)
計	21 (3,435百万円)	0 (0百万円)	14 (2,290百万円)	0 (0百万円)

その他重要な報酬の内容

BD0および国際的なBD0ネットワーク内のその他の事務所は、当社に対し、2024年度および2023年度に（2022年度については、KPMG）に係る監査およびその他の専門サービスについて、下記の報酬を請求した。

単位：百万ユーロ	2024年度			2023年度			2022年度		
	BDO AG (ドイツ)	BDO 国外ファーム	合計	BDO AG (ドイツ)	BDO 国外ファーム	合計	KPMG AG (ドイツ)	KPMG 国外ファーム	合計
監査報酬	8 (1,309百万円)	6 (981百万円)	14 (2,290百万円)	8 (1,309百万円)	5 (818百万円)	13 (2,126百万円)	4 (654百万円)	10 (1,636百万円)	14 (2,290百万円)
監査証明業務に関連する報酬	1 (164百万円)	6 (981百万円)	7 (1,145百万円)	0 (0百万円)	1 (164百万円)	1 (164百万円)	3 (491百万円)	7 (1,145百万円)	10 (1,636百万円)
税務報酬	0 (0百万円)	0 (0百万円)	0 (0百万円)	0 (0百万円)	0 (0百万円)	0 (0百万円)	0 (0百万円)	0 (0百万円)	0 (0百万円)
その他すべての報酬	0 (0百万円)	0 (0百万円)	0 (0百万円)	0 (0百万円)	0 (0百万円)	0 (0百万円)	0 (0百万円)	0 (0百万円)	0 (0百万円)
合計	9 (1,472百万円)	12 (1,963百万円)	21 (3,435百万円)	8 (1,309百万円)	6 (981百万円)	14 (2,290百万円)	7 (1,145百万円)	17 (2,781百万円)	24 (3,926百万円)

監査報酬は、当社の連結財務書類ならびにSAP SEおよびその子会社の法定財務書類の監査についてBD0から請求された報酬の総額である。監査証明業務に関連する報酬は、監査の実施に合理的に関係する保証その他関連業務および組織に係る証明手続業務についてBD0から請求された報酬である。

外国監査公認会計士等の提出会社に対する非監査業務の内容

上記「その他重要な報酬の内容」の項を参照のこと。

監査報酬の決定方針

当社は、監査報酬につきBD0と複数年にわたる取決めに締結しており、その報酬金額は監査対象範囲の大幅な変更およびインフレ率の上昇に際してのみ上方修正または下方修正される。

(4) 【役員の報酬等】

該当なし。

(5) 【株式の保有状況】

該当なし。

第6【経理の状況】

- 1 本書記載の連結財務書類は、ドイツ商法の規定に従い国際財務報告基準に基づいて作成されている。なお、日本文の財務書類はこれを翻訳したものであり、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和38年大蔵省令第59号、以下「財務諸表等規則」）第328条第1項の規定の適用を受けている。
- 2 本書記載の連結財務書類は、会計監査人であるBDO AGの会計監査を受けており、添付のとおり監査報告書を受領している。本書記載の連結財務書類は「金融商品取引法施行令」（昭和40年政令第321号）第35条の規定に基づく「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令」（昭和32年大蔵省令第12号）第1条の2の規定により、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査は受けていない。
- 3 本書記載の連結財務書類の原文は、ユーロで表示されている。日本円への換算は2025年5月31日現在の株式会社三菱UFJ銀行が公表した対顧客電信直物売・買相場の仲値である1ユーロ＝163.57円で換算され、端数は四捨五入されている。なお、円表示額は単に便宜上の表示のためだけのものであり、ユーロ額が上記のレートで円換算されることを意味するものではない。円表示額は、四捨五入のため合計欄の数値が総数と一致しない場合がある。
- 4 円換算額及び「第6 経理の状況」の「2 主な資産・負債及び収支の内容」から「3 日本とドイツ（国際財務報告基準）における会計原則及び会計慣行の相違」までにおける記載事項は、原文の連結財務書類には含まれてはならず、当該事項における連結財務書類への参照事項を除き、会計監査の対象にもなっていない。

1【財務書類】

IFRS連結財務諸表

SAPグループ連結損益計算書

12月31日に終了した事業年度							
注記	2024		2023		2022		
	百万 ユーロ	百万円	百万 ユーロ	百万円	百万 ユーロ	百万円	
クラウド収益	17,141	2,803,753	13,664	2,235,020	11,426	1,868,951	
ソフトウェアライ センス収益	1,399	228,834	1,764	288,537	2,056	336,300	
ソフトウェアサポー ト収益	11,290	1,846,705	11,496	1,880,401	11,909	1,947,955	
ソフトウェアライセン ス及びサポート収益	12,689	2,075,540	13,261	2,169,102	13,965	2,284,255	
クラウド収益及びソフ トウェア収益	29,830	4,879,293	26,924	4,403,959	25,391	4,153,206	
サービス収益	4,346	710,875	4,283	700,570	4,128	675,217	
営業収益合計 (A.1), (C.2)	34,176	5,590,168	31,207	5,104,529	29,520	4,828,586	
クラウド原価	-4,660	-762,236	-3,884	-635,306	-3,499	-572,331	
ソフトウェアライセ ンス及びサポート原 価	-1,262	-206,425	-1,383	-226,217	-1,384	-226,381	
クラウド及びソフト ウェア原価	-5,922	-968,662	-5,267	-861,523	-4,883	-798,712	
サービス原価	-3,321	-543,216	-3,407	-557,283	-3,155	-516,063	
原価合計	-9,243	-1,511,878	-8,674	-1,418,806	-8,038	-1,314,776	
売上総利益	24,932	4,078,127	22,534	3,685,886	21,482	3,513,811	
研究開発費 (D.9)	-6,514	-1,065,495	-6,324	-1,034,417	-6,080	-994,506	
販売費	-9,090	-1,486,851	-8,828	-1,443,996	-7,946	-1,299,727	
一般管理費	-1,435	-234,723	-1,364	-223,109	-1,289	-210,842	
リストラクチャリング 費用 (B.6)	-3,144	-514,264	-215	-35,168	-138	-22,573	
その他の営業収益/費用 (純額)	-85	-13,903	-4	-654	-116	-18,974	
営業費用合計	-29,511	-4,827,114	-25,408	-4,155,987	-23,606	-3,861,233	
営業利益	4,665	763,054	5,799	948,542	5,914	967,353	
その他の営業外収益/費用 (純額) (C.3)	-298	-48,744	-3	-491	-11	-1,799	
金融収益	1,429	233,742	857	140,179	811	132,655	
金融費用	-1,031	-168,641	-1,313	-214,767	-2,200	-359,854	
金融収益(純額) (C.4)	398	65,101	-456	-74,588	-1,389	-227,199	
継続事業の税引前利益 (C.2)	4,764	779,247	5,341	873,627	4,513	738,191	
税金費用 (C.5)	-1,614	-264,002	-1,741	-284,775	-1,446	-236,522	
継続事業の税引後利益	3,150	515,246	3,600	588,852	3,068	501,833	
親会社株主持分	3,124	510,993	3,634	594,413	3,277	536,019	
非支配持分	26	4,253	-33	-5,398	-210	-34,350	
非継続事業の税引後利益 (損失)	0	0	2,363	386,516	-1,359	-222,292	
税引後利益(1)	3,150	515,246	5,964	975,531	1,708	279,378	
親会社株主持分	3,124	510,993	6,139	1,004,156	2,284	373,594	
非支配持分	26	4,253	-175	-28,625	-576	-94,216	
継続事業の基本1株当た り利益(ユーロ) (C.6)	2.68	438.00	3.11	509.00	2.80	458.00	
基本1株当たり利益(ユー ロ)(1) (C.6)	2.68	438.00	5.26	860.00	1.95	319.00	
継続事業の希薄化後1株 当たり利益(ユーロ) (C.6)	2.65	433.00	3.08	504.00	2.79	456.00	
希薄化後1株当たり利益 (ユーロ)(1) (C.6)	2.65	433.00	5.20	851.00	1.94	317.00	

添付の注記は、連結財務諸表に不可欠な一部分である。

(1) 継続事業及び非継続事業によるものである

SAPグループ連結包括利益計算書

12月31日に終了した事業年度							
	注記	2024		2023		2022	
		百万 ユーロ	百万円	百万 ユーロ	百万円	百万 ユーロ	百万円
税引後利益(1)		3,150	515,246	5,964	975,531	1,708	279,378
損益に組替調整されない項目							
確定給付年金制度の再測定(税引前)		-30	-4,907	-45	-7,361	71	11,613
確定給付年金制度の再測定に関連する法人税等		6	981	10	1,636	-15	-2,454
確定給付年金制度の再測定(税引後)		-23	-3,762	-36	-5,889	56	9,160
損益に組替調整されない項目に対する税引後その他の包括利益		-23	-3,762	-36	-5,889	56	9,160
後に損益に組替調整される項目							
税引前の換算による為替差額による利益(損失)		2,371	387,824	-1,631	-266,783	2,190	358,218
税引前の換算による為替差額の組替調整		18	2,944	12	1,963	6	981
為替換算差額(税引前)		2,389	390,769	-1,618	-264,656	2,195	359,036
為替換算差額に関連する法人税等		-17	-2,781	21	3,435	-10	-1,636
為替換算差額(税引後)	(E.2)	2,372	387,988	-1,597	-261,221	2,186	357,564
キャッシュ・フロー・ヘッジ及びヘッジ費用に係る利得(損失)(税引前)		-111	-18,156	-11	-1,799	53	8,669
キャッシュ・フロー・ヘッジ及びヘッジ費用に係る組替調整額(税引前)		78	12,758	0	0	0	0
キャッシュ・フロー・ヘッジ及びヘッジ費用(税引前)	(F.1)	-32	-5,234	-11	-1,799	53	8,669
キャッシュ・フロー・ヘッジ及びヘッジ費用に関連する法人税等		9	1,472	3	491	-14	-2,290
キャッシュ・フロー・ヘッジ及びヘッジ費用(税引後)	(E.2)	-24	-3,926	-8	-1,309	39	6,379
損益に組替調整される項目に対する税引後その他の包括利益		2,349	384,226	-1,605	-262,530	2,224	363,780
税引後その他の包括利益		2,326	380,464	-1,641	-268,418	2,280	372,940
包括利益合計		5,476	895,709	4,323	707,113	3,988	652,317
親会社株主持分		5,421	886,713	4,670	763,872	4,385	717,254
非支配持分		54	8,833	-347	-56,759	-396	-64,774

添付の注記は、連結財務諸表に不可欠の一部である。

(1) 継続事業及び非継続事業によるものである。

【SAPグループ連結財政状態計算書】

12月31日現在

	注記	2023		2022	
		百万ユーロ	百万円	百万ユーロ	百万円
資産の部					
現金及び現金同等物	(E.3)	9,609	1,571,744	8,124	1,328,843
その他の金融資産	(D.6), (E.3)	1,629	266,456	3,344	546,978
営業債権及びその他の債権	(A.2)	6,774	1,108,023	6,322	1,034,090
その他の非金融資産	(A.3), (G.1)	2,682	438,695	2,374	388,315
未収税金		707	115,644	407	66,573
流動資産		21,401	3,500,562	20,571	3,364,798
のれん	(D.2)	31,147	5,094,715	29,081	4,756,779
無形資産	(D.3)	2,706	442,620	2,505	409,743
有形固定資産	(D.4), (D.5)	4,493	734,920	4,276	699,425
その他の金融資産	(D.6), (E.3)	7,141	1,168,053	5,543	906,669
営業債権及びその他の債権	(A.2)	209	34,186	203	33,205
その他の非金融資産	(A.3), (G.1)	3,990	652,644	3,573	584,436
未収税金		359	58,722	382	62,484
繰延税金資産	(C.5)	2,676	437,713	2,197	359,363
非流動資産		52,721	8,623,574	47,760	7,812,103
資産合計		74,122	12,124,136	68,331	11,176,902
負債及び資本の部					
営業債務及びその他の債務		1,990	325,504	1,783	291,645
未払税金		585	95,688	266	43,510
金融負債	(E.3), (D.5)	4,277	699,589	1,735	283,794
その他の非金融負債	(B.3), (B.5), (G.2)	5,533	905,033	5,647	923,680
引当金	(A.4), (B.6), (G.3)	716	117,116	235	38,439
契約負債	(A.1)	5,978	977,821	4,975	813,761
流動負債		19,079	3,120,752	14,641	2,394,828
営業債務及びその他の債務		10	1,636	39	6,379
未払税金		509	83,257	874	142,960
金融負債	(E.3), (D.5)	7,169	1,172,633	7,941	1,298,909
その他の非金融負債	(B.3), (B.5), (G.2)	749	122,514	698	114,172
引当金	(A.4), (B.4), (B.6)	494	80,804	432	70,662
繰延税金負債	(C.5)	215	35,168	267	43,673
契約負債	(A.1)	88	14,394	33	5,398
非流動負債		9,235	1,510,569	10,284	1,682,154
負債合計		28,314	4,631,321	24,925	4,076,982
資本金		1,229	201,028	1,229	201,028
資本剰余金		2,564	419,393	1,845	301,787
利益剰余金		42,907	7,018,298	42,457	6,944,691
その他の資本の構成要素		4,694	767,798	2,367	387,170
自己株式		-5,954	-973,896	-4,741	-775,485
親会社株主持分		45,440	7,432,621	43,157	7,059,190
非支配持分	(E.2)	368	60,194	249	40,729
資本合計	(E.2)	457,808	74,883,655	43,406	7,099,919
負債及び資本合計		74,122	12,124,136	68,331	11,176,902

添付の注記は、連結財務諸表に不可欠な一部分である。

SAPグループ連結資本変動計算書

12月31日に終了した事業年度

注記	親会社株主持分						非支配 持分	資本 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	その他の 資本の構 成要素	自己 株式	合計		
	(E.2)	(E.2)		(E.2)	(E.2)			
2022/1/1	1,229	1,918	37,022	1,757	-3,072	38,853	2,670	41,523
■ 税引後利益 (1)			2,284			2,284	-576	1,708
その他の包括利益			56	2,044		2,100	180	2,280
包括利益			2,340	2,044		4,385	-396	3,988
株式報酬		1,163				1,163	325	1,488
配当			-2,865			-2,865	-29	-2,895
自己株式の購入					-1,500	-1,500		-1,500
株式報酬費用のための 自己株式の再発行					230	230		230
非支配株主持分の変動			-92			-92	90	-3
その他			13			13	2	15
2022/12/31	1,229	3,081	36,418	3,801	-4,341	40,186	2,662	42,848
■ 税引後利益 (1)			6,139			6,139	-175	5,964
その他の包括利益			-36	-1,433		-1,469	-172	-1,641
包括利益			6,103	-1,433		4,670	-347	4,323
株式報酬		1,032				1,032	121	1,153
配当			-2,395			-2,395	-21	-2,417
自己株式の購入					-968	-968		-968
株式報酬費用のための 自己株式の再発行					568	568		568
非支配株主持分の変動		-2,268	2,197			-71	-2,164	-2,235
その他			135			135	-1	134
2023/12/31	1,229	1,845	42,457	2,367	-4,741	43,157	249	43,406
■ 税引後利益 (1)			3,124			3,124	26	3,150
その他の包括利益			-23	2,320		2,297	28	2,326
包括利益			3,101	2,320		5,421	54	5,476
株式報酬		399				399		399
株式報酬に関連する 所得税		320				320		320
配当			-2,565			-2,565	-2	-2,566
自己株式の購入					-2,108	-2,108		-2,108
株式報酬費用のための 自己株式の再発行					895	895		895
その他			-86	7		-79	66	-13
2024/12/31	1,229	2,564	42,907	4,694	-5,954	45,440	368	45,808

添付の注記は、連結財務諸表に不可欠な一部分である。

(1)継続事業及び非継続事業によるものである。

SAPグループ連結資本変動計算書(続き)

12月31日に終了した事業年度

注記	親会社株主持分						非支配 持分	資本 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	その他の 資本の構 成要素 (E.2)	自己 株式 (E.2)	合計		
(百万円)	(E.2)	(E.2)						
2022/1/1	201,028	313,727	6,055,689	287,392	-502,487	6,355,185	436,732	6,791,917
▲税引後利益 (1)			373,594			373,594	-94,216	279,378
その他の包括利 益			9,160	334,337		343,497	29,443	372,940
包括利益			382,754	334,337		717,254	-64,774	652,317
株式報酬 配当		190,232	-468,628			190,232	53,160	243,392
自己株式の購入 株式報酬費用のた めの自己株式の再 発行					-245,355	-468,628	-4,744	-473,535
非支配株主持分の 変動						-245,355		-245,355
その他			-15,048		37,621	37,621		37,621
			2,126			-15,048	14,721	-491
						2,126	327	2,454
2022/12/31	201,028	503,959	5,956,892	621,730	-710,057	6,573,224	435,423	7,008,647
▲税引後利益(1)			1,004,156			1,004,156	-28,625	975,531
その他の包括利 益			-5,889	-234,396		-240,284	-28,134	-268,418
包括利益			998,268	-234,396		763,872	-56,759	707,113
株式報酬 配当		168,804	-391,750			168,804	19,792	188,596
自己株式の購入 株式報酬費用のた めの自己株式の再 発行					-158,336	-391,750	-3,435	-395,349
非支配株主持分の 変動						-158,336		-158,336
その他			-370,977	359,363	92,908	92,908		92,908
			22,082			-11,613	-353,965	-365,579
						22,082	-164	21,918
2023/12/31	201,028	301,787	6,944,691	387,170	-775,485	7,059,190	40,729	7,099,919
▲税引後利益(1)			510,993			510,993	4,253	515,246
その他の包括利 益			-3,762	379,482		375,720	4,580	380,464
包括利益			507,231	379,482		886,713	8,833	895,709
株式報酬 配当		65,264				65,264		65,264
自己株式の購入 株式報酬費用のた めの自己株式の再 発行		52,342	-419,557			52,342		52,342
非支配株主持分の 変動						-419,557	-327	-419,721
その他					-344,806	-344,806		-344,806
					141,488	146,395		146,395
			-14,067	1,145		-12,922	10,796	-2,126
2024/12/31	201,028	419,393	7,018,298	767,798	-973,896	7,432,621	60,194	7,492,815

添付の注記は、連結財務諸表に不可欠な一部分である。

(1) 継続事業及び非継続事業によるものである。

SAPグループ連結キャッシュ・フロー計算書

注記	2024		2023		2022	
	百万 ユーロ	百万円	百万 ユーロ	百万円	百万 ユーロ	百万円
税引後利益(1)	3,150	515,246	5,964	975,531	1,708	279,378
税引後利益から営業活動による正味キャッシュ・フローへの調整:						
非継続事業の税引後利益(損失)	0	0	-2,363	-386,516	1,359	222,292
償却費 (D.2)-						
株式報酬費用 (D.4)	1,280	209,370	1,373	224,582	1,569	256,641
税金費用 (B.3)	2,385	390,114	2,220	363,125	1,431	234,069
税金費用 (C.5)	1,614	264,002	1,741	284,775	1,446	236,522
金融収益(純額) (C.4)	-398	-65,101	456	74,588	1,389	227,199
営業債権に対する貸倒引当金の増減	30	4,907	-10	-1,636	77	12,595
その他の非貨幣取引の調整	110	17,993	23	3,762	-175	-28,625
営業及びその他債権の増減	-247	-40,402	-393	-64,283	196	32,060
その他の資産の増減	-632	-103,376	-700	-114,499	-1,213	-198,410
営業債務、引当金及びその他の債務の増減	603	98,633	633	103,540	154	25,190
契約負債の増減	869	142,142	443	72,462	643	105,176
株式報酬 (B.3)	-1,282	-209,697	-1,091	-178,455	-1,180	-193,013
利息の支払額	-550	-89,964	-393	-64,283	-244	-39,911
利息の受取額	563	92,090	469	76,714	156	25,517
法人税の支払額(還付後の純額)(2)	-2,277	-372,449	-2,161	-353,475	-1,642	-268,582
継続事業の営業活動によるキャッシュ・フロー	5,220	853,835	6,210	1,015,770	5,675	928,260
非継続事業の営業活動によるキャッシュ・フロー (D.1)	0	0	122	19,956	-29	-4,744
営業活動によるキャッシュ・フロー(1)	5,220	853,835	6,332	1,035,725	5,647	923,680
企業結合に伴う支出合計(取得現金及び現金同等物控除後)	-1,114	-182,217	-1,168	-191,050	-679	-111,064
子会社、事業の売却による収入	0	0	0	0	289	47,272
子会社、事業の売却に伴うデリバティブ取引による支出	0	0	-91	-14,885	0	0
無形固定資産及び有形固定資産の取得	-797	-130,365	-785	-128,402	-877	-143,451
無形固定資産及び有形固定資産の売却による収入	122	19,956	99	16,193	95	15,539
他の会社の株式又は負債性金融商品の取得による支出	-6,401	-1,047,012	-3,566	-583,291	-2,320	-379,482
株式又は負債性金融商品の売却による収入	7,533	1,232,173	907	148,358	4,190	685,358
継続事業の投資活動によるキャッシュ・フロー	-656	-107,302	-4,603	-752,913	699	114,335
非継続事業の投資活動によるキャッシュ・フロー (D.1)	0	0	5,510	901,271	-32	-5,234
投資活動によるキャッシュ・フロー(1)	-656	-107,302	906	148,194	667	109,101

配当金の支払い 非支配株主への配当金の支払い	(E.2)	-2,565	-419,557	-2,395	-391,750	-2,865	-468,628
自己株式の取得による支出	(E.2)	-1	-164	-13	-2,126	-12	-1,963
借入による収入	(E.3)	-2,106	-344,478	-949	-155,228	-1,500	-245,355
借入金の返済	(E.3)	2,767	452,598	13	2,126	158	25,844
リース負債の支払	(E.3)	-1,185	-193,830	-4,081	-667,529	-1,445	-236,359
非支配株主との取引	(E.2)	-310	-50,707	-332	-54,305	-410	-67,064
継続事業の財務活動による キャッシュ・フロー	(E.2)	-11	-1,799	0	0	0	0
非継続事業の財務活動による キャッシュ・フロー	(D.1)	-3,412	-558,101	-7,758	-1,268,976	-6,074	-993,524
財務活動によるキャッシュ・フロー(1)		0	0	24	3,926	-263	-43,019
現金及び現金同等物に対する 為替レート変動の影響		-3,412	-558,101	-7,734	-1,265,050	-6,337	-1,036,543
現金及び現金同等物の純増減		333	54,469	-388	-63,465	134	21,918
現金及び現金同等物の純増減		1,485	242,901	-883	-144,432	109	17,829
現金及び現金同等物期首 残高	(E.3)	8,124	1,328,843	9,008	1,473,439	8,898	1,455,446
現金及び現金同等物期末 残高	(E.3)	9,609	1,571,744	8,124	1,328,843	9,008	1,473,439

添付の注記は、連結財務諸表に不可欠な一部分である。

(1) 継続事業及び非継続事業によるものである。

(2) 2023年度に生じた法人税の支払額(還付後の純額)の合計は2,973百万ユーロであり、これには非継続事業から生じた還付額815百万ユーロが含まれている。

端数処理により、上記数値は単純集計値と完全に一致しない場合がある。

[次へ](#)

SAP SE及びその子会社

IFRS連結財務諸表に対する注記

(IN.1) 前提

概要

SAP SEの登録所在地は、ドイツのヴァルドルフである（マンハイム下級裁判所の商業登記番号はHRB 719915）。SAP SE及びその子会社（合わせて「我々」、「SAP」、「グループ」及び「会社」という）の2024年度の連結財務諸表は、国際財務報告基準（以下、IFRS）及びドイツ商法(HGB)第315e(1)条に定める追加要件に準拠して作成されている。

当社は、2024年12月31日時点において、有効かつ欧州連合（以下、EU）が承認している全てのIFRS基準及び解釈指針を適用している。なお、2024年12月31日現在、有効であるがEUが未承認の基準又は解釈指針で、2024年、2023年、2022年12月31日終了事業年度の連結財務諸表に影響を与えるものはない。そのため、当社の連結財務諸表は、国際会計基準審議会（IASB）が公表し、EUが承認したIFRSに準拠している。

当社の取締役会は、当該連結財務諸表を2025年2月19日付で承認し、監査役会は提出を受けた当該連結財務諸表を同日に承認した。

連結財務諸表の全ての残高は、別途の記載がない限り、百万ユーロ単位で記載されている。なお、端数処理の影響により、当該連結財務諸表内の数値の合計やパーセンテージは正確に一致しないことがある。

■連結損益計算書又は■連結財政状態計算書から注記に直接引用している数値は、それぞれ■及び■の記号が付されている。

なお、連結財務諸表に記載されているすべての財務数値は、継続事業に基づくものである(注記事項を除く)。

会計方針、経営者による判断、並びに見積りの不確実性に関する情報源

会計方針、判断、並びに見積りの開示方法

財務諸表の理解に資するため、各題目に、会計方針、経営者による判断、並びに見積りの不確実性に関する情報源（以下、「会計方針、判断、並びに見積り」）について、その他の開示内容と共に記載している。当該題目とは関係しない会計方針、判断、並びに見積りについては、後のセクションに記載している。

会計方針、判断、並びに見積りについての記載を特定しやすくするため、薄灰色のボックスで強調表示するとともに、当該各記載には記号②を付している。これらは、現行のIFRSのフレームワーク内で行われた会計処理の選択に焦点を当てており、注記の内容を理解する上で特に重要でない限りは、基となる公布されているIFRSガイダンスの記載を繰り返すことは控えている。

次表は、当社の会計方針、経営者による判断、並びに見積りが開示されている箇所の概要を示している。

注記	② 会計方針、判断、並びに見積り
(IN.1)	前提
(A.1)	収益
(A.2)	営業債権及びその他の債権
(A.3)	顧客との契約から生じる資産化コスト
(A.4)	顧客関連引当金
(B.3)	株式報酬
(B.4)	年金制度及び類似の債務
(B.5)	その他従業員関連債務
(B.6)	リストラクチャリング
(C.1)	セグメントの業績
(C.5)	法人所得税
(D.1)	企業結合と事業の売却
(D.2)	のれん
(D.3)	無形資産
(D.4)	有形固定資産
(D.5)	リース
(D.6)	持分投資
(D.9)	政府補助金に係る収益
(E.2)	総資本
(E.3)	流動性
(F.1)	金融リスク要因及びリスク管理
(F.2)	金融商品に関する公正価値の開示
(G.3)	訴訟、損害賠償請求並びに法的偶発事象
(G.5)	取締役会及び監査役会報酬

② 一般的な会計方針

測定基準

本連結財務諸表は、以下を除き、取得原価主義を基礎として作成されている。

- デリバティブ及び現金決済型の株式報酬にかかる負債は、公正価値で測定されている。単に元本又は利息の支払いだけではないキャッシュ・フローを伴う金融資産についても、公正価値で測定されている。
- 退職後給付は、退職給付債務の現在価値から、年金資産の公正価値を控除した金額により測定されている。
- 外貨建貨幣性資産及び負債は、期末為替レートにて換算されている。
- 引当金は履行価額発生時の最善の見積りにより認識されている。

外貨

ユーロ以外の機能通貨を用いる海外子会社の収益、費用及び営業キャッシュ・フロー項目は、月次の平均為替レート(FX)により換算する。外貨建取引による換算差額は、その他の営業外収益/費用(純額)に計上される。

当社に影響のある主要通貨の為替レートは、以下の通り。

為替レート

(1ユーロあたり)		期末為替レート			期中平均為替レート	
		2024	2023	2024	2023	2022
豪ドル	AUD	1.6772	1.6263	1.6399	1.6285	1.5174
カナダドル	CAD	1.4948	1.4642	1.4819	1.4596	1.3703
スイスフラン	CHF	0.9412	0.9260	0.9526	0.9717	1.0052
英ポンド	GBP	0.8292	0.8691	0.8466	0.8699	0.8526
日本円	JPY	163.06	156.33	163.82	151.94	138.01
米ドル	USD	1.0389	1.1050	1.0821	1.0816	1.0539

原価分類

クラウド及びソフトウェアの原価

クラウド及びソフトウェアの原価には、クラウド及びソフトウェア収益を生み出すためのサービスの提供と、製品の製造により発生した費用が含まれる。したがって、当該項目には、これらのサービスに関連する人件費、取得した無形固定資産に係る償却費、外部へのライセンス料、有形固定資産に係る減価償却費(例えば、我々がクラウドソリューションを提供するデータセンター等)、及び外部のホスティングサービス費用が含まれる。顧客との契約から生じる費用の資産化についての詳細は、注記(A.3)を参照のこと。

サービスの原価

サービスの原価には、サービス収益を獲得するためのサービスの提供により発生した費用が含まれる。したがって、当該項目には主として、人件費と関連する研修、システム費用とシステム管理費用、及び外部のリソース費用が含まれる。

研究開発費

研究開発費には、システム開発に係る資源及びハードウェア費用を含む、クラウド及びソフトウェアソリューションの開発活動に関連した費用が含まれる。クラウド及びソフトウェアソリューションのコードの変更に関連するすべてのアクティビティについても同様である。開発により内部で生み出された無形資産の認識に関する詳細な情報は、注記(D.3)を参照のこと。

販売費

販売費には、当社のソフトウェア、クラウドソリューション及びサービス・ポートフォリオに関連する販売活動(販売手数料、資産化した販売手数料の償却費等)とマーケティング活動にかかった費用が含まれる。顧客との契約から生じる費用の資産化についての詳細は、注記(A.3)を参照のこと。

一般管理費

一般管理費には、他の営業費用項目に直接起因しない、財務と管理機能、人事並びに経営全般に関する費用が含まれる。

⑧ 経営者による判断と見積りの不確実性に関する情報源

連結財務諸表の作成にあたっては、経営者が、会計方針の適用や資産、負債、収益及び費用の報告金額及び偶発債務の開示に影響を与えるような判断、見積り及び仮定を実施する必要がある。

当社の判断、見積り、仮定は、過去及び将来の予測情報、並びに当社又は顧客が活動する地域や業界の経済状況に基づいて実施している。これらの条件の変更は、見積りに不利な影響を与える可能性がある。当社は、対象となっている不確実性について、その最終的な帰結を合理的に見積もっているものの、これらの事象の最終的な結果が、資産、負債、収益、費用及び開示された偶発債務に反映されているものと一致することの保証はできない。実際の結果は、当初の見積りと大幅に異なる場合がある。

当社による判断、見積り、仮定が最も頻繁に、又は特に求められる会計方針、つまり当社の経営成績を理解するのに最も重要な会計方針には、以下が含まれる。

注記	⑧ 重要な会計方針
(A.1)	収益の認識及び表示
(A.2)	営業債権の評価
(A.4), (G.3)	法的偶発事象及び引当金の会計処理
(B.3)	株式報酬の会計処理
(C.5)	法人所得税の会計処理
(D.1)	企業結合の会計処理
(D.2)	のれんの会計処理
(D.3)	無形資産の会計処理 (開発により内部で創設された無形資産の認識を含む)
(D.6)	持分投資の会計処理

当社の経営陣は、これらの重要な会計方針について、監査役会の監査・コンプライアンス委員会と定期的に議論している。

⑨ 未適用の新会計基準

IASBは、当社に関連があるが、まだ有効ではないIFRS基準（IFRS第9号及びIFRS第7号（金融商品の分類、測定及び開示に関する修正）や、IFRS第9号及びIFRS第7号（自然依存電力を参照する契約に関する修正）等）に対する種々の改正を公表している。現在、当社に対する影響を評価しているところであるが、財政状態又は税引後利益に重要な影響はないと見込んでいる。

IASBは、2024年4月にIFRS第18号（財務諸表における表示及び開示）を公表した。この新たな基準は、連結損益計算書の表示に大きな影響を及ぼすとともに、追加の開示要求をもたらす。適用開始日は2027年1月1日であり、当社は、当該基準及び当社の財務諸表開示に与え得る影響について、現在評価中である。

[次へ](#)

セクションA – 顧客

このセクションは、当社の顧客との契約に関する開示について記載している。これらには、当社が収益を認識する方法、収益の分類、並びに当社の営業債権及び顧客関連の義務に関する情報が含まれているが、これらに限定されてはいない。

(A.1) 収益

🕒 顧客との契約から生じる収益の会計処理

収益の分類

当社は、当社のクラウドサービスの使用、オンプレミス・ソフトウェア製品のライセンス、標準化されたプレミアムサポートサービス、コンサルティング、顧客専用ソフトウェアの開発、トレーニング及びその他のサービスについて、顧客に請求する利用料から収益を獲得している。

クラウド及びソフトウェア収益は、連結損益計算書に記載の通り、**クラウド収益**、**ソフトウェアライセンス収益**及び**ソフトウェアサポート収益**の合計である。

クラウド収益は、顧客に以下のいずれかを提供することにより得られる利用料を表す。

サービスとしてのソフトウェア(SaaS)は、当社又は当社が契約した第三者が提供するクラウドベースのインフラストラクチャーにあるソフトウェア機能（標準機能、カスタムクラウド・アプリケーション及び拡張機能を含む）を使用する権利を付与するサービスである。この場合、顧客は当社が提供するクラウドのホスティング契約を解約することはできず、また、ソフトウェアを所有して自身のITインフラストラクチャー上で使用することや、外部の第三者と契約してソフトウェアを提供、管理する権利を持たない。SaaSには、顧客が、当社のクラウドベースの取引プラットフォーム上で実行する取引に対する取引手数料及び代行手数料も含まれる。

サービスとしてのプラットフォーム(PaaS)は、アプリケーションを開発、展開、統合及び管理するためのクラウドベースのプラットフォームにアクセスすることができるサービスである。

サービスとしてのインフラストラクチャー(IaaS)は、当社又は当社が契約した第三者が提供するソフトウェアのためのホスティングと関連するアプリケーションの管理サービスである。

プレミアムクラウドサポートは、基本的なクラウド・サブスクリプションサービスに含まれる標準サポートを超えたサポートである。

ソフトウェアライセンス収益とは、顧客が所有又は完全に顧客の支配下にある場所で顧客が使用するための、ソフトウェアの販売又はライセンスから得られる利用料を表す。すなわち、顧客は、顧客の敷地内又は当社とは関係のない外部の第三者が提供するハードウェア（オンプレミス・ソフトウェア）にインストールするためのソフトウェアの所有権を有する。ソフトウェアライセンス収益には、標準ソフトウェアの販売及び顧客専用のオンプレミス・ソフトウェア開発契約の料金が含まれる。

ソフトウェアサポート収益は、将来における不特定のソフトウェアアップデート、アップグレード及び拡張機能を含む標準化されたサポートサービス並びにオンプレミス・ソフトウェア製品に対する技術製品サポートサービス提供の利用料を表す。

サービス収益は、主に専門的なコンサルティングサービス、プレミアムサポートサービス及びトレーニングサービスの利用料を表す。

契約の識別

当社は、頻繁に同一の顧客と複数の契約を締結するが、会計上、複数の契約がほぼ同時に締結され、経済的に相互に関係している場合、これらは単一の契約として扱う。締結日が3か月間以上離れた契約については、当該契約を同時期に締結したとみなせないため、単一の契約とはしない。様々な契約が相互に関連しているかどうかの評価にあたっては、判断が必要となる。これらの判断には、複数の契約が単一の商業的目的を有するパッケージとして交渉されているかどうか、ある契約の対価の額が他の契約の履行に依存するものかどうか、契約上の一部又はすべての商品が単一履行義務であるかどうかの検討が含まれる。

既存の顧客との新たな取り決めは、新たな契約又は顧客との過去の契約の修正のいずれかとなる。当該事項の決定を行う際には、新たな取り決めと既存契約に関連性があるかどうか、新たな取り決めにおける商品とサービスは、以前の契約における商品とサービスに強く相互に関連しているかどうか、どのように新たな取り決めの商品とサービスの価格が決められているか、といった事項を考慮する。取引価格の変更が、契約の変更又は変動対価の変更のいずれに該当するかを決定する際には、取引価格の変更が、契約の変更によるものか、もしくは既存契約の条項の適用によるものかどうかを審査する。

履行義務の識別

当社の顧客との契約には、多くの場合、様々な財又はサービスが含まれる。通常、「収益の分類」セクションで概説されている財又はサービスは別個の履行義務となり、財又はサービスに按分された取引手数料は、別個に認識される。ただし、財又はサービスが別個の履行義務であるかどうかを決定する際には、判断が必要である。当社の専門的なサービスと履行活動においては、そのようなサービスが関連するオンプレミス・ソフトウェア、又はクラウドサービスを大幅に統合、カスタマイズもしくは変更しているかどうかを評価するために判断が必要となる。これらに関連して、サービスの性質と、サービスが関連するオンプレミス・ソフトウェア又はクラウドサービスの量に対する相対的な割合を考慮する。通常、当社のクラウドサービスの履行サービスは、単純な設定作業を超えるものであり、別個の履行義務となるものである。同様に、当社のオンプレミス履行サービスとカスタム開発サービスは、通常、別個の履行義務とみなされる。不明瞭な財及びサービスは、単一の財及びサービスとして結合される（結合履行義務）。

財又はサービスを販売する際、当社は頻繁に、追加的な財やサービス（例えば、クラウドやサポート体制の更新、購入したクラウドソリューションやソフトウェアの追加）を取得するオプションを顧客に付与する。このようなオプションが、顧客が当該契約を締結しなかった場合には得られない重要な権利を顧客に提供しているかどうかを決定するためには判断が必要となる。その際、販売された財又はサービスを個別に販売する際に適用される割引を超過するような割引が、当該オプションと共に販売される際に顧客に付与されるかどうかを判断する。

当社は次の状況において、履行義務の性質及び当社が特定の財又はサービスを顧客に提供するのか、もしくは財又はサービスが第三者によって顧客に提供されるよう手配するのかを決定する。

- パートナーを経由して間接的に最終顧客に販売する場合
- 第三者の商品を最終顧客に販売する場合
- サプライヤーの援助を受け最終顧客にサービスを提供する場合

当社は、履行義務の評価に沿って第三者又はパートナーが本人・代理人のいずれに該当するのかを特定する。履行義務の評価は特定の財又はサービスが顧客に移転される前に、第三者又はパートナーが財又はサービスを管理しているかどうかという点に基づいて行われる。多くの場合において、特定の財又はサービスを提供する際の顧客に対する法的責任と、財又はサービスに対する価格設定上の制約に依拠して判断する。

取引価格の決定

約束した財又はサービスの顧客への移転と引き換えに、当社が権利を得ると見込まれる金額を決定する際には、判断が必要となる。一般的に、変動対価は最も発生する可能性が高い金額によって見積もられ、変動対価に関する不確実性が解消される時点で大幅な減額が生じない可能性が非常に高い範囲のみ取引価格に含められる。この判断には、事後的な値引きが顧客に許可されるかどうか、その程度、並びに、顧客が契約上の対価を支払うと見込まれるかどうかについての見積りが含まれる。この判断にあたっては、個々の顧客及び顧客層についての過去の経験又はポートフォリオを考慮している。

この認識に関する制約は、使用量又は売上高に基づく成功報酬を含むオンプレミス・ソフトウェアに適用される。これに対し、当社の典型的なクラウドサービスの場合、顧客はホスティング契約を解約することはできず、また、ソフトウェアの所有権を保持しないため、顧客にはソフトウェアライセンスを付与しない。そのため、変動的なクラウド使用料は、使用量や売上高に基づくライセンスロイヤリティとして会計処理されるのではなく、見積りに基づいて取引価格が決定される。

当社が個別の商品又はサービスと引き換えに顧客に対価を支払い、当該購入が顧客契約とリンクされている場合、リンクされた顧客契約の取引価格の減額を計上するかどうかを決定するには、そのような商品及びサービスの公正価値の見積りが必要とされる。

ごく稀に、契約に重要な金融要素が含まれることがある。当社が顧客に約束した財又はサービスを移転した時点と顧客が対価を支払う時点が一年以内である場合には、金融要素を考慮しない。

取引価格の配分

顧客契約の取引価格を契約内の履行義務に割り当てるために使用する独立販売価格（SSP）を特定するため、当社は以下のヒエラルキーを設定している。

- 独立販売価格が、観察可能であり、顧客間で合理的な一貫性を有する場合（つまり、著しい変動がない場合）、独立販売価格はそれぞれの過去実績に基づいて見積もる。通常、標準サポート提供と専門的なサービス提供には、このアプローチを適用する。
- 販売価格が直接的に観察可能でない、又は顧客によって著しく変動しない場合、以下の見積り方法を用いる。

2024年度より、クラウドサービスの独立販売価格を見積るため、SAPの成熟した商業モデルとクラウドサービスにおける価格設定慣行をより適切に反映した入力パラメータを使用するという新たな手法を適用している。この独立販売価格は、市場の状況やその他の要因を考慮した総合的な価格を検討する。当社では、取引の多くを網羅する特定の価格レンジを使用して独立販売価格を見積っている。

当社は、クラウドサービスの独立販売価格に係る見積り方法の変更が、顧客契約における履行義務への取引価格の配分に与える影響は当期において重要でないを見積っている。

- SAPの市場投入戦略が進化するなかで、当社はSAPの商業モデルと価格設定方法を継続的に監視しており、その結果として将来的に独立販売価格が変更される可能性がある。価格が著しく変動し、コストプラスマージンアプローチに基づいて見積るための実質的な直接費用がない製品については、取引価格を残余アプローチにより配分する。当社は、特に標準的なオンプレミス・ソフトウェア製品にこの手法を用いる。

独立販売価格を見積る際は、判断が必要となる。当社の財又はサービスの過去の価格設定が著しく変動したかどうかについての判断にあたり、価格変動の基準値を設定している。

価格目標に基づき独立販売価格のレンジを見積る場合、レンジの上限と下限を判断する。この判断は市場で達成された価格や戦略的な価格設定を考慮したものである。

重要な権利オプションの独立販売価格は、オプションを行使する確率に基づいて判断する。この確率を見積もる際には、当社は過去の行使状況を考慮している。

収益の認識

クラウド収益は、サービス提供期間にわたって認識される。1つ又は複数のクラウドサービスに対する継続的なアクセス権と利用権を一定期間付与するクラウドビジネスモデルの場合、収益は時の経過に応じ、当該サービス提供期間にわたって比例的に認識される。消費ベースで提供されるクラウドビジネスモデルの場合、契約期間中、顧客はクラウドサービスに一定の金額の支払いを約束する一方、クラウドサービスの利用を取りやめる裁量を持つ。そのため、当社は消費に基づき、その履行義務の充足に向けた当社の尺度を最も反映する形で収益を認識している。取引価格が完全に変動価格であり、顧客の消費量に応じて決定されるという限定された状況においては、収益は期間の使用量に応じて認識する。

ソフトウェアライセンス収益は、標準的なソフトウェア、顧客専用のソフトウェア、又はソフトウェアの提供と将来に不特定のソフトウェア製品を提供する義務を組み合わせたソフトウェアサブスクリプション契約を提供するかどうかに応じて、一時点、もしくは一定期間にわたって認識される。

- 標準的なオンプレミス・ソフトウェア製品のライセンスは、通常、顧客にソフトウェアをダウンロードするためのアクセス権を付与することにより提供される。このようなオンプレミス・ライセンスの収益は、当社が顧客にライセンス権を付与し、顧客がソフトウェアにアクセスして管理できるようになった時点で認識される。オンプレミス・ソフトウェア製品が、顧客に対して知的財産権のアクセス権ではなく、使用する権利を付与しているかどうかの判断をする際には、事後的なアップデートを含まない当該ソフトウェアの有用性に基づいて判断を行う。
- 代表的な顧客専用のオンプレミス・ソフトウェアの開発契約は、以下のようなものである。

当社にとって利用方法のない、顧客ごとの特定の要求に応じて開発されたソフトウェアに相当する。

現時点までに完了した履行に対する支払いを受ける強制可能な権利を当社にもたらす。

そのような開発契約については、ソフトウェア開発の進捗率に応じて一定の期間にわたり収益を認識する。履行義務の完全な充足に向けての進捗率を測定する適切な方法を決定するには、判断が求められる。当社は通常、ソフトウェアの開発において現在までに発生した直接費のうち開発作業を完了させるために合理的に見積もられた直接費の合計額に占める割合に基づいて開発契約の進捗を測定している（インプットベースの工事進行基準）。開発費用の実質的に全ての部分は、開発作業を実施しているエンジニア又は第三者の開発作業の費用であるため、この進捗率の測定方法は、顧客への開発サービスの移転状況を忠実に表している。開発作業の完了までの総原価の見積りにあたっては、類似した過去のプロジェクトの実績を考慮する。

- ソフトウェアの提供と、将来に不特定のソフトウェア製品を提供する義務を組み合わせた契約については、顧客が直接アクセスできるようになったライセンスがある時点で収益を認識する。当社の履行義務は、不特定のソフトウェア製品をいつでも利用可能な状態に整えることであるため、それらの製品に対するソフトウェアサブスクリプション契約の契約期間にわたって収益を認識する。

ソフトウェアサポート収益は、通常、時の経過に基づいて認識されるため、サポート契約期間に比例して認識される。標準化されたサポートサービスに基づく当社の履行義務は、技術的な製品サポートと不特定の更新、アップグレード、並びに、機能の拡張をいつでも利用可能な状態を整えることにある。顧客は、これらのサポートサービスの便益を当社が履行するのと同時に受けて消費する。

サービス収益は、通常、時の経過とともに認識される。サービスを提供する準備ができていない場合（学習コンテンツへのアクセス権など）、当社は時の経過に基づいて収益を認識するため、サービス期間にわたって収益を認識している。消費に基づくサービス（個別に識別可能なコンサルティングサービス、プレミアムサポートサービス、及び集合形式のトレーニングサービス等）は、サービスが利用されるにつれて、通常は工事進行基準又は一定の比率に基づいて認識される。あるサービスが、提供準備の整っているサービスか、サービスの消費に基づくものかの区別については、判断を適用する。

複合した履行義務の収益は、複合した履行義務を構成するすべての契約のうち、最も長い期間にわたって認識される。収益を一時点で認識するか、一定の期間にわたって認識するかを区別するにあたっても判断が必要となる。一定の期間にわたって充足される履行義務について、当社のパフォーマンスを最も適切に反映する方法で進捗率を測定する必要がある。一定の期間にわたって収益を認識するために発生原価を進捗率の測定に使用する場合は、履行義務の充足に必要な総原価を見積もるために判断を適用する。

上述の判断と見積りは、いずれも認識される収益の金額及び時期に重要な影響を与える可能性がある。

契約残高

当社は履行義務が充足されていくにつれて、充足した履行義務に対応する債権を認識し、請求可能になった時点で全額、売上債権を認識する。この際、対価について無条件で受け取ることのできる権利であるかどうか、すなわち債権の要件を満たしているかどうかについての判断が必要となる。

契約負債は、主に、収益認識前に期日の到来した請求又は顧客から受けた支払いによって構成される。

通常、当社は標準的なオンプレミス・ソフトウェアに対する料金は、契約を締結し製品を提供した時点で請求している。クラウド・サブスクリプションサービス、ソフトウェアサポートサービス、及びその他の複数期間契約に対する期間定額料金は、通常、毎年又は四半期毎に前払い請求される。当社の契約負債残高の多くは、このような料金の前払いである。クラウド・サブスクリプションの実際取引量に基づく料金、及び非定期サービスに対して請求される料金は、サービスの提供に応じて請求している。契約の種類と地域によって支払条件と期間は変化するが、通常、30日～60日以内を支払期限としている。

地域別情報

下表の地域別の収益額は、顧客の所在地に基づいている。下表の地域は、EMEA（ヨーロッパ、中東及びアフリカ）、南北アメリカ（北米と中南米）、及びAPJ（アジア太平洋地域と日本）である。

顧客所在地別総収益

（百万ユーロ）	2024	2023	2022
ドイツ	5,359	4,921	4,469
その他のEMEA地域	10,216	9,083	8,440
EMEA	15,575	14,004	12,909
米国	11,056	10,204	9,799
その他の南北アメリカ地域	2,752	2,558	2,427
南北アメリカ	13,808	12,762	12,227
日本	1,388	1,243	1,218
その他のAPJ地域	3,404	3,199	3,166
APJ	4,793	4,441	4,384
▲SAPグループ	34,176	31,207	29,520

地域別の主な収益分類

(百万ユーロ)	クラウド収益			クラウド及びソフトウェア収益		
	2024	2023	2022	2024	2023	2022
EMEA	6,892	5,241	4,137	13,534	12,028	11,081
南北アメリカ	7,872	6,642	5,810	11,987	10,959	10,456
APJ	2,377	1,781	1,478	4,308	3,937	3,855
■SAPグループ	17,141	13,664	11,426	29,830	26,924	25,391

残存履行義務

残存履行義務に配分した顧客契約の取引価格の金額は、未認識の契約収益を表している。それらには、契約負債として認識されている金額と、契約されているが支払期限が未到来の金額が含まれる。

2024年12月31日時点で、不履行又は部分的に不履行の履行義務に配分された取引価格は、784億ユーロ（2023年12月31日：587億ユーロ）であった。前年度の数値は、以前は任意解約権のある契約として分類されていたプレミアム・エンゲージメント契約の取引価格を含めるため、7億ユーロの増加を反映して修正された。クラウドの履行義務のうち不履行又は部分的に不履行の履行義務(クラウドバックログ合計)に配分された取引価格は、2024年12月31日現在、633億ユーロ（2023年12月31日：443億ユーロ）であった。残存している金額の大部分は、ソフトウェアサポートを提供する義務によるものである。クラウド・サブスクリプション契約は通常複数年契約であるのに対し、ソフトウェアサポート契約の大部分は更新段階の契約であり、契約期間は1年である。サービスに関わる残存履行義務の一部は、所定のアウトプットを伴う契約及びプレミアム・エンゲージメント契約から得られる解約不能な収益で構成されている。全体として、残存履行義務の約40％は、各貸借対照表日から翌12ヶ月間にわたり収益認識されるものとしている。

残存履行義務に配分される取引価格は報告期間によって変動するが、これは主に、クラウド、保守及びサービス事業における新規契約に加え、前年度末に未履行の履行義務に対する収益を認識したことによるものである。その他の要因として、契約の変更、アップセル、更新、為替レートの変動及び価格調整が含まれる。

2024年度に認識される、契約更新、新規契約及び契約変更に係る収益は、以下の残余履行義務に係る調整表において総額ベースで表示されている。すなわち、「契約更新、新規契約、契約変更に係る増加」の欄に正の項目として含まれ、「2024年に認識された収益に係る減少」の欄に負の項目として含まれる。

残余履行義務に係る調整表

(十億ユーロ)	2024
■2023年12月31日	58.7
契約更新、新規契約、契約変更に係る増加	
-クラウド	36.2
-保守	10.8
-サービス及びその他 ⁽¹⁾	5.1
2024年に認識された収益に係る減少	
-クラウド	17.1
-保守	11.3
-サービス	4.3
買収及び売却 ⁽²⁾	0.4
■2024年12月31日	78.4

(1)その他には主にサービス及び保守契約に係る為替変動、保守契約の価格増加及びソフトウェア契約の残存履行義務の変更に
よる影響が含まれる。
(2)2024年期の買収及び売却はWalkMeの買収に係るものである。

過年度に充足された履行義務

過去の期間に充足された履行義務に関して当期に認識された収益は75百万ユーロ(2023年12月31日:78百万ユーロ)であり、これ
は主に、変動対価の見積りの変更及び工事進行基準契約に関連する見積りの変更によるものである。

契約残高

次表は、2024年12月31日に終了した事業年度の契約負債残高に影響を与えた活動を示している。

契約負債

(十億ユーロ)	2024
⌚2024年1月1日	5.0
請求と請求書の期日が到来することによる増加	13.2
履行義務の履行による減少	-12.3
その他 ⁽¹⁾	0.2
⌚2024年12月31日	6.1

(1)その他には、外貨建換算差額や企業結合の影響が含まれる。
会計期間の開始日に契約負債残高に含まれ、会計期間中に認識された収益額は、47億ユーロ(2023年12月31日:45億ユーロ)
であった。

(A.2) 営業債権及びその他の債権

🕒 営業債権及びその他の債権の会計処理

当社は、ビジネスモデルに応じて営業債権及び顧客との契約から生じる契約資産を償却原価から予想信用損失を差し引いた金額、又は予想信用損失を控除したその他の包括利益(OCI)から算定された公正価値で測定している。当社はポートフォリオごとに引当金を計上することにより、予想信用損失を計上している。当社は、債権の当初測定時に全期間にわたって発生すると予想される信用損失を考慮する減損の簡便的アプローチを適用している。これらの損失を見積もるために引当金マトリクスを使用している。

さらに、信用不安の客観的証拠がある場合、当社は個々の債権に対する引当金を認識する。

回復の可能性が低いと判断した場合、債権残高は部分的に又は全額が貸倒処理される。

営業債権に対するデフォルトリスクの分析及び管理方法、引当金マトリクスの損失率の決定方法、信用不安の決定方法及び当社の貸倒処理の基準については、注記(F.1) 信用リスクに関するセクションを参照のこと。

連結損益計算書上、予想信用損失引当金からの純利益と純損失は、その他の営業収益/費用(純額)に計上されている。

為替レートの変動による損益は、その他の営業外収益/費用(純額)に含まれている。

予想信用損失引当金の決定には、重要な判断が含まれる。当社は、主に引当金マトリクスのリスク分類における信用損失に関する過去の経験及び滞留債権に関する現在のデータを考慮して判断している。当社の過去のデフォルト率は、将来、予想される顧客のデフォルト率に合理的な見積りを示すものであると考えている。引当金マトリクスの作成にあたり、過去のデータに加えて、合理的かつ裏付け可能な将来の情報(例えば、カントリーリスク格付の変化、顧客が所在する国のクレジットデフォルトスワップの変動)を考慮している。

売掛金が回収可能かどうかの評価には、デフォルトに関する仮定を設定する必要があるが、当該仮定は大幅に変わる可能性がある。

この判断に際し、当社は信用損失が発生した可能性が高く、合理的に損失を見積ることが可能であるならば、当該特定の顧客に対する引当金計上を計上する。過去の実績が将来の動向を示していない可能性があるため、主に当社の過去の損失実績に基づいて、残りの債権に対する予想信用損失を決定する際にも、同様に判断を要する。また、予想信用損失引当金の損失率に、合理的かつ裏付け可能な将来見通し情報を含めることは、将来の成長に対する信頼性のある予測となっていない可能性もあるため、判断を必要とする。

営業債権及びその他の債権

(百万ユーロ)	2024			2023		
	流動	非流動	合計	流動	非流動	合計
営業債権（純額）	6,231	0	6,231	5,892	5	5,897
その他の債権	543	209	752	429	198	627
合計	6,774	209	6,983	6,321	203	6,524

契約資産は、当社の財政状態計算書のその他の債権に含まれている。2024年12月31日現在の契約資産は、441百万ユーロ（2023年12月31日：307百万ユーロ）である。

営業債権に対する財務リスク、信用リスクの管理方法並びに営業債権及び契約資産に対する引当金の詳細については、*注記(F.1)*を参照のこと。

(A.3)顧客との契約から生じる資産化コスト

① 顧客契約獲得のためのコスト

顧客との契約から生じる資産化コストは、当社の財政状態計算書上、その他の非金融資産として分類される。

資産計上された顧客契約獲得のための増分コストは、営業担当チームとパートナーによって獲得された販売手数料からなる。顧客との契約を獲得するための増分コストとしての定義を満たす場合に販売担当以外の従業員に支払われる金額についても同様である。特に、当該手数料が累積的な目標値に基づく場合や、1つの顧客契約における複数の履行義務に関連する場合、資産計上すべき金額の決定に判断が必要となる。当社は累積目標に数え入れられるすべての顧客契約について、このような累積目標の販売手数料を資産計上しているが、これは顧客契約の獲得以外に累積目標の達成に寄与できない場合に限る。複数の履行義務を有する契約又はその可能性のある更新に対する手数料は、それぞれの独立販売価格に関連するこれらの履行義務及び可能性のある更新に配分される。

顧客契約更新に対する当社の販売手数料の支払いは、通常、新規契約に対して支払われる手数料と同一の基準ではない。このため、更新可能な新規契約に対して支払われる手数料は、これらの契約の予想される更新にも関連している。結果として、当社は新規顧客契約に対して支払われた販売手数料を、契約更新を含む予想契約期間にわたり定額法で償却している。これらの契約期間の見積りには判断が求められる。この判断にあたり、当社は、結果的に生じる償却期間が予想される契約期間を適切に反映しているか、あるいは潜在的な減損の兆候が存在しうるかを確かめるために、将来の契約更新について定期的に評価を行っており、その契約更新に係る予想を考慮に入れている。同一基準の支払いは、関連する契約期間にわたって償却される。

償却期間は、提供するサービスの種類に応じて18ヶ月から7年の範囲となる。顧客契約を獲得するために発生した増分コストの償却費は、主に販売とマーケティング費用として分類される。償却期間が1年以内と見込まれる場合は、顧客との契約獲得に関する増分コストは発生した時点で費用計上される。

② 顧客契約を履行するためのコスト

顧客契約を履行するために発生した資産化コストは、IFRS第15号以外の基準の範囲に含まれていない限り、主としてクラウド製品とカスタム・クラウド開発契約のセットアップや履行のための直接費用から構成される。これらの費用は、セットアップや履行又は開発の完了後から更新見込みを含むクラウド・サブスクリプションの契約期間にわたり、それぞれ定額法で償却される。契約期間中に、当社は定期的に評価している将来の契約更新についての予想を考慮に入れて、償却期間の結果が予想される契約期間を適切に反映したものであることを確認している。償却期間はサービスの種類に応じて、通常5年から7年としている。さらに、資産化コストには契約期間で償却される第三者のライセンス料も含まれる。費用が顧客との契約に直接関係しているかどうかを評価し、契約期間を見積るには、判断を要する。

顧客との契約を履行するための資産化コストの償却は、クラウド費用に含まれる。

顧客との契約から生じた資産化コスト

(百万ユーロ)	2024			2023		
	流動	非流動	合計	流動	非流動	合計
資産計上された顧客契約獲得コスト	1,086	3,221	4,307	1,046	2,918	3,964
資産計上された顧客契約履行コスト	264	272	536	199	236	436
資産計上した契約コスト	1,350	3,492	4,843	1,246	3,154	4,400
⚡その他非金融資産	2,682	3,990	6,672	2,374	3,573	5,947
資産計上された契約コストが⚡その他非金融資産に占める割合(%)	50	88	73	52	88	74

償却費用

(百万ユーロ)	2024	2023
資産計上された顧客契約獲得コスト	1,107	1,000
資産計上された顧客契約履行コスト	418	327

(A.4) 顧客関連引当金

② 予想契約損失

顧客関連引当金は、主に予想契約損失を含む。当社は情報が入手可能になり、状況が変化するにつれて、これらの引当金を調整する。非流動引当金は、報告書日現在の予想決済額の現在価値によって測定されている。

潜在的な義務負担を伴う顧客契約を特定するための会計単位は、契約の組み合わせガイダンスを含むIFRS第15号の契約の定義に基づいている。評価において検討される経済的便益には、契約に基づいて直接権利が与えられる将来利益と、これらの利益を確実に決定できる場合に、契約の経済的影響であると予想される将来利益が含まれる。

② 顧客関連の訴訟及び損害賠償請求

顧客関連引当金には、顧客関連の訴訟及び損害賠償請求から生じる債務も含まれている。現在、当社はSAPソフトウェアの使用に基づいて提起された訴訟に対して補償を要求する顧客に関する訴訟、及び当社が提供した製品及びサービスに不満を抱く顧客に関する訴訟を含む、様々な損害賠償請求や法的手続に直面している。顧客関連の訴訟及び損害賠償請求から生じる債務は、当社の製品が第三者の特許、著作権、企業秘密、又はその他の所有権を侵害しているとの損害賠償請求から生じる負債に対して、当社が顧客に補償する場合に生じる。

これらの事項には不確実性があるため、入手可能な最新の情報に基づいて引当金を計上している。引当金計上の要否、計上のタイミング及び引当金の計上金額については、重要な判断が必要となる。特に、以下の項目についての判断が必要となる。

- 債務が存在するかどうか
- 経済的便益の流出の可能性
- 債務金額について、信頼性をもった見積りが可能かどうか
- 債務を決済するために必要な支出額の見積り

各報告期間の末日に、当社は係争中の損害賠償請求及び訴訟に関連する潜在的な債務を再評価し、現在の最善の見積りを反映するように引当金の金額を調整する。また、当社は、各報告期間の末日後、連結財務諸表の公表の承認前に入手した新しい情報を検討、評価し、それらの情報が報告期間末日に存在した状況に対して追加情報を提供するものであるかを判断している。当社の法令等に関連する偶発債務の会計処理の基礎となる見積りや仮定が変更する場合、並びにこれらの見積り及び仮定とは異なる結果が生じる場合は、計上された各引当金の帳簿価額に重要な調整又は追加が必要となる可能性がある。これらの訴訟及び損害賠償請求から生じる経済的便益の流出が予想される時期又は金額は、一般的に訴訟及び損害賠償請求を解決するために必要な訴訟手続及び和解交渉の期間並びに複数の管轄区域における法的紛争の結果の予測不可能性に左右されるため、不確実で推定することができない。

引当金を認識していない顧客関連の訴訟及び損害賠償請求に関連する偶発債務が存在するが、上述した訴訟等に係る不確実性のため、これらの偶発債務に関する財務上の影響を見積もることは現実的ではないと判断している。

[次へ](#)

セクションB – 従業員

このセクションは、従業員給付の枠組みについての財務的情報を記載している。このセクションは、注記 (G.5)に記載の主要経営幹部への報酬の開示と併せて参照されたい。

(B.1) 従業員数

職能及び地域（ EMEA（ヨーロッパ、中東及びアフリカ）、南北アメリカ（北米及びラテンアメリカ）、APJ（アジア太平洋日本）ごとの従業員数は、以下の通りである。

地域及び職能ごとの従業員数

正規職員相当	2024年12月31日				2023年12月31日				2022年12月31日			
	南北				南北				南北			
	EMEA	アメリカ	APJ	合計	EMEA	アメリカ	APJ	合計	EMEA	アメリカ	APJ	合計
クラウド及びソフトウェア (1)	4,543	4,339	4,764	13,646	4,389	4,266	4,426	13,080	4,178	4,025	4,538	12,740
サービス	8,485	4,719	5,566	18,770	8,178	5,013	5,481	18,672	8,129	5,106	5,769	19,005
研究開発 (1)	18,819	5,677	13,094	37,590	18,086	5,884	12,474	36,444	17,764	5,752	11,764	35,280
販売及びマーケティング	12,042	9,801	5,139	26,983	12,086	10,300	5,342	27,728	11,671	10,633	5,463	27,766
一般管理	3,836	1,836	1,300	6,971	3,619	1,777	1,307	6,704	3,387	1,804	1,240	6,431
インフラ	3,076	1,164	921	5,161	2,834	1,274	867	4,975	2,795	1,382	912	5,089
SAPグループ												
(12月31日時点)	50,801	27,536	30,784	109,121	49,191	28,515	29,897	107,602	47,924	28,702	29,686	106,312
上記のうち買収による増加人数	413	414	86	912	421	138	0	558	188	189	8	385
SAPグループ												
(月次平均)	49,764	27,394	29,997	107,155	48,222	28,239	29,582	106,043	47,359	28,785	29,438	105,582

当社の自主希望退職制度に参加している従業員の大部分は2025年初に退職予定である。変革プログラム及びそれによる従業員数への影響の詳細は、注記 (B.6)を参照とのこと。

(B.2) 従業員給付費用

従業員給付費用の内訳

(百万ユーロ)	2024	2023	2022
給与	12,244	12,128	11,369
社会保障費用	2,003	1,919	1,779
株式報酬費用	2,385	2,220	1,431
年金費用	435	438	447
従業員関連リストラクチャリング費用	3,143	222	85
リストラクチャリング計画に関連しない解雇給付	68	64	44
従業員給付費用	20,278	16,992	15,157

(B.3) 株式報酬

② 株式報酬費用の会計処理

損益計算書上の分類

株式報酬費用には、従業員に交付される持分決済型及び現金決済型の報酬が含まれる。それらに関する費用は、従業員給付として認識され、当連結損益計算書上、受給する従業員が行う活動に従って分類される。SAPのリストラクチャリングプログラムによる株式報酬費用の前倒し負担分は、当連結損益計算書上、リストラクチャリング費用に分類され、財政状態計算書においてリストラクチャリング引当金に含まれている。変革プログラムの詳細は、注記(B.6)を参照のこと。

評価、判断、及び見積りの不確実性の要因

当社は、株式報酬の公正価値を見積もる際に、予測される株価の変動率及び予想される配当利回りを含む、一定の仮定を用いている。また、業績連動型株式報酬（PSU）の最終的な権利確定数は、業績指標の達成度によって決定される。さらに、現金決済型シェア・ユニットの払込金額は、権利確定日における当社の株価に左右される。これらの仮定に対する変更、あるいはこれらの仮定とは異なる実績により、株式報酬に対して認識した負債の帳簿価格への重要な修正を必要とする場合がある。SAP長期インセンティブプログラム2024及び2020（LTI 2024及びLTI 2020）のもと付与された株式の公正価格は、NASDAQ-100企業の株主総利回り（TSR）に係る当社の業績、ボラティリティ、及びNASDAQ-100企業のTRSと当社のTSRとの予想相関関係に依存する。

現金決済型の将来支出額については、当社の株価が最も関連のある要素である。LTI 2024及びLTI 2020については、将来支出は株価だけでなく、NASDAQ-100企業と比較した当社のTSRパフォーマンスが大きく影響すると考える。LTI 2024及びLTI 2020のもとでの将来支出額はまた、SAPの長期戦略を基礎とした非市場型の業績状況を満たすことにも影響される。しかしながら、後者は公正価値の算定には関連しないものの、付与される株式報酬の量的な調整には影響を与える。これらの要素の変動は、評価モデルで計算される見積公正価値及び将来支出に大きく影響を与えることがある。

OWN SAPプランでは、従業員に対して株式の割引購入権を付与している。それらの割引が従業員による将来の役務提供に依存しない場合、割引購入権が付与された際に費用として認識される。

キャッシュ・フロー計算書の表示

当社の現金決済型株式報酬制度及び市場での株式買付によって実現する持分決済型株式報酬制度に係る支出は、キャッシュ・フロー計算書の営業活動から生じるキャッシュ・フローとして個別に表示している。その結果、営業キャッシュ・フローの調整項目の中で表示されるその他の資産及びその他の負債の変動額は、株式報酬関連の資産及び負債を含まない。SAPのリストラクチャリングプログラムによる現金決済型の株式報酬の支払は、リストラクチャリングに係る支払に含まれている。

損益計算書の営業費用は、下記の株式報酬費用を含む。

機能領域別の株式報酬費用

(百万ユーロ)	2024	2023	2022
クラウド費用	138	94	53
ソフトウェアライセンス及びサポート費用	42	38	48
サービス費用	360	375	250
研究開発費	751	703	440
販売費	876	834	503
一般管理費	217	175	137
株式報酬費用合計	2,385	2,220	1,431
内、持分決済型株式報酬に関するもの	1,591	1,414	1,075
内、現金決済型株式報酬に関するもの	794	806	356

さらに、SAPはまた、309百万ユーロ（2023年：0百万ユーロ）をSAPの変革プログラムによる株式報酬費用の前倒し負担として認識している。これらの株式報酬費用は当連結損益計算書上、リストラクチャリング費用に分類されている。リストラクチャリングプログラムの詳細は、注記(B.6)を参照とのこと。

当社の主な株式報酬プランは、以下の通りである。

a) 持分決済型株式報酬制度

持分決済型Move SAPプラン（Move）

役員及び特定の従業員を保持するため、当社は現金の代わりに株式で決済することを意図したMoveの単元株式を付与している。現金決済型Moveプランについての条件は、本注記(B.3)の「b)現金決済型」を参照とのこと。

特定の単元株式には、異なる期間が適用される。付与された単元株式は、以下のように異なるトランシェにより権利が確定する。

- 勤務条件付きである制限付単元株式（RSU）のみ
 - 半年以上の期間を経過した場合
 - 6ヵ月間の待機期間後、四半期単位で3年以上を経過した場合、又は
- 勤務条件付き、かつ、特定の業績達成指標（KPI）を達成した場合に付与される業績連動型単元株式（PSU）
 - 12ヵ月間の待機期間後、四半期単位で3年以上を経過した場合

様々なトランシェの下で権利確定するPSUの数は、主に、付与された年における2つの均等に加重されたKPI、すなわち営業利益(非IFRS、恒常通貨による)とクラウド収益（非IFRS、恒常通貨による）の達成に依存する。加重平均した業績に応じ、権利確定するPSUの数は、当初付与された数の0%から200%の範囲で変動する。KPI目標に対する2024年の業績は134.5%（2023年：112.4%）であった。

当社は、持分決済型に分類されるシェア・ユニットを権利確定時に自己株式を再発行することにより決済する予定である（詳細については注記(E.2)を参照）。

付与日における当社の発行済持分決済型制度の評価は、以下のパラメーターと仮定に基づき行われた。

2024年度の付与日に使用された公正価値とパラメーター

(特に記載のない限りユーロ)	Move (2024トランシェ)
付与日時点の加重平均公正価値	175.09
付与日における公正価値の測定方法に関する情報	
使用した評価モデル	その他 ⁽¹⁾
加重平均株価	170.40
加重平均予想配当利回り（%）	1.23
付与日における加重平均当初行使期間（年）	1.7

(1)これらの報酬は、測定日現在の株式の時価から、各報酬の満期までに予想される将来の配当がある場合には、当該配当を差し引くことにより公正価値を算定している。

2023年度の付与日に使用された公正価値とパラメーター

(特に記載のない限りユーロ)	Move (2023トランシェ)
付与日時点の加重平均公正価値	111.23
付与日における公正価値の測定方法に関する情報	
使用した評価モデル	その他 ⁽¹⁾
加重平均株価	114.25
加重平均予想配当利回り(%)	1.79
付与日における加重平均当初行使期間(年)	1.7

(1)これらの報酬は、測定日現在の株式の時価から、各報酬の満期までに予想される将来の配当がある場合には、当該配当を差し引くことにより公正価値を算定している。

未行使報酬の変動

(他に明記がない限り、単位：千)	Move (2023-2024トランシェ)
2022年12月31日	11,504
付与 ⁽²⁾	13,760
KPI目標達成度合いによる調整	115
行使	-7,675
失効	-403
決済による変動 ⁽²⁾	-471
2023年12月31日	16,830
付与 ⁽²⁾	6,944
KPI目標達成度合いによる調整	151
行使	-10,193
失効	-392
決済による変動 ⁽²⁾	-1,149
2024年12月31日	12,192

(2) 当社は、当初は株式で決済することを意図していたMoveプランに基づき付与された一部の単元株式について、特にリストラクチャリングプログラムにより、現金流出が見込まれるようになったため、分類を持分決済から現金決済に変更した。分類を変更した単元株式は、付与された単元株式数に含まれている。

2024年度に行使された株式報酬の加重平均株価は、197.14ユーロ(2023年：130.59ユーロ)であった。2024年12月31日現在の未行使報酬の加重平均残存期間は0.9年(2023年12月31日：1.1年)であった。

Own SAPプラン(Own)

Own SAPプランでは、従業員は月に一度、保有期間の要件なしに当社株式を購入する機会を有する。該当する従業員の一人当たりの投資は、毎月の基本給の一定割合に制限されている。当社は従業員投資額と等価の株式を40%上乗せして提供し、非役員向けに月額20ユーロの補助金を提供している。2024年のSAPの好調な業績に対する従業員の貢献を認め、2024年10月から12月まで当社の拠出金が40%から100%に一時的に増額された。当社の取締役会のメンバーは、この制度を利用出来ない。

購入された株式数

(百万)	2024	2023	2022
Own	4.9	6.5	9.2

Own SAPプランの結果、当社は従業員に対し当社株式を付与する義務がある。当社は、公開市場において株式を取得すること及び持分決済型プログラムの運営代理人を通じて、これらの義務を履行して、今後も継続して履行することを予定している。付与日における公正価値は平均株価196.90ユーロ（2023年：124.20ユーロ）をもとに決定されている。

買収前のWalkMe株式報酬に代わる持分決済型WalkMe (WalkMe Rights)

2024年のWalkMe社買収に伴い、買収契約に基づき、当社はWalkMe社の従業員が保有する権利未確定の持分決済型の譲渡制限付株式ユニット(RSU)及び業績連動型株式ユニット(PSU)を、SAPの持分決済型株式報酬(WalkMe Rights)に交換した。WalkMe Rightsは以下を除き、差し替えられた報酬制度の条件を忠実に反映している。

- SAP 米国預託証券(ADR)を通じて決済される。
- 未行使ユニット数は、SAPの1株当たり対価（14.00米ドル）を、決算日から遡って3取引日目に終了する10取引日のSAP ADRの終値平均（215.89米ドル）で除した比率に基づいて調整され、その結果、株式報酬交換比率は0.0648となった。

WalkMe買収の完了日には、権利未確定のRSU及びPSUが0.3百万あり、付与日及び残りの権利確定期間による予想失効を考慮した後の公正価値は42百万ユーロであった。公正価値合計のうち、18百万ユーロは譲渡対価に割り当てられ、24百万ユーロは将来提供されるサービスに割り当てられた。買収後の報酬費用は、当初の権利確定期間の残存期間にわたって権利が確定するごとに認識される。

最初の権利確定は2024年11月20日に行われ、残りのWalkMe Rightsは買収の完了日から4.2年間で権利確定する。

2024年12月31日現在、WalkMe Rightsに関する未認識費用は、予想される失効分を考慮した上で17百万ユーロであり、最長3.9年の権利確定期間にわたって認識される。

認識された費用

(百万ユーロ)	2024	2023	2022
Move (2022-2024トランシェ)	1,240	1,175	768
Own	343	239	307
WalkMe Rights	9	NA	NA
合計	1,591	1,414	1,075

b) 現金決済型株式報酬制度

Grow SAPプランを含む現金決済型Move SAPプラン (Move)

当社はまた、当社株価と最終的な権利確定後株式数で決定される金額を現金受給する条件付権利となる実質的株式をMoveプランにより、特定の条件の下で付与している。2022年度以降、付与された単元株式は、主に株式により決済する予定である。持分決済型Move SAPプランの条件については、本注記(B.3)の「a) 持分決済型」を参照のこと。

2020年から2023年にかけて、現金による決済を行うGrow SAPプランにより、当社は単元株式を付与した。この期限付きプランは、Move SAPプランと概ね同じ条件で、SAPの成功のための全従業員の尽力を認め、将来の会社の業績への参加を深める。

特定の単元株式には、異なる権利確定期間が適用される。各プランにより付与された単元株式は、トランシェごとに以下のいずれかの場合に権利確定される。

- 勤務条件付きである制限付単元株式(RSU)のみ
 - 半年以上の期間を経過した場合
 - 年単位による3年間を経過した場合
 - 6ヵ月間の待機期間後、四半期単位で3年以上を経過した場合
- 勤務条件付き、かつ、特定の業績達成指標(KPI)を達成した場合に付与される業績連動型単元株式(PSU)
 - 3年間を経過した場合

- 12ヵ月間の待機期間後、四半期単位で3年以上を経過した場合

様々なトランシェの下で権利確定するPSUの数は、主に、付与された年における2つの均等に加重されたKPI、すなわち営業利益(非IFRS、恒常通貨による)とクラウド収益(非IFRS、恒常通貨による)の達成に依存する。加重平均した業績に応じ、権利確定するPSUの数は、当初付与された数の0%から200%の範囲で変動する。KPI目標に対する2024年の業績は134.5%(2023年: 112.4%、2022年: 84.3%)であった。

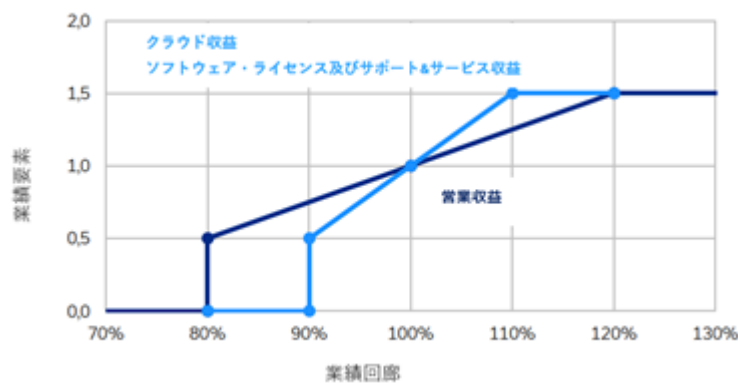
現金決済型PSUとして付与された単元株式は、権利確定時に現金により支払が行われる。

SAP長期インセンティブプログラム2020及び2024（LTI 2020及びLTI 2024）

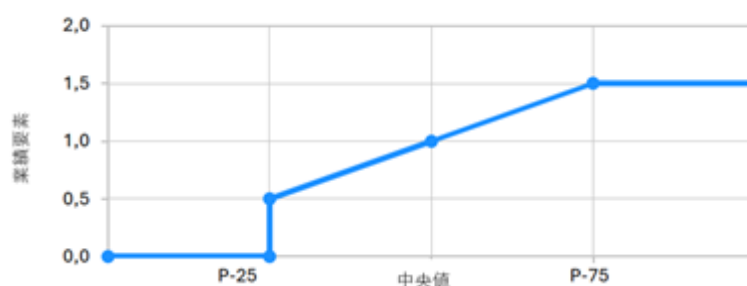
LTI 2024及びLTI 2020は、長期的かつ複数年の業績に基づく、年次トランシェにおいて付与される取締役報酬の構成要素である。LTI 2024及びLTI 2020はSAPの長期戦略を反映したものであり、したがって長期戦略計画の重要目標を達成するための統一されたインセンティブを設定することになる。LTI 2024及びLTI 2020はまた、市場と比較した際のSAP株価の長期実績に係る取締役会メンバーへの報酬としての役目ともなり、それゆえ株主の利益が守られることにもなる。さらに、LTI 2024及びLTI 2020は取締役会メンバーを長期間在籍させる要素も含む。

LTI 2024及びLTI 2020は、約4年間で1タームとして毎年トランシェが付与される実質的な株式報酬制度である。個々のトランシェが付与されると、取締役の勤務契約で規定された一定の付与額が実質的な株式（シェア・ユニット）に転換される。このため、付与額は会計年度の決算速報の公表予定日後、LTI 2020については20日間、LTI 2024については10日間の取引日におけるSAPの平均株価（付与価格）で分割される。そのように配分されたシェア・ユニットは、LTI 2024については財務業績連動型（財務PSU）50%、市場業績連動型（市場PSU）30%、そしてESG業績連動型（ESG PSU）から構成され、LTI 2020については財務業績連動型（財務PSU）3分の1、市場業績連動型（市場PSU）3分の1、そしてリテンション型3分の1から構成される。それら全てのシェア・ユニットは、約4年間の権利確定期間を持つ。リテンション型と対照的に、財務PSU、市場PSU及びESG PSUは数量の変化による影響を受ける。これに関連して、以下が適用される。

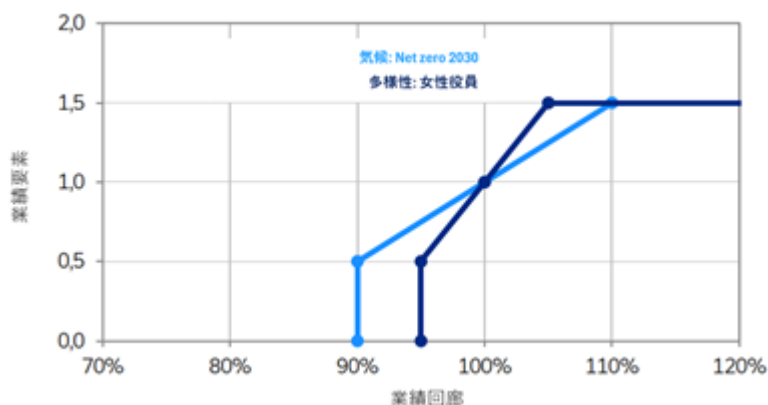
当初付与された財務PSUの数量は、業績係数によって増加する。業績係数は、SAPの長期戦略に由来する通貨の為替変動を考慮しない3つの非IFRS主要業績評価指標（KPI）、すなわち、LTI 2024についてはクラウド収益、ソフトウェアライセンス及びサポート&サービス収益並びに営業利益、LTI 2020についてはクラウド収益及び総収益並びに営業利益に関連する3つの業績評価指標から構成される。これら3つのKPIに関する目標達成が測定される業績期間は、財務PSUが付与される事業年度の期首から開始となり、シェア・ユニットが付与された年の翌々年末に終結される。それぞれのKPIに対して目標達成率100%に相当する数値的目標値が設定されている。それぞれのケースでの数値的目標値は、3年間の業績期間の累積価値を構成する。



当初付与された市場PSUの数量も、業績係数により増加する。業績係数は、約3年間の全業績期間に測定され、NASDAQ-100企業の株主総利回り（TSR）との関連でランク付けされたSAP株式のTSRに依存する。SAP株式のTSRが中央値と一致する場合は、業績係数が1.0となる。しかしながら、業績期間に渡ってSAP株式のTSRがマイナスの場合は、業績係数の最大値は上記の要約からは逸脱して1.0となる。



当初付与されたESG PSUの数量は、業績係数によって増加する。業績係数は、SAPの長期戦略に由来する2つの非財務主要業績評価指標（KPI）、すなわち、気候：net zero 2030及び多様性：女性役員の2つの業績評価指標から構成される。これら2つのKPIに関する目標達成が測定される業績期間は、ESG PSUが付与される事業年度の期首から開始となり、シェア・ユニットが付与された年の翌々年末に終結される。それぞれのKPIに対して目標達成率100%に相当する数的目標値が設定されている。それぞれのケースでの数的目標値は、3年間の業績期間の累積価値を構成する。



単元株式の業績は、配当支払を含むSAP株価の業績と関連している。したがって、その当時のSAP株価に、単元株式が付与された年の期首から単元株式が付与された年の3年後の年末までに支給されたSAP株式の配当金を加算したものと等しい金額が、各単元株式に対して支払われる。会計年度の決算速報の公表予定日後、LTI 2024については10取引日、LTI 2020については20取引日のSAP平均株価が支払金額を決定する。各単元株式の配当金額を含む支給金額は、付与金額の200%を上限とする。当該トランシェは現金決済型であり、その年の年次株主総会後にユーロで支払われる。

単元株式が付与された年の翌年から3年後の年末より前に取締役の役務契約が終了した場合、役職からの辞任や役務契約の終了の状況により、シェア・ユニットの全て又は一部の権利が喪失する。

当社の発行済現金決済型株式報酬制度は、下記のパラメーターと仮定を用いて評価している。

2024年度期末時点の公正価値と使用したパラメーター

	LTI 2024	LTI 2020	Move
(特に記載のない限りユーロ)	(2024 トランシェ)	(2021-2023 トランシェ)	(2021-2024 トランシェ)
2024年12月31日時点での加重平均公正価値	248.23	222.26	234.51
測定日における公正価値の測定方法についての情報			
使用した評価モデル	モンテ・カルロ	モンテ・カルロ	その他 ⁽³⁾
株価	236.30	236.30	236.30
予想変動率 (%)	23	20から22	NA
予想配当利回り (%)	NA	NA	0.91
2024年12月31日時点で未行使報酬残高の加重平均残存年数 (年)	3.2	1.0	0.8

⁽³⁾これらの報酬における公正価値は、評価日時点での株価から、もしあれば、各報酬の満期日までの将来の配当支払額を控除して算定している。

2023年期末時点の公正価値と使用したパラメーター

	LTI 2020	Move
(特に記載のない限りユーロ)	(2020-2023 トランシェ)	(2020-2023 トランシェ)
2023年12月31日時点での加重平均公正価値	154.24	137.98
測定日における公正価値の測定方法についての情報		
使用した評価モデル	モンテ・カルロ	その他 ⁽³⁾

株価	139.48	139.48
予想変動率 (%)	15から23	NA
予想配当利回り (%)	NA	1.52
2023年12月31日時点で未行使報酬残高の加重平均残存年数 (年)	1.9	0.7

(3)これらの報酬における公正価値は、評価日時点での株価から、もしあれば、各報酬の満期日までの将来の配当支払額の現在価値を控除して算定している。

LTI 2020の評価において、NASDAQ-100企業の予想変動率は31% (2023年：34%から36%)、またSAPとNASDAQ-100企業の予想相関率は16%から21% (2023年：24%から27%)であり、これらはSAPとNASDAQ-100企業の過去のTSR実績データに基づいている。LTI 2024の評価において、NASDAQ-100企業の予想変動率は34%、またSAPとNASDAQ-100企業の予想相関率は25%であり、これらはSAPとNASDAQ-100企業の過去のTSR実績データに基づいている。2024年12月31日のNASDAQ-100トータルリターン・インデックスは、25,376.22米ドル (2023年：20,158.42米ドル)であった。

配当利回りは、将来の配当予測に基づいている。

株式報酬数の変動

	LTI 2024	LTI 2020	Move
(他に明記がない限り、単位：千)	(2024 トランシェ)	(2020-2023 トランシェ)	(2021-2024 トランシェ)
2022年12月31日	NA	546	11,859
付与(4)	NA	215	1,900
KPI目標達成度合いによる調整	NA	-64	-57
行使	NA	0	-7,234
失効	NA	-91	-266
決済による変動	NA	NA	470
2023年12月31日	NA	605	6,672
付与(4)	126	0	823
KPI目標達成度合いによる調整	0	41	15
行使	0	-72	-6,333
失効	-37	-74	-126
決済による変動(4)	NA	NA	1,149
2024年12月31日	89	501	2,200

債務の帳簿価額合計

(単位：百万ユーロ)

2023年12月31日現在	NA	59	644
2024年12月31日現在	7	98	343

権利確定した株式報酬の本源的価値

合計(単位：百万ユーロ)

2023年12月31日現在	NA	15	0
2024年12月31日現在	2	57	0

行使した株式報酬の加重平均株価

(単位：ユーロ)

2023年	NA	NA	117.86
2024年	NA	172.16	181.68

費用計上額(単位：百万ユーロ)

2022年	NA	8	346
2023年	NA	36	764
2024年	7	51	729

(4)当社は、当初は株式で決済することを意図していたMoveプランに基づき付与された一部のシェア・ユニットについて、特にリスストラクチャリングプログラムにより現金流出が見込まれるようになったため、分類を持分決済から現金決済に変更した。

株式報酬関連残高

(百万ユーロ)

	2024			2023		
	流動	非流動	合計	流動	非流動	合計
株式報酬費用関連負債	303	151	453	555	152	707
⚡その他非金融負債	5,533	749	6,282	5,648	698	6,346
株式報酬費用関連負債が⚡						
その他非金融負債に						
占める割合(%)	5	20	7	10	22	11

(B.4)年金制度及び類似の債務**② 確定拠出年金制度**

国内および海外の確定拠出年金制度の金額は、従業員の給与の割合又は従業員による拠出額に基づいている。ドイツおよびいくつかのその他の国では、国又は地方自治体又は類似の機関が運営する公的年金制度に拠出している。そのような地方の年金制度の費用は、短期の従業員給付金、つまり社会保障費として認識される。

② 確定給付企業年金制度

退職給付に係る資産及び負債の測定に用いる割引計算に使用される割引率は、予想される年金の支払タイミングと金額に合致する優良社債や国債の利回りを基礎として算定されている。利息費用(純額)及び確定給付制度に関するその他の費用は、制度を利用する従業員の活動に応じて、従業員給付費用として連結損益計算書において認識される。当社の国内確定給付企業年金は、主に適格保険契約によって全額が資金調達される従業員出資の年金制度により構成されているため、当期の勤務費用は、確定給付債務の帳簿価額を適格年金資産の公正価値に調整した結果として、収益側となる可能性がある。このような調整金額は勤務費用に計上される。確定給付企業年金制度に係る費用の総額は、関連する当期及び過去勤務費用並びに利息収益及び利息費用で構成される。

年金制度の費用総額

(百万ユーロ)	2024	2023	2022
確定拠出年金制度	396	381	425
確定給付企業年金制度	39	57	22
年金制度に関する費用	435	438	447

確定給付制度**確定給付債務 (DB0) の現在価値及び制度資産の公正価値**

(百万ユーロ)	国内制度		国外制度		その他の国外の 退職給付制度		合計	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
確定給付債務の 現在価値	1,204	1,060	752	686	285	256	2,241	2,002
制度資産の公正価値	1,209	1,063	707	672	124	98	2,040	1,833
確定給付債務								
(資産)の純額 ⁽¹⁾	0	0	61	64	161	158	222	222
確定給付資産	0	0	-18	-17	-1	-63	-19	-79
確定給付債務	0	0	79	80	162	221	241	301
確定給付資産の純額 に占める割合(%) ¹								
その他の非流動 金融資産	0	0	0	0	0	1	0	1
確定給付債務の純額 に占める割合(%) ¹								
非流動引当金	0	0	16	19	33	51	49	69

(1) アセットシーリング影響後

国内制度のDB0の現在価値のうち1,150百万ユーロ(2023年:1,006百万ユーロ)は、最終給与に基づかない一括支払の退職金制度に関連したものであり、国外制度のDB0の現在価値のうち597百万ユーロ(2023年:535百万ユーロ)は、最終給与に基づかない年金支払制度に関連したものである。

国内及び国外の年金債務、並びにその他退職給付債務の評価にあたり、加重平均されたそれぞれの測定日おける重要な数理計算上の仮定は以下の通りである。

数理計算上の重要な仮定

(%)	国内制度			国外制度			その他の国外の退職給付制度		
	2024	2023	2022	2024	2023	2022	2024	2023	2022
割引率	3.4	3.5	4.2	1.5	2.0	2.6	5.3	5.3	5.5

下記の感応度分析表は、数理計算上の重要な仮定を合理的に変更した場合に、全ての確定給付債務の現在価値がどのように影響されるのかを示している。感応度分析は、他の全ての数理計算上の仮定は一定とした上で割引率に関する仮定の変動を考慮している。

感応度分析

(百万ユーロ)	国内制度			国外制度			その他の国外の退職給付制度			合計		
	2024	2023	2022	2024	2023	2022	2024	2023	2022	2024	2023	2022
以下の場合における、確定給付債務の現在価値：												
割引率が50ポイント増加した場合	1,156	1,015	908	710	649	505	271	247	203	2,137	1,911	1,616
割引率が50ポイント減少した場合	1,256	1,108	993	798	727	562	292	266	219	2,346	2,101	1,774

年金資産への投資

国内給付制度に関する投資戦略は、全ての拠出額を安定的な保険証券に投資することである。

国外給付制度における投資戦略は、それぞれの給付制度が置かれる国ごとの状況によって異なる。全ての主な国外給付制度においては、長期投資戦略を採用している。当社の投資方針は、種々の資産により構成されるリスク分散型ポートフォリオに投資することであるが、確定給付債務及び年金資産は、時の経過に応じて変動し得るため、数理計算上のリスク及びマーケット（投資）リスクにさらされることになる。各国の法令により、流動性資産を積み立てることにより、積立不足を解消させることが必要な場合もある。

年金資産の配分

(百万ユーロ)	2024		2023	
	活発な市場において取引される資産	活発な市場における取引が無い資産	活発な市場において取引される資産	活発な市場における取引が無い資産
年金資産合計	701	1,338	714	1,120
資産区分				
株式投資	220	0	190	0
社債	240	0	233	0
保険契約	10	1,337	59	1,120

2025年度の国内及び国外の確定給付企業年金制度への拠出予定額は重要でない。確定給付企業年金制度の加重デュレーションは、2024年12月31日現在、2023年12月31日現在において10年であった。

2024年12月31日における当社の確定給付企業年金制度による将来支給総額は、2,803百万ユーロ（2023年：2,707百万ユーロ）であると見込まれている。このうちの73%（2023年：76%）は、満期が5年超であり、58%（2023年：55%）は国内制度にかかるものである。

(B.5) その他従業員関連債務

② 会計方針

長期の従業員給付に関する債務は、再保険によって担保されている範囲において関連する制度資産と相殺される。

その他従業員関連債務

(百万ユーロ)	2024			2023		
	流動	非流動	合計	流動	非流動	合計
その他従業員関連債務	4,208	598	4,806	4,205	546	4,751
⚠️その他非金融負債	5,533	749	6,282	5,648	698	6,346
その他従業員関連債務が⚠️ その他非金融負債に占める						
割合(%)	76	80	77	74	78	75

その他従業員関連債務は、主に、賞与及び販売手数料、未消化の有給休暇、労働時間勘定に蓄積されたタイムクレジット、従業員関連の社会保障費用、及び繰延報酬負債である。

(B.6) リストラクチャリング

② リストラクチャリング引当金の認識

以下の事象が発生する場合に限り、リストラクチャリング引当金を計上する。

- ある事業の範囲又は事業遂行の方法に重要な変化をもたらす計画を立案し、かつ
- 詳細に文書化されたリストラクチャリング計画が、取締役会、取締役会の一員又は取締役会メンバーの直属の部下によって承認され、かつ
- 当該計画が承認後、直ちに開始される予定であり、計画の重要な変更が生じる可能性が低いタイムフレームで完了することが予期され、かつ
- 計画の影響を受ける当事者に当該計画が通知されるか、又は計画が開始した場合

事業における変化が重要であるかどうかは、当社全体に対する影響よりも事業単位に対する影響に基づき判断を行う。ある事業単位がリストラクチャリングの対象となるかどうかを判断するにあたっては、事業単位が固有の経営部門を設置しているかどうか、生産に必要な資源とプロセスを有しているかどうか、そして収益を生み出すかあるいは生み出すと想定されるかどうかを考慮する。事業変更の重要性は、変更の規模と性質の両者に基づいて評価されるため、必ずしも当社の財務諸表に重要な金額的影響を伴うわけではない。

リストラクチャリング費用

(百万ユーロ)	2024	2023	2022
従業員に関連するリストラクチャリング費用	-3,143	-222	-85
有償契約に関連したリストラクチャリング費用			
及びリストラクチャリング関連減損損失	-2	8	-52
■リストラクチャリング費用	-3,144	-215	-138


2024年、SAPは主要な戦略的成長分野、特にビジネスAIへの注力を強化した。SAPは、組織的シナジーとAIによる効率化を実現し、拡張性の高い将来の収益拡大に備えるため、事業体制を変革している。このため、2024年1月に発表されたように、SAPは全社的なリストラクチャリングプログラムを実施しており、2025年初頭に終了する予定である。このリストラクチャリングプログラムは、約1万のポジションに影響を及ぼす、その大半は自主希望退職制度や社内の再教育措置によってカバーされているもので、SAPのスキルセットとリソースが将来のビジネスニーズに対応し続けられるようにするために設定されたものである。自主希望退職制度に参加している従業員の大部分は2025年初頭に退職予定である。戦略的成長分野への再投資とWalkMe買収を反映し、2024年末時点のSAPの従業員数は2023年末時点よりわずかに増加した。

同プログラムに関連する全体的な費用は約32億ユーロと見積られている。リストラクチャリング費用には主に、退職金や、変革プログラムによって発生する株式報酬の前倒し支払などの従業員関連給付が含まれる（株式報酬制度の認識及び測定に関する詳細は、注記(B.3)を参照とのこと）。2024年度に計上されたリストラクチャリング費用の大部分には、2024年の変革プログラムに関連する費用が含まれている。

2024年のリストラクチャリング支払額は25億ユーロに達した。2025年には、2024年の変革プログラムに関連してさらに約7億ユーロの支払が発生する予定である。

リストラクチャリング費用が当社の損益計算書において別掲されていない場合、損益計算書上、以下の異なる費用項目に分類されている。

機能領域別リストラクチャリング費用

(百万ユーロ)	2024	2023	2022
クラウド費用	-95	7	20
ソフトウェアライセンス及びサポート費用	-85	-8	-9
サービス費用	-566	-31	-70
研究開発費	-1,197	-42	-16
販売費	-1,043	-121	-58
一般管理費	-158	-19	-4
 リストラクチャリング費用	-3,144	-215	-138

2024年におけるリストラクチャリング引当金の変動については下表参照のこと。

リストラクチャリング	
(百万ユーロ)	引当金
2024年1月1日	37
増加	3,144
使用	-1,061
他の従業員関連債務への振替	-1,310
株式報酬制度への振替	-123
為替の影響	-6
2024年12月31日	681

以下の表は、リストラクチャリング引当金の使用額とリストラクチャリングに関連した資金流出額全体を調整したものである。

(百万ユーロ)	2024
使用額	1,061
ネットキャッシュフロー 労働時間口座	1,325
リストラクチャリングに関連する株式報酬の支払による資金流出	171
未払従業員給与税	-170
ネットキャッシュフロー	2,487

2024年、リストラクチャリングプログラムの一環としてドイツで早期退職制度に参加した従業員は、退職手当を労働時間口座のクレジットに変換することを選択した。債務超過に備えるため、SAPは労働時間口座の残高13億ユーロを保険会社に譲渡した。それらの債務は、制度資産（適格保険契約）の公正価値と相殺され、その他従業員関連債務として計上されている（注記(B.5)を参照とのこと）。また、労働時間口座に関連するキャッシュ・フローの純残高には、保険会社からの資金流入、及び過去のプログラムに関連する労働時間口座からの従業員への支払が含まれる。

リストラクチャリング引当金の追加額には、前倒しされた株式報酬費用が含まれている。権利確定期間が短縮されたため、費用認識の時期が早まっている。前倒しされた株式報酬費用は、支払のために株式報酬負債に振り替えられた。リストラクチャリングプログラムにより発生した株式報酬に係る資金流出には、権利確定が早まったことによる支払と、持分決済から現金決済への転換による支払が含まれる。

[次へ](#)

セクションC – 業績

当セクションでは、以前のセクションに記載のない当社の報告セグメント及び全社の業績について記載しており、セグメントの業績、法人所得税及び一株当たり利益についての情報を含んでいるが、これらに限定されない。

(C.1) セグメントの業績

一般的情報

2024年度末時点において、当社は1つの事業セグメントを有している。当社は、2024年の第2四半期において、SAPは一貫した製品ポートフォリオと製品バンドル（RISE with SAPやGROW with SAPなど）の商品化を有する、全体的な舵取りを行うクラウド企業であると結論づけた。

2024年度と過年度比較期間のセグメント情報は、新しいセグメント構成に合わせて修正再表示されている。

② セグメントの報告方針

当社の経営者報告システムは、業務別、地理別、各取締役の責任の所在別など、多岐にわたる事業活動に関する情報を提供する報告書を生成している。これらの報告書に基づき、当社の最高執行意思決定者(CODM)として当社の業績を評価し、資源配分の決定を行う責任を負う取締役会は、いくつかの異なる結果に基づき事業活動を評価する。しかしながら、当社の経営結果は、CODMによって、グループレベルで全体的にレビューされる。

当社には、異なる事業セグメントとして分類される部門は存在しておらず、また、取締役会は当社の財務成績を連結ベースで評価している。

当社の経営者報告システムには、外貨建の取引及び業務の会計処理で使用する換算レートによって異なる様々なレポートがあり、実際通貨及び恒常通貨の両方の数値がCODMに報告され、使用されている。実際通貨に基づくレポートは、当財務諸表で使用されている換算レートと同じ換算レートを用いている。一方で、恒常通貨に基づくレポートは、収益及び費用を前年同期の平均換算レートを使用して報告している。

当社は、営業利益指標を使用して事業セグメントの業績測定を行っている。事業セグメントの収益と業績の測定には、IFRSでは買収時において有効な契約の公正価値を算定するため、IFRS上認識されない継続収益が含まれる。過年度収益の数値に重要性はないため、継続して従前の会計基準をベースにしている。事業セグメントの収益や利益の測定に適用された会計方針は、損益計算書において営業利益を決定するために使用したIFRS会計方針とは以下の点において異なる。

事業セグメントの損益の測定にあたり、以下の費用を控除している。

- のれんの減損費用を含む企業結合で取得した無形資産の償却費及び減損費用、並びに知的財産（購入した仕掛研究開発を含む）の特定の単独取得、並びに企業結合に関連した既存の取引関係の清算などの取得関連費用、及び取得に関連した第三者費用
- リストラクチャリング費用
- コンプライアンス遵守に係る費用

セグメント資産及び負債に関する情報は、CODMに対する定期的な報告に含まれていない。

セグメント業績

(百万ユーロ)	2024		2023		2022
	実際通貨	恒常通貨(1)	実際通貨	恒常通貨(1)	実際通貨
クラウド	17,141	17,212	13,664	14,058	11,426
ソフトウェアライセンス	1,399	1,400	1,764	1,801	2,056
ソフトウェアサポート	11,290	11,343	11,496	11,782	11,909
ソフトウェアライセンス及びサポー					
ト	12,689	12,743	13,261	13,584	13,965
クラウド及びソフトウェア	29,830	29,955	26,924	27,641	25,391
サービス	4,346	4,355	4,283	4,392	4,128
総セグメント収益合計	34,176	34,310	31,207	32,033	29,520
クラウド原価	-4,582	-4,597	-3,842	-3,930	-3,445
ソフトウェアライセンス及び					
サポート原価	-1,262	-1,261	-1,356	-1,372	-1,350
クラウド及びソフトウェア原価	-5,844	-5,858	-5,199	-5,302	-4,795
サービス原価	-3,321	-3,329	-3,405	-3,473	-3,154
売上原価	-9,165	-9,187	-8,604	-8,775	-7,949
クラウド総利益	12,559	12,616	9,821	10,128	7,981
セグメント総利益	25,011	25,124	22,603	23,258	21,571
その他セグメント費用合計	-16,858	-16,892	-16,089	-16,476	-15,124
セグメント利益	8,153	8,232	6,514	6,781	6,447

(1) 2024年の恒常通貨の値は、2023年の実際通貨の値とのみ比較可能であり、また2023年の恒常通貨の値は、2022年の実際通貨の値とのみ比較可能である。

減価償却費や償却費用は、2023年の1,034百万ユーロから2024年の940百万ユーロへ9%（恒常通貨による比較では9%）減少した。

より詳細な段階損益に関する情報については、注記(A.1)参照とのこと。

(C.2) セグメント情報と連結損益計算書の調整表

(百万ユーロ)	2024		2023		2022
	実際通貨	恒常通貨(1)	実際通貨	恒常通貨(1)	実際通貨
報告セグメントのセグメント収益合計	34,176	34,310	31,207	32,033	29,520
為替換算の調整	0	-135	0	-826	0
■収益合計	34,176	34,176	31,207	31,207	29,520
報告セグメントのセグメント利益合計	8,153	8,232	6,514	6,781	6,447
為替換算の調整	0	-78	0	-267	0
以下項目についての調整:					
買収関連費用	-356	-356	-345	-345	-395
■リストラクチャリング	-3,144	-3,144	-215	-215	-138
コンプライアンス遵守に係る費用	11	11	-155	-155	0
■営業利益	4,665	4,665	5,799	5,799	5,914
■その他営業外収益・費用(純額)	-298	-298	-3	-3	-11
金融収益(純額)	-63	-63	-311	-311	-196
有価証券に係る純利益及び純損失の調整	461	461	-145	-145	-1,194
■税引前利益	4,764	4,764	5,341	5,341	4,513

(1) 2024年の恒常通貨の値は、2023年の実際通貨の値とのみ比較可能であり、また2023年の恒常通貨の値は、2022年の実際通貨の値とのみ比較可能である。

(C.3) その他の営業外収益/費用(純額)

(百万ユーロ)	2024	2023	2022
外貨換算損益(純額)	-246	46	-144
内、損益を通じて公正価値で測定される金融資産	355	543	-188
内、償却原価法で計上される金融資産	300	56	243
内、損益を通じて公正価値で測定される金融負債	-496	-514	17
内、償却原価法で計上される金融負債	-348	-30	-317
内、非金融資産・負債	-69	18	39
その他営業外収益/費用(純額)(1)	-52	-48	133
■その他の営業外収益/費用(純額)	-298	-3	-11

(1) 非継続事業に該当しない小規模な事業売却による損益の表示方法の変更により、2024年の18百万ユーロの損失、2023年の12百万ユーロの損失、及び2022年の176百万ユーロの利益は、その他の営業収益/費用(純額)ではなく、その他の営業外収益/費用に表示されている。

その他の営業外収益・費用の変動は、主に外国為替相場の変動によって生じている。

(C.4) 金融収益(純額)

(百万ユーロ)	2024	2023	2022
金融収益	1,429	857	811
内、金融資産の償却原価に係る利息収益	348	376	100
内、損益を通じて公正価値で測定される金融資産に係る利息収益	91	99	88
内、損益を通じて公正価値で測定される金融資産に係る利得	943	380	608
金融費用	-1,031	-1,313	-2,200
内、償却原価法で計上される金融負債の利息費用	-316	-336	-153
内、損益を通じて公正価値で測定される金融資産に係る損失 ¹	-316	-525	-1,802
内、損益を通じて公正価値で測定される金融負債に係る利息費用	-111	-105	-87
■金融収益(純額)	398	-456	-1,389

(1) 前年度の金額を更新した。

2024年において、金融収益(純額)が2023年から853百万ユーロ増加した主要因は、投資した株式の公正価値に係る純利益の増加(606百万ユーロ)である。

(C.5) 法人所得税

② 会計方針、判断及び見積り


我々は事業を運営する国々の多岐にわたる管轄の中で税法改正の影響を受ける。我々の通常の営業活動はSAPグループ内での移転価格や関係会社取引など、最終的にどこで税負担するのかが不確実な取引を含んでいる。加えて、我々が支払う法人所得税額は一般的に継続して行われている各国の税務署の調査に影響を受ける。その結果、我々のワールドワイドでの法人所得税引当金を決定するのに判断を要する。その判断には、税負担の不確実な税取引を個別に又は、他の税取引と合わせるのか、そして最善の見積もり、予測どちらに基づいて不確実性の影響を考慮するのも含まれている。これらの判断を行うにあたり、我々は、不確実な税務処理の性質と個々の事実及び状況、並びに適用される税法及びその解釈を含むそれぞれの法域の特殊性を考慮している。

繰延税金資産の価値が損なわれているかどうかの評価は、繰延税金資産の回収可能性を決定するのに将来の課税所得を見積る必要があるため、判断が必要となる。繰延税金資産の回収可能性を評価するために、我々は過去の課税所得の水準及び繰延税金資産の回収可能期間にわたる将来課税所得の予測を含む、入手可能な全ての有利、不利な証拠を考慮する。将来の課税所得に関する判断は将来の市場状況及び将来の当社の利益についての仮定に基づいている。


当社は、グローバルミニマム課税制度に関連する繰延税金資産及び繰延税金負債の認識及び開示のために、強制適用とされている例外規定に準じている。

法人所得税に関連する利息又はペナルティが、法人所得税の定義に該当するか、もし該当しなければ財務的性質に該当するかの評価には、判断が要求される。この判断にあたって、現地の税法及び、グループ財務報告書についての各国基準設定主体によるIFRSへの解釈指針を我々は特に考慮する。


地域別税金費用

(百万ユーロ)	2024	2023	2022
当期税金費用			
ドイツ	418	596	539
ドイツ国外	1,516	1,356	1,165
当期税金費用合計	1,934	1,952	1,704
繰延税金費用/収益			
ドイツ	-67	74	86
ドイツ国外	-253	-285	-344
繰延税金費用/収益合計	-320	-211	-258
 税金費用合計	1,614	1,741	1,446

税金費用の主な内訳

(百万ユーロ)	2024	2023	2022
当期税金費用/収益			
当期の税金費用	1,881	1,935	1,717
過年度の税金	53	17	-13
当期税金費用合計	1,934	1,952	1,704
繰延税金費用/収益			
一時差異の発生及び消滅	-258	-222	-216
繰越欠損金、研究開発費及び外国税額控除	-62	11	-42
繰延税金費用/収益合計	-320	-211	-258
 税金費用合計	1,614	1,741	1,446

地域別税引前利益

(百万ユーロ)	2024	2023	2022
ドイツ	-1,078	1,201	1,814
ドイツ国外	5,842	4,140	2,699
 合計	4,764	5,341	4,513

以下の表は、ドイツ法人税率26.7% (2023年: 26.5%、2022年: 26.4%) によって計算した予測税金費用と実際税金費用の調整表である。2024年ドイツ法人税率は、法人所得税率15.0% (2023年: 15.0%、2022年: 15.0%) とそれに課される5.5% (2023年: 5.5%、2022年: 5.5%)の連帯付加税、営業税10.8% (2023年: 10.7%、2022年: 10.6%)を含む。

税金費用と会計上の税引前利益との関係

(別途記載のない限り、百万ユーロ)	2024	2023	2022
継続事業の税引前利益	4,764	5,341	4,513
適用税率26.7%による法人所得税費用 (2023 : 26.5%、2022 : 26.4%)	1,270	1,418	1,193
以下の税効果 :			
外国税率	-220	-210	-134
損金不算入の費用	325	241	138
課税対象とされない収益	-208	-77	297
源泉課税	465	297	176
研究開発費及び外国税額控除	-91	-89	-84
過年度税金	-70	-8	4
繰延税金資産、研究開発費控除及び外国税額控除の再評価	100	138	-124
その他	43	31	-20
税金費用合計	1,614	1,741	1,446
実効税率 (%)	33.9	32.6	32.0

識別された繰延税金資産及び負債の内訳

(百万ユーロ)	2024	2023
繰延税金資産		
無形資産	1,120	1,074
有形固定資産	39	37
リース	374	379
その他金融資産 ¹	69	85
営業債権及びその他の債権 ¹	79	61
その他非金融資産 ¹	48	27
年金引当金	215	211
株式報酬	313	267
契約負債 ¹	928	813
営業債務及びその他の債務 ¹	148	188
金融負債 ¹	138	164
その他非金融負債 ¹	844	679
引当金 ¹	107	21
繰越欠損金 ¹	310	151
研究開発費及び外国税額控除	80	44
繰延税金資産（総額）	4,812	4,201
相殺	-2,136	-2,004
繰延税金資産（純額）	2,676	2,197
繰延税金負債		
無形資産	596	581
有形固定資産	80	89
リース ¹	336	334
その他金融資産 ¹	249	199
営業債権及びその他の債権 ¹	79	135
その他非金融資産 ¹	739	648
年金引当金	28	33
株式報酬 ¹	5	6
契約負債 ¹	21	10
営業債務及びその他の債務 ¹	44	42
金融負債 ¹	157	191
その他非金融負債 ¹	12	1
引当金 ¹	5	2
繰延税金負債（総額）	2,351	2,271
相殺	-2,136	-2,004
繰延税金負債（純額）	215	267

(1) 前年度の比較数値は、連結財政状態計算書において識別された繰延税金資産及び繰延税金負債の内訳をより詳細に開示し、透明性を確保するために調整が行われている。当該調整における、純額への影響はない。前年度の比較数値の調整に関する詳細な情報については、注記(D.1)参照とのこと。

繰延税金資産及び繰延税金負債の変動

(百万ユーロ)	2024	2023	2022
期首繰延税金資産合計（純額）	1,930	1,854	1,490
連結損益計算書に関する変動	320	211	258
連結包括利益計算書に関する変動	-2	34	-39
連結株主資本等変動計算書に関する変動	155	53	0
連結子会社における変動	-9	-128	81
その他の変動（主に為替差異によるものを含む）	67	-94	64
期末繰延税金資産合計（純額）	2,461	1,930	1,854

繰延税金資産として認識されていない項目

(百万ユーロ)	2024	2023	2022
未使用繰越欠損金			
期限がないもの	291	151	315
翌年に期限が到来するもの	4	28	14
翌年以降期限が到来するもの	392	216	344
未使用の繰越欠損金合計額	687	395	378
将来減算一時差異	375	325	378
未使用の研究開発費及び外国税額控除			
期限がないのもの	41	59	9
翌年以降期限が到来するもの	8	5	20
未使用の税額控除合計額	49	64	29

未使用の欠損金のうち、146百万ユーロ（2023年：181百万ユーロ、2022年：276百万ユーロ）は米国の州税法上の繰越欠損金である。

当年度又は過年度において、税務上の欠損金を計上した当社連結グループは、2024年度には、繰延税金負債を超過する494百万ユーロ（2023年度：90百万ユーロ、2022年度：17百万ユーロ）の繰延税金資産を認識した。これらの税務上の欠損金は、主にリストラクチャリング費用により生じており、将来の課税所得が十分に計上される可能性が高いため、繰延税金資産は回収可能であると判断している。

海外子会社の未分配利益について、およそ195.7億ユーロ（2023年度：221.5億ユーロ）の繰延税金負債を認識していない。なぜなら当該一時差異の解消時期をコントロール出来る立場にあり、予測できる範囲内の近い将来に当該一時差異は解消しないと見込まれるためである。

非課税取引に関連する訴訟

当社は国内及び海外の税務当局により継続的な税務調査を受けている。現在、ドイツ及び外国税務当局との間で係争中である。これらの係争は、専ら、関係会社間のロイヤリティ支払や、関係会社間サービス料その他支払に係る控除に関するものである。すべての係争において、我々にとって望ましい結果は訴訟によってのみ得られると考えている。我々は当局の主張に合理性がないと考えており、関連する引当金は計上していない。仮に我々の見解に反し、税務当局の主張が議論の末に裁判において認められることがあれば、課徴金を合計でおよそ1,250百万ユーロ（2023年：1,815百万ユーロ）が課されることが見込まれている（関連する利息費用及び罰則金726百万ユーロを含む（2023年：1,003百万ユーロ））。

(C.6) 1株当たり利益

(別途記載のない限り、百万ユーロ)	2024	2023	2022
親会社の株主に帰属する利益	3,124	3,634	3,277
親会社の株主に帰属する利益 ¹	3,124	6,139	2,284
発行済み普通株式数(百万株) ²	1,229	1,229	1,229
自己株式による影響(百万株) ²	-62	-61	-58
加重平均普通株式数 - 希薄化前(百万株) ²	1,166	1,167	1,170
株式報酬による希薄化(百万株) ²	13	12	5
加重平均普通株式数 - 希薄化後(百万株) ²	1,180	1,180	1,175
SAPの出資者に帰属する継続事業の希薄化前1株当たり利益			
(ユーロ)	2.68	3.11	2.80
SAPの出資者に帰属する希薄化前1株当たり利益(ユーロ)¹	2.68	5.26	1.95
SAPの出資者に帰属する継続事業の希薄化後1株当たり利益			
(ユーロ)	2.65	3.08	2.79
SAPの出資者に帰属する希薄化後1株当たり利益(ユーロ)¹	2.65	5.20	1.94

¹継続事業及び非継続事業によるもの

² 百万株単位の株式数

[次へ](#)

セクションD - 投下資本

このセクションは、当社の営業活動の基礎を形成する投資を含めた、非流動性資産について記載している。投下資本の増加は、個々の資産取得又は企業結合を含んでいる。加えて購入義務及び資本拠出についての情報を本セクションにて開示する。

(D.1) 企業結合と事業の売却

② 非支配株主持分の測定及び移転対価の配分

当社は、企業結合ごとに被取得企業の非支配持分を公正価値で測定するか、又は、被取得企業の識別可能純資産の非支配持分割合で測定するかを決定している。企業結合関連費用は、一般管理費として表示している。

企業結合の会計処理において、無形資産が識別可能かどうか、また、のれんとは別に計上すべきかどうかについて判断が要求される。さらに、取得した識別可能な資産及び引き受けた負債の取得日時点の公正価値の見積りには多くの判断が含まれている。この公正価値の測定は、取得日における利用可能な情報及び経営者が合理的とみなした見積り及び仮定に基づいている。これら判断、見積り、仮定は、以下のような様々な理由により財政状態及び損益に重要な影響をもたらし得る。

- 減価償却及び償却の対象となる資産に付された公正価値は、取得年度以降の営業損益に計上される減価償却費及び償却費の金額に影響する。
- 資産の見積り公正価値が事後にマイナス変動した場合、減損損失による追加費用が発生することがある。
- 見積もられた負債及び引当金の公正価値が事後に変動した場合、追加的な費用（見積り公正価値が増加した場合）または収益（見積り公正価値が減少した場合）が生じ得る。

当社は、製品及びサービスのポートフォリオを拡大する目的で、戦略的に重要と考える特定領域のビジネスを買収している。

2024年の買収 WalkMe社の買収

2024年6月5日、SAPはデジタルアダプションプラットフォーム（DAP）のリーダーであるWalkMe Ltd(以下、WalkMe)の株式を100%取得する意向を発表した。この取引は、当局及びその他の承認を受けて、2024年9月12日に完了した。WalkMeの株式は2024年9月12日にすべての関連基準を満たしたため、上場廃止された。

この買収により、SAPは事業変革ポートフォリオを拡大することが期待されている。WalkMeのソリューションはユーザーに高度なガイダンスと自動化機能を提供することで企業が進行中の技術変化に対応できるように設計されている。

(百万ユーロ)	
現金支出	1,257
代替株式報酬	41
コールオプション行使責任	31
移転された対価の総額	1,329

移転された対価は14億ドル(13億ユーロ)であり、その大部分は現金で支払われた。当社はこの金額を為替リスクに対してヘッジしている。代替株式報酬は、未確定のWalkMe持分決済型株式報酬の移得部分に関するものである。

当社は買収時に、WalkMeの従業員が保有するこれらの報酬を、SAPの繰延固定現金報酬または持分決済型株式報酬(いずれも総称して代替報酬と呼ばれる)と交換した。WalkMe Rightsの条件の詳細については、注(B.3)参照のこと。

次の表は、WalkMeの取得に関連して取得した識別可能資産と引き受け負債の取得日現在の評価額を要約したものである。

(百万ユーロ)	
---------	--

無形資産	502
現金及び現金同等物	202
その他の識別可能資産	235
識別可能資産合計	939
その他の識別可能負債	264
識別可能負債合計	264
識別可能純資産合計	675
のれん	654
移転された対価の総額	1,329

WalkMeとの企業結合に係る当初の会計処理は、主に税務関連資産及び負債を識別し測定するために必要な情報を入手中であるため完了していない。したがって、これらの項目に関して当社の財務諸表に認識された金額は、2024年12月31日現在、暫定的なものとなされる。

通常、この買収から生じるのれんは、主に被取得事業の人員のノウハウとスキル及び相乗効果により構成される。WalkMeののれんは、特に以下の領域において期待される、買収による相乗効果に起因する。：

- SAPの採用率向上を目指す戦略の進化。WalkMeのソリューションにより企業のSaaSシステムの活用を促進し、従業員やエンドユーザーの生産性を向上させ、トレーニングやサポートコストを削減することを可能にすること。
- すべての地域における既存のSAP顧客へのWalkMe製品のクロスセルにより、ビジネスソフトウェアアプリケーション間でのシームレスなワークフロー実行を可能にすること。
- WalkMeのAI機能とSAPのコパイロットJouleを組み合わせることで、ユーザーエクスペリエンスとユーザー生産性を向上させ、既存のSAPソリューションの採用を促進すること。
- WalkMe製品とSAP製品を組み合わせることで新しいビジネスプロセスインテリジェンスの提供を創出すること。
- WalkMeの販売および運営における収益性の向上。

売上高及び損益および資産と負債は、2024年9月12日から当社の連結財務諸表に反映されている。

事業結合が当社の財務諸表に与える影響

当社の2024年度連結損益計算書に含まれる、2024年取得のWalkMe事業の買収日以降の売上高及び損益は以下の通りである。

WalkMe社買収:SAPの財務数値への影響

(百万ユーロ)	2024年度 報告数値	買収による金額
▲売上高	34,176	61
▲税引後利益	3,150	-47

WalkMeが2024年1月1日時点で連結されていたと仮定した場合、当該報告期間のプロフォーマ売上高は34,328百万ユーロ、税引後利益は3,050百万ユーロであった。

これらのプロフォーマ数値は、比較目的のみに作成されたものである。プロフォーマ売上及び利益の数値は、買収が各期間の期首から有効であった場合に実際に発生したであろう業績や将来の業績を必ずしも示すものではない。

2023年の買収
LeanIX社の買収

2023年9月7日SAPは、SAPはエンタープライズ・アーキテクチャ管理（EAM）ソフトウェアのリーダーであるLeanIX GmbH（以下、LeanIX）の株式を100%取得する意向を発表した。

この買収は、通常の完了条件及び規制当局の承認により2023年11月7日に完了し、同日より当社の連結財務諸表における経営成績、資産及び負債に反映されている。

買収に係る対価1,231百万ユーロは現金で支払われた。以下の表は、LeanIX社の買収に関連して取得した識別可能資産と引き受け負債の取得日における評価額を要約したものである。

LeanIX社の買収：資産及び負債の認識額

(百万ユーロ)	
無形資産	476
その他の識別可能資産	106
識別可能資産合計	582
その他の識別可能負債	210
識別可能負債合計	210
識別可能純資産合計	372
のれん	859
移転された対価の総額	1,231

2024年第4四半期に、LeanIX事業統合会計に関連する税関連資産及び負債の評価が完了し、その結果、その他の識別可能な資産・負債の期首残高及びのれんに対して8百万ユーロの調整が行われた。通常、この買収から生じるのれんは、主に被取得事業の人員のノウハウとスキル及び相乗効果により構成される。

LeanIXののれんは、特に以下の領域において期待される、買収による相乗効果に起因する。

- SAPの販売組織を利用した、全地域に渡る既存のSAP顧客に対するクロスセリングの機会
- LeanIX製品とSAP製品の組み合わせによる新しい製品の創出
- SAP Signavioソリューションの変革機能を強化し、又SAPの顧客がビジネス変革のメリットを最大限に享受するために独自の 방법으로必要なITランドスケープを分かりやすく表示する。

LeanIX社の買収から生じるのれんの事業セグメントへの配分は、当社の事業セグメントが実際にLeanIXとの企業結合の相乗効果からどのように恩恵を受けるかに依存する。詳細は注記(D.2)を参照のこと。

企業結合による、財務諸表への影響

当社の2023年度連結損益計算書に含まれる、2023年取得のLeanIX事業の買収日以降の売上高及び損益は以下の通りである。

LeanIX社買収:SAPの財務数値への影響

(百万ユーロ)	2023年度	
	報告値	買収による金額
▲売上高	31,207	10
▲税引後利益	5,964	-8

LeanIXが2023年1月1日付で連結されていたと仮定した場合の当社の2023年度売上高及び税引後利益に重要な差異はない。

2023年の事業売却 Qualtrics社の売却

1月26日に開始された手続の結果を受けて、SAPはQualtrics International Inc.（以下、Qualtrics）の423百万株全ての売却に合意したことを2023年3月13日に発表した。これは、Silver Lake社と提携しているファンドとカナダ年金投資委員会によるQualtrics社の買収の一部として行われている。通常の完了条件の充足及び規制当局の承認を受けて、売却は2023年6月28日に完了した。1株あたり現金18.15米ドルの購入価格で、SAPの株式は約77億米ドルで買収された。当社は、77億米ドルの購入価格のユーロ対価を確保するため純投資ヘッジを適用したデール・コンティンジェント・フォワードにより71億米ドルをヘッジした。（詳細は注記（F.1）を参照のこと）。Qualtrics社が非継続事業に分類（IFRS 第5号による）された際、減損の兆候は認められなかった（公正価値から売却コスト（株式価格に基づき算出）を差し引いた値が帳簿価額を大幅に上回っていたため）。

SAPはQualtricsのgo-to-market戦略及びテクノロジーの緊密なパートナーである。

SAPの業績は、IFRS第5号に従い、Qualtricsを非継続事業として表示している。Qualtricsの売却されたグループは、以前はQualtrics報告セグメントに含まれていた。

非継続事業に含まれる税引前売却益（3,562百万ユーロ）は、購入価格から処分コストを差し引いた金額（7,003百万ユーロ）から、SAPグループから売却される純資産（5,800百万ユーロ、内訳は主に、のれん（4,007百万ユーロ）及びその他の無形資産（1,294百万ユーロ））、対応する非支配持分（2,337百万ユーロ）及びその他の包括利益の金額（22百万ユーロ）を調整することにより算出された。この取引により、SAPは799百万ユーロの税金を負担した。

購入価格から生じたキャッシュ・インフロー（7,068百万ユーロ）はSAPグループから外れる713百万ユーロの現金及び現金同等物と相殺されたものである。

SAPは、Qualtricsが使用する特定のオフィスの賃貸保証を継続している。Qualtricsは、この保証に関してSAPに賠償する義務を負っている。

Qualtricsに関連する追加情報は以下の表の通りである（売上高および費用は、QualtricsとSAPの継続事業間の取引を連結した後のものである）。

連結損益計算書

特に明記しない限り、百万ユーロ		
	2023年	2022年
クラウド収益	621	1,129
営業収益合計	745	1,351
クラウド原価	-88	-265
原価合計	-196	-499
営業費用合計(原価合計を含む)	-1,155	-2,771
税引前売却益	3,562	0
営業利益	3,152	-1,420
税引前利益(損失)	3,162	-1,423
法人所得税費用 ⁽¹⁾	-799	64
税引後利益(損失)	2,363	-1,359
親会社持分	2,505	-993
基本1株当たり利益(ユーロ) ⁽²⁾	2.15	-0.85
希薄化後1株当たり利益(ユーロ) ⁽²⁾	2.12	-0.85

(1)2023年において、非継続事業の売却益に関して799百万ユーロを計上している。

(2)2023年及び2022年の間の加重平均発行済株式数は、それぞれ1,167百万株（希薄化後1,180百万株）と、1,170百万株（希薄化後1,175百万株）である（自己株式は除く）。

営業費用合計には、Qualtricsの株式報酬プランに関連する株式報酬費用403百万ユーロ（2022年：1,182百万ユーロ）が含まれる。

連結キャッシュ・フロー計算書

特に明記しない限り、百万ユーロ		
	2023年	2022年
営業活動により生じたキャッシュ・フロー	122	-29
投資活動により生じたキャッシュ・フロー	5,510	-32
財務活動により生じたキャッシュ・フロー	24	-263

2022年の買収

2022年、当社は米国カリフォルニア州・サンフランシスコのTaulia Inc.（以下、Taulia）、及びイタリア・ローマのINNAAS srlの買収を完了した。

Taulia社の買収

2022年1月27日SAPは、クラウドベースの運転資金管理ソリューションの大手プロバイダーであるTaulia社の株式の過半数を取得する方針を発表した（現在のSAPの持分比率は注記(G.9)参照とのこと）。この買収は、通常の完了条件及び規制当局の承認により2022年3月9日に完了し、同日より当社の連結財務諸表における経営成績、資産及び負債に反映されている。

買収に係る対価は705百万ユーロであった。

以下の表は、Taulia社の買収に関連して取得した識別可能資産と引き受け負債の取得日における評価額を要約している。

Taulia社の買収：資産及び負債の認識額

(百万ユーロ)	
無形資産	157
その他の識別可能資産	87
識別可能資産合計	244
その他の識別可能負債	88
識別可能負債合計	88
識別可能純資産合計	156
のれん	549
移転された対価の総額	705

2022年12月31日以前に、当社はTaulia社が提供するサプライチェーンファイナンス(SCF)取引に対する会計評価を実施した。SCFから生じる債権及び債務がサイロ化された区画及び一連の流れの設定、並びに関連する契約及び設立契約に基づき、当社はIFRS第10号に基づき行われるSCF活動から生じる債権及び債務を支配していないと結論付けた。従って、これらの項目を貸借対照表に含めず、SCF取引に関連するキャッシュ・フローを投資活動によるキャッシュ・フロー及び財務活動によるキャッシュ・フローに表示していない。

2023年第1四半期に、Tauliaとの企業結合に係る税務関連資産及び負債の測定が完了し、会計処理が確定した。その結果、28百万ユーロがその他の識別可能資産の期首残高及びのれんに調整された。

通常、この買収から生じるのれんは、主に被取得事業の人員のノウハウとスキル及び相乗効果により構成される。

Tauliaののれんは、特に以下の領域において期待される、買収による相乗効果に起因する。

- SAPの販売組織を利用した、全地域に渡る既存のSAP顧客に対するクロスセリングの機会
- SAPのビジネスネットワーク機能の更なる拡大、及びCFO向けSAPソリューションの強化
- Taulia製品とSAP製品の組み合わせによる新しい製品の創出
- Tauliaの販売と運営における収益性の向上

Tauliaの買収から生じるのれんの事業セグメントへの配分は、当社の事業セグメントが実際にTauliaとの企業結合の相乗効果からどのように恩恵を受けるかに依存する。

企業結合による、財務諸表への影響

当社の2022年度連結損益計算書に含まれる、2022年取得のTaulia事業の買収日以降の売上高及び損益は以下の通りである。

Taulia社買収:SAPの財務数値への影響

(百万ユーロ)	2022年度(1)	
	報告値	買収による金額
▲売上高	30,871	59
▲税引後利益	1,708	-38

(1)継続事業及び非継続事業

被取得企業が2022年1月1日付で連結されていたと仮定した場合の当社の2022年度売上高及び税引後利益に重要な差異はない。

2022年の事業売却

2022年8月17日付で、SAPとFrancisco Partners（以下、FP）は、FPとSAP America, Inc.の間でFPがSAPからSAP Litmosを買収する契約が合意に至ったことを発表した。この取引は、適用される規制及びその他の承認を満たし、2022年12月1日に締結された。

売却益175百万ユーロはその他の営業外収益/費用（純額）に含まれている。

(D.2) のれん

② のれん及び無形資産の減損テスト

のれんの年次減損テストは、当社の内部管理目的でのれんをモニターする最小レベルである事業セグメントレベルにて実施している。

通常、本テストは各年次報告期間の同じ時期に同時（第4四半期の期首）に行われている。

のれん及び無形資産について減損の判定を行う場合、テスト結果は、将来の成長について重要な判断及び仮定が必要となる、将来キャッシュ・フローの予測や経済リスクに関する経営陣の仮定に依存する。それらは、以下を含む様々な要因により影響を受ける。

- 事業戦略の変更
- 社内の業績見通し
- 加重平均資本コストの見積り

のれん及びその他無形資産の減損テストの基礎となる仮定における変化は、認識されたのれん及びその他無形資産の帳簿価額と損益計算書に計上される減損損失の計上額に重要な修正をもたらす可能性がある。

セグメント構造の変更により、のれんが再配分され、再配分されたのれんは相対値に基づいて計算される（直接配分ができない場合）。

のれん

(百万ユーロ)	のれん
取得原価	
2023年1月1日	33,181
外国為替換算差額	-848
企業結合による増加	859
除却又は処分	-4,008
2023年12月31日	29,184
外国為替換算差額	1,415
企業結合による増加	654
2024年12月31日	31,253
償却累計額	
2023年1月1日	104
外国為替換算差額	-1
2023年12月31日	103
外国為替換算差額	2
2024年12月31日	105
帳簿価額	
2023年12月31日	29,081
2024年12月31日	31,148

2024年上半年に、当社はセグメント構造にいくつかの変更を行った。2024年第2四半期以降、当社は単一の事業セグメントを有するようになった（2023年末時点では、SAPは5つの事業セグメントを有していた）。また、当社はこのレベルでのれんをモニタリングしている。2024年度の当社のセグメント及び変更についての詳細な情報は、注記(C.1)を参照とのこと。

WalkMeとの企業結合に係る当初の会計処理が未完了であるため（詳細は注記(D.1)を参照とのこと）、WalkMeの買収を通じて当社の単一事業セグメントに追加されたのれん（654百万ユーロ）は暫定的なものである。

のれんの減損テスト

2024年における内部および外部要因の評価を行った結果、すなわち、a) セグメント構造の変更および b) 悪影響を及ぼさない再編を含む要因を踏まえ、2023年の年間のれん減損テスト以降、のれんの減損を引き起こす事象（トリガリングイベント）は発生していないとの結論に至った。2024年の定性的および定量的な分析を通じて、トリガリングイベントの有無を継続的にモニタリングしてきたが、単一事業セグメントの帳簿価額が回収可能価額を超える原因となるトリガリングイベントは確認されなかった。2024年10月1日には、事業セグメントに対するのれん減損テストを実施した。減損テストにおいて使用した重要な定性的なインプットデータには、一般的なマクロ経済状況、業界市場の状況、当社の全体的な財務パフォーマンス、当社の株価の動向などが含まれるが、これらに限定されるものではない。減損テストの主要な定量的なインプットデータは、第4四半期の初め時点でのSAPの時価総額である。SAPの株価について、単一事業セグメントの帳簿価額が回収可能価額を超える原因となるような変化はないと我々は確信している。

(D.3) 無形資産

② 無形資産の認識

一般的に、内部発生が無形資産は発生時に費用計上されるが、規格関連の顧客開発プロジェクト（IAS 第38号の基準に継続的に満たすもの）で発生した開発費は、大部分のプロジェクトが5年から7年の見積耐用年数で償却される範囲で資産化される。

開発に係る内部発生が無形資産を認識するかどうかの決定は、特に以下の点について重要な判断が必要となる。

- 活動が研究局面であるか開発局面であるかの判断
- 将来の市況、顧客の需要、その他の開発に関する仮定が必要となる無形資産の認識要件を満たしているかどうかについての判断
- 「技術上の実現可能性」の条件がIFRSで定義されていないため、資産の完成が技術的に実現可能かどうかの決定についての判断及び企業独自のアプローチが要求される
- 開発により生じた無形資産を将来使用又は売却できるかについての判断、また使用または売却による将来の経済的便益の可能性についての判断
- 費用を無形資産に直接的または間接的に帰属させることが可能かどうか、及び費用が開発を完成させるために必要であったかどうかの判断

これらの判断は、財政状態計算書に計上する無形資産の総額とともに、開発費用を損益計算書に認識するタイミングにも影響を及ぼす。

② 無形資産の測定

のれんを除くすべての購入した無形資産は、有限の耐用年数を有している。購入した無形資産は、取得原価で計上され、予想される経済的便益の費消状況に基づき、2年から20年の範囲における見積耐用年数にわたって償却される。

以下の決定に際し、判断が要求される。

- 無形資産の耐用年数 - 耐用年数は、無形資産が経済的便益をもたらすと期待される期間に係る当社の見積りに基づくため
- 償却方法 - 信頼性をもって企業による資産の将来の経済的便益の費消パターンを予想できる場合以外は、IFRSは定額法による償却を要求しているため

償却期間及び償却方法はいずれも每期計上される償却費の額に影響する。

② 無形資産の分類

当社は、無形資産をその性質と使用用途に基づき分類している。ソフトウェア及びデータベースライセンスは主に内部使用向けのもので構成されている一方、取得された技術資産は主に当社の製品提供に組み込まれる購入ソフトウェアで構成される。顧客関係やその他の無形資産は、主に顧客関係及び取得した商標権で構成される。

無形資産の償却費用はその用途により、クラウド原価、サービス原価、研究開発費、販売費、或いは一般管理費として分類される。

無形資産

(百万ユーロ)	ソフトウェア及びデータ ベースライセンス	取得技術/仕掛中の研 究開発	顧客関係及び その他無形資産	合計
取得原価				
2023年1月1日	1,057	2,527	7,057	10,641
外国為替換算差額	-1	-65	-185	-251
企業結合による増加	0	121	355	476
その他増加	22	3	59	84
除却又は処分	-92	-767	-2,307	-3,166
移転	87	0	-87	0
2023年12月31日	1,073	1,819	4,892	7,784
外国為替換算差額	2	103	247	352
企業結合による増加	0	187	315	502
その他増加	20	3	66	89
除却又は処分	-84	-326	-174	-584
移転	25	0	-25	0
2024年12月31日	1,036	1,786	5,321	8,143
償却累計額				
2023年1月1日	544	2,041	4,221	6,806
外国為替換算差額	-1	-57	-118	-176
償却	146	77	305	528
除却又は処分	-95	-477	-1,307	-1,879
2023年12月31日	594	1,584	3,101	5,279
外国為替換算差額	2	89	15	242
償却	139	89	253	481
除却又は処分	-68	-326	-171	-565
2024年12月31日	667	1,436	3,334	5,437
帳簿価額				
2023年12月31日	479	235	1,791	2,505
2024年12月31日	369	350	1,987	2,706

重要な無形資産

(特に記載のない限り百万ユーロ)	帳簿価額		残存耐用年数
	2024	2023	(年)
Concur - 顧客関係	540	588	6 - 10
LeanIX - 顧客関係	333	345	12
WalkMe - 顧客関係	246	0	14
WalkMe - 取得技術	183	0	7
重要な無形資産合計	1,302	933	

[次へ](#)

(D.4) 有形固定資産

② 有形固定資産の減価償却

有形固定資産は通常定額法を用いて減価償却される。資産の耐用年数の見積りには判断が用いられている。これらの見積もりにあたっては、同種資産についての過去の実績や現在及び将来における技術変化を考慮している。

有形固定資産の耐用年数

建物	： 主として25 - 50年
リース資産及び賃借設備改良	： リース契約期間に基づく
情報技術機器	： 2 - 6年
オフィス家具	： 4 - 20年
車両	： 4- 5年

有形固定資産

(百万ユーロ)	その他					合計
	土地及び 建物	土地リース及 び建物リース	その他有形 固定資産	リース有形 固定資産	前渡金及び 建設仮勘定	
2023年12月31日	1,430	1,320	1,309	55	162	4,276
2024年12月31日	1,501	1,391	1,379	66	156	4,493
増加						
2023年度	58	102	470	82	98	810
2024年度	87	321	549	90	91	1,138

有形固定資産の増加（企業結合による取得を除く）は、主にIT設備の交換や購入、建物やデータセンターの建設やリースによるものである。前年対比での増加は主にリースしているビルの更新によるものである。リースについての詳細は、注記(D.5)を参照のこと。

(D.5) リース

② 会計方針、判断並びに見積り

IFRS第16号では、契約が特定された資産の使用を支配する権利を一定期間に渡り対価との交換により移転する場合、その契約はリースであるか又はリースを含んでいるとされる。当社は借手として、特定された資産を使用する権利を表す使用権資産、及び、リース支払の義務を表すリース負債を認識している。使用権資産は定額法により償却され、利息費用はリース負債として認識される。当社のリースの大部分は設備とデータセンターのリースである。短期及び少額のリースに対する支払はリース期間に渡って費用化される。延長のオプションは、行使することが合理的に確実である場合にリース期間に含まれる。

貸借対照表上のリース

(百万ユーロ)	2024年 12月31日	2023年 12月31日
使用権資産		
使用権資産 - 土地及び建物	1,391	1,320
使用権資産 - その他の有形固定資産	66	55

使用権資産合計	1,457	1,375
有形固定資産	4,493	4,276
使用権資産が有形固定資産に占める割合(%)	32	32
リース負債		
流動リース負債	295	294
流動金融負債	4,277	1,735
流動リース負債が流動金融負債に占める割合(%)	7	17
固定リース負債	1,420	1,327
固定金融負債	7,169	7,941
固定リース負債が固定金融負債に占める割合(%)	20	17

損益計算書上のリース

(百万ユーロ)	2024年	2023年
営業利益に含まれるリース費用		
使用権資産の減価償却費	280	325

使用権資産の増加に関する詳細は注記(D.4)、リース負債の満期分析は注記(F.1)を参照のこと。また、リース負債に関連したキャッシュ・フローの詳細は、注記(E.3)内の「財務活動によって生じる負債の調整表」参照のこと。

(D.6) 持分投資

② 会計方針、判断並びに見積り

当社は金融資産を「損益を通じて公正価値で測定される金融資産」として指定しておらず、契約上のキャッシュ・フローや、個々の資産を保有するビジネスモデルに基づき、金融資産を通常以下のカテゴリに分類する。その分類とは、「償却原価で測定される金融資産(AC)」、「その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産(FVOCI)」、「損益を通じて公正価値で測定される金融資産(FVTPL)」である。

持分投資については、元本及び利息以外のキャッシュ・フローの性質を持つため、個々の投資ごとにFVTPL又はFVOCIに分類するかを判断する。

非上場株式の評価には、入手可能な市場価格がなく内在的に流動性に欠けるため、特に重大な観察可能でないインプットを基礎としており、そのため判断が要求される。

それら持分証券の公正価値の見積りの決定には、最新の定量的及び定性的情報を考慮している。

適切な比較可能企業データの選定や、事業における現金需要の査定、獲得可能市場における技術や製品の許容、業績の実績と予測、マイルストーンの達成、資金調達ラウンドのプライス・ポイントの適切性、同一企業における類似証券の取引、基礎となる証券の権利と優先権、適切な株式配分パラメータの選定、出口戦略と関連する重み付けには、相当な判断と仮定を伴う。これらの仮定は大幅に変化する可能性があり、また、評価には固有の不確実性があるため、当社による見積り公正価値は、仮に投資の市場価格が存在したならば使用されていたであろう公正価値や最終的に実現する公正価値と大幅に異なり、その差額が重要なものとなるかもしれない。

FVTPLの持分証券に係る損益は、公正価値の変動による損益、処分による損益、並びに配当による損益を含んでいる。一方で、FVOCIの持分証券に係る損益は配当のみが含まれ、金融収益にて純額表示されている。通常の方法による持分証券の購入及び売却は、取引日に記録される。

持分投資

(百万ユーロ)	2024年			2023年		
	流動	非流動	合計	流動	非流動	合計
持分証券	0	6,401	6,401	0	4,967	4,967
関連会社に対する 投資	0	144	144	0	135	135
持分投資	0	6,545	6,545	0	5,102	5,102
その他金融資産	1,629	7,141	8,770	3,344	5,543	8,887
その他金融資産に 対する割合(%)	0	92	75	0	92	57

関連会社への投資

SAPは多数の個別には重要でない関連会社に対する持分を所有している。それらの関連会社に対して、当社は資本持分の20%以上又は最低でも20%の議決権を保有している。この事実と関係性から、当社には重要な影響力があると決定した。

以下の表は、関連会社の帳簿価額と純損益に対する持分の総計を示している。

(百万ユーロ)	2024	2023
関連会社に対する持分の帳簿価額	144	135
継続事業の純損益に対する持分	10	-16

関連会社に対する持分の帳簿価額の大部分は、SAP Pioneer GmbHに関連するものである。

その他の持分投資の名称一覧については、注記(6.9)を参照のこと。

ベンチャーキャピタルファンドに対する財政上のコミットメント

(百万ユーロ)	2024	2023
ベンチャーキャピタルファンドへのコミットメント投資	267	269

SAPは、ベンチャーキャピタルへの投資を管理する関連当事者ではない第三者に対して投資しており、持分を保有している。2024年12月31日現在、これら投資を実行するコミットメントの合計額は1,100百万ユーロ(2023年:977百万ユーロ)であり、うち833百万ユーロ(2023年:708百万ユーロ)が実行された。このようなベンチャーキャピタルファンドに対する投資により、これらの企業が属している市場固有のリスクにさらされている。発生しうる最大損失額は、投資した金額に約定した将来拠出金額を加えた金額である。

満期

		2024年12月31日
(百万ユーロ)	ベンチャーキャピタルファンドに対する投資	
満期 2025年		267
合計		267

(D.7) 地域別非流動資産

金融商品、繰延税金資産、退職給付資産、保険契約から生じる権利を除いた非流動資産は、下表のとおりである。

地域別非流動資産

(百万ユーロ)	2024	2023
ドイツ	7,351	7,117
その他のEMEA地域	6,781	5,902
EMEA	14,132	13,019
米国	26,840	25,236
その他の南北アメリカ地域	511	526
南北アメリカ	27,351	25,762
インド	405	361
その他のAPJ地域	952	809
APJ	1,356	1,170
SAPグループ	42,839	39,951

EMEA地域のその他の地域における非流動資産の増加は、主にWalkMeの取得によるものである。より詳細な情報は注記(D.1)を参照のこと。アメリカ地域における増加は、主にのれんに関する外国為替差異によるものである。詳細については、注記(D.2)を参照のこと。

地域別人員数の内訳については注記(B.1)、地域別収益の内訳については注記(A.1)を参照のこと。

(D.8) 購入義務

(百万ユーロ)	2024	2023
有形固定資産及び無形固定資産の取得に関する契約義務	270	164
その他購入義務	9,322	10,377
購入義務	9,592	10,541

有形固定資産及び無形固定資産の取得に関する契約義務は、主にハードウェア、ソフトウェア、特許、事務機器及び車両の購入に関連するものである。その他購入義務は主としてクラウドサービス、マーケティング、コンサルティング、保守、ライセンス契約及びその他の第三者との契約に関するものである。購入義務の減少は、主にクラウドインフラサービス関連の支払によるものである。過去このような購入義務の大部分は実現している。

満期

(百万ユーロ)	2024年12月31日
	購入義務
満期が2025年のもの	2,870
満期が2026年から2029年のもの	6,576
満期が上記以降に到来するもの	146
合計	9,592

(D.9) 利益関連政府助成金

🕒 利益関連政府助成金の認識

当社は利益関連政府助成金を、費用関連の削減として、当該費用が発生する期間に認識している。

2023年末に、当社はドイツ政府からクラウドインフラ関連の研究開発費の資金のための助成金を受け取った。当該助成金は2027年まで経費を適格化するために329百万ユーロまでが払い戻される。2024年12月31日現在、プロジェクト開始以来認識された払い戻しの総額は重要ではなかった。

[次へ](#)

セクションE – 資本構成、財務及び流動性

このセクションは、当社の資本構成の管理方法について述べている。高い資本比率、緩やかな財務レバレッジ、バランスのとれた満期構成並びに十分な資金借入枠を基に、資本構成を管理している。

(E.1) 資本構成管理

資本構成管理の主たる目的は、投資家、債権者及び顧客の信頼に足る強固な財政基盤を維持し、事業拡大をサポートすることにある。資金需要に応じて、市場から合理的な条件で資金調達を可能とし、高い独立性と信頼性並びに財務的柔軟性を確保なものとすることができるような資本構成を維持する。

当社の財務リスク管理の主要な原則は、すべての財務上の義務を果たすことができるレベルで流動性を保護することである。この目標を達成するために、当社の現金の主な用途は次のとおりである。

- 資本的支出
- 金融負債の迅速な返済
- 買収およびベンチャー活動
- 配当金の支払い
- 余剰資金を株主に還元するための自社株買い

当社の長期信用等级付けは、ムーディーズによると「A1」(見通しは「安定的」)、S&Pグローバル・レーティングが「A+」(見通しは「安定的」)。

	2024年12月31日		2023年12月31日		変動(%)
	百万ユーロ	資本及び負債合計 に占める割合(%)	百万ユーロ	資本及び負債合計 に占める割合(%)	
☞資本	45,808	62	43,406	64	6
☞流動負債	19,079	26	14,641	21	30
☞非流動負債	9,235	12	10,284	15	-10
☞負債	28,314	38	24,925	36	14
内、金融負債	9,385	13	7,755	11	21
内、リース負債	1,715	2	1,621	2	6
☞資本及び負債合計	74,122	100	68,331	100	8

2024年9月、SAPIはWalkMeの買収資金として12.5億ユーロの短期融資を発行した。この融資は2025年9月までの期間で適時に返済される。そして2024年12月には、SAPIは1年間の期限を持つ二国間信用枠を通じて合計10億ユーロを引き出し、さらに2つのコマーシャルペーパー・トランシェ（各250百万ユーロ）を通じて5億ユーロを調達した。2024年には、ユーロ債850百万ユーロと満期時における私募債3億2300万米ドルの返済を行った。これらにより、金融債務の総名目額と総資本および負債の比率は1ポイント上昇した。

(E.2) 総資本

② 子会社に対する持分の会計処理

支配の喪失につながらないSAPの子会社に対する持分の変動は、持分取引として会計処理される。子会社に対する支配を失った場合、SAPは子会社の資産及び負債、関連する非支配持分（NCI）及びその他の持分構成要素の認識を中止する。その結果生じる損益は純損益に認識する。

資本金

当社は無額面無記名にて株式を発行しており、想定額面は一株当たり1ユーロで計算される。全ての発行済株式は全額払込済である。

発行済株式数

（百万株）	資本金	自己株式
2022年1月1日	1,228.5	-48.9
自己株式の取得	0	-15.7
株式報酬による自己株式の再発行	0	3.3
2022年12月31日	1,288.5	-61.4
自己株式の取得	0	-7.6
株式報酬による自己株式の再発行	0	7.7
2023年12月31日	1,228.5	-61.3
自己株式の取得	0	-10.9
株式報酬による自己株式の再発行	0	10.2
2024年12月31日	1,228.5	-61.9

2023年及び2024年に実施された出資の払戻しに関する計画についての詳細は、以下自己株式セクションを参照のこと。

授権株式

定款は、取締役会決議により資本金を増加させることができると定めている。

- 2025年5月19日まで、現金出資に対する無額面無記名株式の新規発行の上限を250百万ユーロとする（授権株式Ⅰ）。発行は既存株主の法定の新株引受権に従う。
- 2025年5月19日まで、現金または現物出資に対する無額面無記名株式の新規発行の上限を250百万ユーロとする（授権株式Ⅱ）。監査役会の同意を条件に、取締役会は特定の場合において既存株主の法定の新株引受権を除外する権限がある。

条件付株式

当社の株式資本は条件付資本の増加の影響を受ける。特定の株式報酬制度に基づいて、当社又は直接的又は間接的に支配されている子会社が発行、保証した転換社債又はストック・オプションの保有者が、それらの転換権及び引受権の範囲において権利行使可能であり、他にそのような権利が行使されることはない。2024年12月31日時点において100百万ユーロ、株数にして100百万株の株式発行が可能である（2023年：100百万ユーロ）。

利益剰余金

利益剰余金の主な内訳は、税金及び配当金の支払並びに、非支配株主との取引後の利益である。

その他の資本の構成要素

(百万ユーロ)	キャッシュ・フロー・		
	換算差額	ヘッジ/ヘッジ費用	合計
2022年1月1日	1,830	-22	1,808
損益に組替調整される項目に対するその 他の包括利益(税引後)	2,186	39	2,224
2022年12月31日	4,015	16	4,031
損益に組替調整される項目に対するその 他の包括利益(税引後)	-1,597	-8	-1,605
2023年12月31日	2,418	9	2,426
損益に組替調整される項目に対するその 他の包括利益(税引後)	2,372	-24	2,349
2024年12月31日	4,790	-15	4,775

自己株式

2018年5月17日に開催された年次株主総会にて取締役会に付与された、自己株式取得に関する権限について、2023年5月11日に開催されたSAP SEの年次株主総会の決議により、その時点で行使されていないものについては無効化され、2028年5月10日以前であれば総額120百万ユーロを上限として、取締役会決議によって株主資本額に比例した金額で自己株式を取得可能とすることが承認された。なお、当該授權により取得される自己株式は、これまでにSAP SEが取得、保有している自己株式、又はSAP SEに帰属するその他の自己株式と併せて、SAP SE社の発行済株式資本の10%を超過しないことを条件としている。自己株式は法的には発行済株式とされるが、配当を受ける権利及び議決権を有さない。自己株式について消却するか売却することを選択できるほか、あるいは会社の株式報酬制度に基づくオプション及び転換権に供する目的で使用する事ができる。また、自己株式を、他社の合併又は取得の対価としても利用することもできる。

上記の承認を受けて、2023年5月に、2025年12月31日までに行われる総額50億ユーロを上限とする新たな自己株式の取得計画を発表した。このプログラムは主に株式報酬を提供するために実施される。このプログラムの一環として、2024年には、2108百万ユーロ(取得に係る付随費用を除く)の株式を取得した。

配当方針

将来的な自己株式の取得や、総額でSAPグループの税引後非IFRS営業利益の少なくとも40%以上(従来は、総額で当社グループの税引IFRS後利益の40%以上)の年度配当を通じて、株主に流動性を還元できる状態を保持することを基本方針とする。

2024年に、当社は2023年度に係る2,565百万ユーロ(一株当たり2.20ユーロ)の配当を実施した。2023年には2022年度に係る配当2,395百万ユーロ(一株当たり2.05ユーロ)、2022年には2021年度に係る配当2,865百万ユーロ(一株当たり2.45ユーロ、当社の50周年を記念する特別配当0.50ユーロを含む)を支払った。

当社の株主に対する配当可能金額は、ドイツ商法(*Handelsgesetzbuch*)によって規定される会計原則のもとで作成された法定財務書類で報告される当社の利益に基づいている。2024年12月31日で終了する事業年度において、当社の取締役会は、当社の利益から一株当たり2.35ユーロの配当(見積総額配当2,741百万ユーロ)を支払うことを提案する意向である。

非支配持分

2024年には、非支配持分に26百万ユーロの利益が帰属した(2023年には、他のSAP法人の非支配持分に33百万ユーロの損失、Qualtricsに141百万ユーロの損失が帰属した)。

(E.3) 流動性

② 非デリバティブ金融商品の会計処理

非デリバティブ金融負債投資の分類と測定

当社の非デリバティブの負債性金融投資は、銀行預金及び現金同等物(満期3ヶ月以内の流動性の高い投資、たとえば定期預金やマネーマーケットファンド)、貸付金及びその他金融債権、並びに取得債券投資で構成されている。

当社は一般的に、金融資産を、それぞれの資産を保有する契約上のキャッシュ・フローおよび当社のビジネスモデルに応じて、償却原価(AC)、その他の包括利益を通じた公正価値(FVOCI)、または損益を通じた公正価値(FVTPL)に分類している。マネーマーケットファンドおよびこれに類するファンドのように、元本および利息以外のキャッシュ・フロー特性を持つ金融資産はFVTPLに分類される。一般的に、元本と利息のみで構成されるキャッシュ・フローを伴うその他の金融資産は、「回収のための保有」を目的とするビジネスモデル内で保有されるため、償却原価(AC)に分類される。その他の金融資産は、「回収及び売却のための保有」を目的とするビジネスモデルの中で保有されることがあり、その場合にはFVOCIに分類される。

FVTPLの非デリバティブの負債性金融投資に係る損益は、金融収益(純額)で報告され、公正価値の変動及び処分から生じる損益を含むその他の損益とは別に、利息損益が表示される。ACの非デリバティブ負債性金融投資に係る損益は、金融収益(純額)で報告され、処分の損益並びに予想及び発生信用損失を含むその他の損益とは別に、利息損益が表示される。為替換算レートの変動による損益は、その他の営業外収益・費用(純額)に含まれる。通常の方法による取得・売却は、取引日に認識される。

非デリバティブ金融負債投資の減損

これらの金融資産について、減損アプローチを以下の通り適用しており、多くの判断が含まれる。

- 銀行預金、定期預金、並びに社債やコマーシャルペーパー(CP)のような負債性証券には、低い信用リスクを適用する。当社は信用損失のリスクを最小限に抑えるため、信用格付けのグレードが高い発行体の資産にのみ投資を行っているからである。したがって、これらの資産は通常、信用損失モデルの3つの段階のうち、ステージ1に分類され、12か月以内に予想される信用損失に等しい金額で損失引当金を計上する。当該引当はそれぞれの報告日時点の状況に基づいて計算されており、クレジットデフォルトスワップスプレッドをもとに計算された債務不履行の可能性に基づいて発生する損失金額で計上している。当社は最もリスクの低い資産に投資しているが、大幅な上昇の可能性のある信用リスクを評価し、それが起こった場合の変化に適時に対応するため、市場参加者による信用度の尺度として、クレジットデフォルトスワップスプレッドの動向を注意深く考慮している。とりわけ、相手方が負債を全額返済できない可能性が高い場合、相手方に財政難の情報がある場合、又は全体的な市場環境がかなり安定しているにもかかわらず、相手方のクレジットデフォルトスワップスプレッドが大幅な増加した場合には、銀行預金、定期預金及び負債性証券が債務不履行になるものとみなしている。そのような金融資産は、顧客の破産等、回収されるという合理的な予想を有していないと判断した場合には、その一部または全部を償却する。
- 貸付金やその他の金融資産は、当初の認識から信用リスクの著しい増加があるかどうか決定するため、借り手固有の内外の情報を考慮している。当社は、資産の支払期日を大幅に超過した場合、または借り手が支払い義務を果たしそうにない場合には、債務不履行になるものとみなす。顧客の破産手続きが最終化されるか、回収のための手続を全て実行した状況等、金融資産の回収可能性はほとんどないと判断した場合には償却を行う。

非デリバティブ金融負債

非デリバティブ金融負債は、銀行借入金、社債、私募債並びにその他金融負債から構成される。その他の金融負債には、顧客から資金を預かり、顧客の従業員に対するクレジットカードの支払いやベンダーに対する支払い等の諸経費の精算を顧客に代わって行うものも含まれる。これらの資金は現金及び現金同等物として表示しており、顧客の代理として経費の精算等のために支払を行う義務を負債計上している。

当社は金融負債をFVTPLと指定していないため、通常、非デリバティブ金融負債はACに区分している。

ACの金融負債の費用及び利益・損失は、金融収益（純額）で表示される利息費用で構成される。為替換算レートの変動による利益・損失は、その他の営業外収益・費用（純額）に含まれる。

グループの流動性、金融負債及び純負債

グループの流動性は、銀行預金、マネーマーケット及びその他ファンド、定期預金並びに負債証券（1年未満の満期のもの）で構成されている。金融負債は、銀行借入金、コマーシャルペーパー、私募債及び社債の額面金額と定義している。純負債は、金融負債をグループの流動性から差し引いたものである。

グループ流動性及び純負債

（百万ユーロ）	2024	2023	
現金及び現金同等物	9,609	8,124	1,485
短期定期預金及び負債証券	1,471	3,151	-1,680
グループ流動性	11,080	11,275	-195
短期金融負債	-3,639	-1,143	-2,496
長期金融負債	-5,746	-6,612	866
金融負債	-9,385	-7,755	-1,631
純流動性	1,695	3,521	-1,825

当社は、資本構成の表中の比率を継続的にモニタリングすると同時に、グループの流動性及び純負債の比率に基づいて、流動性と金融負債の構造を常に管理している。

現金及び現金同等物

（百万ユーロ）	2024			2023		
	流動	非流動	合計	流動	非流動	合計
銀行預金	3,962	0	3,962	3,369	0	3,369
定期預金	1,659	0	1,659	2,130	0	2,130
マネーマーケット及びその他ファンド	3,991	0	3,991	2,478	0	2,478
負債証券	0	0	0	150	0	150
想貸倒引当金	-3	0	-3	-3	0	-3
現金及び現金同等物	9,609	0	9,609	8,124	0	8,124

非デリバティブ金融負債投資

(百万ユーロ)	2024			2023		
	流動	非流動	合計	流動	非流動	合計
定期預金	1,425	0	1,425	3,028	0	3,028
負債証券	53	74	128	129	0	129
退職給付制度に関する金融商品	0	287	287	0	244	244
貸付金及びその他金融債権	98	231	329	58	50	108
予想貸倒引当金	-7	0	-7	-7	0	-7
非デリバティブ金融負債投資	1,569	593	2,161	3,209	294	3,503
⚠️その他金融資産	1,629	7,141	8,770	3,344	5,543	8,887
非デリバティブ金融負債投資が⚠️その他金融資産に占める割合(%)	96	8	25	96	5	39

当初の満期が3か月以内の定期預金は、現金及び現金同等物として表示され、当初の満期が3か月より長い（グループ流動性において投資と考慮されている）定期預金及び負債証券は、その他金融資産として表示されている。負債証券は、主に金融及び非金融の企業及び地方自治体の購入コマーシャルペーパー及び購入社債で構成されている。

マネーマーケットファンド及びその他のファンドの増加は、定期預金の減少によって相殺された。この戦略的なシフトは、必要に応じて流動性を確保することを目的としている。

金融リスク及びリスクの性質のより詳細な情報については、注記(F.1)を参照のこと。

有利子負債

(百万ユーロ)	2024						2023			
	額面金額		帳簿価額			合計	額面金額		帳簿価額	合計
	流動	非流動	流動	非流動	合計		流動	非流動	流動	非流動
社債	889	5,650	888	5,201	6,090	850	6,521	849	5,932	6,780
私募取引	0	96	0	99	99	292	90	294	95	388
コマーシャルペーパー	500	0	498	0	498	0	0	0	0	0
銀行借入	2,250	0	2,250	0	2,250	0	0	0	0	0
有利子負債	3,639	5,746	3,636	5,301	8,937	1,143	6,612	1,143	6,026	7,169
⚠️金融負債			4,277	7,169	11,446			1,735	7,941	9,676
有利子負債が⚠️金融負債に占める割合(%)			85	74	78			66	76	74

有利子負債は、所有権移転留保及び業界の慣行による同様の権利を除き、無担保である。（金利スワップの影響を加味した）有利子負債の実効金利は、2024年が3.33%、2023年が3.49%、2022年が1.23%であった。

当社の有利子負債には、財務制限条項が付されているものはない。有利子負債には、支配権の変更や規則変更があった場合に即時返済を要求するような、通例として使用される制限条項は含まれている。債券および私募債は、当社が報告期間後少なくとも12か月間、決済を延期する権利を有しているため、2024年12月31日時点では非流動負債として分類されている。

有利子負債に関連するリスクの情報については注記(F.1)を参照。公正価値に関する情報については、注記(F.2)を参照のこと。

社債

						2024年	2023 年
						残高	残高
			表面	実効	額面金額	(百万ユー	(百万ユー
	満期	発行価格	利率	利率	(発行通貨で百	ロ)	ロ)
					万)		
ユーロ債	2027	99.284%	1.750%	1.87%	1,000ユーロ	947	914
9-2014			(固定)				
ユーロ債	2025	99.264%	1.000%	1.13%	600ユーロ	600	599
12-2015			(固定)				
ユーロ債	2026	99.576%	1.000%	1.06%	500ユーロ	500	499
15-2018			(固定)				
ユーロ債	2030	98.687%	1.375%	1.50%	500ユーロ	442	428
16-2018			(固定)				
ユーロ債	2024	99.227%	0.750%	0.89%	850ユーロ	0	849
19-2018			(固定)				
ユーロ債	2028	98.871%	1.250%	1.38%	1,000ユーロ	923	891
20-2018			(固定)				
ユーロ債	2031	98.382%	1.625%	1.78%	1,250ユーロ	1,079	1,045
21-2018			(固定)				
ユーロ債	2026	99.200%	0.125%	0.26%	600ユーロ	599	598
23-2020			(固定)				
ユーロ債	2029	98.787%	0.375%	0.51%	800ユーロ	712	686
24-2020			(固定)				
ユーロ債合計						5,801	6,509
USドル債	2025	100.000%	4.69%	4.74%	300米ドル	289	271
2018			(固定)				
社債合計						6,090	6,780

当社のユーロ債全ては、ルクセンブルグ証券取引所に上場されている。

私募債

					2024年	
					残高	2023年
					(百万ユー	残高
満期	表面利子率	実効 利子率	額面金額 (発行通貨で百万)	ロ)	(百万ユーロ)	
アメリカ私募債						
トランシェ8-2012	2024	3.33% (固定)	3.37%	323 米ドル	0	294
トランシェ9-2012	2027	3.53% (固定)	3.57%	100 米ドル	99	95
私募債					99	388

アメリカ私募債は、米ドルを機能通貨とする子会社により発行された。

コマーシャルペーパープログラム

コマーシャルペーパープログラム（コマーシャルペーパー）からの純収入は、配当及び株式の買戻しを含む一般的な企業目的に使用されている。2024年12月31日時点において、コマーシャルペーパーの発行価額は500百万ユーロであった。満期は通常12か月未満で、帳簿価額は498百万ユーロだった(2023年12月31日：0ユーロ)。2024年12月31日現在のCPの加重平均金利は、-3.03%であった(2023年12月31日：0%)。

融資

SAPIは、WalkMeの買収を含む一般的な企業目的のために、2,250百万ユーロの短期融資を受けたが、この融資は2025年12月までの期間で適時に返済が行われる。融資の実効金利は2024年時点で3.25%（2023年：0%）であり、これらの融資には情報制限条項が含まれている。

財務活動によって生じる負債の調整表

金融負債の変動額は、財務活動によるキャッシュ・フローの借入によるキャッシュ・フローの金額と調整される。

(百万ユーロ)	キャッ シュ・フ		企業結合	為替換算差 公正価値変		その他	2024年12月31日
	2024年1月1日	ロー		額	動		
流動有利子負債	1,143	1,594	0	35	0	868	3,639
非流動有利子負債	6,612	0	0	2	0	-868	5,746
有利子負債（額面）	7,755	1,594	0	37	0	0	9,385
ベースス・ アジャストメント	-550	0	0	0	131	0	-419
取引コスト	-35	-3	0	0	0	10	-29
有利子負債（帳簿価 額）	7,169	1,591	0	37	131	10	8,937
未払利息	94	13	0	0	0	123	230
金利スワップ	537	0	0	0	-129	0	408
リース (1)	1,621	-310	0	32	0	372	1,715
財務活動による総負 債	9,421	1,294	0	69	2	504	11,290

(1)その他には、新規リース負債が含まれる。

(百万ユーロ)	キャッ シュ・フ		企業結合	為替換算差 公正価値変		その他	2023年12月31日
	2023年1月1日	ロー		額	動		
流動有利子負債	3,986	-3,986	0	0	0	1,142	1,143
非流動有利子負債	7,778	0	0	-24	0	-1,142	6,612
有利子負債（額面）	11,764	-3,986	0	-24	0	0	7,755
ベースス・ アジャストメント	-773	0	0	2	221	0	-550
取引コスト	-47	0	0	0	0	12	-35
有利子負債（帳簿価 額）	10,943	-3,986	0	-22	221	12	7,169
未払利息	203	-83	0	0	0	-27	94
金利スワップ	753	0	0	-1	-215	0	537
リース	2,140	-332	0	55	0	-241	1,621
財務活動による総負 債	14,039	-4,400	0	32	7	-256	9,421

[次へ](#)

セクションF – 金融リスク要因の管理

このセクションは、金融リスク要因及び為替リスク、金利リスク、株価リスク、信用リスク及び流動性リスクに関するリスク管理について説明している。さらに、このセクションには金融商品に関する情報が含まれている。

(F.1) 金融リスク要因及びリスク管理

② デリバティブの会計処理

当社は為替リスク又は金利リスクをヘッジするためにデリバティブを使用し、判断を伴うIFRS第9号に基づくヘッジ会計の基準を満たす場合に、それらをキャッシュ・フロー又は公正価値ヘッジとして指定している。

ヘッジ会計関連でヘッジ手段として指定されていないデリバティブ

多くの取引は経済的ヘッジを構成するため、金融リスクの固定に効果的に寄与しているが、IFRS第9号に基づくヘッジ会計の要件は満たさない。外貨建てにより認識された貨幣資産と、負債に内在する通貨リスクをヘッジするために、当社はトレーディング目的のデリバティブをヘッジ会計上、ヘッジとして指定していない。これは、基礎となる取引からの損益はデリバティブからの損益と同一期間に純損益として認識されるためである。

また、当社は時折、個別に会計処理することが要求される外貨組込デリバティブを含む契約を締結している。

FVTPLにおけるそのようなデリバティブの直物部分の公正価値の変動は、その他の営業外収益/費用（純額）に含まれ、先物要素は金融収益（純額）に表示されている。

ヘッジ手段として指定されているデリバティブ

a) キャッシュ・フロー・ヘッジ

概して、当社は発生可能性の高い予定取引の為替リスクに対してキャッシュ・フロー・ヘッジ会計を適用している。為替リスクに関して、ヘッジ会計は、直物価格と、キャッシュ・フロー・ヘッジとして指定され適格なデリバティブの本源的価値に関連している。したがって、現在価値ベースで判断されたこれらの構成要素の有効部分はその他の包括利益に計上される。ヘッジ関係から除外された先物要素及び時間的価値並びに外国為替ベース・スプレッドは、ヘッジコストとしてその他の包括利益において分けて計上される。当該金額は重要ではないため、ヘッジコストは当社の連結包括利益計算書及び連結資本変動計算書においてキャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分と共に表示されている。デリバティブのカウンターパーティーの信用リスク調整及び無効部分を含むその他全ての要素は、直ちに損益計算書の金融収益（純額）に認識される。その他の包括利益に累積された金額は、一般的にヘッジ対象が純損益に影響を与えるのと同一年間に、損益計算書のその他の営業外収益/費用（純額）及び金融収益（純額）に振り替えられる。

b) 純投資ヘッジ

通常、ユーロと異なる機能通貨を持つ子会社の純資産から生じる為替エクスポージャーはヘッジしておらず、純投資ヘッジ会計も適用していない。ただし、場合によってはヘッジを行うこともあり、2023年に純投資ヘッジ会計を適用した。詳細は注記(D.1)を参照のこと。

ヘッジ会計における指定要素は、純投資ヘッジとして指定され、かつ適格なデリバティブのスポット価格である。

従って、現在価値ベースで決定されるこの構成要素の有効部分は、その他の包括利益に計上される。その他の指定されていないその他の構成要素または非有効部分は、直ちに純損益として金融収益に計上される。その他の包括利益に累積された金額は、外国事業が部分的に処分又は売却された場合、同じ期間の利益または損失としてその他の営業外収益/費用(純額)に振り替えられる。

c) 公正価値ヘッジ

当社は一定の固定金利金融負債について公正価値ヘッジ会計を適用し、公正価値変動を金融収益(純額)に表示している。

d) 有効性の評価とテスト

指定されたヘッジ関係の開始時に、当社は当社のリスク管理戦略及びヘッジ対象とヘッジ手段との間の経済的関係を文書化している。通貨、満期及び金額はそれぞれ予定取引及び先物為替予約の直物要素又は通貨オプションの本源価値と密接に関連しているため、経済的関係の存在と外貨ヘッジに主要な条件が一致することをもってあらかじめテストされたヘッジ関係の有効性は実証される。金利スワップについては、独立変数としてのヘッジ対象の価値の変動と、従属変数としてのデリバティブの公正価値の変動との間の関係の妥当性が決定される回帰分析による統計的手法を用いてあらかじめ有効性がテストされる。

無効の主な原因は以下の通り。

- カウンターパーティー及び当社自身の信用リスクが先物為替予約及び金利スワップの公正価値に与える影響(それぞれのヘッジ対象には反映されていない)、かつ
- 当社のキャッシュ・フロー・ヘッジにおけるヘッジ対象とヘッジ対象取引間のタイミングの相違

当社は、市場リスク(すなわち、為替変動リスク、金利リスク及び株価リスク)、信用リスク及び流動性リスクといった様々な金融リスクにさらされている。

当社は、グローバル財務部門、グローバルリスクマネジメント及びグローバルクレジットマネジメントを通じて、市場リスク、信用リスク、及び流動性リスクをグループ全体で管理している。リスク管理方針はリスクを識別し、適切なリスク限度を設定し、そしてリスクを監視するために設けられている。リスク管理方針及びヘッジ戦略は、当社の内部ガイドライン(例えば、財務ガイドライン及びその他の内部ガイドライン)に記載されており、市況及び当社の事業の変化を反映するための継続的な内部レビュー、分析、及び更新の対象となる。

当社はリスクを軽減するためにのみデリバティブを購入し、対応する基礎取引なしにデリバティブを開始するといった投機目的では購入しない。

為替変動リスク

為替変動リスク要因

当社はグローバル企業であるため、当社の事業活動は為替変動リスクにさらされている。グループ内の各法人は主にそれぞれの機能通貨により業務を行っているため、継続的な通常業務における換算レートの変動に伴うリスクは重要であるとはみなされない。しかし、それぞれの機能通貨以外の通貨建ての取引により、外貨建ての営業債権、営業債務、及び、その他貨幣項

目が発生する可能性がある。関連する為替変動リスクを軽減する為に、そういった機能通貨以外の通貨建て取引の重要な部分は、以下の通りヘッジされている。

まれに、機能通貨以外の通貨での取引は組込外貨デリバティブをもたらすことがあり、当該デリバティブ部分は個別に損益を通じて公正価値により測定される。

加えて、SAPグループの知的財産（IP）所有会社は、外貨での関係会社間予測キャッシュ・フローに係るリスクにさらされている。これらのキャッシュ・フローは子会社から各々の知的財産所有会社へのロイヤリティ支払いから生じるものである。当該ロイヤリティは子会社の外部売上に連動している。ロイヤリティは殆どが子会社の現地通貨建てである一方、最大のロイヤリティを持つことになる知的財産所有会社の機能通貨がユーロであるため、知的財産所有会社には為替変動リスクの集中をもたらす。この種の最大の為替レートエクスポージャーは、2023年においては、例えば米ドル、英ポンド、日本円、スイスフラン及び豪ドルのような重要な業務を行う子会社の通貨に関連している。

通常、投資及び財務活動に関して、当社は重要な為替変動リスクにはさらされていない。なぜならそれらの活動は通常、投資又は借入を行う企業体の機能通貨で行われているからである。

為替変動リスク管理

当社は、貨幣項目や予測された取引に基づいて通貨変動リスクへのエクスポージャーを継続的に監視し、主に外国為替フォワード契約を使用して、外国為替レートリスクを管理するためのグループ全体の戦略を追求している。

貨幣項目からのエクスポージャーに関しては、利益または損失のボラティリティを減少させることを主な目的としている。そのため、関連するヘッジ手段はヘッジ会計関係に指定されていない。なぜなら、基礎となる取引からの利益と損失は、デリバティブからの利益と損失と同じ期間に利益または損失として認識されるからである。

予測された取引に関して、2024年12月までのリスク管理戦略は、ローリング12か月のヘッジホライズンを通じて、前年対前年の利益または損失のボラティリティを減少させることだった。2024年12月以降、当社の予測されたエクスポージャーヘッジ戦略は、FCFガイダンスが提供されるカレンダー年の初めに有効な為替レートを保持することによって、カレンダー年の予測されたフリー・キャッシュ・フロー（FCF）に対する外国通貨の変動からのボラティリティを減少させることを目指している。

為替変動リスク管理の変更にもかかわらず、当社のヘッジ対象は、FCFと相関するため、IP保有者へのロイヤリティ支払いからの予測されたキャッシュ・フローのレイヤーのままである。為替変動リスク管理の変更に伴い、当社は2024年12月にすべての既存のキャッシュ・フロー・ヘッジ関係を再指定し、新たなキャッシュ・フロー・ヘッジ関係を締結した。

ヘッジ手段として指定されている通貨ヘッジ（キャッシュ・フロー・ヘッジ）

外貨建ての海外子会社からの重要な予測キャッシュ・フロー（ロイヤリティ）をヘッジするため、1:1のヘッジ比率で、当社が使用する為替デリバティブの中で最長満期である12ヶ月までのデリバティブ商品、主に先物為替予約を締結している。

開示されている全ての事業年度において、発生可能性が高いものとして外貨キャッシュ・フロー・ヘッジ関係のヘッジ対象として指定された予定取引の中で、発生可能性が低下した取引はこれまでに無かった。よって、当社は外国為替レートリスク管理の変更に影響を受けたものを除き、いずれのキャッシュ・フロー・ヘッジ関係も中止していない。また、全ての報告年度において非有効なヘッジは重要でないか又は存在しなかった。一般的に、ヘッジされた予定取引のキャッシュ・フローは、財政状態計算書日から1年以内に発生し、毎月純損益に認識されることが期待される。

ヘッジ手段として指定されている通貨ヘッジ（純投資ヘッジ）

2023年、当社は、米ドルを機能通貨とする米国子会社に対する純投資の一部を、ディール・コンティンジェント・フォワードの締結によりヘッジしている。ヘッジされるリスクは、米ドル安ユーロ高である。ディール・コンティンジェント・フォワードは、米ドル/ユーロのスポット・レートの変動に起因する純投資価値の変動に対するヘッジ手段として指定された。

ヘッジの有効性を評価するため、スポット・レートの変動に起因するディール・コンティンジェント・フォワードの帳簿価額の変動と、スポット・レートの変動に起因する米国子会社への投資の変動を比較することにより、ヘッジ手段とヘッジ対象の経済的関係を判定した。

ヘッジ対象として指定された項目に関連する2024年12月31日現在の金額は、以下の通りである。

為替変動ヘッジにおける指定ヘッジ対象

(百万ユーロ)	予想ライセンス支払		純投資	
	2024		2023	
ヘッジ非有効部分の計算に使用される公正価値の変動	-19	0	19	-15
キャッシュ・フロー・ヘッジ	-19	0	19	0
ヘッジコスト	3	0	-7	0
ヘッジ会計が適用されなくなった キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金 残高	0	-15	0	-15

ヘッジ手段として指定された12月31日現在の金額は、以下の通りである。

為替変動ヘッジにおける指定ヘッジ手段

(百万ユーロ)	予想ライセンス支払 (ユーロ)		純投資(米ドル) (ユーロ)	
	2024		2023	
名目金額	3,735	0	2,390	0
帳簿価額				
その他の金融資産	12	0	33	0
その他の金融負債	32	0	-20	0
OCIに認識された公正価値の変動	-19	0	19	15
金融収益(純額)に認識された ヘッジの非有効部分		0	0	-106
OCIに認識されたヘッジコスト	3	0	-7	0
OCIのキャッシュ・フロー・ヘッジからその他の営業外収益(純額)に組み替えられた金額	78	0	62	0
OCIのヘッジコストから金融収益(純額)に組み替えられた金額	17	0	-9	0

12月31日現在、当社は外貨の変動に対するエクスポージャーをヘッジするために以下のヘッジ手段を有している。

為替変動ヘッジにかかるヘッジ手段の詳細

	満期		満期	
	2024		2023	
	1～6ヶ月	7～12ヶ月	1～6ヶ月	7～12ヶ月
先物為替予約				
ネット・エクスポージャー(百万ユーロ)	2,078	1,657	1,364	1,025
EUR:GBP平均先物レート	0.83	0.84	0.88	0.88
EUR:JPY平均先物レート	158.63	157.46	148.12	152.10
EUR:CHF平均先物レート	0.92	0.91	0.96	0.94
EUR:AUD平均先物レート	0	0	1.64	1.67

EUR：USD平均先物レート	1.06	1.07	1.10	1.09
----------------	------	------	------	------

為替レートエクスポージャー

リスクに対するエクスポージャーは以下の仮定に基づいている。

- SAP グループ内の各法人は、一般的にそれぞれの機能通貨により業務を行っている。例外的な場合や限られた経済環境下においては、業務上の取引は機能通貨以外の通貨建てで行われ、関連する貨幣性商品の為替変動リスクをもたらす。それらの取引が重要な場合には、為替変動リスクはヘッジされる。したがって、為替レートの変動はヘッジされていない非デリバティブ貨幣性金融商品に係る利益及び関連損益にのみ影響を及ぼす。
- 為替変動リスクをヘッジする目的で指定された単独のデリバティブは、ほぼ完全に、同期間の連結損益計算書上の為替レートの変動によるヘッジ対象の公正価値の変動と均衡している。結果として、ヘッジ対象とヘッジ手段は、為替変動リスクにさらされず、利益に影響を与えない。

結果として、当社は以下に関連した重要な為替レートの変動にのみさらされている。

- その他の包括利益に影響を与える指定されたキャッシュ・フロー・ヘッジ関係にあるデリバティブの直物要素
- その他の営業外費用（純額）に影響を与える外貨組込デリバティブ
- その他の営業外費用（純額）に影響を与えるヘッジされていない外貨建貨幣性資産及び負債

当社の12月31日時点の外貨エクスポージャー（及び平均／最大／最小エクスポージャー）は、以下の通りである。

外貨エクスポージャー

（十億ユーロ）	2024	2023
全ての主要通貨に対する期末時点でのエクスポージャー	5.6	4.2
平均エクスポージャー	4.5	3.3
最大エクスポージャー	5.6	4.2
最小エクスポージャー	3.3	2.5

為替レートの感応度

12月31日において下記のように為替レートが増減した場合、その他の営業外費用（純額）及びその他の包括利益に次のような影響がある。

外貨の感応度

(百万ユーロ)	その他営業外費用(純額)への影響			その他包括利益への影響		
	2024	2023	2022	2024	2023	2022
指定されたキャッシュ・フロー・ヘッジ関係にあるデリバティブ						
ユーロに対する全ての主要通貨の変動-10% (2022: 全ての主要通貨-10%、2021: 全ての主要通貨-10%)				375	238	135
ユーロに対する全ての主要通貨の変動+10% (2022: 全ての主要通貨+10%、2021: 全ての主要通貨+10%)				-375	-238	-135
そのうちユーロに対する米ドル-10% (2022: -10%、2021: -10%)				281	131	29
そのうちユーロに対する米ドル+10% (2022: +10%、2021: +10%)				-281	-131	-29
組込デリバティブ						
それぞれの機能通貨に対する全ての通貨の変動-10%	-56	-63	-38			
それぞれの機能通貨に対する全ての通貨の変動+10%	56	64	31			
そのうちそれぞれの機能通貨に対するユーロ-10% (2022: -10%、2021: -10%)	-45	-48	-20			
そのうちそれぞれの機能通貨に対するユーロ+10% (2022: +10%、2021: +10%)	45	48	20			
ヘッジされていない貨幣性資産及び負債						
それぞれの機能通貨に対する全ての通貨の変動-10%	-101	-112	-63			
それぞれの機能通貨に対する全ての通貨の変動+10%	101	112	63			
そのうちそれぞれの機能通貨に対する米ドル-10% (2022: -10%、2021: -10%)	-39	-46	-44			
そのうちそれぞれの機能通貨に対する米ドル+10% (2022: +10%、2021: +10%)	39	46	44			

金利リスク

金利リスク要因

当社の投資の大部分は変動金利及び/又は短期(2024年: 60%、2023年: 53%)であり、当社の資金調達取引の大部分は固定金利及び長期(2024年: 86%、2023年: 100%)であるため、主にユーロとドルでの投資及び財務活動の結果として、当社は金利リスクにさらされている。

金利リスク管理

当社の金利リスク管理の目的は、バランスのとれた固定及び変動キャッシュ・フロー構成により、損益の変動を軽減させ、金利の効果を最適化することである。そのため、当社は所与の投資及び有利子負債による資金調達のポートフォリオに、金利関連デリバティブ商品を加えることで金利リスクを管理している。当社の負債純額の望ましい固定変動割合は、財務委員会により設定されている。

ヘッジ手段として指定されているデリバティブ（公正価値ヘッジ）

資金調達取引から生じる金利リスクを投資と整合させるため、当社は受取金利スワップを用いて、固定金利の金融負債を変動金利へ変更しており、このようにして、スワップした資金調達取引の公正価値を1:1で固定している。金利スワップを含め、2024年12月31日時点における有利子負債の合計残高の40%（2023年：43%）が、固定金利であった。

ヘッジ対象として指定された項目に関する12月31日現在の金額は、以下の通りである。

金利ヘッジにおける指定されたヘッジ対象

(百万ユーロ)	2024		2023	
	ユーロ建て固定金	米ドル建て固定金	ユーロ建て固定金	米ドル建て固定金
	利借入	利借入	利借入	利借入
想定元本	4,550	0	4,550	90
帳簿価額	4,103	0	3,964	89
その他の金融負債における累積 公正価値調整	423	-3	556	-6
会計期間における非有効部分の 測定に使用された公正価値の変 動	133	-3	226	1
ヘッジ損益について調整されな くなったヘッジ 対象にかかる公正価値ヘッジの 調整累積金額	0	-3	0	-7

ヘッジ手段として指定された2023年12月31日現在の金額は、以下の通りである。

金利ヘッジにおける指定されたヘッジ手段

(百万ユーロ)	2024		2023	
	ユーロ建て借入 に係る 金利スワップ	米ドル建て借入 に係る 金利スワップ	ユーロ建て借入 に係る 金利スワップ	米ドル建て借入 に係る 金利スワップ
想定元本	4,550	0	4,550	90
帳簿価額				
その他の金融資産	0	0	0	0
その他の金融負債	-408	0	-535	-1
会計期間における非有効部分の測 定に使用した公正価値の変動	-127	-1	-214	-2

12月31日現在、当社は金利変動に対するエクスポージャーをヘッジするために、以下のヘッジ手段を有している。

金利ヘッジにおけるヘッジ手段の詳細

(百万ユーロ)	2024				
	満期				
	2027	2028	2029	2030	2031
EUR建金利スワップ					
想定元本	1,000	1,000	800	500	1,250
平均変動金利 ⁽¹⁾	4.535%	3.827%	3.056%	3.746%	3.912%
USD建金利スワップ					
想定元本					
平均変動金利 ⁽¹⁾					

(百万ユーロ)						2023
						満期
	2024	2027	2028	2029	2030	2031
EUR建金利スワップ						
想定元本		1,000	1,000	800	500	1,250
平均変動金利(1)		4.324%	3.679%	2.924%	3.630%	3.817%
USD建金利スワップ						
想定元本	90					
平均変動金利(1)	5.695%					

(1)それぞれの報告期間の12月31日時点の金利曲線に基づいて計算された。前年の金利は調整された。

金利エクスポージャー

当社の12月31日時点での金利エクスポージャー（及び平均／最大／最小エクスポージャー）は、次の通りである。

金利リスク・エクスポージャー

(十億ユーロ)	2024				2023			
	期末	平均	最大	最小	期末	平均	最大	最小
金利の公正価値リスク								
投資 ⁽¹⁾	3.99	3.85	4.29	3.29	2.48	4.12	6.93	2.48
金利のキャッシュ・フロー・リスク								
投資(有利子現金含む) ⁽¹⁾	0.72	0.74	0.78	0.75	0.78	0.58	0.78	0.51
資金調達	1.25	0.42	1.25	0	0	1.10	1.73	0
金利スワップ	4.55	4.63	4.64	4.55	4.64	4.64	4.64	4.64

(1)リスクの性質をより正確に示すために、当年度および前年度の投資関連リスクの分類を改訂した。具体的には、2023年にキャッシュ・フロー金利リスクに含めていた公正価値金利リスクに分離している。

金利の感応度

IFRS第7号に従って、当社の金利リスクに対するエクスポージャーの損益及び資本に対する影響を示すため、以下を考慮して感応度分析を実施している。

- 非デリバティブ固定金利金融商品が公正価値で認識されている場合のみ、金利の変動は非デリバティブ固定金利金融商品の会計処理に影響する。したがって、当社は非デリバティブ金融負債を償却原価で評価していることから、そのような金利の変動は、当社の非デリバティブ固定金利金融負債の帳簿価額を変動させない。純損益を通じて公正価値として分類された固定金利金融資産への投資は、各報告年度末において重要性が無いため、資本関連の感応度分析において固定金利金融商品を考慮していない。
- 変動金利のある非デリバティブ金融商品からの損益は、もしそれらが有効なヘッジ関係によりヘッジされていない場合、金利リスクの影響を受ける。そのため、変動金利による資金調達及び金融市場商品への投資活動に係る金利の変動を収益関連の感応度分析において考慮している。
- 受取金利スワップを公正価値ヘッジとして指定することにより、金利の変動が金融収益（純額）に影響を与える。金利スワップに関連する公正価値の変動は、ヘッジ対象の社債及び私募投信の固定金利の支払と相殺されることから感応度計算に反映されていない。しかし、市場金利の変動は、金利スワップによる金利の支払額に影響を与える。結果として、利息支払いに係る市場金利の影響は、利益に関連した感応度計算に含まれている。

12月31日時点での金利が、上昇又は下降していた場合に金融収益（純額）へ及ぼす影響は、以下の通りである。

外国通貨感応度

(百万ユーロ)	金融収益(純額)に対する影響		
	2024	2023	2022
指定された公正価値ヘッジ関係のあるデリバティブ			
金利 対米ドル+100 bps /対ユーロ圏+100 bps (2023年:対米ドル+100 bps /対ユーロ圏+100 bps、 2022年:対米ドル+75 bps /対ユーロ圏+125 bps)	-46	-46	-58
金利 対米ドル-100 bps /対ユーロ圏-100 bps (2023年:対米ドル-100bps /対ユーロ圏-100 bps、 2022年:対米ドル-25 bps /対ユーロ圏-10 bps)	46	46	5
変動金利による資金調達			
金利 対米ドル+100 bps /対ユーロ圏+100 bps (2023年:対米ドル+100 bps /対ユーロ圏+100 bps、 2022年:対米ドル+75 bps /対ユーロ圏+125 bps)	-4	0	-14
金利 対米ドル-100 bps /対ユーロ圏-100 bps (2023年:対米ドル-100 bps /対ユーロ圏-100 bps、 2022年:対米ドル-25 bps /対ユーロ圏-10 bps)	4	0	1
変動金利による投資			
金利 対米ドル+100 bps /対ユーロ圏+100 bps (2023年:対米ドル+100 bps /対ユーロ圏+100 bps、 2022年:対米ドル+75 bps /対ユーロ圏+125 bps)	47	32	26
金利 対米ドル-100 bps /対ユーロ圏-100 bps (2023年:対米ドル-100 bps /対ユーロ圏-100 bps、 2022年:対米ドル-25 bps /対ユーロ圏-10 bps)	-47	-32	-5

株価リスク

株価リスク要因

当社は、株式証券への投資に関して株価リスクにさらされている。

株価リスク管理

当社の上場株式投資は、世界中の不安定な株式市場の変動により影響を受ける現在の市場価格に基づいてモニタリングされている。非上場株式投資は、被投資会社により提供される詳細な財務情報に基づきモニタリングされている。当社の上場株式投資の公正価値は株価に依存しているが、一方で非上場株式投資の公正価値は様々な観察不能な要素による影響を受ける。

株価エクスポージャー

2024年12月31日時点での株式への投資による当社のエクスポージャーは、6,401百万ユーロ(2023年:4,967百万ユーロ、2022年:5,137百万ユーロ)であった。

株価の感応度

株価の変動に対する当社の感応度は、以下の通りである。

株価感応度

(百万ユーロ)	2024	2023	2022 ⁽¹⁾
株式への投資			
株価の上昇及びそれぞれの観察不能なインプットの 10%(2023年:22%)増加 - 金融収益の増加(純額)	640	1,093	503
株価の下落及びそれぞれの観察不能なインプットの 10%(2023年:22%)減少 - 金融収益の減少(純額)	-640	-1,093	-503

(1)2022年は±10%の増減を想定していた。

当社の保有株式の大部分はベンチャーキャピタル関連の投資活動に属するものである。当社の株価感応度開示の目的で、NASDAQとS&P500の公開市場リターンの過去平均を、ベンチャー・キャピタル・ファンドの平均保有期間と想定される12年間の年間平均リターンにベンチマークした。総合的に分析した結果、2024年の混合リターンの幅は±10%となった(2023年は、±22%)。

信用リスク**信用リスク要因**

投資における信用リスクを軽減するため、当社は投資額の全額のうち特定の投資活動について、取引先の債務不履行の場合にのみ実行することができる担保権を受け取ることとなっている。信用リスクを軽減するためのその他重要な契約をしていない場合においては、上述の契約を除く、現金及び現金同等物、短期投資、貸付金及びその他の金銭債権、売掛金、並びにデリバティブ金融資産として認識される金額の合計が、信用リスクに対する最大のエクスポージャーを表している。

信用リスク管理**預金、定期預金及び負債証券**

当社の投資活動及びデリバティブ金融資産に対する信用リスクを軽減するため、当社は内部財務ガイドラインの要求に基づき、全ての活動は、承認された主要な金融機関及び高い格付けを得ている発行者とのみ行っている。その諸規定のガイドラインでは格付けが最低でも「BBBフラット」である発行者からの資産にのみ投資するよう求めている。より低い格付けの発行体への投資は、例外的な場合のみである。すべての年度においてそのような投資は重要ではなかった。当社の金融資産の加重平均格付けは、Aである。当社は、主に短期投資、標準的な投資商品、並びに様々な取引先と事業を行うことによる幅広いポートフォリオの多様化を特徴とする慎重な投資方針を追求している。

さらに信用リスクを軽減させるために、投資金額全額のうち特定の投資について、投資先が債務不履行となった場合に権利行使できる担保を要求している。そのような担保として、当社は少なくとも投資適格の格付けを有する債券のみを受け入れている。

加えて、取引先が商品、セクターあるいは地域ごとに類似の活動に従事している場合に存在する信用リスクの集中は、取引先の世界的な分散及び各取引先に対する内部与信限度制度の順守によってさらに軽減される。この内部与信限度制度では、個々の取引先との取引量を定義された限度額に制限すると規定しているが、当該限度額は、少なくとも1つの主要な格付機関、各金融機関のTier 1資本、又はドイツ預金者保証基金や同様の保護スキームへ参加により入手可能な公式の長期信用格付けによって決定される。当社はこれら取引先との取引限度額の厳格な遵守を継続してモニタリングしている。クレジット・デフォルト・スワップのプレミアムは、主に市場参加者による債務者の信用力の評価に左右されるため、当社はまた、市場のクレジット・デフォルト・スワップスプレッドの動きを注視して、発生しうるリスクの動きを評価し、これらが顕在化した場合には適宜に対応する。

銀行預金、定期預金及び取得した債券やコマーシャルペーパーなどの債務証券については、一般的な減損アプローチを適用する。信用損失のリスクを最小限に抑えるために、最低でも投資適格の最低格付けの発行体の高品質資産にのみ投資することが当社の方針であるため、当社は低い信用リスクの例外規定を適用する。したがって、これらの資産は常に3段階の信用損失モ

デルの第1段階に割り当てられ、12ヶ月の予想信用損失に等しい金額の損失引当金を計上する。当該損失引当金は各報告書日における当社のエクスポージャー、このエクスポージャーに対する債務不履行によって与えられる損失、及びデフォルト確率の尺度としてのクレジット・デフォルト・スワップ・スプレッドに基づいて算定される。当社の投資が存続期間中、常に投資適格の要件を満たすことを確かめるため、当社は公表されている外部の信用格付けをトラッキングすることにより信用リスクの変化を監視している。取引相手の経済的困難に関する情報がある場合、又は全体的な市場環境がかなり安定しているにもかかわらず、長期間にわたって取引相手のクレジット・デフォルト・スワップ・スプレッドが急激に増加した場合、取引先が債務を全額支払う可能性が低い場合には、銀行預金、定期預金及び債務証券は債務不履行に陥っていると判断する。そのような金融資産は、例えば、金融資産の得意先の破産等の裏づけによって回復可能性が低いと考えられる場合、部分的に又は全額が償却される。

営業債権

営業債権のデフォルトリスクは主に外部の格付けによる顧客の信用力の評価及び関係する顧客との過去の経験に基づいて、別途管理されている。この評価に基づいて、各顧客に個別の与信限度額が設定され、与信限度額からの逸脱は経営管理者によって承認される必要がある。

当社は、すべての営業債権及び契約資産に対して、当初認識時に発生が予想される信用損失を考慮した引当金マトリクスを利用することにより、単純化された減損アプローチを適用する。引当金マトリクスの目的のために、顧客は主にそれぞれのSAP子会社における信用損失の歴史的経験に基づいて、異なるリスククラスに分類される。予想信用損失を反映するために使用される損失率は、様々な滞留の段階を経て進行する債権の回収可能性及び過去数年間にわたる当社の信用損失実績に基づくロールレート法を用いて決定される。これらの損失率は、債権が存在すると予想される期間にわたる変化に係る差異を反映するための将来予測情報によって高められている。将来予測情報は、カントリーリスクの格付けの変化又は当社が事業を行う顧客の国々のクレジット・デフォルト・スワップの変動に基づいている。営業債権及び契約資産が信用減損しているという客観的な根拠があるかどうかを評価するために、当社は未払債権を現地で継続的に観察している。営業債権及び契約資産が信用減損しているという根拠には、滞留債権の中でも、顧客の重大な経済的困難に関する情報、又は支払計画の不履行が含まれる。取引先が債務を全額支払う可能性が低い場合、債権は債務不履行に陥っているとみなすが、通常の業務の中で支払いが遅れる（例えば、90日を超えて延滞する）だけでは、必ずしも顧客の債務不履行を示唆するわけではない。回復の可能性が低いと判断した場合、残高の一部又は全部を償却する。回収可能性が低いことは、例えば、顧客の破産手続きが完了した時や全ての執行手続が完了した時に証明されることがある。

個人顧客からの営業債権に対する債務不履行の影響は、当社の大規模な顧客基盤及び世界中の様々な業界、企業規模、及び国々へ分布していることによって軽減されている。詳細については、注記(A.2)を参照のこと。

信用リスクのエクスポージャー

現金、定期預金及び負債証券

12月31日現在、現金、定期預金及び債務証券による信用リスクに対する当社のエクスポージャーは、以下の通りであった。

現金、定期預金及び負債証券からの信用リスクへのエクスポージャー

(特に記載のない限り)					2024
百万ユーロ)	相当する 外部評価	加重平均 損失率	非信用減損分 の総帳簿価額	信用減損分の 総帳簿価額	予想信用損失 引当金
リスククラス1 - 低リスク	AAAからBBB-	-0.1%	7,004	0	-7
リスククラス2 - 高リスク	BB+からD	0.0%	105	0	0
リスククラス3 - 未評価	NA	-5.5%	55	0	-3
合計		-0.1%	7,164	0	-10

(特に記載のない限り)					2023
百万ユーロ)	相当する 外部評価	加重平均 損失率	非信用減損分 の総帳簿価額	信用減損分の 総帳簿価額	予想信用損失 引当金

リスククラス1 - 低リスク	AAAからBBB-	-0.1%	8,664	0	-7
リスククラス2 - 高リスク	BB+からD	0.0%	66	0	0
リスククラス3 - 未評価	NA	-3.9%	77	0	-3
合計		-0.1%	8,807	0	-10

マスターネットティング及び同様の取り決め

当社は、金融デリバティブ取引に関するドイツ基本契約書（Deutscher Rahmenvertrag für Finanztermingeschäfte）及び同様の協定に基づき、デリバティブ取引を締結している。これらの協定の規制は、特に支払不能の場合に適用され、通常の業務過程では適用されない。

以下の表は、このような取決めの対象となるデリバティブ商品を示している。

マスターネットティング及び同様の取り決め

(百万ユーロ)	2024						2023
	帳簿価額 支払不能の場合の		純額	帳簿価額 支払不能の場合の		純額	
	正味支払可能価額			正味支払可能価額			
金融資産	60	42	18	90	55	35	
金融負債	-525	-42	-483	-623	-55	-568	

営業債権

12月31日現在、営業債権からの信用リスクに対する当社のエクスポージャーは、以下の通りであった。

営業債権からの信用リスクへのエクスポージャー

(特に記載のない限り 百万ユーロ)	2024			
	加重平均損失率	非信用減損分の 総帳簿価額	信用減損分の 総帳簿価額	予想信用損失 引当金
期日前又は期日の営業債権	-0.2%	4,439		-7
期日後1～30日の営業債権	-0.9%	619	64	-6
期日後30～90日の営業債権	-1.4%	603	28	-9
期日後90日以上経過した 営業債権	-29.2%	445	263	-207
合計	-3.5%	6,106	355	-229

(特に記載のない限り 百万ユーロ)	2023			
	加重平均損失率	非信用減損分の 総帳簿価額	信用減損分の 総帳簿価額	予想信用損失 引当金
期日前又は期日の営業債権	-0.3%	4,036	2	-13
期日後1～30日の営業債権	-0.6%	770	51	-5
期日後30～90日の営業債権	-1.5%	564	32	-9
期日後90日以上経過した 営業債権	-27.3%	432	213	-176
合計	-3.3%	5,802	298	-203

営業債権及び契約資産に係る予想信用損失引当金の変動は、以下の通りである。

営業債権及び契約資産に係る予想信用損失引当金の変動

(百万ユーロ)	2024	2023
	予想信用損失引当金	予想信用損失引当金
1月1日時点の残高	-203	-261
認識された信用損失純額	-112	-32
貸倒償却額	86	90
12月31日時点の残高	-229	-203

流動性リスク

流動性リスク要因

当社は、サプライヤー、従業員及び金融機関への負債による流動性リスクに晒されている。

流動性リスク管理

グループの流動性は、主として財務的義務を履行するのに適当な水準を維持するために、グローバル財務部により管理されている。

通常、流動性の主な財源は我々の事業運営から発生する資金である。グローバル財務部は全ての子会社についてその流動性を一元的に管理している。可能である場合には、子会社の余剰資金をプールしており、それを事業運営や、子会社の資金需要、市場投資に一元的に使用することができる。上記の説明の通り、この戦略によって、高い信用力のある相手先あるいは証券発行者にのみ投資し流動性を確保しつつ、利回りの最適化を目指している。これにより高い水準の流動性資産及び市場性のある証券は戦略的な貯えとなり、当社が柔軟性、健全性、及び独立性を保持し続けることに貢献している。

効果的な運転資本及び資金管理に加えて、様々な金融機関との間で必要に応じて引き出し可能である適切な量の信用枠を手配することにより、日常の業務管理や財務責任履行による固有の流動性リスクを軽減している。

高い財務柔軟性を維持するため、当社は2023年に2028年までの当初期間と1年間の延長オプション2回を含む30億ユーロのサステナビリティに連動したリボルビング・クレジット・ファシリティを締結し、従来の2017年からの25億ユーロのシンジケート・クレジット・ファシリティ契約に取って代わった。ファシリティの使用はいかなる財務制限条項からも制約を受けない。当該クレジットファシリティによる借入は、それぞれの通貨に対するEURIBORあるいはベンチマーク金利に、合意されたサステナビリティに関する業績目標の達成状況に応じて調整される可能性のあるマージンが加算された利息が発生する。我々はまた未使用の信用枠について年間7ベース・ポイントのコミットメントフィーを支払うことが求められている。これまでに当該ファシリティは使用していない。

2019年9月、当社はコマーシャルペーパープログラム（コマーシャルペーパー又はCP）を開始した。2024年12月31日現在、コマーシャルペーパーの発行残高は、498百万ユーロ（2023年：0百万ユーロ）で満期は通常6か月未満である。

さらに、2024年及び2023年の12月31日時点で、当社はそれぞれ合計で1,200百万ユーロ及び555百万ユーロの使用可能な借入枠があった。2024年には、10億ユーロがマネーマーケットローンを通じて使用された（詳細については、注記(E.3)を参照）。2023年度において、これら借入枠内での重要な借入はない。

流動性リスク・エクスポージャー

2024年12月31日現在における全ての金融負債及び保証の契約上の満期日までの分析について、以下の表に記載する。契約上の相手方の要求によりいつでも支払いが行われ得る金融負債については、その可能性がある一番早い期間に区分している。変動金利の支払いは、2023年12月31日時点で最新の固定された関連金利を用いて計算している。通常、デリバティブ契約を総額で決済するため、全ての通貨及び金利デリバティブについて、そのデリバティブの公正価値がマイナスかどうかにかかわらず、受取額又は支払額を個別に記載している。通貨デリバティブに関連するキャッシュ・アウト・フローは、対応する直物レートをを用いて換算している。当社は、Qualtrics社が使用する特定のオフィスに対して賃借料保証を継続している。財務保証に表示されている金額は、当社が保証している総額であるが、開示されている保証金額を減額することQualtrics社から補償金を受け取る権利を有している。

非デリバティブ金融負債の契約上の満期

(百万ユーロ)	帳簿価額	契約上のキャッシュ・フロー					
	12/31/2024	2025	2026	2027	2028	2029	2029以降
非デリバティブ金融負債							
営業債務	-1,178	-1,178	0	0	0	0	0
社債	-6,090	-970	-1,161	-1,045	-1,033	-828	-1,775
私募債	-99	-3	-3	-100	0	0	0
借入金	-2,250	-2,300	0	0	0	0	0

コマーシャルペーパー	-498	-500	0	0	0	0	0
リース負債	-1,715	-371	-287	-237	-184	-148	-821
その他の金融負債 ⁽¹⁾	-270	-21	-32	0	0	0	0
非デリバティブ金融負債合計	-12,099	-5,343	-1,483	-1,382	-1,217	-976	-2,596
財務保証	0	-19	-19	-19	-20	-20	-315

(百万ユーロ)	帳簿価額	契約上のキャッシュ・フロー					
	12/31/2023	2024	2025	2026	2027	2028	2028以降
非デリバティブ金融負債							
営業債務	-1,022	-1,022	0	0	0	0	0
社債	6,780	-941	-952	-1,161	-1,045	-1,033	-2,604
私募債	-388	-305	-3	-3	-94	0	0
借入金	0	0	0	0	0	0	0
コマーシャルペーパー	0	0	0	0	0	0	0
リース負債	-1,621	-350	-260	-204	-159	-127	-804
その他の金融負債	-263	-34	-30	0	0	0	0
非デリバティブ金融負債合計	-10,075	-2,652	-1,245	-1,368	-1,298	-1,160	-3,408
財務保証	0	-19	-19	-19	-19	-19	-309

⁽¹⁾その他の金融負債の帳簿価額には、当社の非デリバティブ金融負債及びデリバティブに対する未払利息が含まれるが、これらの未払利息に係るキャッシュ・アウト・フローは満期分析において原債務とともに表示される。

デリバティブ金融負債及び金融資産の契約上の満期

(百万ユーロ)	契約上の			契約上の		
	帳簿価額	キャッシュ・フロー		帳簿価額	キャッシュ・フロー	
	12/31/2024	2025	2025以降	12/31/2023	2024	2024以降
デリバティブ金融負債及び資産						
デリバティブ金融負債						
ヘッジ手段として指定されていない通貨デリバティブ	-85			-66		
キャッシュ・アウト・フロー		-4,003	0		-2,048	0
キャッシュ・イン・フロー		3,942	0		2,017	0
ヘッジ手段として指定されている通貨デリバティブ	-32			-20		
キャッシュ・アウト・フロー		-2,805			-958	
キャッシュ・イン・フロー		2,749			948	
ヘッジ手段として指定されている金利デリバティブ	-408			-537		
キャッシュ・アウト・フロー		-230	-649		-242	848
キャッシュ・イン・フロー		60	241		63	301
デリバティブ金融負債合計	-525	-287	-408	-623	-220	-547
デリバティブ金融資産						
ヘッジ手段として指定されていない通貨デリバティブ	51			52		
キャッシュ・アウト・フロー		-2,921			-2,992	
キャッシュ・イン・フロー		2,977			3,042	
ヘッジ手段として指定されている通貨デリバティブ	12			33		
キャッシュ・アウト・フロー		-948			-1,418	
キャッシュ・イン・フロー		964			1,441	
デリバティブ金融資産合計	63	72	0	85	73	0
デリバティブ金融負債及び資産 合計	-462	-215	-408	-538	-147	-547

(F.2) 金融商品に関する公正価値の開示

② レベル振替

公正価値ヒエラルキーの異なるレベル間での振替については、振替をもたらした事象や状況の変化が発生した期の期首時点に生じたものとみなして認識する。

金融商品の公正価値

当社は、通常の事業運営にあたり様々な金融商品を保有しており、それらは償却原価(AC)、又はその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品(FVOCI)、又は損益を通じて公正価値で測定される金融商品(FVTPL)に分類される。金融商品を公正価値で測定するため、もしくはその公正価値を開示する必要があるため、公正価値を決定する為に用いたインプット及びそれらの評価技法の重要性に基づき、金融商品を3つのレベルの公正価値ヒエラルキーに分類している。

金融商品の公正価値及び公正価値ヒエラルキーの内訳

(百万ユーロ)

(百万ユーロ)	2024年12月31日							
	分類	測定分類						公正価値
		帳簿 価額	償却 原価	公正 価値	レベル 1	レベル 2	レベル 3	合計
資産								
現金及び現金同等物		9,609						
銀行預金 ⁽¹⁾	AC	3,962	3,962					
定期預金 ⁽¹⁾	AC	1,656	1,656					
マネーマーケット及び類似のファンド	FVTPL	3,991		3,991	3,991			3,991
営業債権及びその他債権		6,983						
営業債権 ⁽¹⁾	AC	6,231	6,231					
その他債権 ⁽²⁾	-	752						
その他金融資産		8,770						
債務証券	AC	53	53		53			53
債務証券	FOCI	74		74	74			74
株式	FVTPL	6,401		6,401	135		6,266	6,401
関係会社への投資 ⁽²⁾	-	144						
定期預金	AC	1,418	1,418					
退職給付制度に関する金融商品 ⁽²⁾	-	287						
貸付金及びその他金融債権	AC	329	329			329		329
デリバティブ資産								
ヘッジ手段として指定								
FX先物契約	-	12		12		12		12
ヘッジ手段として指定なし								
FX先物契約	FVTPL	51		51		51		51
負債								
営業債務及びその他債務		-2,000						
営業債務 ⁽¹⁾	AC	-1,178	-1,178					
その他債務 ⁽²⁾	-	-823						
金融負債		-11,446						
非デリバティブ金融負債								
借入金	AC	-2,250	-2,250					
社債	AC	-6,090	-6,090		-6,286			-6,286
私募債	AC	-99	-99			-94		-94
リース負債 ⁽³⁾		-1,715	-1,715					
コマーシャルペーパー	AC	-498	-498			-498		-498
その他非デリバティブ金融負債	AC	-270	-270			-270		-270
デリバティブ								
ヘッジ手段として指定								
FX先物契約	-	-32		-32		-32		-32
金利スワップ	-	-408		-408		-408		-408
ヘッジ手段として指定なし								
FX先物契約	FVTPL	-85		-85		-85		-85
金融商品合計 純額		11,916	1,550	10,004	-2,032	-995	6,266	3,238

金融商品の公正価値及び公正価値ヒエラルキーの内訳

(百万ユーロ)		2023年12月31日							
		分類	帳簿価額	測定分類					公正価値
				償却 原価	公正 価値	レベル 1	レベル 2	レベル 3	合計
資産									
現金及び現金同等物		8,124							
銀行預金 ⁽¹⁾	AC	3,369	3,369						
定期預金 ⁽¹⁾	AC	2,277	2,277						
マネーマーケット及び類似のファンド	FVTPL	2,478		2,478	2,478			2,478	
営業債権及びその他債権		6,525							
営業債権 ⁽¹⁾	AC	5,775	5,775						
営業債権 ⁽¹⁾	FVOCI	122		122		122			
その他債権 ⁽²⁾	-	628							
その他金融資産		8,887							
債務証券	AC	129	129		129			129	
株式	FVTPL	4,967		4,967	156	0	4,811	4,967	
関係会社への投資 ⁽²⁾	-	135							
定期預金	AC	3,021	3,021			3,021		3,021	
退職給付制度に関する金融商品 ⁽²⁾	-	244							
貸付金及びその他金融債権	AC	300	300			300		300	
デリバティブ資産									
ヘッジ手段として指定									
FX先物契約	-	33		33		33		33	
金利スワップ	-	0		0		0		0	
ヘッジ手段として指定なし									
FX先物契約	FVTPL	52		52		52		52	
株式報酬費用コールオプション	FVTPL	0		0		0		0	
株式コールオプション	FVTPL	5		5			5	5	
負債									
営業債務及びその他債務		-1,822							
営業債務 ⁽¹⁾	AC	-1,022	-1,022						
その他債務 ⁽²⁾	-	-800							
金融負債		-9,676							
非デリバティブ金融負債									
借入金	AC		-						
社債	AC	-6,780	-6,780		-7,005	0		-7,005	
私募債	AC	-388	-388			-374		-374	
リース負債 ⁽³⁾	-	-1,621	-1,621						
その他非デリバティブ金融負債 ⁽³⁾	AC	-263	-263			-263		-263	
デリバティブ									
ヘッジ手段として指定									
FX先物契約	-	-20		-20		-20		-20	
金利スワップ	-	-537		-537		-537		-537	
ヘッジ手段として指定なし									
FX先物契約	FVTPL	-66		-66		-66		-66	
金融商品合計 純額		12,038	4,798	7,034	-4,242	2,268	4,816	2,720	

(1) 現金及び現金同等物、営業債権、営業債務の帳簿価額は、公正価値に近似しているため公正価値の開示は行わない。

(2) 営業債権、営業債務、その他金融資産は、金融及び非金融資産（負債）（例えば、その他税金、あるいは前払費用）を含んでいるため、表示されている非金融資産あるいは負債の帳簿価額は、連結財政状態計算書の調整を可能にするために示されている。

(3) リース負債については、公正価値の個別の開示は要求されていない。

商品分類による金融商品の公正価値

(百万ユーロ)	2024年12月31日			
	分類	帳簿価格	償却原価	公正価値
金融資産				
損益を通じた公正価値	FVTPL	10,443		10,443
その他の包括利益を通じた公正価値	FVOCI	74		74
償却原価	AC	13,649	13,649	
金融負債				
損益を通じた公正価値	FVTPL	-85		-85
償却原価	AC	-10,385	-10,385	

商品分類による金融商品の公正価値

(百万ユーロ)	2023年12月31日			
	分類	帳簿価格	償却原価	公正価値
金融資産				
損益を通じた公正価値	FVTPL	7,502		7,502
その他の包括利益を通じた公正価値	FVOCI	122		122
償却原価	AC	14,873	14,873	
金融負債				
損益を通じた公正価値	FVTPL	-66		-66
償却原価	AC	-8,454	-8,454	

公正価値の決定

公正価値測定に用いられた評価技法及びインプットに関しては、以下の通りである。

継続的に公正価値で測定された金融資産

種類	公正価値 ヒエラルキー	公正価値の決定・評価技法	重要な観察不能なインプット	重要な観察不能なインプットと公正価値測定の相互関係
その他の金融資産				
マネーマーケット及び類似ファンド	レベル1	活発な市場における市場価格	該当なし	該当なし
債務証券への投資	レベル1	活発な市場における市場価格	該当なし	該当なし
上場株式投資	レベル1	活発な市場における市場価格	該当なし	該当なし
非上場株式投資	レベル3	<p>マーケットアプローチ。投資先会社と比較可能な会社の収益乗数を用いた類似会社比較法。</p> <p>マーケットアプローチ。予実分析結果、現金持高、直近若しくは予定している取引及び市場の比較可能企業など様々な質的、量的要素を評価するベンチャーキャピタルメソッド。</p>	<p>-同等の企業（収益乗数は1.5-24.0）</p> <p>-投資先の収益</p> <p>-販売可能性の不足による割引額（5%-39%）</p> <p>-資金調達ラウンドの性質と選択</p> <p>-資金調達ラウンドの重み付け</p> <p>-市場性の欠如に対する考慮</p> <p>-オプション価格決定モデルや普通株等価物モデル等の株式配分方法の重み付け</p> <p>-ボラティリティの仮定</p> <p>-終了までの推定時間</p> <p>-差し迫った出口価格</p>	<p>以下の場合、見積公正価値は、増加（減少）する。</p> <p>-収益の乗数がより大きい（小さい）</p> <p>-投資先の収益がより高い（低い）</p> <p>-流動性がより低い（高い）</p> <p>以下の場合、見積公正価値は増加（減少）する。</p> <p>-様々な資金調達ラウンドが選択される</p> <p>-資金調達ラウンドの重み付けの変更</p> <p>-適用される株式配分方法の重み付けの変更</p> <p>-ボラティリティの仮定が高い（低い）</p> <p>-終了までの推定時間の増加（減少）</p> <p>-差し迫った出口価格の増加（減少）</p>

公正価値で測定されない金融資産

種類	公正価値 ヒエラルキー	公正価値の決定・評価技法	重要な観察不能な インプット	重要な観察不能な インプットと公正 価値測定の 相互関係
その他の金融資産（続き）				
非上場株式投資	レベル3	最終の資金調達ラウンド評価	最終の資金調達 ラウンドの性質と 価格設定	以下の場合、見積公 正価値は増加（減 少）する。 -最終の資金調達 ラウンドの価格が 上昇（下降） -全体の企業価値が 高い（低い） -分析された個々の 種類株式が、権利と 優先権により、当該 変更の影響を受ける
		個々のファンドから報告 された純資産価値と 公正市場価格	個々のファンドの 純資産価格の算定	以下の場合、見積公 正価値は増加（減 少）する。 -個々のファンドか ら報告された純資産 価値が高い（低い）
株式コール オプション	レベル3	マーケットアプローチ。予実 分析結果、現金持高、直近若 しくは予定している取引及び 市場の比較可能企業 など様々な質的、量的要素を 評価するベンチャーキャピタ ルメソッド。	該当なし	該当なし
その他の金融資産/金融負債				
先物為替予約	レベル2	額面法を用いた割引キャッ シュ・フロー。先物為替レ ートによる将来キャッシュ・フ ローの見積額をそれぞれの契 約上の残存期間に渡り、それ ぞれの預金金利及びスポット レートにより割り引いてい る。	該当なし	該当なし
金利スワップ	レベル2	割引キャッシュ・フロー。見 積将来キャッシュ・フロー は、観察可能なイールドカー ブと約定金利による先物金利 を用いて見積り、これに取引 先の信用リスクを反映した割 引率により、現在価値に割引 いている。	該当なし	該当なし

公正価値で測定されない金融資産

種類	公正価値ヒエラルキー	公正価値・評価技法の決定
金融負債		
固定金利債 (金融負債)	レベル1	活発な市場における最終取引価格
固定金利私募債・借入 (金融負債)	レベル2	割引キャッシュ・フロー。 固定金利及び元本の将来キャッシュ・アウト・フローは、契約毎の期間に渡り、報告書日時点の市場金利を用いて割り引いている。

その他の非デリバティブ金融資産（負債）及び変動金利金融負債については、帳簿価額が公正価値と概ね近似すると考えられる。

レベル1とレベル2の振替

処分の制限が解除され、当該制限による割引が必要なくなったことによる株式投資のレベル2からレベル1への振替は、2024年及び2023年には発生しなかった（2022年：93百万ユーロ）。同様に、レベル1からレベル2への振替も発生しなかった。

レベル3の公正価値の開示

以下の表は、期首から期末における、非上場株式投資及びレベル3に分類される株式に対するコールオプション、並びに純投資ヘッジのディール・コンティンジェント・フォワードの公正価値の調整を示す。

レベル3の公正価値の調整

(百万ユーロ)	2024		2023
	非上場株式	非上場株式投資及び株式に対するコールオプション	ディール・コンティンジェント・フォワード
1月1日	4,817	4,883	0
振替			
レベル3への振替	7	9	
レベル3からの振替	-2	-8	
取得	773	417	
売却	-132	-101	
清算			91
損益			
金融収益（純額）に含まれる	481	-219	-106
その他包括利益の為替換算調整勘定に含まれる	325	-164	15
12月31日	6,269	4,817	0
報告期間末に所有している株式投資の未実現損益に関する純損益の変動	674	532	0

レベル3からの振替は、投資先の株式公開又は上場被投資会社の現物配当によるものである。合理的に可能な代替的仮定を反映する観察不能なインプットの変更は、報告日時点でFVTPLとして保有される非上場株式の公正価値へ重要な影響を及ぼさない。

[次へ](#)

セクションG - その他の開示項目

このセクションでは、取締役会、監査役会、関連当事者取引及びその他コーポレートガバナンスに関する事項を含む追加開示事項及びその他の関連情報を記載している。

(G.1) 前払費用及びその他税金資産

(百万ユーロ)	2024			2023		
	流動	非流動	合計	流動	非流動	合計
前払費用	988	430	1,418	844	386	1,230
その他税金資産	256	67	323	241	33	274
合計	1,244	497	1,741	1,085	419	1,504
⌘ その他の非金融資産	2,682	3,990	6,672	2,374	3,573	5,947
前払費用及びその他税金資 産が⌘ その他の非金融資産 に占める割合(%)	46	12	26	46	12	25

前払費用は主に、ハイパースケーラー、サポートサービス、及びソフトウェアのロイヤリティにかかる前払で構成されている。その他の税金資産は主に、付加価値税（VAT）で構成されている。

(G.2) 税金に関連する利息及び罰金に対する引当金及びその他の税金負債

税金に関連する利息及び罰金に対する引当金

(百万ユーロ)	2024		
	流動	非流動	合計
2024年1月1日	11	142	153
繰入	30	84	114
取崩	0	-71	-71
戻入	0	-16	-16
移転	9	-9	0
為替による影響	2	4	6
2024年12月31日	52	134	186
引当金合計	716	494	1,210
税金に関連する利息及び罰金に対する引当金 が⌘ 引当金全体に対して占める割合(%)	7	27	15

これらの引当金は、主に法人税に関連する利息によって構成されている。

その他の税金負債

(百万ユーロ)	2024			2023		
	流動	非流動	合計	流動	非流動	合計
その他の税金負債	1,009	0	1,009	870	0	870
その他の非金融負債	5,533	749	6,282	5,647	698	6,345
その他の税金負債が						
その他の非金融負債に	18	0	16	15	0	14
占める割合(%)						

その他の税金負債は、主に付加価値税、給与税及び源泉徴収税で構成されている。

(G.3) 訴訟、損害賠償請求並びに法的偶発事象

この注記は、知的財産に関連する訴訟及び損害賠償請求、所得税に関する訴訟（注記（C.5）参照）を除く非課税取引に関連する訴訟及び贈収贈禁禁止法に関する事項の開示をしている。

法的事由に起因する不確実性

注記(A.4)に示されている訴訟、損害賠償請求を含む顧客に関連する引当金に係る会計方針は、同注記で開示されているその他の訴訟、損害賠償請求及び法的偶発事象についても同様に適用される。

訴訟及び損害賠償請求の結果は、元来、重要な不確実性にさらされている。経営者による訴訟に対する考え方も将来変わる可能性がある。実際の訴訟及び損害賠償請求の結果は、過年度の経営陣による評価と異なる可能性もあり、事業活動や財政状態、利益、キャッシュ・フロー又は当社の評判へ重要な影響を与える結果となり得る。ほとんどの訴訟及び損害賠償請求には個々の性質があり、損害賠償請求は、原告により定量化されていないか、定量化された請求額が、過去の経験から、その訴訟を解決するために必要な支出として妥当でない場合のどちらかである。ほとんどの損害賠償請求が帰属している管轄区分の特性が、裁判の結果を予測することをより困難にしており、それゆえに、当社が費用を計上するとした場合においても、これらの訴訟や損害賠償請求が引き起こす財務的影響額について信頼性を持って見積もることは現実的ではない。

加えて、これらの訴訟や損害賠償請求から生じる経済的便益の流出について、通常、予測される時期は不確実であり見積もることが出来ない。なぜなら、それらは通常、法的手続き及びそれらを解決するために要求される交渉の期間に依存するためである。

当社は、買収した会社に関する訴訟手続及び損害賠償請求を含む、通常の業務の過程からその時々が生じる様々な訴訟及び損害賠償請求にさらされている。当社に対する損害賠償請求及び訴訟に対して、当社は積極的に正当性を主張するつもりである。損害賠償請求及び訴訟について、2024年12月31日現在計上されている引当金は、個別に又は集計しても当社に重要な影響を与えるものではない。

この注記において開示されている損害賠償請求及び訴訟は、以下の通りである。

知的財産に関する訴訟及び損害賠償請求

知的財産に関連する訴訟及び損害賠償請求には、第三者が保有する単一の又は複数の知的財産権をSAPが侵害したとして、第三者から訴訟の通告又は提起がされる場合がある。ここでいう知的財産権とは、特許権、著作権及びその他の類似する権利を含む。

引当金を認識していない知的財産に関連する訴訟及び損害賠償請求に対して偶発債務が存在するが、通常、訴訟や損害賠償請求は不確実性を有するため、関連する偶発債務の財務的影響額を見積もることは現実的ではない。当社の過去の経験では、ほとんどの知的財産に関連する訴訟及び損害賠償請求は法廷で却下されるか、当初の賠償請求額よりも著しく低い金額により

法廷外で和解する傾向がある。2024年12月31日現在、係争中の知的財産関連の請求及び訴訟の解決は、個別にも全体としても当社の事業活動、財政状態、利益又はキャッシュ・フローに重大な弊害を及ぼすものではないと考えている。

個別の知的財産に関連する訴訟及び損害賠償請求は、以下の通りである。

2018年6月、Teradata Corporation、Teradata US, Inc及びTeradata Operations, Inc（総称して、「Teradata」と呼ぶ）は、SAP SE、SAP America, Inc及びSAP Labs, LLCに対する民事訴訟をカリフォルニア州の連邦裁判所へ申し立てた。Teradataの主張によると、SAPはTeradataの企業秘密を不正流用し、著作権を侵害し（この申し立てはTeradataによって、その後、取り下げられた）、米国の独占禁止法に違反していたとしていた。Teradataは明示していない損害賠償請求及び差し止めによる救済を要求していた。2019年に、SAPはTeradataに対して特許権侵害に係る反訴を行い、損害賠償請求及び差し止めによる救済を求めた。2020年には、TeradataはSAPに対し2回目の民事訴訟を開始し、特許権侵害を主張して、損害賠償請求及び差し止めによる救済を求めた。2021年2月に、当社は2回目の米国訴訟により、Teradataに対して特許権侵害の異議申し立てを行い、ドイツにおいてもTeradataに対する民事訴訟により損害賠償請求及び差し止めによる救済を要求した。2021年11月、Teradataの反トラスト法および企業秘密に関する当社の主張を支持する略式判決を地方裁判所が下したことを受けて、両当事者間のすべての主張は却下された。Teradataは地裁の略式判決を不服として控訴した。その後2024年12月、米国控訴裁判所はTeradataの控訴を認め、この訴訟を地方裁判所に差し戻し、Teradataの反トラスト法および企業秘密に関する訴訟についてさらに審理を進めるよう命じた。

非課税取引に関連する訴訟

当社は、引き続き国内及び海外の税務当局による調査を受けている。当社は関係会社とのロイヤリティの支払いやサービス取引を非課税とすることについての評価や訴訟に関して、海外の税務当局との間で様々な訴訟手続に關与している。全ての対象年度において、これらの問題に関連して発生する可能性のある合計金額は、約274百万ユーロ(2023年度：416百万ユーロ)である。当社は、これらの事柄について勝訴すると考えているため、関連する引当金を計上していない。

法人所得税関連の訴訟については、注記(C.5)を参照のこと。

贈賄防止法に関する事項

2024年1月、当社は、包括的かつ徹底的な調査、対話及び対応する是正活動の後に、当社に対する刑事及び民事上の請求を完全かつ最終的に解決するために、米国証券取引委員会及び米国司法省、並びに南アフリカの地方自治体及び関係者と最終的な和解契約を締結した。この契約に基づき、当社は207百万ユーロの支払いを求められており、また、関連する内部統制やポリシー、業務フローを含むコンプライアンス研修を引き続き拡充するとともに、関連する規制当局との協力及び報告を継続して行う方針である。結果として、2023年12月31日時点で、連結財務諸表において、総額155百万ユーロの2023年度において認識された規制遵守事項にかかる引当金及び、顧客との契約から認識された収益が取り消された際の顧客への返済が認識された。この顧客に対する返済の多くの部分は、コンプライアンス遵守事項に係る罰金から控除される。当該示談金の支払いは2024年に行われ、完了した。

(G.4) 役員会

取締役会

2024年12月31日時点でのSAPの子会社を除く、
 監査役会とその他の企業の運営組織に相当する
 メンバー

Christian Klein (クリスチャン・クライン)

最高経営責任者 (CEO)
 戦略・運用、企業開発、サステナビリティ、
 ビジネスAI、コンプライアンス、
 コーポレートコミュニケーション、カスタマーサク
 セス及び技術革新

adidas AG, Herzogenaurach、ドイツ、
 監査役会メンバー

Muhammad Alam (ムハンマド・アラム) (2024年4月1日就任)

SAPプロダクトエンジニア
 製品戦略、製品マネジメント、デザイン及び開発を
 含む全てのSAPビジネス・ソフトウェア・アプリケー
 ションのグローバル責任者

Dominik Asam (ドミニク・エイサム)

最高財務責任者(CFO)
 法務を含むグローバル財務
 管理、IR、内部監査、データ保護及び情報対策、
 輸出規制、政府担当

Bertelsmann Management SE 、 Bertelsmann SE & Co.
 KGaA, Guetersloh、ドイツ、
 監査役会メンバー

Thomas Saueressig (トーマス・サウエレッシグ)

カスタマー・サービス及びデリバリー
 カスタマー・サービスや優良顧客、顧客サポート、
 公共クラウド、クラウド操作、クラウド寿命管理、
 プライベートクラウドの管理を含む長期的な顧客価
 値に関するグローバル責任者

Nokia Corporation, Espoo、フィンランド、
 取締役会メンバー

Gina Vargiu-Breuer (ジーナ・ヴァルジュ=ブロイアー) (2024年2月1日就任)

最高人事責任者 (CPO)、労働監督者
 人と文化

2024年度に退任した取締役会メンバー

Scott Russell (スコット・ラッセル) (2024年8月31日退任)
 Julia White (ジュリア・ホワイト) (2024年8月31日退任)
 Juergen Mueller (ユルゲン・ミュラー) (2024年9月30日退任)

監査役会

2024年12月31日時点でのSAPの子会社を除く、
 監査役会とその他の企業の運営組織に相当する
 メンバー

Prof. Dr. h.c. mult. Pekka Ala-Pietilä (ペッカ・アラ・ピエティラ博士、議長) (2024年5月15日就任) (2),(6),(7)

監査役会議長

Sanoma Corporation, Helsinki、フィンランド
 取締役会議長

Lars Lamadé (ラース・ラマデ) (1),(2),(7)

副議長

SAP SE, Walldorf、ドイツ
 グローバルスポンサーシップの責任者

Jakub erný (ジェイコブ・セーヌ) (2024年5月15日就任) (1),(4),(5)

需要管理者
 SAP R, プラハ、チェコ共和国

Pascal Demat (パスカール・デマト) (2024年5月15日就任) (1),(5),(7)

ソリューションアドバイザー HCM SAP SE 労働組合 (ヨーロッパ), Walldorf, ドイツ
SAP Belgium, Brussels, Belgium

Aicha Evans (アイシャ・エバンス) (2),(4),(6),(7)

Zoox, Inc. (フォスター・シティー、カリフォルニア、米国) Joby Aviation LLC (サンタクルーズ、カリフォルニア、米国)
最高経営責任者及び取締役会メンバー

Andreas Hahn (アンドレス・ハーン) (2024年5月15日就任) (1),(2),(4)

製品エキスパート Digital Supply Chain Standards SAP SE, Walldorf, ドイツ
SAP SE労働組合 (ヨーロッパ) 議長, Walldorf, ドイツ
SAP SE労働組合議員, Walldorf, ドイツ

Prof. Dr. Ralf Herbrich (ラルフ・ヘルブリッヒ教授) (2024年5月15日就任) (4),(5)

マネジメントディレクター AI及びサステナビリティの教授
Hasso Plattner Institute for Digital Engineering
gGmbH, Potsdam, ドイツ

Margret Klein-Magar (マルグレート・クライン・メイガー) (1),(2),(3)

SAP OB・OG関係担当責任者, SAP SE, Walldorf, ドイツ
SAP SEシニアマネージャー代表者委員会会長

Jennifer Xin-Zhe Li (ジェニファー・シンジェ・リー) (3),(5)

Changcheng Investment Partners (北京、中国) ABB Ltd. (チューリッヒ、スイス)、取締役
ゼネラルパートナー Full Truck Alliance Co. Ltd. (南京、江蘇、中国)
(ケイマン諸島)、取締役

Dr. Qi Lu (チー・ルー博士) (4)

CEO, MiraclePlus Ltd. (北京、中国) Pinduoduo Inc. (上海、中国)、取締役
Pine Field Holding Limited (ケイマン諸島)、
取締役会議長
Pine Field Holding Limited (香港、中国)、
取締役会議長
Pine Field Ltd. (北京、中国)、取締役会議長

César Martin (チェイサー・マーティン) (2024年5月15日就任) (1),(3),(4)

SAP EMEA エンタープライズアーキテクト、SAP
Spain, Madrid, スペイン
SAP スペイン労働評議会議長, Madrid, スペイン
SAP SE 労働評議会議員 (ヨーロッパ), Walldorf,
ドイツ

Gerhard Oswald (ゲルハルト・オズワルド) (3),(4),(7)

Oswald Consulting GmbH (ヴァルドルフ、ドイツ)、 TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH
マネージングディレクター (ジンスハイム、ドイツ)、諮問委員会
appliedAI Initiative GmbH (ミュンヘン、ドイツ)、
諮問委員会

Dr. Friederike Rotsch (フリーデリーケ・ローチュ博士) (2),(3),(6),(7)

ドイツ銀行、法務部長
(フランクフルト・アム・マイン、ドイツ)

Nicolas Sabatier (ニコラス・サバティエ) (2024年5月15日就任) (1),(2),(4)

最高製品エキスパート、サステナビリティイノベ
ション、SAP France SA, Paris, フランス
SAP SE 労働評議会議員(ヨーロッパ), Walldorf, ド
イツ
SAP フランス労働評議会書記, Paris, France

Dr. Eberhard Schick (エバーハルト・シック博士) (2024年5月15日就任) (1),(3),(5)

SAP SE 労働評議会議長, Walldorf, ドイツ

Nina Straßner (ニーナ・ストレーナー) (2024年5月15日就任) (1),(3),(5),(7)

HRBPシニアマネージャー、グローバル人事主導責任
者、SAP SE, Walldorf, ドイツ

Dr. Rouven Westphal (ルーベン・ウェストファール博士) (2),(5),(6)

Hasso Plattner Foundation (ポツダム、ドイツ)、Sharks Sports & Entertainment LLC (サンノゼ、カ
取締役会メンバー リフォルニア、米国)、諮問委員会
HPC Germany GmbH & Co. KG (ポツダム、ドイツ)、マ
ネジメントダイレクター

Dr. Gunnar Wiedenfels (グンナー・ヴィーデンフェルス博士) (3),(5),(6)

Warner Bros. Discovery, Inc. (ニューヨーク、OWN LLC (ウェスト・ハリウッド、カリフォルニ
ア、米国) 最高財務責任者
Speechagain, Inc. (ニューヨーク、ニューヨーク、
米国)、取締役

2024年度に監査役会を退任したメンバー

Prof. Dr. h. c. Hasso Plattner (ハッソ・プラットナー博士、議長) (2024年5月15日退任)

Manuela Asche-Holstein (マヌエラ・アッシュ・ホルスタイン) (2024年5月15日退任)

Monika Kovachka-Dimitrova (モニカ・コヴァチカ・ディミトロワ) (2024年5月15日退任)

Peter Lengler (ピーター・レングラー) (2024年5月15日退任)

Christine Regitz (クリスティーネ・レギッツ) (2024年5月15日退任)

Dr. h. c. Punit Renjen (プニット・レンジェン博士) (2024年5月15日退任)

Heike Steck (ハイケ・ステック) (2024年5月15日退任)

Helmut Stengele (ヘルムート・ステンゲレ) (2024年5月15日退任)

James Wright (ジェームズ・ライト) (2024年5月15日退任)

(1)SAP SE労使組合協議会(ヨーロッパ)により選出された。

(2)人事及びガバナンス委員会の委員

(3)監査及びコンプライアンス委員会の委員

(4)製品戦略委員会の委員

(5)金融投資委員会の委員

(6)指名委員会の委員

(7)政府セキュリティ委員会の委員

(8)Go-To-Market and Operations委員会の委員

(G.5) 取締役会及び監査役会報酬**② 会計方針**

以下の取締役会報酬の表にて示されている短期従業員給付には、短期的な1年の業績連動報酬（短期インセンティブ、“STI”）も含まれている。STIは、取締役の本国通貨にて1年分がまとめて支払われる。STIの支払金額の一部については、1年あるいは2年間支払を延期され、その期間の当社の株価変動に連動して1年あるいは2年後に支払われる（「繰延STI」）。短期従業員給付には、付与された金額と、繰り延べられた金額の両方が含まれる。

以下の「取締役会報酬」の表に記載されている株式報酬の金額は、各年度のシェア・ユニットの付与日の公正価値に基づいている。2024年にはLTI2024のもとで、取締役会メンバーにシェア・ユニットが発行された。2022年と2023年にはLTI2020のもとで、取締役会メンバーにシェア・ユニットが発行された。本制度の条件及び詳細については、注記（B.3）を参照のこと。

「取締役会メンバーに対する株式報酬」の表において、株式報酬費用は、それぞれの会計期間においてIFRS第2号（株式報酬）に基づき、利益又は損失に計上されている。

2024年、2023年及び2022年における取締役会メンバーの報酬総額は、以下の通りである。

取締役会報酬

(千ユーロ)	2024	2023	2022
短期従業員給付	21,116	19,632	12,556
株式報酬	22,279	24,469	20,726
小計	43,395	44,101	33,282
退職後給付	-269	1,033	-1,429
内、確定給付	-711	673	-1,433
内、確定拠出	441	360	4
解雇手当	21,615	NA	9,600
合計	64,741	45,134	41,453

取締役会メンバーに対する株式報酬

	2024	2023	2022
付与されたシェア・ユニット数	126,244	214,530	205,965
費用総額（千ユーロ）	52,062	36,127	9,986

取締役会メンバーの退職年金に係る確定給付債務（DB0）と、業績連動型と給与連動型による権利付与により、取締役会メンバーが62歳になった際に受け取ることのできる年間退職年金受給額は、以下の通りである。

取締役会メンバーに対する退職年金制度

(千ユーロ)	2024	2023	2022
DB0（12月31日時点）	1,187	2,192	1,462
年間退職年金受給額	88	137	114

監査役会メンバーへの年間の報酬総額は、以下の通りである。

監査役会報酬

(千ユーロ)	2024	2023	2022
報酬総額	5,579	5,427	5,206
内、固定報酬	3,507	3,185	3,149
内、委員会報酬	2,071	2,242	2,058

監査役会の報酬は短期給付である。監査役会メンバーは、自身の業務に対していかなる株式報酬を受け取っていない。監査役会の従業員代表であるメンバーは、株式報酬を受け取っているが、それらの株式報酬は従業員としての勤務に対するもののみであり、且つ、監査役会におけるメンバーとしての地位とは無関係である。

元取締役会メンバーへの報酬額/DB0額

(千ユーロ)	2024	2023	2022
報酬額	2,444	2,329	2,217
DB0 (12月31日時点)	32,213	33,251	31,217

2023年、当社はのちに2024年に監査役会に従業員代表として加わった従業員に対し、SAP Flexローンプログラムに則り、5,000ユーロの融資を行った。

当該ローンに加え、当社は、2024年、2023年又は2022年の会計年度において、取締役会及び監査役会のメンバーに対して、いかなる報酬の事前提供又は信用供与、便益に対するコミットメントも行っていない。

(G.6) 役員報酬以外の関連当事者取引

SAP SEの特定の監査役会のメンバーは、他の企業に対して重要な責任を負う地位にあるか、もしくは昨年度中にその地位にあった。当社はこれらの企業のうち何社かと通常の取引条件にて事業をおこなっており、独立第三者間取引にて合理的と考えられる条件で製品、資産並びにサービスを売買している。

SAP SEの監査役会長であり、SAPのチーフソフトウェア・アドバイザーであるハッソ・プラットナーにより支配されている会社は、SAPへのコンサルティングサービスの提供、SAPからのスポーツスポンサー料の受取、SAPの製品とサービスの購入を行っている。

SAP SEの取締役会のメンバーは、SAPからサービス提供を受けた際に、独立第三者間取引にて合理的と考えられる金額でその対価を支払うことがある。

開示されている全ての期間において、上記取引に関連するすべての金額はSAPにとって金額的に重要ではない。

2024年5月15日の定時株主総会にて、同日に任期満了を迎えるHasso Plattner氏の後任となる監査役会議長として、Pekka Ala Pietilä氏が選出された。その結果、2024年5月15日付で、Pekka Ala Pietilä氏が関連当事者となった。またそれに伴い、Hasso Plattner氏との関係によって当社の関連当事者として扱われてきたすべての当事者は、2024年5月15日以降、関連当事者とはみなされない。これには、その日以降の取引、残高および取引約定が含まれる。

当社は、通常の事業の過程において、ジョイントベンチャーや関連会社との関係を有しており、様々な製品やサービスを、独立第三者間取引にて合理的と考えられる条件で売買している。

関連当事者取引

	取締役会メンバー		監査役会メンバー		監査役会メンバー 支配会社		関連会社	
(百万ユーロ)	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
提供された製品及びサービス	NA	NA	NA	0	0	0	55	13
受領した製品及びサービス	NA	NA	2(1)	2(1)	1	3	90	110
提供された支援及びその他の財務支援	NA	NA	NA	NA	5	7	NA	NA
期末残高（ベンダー）	NA	NA	NA	0	NA	0	2	6
期末残高（顧客）	NA	NA	0	0	NA	0	20	0
コミットメント期末残高	NA	NA	NA	0	NA	42(2)	NA	NA

(1)SAPの従業員として、監査役会における従業員代表としてのサービスを含む。

これら全ての残高は、無担保、無利息かつ現金での精算が想定されている。

当社の取締役会及び監査役会のメンバーに対する報酬の情報は、注記(6.5)を参照のこと。

(G.7) 主要な会計監査人に対する報酬

2024年5月15日に開催された年次株主総会において、当社の株主は2024年の当社の独立監査人に、BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (BDO)を指名した。BDOは、2023年度より主要な監査人である。Jens Freiberg博士が2023年以降のSAP SEの財務報告及びグループ財務報告に係る監査に責任を負う監査人として契約書に署名した。

2002年度から2022年度までの当社の主要な監査人はKPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaftであり、Bodo Rackwitz氏が2018年から2022年までのSAP SEの財務報告及びグループ財務報告に係る監査に責任を負う監査人として契約書に署名していた。

BDO及びBDOグローバルネットワークに属するその他の法人に対する、2024年度及び2023年度の監査及びその他専門家サービスについての報酬の状況は、以下のとおりである（2022年度以前の報酬はKPMGに対するものである）。

(百万ユーロ)	2024			2023			2022		
	BDO AG (ドイツ)	海外のBDO	合計	BDO AG (ドイツ)	海外のBDO	合計	KPMG AG (ドイツ)	海外のKPMG	合計
監査報酬	8	6	14	8	5	13	4	10	14
監査関連報酬	1	6	7	0	1	1	3	7	10
税務報酬	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他の報酬	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	9	11	20	8	6	14	7	17	24

監査報酬は、BDOが当社の連結財務諸表及びSAP SEとその子会社の法定財務諸表の監査に対して請求した報酬である。BDO AGの監査報酬の増加は、集中的な監査アプローチによるものである。さらに、BDOドイツは、連結財務諸表の監査の一環として、現地のBDOネットワーク法人に子会社の財務情報の監査を依頼した。監査関連報酬は、監査手続に合理的に関連する保証と関連サービス並びに受託企業の証明手続サービスに係る、BDOが請求する報酬である。

(G.8) 後発事象

組織改革

2025年1月、当社は、以下に記載のものを含む複数の組織改革を公表した。

- 監査役会は、Thomas Saueressig氏との取締役会契約を2028年の10月末までの3年間延長した。
- 2025年2月1日付で、監査役会はSebastian Steinhäuser氏を取締役会における最高執行責任者（COO）に任命した。
- 2025年2月1日付で、取締役会は、拡張された取締役会を設立した。これは、複数のシニアリーダーによって構成されており、アドバイザー・コーディネーター・意思決定補助などの、取締役会の主要な機能を支える目的で設立された。

事業セグメント

2025年度第1四半期における組織改革の結果、当社は現在、カスタマー・サービス & デリバリー（CS&D）ボード領域のサービス機能について、Thomas Saueressig氏が率いる別の事業セグメントを検討している。

(G.9) 連結の範囲、子会社及びその他の持分投資

連結財務諸表に含まれる企業

	合計
2022年12月31日	288
追加取得	12
処分	-65
2023年12月31日	235
追加取得	10
処分	-19
2024年12月31日	226

追加取得は、買収や設立に関連して追加となった企業である。処分は、主に企業の合併や清算、売却によるものである。

子会社(1)

2024年12月31日現在	所有割合	2024年	2024年	2024年	注記
		収益総額(2)	税引後 利益/損失(2)	12月31日 現在の 持分総額(2)	
				12月31日 現在の 従業員総数(3)	
	%	(千ユーロ)	(千ユーロ)	(千ユーロ)	
会社の名称及び所在地					
主要な子会社					
Ariba Technologies India Private Limited, バンガロール, インド	100	134,983	27,654	60,931	1,345
Ariba Inc., パロアルト, カリフォルニア, アメリカ	100	1,197,707	481,663	3,637,872	1,393
Concur Technologies, Inc., ベルビュー, ワシントン, アメリカ	100	2,269,859	599,747	7,579,955	2,763
SAP (China) Co., Ltd., 上海, 中国	100	1,322,903	15,722	-81,494	6,442 13
SAP (Schweiz) AG, ビール, スイス	100	1,519,757	55,674	252,873	821
SAP(UK) Limited, フェルサム, イギリス	100	1,565,630	49,980	223,774	1,531 13
SAP America, Inc., ニュータウンスクエア, ペンシルバニア, アメリカ	100	9,534,492	9,274,460	21,910,872	8,521
SAP Argentina S.A., ブエノスアイレス, アルゼンチン	100	238,181	2,785	12,472	1,262 13
SAP Asia Pte. Limited., シンガポール, シンガポール	100	771,104	57,192	62,465	1,128 13
SAP Australia Pty Ltd, シドニー, オーストラリア	100	864,311	28,631	114,584	1,187
SAP Brasil Ltda, サンパウロ, ブラジル	100	860,542	16,541	100,749	3,234 13
SAP Canada, Inc., トロント, カナダ	100	1,312,653	111,144	770,602	2,961
SAP Deutschland SE & Co. KG, ヴァルドルフ, ドイツ	100	6,343,048	534,083	1,578,098	5,217 9
SAP España – Sistemas, Aplicaciones y Productos en la Informática, S.A., マドリード, スペイン	100	718,448	122,449	110,369	997
SAP France, ルヴァロワ・ペレ, フランス	100	1,369,306	136,775	1,849,849	1,406

2024年12月31日現在	所有割合	2024年	2024年	2024年	注記
		2024年	税引後	12月31日	
		収益総額(2)	利益/損失(2)	現在の 持分総額(2)	現在の 従業員総数(3)
	%	(千ユーロ)	(千ユーロ)	(千ユーロ)	
会社の名称及び所在地					
SAP Hungary Rendszerek, Alkalmazások és Termékek az Adatfeldolgozásban Informatikai Kft., ブダペ スト, ハンガリー	100	202,374	6,111	36,671	1,607
SAP India Private Limited, バンガロール, インド	100	902,960	73,322	263,069	2,567
SAP Industries, Inc., ニュータウン スクエア, ペ ンシルバニア, アメリカ	100	646,265	185,900	1709,305	192
SAP Italia Sistemi Applicazioni Prodotti in Data Processing S.p.A., ヴィメルカーテ, イタリア	100	848,348	59,871	120,584	823
SAP Japan Co., Ltd., 東京, 日本	100	1234,747	75,870	186,110	1,364
SAP Labs Bulgaria EOOD, ソ フィア, ブルガリア	100	147,639	7,814	40,977	1,648
SAP Labs India Private Limited, バンガロール, イ ンド	100	1052,776	152,223	359,228	11,474
SAP Labs, LLC, パロアルト, カリフォルニア, アメリカ	100	694,989	108,643	1002,786	1,462
SAP México S.A. de C.V., メ キシコシティ, メキシコ	100	583,793	3,365	113,858	1,218 13
SAP National Security Services, Inc., ニュータウ ン スクエア, ペンシルバニ ア, アメリカ	100	1182,435	203,689	617,815	726
SAP Nederland B.V., スヘル トーヘンボス, オランダ	100	887,685	165,855	593,195	667
SAP Philippines, Inc., タ ギッグ, フィリピン	100	127,743	4,116	12,794	1,033 13
SAP Service and Support Centre (Ireland) Limited, ダブリン, アイルランド	100	356,597	84,637	174,992	1,732
SAP Services s.r.o., プラ ハ, チェコ	100	151,161	3,719	24,496	1,574 13

その他の子会社

会社名称及び所在地	所有割合	注記
	%	
SAP Kazakhstan LLP, アルマトイ, カザフスタン	100	
110405, Inc., ニュータウン スクエア, ペンシルバニア, アメリカ	100	
Abakus Ukraine Limited Liability Company, キーウ, ウクライナ	100	
Ambin Properties Proprietary Limited, Johannesburg, ヨハネスブルグ, 南アフリカ共和国	100	13
AppGyver Inc., インディアナポリス, インディアナ, アメリカ	100	
AppGyver Oy., エスポー, フィンランド	100	
Ariba Czech s.r.o., プラハ, チェコ共和国	100	13
Ariba India Private Limited, グルグラム, インド	100	
Ariba International Holdings, Inc., ウィルミントン, デラウェア, アメ リカ	100	
Ariba Technologies Netherlands B.V., スヘルトーヘンボス, オランダ	100	
Baiza Capital Designated Activity Company, ダブリン, アイルランド	0	8
Baiza Capital Italia s.r.l., ミラノ, イタリア	0	8
Baiza Capital LLC, ニューアーク, ニュージャージー, アメリカ	0	8
Baiza Capital S.A., ルクセンブルク, ルクセンブルク	0	8
Business Objects Option LLC, ウィルミントン, デラウェア, アメリカ	100	
Business Objects Software Limited, (Trading as SAP Solutions), ダブリ ン, アイルランド	100	
Callidus Software Inc., サンラモン, カリフォルニア, アメリカ	100	
CallidusCloud (India) Pvt. Ltd., ハイデラバード, インド	100	
Cleanshelf, Inc., サンフランシスコ, カリフォルニア, アメリカ	100	
CNQR Operations Mexico S. de. R.L. de. C.V., メキシコシティ, メキシコ	100	
Concur (Canada), Inc., トロント, カナダ	100	
Concur (Czech) s.r.o., プラハ, チェコ	100	13
Concur (France) S.A.S., ルヴァロワ ペレ, フランス	100	
Concur (Germany) GmbH, フランクフルト アム マイン, ドイツ	100	10, 11
Concur (Japan) Ltd., 東京, 日本	100	
Concur (Philippines) Inc., マカティ, フィリピン	100	
Concur (Switzerland) GmbH, チューリッヒ, スイス	100	
Concur Holdings (Netherlands) B.V., スヘルトーセンボス, オランダ	100	
Concur Technologies (Australia) Pty. Limited, シドニー, オーストラリ ア	100	
Concur Technologies (Hong Kong) Limited, 香港, 中国	100	

会社名称及び所在地	所有割合	注記
	%	
Concur Technologies (India) Private Limited, バンガロール, インド	100	
Concur Technologies (Singapore) Pte. Ltd., シンガポール, シンガポール	100	13
Concur Technologies (UK) Limited, フェルサム, イギリス	100	13
ConTgo Consulting Limited, フェルサム, イギリス	100	
ConTgo Limited, フェルサム, イギリス	100	
Delos Cloud GmbH, ウォルドルフ, ドイツ	100	
Emarsys eMarketing Systems GmbH, ウィーン, オーストリア	100	13
Emarsys Ieti im Sistemleri Tic. Ltd ti., イスタンブール, トルコ	100	
Emarsys Interactive Services GmbH, ベルリン, ドイツ	100	
Emarsys Limited, 香港, 中国	100	
Emarsys North America, Inc., インディアナポリス, インディアナ, アメリカ	100	
Emarsys Pte. Ltd., シンガポール, シンガポール	100	
Emarsys Pty Ltd, シドニー, オーストラリア	100	
Emarsys S.A.S., ルヴァロワ＝ペレ, フランス	100	13
Emarsys Schweiz GmbH, チューリッヒ, スイス	100	
Emarsys UK Ltd, ロンドン, イギリス	100	13
EMARSYS-Technologies Informatikai Szolgáltató Kft., ブダペスト, ハンガリー	100	
FreeMarkets Ltda., サンパウロ, ブラジル	100	
LeadFormix, Inc., サンラモン, カリフォルニア, アメリカ	100	
LeanIX France S.A.R.L., クールブヴォア, フランス	100	
LeanIX GmbH, ボン, ドイツ	100	
LeanIX SI d.o.o., リュブリャナ, スロベニア	100	
LeanIX UK Limited, ロンドン, イギリス	100	
LeanIX US Holdings, Inc., ウォータータウン, マイアミ, アメリカ	100	
LeanIX, B.V., アムステルダム, オランダ	100	
LeanIX, Inc., ヒューストン, テキサス, アメリカ	100	
LLC “ SAP Labs ”, モスクワ, ロシア	100	
LLC “ SAP Ukraine ”, キーウ, ウクライナ	100	13
Loyalsys Technologies Israel Ltd., テルアビブ, イスラエル	100	
LXTECH India Private Limited, ハイデラバード, インド	100	
Outerjoin, Inc., サンラモン, カリフォルニア, アメリカ	100	
OutlookSoft Deutschland GmbH, ヴァルドルフ, ドイツ	100	10,11
PT SAP Indonesia, ジャカルタ, インドネシア	99	

会社名称及び所在地	所有割合	注記
	%	
Quadrem Africa Pty. Ltd., ヨハネスブルク, 南アフリカ	100	
Quadrem Brazil Ltda., リオデジャネイロ, ブラジル	100	
Quadrem Chile Ltda., サンティアゴ・デ・チリ, チリ	100	
Quadrem International Ltd., ハミルトン, バミューダ	100	
Quadrem Netherlands B.V., スヘルトーヘンボス, オランダ	100	
Quadrem Overseas Cooperatief U.A., スヘルトーヘンボス, オランダ	100	
Quadrem Peru S.A.C., リマ, ペルー	100	
SAP (Beijing) Software System Co., Ltd., 北京, 中国	100	
SAP (China) Holding Co., Ltd., 北京, 中国	100	
SAP Andina y del Caribe C.A., カラカス, ベネズエラ	100	13
SAP AZ LLC, バクー, アゼルバイジャン	100	
SAP Belgium – Systems, Applications and Products S.A., ブリュッセル, ベルリン	100	
SAP Beteiligungs GmbH, ヴァルドルフ, ドイツ	100	
SAP Bulgaria EOOD, ソフィア, ブルガリア	100	
SAP Chile Limitada, サンティアゴ・デ・チリ, チリ	100	13
SAP CIS, LLC, モスクワ, ロシア	100	
SAP Colombia S.A.S., ボゴタ, コロンビア	100	13
SAP Costa Rica, S.A., エスカズ, コスタリカ	100	13
SAP R, spol. s r.o., プラハ, チェコ	100	
SAP Cyprus Limited, ストルブロス, キプロス	100	
SAP Danmark A/S, コペンハーゲン, デンマーク	100	
SAP Dritte Beteiligungs- und Vermögensverwaltungs GmbH, ヴァルドルフ, ドイツ	100	
SAP društvo s ograni enom odgovornoš u za digitalnu ekonomiju novog tisu lje a, ザグレブ, クロアチア	100	
SAP East Africa Limited, ナイロビ, ケニア	100	13
SAP Egypt LLC, カイロ, エジプト	100	13
SAP EMEA Inside Sales S.L., マドリード, スペイン	100	
SAP Erste Beteiligungs- und Vermögensverwaltungs, ヴォルドルフ, ドイ ツ	100	10,11
SAP Estonia OÜ, タリン, エストニア	100	
SAP Financial, Inc., トロント, カナダ	100	
SAP Finland Oy, エスポー, フィンランド	100	
SAP Foreign Holdings GmbH, ヴァルドルフ, ドイツ	100	
SAP France Holding, S.A., ルヴァロワ = ペレ, フランス	100	

会社名称及び所在地	所有割合	注記
	%	
SAP Global Marketing, Inc., ニューヨーク, ニューヨーク, アメリカ	100	
SAP Hellas Single Member S.A., アテネ, ギリシャ	100	
SAP Hong Kong Co., Ltd., 香港, 中国	100	13
SAP Hosting Beteiligungs GmbH, ザンクト・レオン＝ロート, ドイツ	100	10,11
SAP India (Holding) Pte. Ltd., シンガポール, シンガポール	100	
SAP International Panama, S.A., パナマシティ, パナマ	100	
SAP International, Inc., マイアミ, フロリダ, アメリカ	100	
SAP Investments, Inc., ウィルミントン, デラウェア, アメリカ	100	
SAP Ireland Limited, ダブリン, アイルランド	100	13
SAP Ireland US - Financial Services Designated Activity Company, ダブリン, アイルランド	100	
SAP Israel Ltd., ラアナナ, イスラエル	100	13
SAP Korea Ltd., ソウル, 韓国	100	
SAP Labs France SAS, ムージャン, フランス	100	
SAP Labs Israel Ltd., ラアナナ, イスラエル	100	
SAP Labs Korea, Inc., ソウル, 韓国	100	
SAP Latvia SIA, リガ, ラトビア共和国	100	
SAP Lietuva UAB, ヴィリニウス, リトアニア共和国	100	
SAP Malaysia Sdn. Bhd., クアラルンプール, マレーシア	100	
SAP Middle East and Africa North Regional Headquarter Company, リヤド, サウジアラビア王国	100	5
SAP Middle East and North Africa L.L.C., ドバイ, アラブ首長国連邦	100	13
SAP Middle East FZ L.L.C., ドバイ, アラブ首長国連邦	100	13
SAP Nederland Holding B.V., スヘルトーヘンボス, オランダ	100	
SAP New Zealand Limited, オークランド, ニュージーランド	100	
SAP Norge AS, オスロ, ノルウェー	100	
SAP North West Africa Ltd, カサブランカ, モロッコ	100	
SAP Österreich GmbH, ウィーン, オーストリア	100	
SAP Perú S.A.C., リマ, ペルー	100	13
SAP Polska Sp. z o.o., ワルシャワ, ポーランド	100	
SAP Portals Holding Beteiligungs GmbH, ヴァルドルフ, ドイツ	100	
SAP Portals Israel Ltd., ラアナナ, イスラエル	100	
SAP Portugal – Sistemas, Aplicações e Produtos Informáticos, Sociedade Unipessoal, Lda., ポルト・サルヴォ, ポルトガル	100	
SAP Projektverwaltungs- und Beteiligungs GmbH, ヴァルドルフ, ドイツ	100	

会社名称及び所在地	所有割合	注記
	%	
SAP Public Services, Inc., ワシントンDC, アメリカ	100	
SAP Puerto Rico GmbH, ヴァルドルフ, ドイツ	100	10,11,13
SAP Retail Solutions Beteiligungsgesellschaft GmbH, ヴァルドルフ, ドイツ	100	
SAP Saudi Software Services Ltd, リヤド, サウジアラビア	100	
SAP Saudi Software Trading Ltd, リヤド, サウジアラビア	75	13
SAP Sechste Beteiligungs- und Vermögensverwaltungs GmbH, ヴァルドルフ, ドイツ	100	10,11
SAP Siebte Beteiligungs- und Vermögensverwaltungs GmbH, ヴァルドルフ, ドイツ	100	10,11
SAP sistemi, aplikacije in produkti za obdelavo podatkov d.o.o., リュブリャナ, スロベニア	100	
SAP Slovensko s.r.o., ブラチスラヴァ, スロバキア	100	
SAP Software and Services WLL, ドーハ, カタール	49	6,13
SAP Svenska Aktiebolag, スtockホルム, スウェーデン	100	
SAP System Application and Products Asia Myanmar Limited, ヤンゴン, ミャンマー	100	
SAP Systems, Applications and Products in Data Processing (Thailand) Ltd., バンコク, タイ	100	
SAP Taiwan Co., Ltd., 台北, 台湾	100	
SAP Technologies Inc., パロアルト, カリフォルニア, アメリカ	100	
SAP Training and Development Institute FZCO, ドバイ, アラブ首長国連邦	100	
SAP Türkiye Yazılım Üretim ve Ticaret A. ., イstanbul, トルコ	100	
SAP Ventures Investment GmbH, ヴァルドルフ, ドイツ	100	10,11
SAP Vierte Beteiligungs- und Vermögensverwaltungs GmbH, ヴァルドルフ, ドイツ	100	
SAP Vietnam Company Limited, ホーチミン, ベトナム	100	
SAP West Balkans d.o.o., ベオグラード, セルビア	100	
SAP Zweite Beteiligungs- und Vermögensverwaltungs GmbH, ヴァルドルフ, ドイツ	100	10,11
SAP.io Fund, L.P., オースティン, テキサス, アメリカ	0	7
Sapphire Fund Investments II Holdings LLC., オースティン, テキサス, アメリカ	100	7
Sapphire Fund Investments II, L.P., オースティン, テキサス, アメリカ	0	7
Sapphire Fund Investments III, Holdings LLC., オースティン, テキサス, アメリカ	100	7

会社名称及び所在地	所有割合	注記
	%	
Sapphire Fund Investments III, L.P., オースティン, テキサス, アメリカ	0	7
Sapphire SAP HANA Fund of Funds, L.P., オースティン, テキサス, アメリカ	0	7
Sapphire Ventures Fund I, L.P., オースティン, テキサス, アメリカ	0	7
Sapphire Ventures Fund II, L.P., オースティン, テキサス, アメリカ	0	7
Sapphire Ventures Fund III, L.P., オースティン, テキサス, アメリカ	0	7
Sapphire Ventures Fund IV, L.P., オースティン, テキサス, アメリカ	0	7
Sapphire Ventures Fund V, L.P., オースティン, テキサス, アメリカ	0	7
Sapphire Ventures Fund VI, L.P., オースティン, テキサス, アメリカ	0	7
Sapphire Ventures Fund VII-A, L.P., オースティン, テキサス, アメリカ	0	7
SAPV (Mauritius), エベース, モーリシャス	100	
SC SAP Romania SRL, ブカレスト, ルーマニア	100	
Shanghai SAP Cloud Technology Company, Ltd., 上海, 中国	70	
Signavio, Inc., ニュータウンスクエア, ペンシルベニア, アメリカ	100	
SuccessFactors (Philippines), Inc., パシッグ, フィリピン	100	13
SuccessFactors, Inc., ニュータウン・スクエア, ペンシルバニア, アメリカ	100	
Sybase Angola, LDA, ルアンダ, アンゴラ共和国	100	
Sybase, Inc., サンラモン, カリフォルニア, アメリカ	100	
Systems Applications Products (Africa Region) Proprietary Limited, ヨハネスブルク, 南アフリカ	100	
Systems Applications Products (Africa) Proprietary Limited, ヨハネスブルク, 南アフリカ	100	
Systems Applications Products (South Africa) Proprietary Limited, ヨハネスブルク, 南アフリカ	81	13
Systems Applications Products Nigeria Limited, ヴィクトリア島, ナイジェリア	100	13
Taulia (Shanghai) Smart Technology Co. Ltd., 上海, 中国	100	
Taulia Arabia LLC, リヤド, サウジアラビア	100	
Taulia Australia Pty. Ltd., シドニー, オーストラリア	100	
Taulia Bulgaria EOOD, ソフィア, ブルガリア	100	
Taulia GmbH, デュッセルドルフ, ドイツ	100	12
Taulia LLC, サンフランシスコ, カリフォルニア, アメリカ	100	
Taulia Singapore Pte. Ltd., シンガポール, シンガポール	100	
Taulia Trade Technology GmbH, デュッセルドルフ, ドイツ	100	12
Taulia UK Ltd., ロンドン, イギリス	96	13
TRX Europe Limited, フェルサム, イギリス	100	

会社名称及び所在地	所有割合	注記
	%	
TRX Technologies India Private Limited, バンガロール, インド	100	
TRX UK Limited, フェルサム, イギリス	100	
TRX, Inc., ベルビュー, ワシントン, アメリカ	100	
Volume Integration, Inc., シャンティリー, バージニア, アメリカ	100	
WalkMe Australia Pty. Ltd., シドニー, オーストラリア	100	5
WalkMe Canada Ltd., トロント, カナダ	100	5
WalkMe Germany GmbH, フランクフルト・アム・マイン, ドイツ	100	5, 12
WalkMe K.K., 東京, 日本	100	5
WalkMe Ltd., テルアビブ, イスラエル	100	5
WalkMe Middle East LLC-FZ, ドバイ, アラブ首長国連邦	100	5
WalkMe Singapore Pte. Ltd., シンガポール, シンガポール	100	5
WalkMe UK Limited, ロンドン, 英国	100	5
WalkMe, Inc., サンフランシスコ, カリフォルニア, 米国	100	5

- (1) 子会社の分類にあたり、その会社の収益、税引後損益、純資産合計並びに従業員数を考慮している。
- (2) これらの数値は連結修正仕訳を計上する前の現地のIFRS財務諸表を基に算出されている為、連結財務諸表に含まれている会社の貢献利益を反映していない。グループ通貨への換算にあたっては、資本については期末換算レートを使用しており、収益及び純収入/損失については期中平均レートを使用している。
- (3) 2024年12月31日現在のFTEの取締役の経営陣を含んでいる。
- (4) 税引後損益と、HGB, 285項及び313項に従って合計された資本の数値が、SAP S.E.の利益率、流動性、資本源泉及び財務状態において、HGB, 313(2)項3行目の4及び286(3)1行目の1により、重要性が低いと判断される場合は、開示されない。
- (5) 2024年に初めて統合された。
- (6) 他の株主とSAP SEが全体を支配することで合意している。
- (7) これらの企業はSAP SEに含まれている。また、これらの企業の経営成績は、SAPのIFRS第10号（連結財務諸表）に含まれている。
- (8) IFRS第10号に従い、サプライチェーンファイナンスの結果生じた債権及び債務はこれらの企業に含まれていない。
- (9) 事業体の個人的責任を負うパートナーは、SAP SEである。
- (10) 損(益)移転契約がある事業会社。
- (11) HGB, 264(3)項又は264b項に従って、子会社は法令で定められた財務書類を作成するにあたり、注記の記載・管理体制のレビュー・独立監査人の監査の受諾及び一般への情報公開等一定の法的要件の適用が免除されている。
- (12) HGB第316条(1)に従い、子会社は、2024年12月31日に終了した会計年度に関して財務諸表監査を受けることを免除されている。
- (13) 発行済サポートレターを保有している企業である。

その他の持分投資

会社の名称及び所在地	所有割合
	%
ジョイント・アレンジメント及び関連会社に対する投資	
China DataCom Corporation Limited, 広州, 中国	28
Procurement Negócios Eletrônicos S/A, リオデジャネイロ, ブラジル	17
SAP Pioneer GmbH, ヴァルドルフ, ドイツ	20
会社の名称及び所在地	
持分投資 (5%以上の持分について)	
All Tax Platform - Solucoes Tributarias S.A., サンパウロ, ブラジル	
CDQ AG, ザンクト ガレン, スイス	
Charlton House Professional Services Limited, ノーフォーク, 英国	
Cofinity-X GmbH, ケルン, ドイツ	
Data.R.X. Ltd. (dba Datricks Ltd.), テルアビブ, イスラエル	
Digital Hub Rhein-Neckar GmbH, ルートヴィヒスハーフェン・アム・ライン, ドイツ	
InnovationLab GmbH, ハイデルベルク, ドイツ	
innoWerft Walldorf GmbH, ヴァルドルフ, ドイツ	
Smart City Planning, Inc., 東京, 日本	
Vistex, Inc., ホフマン エステーツ, イリノイ, アメリカ	
47th Street Partners I, L.P., メンローパーク, カリフォルニア, アメリカ	
83North IV, L.P., ヘルツリーヤ, イスラエル	
Adverity GmbH, ウィーン, オーストリア	
Alation, Inc., レッドウッドシティ, カリフォルニア, アメリカ	
Alchemist Accelerator Fund I LLC, サンフランシスコ, カリフォルニア, アメリカ	
Aleph-Bigg SPV, L.P., グランドケイマン, ケイマン諸島	
Amplify Partners II L.P., メンローパーク, カリフォルニア, アメリカ	
Amplify Partners III, L.P., メンローパーク, カリフォルニア, アメリカ	
Amplify Partners IV, L.P., メンローパーク, カリフォルニア, アメリカ	
Amplify Partners, L.P., メンローパーク, カリフォルニア, アメリカ	
Ask Sage, Inc., アーリントン, ヴァージニア, アメリカ	
Asylum Ventures 2024, LP (旧名 Filament 2024, LP), ブルックリン, ニューヨーク, アメリカ	
BGS Holdings, Inc., オースティン, テキサス, アメリカ	
BioCatch Ltd., テルアビブ, イスラエル	
Bitonic Technology Labs, Inc., カルナータカ, インド	
Blue Yard Crypto 2, L.P. (旧名 BlueYard Crypto 1, L.P.), ホットスプリングスビレッジ, アーカンソー, アメリカ	
Boldstart Ventures V, L.P., マイアミ, フロリダ, アメリカ	

会社の名称及び所在地

持分投資 (5%以上の持分について)

Boldstart Ventures VI, L.P., マイアミ, フロリダ, アメリカ
Brightfield Holdings. Inc., ニューヨーク, ニューヨーク, アメリカ
Bryj Technologies, Inc. (旧名 Follow Analytics, Inc.), サンフランシスコ, カリフォルニア, アメリカ
BY Crypto 1 GmbH & Co. KG (旧名 BY Capital 1 Alternative GmbH & Co. KG), ベルリン, ドイツ
Blue Yard Capital I GmbH & Co. KG, ベルリン, ドイツ
BY Capital 2 GmbH & Co. KG, ベルリン, ドイツ
Catchpoint Systems, Inc., ニューヨーク, ニューヨーク, アメリカ
Chalfen Ventures Fund I L.P., セント ヘリア, ジャージー, チャンネル諸島
Chalfen Ventures Fund II L.P., セント ヘリア, ジャージー, チャンネル諸島
Chalfen Ventures Fund III L.P., セント ヘリア, ジャージー, チャンネル諸島
CircleCI, Inc., サンフランシスコ, カリフォルニア, アメリカ
Clari.Inc., Inc. サニーベール, カリフォルニア, アメリカ
Collectly, Inc., パサデナ, カリフォルニア, アメリカ
ComponentLab, Inc., シアトル, ワシントン, アメリカ
Constructor Topco Inc., サンフランシスコ, カリフォルニア, アメリカ
Contentful Global, Inc., ベルリン, ドイツ
Costanoa Venture capital II L.P., パロアルト, カリフォルニア, アメリカ
Costanoa Venture capital QZ, LLC, パロアルト, カリフォルニア, アメリカ
Costanoa Venture capital III L.P., パロアルト, カリフォルニア, アメリカ
Creandum SPV TR (D) AB, スtockホルム, スウェーデン
Creatio Inc., ボストン, マサチューセッツ, アメリカ
Culture Amp, Inc., メルボルン, オーストラリア
Cypress.io, Inc., アトランタ, ジョージア, アメリカ
Data Collective II L.P., パロアルト, カリフォルニア, アメリカ
Data Collective III L.P., パロアルト, カリフォルニア, アメリカ
Data Collective IV, L.P., パロアルト, カリフォルニア, アメリカ
Defense Unicorns, Inc., コロラド・スプリングス, コロラド, アメリカ
DocEquity, Inc. (dba Supio), シアトル, ワシントン, アメリカ
Dremio Corporation, サンタクララ, カリフォルニア, アメリカ
Elise A.I. Technologies Corp., ニューヨーク, ニューヨーク, アメリカ
Essence VC III, L.P., シアトル, ワシントン, アメリカ
FeedZai S.A., コインブラ, ポルトガル
Felix Capital Fund III, ロンドン, イギリス
Felix Ventures II, L.P., ロンドン, イギリス
Finco Services, Inc. (dba Current), ニューヨーク, ニューヨーク, アメリカ

会社の名称及び所在地

持分投資（5%以上の持分について）

Fl oQast, Inc., ロサンゼルス, カリフォルニア, アメリカ

GitGuardian SAS, パリ, フランス

Gorgias Inc., サンフランシスコ, カリフォルニア, アメリカ

Haystack Ventures V. L.P., ミルバレー, カリフォルニア, アメリカ

Haystack Ventures VI. L.P., ミルバレー, カリフォルニア, アメリカ

Haystack Ventures VII, L.P., San Francisco, CA, United States

Huntress Labs Incorporated, Ellicott City, MD, United States

IDG Ventures USA III, L.P., サンフランシスコ, カリフォルニア, アメリカ

IEX Group, Inc., ニューヨーク, ニューヨーク, アメリカ

InfluxData, Inc., サンフランシスコ, カリフォルニア, アメリカ

Initialized CBH SPV LLC, サンフランシスコ, カリフォルニア, アメリカ

Involve.ai, Inc., サンタモニカ, カリフォルニア, アメリカ

JetLenses Inc. (dba Verse Medical), , ニューヨーク ニューヨーク, アメリカ

JupiterOne, Inc., モリスビル, ノースカロライナ, アメリカ

LeanData, Inc., サニーベール, カリフォルニア, アメリカ

LGVP F I LLC, ドーバー, デラウェア, アメリカ

Local Globe Opportunity Fund, L.P., セント・ピーター・ポート, ガーンジー, チャンネル諸島

Local Globe VII, L.P., セント・ピーター・ポート, ガーンジー, チャンネル諸島

Local Globe VIII, L.P., セント・ピーター・ポート, ガーンジー, チャンネル諸島

Local Globe X, L.P., セント・ピーター・ポート, ガーンジー, チャンネル諸島

Local Globe XI, L.P., セント・ピーター・ポート, ガーンジー, チャンネル諸島

Mango Capital 2018, L.P., ロスアルトス, カリフォルニア, アメリカ

Mango Capital 2020, L.P., ロスアルトス, カリフォルニア, アメリカ

Mango Capital 2022, L.P., ロスアルトス, カリフォルニア, アメリカ

Matillion Ltd., オルトリンアム, イギリス

Medable Inc., パロアルト, カリフォルニア, アメリカ

Mosaic Ventures Investors Fund I, L.P., ロンドン, イギリス

Moxxie Ventures III, L.P., マウンテンビュー, カリフォルニア, アメリカ

Notation Capital II CIRC, LLC, ブルックリン, ニューヨーク, アメリカ

Notation Capital, L.P., ブルックリン, ニューヨーク, アメリカ

Notation Capital II, L.P., ブルックリン, ニューヨーク, アメリカ

Notation Capital, III, L.P., ブルックリン, ニューヨーク, アメリカ

OpenX Software Limited, パサデナ, カリフォルニア, アメリカ

Paper Education Company, Inc., モントリオール, カナダ

Pendo.io, Inc., ローリー, ノースカロライナ, アメリカ

会社の名称及び所在地

持分投資 (5%以上の持分について)

PivotNorth Early Fund I. L.P., アザートン, カリフォルニア, アメリカ
Point Nine Annex GmbH & Co. KG, ベルリン, ドイツ
Point Nine Capital Fund II GmbH & Co. KG, ベルリン, ドイツ
Point Nine Capital Fund III GmbH & Co. KG, ベルリン, ドイツ
Point Nine Capital Fund IV GmbH & Co. KG, ベルリン, ドイツ
Point Nine Capital Fund V GmbH & Co. ベルリン, ドイツ
Project 44, Inc., シカゴ, イリノイ, アメリカ
PubNub, Inc., サンフランシスコ, カリフォルニア, アメリカ
Qualified.com, Inc., サンフランシスコ, カリフォルニア, アメリカ
Reltio, Inc., レッドウッドショア, カリフォルニア, アメリカ
Restream, Inc., オースティン, テキサス, アメリカ
Rewst Inc., ウェストチェイス, フロリダ, アメリカ
Ridge Ventures IV, L.P., サンフランシスコ, カリフォルニア, アメリカ
Ridge Ventures V, L.P., サンフランシスコ, カリフォルニア, アメリカ
SafeGraph, Inc., デンバー, コロラド, アメリカ
Sapphire Sport, L.P., オースティン, テキサス, アメリカ
Sapphire Sport, Parallel Fund, L.P., オースティン, テキサス, アメリカ
Sapphire Sport, L.P., オースティン, テキサス, アメリカ
Side, Inc., サンフランシスコ, カリフォルニア, アメリカ
Simplr Inc., レッドウッドシティ, カリフォルニア, アメリカ
Splashtop, Inc., サンノゼ, カリフォルニア, アメリカ
Spring Mobile Solutions, Inc., レストン, ヴァージニア, アメリカ
StackHawk, Inc., デンバー, コロラド, アメリカ
Storm Ventures V, L.P., メンローパーク, カリフォルニア, アメリカ
SV Angel IV, L.P., サンフランシスコ, カリフォルニア, アメリカ
Tetrade.io, Inc., ミルピタス, カリフォルニア, アメリカ
The SaaStr Fund, L.P., パロアルト, カリフォルニア, アメリカ
The SaaStr Fund II, L.P., パロアルト, カリフォルニア, アメリカ
Third Kind Venture Capital II, L.P., ニューヨーク, アメリカ
Third Kind Venture Capital III, L.P., ニューヨーク, ニューヨーク, アメリカ
Traction Ltd, アトランタ, ジョージア, アメリカ
Tribe Capital LLC Series 3, レッドウッドシティ, カリフォルニア, アメリカ
Tribe Capital LLC Series 8, レッドウッドシティ, カリフォルニア, アメリカ
UJET. Inc., サンフランシスコ, カリフォルニア, アメリカ
Unmind Ltd., ロンドン, イギリス

会社の名称及び所在地

持分投資（5%以上の持分について）

Upfront V, L.P., サンタモニカ, カリフォルニア, アメリカ

Uptycs, Inc., ウォルサム, マサチューセッツ, アメリカ

Upvest GmbH, ベルリン, ドイツ

Verbit, Inc., ニューヨーク, ニューヨーク, アメリカ

Walkabout Ventures Fund II L.P., ロサンゼルス, カリフォルニア, アメリカ

Yapily Ltd., ロンドン, イギリス

Zesty Tech Ltd., ラマト ガン, イスラエル

Kaltura, Inc., ニューヨーク, ニューヨーク, アメリカ

[次へ](#)

(G.10) ドイツ・コーポレートガバナンス・コード

ドイツ連邦政府は、2002年2月にドイツ・コーポレートガバナンス・コード（以下、「コード」という。）を公布し、随時、このコードを修正する委員会を導入した。コードには、法的要求事項及び多くの勧告及び提言が含まれている。法的要求事項のみが、ドイツ企業に遵守義務を負わせている。勧告においては、ドイツ株式会社法第161条にて、公開企業は毎年、実施の程度を公表することを要求している。企業は、いかなる公的声明も出さずに提言から逸脱することができる。

2024年及び2023年に、当社の取締役会及び監査役会は、要求されているコンプライアンス宣言を公表した。2024年の宣言は、2024年10月末に発行された。これらの声明は、当社のWebサイト(www.sap.com/investors/en/governance.html.)にて閲覧可能である。

[次へ](#)



Consolidated Income Statements of SAP Group for the Years Ended December 31

€ millions, unless otherwise stated	Notes	2024	2023	2022
Cloud		17,141	13,664	11,426
Software licenses		1,399	1,764	2,056
Software support		11,290	11,496	11,909
Software licenses and support		12,689	13,261	13,965
Cloud and software		29,830	26,924	25,391
Services		4,346	4,283	4,128
Total revenue	(A.1) (C.2)	34,176	31,207	29,520
Cost of cloud		-4,660	-3,884	-3,499
Cost of software licenses and support		-1,262	-1,383	-1,394
Cost of cloud and software		-5,922	-5,267	-4,893
Cost of services		-3,321	-3,407	-3,155
Total cost of revenue		-9,243	-8,674	-8,038
Gross profit		24,932	22,534	21,482
Research and development	(D.9)	-6,514	-6,324	-6,080
Sales and marketing		-9,090	-8,828	-7,946
General and administration		-1,435	-1,364	-1,289
Restructuring	(B.6)	-3,144	-215	-138
Other operating income/expense, net		-85	-4	-116
Total operating expenses		-29,511	-25,408	-23,606
Operating profit		4,665	5,799	5,914
Other non-operating income/expense, net	(C.3)	-298	-3	-11
Finance income		1,429	857	811
Finance costs		-1,031	-1,313	-2,200
Financial income, net	(C.4)	398	-456	-1,389
Profit before tax from continuing operations	(C.2)	4,764	5,341	4,513
Income tax expense	(C.5)	-1,614	-1,741	-1,446
Profit after tax from continuing operations		3,150	3,600	3,068
Attributable to owners of parent		3,124	3,634	3,277
Attributable to non-controlling interests		26	-33	-210
Profit (loss) after tax from discontinued operations	(D.1)	0	2,363	-1,359
Profit after tax¹		3,150	5,964	1,708
Attributable to owners of parent ¹		3,124	6,139	2,294
Attributable to non-controlling interests ¹		26	-175	-576
Earnings per share, basic (in €) from continuing operations	(C.6)	2.68	3.11	2.80
Earnings per share, basic (in €)²	(C.6)	2.68	5.26	1.95
Earnings per share, diluted (in €) from continuing operations	(C.6)	2.65	3.08	2.79
Earnings per share, diluted (in €)¹	(C.6)	2.65	5.20	1.94

The accompanying Notes are an integral part of these Consolidated Financial Statements.

¹ From continuing and discontinued operations.



Consolidated Statements of Comprehensive Income of SAP Group for the Years Ended December 31

€ millions	Notes	2024	2023	2022
Profit after tax¹		3,150	5,964	1,708
Items that will not be reclassified to profit or loss				
Remeasurements on defined benefit pension plans, before tax		-30	-45	71
Income taxes relating to remeasurements on defined benefit pension plans		6	10	-15
Remeasurements on defined benefit pension plans, net of tax		-23	-36	56
Other comprehensive income for items that will not be reclassified to profit or loss, net of tax		-23	-36	56
Items that will be reclassified subsequently to profit or loss				
Gains (losses) on exchange differences on translation, before tax		2,371	-1,631	2,190
Reclassification adjustments on exchange differences on translation, before tax		18	12	6
Exchange differences, before tax		2,389	-1,618	2,195
Income taxes relating to exchange differences on translation		-17	21	-10
Exchange differences, net of tax	(E.2)	2,372	-1,597	2,186
Gains (losses) on cash flow hedges/cost of hedging, before tax		-111	-11	53
Reclassification adjustments on cash flow hedges/cost of hedging, before tax		78	0	0
Cash flow hedges/cost of hedging, before tax	(E.1)	-32	-11	53
Income taxes relating to cash flow hedges/cost of hedging		9	3	-14
Cash flow hedges/cost of hedging, net of tax	(E.2)	-24	-8	39
Other comprehensive income for items that will be reclassified to profit or loss, net of tax		2,349	-1,605	2,224
Other comprehensive income, net of tax		2,326	-1,641	2,280
Total comprehensive income		5,476	4,323	3,988
Attributable to owners of parent		5,421	4,670	4,395
Attributable to non-controlling interests		54	-347	-396

The accompanying Notes are an integral part of these Consolidated Financial Statements.

¹ From continuing and discontinued operations.



Consolidated Statements of Financial Position of SAP Group as at December 31

€ millions	Notes	2024	2023
Cash and cash equivalents	(E 3)	9,609	8,124
Other financial assets	(D 5), (E 3)	1,629	3,344
Trade and other receivables	(A 2)	6,774	6,322
Other non-financial assets	(A 3), (G 1)	2,682	2,374
Tax assets		707	407
Total current assets		21,401	20,571
Goodwill	(D 2)	31,147	29,081
Intangible assets	(D 3)	2,706	2,505
Property, plant, and equipment	(D 4), (D 5)	4,493	4,276
Other financial assets	(D 6), (E 3)	7,141	5,543
Trade and other receivables	(A 2)	209	203
Other non-financial assets	(A 3), (G 1)	3,990	3,573
Tax assets		359	382
Deferred tax assets	(C 5)	2,676	2,197
Total non-current assets		52,721	47,760
Total assets		74,122	68,331
Trade and other payables		1,990	1,783
Tax liabilities		585	266
Financial liabilities	(E 3), (D 5)	4,277	1,735
Other non-financial liabilities	(B 3), (B 5), (G 2)	5,533	5,647
Provisions	(A 4), (B 6), (G 3)	716	235
Contract liabilities	(A 1)	5,978	4,975
Total current liabilities		19,079	14,641
Trade and other payables		10	39
Tax liabilities		509	674
Financial liabilities	(E 3), (D 5)	7,169	7,941
Other non-financial liabilities	(B 3), (B 5), (G 2)	749	698
Provisions	(A 4), (B 4), (B 6)	494	432
Deferred tax liabilities	(C 5)	215	267
Contract liabilities	(A 1)	88	33
Total non-current liabilities		9,235	10,284
Total liabilities		28,314	24,925
Issued capital		1,229	1,229
Share premium		2,564	1,845
Retained earnings		42,907	42,457
Other components of equity		4,694	2,367
Treasury shares		-5,954	-4,741
Equity attributable to owners of parent		45,440	43,157
Non-controlling interests	(E 2)	368	249
Total equity	(E 2)	45,808	43,406
Total equity and liabilities		74,122	68,331

The accompanying Notes are an integral part of these Consolidated Financial Statements.



Consolidated Statements of Changes in Equity of SAP Group for the Years Ended December 31

€ millions	Equity Attributable to Owners of Parent					Non-Controlling Interests	Total Equity	
	Issued Capital	Share Premium	Retained Earnings	Other Components of Equity	Treasury Shares			Total
Notes	(E-2)	(E-2)		(E-2)	(E-2)			
1/1/2022	1,229	1,918	37,022	1,757	-3,072	30,853	2,670	41,523
Profit after tax ¹			2,284			2,284	-576	1,708
Other comprehensive income			50	2,044		2,100	180	2,280
Comprehensive income			2,340	2,044		4,385	-396	3,988
Share-based payments		1,163				1,163	325	1,488
Dividends			-2,865			-2,865	-29	-2,895
Purchase of treasury shares					-1,500	-1,500		-1,500
Reissuance of treasury shares under share-based payments					230	230		230
Changes in non-controlling interests			-92			-92	90	-3
Other changes			13			13	2	15
12/31/2022	1,229	3,081	36,418	3,801	-4,341	40,186	2,662	42,848
Profit after tax ¹			6,139			6,139	-175	5,964
Other comprehensive income			-36	-1,433		-1,469	-172	-1,641
Comprehensive income			6,103	-1,433		4,670	-347	4,323
Share-based payments		1,032				1,032	121	1,153
Dividends			-2,395			-2,395	-21	-2,417
Purchase of treasury shares					-968	-968		-968
Reissuance of treasury shares under share-based payments					568	568		568
Changes in non-controlling interests		-2,268	2,197			-71	-2,164	-2,235
Other changes			135			135	-1	134
12/31/2023	1,229	1,845	42,457	2,367	-4,741	43,157	249	43,406
Profit after tax			3,124			3,124	26	3,150
Other comprehensive income			-23	2,320		2,297	28	2,326
Comprehensive income			3,101	2,320		5,421	54	5,476
Share-based payments, before tax		399				399		399
Income taxes relating to share-based payments		320				320		320
Dividends			-2,565			-2,565	-2	-2,566
Purchase of treasury shares					-2,108	-2,108		-2,108
Reissuance of treasury shares under share-based payments					895	895		895
Other changes			-86	7		-79	66	-13
12/31/2024	1,229	2,564	42,907	4,694	-5,954	45,440	368	45,808

The accompanying Notes are an integral part of these Consolidated Financial Statements.

¹ From continuing and discontinued operations.



Consolidated Statements of Cash Flows of SAP Group for the Years Ended December 31

€ millions	Notes	2024	2023	2022
Profit after tax¹		3,150	5,964	1,708
Adjustments to reconcile profit after tax to net cash flow from operating activities:				
▲ (Profit) loss after tax from discontinued operations		0	-2,363	1,359
Depreciation and amortization	(D.2)-(D.4)	1,280	1,373	1,569
Share-based payment expenses	(B.3)	2,385	2,220	1,431
▲ Income tax expense	(C.5)	1,614	1,741	1,446
▲ Financial income, net	(C.6)	-398	456	1,389
Decrease/increase in allowances on trade receivables		30	-10	77
Other adjustments for non-cash items		110	23	-175
Decrease/increase in trade and other receivables		-247	-393	196
Decrease/increase in other assets		-632	-700	-1,213
Increase/decrease in trade payables, provisions, and other liabilities		603	633	154
Increase/decrease in contract liabilities		869	443	643
Share-based payments	(B.3)	-1,282	-1,091	-1,180
Interest paid		-550	-393	-244
Interest received		563	469	156
Income taxes paid, net of refunds ²		-2,277	-2,161	-1,642
Net cash flows from operating activities – continuing operations		5,220	6,210	5,675
Net cash flows from operating activities – discontinued operations	(D.1)	0	122	-29
Net cash flows from operating activities³		5,220	6,332	5,647
Cash flows for business combinations, net of cash and cash equivalents acquired		-1,114	-1,168	-679
Proceeds from sales of subsidiaries or other businesses		0	0	289
Cash flows from derivative financial instruments related to the sale of subsidiaries or businesses		0	-91	0
Purchase of intangible assets and property, plant, and equipment		-797	-785	-877
Proceeds from sales of intangible assets or property, plant, and equipment		122	99	95
Purchase of equity or debt instruments of other entities		-6,401	-3,566	-2,320
Proceeds from sales of equity or debt instruments of other entities		7,533	907	4,190
Net cash flows from investing activities – continuing operations		-656	-4,603	699
Net cash flows from investing activities – discontinued operations	(D.1)	0	5,510	-32
Net cash flows from investing activities³		-656	906	667
Dividends paid	(E.2)	-2,565	-2,395	-2,865
Dividends paid on non-controlling interests		-1	-13	-12
Purchase of treasury shares	(E.2)	-2,106	-949	-1,500
Proceeds from borrowings	(E.3)	2,767	13	158
Repayments of borrowings	(E.3)	-1,185	-4,081	-1,445
Payments of lease liabilities		-310	-332	-410
Transactions with non-controlling interests	(E.2)	-11	0	0
Net cash flows from financing activities – continuing operations		-3,412	-7,758	-6,074
Net cash flows from financing activities – discontinued operations	(D.1)	0	24	-263
Net cash flows from financing activities³		-3,412	-7,734	-6,337
Effect of foreign currency rates on cash and cash equivalents		333	-388	134
Net decrease/increase in cash and cash equivalents		1,485	-883	109
€ Cash and cash equivalents at the beginning of the period	(E.3)	8,124	9,008	8,898
€ Cash and cash equivalents at the end of the period	(E.3)	9,609	8,124	9,008

The accompanying Notes are an integral part of these Consolidated Financial Statements.

¹ From continuing and discontinued operations.

² Total income taxes paid, net of refunds 2023: -€2,973 million, thereof contained in the line item "Net cash flows from investing activities – discontinued operations": -€315 million.



Notes

(IN.1) Basis for Preparation

General Information

The registered domicile of SAP SE is in Walldorf, Germany (Commercial Register of the Lower Court of Mannheim HRB 719915). The Consolidated Financial Statements for 2024 of SAP SE and its subsidiaries (collectively, "we," "us," "our," "SAP," "Group," and "Company") have been prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) and the additional requirements set forth in section 315e (1) of the German Commercial Code (HGB).

We have applied all IFRS standards and interpretations that were effective on and endorsed by the European Union (EU) as at December 31, 2024. There were no standards or interpretations as at December 31, 2024, impacting our Consolidated Financial Statements for the years ended December 31, 2024, 2023, and 2022, that were effective but not yet endorsed. Therefore, our Consolidated Financial Statements comply with both, IFRS as issued by the International Accounting Standards Board (IASB) and IFRS as endorsed by the EU.

Our Executive Board approved the Consolidated Financial Statements on February 19, 2025, for submission to our Supervisory Board which approved the Consolidated Financial Statements on the same day.

All amounts included in the Consolidated Financial Statements are reported in millions of euros (€ millions) except where otherwise stated. As figures are rounded, numbers presented throughout this document may not add up precisely to the totals we provide and percentages may not precisely reflect the absolute figures.


Amounts disclosed in the Notes that are taken directly from our  Consolidated Income Statements or our  Consolidated Statements of Financial Position are marked with the symbols  and , respectively.

Furthermore, all financial numbers in the Consolidated Financial Statements are based on continuing operations (unless otherwise noted).

Accounting Policies, Management Judgments, and Sources of Estimation Uncertainty

How We Present Our Accounting Policies, Judgments, and Estimates

To ease the understanding of our financial statements, we present the accounting policies, management judgments, and sources of estimation uncertainty (hereafter: accounting policies, judgments, and estimates) on a given subject together with other disclosures related to the same subject in the Note that deals with this subject. Accounting policies, judgments, and estimates that do not relate to a specific subject are presented in the following section.

For easier identification of our accounting policies, judgments, and estimates, the respective disclosures are marked with the symbol  and highlighted with a light gray box. They focus on the accounting choices made within the framework of the prevailing IFRS and refrain from repeating the underlying promulgated IFRS guidance, unless we consider it particularly important to the understanding of a Note's content.



The following table provides an overview of where our accounting policies, management judgments, and estimates are disclosed:

Note	② Accounting Policies, Judgments, and Estimates
(N.1)	Basis for Preparation
(A.1)	Revenue
(A.2)	Trade and Other Receivables
(A.3)	Capitalized Cost from Contracts with Customers
(A.4)	Customer-Related Provisions
(B.3)	Share-Based Payments
(B.4)	Pension Plans and Similar Obligations
(B.5)	Other Employee-Related Obligations
(B.6)	Restructuring
(C.1)	Results of Segment
(C.5)	Income Taxes
(D.1)	Business Combinations and Divestitures
(D.2)	Goodwill
(D.3)	Intangible Assets
(D.4)	Property, Plant, and Equipment
(D.5)	Leases
(D.6)	Equity Investments
(D.9)	Income-Related Government Grants
(E.2)	Total Equity
(E.3)	Liquidity
(F.1)	Financial Risk Factors and Risk Management
(F.2)	Fair Value Disclosures on Financial Instruments
(G.3)	Other Litigation, Claims, and Legal Contingencies
(G.5)	Executive and Supervisory Board Compensation

③ General Accounting Policies

Bases of Measurement

The Consolidated Financial Statements have been prepared on the historical cost basis except for the following:

- Derivative financial instruments, liabilities for cash-settled share-based payments, and financial assets with cash flows that are not solely payments of principal or interest are measured at fair value.
- Post-employment benefits are measured at the present value of the defined benefit obligations less the fair value of the plan assets.
- Monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated at period-end exchange rates.
- Provisions are recognized at the best estimate of their fulfillment amount when they occur.

Foreign Currencies

Income and expenses and operating cash flows of our foreign subsidiaries that use a functional currency other than the Euro are translated at average rates of foreign exchange (FX) computed on a monthly basis. Exchange differences resulting from foreign currency transactions are recognized in other non-operating income/expense, net.



The exchange rates of key currencies affecting the Company were as follows:

Exchange Rates

Equivalent to €1		Middle Rate as at 12/31		Annual Average Exchange Rate		
		2024	2023	2024	2023	2022
Australian dollar	AUD	1.6772	1.6263	1.6399	1.6265	1.5174
Canadian dollar	CAD	1.4948	1.4642	1.4819	1.4596	1.3703
Swiss franc	CHF	0.9412	0.9260	0.9526	0.9717	1.0052
Pound sterling	GBP	0.8292	0.8091	0.8466	0.8699	0.8526
Japanese yen	JPY	163.06	156.33	163.82	151.94	138.01
U.S. dollar	USD	1.0389	1.1050	1.0821	1.0816	1.0539

Cost Classification

Cost of Cloud and Software

Cost of cloud and software includes the costs incurred in providing the services and producing the goods that generate cloud and software revenue. Consequently, this line item primarily includes employee expenses relating to these services, amortization of acquired intangibles, fees for third-party licenses, depreciation of our property, plant, and equipment (for example, of our data centers in which we host our cloud solutions), and costs for third-party hosting services. For more information about the capitalization of costs from contracts with customers, see [Note \(A.3\)](#).

Cost of Services

Cost of services includes the costs incurred in providing the services that generate service revenue. Consequently, this line item primarily includes employee expenses and related training, system and system administration costs, and costs for third-party resources.

Research and Development

Research and development includes the costs incurred by activities related to the development of cloud and software solutions including resource and hardware costs for the development systems. The same applies for all activities related to changes in the code of SAP's cloud and software solutions. For more information about the recognition of internally generated intangible assets from development, see [Note \(D.3\)](#).

Sales and Marketing

Sales and marketing includes the costs incurred for the selling activities (such as sales commissions and amortization of capitalized sales commissions) and marketing activities related to our software and cloud solutions and our service portfolio. For more information about the capitalization of costs from contracts with customers, see [Note \(A.3\)](#).

General and Administration

General and administration includes the costs related to finance and administrative functions, human resources, and general management as long as they are not directly attributable to one of the other operating expense line items.

**🔍 Management Judgments and Sources of Estimation Uncertainty**

The preparation of the Consolidated Financial Statements requires our management to make judgments, estimates, and assumptions that affect the application of accounting policies and the reported amounts of assets, liabilities, revenues, and expenses, as well as disclosure of contingent liabilities.

We base our judgments, estimates, and assumptions on historical and forecast information, and on regional and industry economic conditions in which we or our customers operate. Changes to these conditions could adversely affect our estimates. Although we believe we have made reasonable estimates about the ultimate resolution of the underlying uncertainties, no assurance can be given that the final outcome of these matters will be consistent with what is reflected in our recognized assets, liabilities, revenues, and expenses and disclosed contingent liabilities. Actual results could differ significantly from original estimates.

The accounting policies that most frequently or significantly require us to make judgments, estimates, and assumptions, and therefore are critical to understanding our results of operations, include the following:

Note	🔍 Material Accounting Policies
(A.1)	Revenue recognition and revenue presentation
(A.2)	Valuation of trade receivables
(A.4), (G.3)	Accounting for legal contingencies, provisions
(B.3)	Accounting for share-based payments
(C.5)	Accounting for income taxes
(D.1)	Accounting for business combinations
(D.2)	Accounting for goodwill
(D.3)	Accounting for intangible assets (including recognition of internally generated intangible assets from development)
(D.6)	Accounting for equity investments

Our management periodically discusses these material accounting policies with the Audit and Compliance Committee of our Supervisory Board.

🔍 New Accounting Standards Not Yet Adopted

The IASB has issued various amendments to the IFRS standards (such as IFRS 9 and IFRS 7 (Amendments to the Classification, Measurement, and Disclosure of Financial Instruments) and IFRS 9 and IFRS 7 (Amendments to Contracts Referencing Nature-dependent Electricity)) that are relevant for SAP but not yet effective. We are currently assessing the impact on SAP, but do not expect material effects on our financial position or profit after tax.

In April 2024, the IASB released IFRS 18 (Presentation and Disclosure in Financial Statements). The new standard will substantially affect the presentation of consolidated income statements and introduce additional disclosure requirements. The standard will become effective on January 1, 2027. SAP is currently evaluating this standard and the impact it may have on SAP's financial statements disclosures.



Section A – Customers

This section discusses disclosures related to contracts with our customers. These include but are not limited to explanations of how we recognize revenue, revenue disaggregation, and information about our trade receivables and customer-related obligations.

(A.1) Revenue

🕒 Accounting for Revenue from Contracts with Customers

Classes of Revenue

We derive our revenue from fees charged to our customers for the use of our cloud offerings, for licenses to our on-premise software products, and for standardized and premium support services, consulting, customer-specific software developments, training, and other services.

Cloud and software revenue, as presented in our Consolidated Income Statements, is the sum of our **cloud revenue**, our **software license revenue**, and our **software support revenue**.

Cloud revenue represents fees earned from providing customers with any of the following:

Software as a service (SaaS), that is, a right to use software functionality (including standard functionalities and custom cloud applications and extensions) in a cloud-based infrastructure hosted by SAP or third parties engaged by SAP, where the customer does not have the right to terminate the hosting contract and take possession of the software to either run it on its own IT infrastructure or to engage a third-party provider unrelated to SAP to host and manage the software; SaaS also includes transaction and agent fees for transactions that customers execute on our cloud-based transaction platforms.

Platform as a service (PaaS), that is, access to a cloud-based platform to develop, deploy, integrate, and manage applications.

Infrastructure as a service (IaaS), that is, hosting and related application management services for software hosted by SAP or third parties engaged by SAP.

Premium cloud support, that is, support beyond the regular support embedded in the underlying cloud subscription services.

Software license revenue represents fees earned from the sale or license of software to customers for use on the premises owned or fully controlled by the customer, in other words, where the customer has the right to take possession of the software for installation on the customer's premises or on hardware of third-party hosting providers unrelated to SAP (on-premise software). Software license revenue includes revenue from both the sale of our standard software products and customer-specific on-premise software development agreements.

Software support revenue represents fees earned from providing customers with standardized support services that comprise unspecified future software updates, upgrades, and enhancements as well as technical product support services for on-premise software products.

Services revenue primarily represents fees earned from professional consulting services, premium support services, and training services.

Identification of a Contract

We frequently enter into multiple contracts with the same customer. For accounting purposes, we treat these contracts as a single contract if they are entered into at or near the same time and are economically interrelated. We do not combine contracts with closing days more than three months apart because we do not consider them being entered into near the same time. Judgment is required in evaluating whether various contracts are interrelated, which includes considerations as to whether they were negotiated as a package with a single commercial objective, whether the amount of



consideration on one contract is dependent on the performance of the other contract, or if some or all goods in the contracts are a single performance obligation.

New arrangements with existing customers can be either a new contract or the modification of prior contracts with the customer. Our judgment in making this determination considers whether there is a connection between the new arrangement and the pre-existing contracts, whether the goods and services under the new arrangement are highly interrelated with the goods and services sold under prior contracts, and how the goods and services under the new arrangement are priced. In determining whether a change in transaction price represents a contract modification or a change in variable consideration, we examine whether the change in price results from changing the contract or from applying unchanged existing contract provisions.

Identification of Performance Obligations

Our customer contracts often include various products and services. Typically, the products and services outlined in the Classes of Revenue section qualify as separate performance obligations and the portion of the contractual fee allocated to them is recognized separately. Judgment is required, however, in determining whether a good or service is considered a separate performance obligation. For our professional services and implementation activities, judgment is required to evaluate whether such services significantly integrate, customize, or modify the on-premise software or cloud service to which they relate. In this context, we consider the nature of the services and their volume relative to the volume of the on-premise software or cloud service to which they relate. In general, the implementation services for our cloud services go beyond pure setup activities and qualify as separate performance obligations. Similarly, our on-premise implementation services and our custom development services typically qualify as separate performance obligations. Non-distinct goods and services are combined into one distinct bundle of goods and services (combined performance obligation).

When selling goods or services, we frequently grant customers options to acquire additional goods or services (for example, renewals of cloud or support arrangements, or additional volumes of purchased cloud solutions or software). We apply judgment in determining whether such options provide a material right to the customer that the customer would not receive without entering into that contract. In this judgment, we consider, for example, whether the options entitle the customer to a discount that exceeds the discount granted for the respective goods or services sold together with the option.

In scenarios where SAP

- Sells indirectly to end customers via partners
- Sells third-party products to end customers
- Provides services to end customers with the support of suppliers,

SAP determines the respective nature of the performance obligation and whether SAP is providing the specified good or service itself or arranging for the good or service to be provided by the third party. SAP identifies whether it (or the partner) is acting as principal or agent in line with this performance obligation assessment. SAP exercises judgment in making this assessment, which is based on the question of whether the intermediary controls the specified good or service before it is transferred to the customer. In exercising this judgment, SAP relies in the majority of cases on the legal responsibility towards the customer in providing the specified good or service and on its pricing discretion for that good or service.

Determination of Transaction Price

We apply judgment in determining the amount to which we expect to be entitled in exchange for transferring promised goods or services to a customer. Generally, variable consideration is estimated based on the most likely amount and is included in the transaction price to the extent that the constraint does not apply. This includes estimates as to whether and to what extent subsequent concessions may be granted to customers and whether the customer is expected to pay the contractual fees. In this judgment, we consider our history with the respective customer or on a portfolio basis.

The recognition constraint is applied to on-premise software transactions that include usage-based or sales-based contingent fees. In contrast, our typical cloud services do not provide the customer with a



software license because the customer does not have the right to terminate the hosting contract and take possession of the software. Consequently, variable cloud fees are considered in the transaction price based on estimates, rather than being accounted for as usage-based or sales-based license royalties. If SAP pays consideration to a customer in exchange for a distinct good or service, and such purchase is linked to a customer contract, an estimate of fair value of such goods and services is required to conclude whether or not to account for a reduction in the transaction price of the linked customer contract.

Only very rarely do our contracts include significant financing components. We do not account for financing components if the period between when SAP transfers the promised goods or services to the customer and when the customer pays for those goods or services is one year or less.

Allocation of Transaction Price

We have established a hierarchy to identify the standalone selling prices (SSPs) that we use to allocate the transaction price of a customer contract to the performance obligations in the contract.

- Where the SSPs for an offering are observable and reasonably consistent across customers (that is, not highly variable), our SSP estimates are derived from our respective pricing history. Typically, our standardized support offerings and our professional service offerings follow this approach.
- Where sales prices for an offering are not directly observable or highly variable across customers, we use estimation techniques.

Effective 2024, we applied a new technique to estimate the SSP of our cloud offerings, using input parameters that more appropriately reflect SAP's matured commercial models and observed pricing practices in the cloud. This SSP considers overall pricing objectives, taking market conditions and other factors into account. We estimate the SSP using a specific pricing range that encompasses the majority of our transactions.

SAP estimates the impact of this change in estimation technique for our cloud offerings on the allocation of transaction prices to performance obligations within customer contracts to be immaterial for the current period.

- As SAP's go-to-market strategies evolve further, SAP continuously monitors its commercial models and pricing practices, which could result in changes to our SSPs in the future. For offerings for which we cannot justify a range and we observe highly variable pricing, and for which we lack substantial direct costs to estimate based on a cost-plus-margin approach, we allocate the transaction price by applying a residual approach. We use this technique in particular for our standard on-premise software offerings.

Judgment is required when estimating SSPs. To judge whether the historical pricing of our goods and services is highly variable, we have established thresholds of pricing variability.

When we estimate an SSP range based on pricing objectives, we use judgment in determining the upper and lower end of the range. Such judgment considers price points achieved in the market as well as strategic pricing decisions.

The SSPs of material right options depend on the probability of option exercise. In estimating these probabilities, we apply judgment considering historical exercise patterns.

- Recognition of Revenue

Cloud revenue is recognized over time as the services are performed. For cloud business models where we grant rights to continuously access and use one or more cloud offerings for a certain term, revenue is recognized based on time elapsed and thus ratably over this term. For cloud business models provisioned on a consumption basis where a customer commits to a fixed value of spend on cloud services throughout the contract term, but with the discretion to call off cloud services during the contract term, we recognize revenue based on consumption as it best reflects our measure towards satisfaction of that performance obligation. In limited scenarios where the transaction price is entirely variable and determined by the customer's consumption, we recognize revenue based on usage in the period in which it was earned.



Software license revenue is recognized at a point in time or over time depending on whether we deliver standard software, customer-specific software, or software subscription contracts that combine the delivery of software and the obligation to deliver, in the future, unspecified software products:

- Licenses for our standard on-premise software products are typically delivered by providing the customer with access to download the software. We recognize revenue for these on-premise licenses at the point in time when we grant the license rights to the customer and the customer has access to and thus control over the software. In judging whether our on-premise software offerings grant customers a right to use, rather than a right to access, our intellectual property, we have considered the usefulness of our software without subsequent updates to it.
- Typically, our customer-specific on-premise software development agreements:
 - Represent software developed for specific needs of individual customers and therefore do not have any use for us
 - Provide us with an enforceable right to payment for performance completed to date

For such development agreements, we recognize revenue over time as the software development progresses. Judgment is required in identifying an appropriate method to measure the progress toward complete satisfaction of such performance obligations. We typically measure progress of our development agreements based on the direct costs incurred to date in developing the software as a percentage of the total reasonably estimated direct costs to fully complete the development work (input-based percentage-of-completion method). This method of measuring progress faithfully depicts the transfer of the development services to the customer, as substantially all of these costs are cost of the staff or third parties performing the development work. In estimating the total cost to fully complete the development work, we consider our history with similar projects.

- For agreements that combine the delivery of software and the obligation to deliver, in the future, unspecified software products, we recognize revenue at a point in time for licenses that are made immediately accessible to the customer. We recognize revenue ratably over the term of the software subscription contract for the unspecified software products, as our performance obligation is to stand ready to deliver such products on a when-and-if-available basis.

Software support revenue is typically recognized based on time elapsed and thus ratably over the term of the support arrangement. Under our standardized support services, our performance obligation is to stand ready to provide technical product support and unspecified updates, upgrades, and enhancements on a when-and-if-available basis. Our customers simultaneously receive and consume the benefits of these support services as we perform.

Service revenue is typically recognized over time. Where we stand ready to provide the service (such as access to learning content), we recognize revenue based on time elapsed and thus ratably over the service period. Consumption-based services (such as separately identifiable consulting services and premium support services and classroom training services) are recognized over time as the services are utilized, typically following the percentage-of-completion method or ratably. We apply judgment in determining whether a service qualifies as a stand-ready service or as a consumption-based service.

Revenue for combined performance obligations is recognized over the longest period of all promises in the combined performance obligation.

Judgment is also required in determining whether revenue is to be recognized at a point in time or over time. For performance obligations satisfied over time, we need to measure progress using the method that best reflects SAP's performance. When using cost incurred as a measure of progress for recognizing revenue over time, we apply judgment in estimating the total cost to satisfy the performance obligation.

All of the judgments and estimates mentioned above can significantly impact the timing and amount of revenue to be recognized.

Contract Balances

We recognize trade receivables for performance obligations satisfied over time gradually as the performance obligation is satisfied and in full once the invoice is due. Judgment is required in determining whether a right to consideration is unconditional and thus qualifies as a receivable.



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

Contract liabilities primarily reflect invoices due or payments received in advance of revenue recognition.

Typically, we invoice fees for on-premise standard software on contract closure and software delivery. Periodic fixed fees for cloud subscription services, software support services, and other multi-period agreements are typically invoiced yearly or quarterly in advance. Such fee prepayments account for the majority of our contract liability balance. Fees based on actual transaction volumes for cloud subscriptions and fees charged for non-periodical services are invoiced as the services are delivered. While payment terms and conditions vary by contract type and region, our terms typically require payment within 30 to 60 days.

Geographic Information

The amounts for revenue by region in the following tables are based on the location of customers. The regions in the following table are EMEA (Europe, Middle East, and Africa), Americas (North America and Latin America), and APJ (Asia Pacific Japan).

Total Revenue by Region

€ millions	2024	2023	2022
Germany	5,359	4,921	4,469
Rest of EMEA	10,216	9,083	8,440
EMEA	15,575	14,004	12,909
United States	11,056	10,204	9,799
Rest of Americas	2,752	2,558	2,427
Americas	13,808	12,762	12,227
Japan	1,388	1,243	1,218
Rest of APJ	3,404	3,199	3,166
APJ	4,793	4,441	4,384
SAP Group	34,176	31,207	29,520

Major Revenue Classes by Region

€ millions	Cloud Revenue			Cloud and Software Revenue		
	2024	2023	2022	2024	2023	2022
EMEA	6,892	5,241	4,137	13,534	12,028	11,081
Americas	7,872	6,642	5,810	11,987	10,959	10,456
APJ	2,377	1,781	1,478	4,308	3,937	3,855
SAP Group	17,141	13,664	11,426	29,830	26,924	25,391

Remaining Performance Obligations

Amounts of a customer contract's transaction price that are allocated to the remaining performance obligations represent contracted revenue that has not yet been recognized. They include amounts recognized as contract liabilities and amounts that are contracted but not yet due.

The transaction price allocated to performance obligations that were unsatisfied or partially unsatisfied as at December 31, 2024, was €78.4 billion (December 31, 2023: €58.7 billion). The prior-year's figure was corrected to reflect an increase of €0.7 billion to include the transaction price from premium engagement contracts previously classified as having a termination-for-convenience-right. The transaction price thereof allocated to cloud performance obligations that were unsatisfied or partially unsatisfied (total cloud backlog) as at December 31, 2024, was €63.3 billion (December 31, 2023: €44.3 billion). The remaining amount mostly comprises obligations to provide software support services. The vast majority of software support contracts are contracts in the renewal



phase that typically have a one-year contract term, while cloud subscription contracts typically are multiple-year contracts. The portion of remaining performance obligations related to services consists of non-cancelable revenue from contracts for projects with a predefined output and from premium engagements. Overall, approximately 40% of the total remaining performance obligations is expected to be recognized over the next 12 months following the respective balance sheet date.

The transaction price allocated to remaining performance obligations varies between reporting periods, primarily due to the recognition of revenue for performance obligations outstanding at the end of the prior year and the addition of new contracts within SAP's cloud, maintenance, and services business. Other contributing factors include contract modifications, upsells, renewals, currency exchange rate fluctuations, and pricing adjustments.

The revenue recognized in fiscal year 2024 for contract renewals, new contracts, and contract modifications is presented on a gross basis in the following reconciliation of outstanding performance obligations. This means that it is included as a positive entry under "Add renewals, new contracts and modifications" and as a negative entry under "Less revenue recognized in 2024."

Reconciliation of Remaining Performance Obligations

€ billions	2024
€ 12/31/2023	58.7
Add renewals, new contracts and modifications:	
- Cloud	36.2
- Maintenance	10.8
- Services and others ¹	5.1
Less revenue recognized in 2024:	
- Cloud	17.1
- Maintenance	11.3
- Services	4.3
Acquisitions and divestments ²	0.4
€ 12/31/2024	78.4

¹ Others mainly comprises currency fluctuations for our services and maintenance contracts, price increases for our maintenance contracts, and changes to the remaining performance obligations for our software contracts.

² The 2024 acquisitions and divestments figure refers to the acquisition of WalkMe.

Performance Obligations Satisfied in Previous Years

Revenue recognized in the reporting period for performance obligations satisfied in earlier periods was €75 million (December 31, 2023: €78 million), mainly resulting from changes in estimates of variable considerations and changes in estimates related to percentage-of-completion-based contracts.

Contract Balances

The following table presents the activities impacting contract liabilities balances during the year ended December 31, 2024:

**Contract Liabilities**

€ billions	2024
¥ 1/1/2024	5.0
Increases resulting from billing and invoices becoming due	13.2
Decreases resulting from satisfaction of performance obligations	-12.3
Other ¹	0.2
¥ 12/31/2024	6.1

¹ Other includes, for example, the impact of foreign currency translation and business combinations.

The amount of revenue recognized in the reporting period that was included in the contract liability balance at the beginning of the reporting period was €4.7 billion (December 31, 2023: €4.5 billion).

(A.2) Trade and Other Receivables**② Accounting for Trade and Other Receivables**

Depending on the business model, we measure trade receivables and contract assets from contracts with customers either at amortized cost, or at fair value through other comprehensive income (OCI) less expected credit losses. We account for expected credit losses by recording an allowance on a portfolio basis. We apply the simplified impairment approach. On initial measurement of the receivables, we consider all credit losses that are expected to occur during the lifetime of the receivables. We use a provision matrix to estimate these losses.

Additionally, we recognize allowances for individual receivables if there is objective evidence of credit impairment.

Account balances are written off either partially or in full if we judge that the likelihood of recovery is remote.

For information about how the default risk for trade receivables is analyzed and managed, how the loss rates for the provision matrix are determined, how credit impairment is determined and what our criteria for write-offs are, see the section on credit risk in [Note \(E1\)](#).

In our Consolidated Income Statements, net gains/losses from expected credit loss allowances are included in Other operating income/expense, net. Gains/losses from foreign currency exchange rate fluctuations are included in Other non-operating income/expense, net.

Determining our expected credit loss allowance involves significant judgment. In this judgment, we primarily consider our historical experience with credit losses in the respective provision matrix risk class and current data on overdue receivables. We expect that our historical default rates represent a reasonable approximation for future expected customer defaults. Besides historical data, our judgment used in developing the provision matrix considers reasonable and supportable forward-looking information (for example, changes in country risk ratings, and fluctuations in credit default swaps of the countries in which our customers are located).

The assessment of whether a receivable is collectible involves the use of judgment and requires us to make assumptions about customer defaults that could change significantly.

By applying this judgment, we record an allowance for a specific customer when it is probable that a credit loss has occurred and the amount of the loss is reasonably estimable. Basing the expected credit loss allowance for the remaining receivables primarily on our historical loss experience likewise requires judgment, as history may not be indicative of future development. Also, including reasonable and supportable forward-looking information in the loss rates of the expected credit loss allowance requires judgment, as they may not provide a reliable prediction for future development.



Trade and Other Receivables

€ millions	2024			2023		
	Current	Non-Current	Total	Current	Non-Current	Total
Trade receivables, net	6,231	0	6,231	5,892	5	5,897
Other receivables	543	209	752	429	198	627
± Total	6,774	209	6,983	6,321	203	6,524

Contract assets are included in Other receivables in our Statements of Financial Position. Contract assets as at December 31, 2024, were €441 million (December 31, 2023: €307 million).

For more information about financial risk, how we manage credit risk, and details of our trade receivables and contract assets allowances, see [Note \(F.1\)](#).

(A.3) Capitalized Cost from Contracts with Customers

② Costs of Obtaining Customer Contracts

Capitalized costs from customer contracts are classified as Other non-financial assets in our Statements of Financial Position.

The capitalized assets for the incremental costs of obtaining a customer contract consist of sales commissions earned by our sales force and partners as well as amounts paid to employees with non-sales roles when the payments meet the definition of being an incremental cost to obtain a contract with a customer. Judgment is required in determining the amounts to be capitalized, particularly where the commissions are based on cumulative targets and where commissions relate to multiple performance obligations in one customer contract. We capitalize such cumulative target commissions for all customer contracts that count towards the cumulative target but only if nothing other than obtaining customer contracts can contribute to achieving the cumulative target. Commissions for contracts with multiple performance obligations or for probable renewals thereof are allocated to these performance obligations and probable renewals relative to the respective standalone selling price.

Our sales commission payments for customer contract renewals are typically not commensurate with the commissions paid for new contracts. Thus, the commissions paid for renewable new contracts also relate to expected renewals of these contracts. Consequently, we amortize sales commissions paid for new customer contracts on a straight-line basis over the expected contract life including probable contract renewals. Judgment is required in estimating these contract lives. In exercising this judgment, we consider our expectation about future contract renewals which we evaluate periodically to confirm that the resulting amortization period properly reflects the expected contract life or if there are potential indicators of impairment. Commensurate payments are amortized over the contract term to which they relate.

The amortization periods range from 18 months to seven years depending on the type of offering. Amortization of the capitalized costs of obtaining customer contracts is classified mainly as sales and marketing expense. We expense the incremental costs of obtaining a customer contract as incurred if we expect an amortization period of one year or less.

② Costs to Fulfill Customer Contracts

Capitalized costs incurred to fulfill customer contracts mainly consist of direct costs for set-up and implementation of cloud products and custom cloud development contracts as far as these costs are not in scope of other accounting standards than IFRS 15. These costs are amortized after completion of the setup and implementation or the development, respectively, on a straight-line basis over the expected life of the cloud subscription contract including expected renewals. For the life of the contract, we consider our expectation about future contract renewals which we evaluate periodically to confirm that the resulting amortization period properly reflects the expected contract life. The amortization periods range from five to seven years depending on the type of offering. In addition, the capitalized costs include third-party license fees which are amortized over the term of the third-party



license contract. Judgment is required in evaluating whether costs are directly related to customer contracts and in estimating contract lives.

Amortization of capitalized costs to fulfill customer contracts is included in the cost of cloud.

Capitalized Cost from Contracts with Customers

€ millions	2024			2023		
	Current	Non-Current	Total	Current	Non-Current	Total
Capitalized cost of obtaining customer contracts	1,086	3,221	4,307	1,046	2,918	3,964
Capitalized cost to fulfill customer contracts	264	272	536	199	236	436
Capitalized contract cost	1,350	3,492	4,843	1,246	3,154	4,400
⌘ Other non-financial assets	2,682	3,990	6,672	2,374	3,573	5,947
Capitalized contract cost as % of ⌘ Other non-financial assets	50	88	73	52	88	74

Amortization Expense

€ millions	2024	2023
Capitalized cost of obtaining customer contracts	1,107	1,000
Capitalized cost to fulfill customer contracts	418	327

(A.4) Customer-Related Provisions

⌚ Expected Contract Losses

Customer-related provisions mainly include expected contract losses. We adjust these provisions as further information becomes available and as circumstances change. Non-current provisions are measured at the present value of their expected settlement amounts as at the reporting date.

The unit of account for the identification of potential onerous customer contracts is based on the contract definition of IFRS 15 including the contract combination guidance. The economic benefits considered in the assessment comprise the future benefits we are directly entitled to under the contract as well as the anticipated future benefits that are the economic consequence of the contract if these benefits can be reliably determined.

⌚ Customer-Related Litigation and Claims

Customer-related provisions also include obligations resulting from customer-related litigation and claims. We are currently confronted with various claims and legal proceedings, including claims that relate to customers demanding indemnification for proceedings initiated against them based on their use of SAP software, and occasionally claims that relate to customers being dissatisfied with the products and services that we have delivered to them. The obligations arising from customer-related litigation and claims comprise cases in which we indemnify our customers against liabilities arising from a claim that our products infringe a third party's patent, copyright, trade secret, or other proprietary rights.

Due to uncertainties relating to these matters, provisions are based on the best information available. Significant judgment is required in the determination of whether and when a provision is to be recorded and what the appropriate amount for such provision should be. Notably, judgment is required in the following areas:

- Determining whether an obligation exists



- Determining the probability of outflow of economic benefits
- Determining whether the amount of an obligation is reliably estimable
- Estimating the amount of the expenditure required to settle the present obligation

At the end of each reporting period, we reassess the potential obligations related to our pending claims and litigation and adjust our respective provisions to reflect the current best estimate. In addition, we monitor and evaluate new information that we receive after the end of the respective reporting period, but before the Consolidated Financial Statements are authorized for issue, to determine whether this provides additional information regarding conditions that existed at the end of the reporting period. Changes to the estimates and assumptions underlying our accounting for legal contingencies, and outcomes that differ from these estimates and assumptions, could require material adjustments to the carrying amounts of the respective provisions recorded and additional provisions. The expected timing or amounts of any outflows of economic benefits resulting from these lawsuits and claims are uncertain and not estimable, as they generally depend on the duration of the legal proceedings and settlement negotiations required to resolve the litigation and claims and the unpredictability of the outcomes of legal disputes in several jurisdictions.

Contingent liabilities exist in respect of customer-related litigation and claims for which no provision has been recognized. It is not practicable to estimate the financial impact of these contingent liabilities due to the uncertainties around these lawsuits and claims as outlined above.



Section B – Employees

This section provides financial insights into our employee benefit arrangements. It should be read in conjunction with the compensation disclosures for key management personnel in [Note \(G.5\)](#).

(B.1) Employee Headcount

The following table provides an overview of employee headcount, broken down by function and by the regions EMEA (Europe, Middle East, and Africa), Americas (North America and Latin America), and APJ (Asia Pacific Japan).

Employee Headcount by Region and Function

Full-time equivalents	12/31/2024				12/31/2023				12/31/2022			
	EMEA	Americas	APJ	Total	EMEA	Americas	APJ	Total	EMEA	Americas	APJ	Total
Cloud and software	4,543	4,339	4,764	13,646	4,389	4,266	4,426	13,080	4,178	4,025	4,538	12,740
Services	8,485	4,719	5,566	18,770	8,178	5,013	5,481	18,672	8,129	5,106	5,769	19,005
Research and development	18,819	5,677	13,094	37,590	18,086	5,884	12,474	36,444	17,764	5,752	11,764	35,280
Sales and marketing	12,042	9,801	5,139	26,983	12,086	10,300	5,342	27,728	11,671	10,633	5,463	27,766
General and administration	3,836	1,836	1,300	6,971	3,619	1,777	1,307	6,704	3,387	1,804	1,240	6,431
Infrastructure	3,076	1,164	921	5,161	2,834	1,274	867	4,975	2,795	1,382	912	5,089
SAP Group (December 31)	50,801	27,536	30,784	109,121	49,191	28,515	29,897	107,602	47,924	28,702	29,686	106,312
thereof acquisitions	413	414	86	912	421	138	0	559	188	189	8	385
SAP Group (months' end average)	49,764	27,394	29,997	107,155	48,222	28,239	29,582	106,043	47,359	28,785	29,438	105,582

Most of the employees participating in the Company's voluntary leave programs are scheduled to leave SAP at the beginning of 2025. For more information about the transformation program and its impact on employee headcount, see [Note \(B.6\)](#).

(B.2) Employee Benefits Expenses

€ millions	2024	2023	2022
Salaries	12,244	12,128	11,369
Social security expenses	2,003	1,919	1,779
Share-based payment expenses	2,385	2,220	1,431
Pension expenses	435	438	447
Employee-related restructuring expenses	3,143	222	85
Termination benefits outside of restructuring plans	68	64	44
Employee benefits expenses	20,278	16,992	15,157

(B.3) Share-Based Payments

Accounting for Share-Based Payments

Classification in the Income Statements

Share-based payments cover equity-settled and cash-settled awards issued to our employees. The respective expenses are recognized as employee benefits and classified in our Consolidated Income



Statements according to the activities that the receiving employees perform. Accelerated share-based payment expenses triggered by SAP's restructuring program are classified as restructuring expenses in our Consolidated Income Statements and included in the restructuring provisions in our Statements of Financial Position. For more information about SAP's transformation program, see [Note \(B.6\)](#).

Valuation, Judgment, and Sources of Estimation Uncertainty

We use certain assumptions in estimating the fair values for our share-based payments, including expected share price volatility and expected dividend yields. In addition, the final number of Performance Share Units (PSUs) vesting also depends on the achievement of performance indicators. Furthermore, the payout for cash-settled share units depends on our share price on the respective vesting dates. Changes to these assumptions and outcomes that differ from these assumptions could require material adjustments to the carrying amount of the liabilities we have recognized for these share-based payments. The fair value of the share units granted under the SAP Long-Term Incentive Program 2024 and 2020 (LTI 2024 and LTI 2020) is dependent on our performance against the total shareholder return (TSR) for NASDAQ-100 companies, the volatility, and the expected correlation between the TSR of the NASDAQ-100 companies and our TSR.

Regarding future payout under our cash-settled plans, the SAP share price is the most relevant factor. With respect to our LTI 2024 and LTI 2020, we believe that future payout will be significantly impacted not only by our share price but also by the relative TSR performance against the NASDAQ-100 companies. Future payouts under our LTI 2024 and LTI 2020 will also be dependent on meeting non-market-based performance conditions based on SAP's long-term strategy. The latter, however, is not incorporated into our fair value calculation but leads to adjustments of the quantity of awards granted. Changes in these factors could significantly affect the estimated fair values as calculated by the valuation model, and the future payout.

Under the OWN SAP share purchase plan, we grant our employees discounts on share purchases. As those discounts are not dependent on future services to be provided by our employees, the discount is recognized as an expense when the discounts are granted.

Presentation in the Statements of Cash Flows

We present the payments of our cash-settled share-based payment plans and our equity-settled share-based payment plans that are fulfilled by share purchases at the market separately in our Statements of Cash Flows under Cash flows from operating activities. As a result, the changes in Other assets and in Other liabilities presented in the reconciliation of operating cash flow do not consider share-based payment-related assets or liabilities. Payments of cash-settled share-based payments triggered by SAP's restructuring program are included in the restructuring payments.

The operating expense line items in our income statements include the following share-based payment expenses:

Share-Based Payment Expenses by Functional Area

€ millions	2024	2023	2022
Cost of cloud	138	94	53
Cost of software licenses and support	42	38	48
Cost of services	360	375	250
Research and development	751	703	440
Sales and marketing	876	834	503
General and administration	217	175	137
Share-based payment expenses	2,385	2,220	1,431
thereof equity-settled share-based payments	1,591	1,414	1,075
thereof cash-settled share-based payments	794	806	356

Additionally, SAP also recognized €309 million (2023: €0 million) in accelerated share-based payment expenses triggered by SAP's transformation program. These share-based payment expenses are classified as restructuring expenses in our consolidated income statements. For more information about SAP's restructuring program, see [Note \(B.6\)](#).



Our major share-based payment plans are described below.

a) Equity-Settled Share-Based Payments

Equity-Settled Move SAP Plan (Move)

To retain and engage executives and certain employees, we grant share units under Move that we intend to predominantly settle in shares. For more information about the terms and conditions of the cash-settled Move plan, see section b) Cash-Settled Share-Based Payments in this [Note \(B.3\)](#).

Different vesting schedules apply to specific share units. Granted share units will vest in different tranches mainly as follows:

- Restricted Stock Units (RSUs) with service condition only
 - Over a half-year period,
 - Over a three-year period on a quarterly basis after a waiting period of six months, or
- Performance Share Units (PSUs) with service condition and upon achieving certain key performance indicators (KPIs)
 - Over a three-year period on a quarterly basis after a waiting period of 12 months.

The number of PSUs that will vest under the different tranches is mainly contingent upon achievement of two equally weighted KPIs in the year of grant: Operating profit (non-IFRS at constant currencies) and Cloud revenue (at constant currencies). Depending on the weighted average performance, the number of PSUs vesting ranges between 0% and 200% of the number initially granted. Performance against the KPI target was 134.5% in 2024 (2023: 112.4%).

We intend to settle the share units classified as equity-settled by reissuing treasury shares upon vesting (for more information, see [Note \(E.2\)](#)).

The valuation was based on the following parameters and assumptions:

Fair Value and Parameters Used at Grant Date in 2024

€, unless otherwise stated	Move (2024 Tranche)
Weighted average fair value as at grant date	175.09
Information how fair value was measured at grant date	
Valuation model used	Other ¹
Weighted average share price	170.40
Weighted average expected dividend yield (in %)	1.23
Weighted average initial life at grant date (in years)	1.7

¹ For these awards, the fair value is calculated by subtracting expected future dividends until maturity of the respective award from the prevailing share price as at the measurement date.

Fair Value and Parameters Used at Grant Date in 2023

€, unless otherwise stated	Move (2023 Tranche)
Weighted average fair value as at grant date	111.23
Information how fair value was measured at grant date	
Valuation model used	Other ¹
Weighted average share price	114.25
Weighted average expected dividend yield (in %)	1.79
Weighted average initial life at grant date (in years)	1.7

¹ For these awards, the fair value is calculated by subtracting expected future dividends until maturity of the respective award from the prevailing share price as at the measurement date.



Changes in Outstanding Awards

Thousands, unless otherwise stated	Move (2022–2024 Tranches)
12/31/2022	11,504
Granted ²	13,760
Adjustment based on KPI target achievement	115
Exercised	–7,675
Forfeited	–403
Change in settlement ²	–471
12/31/2023	16,830
Granted ²	6,944
Adjustment based on KPI target achievement	151
Exercised	–10,193
Forfeited	–392
Change in settlement ²	–1,149
12/31/2024	12,192

² We have changed the classification of some share units granted under the Move plan with the initial intention to settle in shares from equity-settled to cash-settled because a cash outflow became probable, in particular due to the restructuring program. Share units with switched classification are considered in the number of granted share units.

The weighted average share price for awards exercised in 2024 was €197.14 (2023: €130.59). The weighted average remaining life of awards outstanding as at December 31, 2024, was 0.9 years (December 31, 2023: 1.1 years).

Own SAP Plan (Own)

Under the share purchase plan Own, employees have the opportunity to purchase, on a monthly basis, SAP shares without any required holding period. The investment per each eligible employee is limited to a percentage of the respective employee's monthly base salary. SAP matches the employee investment by 40% and adds a subsidy of €20 per month for non-executives. To recognize the employees' contribution to SAP's success in 2024, SAP's contribution was temporarily increased from 40% to 100% from October to December 2024. This plan is not open to members of the Executive Board.

Numbers of Shares Purchased

Millions	2024	2023	2022
Own	4.9	6.5	9.2

As a result of Own, we have commitments to grant SAP shares to employees. We have fulfilled and intend to continue to meet these commitments through an agent who administers the equity-settled programs and purchases shares on the open market. The fair value at grant date is determined based on the average share price of €196.90 (2023: €124.20).

Equity-Settled WalkMe Awards Replacing Pre-Acquisition WalkMe Awards (WalkMe Rights)

In conjunction with the acquisition of WalkMe in 2024, under the terms of the acquisition agreement, SAP exchanged unvested equity-settled Restricted Share Units (RSUs) and Performance Share Units (PSUs) held by employees of WalkMe into equity-settled share-based payment awards of SAP (WalkMe Rights). The WalkMe Rights closely mirror the terms of the replaced awards except that:

- They are settled in SAP American Depositary Receipts (ADRs).
- The number of outstanding units were adjusted based on the ratio derived from SAP's consideration per share (US\$14.00) divided by the average closing price of the SAP ADRs over the



10 trading days ending on the third trading day prior to the closing date (US\$215.89), resulting in an Equity Award Exchange Ratio of 0.0648.

There were 0.3 million unvested RSUs and PSUs on the closing date of the WalkMe acquisition, representing a fair value of €42 million after considering expected forfeitures dependent on grant dates and remaining vesting periods. Of the total fair value, €18 million was allocated to consideration transferred, while €24 million was allocated to future services to be provided. Post-acquisition compensation expenses will be recognized as the awards vest over the remainder of the original vesting terms.

The first vesting occurred on November 20, 2024, with the remaining WalkMe Rights vesting over a period of 4.2 years from the closing date.

On December 31, 2024, the unrecognized expense related to WalkMe Rights was €17 million after considering expected forfeitures and will be recognized over a remaining vesting period of up to 3.9 years.

Recognized Expense

€ millions	2024	2023	2022
Move (2022–2024 Tranches)	1,240	1,175	768
Own	343	239	307
WalkMe Rights	9	NA	NA
Total	1,591	1,414	1,075

b) Cash-Settled Share-Based Payments

Cash-Settled Move SAP Plan (Move) Including Grow SAP Plan

We also grant share units in certain circumstances under Move representing a contingent right to receive a cash payment that is determined by the SAP share price and the number of share units that ultimately vest. For more information about the terms and conditions of the equity-settled Move plan, see section a) Equity-Settled Share-Based Payments in this [Note \(B.3\)](#).

From 2020 to 2023, we granted share units under the Grow SAP Plan that we intend to settle in cash. This fixed term plan has broadly the same terms and conditions as Move and recognizes all employees' commitment to SAP's success, and deepens their participation in our future company performance.

Different vesting schedules apply to specific share units. Granted share units under the respective plans will vest in different tranches, mainly as follows:

- Restricted Stock Units (RSUs) with service condition only
 - Over a half-year period,
 - Over a three-year period on annual basis,
 - Over a three-year period on a quarterly basis after a waiting period of six months, or
- Performance Share Units (PSUs) with service condition and upon achieving certain key performance indicators (KPIs)
 - Over a three-year period, or
 - Over a three-year period on a quarterly basis after a waiting period of 12 months.

The number of PSUs that will vest under the different tranches is mainly contingent upon achievement of two equally weighted KPIs in the year of grant: operating profit (non-IFRS at constant currencies) and cloud revenue (at constant currencies). Depending on the weighted average performance, the number of PSUs vesting ranges between 0% and 200% of the number initially granted. Performance against the KPI target was 134.5% in 2024 (2023: 112.4%, 2022: 84.3%).

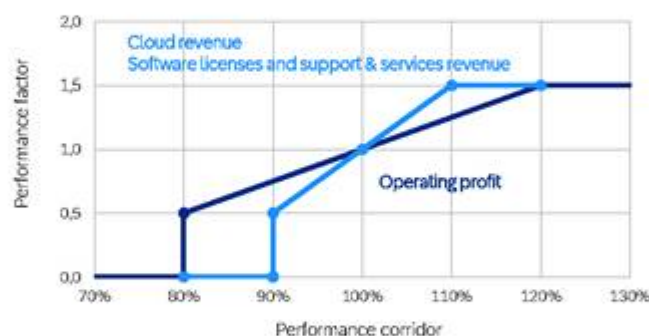
The share units classified as cash-settled are paid out in cash upon vesting.

SAP Long-Term Incentive Program 2020 and 2024 (LTI 2020 and LTI 2024)

The LTI 2024 and LTI 2020 are long-term, multiyear performance-based elements of our Executive Board compensation that are granted in annual tranches. The LTI 2024 and LTI 2020 reflect SAP's long-term strategy and thus set uniform incentives to achieve key targets from the long-term strategic plans. The LTI 2024 and LTI 2020 also serve to reward the Executive Board members for long-term SAP share price performance as compared to the market, thus ensuring that shareholders' interests are also honored. In addition, the LTI 2024 and LTI 2020 include a component to ensure long-term retention of our Executive Board members.

The LTI 2024 and LTI 2020 are virtual share programs under which annual tranches with a term of approximately four years each are granted. When the individual tranches are granted, a certain grant amount specified in the Executive Board member's service contract is converted into virtual shares (share units). For this purpose, the grant amount is divided by the SAP share price, which corresponds for the LTI 2020 to the average of the SAP share price on the 20 trading days and for the LTI 2024 to the average of the SAP share price on the 10 trading days after scheduled publication of the preliminary results for the financial year (grant price). The share units allocated are composed for the LTI 2024 of 50% Financial Performance Share Units (Financial PSUs), 30% Market Performance Share Units (Market PSUs), and 20% ESG Performance Share Units (ESG PSUs), and for the LTI 2020 of 1/3 Financial Performance Share Units (Financial PSUs), 1/3 Market Performance Share Units (Market PSUs), and 1/3 Retention Share Units. All types of share units have a vesting period of approximately four years. In contrast to Retention Share Units, Financial PSUs, Market PSUs, and ESG PSUs are subject to changes in number. In this context, the following applies:

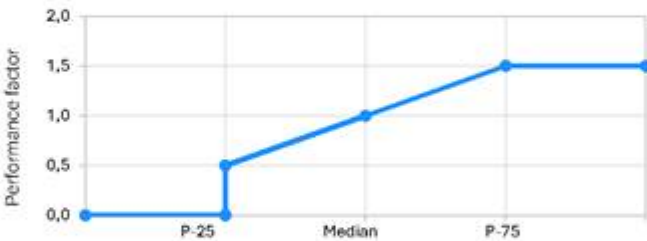
The number of Financial PSUs initially awarded is multiplied by a performance factor. The performance factor consists of three individual performance indicators relating to the three non-IFRS KPIs at constant currencies, derived from SAP's long-term strategy, which for the LTI 2024 are: cloud revenue, software licenses and support & services revenue, and operating profit, and for the LTI 2020: cloud revenue, total revenue, and operating profit. The performance period throughout which the target achievement for these three KPIs is measured starts at the beginning of the financial year in which the Financial PSUs are awarded and concludes upon the end of the second year following the year in which the share units were awarded. A numerical target value equaling 100% target achievement is set for each KPI. This constitutes, in each case, a cumulative value for the three years of the performance period.



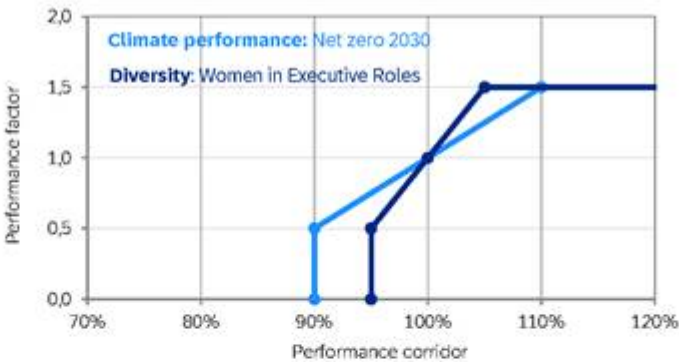
The number of Market PSUs initially awarded is multiplied by a performance factor. The performance factor depends on the amount of the TSR on SAP share, measured for an entire performance period of



approximately three years, and ranked in relation to the TSR performance of the companies in the NASDAQ-100 index (Index). If the TSR for the SAP share equals the median, the performance factor will be 1.0. However, if the TSR for the SAP share over the performance period is negative, the maximum performance factor will, in deviation from the summary above, be 1.0.



The number of ESG PSUs initially awarded is multiplied by a performance factor. The performance factor consists of two individual performance indicators relating to the two non-financial KPIs, derived from SAP's long-term strategy, which are: Climate performance: net zero 2030, and Diversity: Women in Executive Roles. The performance period throughout which the target achievement for these two KPIs is measured starts at the beginning of the financial year in which the ESG PSUs are awarded and concludes upon the end of the second year following the year in which the share units were awarded. A numerical target value equaling 100% target achievement is set for each KPI. This constitutes, in each case, a cumulative value for the three years of the performance period.



The performance of the share units is linked to the performance of the SAP share price, including dividend payments. Accordingly, an amount is paid out for each share unit that equals the then-current SAP share price plus the dividends disbursed in respect of an SAP share in the period from the beginning of the year in which the share units were awarded until the end of the third year following the year in which the share units were awarded. The average SAP share price for the LTI 2024 on the 10 trading days and for the LTI 2020 on the 20 trading days after scheduled publication of the preliminary results for the financial year determines the payout price. The payout amount per share unit, including the dividend amounts due on the share units, is capped at 200% of the grant price. The tranche is cash-settled and paid in euros after the Annual General Meeting of Shareholders of the corresponding year.



If an Executive Board member's service contract is terminated before the end of the third year following the year in which the share units were granted, the share units are forfeited in whole or in part, depending on the circumstances in which the member resigns from office or the service contract is terminated.

The valuation was based on the following parameters and assumptions:

Fair Value and Parameters Used at Year End 2024

€, unless otherwise stated	LTI 2024 (2024 Tranche)	LTI 2020 (2021–2023 Tranches)	Move (2021–2024 Tranches)
Weighted average fair value as at 12/31/2024	248.23	222.26	234.51
Information how fair value was measured at measurement date			
Valuation model used	Monte Carlo	Monte Carlo	Other ²
Share price	236.30	236.30	236.30
Expected volatility (in %)	23	20 to 22	NA
Expected dividend yield (in %)	NA	NA	0.91
Weighted average remaining life of awards outstanding as at 12/31/2024 (in years)	3.2	1.0	0.9

² For these awards, the fair value is calculated by subtracting expected future dividends, if any, until maturity of the respective award from the prevailing share price as at the measurement date.

Fair Value and Parameters Used at Year End 2023

€, unless otherwise stated	LTI 2020 (2020–2023 Tranches)	Move (2020–2023 Tranches)
Weighted average fair value as at 12/31/2023	154.24	137.98
Information how fair value was measured at measurement date		
Valuation model used	Monte Carlo	Other ²
Share price	139.48	139.48
Expected volatility (in %)	15 to 23	NA
Expected dividend yield (in %)	NA	1.52
Weighted average remaining life of awards outstanding as at 12/31/2023 (in years)	1.9	0.7

² For these awards, the fair value is calculated by subtracting expected future dividends, if any, until maturity of the respective award from the prevailing share price as at the measurement date.

For the LTI 2020 valuation, the expected volatility of the NASDAQ-100 companies of 31% (2023: 34% to 36%), and the expected correlation of SAP and the NASDAQ-100 companies of 16% to 21% (2023: 24% to 27%) are based on historical TSR data for SAP and the NASDAQ-100 companies. For the LTI 2024 valuation, the expected volatility of the NASDAQ-100 companies of 34%, and the expected correlation of SAP and the NASDAQ-100 companies of 25%, are based on historical TSR data for SAP and the NASDAQ-100 companies. The NASDAQ-100 Total Return Index on December 31, 2024, was US\$25,376.22 (2023: US\$20,158.42).

The SAP dividend yield is based on expected future dividends.

Changes in Outstanding Awards

Thousands, unless otherwise stated	LTI 2024 (2024 Tranche)	LTI 2020 (2020–2023 Tranches)	Move (2021–2024 Tranches)
12/31/2022	NA	546	11,859
Granted ²	NA	215	1,900
Adjustment based upon KPI target achievement	NA	–64	–57
Exercised	NA	0	–7,234
Forfeited	NA	–91	–266
Change in settlement ²	NA	NA	470



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

12/31/2023	NA	605	6,672
Granted ⁴	120	0	623
Adjustment based upon KPI target achievement	0	41	15
Exercised	0	-72	-6,333
Forfeited	-37	-74	-126
Change in settlement ⁴	NA	NA	1,149
12/31/2024	89	501	2,200
Total carrying amount (in € millions) of liabilities as at			
12/31/2023	NA	59	644
12/31/2024	7	98	343
Total intrinsic value of vested awards (in € millions) as at			
12/31/2023	NA	15	0
12/31/2024	2	57	0
Weighted average share price (in €) for awards exercised in			
2023	NA	NA	117.86
2024	NA	172.16	181.68
Total expense (in € millions) recognized in			
2022	NA	8	346
2023	NA	36	764
2024	7	51	729

⁴ We have changed the classification of some share units granted under the Move plan with the initial intention to settle in shares from equity-settled to cash-settled because a cash outflow became probable, in particular due to the restructuring program.

Share-Based Payment Balances

€ millions	2024			2023		
	Current	Non-Current	Total	Current	Non-Current	Total
Share-based payment liabilities	303	151	453	555	152	707
⌘ Other non-financial liabilities	5,533	749	6,282	5,648	698	6,346
Share-based payment liabilities as % of ⌘ Other non-financial liabilities	5	20	7	10	22	11

(B.4) Pension Plans and Similar Obligations

⌚ Defined Contribution Plans

Amounts for domestic and foreign defined contribution plans are based on a percentage of the employees' salaries or on the amount of contributions made by employees. In Germany and some other countries, we make contributions to public pension schemes that are operated by national or local government or similar institutions. Expenses for such local state pension plans are recognized as short-term employee benefits, that is, social security expenses.



Defined Benefit Pension Plans

The discount rates used in measuring our post-employment benefit assets and liabilities are derived from rates available on high-quality corporate bonds and government bonds for which the timing and amounts of payments match the timing and the amounts of our projected pension payments. Net interest expense and other expenses related to defined benefit plans are recognized as employee benefits expenses and classified in our Consolidated Income Statements according to the activities that the employees owning the awards perform. Since our domestic defined benefit pension plans primarily consist of an employee-financed post-retirement plan that is fully financed with qualifying insurance policies, current service cost may become a credit as a result of adjusting the defined benefit liability's carrying amount to the fair value of the qualifying plan assets. Such adjustments are recorded in service cost. Total expenses on defined benefit pension plans comprise related current and past service costs as well as interest income and expense.

Total Expense of Pension Plans

€ millions	2024	2023	2022
Defined contribution plans	396	381	425
Defined benefit pension plans	39	57	22
Pension expenses	435	438	447

Defined Benefit Plans

Present Value of the Defined Benefit Obligations (DBO) and the Fair Value of the Plan Assets

€ millions	Domestic Plans		Foreign Plans		Other Foreign Post-Employment Plans		Total	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Present value of the DBO	1,204	1,060	752	696	285	256	2,241	2,002
Fair value of the plan assets	1,209	1,063	707	672	124	98	2,040	1,833
Net defined benefit liability (asset)¹	0	0	61	64	161	158	222	222
thereof: Net defined benefit asset	0	0	-18	-17	-1	-63	-19	-79
Net defined benefit liability	0	0	79	80	162	221	241	301
Net defined benefit asset as % of 1 Non-current other financial assets	0	0	0	0	0	1	0	1
Net defined benefit liability as % of 1 Non-current provisions	0	0	16	19	33	51	49	69

¹ After the effects of the asset ceiling

Of the present value of the DBO of our domestic plans, €1,150 million (2023: €1,006 million) relate to plans that provide for lump-sum payments not based on final salary; of the present value of the DBO of our foreign plans, €597 million (2023: €535 million) relate to plans that provide for annuity payments not based on final salary.

The following significant weighted average assumptions were used for the actuarial valuation of our domestic and foreign pension liabilities as well as other post-employment benefit obligations as at the respective measurement date:



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

Significant Actuarial Assumptions

Percent	Domestic Plans			Foreign Plans			Other Foreign Post-Employment Plans		
	2024	2023	2022	2024	2023	2022	2024	2023	2022
Discount rate	3.4	3.5	4.2	1.5	2.0	2.6	5.3	5.3	5.5

The sensitivity analysis table below shows how the present value of all defined benefit obligations would have been influenced by reasonably possible changes to significant actuarial assumptions. The sensitivity analysis considers change in discount rate assumptions, holding all other actuarial assumptions constant.

Sensitivity Analysis

€ millions	Domestic Plans			Foreign Plans			Other Foreign Post-Employment Plans			Total	
	2024	2023	2022	2024	2023	2022	2024	2023	2022	2024	2023
Present value of all defined benefit obligations if:											
Discount rate was 50 basis points higher	1,156	1,015	908	710	649	505	271	247	203	2,137	1,911
Discount rate was 50 basis points lower	1,256	1,108	993	798	727	562	292	266	219	2,346	2,101

Investments in Plan Assets

Our investment strategy on domestic benefit plans is to invest all contributions in stable insurance policies.

Our investment strategies for foreign benefit plans vary according to the conditions in the country in which the respective benefit plans are situated. We have adopted a long-term investment horizon for all major foreign benefit plans. Although our policy is to invest in a risk-diversified portfolio consisting of a mix of assets, both the defined benefit obligation and plan assets can fluctuate over time, which exposes the Group to actuarial and market (investment) risks. Depending on the statutory requirements in each country, it might be necessary to reduce any underfunding by addition of liquid assets.

Plan Asset Allocation

€ millions	2024		2023	
	Quoted in an Active Market	Not Quoted in an Active Market	Quoted in an Active Market	Not Quoted in an Active Market
Total plan assets	701	1,338	714	1,120
thereof: Asset category				
Equity investments	220	0	190	0
Corporate bonds	240	0	233	0
Insurance policies	10	1,337	59	1,120

Our expected contribution in 2025 to our domestic and foreign defined benefit pension plans is immaterial. The weighted duration of our defined benefit plans amounted to 10 years as at December 31, 2024 and 2023.

Total future benefit payments from our defined benefit plans as at December 31, 2024, are expected to be €2,803 million (2023: €2,707 million). Of this amount, 73% (2023: 76%) have maturities of over five years, and 58% (2023: 55%) relate to domestic plans.

**(B.5) Other Employee-Related Obligations****🕒 Accounting Policy**

As far as the obligation for long-term employee benefits is secured by pledged reinsurance coverage, it is offset with the relating plan asset.

Other Employee-Related Liabilities

€ millions	2024			2023		
	Current	Non-Current	Total	Current	Non-Current	Total
Other employee-related liabilities	4,208	598	4,806	4,205	546	4,751
⌚ Other non-financial liabilities	5,533	749	6,282	5,647	698	6,345
Other employee-related liabilities as % of ⌚ Other non-financial	76	80	77	74	78	75

Other employee-related liabilities mainly relate to obligations from bonuses and sales commissions, outstanding vacation, time credits accumulated in the working time account, employee-related social security expenses and deferred compensation liabilities.

(B.6) Restructuring**🕒 Recognition of Restructuring Provisions**

We only recognize provisions for restructuring if and when the following occurs:

- SAP has designed a program that materially changes the scope of one of our businesses or the manner in which the business is conducted, and
- A detailed and documented restructuring plan has been approved by our Executive Board, a member thereof, or a direct report of an Executive Board member, and
- The program established is planned to start shortly after the program plan is approved and is expected to be completed in a timeframe that makes significant changes to the plan unlikely, and
- The program has been announced to the parties affected or has commenced.

We consider whether a change in business is material based on the business affected rather than for SAP as a whole. In judging whether a unit qualifies as a business for restructuring purposes, we consider if the unit has its own management team, has access to all inputs and processes necessary to provide outputs, and generates or could generate revenues. The materiality of a change to a business is assessed based on both the size and the nature of the change and therefore does not necessarily involve a material quantitative impact on our financial statements.

Restructuring Expenses

€ millions	2024	2023	2022
Employee-related restructuring expenses	-3,143	-222	-85
Onerous contract-related restructuring expenses and restructuring-related impairment losses	-2	8	-52
📉 Restructuring expenses	-3,144	-215	-138

In 2024, SAP increased its focus on key strategic growth areas, in particular business AI. It is transforming its operational setup to capture organizational synergies and AI-driven efficiencies, and to prepare the Company for highly scalable future revenue growth. To this end, as announced in January 2024, SAP is executing a Company-wide restructuring program which will conclude in early 2025. The restructuring program was set up to ensure that SAP's skillset and resources continue to meet future business needs, and affects around 10,000 positions, a majority of which have been



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

covered by voluntary leave programs and internal re-skilling measures. Most of the employees participating in voluntary leave programs are scheduled to leave SAP at the beginning of 2025. Reflecting re-investments into strategic growth areas and the acquisition of WalkMe, SAP's headcount was slightly higher at year end 2024 than at year end 2023.

Overall expenses associated with the program are estimated to be approximately €3.2 billion. Restructuring expenses primarily include employee-related benefits such as severance payments and accelerated share-based payment expenses triggered by the transformation program (for more information about the recognition and measurement of share-based payment programs, see [Note \(B.3\)](#)). The restructuring costs presented in 2024 mainly include expenses related to the 2024 transformation program.

Restructuring payouts in 2024 amounted to €2.5 billion. Further payouts of approximately €0.7 billion associated with the 2024 transformation program are expected to occur in 2025.

If not presented separately in our income statements, restructuring expenses would have been classified in the different expense items in our income statements as follows:

Restructuring Expenses by Functional Area

€ millions	2024	2023	2022
Cost of cloud	-95	7	20
Cost of software licenses and support	-85	-8	-9
Cost of services	-566	-31	-70
Research and development	-1,197	-42	-16
Sales and marketing	-1,043	-121	-58
General and administration	-158	-19	-4
Restructuring expenses	-3,144	-215	-138

For the movement of the restructuring provision in 2024, see the table below:

€ millions	Restructuring Provision
1/1/2024	37
Additions	3,144
Utilizations	-1,061
Transfer to other employee-related obligations	-1,310
Transfer to share-based compensation liability	-123
Currency effects	-6
12/31/2024	681

The following table reconciles the utilization of the restructuring provision with the overall cash outflow related to restructuring:

€ millions	2024
Utilizations	1,061
Net cash flows time account	1,325
Cash-outflows of share-based payments related to restructuring	171
Employees taxes payable	-70
Net cash flows	2,487

In 2024, employees participating in the early retirement plan in Germany as part of the restructuring program opted to convert termination benefits into credits to their working time accounts. To protect



against insolvency, SAP transferred the time account balance of €1.3 billion to an insurance company. These obligations are presented as 'Other employee-related obligations' (see [Note \(B.5\)](#)), which are netted off against the fair value of the plan assets (qualified insurance policy). The net balance of cash flows related to time accounts also includes cash inflows from the insurance company as well as payouts to the employees from their working time accounts relating to prior programs.

The additions to the restructuring provisions include accelerated share-based payment expenses. The timing of expense recognition is accelerated due to the shortened vesting period. The accelerated share-based payment expenses are transferred to 'Share-based payment liabilities' for payout. Cash outflows of share-based payments that are triggered by the restructuring program include payments due to the accelerated vesting and due to the conversion of share settlement to cash settlement.



Section C – Financial Results

This section provides insight into the financial results of SAP's reportable segments and of SAP overall, as far as not already covered by previous sections. This includes, but is not limited to, segment results, income taxes, and earnings per share.

(C.1) Results of Segment

General Information

At year end 2024, SAP had one operating segment. We concluded in the second quarter of 2024 that SAP is a holistically steered cloud company with a cohesive product portfolio and commercialization of product bundles (such as RISE with SAP and GROW with SAP).

The segment information for 2024 and the comparative prior periods were restated to conform with the new segment composition.

Segment Reporting Policies

Our management reporting system produces reports that present information about our business activities in a variety of ways - for example, by line of business, geography, and areas of responsibility of individual Board members. Based on these reports, the Executive Board, which is responsible for assessing the performance of our Company and for making resource allocation decisions as our Chief Operating Decision Maker (CODM), evaluates business activities based on several different results. However, operating results of SAP are reviewed on a Group level by the CODM as a whole.

There are no parts of our Company that qualify as separate operating segments, and our Executive Board assesses the financial performance of our Company on a consolidated basis.

Our management reporting system produces a variety of reports that differ due to the currency exchange rates used in the accounting for foreign-currency transactions and operations, where both actual and constant currency numbers are reported to and used by our CODM. Reports based on actual currencies use the same currency rates that are used in our financial statements, whereas reports based on constant-currency report revenues and expenses use the average exchange rates from the previous year's corresponding period.

We use an operating profit indicator to measure the performance of our operating segments. The accounting policies applied in the measurement of operating segment expenses and profit differ as follows from the IFRS accounting principles used to determine the operating profit measure in our income statements:

The expense measures exclude:

- Acquisition-related charges such as amortization expense and impairment charges for intangibles acquired in business combinations, including goodwill impairment charges, and certain standalone acquisitions of intellectual property (including purchased in-process research and development) as well as settlements of pre-existing business relationships in connection with a business combination, and acquisition-related third-party expenses
- Restructuring expenses
- Regulatory compliance matter expenses

Information about assets and liabilities is not regularly provided to our CODM.



Integrated Report 2024

To Our
Stakeholders

Consolidated Group
Management Report

Consolidated Financial
Statements IFRS

Additional
Information

Results of Segment

€ millions	2024		2023		2022
	Actual Currency	Constant Currency ¹	Actual Currency	Constant Currency ¹	Actual Currency
Cloud	17,141	17,212	13,664	14,058	11,426
Software licenses	1,399	1,400	1,764	1,801	2,056
Software support	11,290	11,343	11,496	11,782	11,909
Software licenses and support	12,689	12,743	13,261	13,584	13,965
Cloud and software	29,830	29,955	26,924	27,641	25,391
Services	4,346	4,355	4,283	4,392	4,128
Total segment revenue	34,176	34,310	31,207	32,033	29,520
Cost of cloud	-4,582	-4,597	-3,842	-3,930	-3,445
Cost of software licenses and support	-1,262	-1,261	-1,356	-1,372	-1,350
Cost of cloud and software	-5,844	-5,858	-5,199	-5,302	-4,795
Cost of services	-3,321	-3,329	-3,405	-3,473	-3,154
Total cost of revenue	-9,165	-9,187	-8,604	-8,775	-7,949
Cloud gross profit	12,559	12,616	9,821	10,128	7,981
Segment gross profit	25,011	25,124	22,603	23,258	21,571
Other segment expenses	-16,858	-16,892	-16,089	-16,476	-15,124
Segment profit	8,153	8,232	6,514	6,781	6,447

¹ The 2024 constant currency amounts are only comparable to 2023 actual currency amounts; 2023 constant currency amounts are only comparable to 2022 actual currency amounts.

The expenses for depreciation and amortization decreased 9% (9% at constant currencies), from €1,034 million in 2023 to €940 million in 2024.

For more information about the disaggregation of revenues, see [Note \(A.1\)](#).

(C.2) Reconciliation of Segment Measures to the Consolidated Income Statements

€ millions	2024		2023		2022
	Actual Currency	Constant Currency ¹	Actual Currency	Constant Currency ¹	Actual Currency
Total segment revenue	34,176	34,310	31,207	32,033	29,520
Adjustment for currency impact	0	-135	0	-826	0
Total revenue	34,176	34,176	31,207	31,207	29,520
Total segment profit	8,153	8,232	6,514	6,781	6,447
Adjustment for currency impact	0	-78	0	-267	0
Adjustment for					
Acquisition-related charges	-356	-356	-345	-345	-295
Restructuring	-3,144	-3,144	-215	-215	-138
Regulatory compliance matter expenses	11	11	-155	-155	0
Operating profit	4,665	4,665	5,799	5,799	5,914
Other non-operating income/expense, net	-298	-298	-3	-3	-11
Financial income, net	-63	-63	-311	-311	-196
Adjustment for gains and losses from equity securities, net	461	461	-145	-145	-1,194
Profit before tax	4,764	4,764	5,341	5,341	4,513

¹ The 2024 constant currency amounts are only comparable to 2023 actual currency amounts; 2023 constant currency amounts are only comparable to 2022 actual currency amounts.

**(C.3) Other Non-Operating Income/Expense, Net**

€ millions	2024	2023	2022
Foreign currency exchange gain/loss, net	-246	46	-144
thereof from financial assets at fair value through profit or loss	355	543	-188
thereof from financial assets at amortized cost	300	56	243
thereof from financial liabilities at fair value through profit or loss	-496	-514	17
thereof from financial liabilities at amortized cost	-348	-30	-317
thereof from non-financial assets/liabilities	-69	18	39
Miscellaneous income/expense, net ¹	-52	-48	133
Other non-operating income/expense, net	-298	-3	-11

¹ Due to a change in presentation of gains and losses from minor divestitures, not qualifying as discontinued operations, a loss of €13 million for 2024, a loss of €12 million for 2023, and a gain of €176 million for 2022 are presented under Other non-operating income/expense instead of Other operating income/expense, net.

The movement in other non-operating income/expense is mainly driven by changes in foreign exchange rates.

(C.4) Financial Income, Net

€ millions	2024	2023	2022
Finance income	1,429	857	811
thereof interest income from financial assets at amortized cost	348	376	100
thereof interest income from financial assets at fair value through profit or loss	91	99	88
thereof gains from financial assets at fair value through profit or loss	943	380	608
Finance costs¹	-1,031	-1,313	-2,200
thereof interest expense from financial liabilities at amortized cost	-316	-336	-153
thereof losses from financial assets at fair value through profit or loss ¹	-316	-525	-1,802
thereof interest expense from financial liabilities at fair value through profit or loss	-111	-105	-87
Financial income, net	398	-456	-1,389

¹ Prior-year figures were updated.

Financial income, net, increased by €853 million in 2024, in comparison to 2023, mainly due to higher net gains from the fair valuation of our equity investments (€606 million).

(C.5) Income Taxes**🕒 Accounting Policies, Judgments, and Estimates**

We are subject to changing tax laws in multiple jurisdictions within the countries in which we operate. Our ordinary business activities also include transactions where the ultimate tax outcome is uncertain due to different interpretations of tax laws, such as those involving transfer pricing and intercompany transactions between SAP Group entities. In addition, the amount of income taxes we pay is generally subject to ongoing audits by domestic and foreign tax authorities. In determining our worldwide income tax provisions, judgment is involved in assessing whether to consider each uncertain tax treatment separately or together with one or more other uncertain tax treatments and whether to reflect the respective effect of uncertainty based on the most likely amount or the expected value. In applying these judgments, we consider the nature and the individual facts and circumstances of each uncertain tax treatment as well as the specifics of the respective jurisdiction, including applicable tax laws and our interpretation thereof.

The assessment whether a deferred tax asset is impaired requires judgment, as we need to estimate future taxable profits to determine whether the utilization of the deferred tax asset is probable. In evaluating our ability to utilize our deferred tax assets, we consider all available positive and negative



evidence, including the level of historical taxable income and projections for future taxable income over the periods in which the deferred tax assets are recoverable. Our judgment regarding future taxable income is based on assumptions about future market conditions and future profits of SAP.

SAP has applied the mandatory exception to recognizing and disclosing information about deferred tax assets and liabilities related to the global minimum tax.

Judgment is also required in evaluating whether interest or penalties related to income taxes meet the definition of income taxes, and, if not, whether it is of financial nature. In this judgment, we particularly consider applicable local tax laws and interpretations on IFRS by national standard setters in the area of group financial reporting.

Tax Expense by Geographic Location

€ millions	2024	2023	2022
Current tax expense			
Germany	418	590	539
Foreign	1,516	1,356	1,165
Total current tax expense	1,934	1,952	1,704
Deferred tax expense/income			
Germany	-67	74	86
Foreign	-253	-285	-344
Total deferred tax income	-320	-211	-258
Total income tax expense	1,614	1,741	1,446

Major Components of Tax Expense

€ millions	2024	2023	2022
Current tax expense/income			
Tax expense for current year	1,881	1,935	1,717
Taxes for prior years	53	17	-13
Total current tax expense	1,934	1,952	1,704
Deferred tax expense/income			
Origination and reversal of temporary differences	-258	-222	-216
Unused tax losses, research and development tax credits, and foreign tax credits	-62	11	-42
Total deferred tax income	-320	-211	-258
Total income tax expense	1,614	1,741	1,446

Profit Before Tax by Geographic Location

€ millions	2024	2023	2022
Germany	-1,078	1,201	1,814
Foreign	5,842	4,140	2,699
Total	4,764	5,341	4,513

The following table reconciles the expected income tax expense, computed by applying our combined German tax rate of 26.7% (2023: 26.5%; 2022: 26.4%), to the actual income tax expense. Our 2024 combined German tax rate includes a corporate income tax rate of 15.0% (2023: 15.0%; 2022: 15.0%), plus a solidarity surcharge of 5.5% (2023: 5.5%; 2022: 5.5%) thereon, and trade taxes of 10.8% (2023: 10.7%; 2022: 10.6%).



Relationship Between Tax Expense and Profit Before Tax

€ millions, unless otherwise stated	2024	2023	2022
Profit before tax from continuing operations	4,764	5,341	4,513
Tax expense at applicable tax rate of 26.7% (2023: 26.5%, 2022: 26.4%)	1,270	1,418	1,193
Tax effect of:			
Foreign tax rates	-220	-210	-134
Non-deductible expenses	325	241	138
Tax-exempt income	-208	-77	297
Withholding taxes	465	297	176
Research and development and foreign tax credits	-91	-89	-84
Prior-year taxes	-70	-8	4
Assessment of deferred tax assets, research and development tax credits, and foreign tax credits	100	138	-124
Other	43	31	-20
Total income tax expense	1,614	1,741	1,446
Effective tax rate (in %)	33.9	32.6	32.0

Components of Recognized Deferred Tax Assets and Liabilities

€ millions	2024	2023
Deferred tax assets		
Intangible assets	1,120	1,074
Property, plant, and equipment	39	37
Leases	374	379
Other financial assets ¹	69	85
Trade and other receivables ¹	79	61
Other non-financial assets ²	48	27
Pension provisions	215	211
Share-based compensation	313	267
Contract liabilities ¹	928	813
Trade and other payables ¹	148	188
Financial liabilities ¹	138	164
Other non-financial liabilities ¹	844	679
Provisions ³	107	21
Net operating loss carryforwards ³	310	151
Research and development and foreign tax credits	80	44
Total deferred tax assets (gross)	4,812	4,201
Netting	-2,136	-2,004
Total deferred tax assets (net)	2,676	2,197
Deferred tax liabilities		
Intangible assets	536	581
Property, plant, and equipment	80	89
Leases ¹	336	334
Other financial assets ¹	249	199
Trade and other receivables ¹	79	135
Other non-financial assets ¹	739	648
Pension provisions	28	33



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

Share-based compensation ¹	5	6
Contract liabilities ¹	21	10
Trade and other payables ¹	44	42
Financial liabilities ¹	157	191
Other non-financial liabilities ¹	12	1
Provisions ²	5	2
Total deferred tax liabilities (gross)	2,351	2,271
Netting	-2,136	-2,004
€ Total deferred tax liabilities (net)	215	267

¹ Prior period comparative amounts have been adjusted for a more transparent and detailed presentation of the Components of Recognized Deferred Tax Assets and Liabilities in line with our Consolidated Statements of Financial Position, without effecting net amounts. For more information about further adjustments of prior period comparative amounts, see [Note \(6.1\)](#).

Movement of Deferred Tax Assets and Liabilities

€ millions	2024	2023	2022
Total deferred tax assets (net) at the beginning of the period	1,930	1,854	1,490
Change in items of the consolidated income statements	320	211	258
Change in items of the consolidated statements of comprehensive income	-2	34	-39
Change in items of the consolidated statements of changes in equity	155	53	0
Change in consolidated companies	-9	-128	81
Other changes (includes mainly currency translation differences)	67	-94	64
Total deferred tax assets (net) at the end of the period	2,461	1,930	1,854

Items Not Resulting in a Deferred Tax Asset

€ millions	2024	2023	2022
Unused tax losses			
Not expiring	291	151	315
Expiring in the following year	4	28	14
Expiring after the following year	392	216	344
Total unused tax losses	687	395	673
Deductible temporary differences	375	325	378
Unused research and development and foreign tax credits			
Not expiring	41	59	9
Expiring after the following year	8	5	20
Total unused tax credits	49	64	29

Of the unused tax losses, €146 million (2023: €181 million; 2022: €276 million) relate to U.S. state tax loss carryforwards.

In 2024, SAP Group entities that suffered a tax loss in either the current or the preceding period recognized deferred tax assets amounting to €494 million (2023: €90 million; 2022: €17 million) in excess of deferred tax liabilities. The tax loss mainly results from restructuring expenses, and it is probable that sufficient future taxable profit will be available to allow the benefit of the deferred tax assets to be utilized.

We have not recognized a deferred tax liability on approximately €19.57 billion (2023: €22.15 billion) for undistributed profits of our subsidiaries, because we are in a position to control the timing of the



reversal of the temporary difference and it is probable that such differences will not reverse in the foreseeable future.

Income Tax-Related Litigation

We are subject to ongoing tax audits by domestic and foreign tax authorities. Currently, we are in dispute with the German and foreign tax authorities. The disputes almost exclusively pertain to deductibility of intercompany royalty payments, intercompany services, and other payments. In all cases, we expect that a favorable outcome can only be achieved through litigation. For all of these matters, we have not recorded a provision as we believe that the tax authorities' claims have no merit and that no adjustment is warranted. If, contrary to our view, the tax authorities were to prevail in their arguments before the court, we would expect to have an additional expense of approximately €1,250 million (2023: €1,815 million) in total (including related interest expenses and penalties of €726 million (2023: €1,003 million)).

(C.6) Earnings per Share

€ millions, unless otherwise stated	2024	2023	2022
Profit attributable to equity holders of SAP SE	3,124	3,634	3,277
Profit attributable to equity holders of SAP SE ¹	3,124	6,139	2,284
Issued ordinary shares ²	1,229	1,229	1,229
Effect of treasury shares ²	-62	-61	-58
Weighted average shares outstanding, basic ²	1,166	1,167	1,170
Dilutive effect of share-based payments ²	13	12	5
Weighted average shares outstanding, diluted ²	1,180	1,180	1,175
Earnings per share, basic, attributable to equity holders of SAP SE (in €) from continuing operations	2.68	3.11	2.80
Earnings per share, basic, attributable to equity holders of SAP SE (in €) ¹	2.68	5.26	1.95
Earnings per share, diluted, attributable to equity holders of SAP SE (in €) from continuing operations	2.65	3.08	2.79
Earnings per share, diluted, attributable to equity holders of SAP SE (in €) ¹	2.65	5.20	1.94

¹ From continuing and discontinued operations.

² Number of shares in millions.

Section D – Invested Capital

This section highlights our non-current assets including investments that form the basis of our operating activities. Additions to invested capital include separate asset acquisitions or business combinations. Further, we disclose information about purchase obligations and capital contributions.

(D.1) Business Combinations and Divestitures

② Measuring Non-Controlling Interests and Allocation of Consideration Transferred

We decide for each business combination whether to measure the non-controlling interest in the acquiree at fair value or at the proportionate share of the acquiree's identifiable net assets.

We classify costs related to executing business combinations as general and administration expense.

In our accounting for business combinations, judgment is required in determining whether an intangible asset is identifiable and whether it should be recorded separately from goodwill. Additionally, estimating the acquisition-date fair values of the identifiable assets acquired and liabilities assumed involves considerable judgment. The necessary measurements are based on information available on the acquisition date and are based on expectations and assumptions that have been deemed reasonable by management. These judgments, estimates, and assumptions can materially affect our financial position and profit for several reasons, including the following:

- Fair values assigned to assets subject to depreciation and amortization affect the amounts of depreciation and amortization to be recorded in operating profit in the periods following the acquisition.
- Subsequent negative changes in the estimated fair values of assets may result in additional expense from impairment charges.
- Subsequent changes in the estimated fair values of liabilities and provisions may result in additional expense (if increasing the estimated fair value) or additional income (if decreasing the estimated fair value).

We acquire businesses in specific areas of strategic interest to us, particularly to broaden our product and service portfolio.

2024 Acquisitions

WalkMe Acquisition

On June 5, 2024, SAP announced its intent to acquire 100% of the shares of WalkMe Ltd. ("WalkMe"), a leader in Digital Adoption Platforms (DAP). The transaction closed on September 12, 2024, following satisfaction of regulatory and other approvals. WalkMe's shares were delisted after meeting all relevant criteria on September 12, 2024.

The acquisition is expected to help SAP expand its business transformation portfolio. WalkMe's solutions are designed to help companies navigate ongoing technological change by providing users with advanced guidance and automation capabilities.

€ millions	
Cash paid	1,257
Replacement share-based payment awards	41
Call option exercise liability	31
Total consideration transferred	1,329



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

The consideration transferred amounted to US\$1.4 billion, (€1.3 billion) and the majority was paid in cash. SAP hedged this cash amount with respect to foreign currency risks. The replacement of share-based payment awards figure relates to the earned portion of unvested WalkMe equity-settled share-based payment awards. Upon acquisition, SAP exchanged these awards held by employees of WalkMe for either deferred fixed cash compensation or equity-settled share-based payment awards of SAP (both collectively referred as replacement awards). For more information about the terms and conditions of the WalkMe Rights, see [Note \(B.3\)](#).

The following table summarizes the values of identifiable assets acquired and liabilities assumed in connection with the acquisition of WalkMe, as at the acquisition date:

€ millions	
Intangible assets	502
Cash and cash equivalents	202
Other identifiable assets	235
Total identifiable assets	939
Other identifiable liabilities	264
Total identifiable liabilities	264
Total identifiable net assets	675
Goodwill	654
Total consideration transferred	1,329

The initial accounting for the WalkMe business combination is incomplete because we are still obtaining the information necessary to identify and measure items such as tax-related assets and liabilities of WalkMe. Accordingly, the amounts recognized in our financial statements for these items are regarded as provisional as at December 31, 2024.

In general, the goodwill arising from our acquisitions consists largely of the synergies and the know-how and skills of the acquired businesses' workforces. WalkMe goodwill was attributed to expected synergies from the acquisition, particularly in the following areas:

- Evolution of SAP's strategy to improve adoption, through a WalkMe solution that empowers companies to enhance the utilization of their SaaS systems, increase employee and end-user productivity, and reduce training and support costs.
- Cross-selling of WalkMe products to existing SAP customers across all regions, enabling seamless workflow execution across business software applications
- Improved user experience and user productivity by coupling WalkMe's AI capabilities with SAP's copilot Joule, driving adoption of existing SAP solutions
- Creation of new business process intelligence offerings by combining WalkMe products and SAP products
- Improved profitability in WalkMe sales and operations.

The operating results and the assets and liabilities are reflected in our consolidated financial statements starting September 12, 2024.

Impact of Business Combinations on Our Financial Statements

The amounts of revenue and profit or loss of the WalkMe businesses acquired in 2024 since the acquisition date are included in the 2024 consolidated income statements as follows:

€ millions	2024 as Reported	Contribution of WalkMe
Revenue	34,176	61
Profit after tax	3,150	-47

Had WalkMe been consolidated as at January 1, 2024, our estimated pro forma revenue for the reporting period would have been €34,328 million and proforma profit after tax would have been €3,050 million.



These pro forma numbers have been prepared for comparative purposes only. The pro forma revenue and profit numbers are not necessarily indicative of the results of operations that would have actually occurred had the acquisition been in effect at the beginning of the respective periods or of future results.

2023 Acquisitions

LeanIX Acquisition

On September 7, 2023, SAP announced its intent to acquire 100% of the shares of LeanIX GmbH ("LeanIX"), a leader in enterprise architecture management (EAM) software.

The acquisition closed on November 7, 2023, following satisfaction of customary closing conditions and regulatory approvals; the operating results and the assets and liabilities are reflected in our Consolidated Financial Statements starting on that date.

Consideration transferred amounted to €1,231 million paid in cash. The following table summarizes the values of identifiable assets acquired and liabilities assumed in connection with the acquisition of LeanIX, as at the acquisition date:

LeanIX Acquisition: Recognized Assets and Liabilities

€ millions	
Intangible assets	476
Other identifiable assets	106
Total identifiable assets	582
Other identifiable liabilities	210
Total identifiable liabilities	210
Total identifiable net assets	372
Goodwill	859
Total consideration transferred	1,231

In the fourth quarter of 2024, measurement of tax-related assets and liabilities for the LeanIX business combination accounting was completed and resulted in €8 million adjusted to the Other identifiable assets/liabilities opening balance and Goodwill.

In general, the goodwill arising from our acquisitions consists largely of the synergies and the know-how and skills of the acquired businesses' workforces.

LeanIX goodwill was attributed to expected synergies from the acquisition, particularly in the following areas:

- Cross-selling to existing SAP customers across all regions, using SAP's sales organization
- Creation of new offerings by combining LeanIX products and SAP products
- Enhanced transformation capabilities of SAP Signavio solutions, giving SAP customers unique clarity on the IT landscapes they need to reap the full benefit of business transformation

The allocation of the goodwill resulting from the LeanIX acquisition to our operating segments depends on how our operating segments actually benefit from the synergies of the LeanIX business combination. For more information, see [Note \(D.2\)](#).

Impact of the Business Combination on Our Financial Statements

The amounts of revenue and profit or loss of the LeanIX business acquired in 2023 since the acquisition date were included in our Consolidated Income Statements for 2023 as follows:



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

€ millions	2023 as Reported	Contribution of LeanIX
Revenue	31,207	10
Profit after tax	5,964	-8

Had LeanIX been consolidated as at January 1, 2023, our revenue and profit after tax for 2023 would not have been materially different.

2023 Divestitures

Qualtrics Disposal

On March 13, 2023, resulting from a process that was initiated on January 26, 2023, SAP announced it had agreed to sell all of its 423 million shares of Qualtrics International Inc. as part of the acquisition of Qualtrics by funds affiliated with Silver Lake as well as the Canada Pension Plan Investment Board. The sale closed on June 28, 2023, following satisfaction of customary closing conditions and regulatory approvals. At a purchase price of US\$18.15 in cash per share, SAP's stake was acquired for approximately US\$7.7 billion. To secure the euro countervalue of the US\$7.7 billion purchase price, we hedged an amount of US\$7.1 billion by entering into a deal contingent forward applying net investment hedge accounting. For more information, see [Note \(F1\)](#). At the time that Qualtrics was classified as a discontinued operation (following IFRS 5), there was no indication of an impairment (as the fair value less cost of disposal (calculated based on share prices) significantly exceeded the carrying amount).

SAP is a close go-to-market and technology partner for Qualtrics.

SAP's financial results present Qualtrics as a discontinued operation as required under IFRS 5. The Qualtrics disposal group was previously included in the Qualtrics reportable segment.

The pre-tax disposal gain included in discontinued operations (€3,562 million) was calculated by adjusting the purchase price less the cost of disposal (€7,003 million) for net assets leaving the SAP Group (€5,800 million, consisting mostly of goodwill (€4,007 million) and other intangible assets (€1,294 million)), the corresponding non-controlling interests (€2,337 million), and amounts of other comprehensive income (€22 million). SAP incurred taxes amounting to €799 million in connection with the transaction.

The cash inflow resulting from the purchase price (€7,068 million) was offset by cash and cash equivalents of €713 million leaving the SAP Group.

SAP continues to provide rental guarantees for certain offices used by Qualtrics. Qualtrics is obligated to indemnify SAP with respect to the guarantees.

Additional financial information relating to Qualtrics is presented in the following tables (revenues and expenses are presented after consolidation of transactions between Qualtrics and SAP's continuing operations):

€ millions, unless otherwise stated	2023	2022
Consolidated Income Statements		
Cloud revenue	621	1,129
Total revenue	745	1,351
Cost of cloud	-88	-265
Total cost of revenue	-196	-499
Total operating expenses (including total cost of revenue)	-1,155	-2,771
Disposal gain before tax	3,562	0
Operating profit	3,152	-1,420
Profit (loss) before tax	3,162	-1,423
Income tax expense ¹	-799	64

277/344



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

Profit (loss) after tax	2,363	-1,358
Attributable to owners of parent	2,505	-993
Earnings per share, basic (IFRS, in €) ²	2.15	-0.85
Earnings per share, diluted (IFRS, in €) ²	2.12	-0.85
Consolidated Statements of Cash Flow		
Net operating cash flow	122	-29
Net investing cash flow	5,510	-32
Net financing cash flow	24	-263

¹ For 2023, €799 million relates to the gain on sale of discontinued operations.² For 2023 and 2022, the weighted average number of shares was 1,167 million (diluted: 1,180 million) and 1,170 million (diluted: 1,175 million), respectively (treasury stock excluded).

Total operating expenses includes share-based payment expenses related to Qualtrics' equity-settled plan of €403 million in 2023 (€1,182 million in 2022).

2022 Acquisitions

In 2022, we closed the acquisition of Taulia Inc., San Francisco, California (USA) ("Taulia") and of INNAAS srl, Rome (Italy).

Taulia Acquisition

On January 27, 2022, SAP announced its intent to acquire a majority stake of Taulia, a leading provider of cloud-based working capital management solutions (for SAP's current shareholding percentage, see [Note \(G.9\)](#)). The acquisition closed on March 9, 2022, following satisfaction of customary closing conditions and regulatory approvals; the operating results and the assets and liabilities are reflected in our consolidated financial statements starting on that date.

Consideration transferred amounted to €705 million.

The following table summarizes the values of identifiable assets acquired and liabilities assumed in connection with the acquisition of Taulia, as at the acquisition date:

Taulia Acquisition: Recognized Assets and Liabilities

€ millions	
Intangible assets	157
Other identifiable assets	87
Total identifiable assets	244
Other identifiable liabilities	88
Total identifiable liabilities	88
Total identifiable net assets	156
Goodwill	549
Total consideration transferred	705

Prior to December 31, 2022, we completed our accounting assessment relating to the supply chain financing (SCF) transactions offered by Taulia. Based on the setup of the compartments and series within which the SCF receivables and liabilities are siloed, and on the related contractual and founding agreements, we concluded that we do not control the receivables and liabilities resulting from the SCF activities under IFRS 10. Thus, we do not include the respective items in our balance sheet and do not show cash flows linked to the SCF transactions in investing/financing cash flow.

In Q1 2023, measurement of tax-related assets and liabilities for the Taulia business combination accounting was completed and resulted in €28 million adjusted to the Other identifiable assets' opening balance and Goodwill.



In general, the goodwill arising from our acquisitions consists largely of the synergies and the know-how and skills of the acquired businesses' workforces.

Taulia goodwill was attributed to expected synergies from the acquisition, particularly in the following areas:

- Cross-selling to existing SAP customers across all regions, using SAP's sales organization
- Further expansion of SAP Business Network capabilities and strengthening of SAP's solutions for the CFO office
- Creation of new offerings by combining Taulia products and SAP products
- Improved profitability in Taulia sales and operations

The allocation of the goodwill resulting from the Taulia acquisition to our operating segments depends on how our operating segments actually benefit from the synergies of the Taulia business combination.

Impact of the Business Combination on Our Financial Statements

The amounts of revenue and profit or loss of the Taulia business acquired in 2022 since the acquisition date were included in our Consolidated Income Statements for 2022 as follows:

Taulia Acquisition: Impact on SAP's Financials

€ millions	2022 as Reported	Contribution of Taulia
Revenue	30,871	59
Profit after tax	1,708	-38

¹ From continuing and discontinued operations.

Had Taulia been consolidated as at January 1, 2022, our revenue and profit after tax for 2022 would not have been materially different.

2022 Divestitures

On August 17, 2022, SAP and Francisco Partners (FP) announced that FP had signed a definitive agreement with SAP America, Inc. under which FP would acquire SAP Litmos from SAP. The transaction closed on December 1, 2022, following satisfaction of applicable regulatory and other approvals.

The disposal gain of €175 million is included in Other non-operating income/expense, net.

(D.2) Goodwill

🔍 Goodwill and Intangible Asset Impairment Testing

The annual goodwill impairment test is performed at the operating segment level, since there are no lower levels in SAP at which goodwill is monitored for internal management purposes.

In general, the test is performed at the same time (at the beginning of the fourth quarter) for each annual reporting period.

In making impairment assessments for our goodwill and intangible assets, the outcome of these tests is highly dependent on management's assumptions regarding future cash flow projections and economic risks, which require significant judgment and assumptions about future developments. They can be affected by a variety of factors, including:

- Changes in business strategy
- Internal forecasts
- Estimation of weighted-average cost of capital



Changes to the assumptions underlying our goodwill and intangible assets impairment assessments could require material adjustments to the carrying amount of our recognized goodwill and intangible assets as well as the amounts of impairment charges recognized in profit or loss.

Changes in our segment structure result in the reallocation of goodwill with the reallocated goodwill being calculated based on relative values (if a direct allocation is not possible).

Goodwill

€ millions	Goodwill
Historical cost	
1/1/2023	33,181
Foreign currency exchange differences	-848
Additions from business combinations	859
Retirements/disposals	-4,008
12/31/2023	29,184
Foreign currency exchange differences	1,415
Additions from business combinations	654
12/31/2024	31,253
Accumulated amortization	
1/1/2023	104
Foreign currency exchange differences	-1
12/31/2023	103
Foreign currency exchange differences	2
12/31/2024	105
Carrying amount	
12/31/2023	29,081
12/31/2024	31,148

In the first half of 2024, the Company underwent several changes in its segment structure. Starting in the second quarter of 2024, the Company has a single operating segment (at year end 2023, SAP had five operating segments) and monitors its goodwill at this level. For more information about our segments and the changes in 2024, see [Note \(C.1\)](#).

As the initial accounting for the WalkMe business combination is incomplete (for more information, see [Note \(D.1\)](#)), the goodwill added to our single operating segment through the acquisition of WalkMe (€654 million) is provisional.

Goodwill Impairment Test

Our assessment of internal and external factors in 2024, including a) the change in segment structure and b) reorganizations which had no adverse effect, led us to conclude that no triggering events occurred since our annual goodwill impairment test in 2023. Throughout 2024, we have – through a qualitative and quantitative analysis – been continuously monitoring whether triggering events exist. We did not identify any aspects that qualify as a triggering event that would cause the carrying amount of the single operating segment to exceed the recoverable amount. On October 1, 2024, we performed a goodwill impairment test for the operating segment. Significant qualitative inputs used in our impairment test include, but are not limited to, consideration of general macroeconomic conditions,



industry market conditions, SAP's overall financial performance, and movement in the SAP share price. The primary quantitative input for our impairment test is SAP's market capitalization as at the beginning of the fourth quarter. We believe there is no reasonably plausible change in the SAP share price that would cause the carrying amount of our single operating segment to exceed the recoverable amount.

(D.3) Intangible Assets

🕒 Recognition of Intangibles

Whereas in general, expenses for internally generated intangibles are expensed as incurred, development expenses incurred on standard-related customer development projects (for which the IAS 38 criteria are met cumulatively) are capitalized on a limited scale with those amounts being amortized over the estimated useful life for the majority of the projects of five to seven years.

Determining whether internally generated intangible assets from development qualify for recognition requires significant judgment, particularly in the following areas:

- Determining whether activities should be considered research activities or development activities
- Determining whether the conditions for recognizing an intangible asset are met requires assumptions about future market conditions, customer demand, and other developments.
- The term "technical feasibility" is not defined in IFRS, and therefore determining whether the completion of an asset is technically feasible requires judgment and a company-specific approach.
- Determining the future ability to use or sell the intangible asset arising from the development and the determination of the probability of future benefits from sale or use
- Determining whether a cost is directly or indirectly attributable to an intangible asset and whether a cost is necessary for completing a development

These judgments impact the total amount of intangible assets that we present in our balance sheet as well as the timing of recognizing development expenses in profit or loss.

🕒 Measurement of Intangibles

All our purchased intangible assets other than goodwill have finite useful lives. They are initially measured at acquisition cost and subsequently amortized based on the expected consumption of economic benefits over their estimated useful lives ranging from two to 20 years.

Judgment is required in determining the following:

- The useful life of an intangible asset, as this is based on our estimates regarding the period over which the intangible asset is expected to generate economic benefits to us
- The amortization method, as IFRS requires the straight-line method to be used unless we can reliably determine the pattern in which the asset's future economic benefits are expected to be consumed by us

Both the amortization period and the amortization method have an impact on the amortization expense that is recorded in each period.

🕒 Classification of Intangibles

We classify intangible assets according to their nature and use in our operations. Software and database licenses consist primarily of technology for internal use, whereas acquired technology consists primarily of purchased software to be incorporated into our product offerings. Customer relationships and other intangibles consist primarily of customer relationships and acquired trademark licenses.

Amortization expenses of intangible assets are classified as Cost of cloud, Cost of services, Research and development, Sales and marketing, and General and administration, depending on the use of the respective intangible assets.



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

Intangible Assets

€ millions	Software and Database Licenses	Acquired Technology	Customer Relationships and Other Intangibles	Total
Historical cost				
1/1/2023	1,057	2,527	7,057	10,641
Foreign currency exchange differences	-1	-65	-165	-251
Additions from business combinations	0	121	355	476
Other additions	22	3	59	84
Retirements/disposals	-82	-767	-2,307	-3,166
Transfers	87	0	-87	0
12/31/2023	1,073	1,819	4,892	7,784
Foreign currency exchange differences	2	103	247	352
Additions from business combinations	0	187	315	502
Other additions	20	3	66	89
Retirements/disposals	-84	-326	-174	-584
Transfers	25	0	-25	0
12/31/2024	1,036	1,786	5,321	8,143
Accumulated amortization				
1/1/2023	544	2,041	4,221	6,806
Foreign currency exchange differences	-1	-57	-118	-176
Additions amortization	146	77	305	528
Retirements/disposals	-95	-477	-1,307	-1,879
12/31/2023	594	1,584	3,101	5,279
Foreign currency exchange differences	2	89	151	242
Additions amortization	139	89	253	481
Retirements/disposals	-68	-326	-171	-565
12/31/2024	667	1,436	3,334	5,437
Carrying amount				
12/31/2023	479	235	1,791	2,505
12/31/2024	369	350	1,987	2,706

Significant Intangible Assets

€ millions, unless otherwise stated	Carrying Amount		Remaining Useful Life (in years)
	2024	2023	
Concur – Customer relationships	540	588	6 to 10
LeanIX – Customer relationships	333	345	12
WalkMe – Customer relationships	246	0	14
WalkMe – Acquired technology	183	0	7
Total significant intangible assets	1,302	933	



(D.4) Property, Plant, and Equipment

② Depreciation of Property, Plant, and Equipment

Property, plant, and equipment are typically depreciated using the straight-line method. Judgment is required in estimating the useful life of the assets. In this assessment we consider, among others, our history with similar assets and current and future changes in technology.

Useful Lives of Property, Plant, and Equipment

Buildings	Predominantly 25 to 50 years
Leased assets and leasehold improvements	Based on the term of the lease contract
Information technology equipment	2 to 6 years
Office furniture	4 to 20 years
Automobiles	4 to 5 years

Property, Plant, and Equipment

€ millions	Land and Buildings	Land and Buildings Leased	Other Property, Plant, and Equipment	Other Property, Plant, and Equipment Leased	Advance Payments and Construction in Progress	Total
12/31/2023	1,430	1,320	1,309	55	162	4,276
12/31/2024	1,501	1,391	1,379	66	156	4,493
Additions						
12/31/2023	58	102	470	82	98	810
12/31/2024	87	321	549	90	91	1,138

The additions (other than from business combinations) relate primarily to the replacement and purchase of information technology equipment and the construction and leasing of buildings and data centers. The increase in additions is primarily related to renewals of leased buildings. For more information about leases, see [Note \(D.5\)](#).

**(D.5) Leases****🕒 Accounting Policies, Judgments, and Estimates**

Under IFRS 16, a contract is or contains a lease if the contract conveys the right to control the use of an identified asset for a period of time in exchange for consideration. As a lessee, SAP recognizes a right-of-use asset representing its right to use the underlying asset and a lease liability representing its obligation to make lease payments. The right-of-use assets are depreciated on a straight-line basis and interest expense is recognized on the lease liabilities. The vast majority of our leases consist of facility and data center leases. Payments for short-term and low-value leases are expensed over the lease term. Extension options are included in the lease term if their exercise is reasonably certain.

Leases in the Balance Sheet

€ millions	12/31/2024	12/31/2023
Right-of-use assets		
Right-of-use assets – land and buildings	1,391	1,320
Right-of-use assets – other property, plant, and equipment	66	55
Total right-of-use assets	1,457	1,375
⌚ Property, plant, and equipment	4,493	4,276
Right-of-use assets as % of ⌚ Property, plant, and equipment	32	32
Lease liabilities		
Current lease liabilities	295	294
⌚ Current financial liabilities	4,277	1,735
Current lease liabilities as % of ⌚ Current financial liabilities	7	17
Non-current lease liabilities	1,420	1,327
⌚ Non-current financial liabilities	7,169	7,941
Non-current lease liabilities as % of ⌚ Non-current financial liabilities	20	17

Leases in the Income Statements

€ millions	2024	2023
Lease expenses within operating profit		
Depreciation of right-of-use assets	280	325

For more information about right-of-use asset additions, see [Note \(D.4\)](#), and for a maturity analysis of lease liabilities, see [Note \(E.1\)](#). For more information about the cash flow related to lease liabilities, see the "Reconciliation of Liabilities Arising from Financing Activities" table within [Note \(E.3\)](#).



(D.6) Equity Investments

🕒 Accounting Policies, Judgments, and Estimates

As we do not designate financial assets as “at fair value through profit or loss,” we generally classify financial assets into the following categories: at amortized cost (AC), at fair value through other comprehensive income (FVOCI), and at fair value through profit or loss (FVTPL), depending on the contractual cash flows of and our business model for holding the respective asset.

For equity securities, as the cash flow characteristics are other than solely principal and interest, we take an investment-by-investment decision whether to classify as FVTPL or FVOCI.

The valuation of equity securities of private companies requires judgment because it is typically based on significant unobservable inputs, as no market prices are available and there is inherent lack of liquidity.

We take the most recent qualitative and quantitative information aspects into consideration to determine the fair value estimates of these equity securities.

Considerable judgment and assumptions are involved with regard to the selection of appropriate comparable company data, the assessment of cash requirements of the business, the acceptance of the technology or products in the addressable markets, the actual and forecasted performance, the milestone achievements, the adequacy of price points from financing rounds, the transaction of similar securities of the same company, the rights and preferences of the underlying securities, the selection of adequate equity allocation parameters, the possible exit scenarios and associated weightings. Because all of these assumptions could change significantly, and because valuation is inherently uncertain, our estimated fair values may differ significantly from the values that would have been used had market prices for the investments existed and that will ultimately be realized, and those differences could be material.

Gains/losses on equity securities at FVTPL include gains/losses from fair value fluctuations, from disposals as well as dividends, while gains/losses on equity securities at FVOCI only include dividends, all of which are shown in Financial income, net. Regular way purchases and sales are recorded as at the trade date.

Equity Investments

€ millions	2024			2023		
	Current	Non-Current	Total	Current	Non-Current	Total
Equity securities	0	6,401	6,401	0	4,967	4,967
Investments in associates	0	144	144	0	135	135
Equity investments	0	6,545	6,545	0	5,102	5,102
Other financial assets	1,629	7,141	8,770	3,344	5,543	8,887
Equity investments as % of 4 Other financial assets	0	92	75	0	92	57

Investments in Associates

SAP has interests in a number of individually immaterial associates. We own more than 20% of the equity interests or have at least 20% of the voting rights in these entities. Based on these facts and the nature of the relationships, SAP has determined that it has significant influence.

The following table shows, in aggregate, the carrying amount and share of profit of these associates.

€ millions	2024	2023
Carrying amount of interest in associates	144	135
Share of profit and losses from continuing operations	10	-16

The vast majority of the carrying amount of interest in associates relates to SAP Pioneer GmbH.



For a list of the names of other equity investments, see [Note \(G.9\)](#)

Financial Commitments in Venture Capital Funds

€ millions	2024	2023
Committed investments in venture capital funds	267	269

SAP invests and holds interests in unrelated parties that manage investments in venture capital. On December 31, 2024, total commitments to make such investments amounted to €1,100 million (2023: €977 million), of which €833 million had been drawn (2023: €708 million). By investing in such venture capital funds, we are exposed to the risks inherent in the business areas in which the entities operate. Our maximum exposure to loss is the amount invested plus contractually committed future capital contributions.

Maturities

€ millions	12/31/2024
	Investments in Venture Capital Funds
Due 2025	267
Total	267

(D.7) Non-Current Assets by Region

The table below shows non-current assets excluding financial instruments, deferred tax assets, post-employment benefit assets, and rights arising under insurance contracts.

Non-Current Assets by Region

€ millions	2024	2023
Germany	7,351	7,117
Rest of EMEA	6,781	5,902
EMEA	14,132	13,019
United States	26,840	25,236
Rest of Americas	511	526
Americas	27,351	25,762
India	405	361
Rest of APJ	952	809
APJ	1,356	1,170
SAP Group	42,839	39,951

The increase in non-current assets in the rest of EMEA region is primarily due to the acquisition of WalkMe. For more information, see [Note \(D.1\)](#). The increase in the United States region is primarily due to foreign currency exchange differences for goodwill. For more information, see [Note \(D.2\)](#).

For a breakdown of our employee headcount by region, see [Note \(B.1\)](#), and for a breakdown of revenue by region, see [Note \(A.1\)](#).

**(D.8) Purchase Obligations**

€ millions	2024	2023
Contractual obligations for acquisition of property, plant, and equipment and intangible assets	270	164
Other purchase obligations	9,322	10,377
Purchase obligations	9,592	10,541

The contractual obligations for acquisition of property, plant, and equipment and intangible assets relate primarily to the purchase of hardware, software, patents, office equipment, and vehicles. The remaining obligations relate mainly to cloud services, marketing, consulting, maintenance, license agreements, and other third-party agreements. The decrease is mainly due to payments made for cloud infrastructure services. Historically, the majority of such purchase obligations have been realized.

Maturities

€ millions	12/31/2024
	Purchase Obligations
Due 2025	2,670
Due 2026 to 2029	6,576
Due thereafter	146
Total	9,592

(D.9) Income-Related Government Grants**🕒 Recognition of Income-Related Government Grants**

We recognize income-related government grants as a reduction of the related expense in the period in which the expense is incurred.

At the end of 2023, we received a grant from the German government to fund research and development expenditures related to cloud infrastructure. The grant will provide reimbursements of up to €329 million for qualifying expenditures through 2027. As at December 31, 2024, the total amount recognized for reimbursement since the inception of the project was not material.

Section E – Capital Structure, Financing, and Liquidity

This section describes how SAP manages its capital structure. Our capital management is based on a high equity ratio, modest financial leverage, a well-balanced maturity profile, and deep debt capacity.

(E.1) Capital Structure Management

The primary objective of our capital structure management is to maintain a strong financial profile for investor, creditor, and customer confidence, and to support the growth of our business. We seek to maintain a capital structure that will allow us to continuously cover our funding requirements through the capital markets on reasonable terms and, in so doing, ensure a high level of independence, confidence, and financial flexibility.

SAP's prime principle of financial risk management is to safeguard liquidity at a level to be able to meet all our financial obligations. In order to support this goal, SAP's principal use of cash is focused on:

- Capital expenditure
- Quick repayment of financial debt
- Acquisitions and venture activities
- Payment of dividends
- Share buybacks to return excess cash to shareholders

SAP SE's long-term credit rating is "A1" by Moody's (stable outlook) and "A+" by S&P Global Ratings (stable outlook).

	12/31/2024		12/31/2023		Δ in %
	€ millions	% of Total Equity and Liabilities	€ millions	% of Total Equity and Liabilities	
⌘ Equity	45,808	62	43,406	64	6
⌘ Current liabilities	19,079	26	14,641	21	30
⌘ Non-current liabilities	9,235	12	10,284	15	-10
⌘ Liabilities	28,314	38	24,925	36	14
thereof financial debt	9,385	13	7,755	11	21
thereof lease liabilities	1,715	2	1,621	2	6
⌘ Total equity and liabilities	74,122	100	68,331	100	8

In September 2024, SAP issued a short-term loan of €1.25 billion to finance the acquisition of WalkMe, which can be repaid flexibly until September 2025. In December 2024, SAP drew a total of €1 billion via bilateral credit lines with a term of one year as well as €500 million via two commercial paper tranches of €250 million each. In 2024, we also repaid €850 million in Eurobonds and US\$323 million in private placements at maturity. The ratio of total nominal volume of financial debt to total equity and liabilities increased 1pp.



(E.2) Total Equity

🕒 Accounting for Interests in Subsidiaries

Changes in SAP's interest in a subsidiary that do not result in a loss of control are accounted for as equity transactions. When SAP loses control over the subsidiary, it derecognizes the assets and liabilities of the subsidiary, and any related non-controlling interests (NCI) and other components of equity. Any resulting gain or loss is recognized in profit or loss.

Issued Capital

SAP SE has issued no-par value bearer shares with a calculated nominal value of €1 per share. All of the shares issued are fully paid.

Number of Shares

Millions	Issued Capital	Treasury Shares
1/1/2022	1,228.5	-48.9
Purchase of treasury shares	0	-15.7
Reissuance of treasury shares under share-based payments	0	3.3
12/31/2022	1,228.5	-61.4
Purchase of treasury shares	0	-7.6
Reissuance of treasury shares under share-based payments	0	7.7
12/31/2023	1,228.5	-61.3
Purchase of treasury shares	0	-10.9
Reissuance of treasury shares under share-based payments	0	10.2
12/31/2024	1,228.5	-61.9

For more details about the share repurchase program executed in 2023 and 2024, see the section Treasury Shares below.

Authorized Shares

The Articles of Incorporation authorize the Executive Board to increase the issued capital as follows:

- By up to a total amount of €250 million by issuing new no-par value bearer shares against contributions in cash until May 19, 2025 (Authorized Capital I). The issuance is subject to the statutory subscription rights of existing shareholders.
- By up to a total amount of €250 million by issuing new no-par value bearer shares against contributions in cash or in kind until May 19, 2025 (Authorized Capital II). Subject to the consent of the Supervisory Board, the Executive Board is authorized to exclude the shareholders' statutory subscription rights in certain cases.

Contingent Shares

SAP SE's share capital is subject to a contingent capital increase, which will be implemented only insofar as the holders or creditors of convertible bonds or stock options issued or guaranteed by SAP SE or any of its directly or indirectly controlled subsidiaries under certain share-based payments exercise their conversion or subscription rights, and no other methods for servicing these rights are used. As at December 31, 2024, €100 million, representing 100 million shares, was still available for issuance (2023: €100 million).

Retained Earnings

Retained earnings mainly comprise profit after tax and dividend payments as well as transactions with non-controlling interests.



Other Components of Equity

€ millions	Exchange Differences	Cash Flow Hedges/Cost of Hedging	Total
1/1/2022	1,830	-22	1,808
Other comprehensive income for items that will be reclassified to profit or loss, net of tax	2,186	39	2,224
12/31/2022	4,015	16	4,031
Other comprehensive income for items that will be reclassified to profit or loss, net of tax	-1,597	-8	-1,605
12/31/2023	2,418	9	2,426
Other comprehensive income for items that will be reclassified to profit or loss, net of tax	2,372	-24	2,349
12/31/2024	4,790	-15	4,775

Treasury Shares

By resolution of SAP SE's Annual General Meeting of Shareholders held on May 11, 2023, the authorization granted by the Annual General Meeting of Shareholders on May 17, 2018, regarding the acquisition of treasury shares was revoked to the extent it had not been exercised at that time, and replaced by a new authorization of the Executive Board of SAP SE to acquire, on or before May 10, 2028, shares of SAP SE representing a pro rata amount of capital stock of up to €120 million in aggregate, provided that the shares purchased under the authorization, together with any other shares in the Company previously acquired and held by, or attributable to, SAP SE do not account for more than 10% of SAP SE's issued share capital. Although treasury shares are legally considered outstanding, there are no dividend or voting rights associated with them. We may redeem or resell shares held in treasury, or we may use treasury shares for the purpose of servicing option or conversion rights under the Company's share-based payment plans. Also, we may use shares held in treasury as consideration in connection with mergers with, or acquisitions of, other companies.

Following the above authorization, in May 2023 we announced a new share buyback program with an aggregate volume of up to €5 billion and a term until December 31, 2025, which is designed primarily to service share-based compensation awards. As part of this program, we acquired shares with a volume of €2,108 million (without incidental acquisition costs) in 2024.

Distribution Policy and Dividends

Our general intention is to remain in a position to return liquidity to our shareholders by distributing annual dividends totaling at least 40% of the SAP Group's non-IFRS profit after tax from continuing operations (previously, 40% or more of the Group's IFRS profit after tax) and by potentially repurchasing treasury shares in future.

In 2024, we distributed €2,565 million (€2.20 per share) in dividends for 2023, compared to €2,395 million (€2.05 per share) paid in 2023 for 2022 and €2,865 million (€2.45 per share, including a special dividend of €0.50 to celebrate SAP's 50th anniversary) paid in 2022 for 2021.

The total dividend available for distribution to SAP SE shareholders is based on the profits of SAP SE as reported in its statutory financial statements prepared under the accounting rules in the German Commercial Code (*Handelsgesetzbuch*). For the year ended December 31, 2024, the Executive Board intends to propose that a dividend of €2.35 per share (that is, an estimated total dividend of €2,741 million), be paid from the profits of SAP SE.

Non-Controlling Interests

In 2024, a profit of €26 million was attributed to non-controlling interests (2023: a loss of €33 million was attributed to non-controlling interests of other SAP entities, and a loss of € 141 million was attributed to Qualtrics).



(E.3) Liquidity

② Accounting for Non-Derivative Financial Instruments

Classification and Measurement of Non-Derivative Financial Debt Investments

Our non-derivative financial debt investments comprise cash at banks and cash equivalents (highly liquid investments with original maturities of three months or less, such as time deposits and money-market funds), loans and other financial receivables, and acquired debt securities.

We generally classify financial assets as: at amortized cost (AC), at fair value through other comprehensive income (FVOCI), or at fair value through profit or loss (FVTPL), depending on the contractual cash flows of, and our business model for, holding the respective asset. Financial assets having cash flow characteristics other than solely principal and interest such as money market and similar funds are classified as FVTPL. Generally, other financial assets with cash flows consisting solely of principal and interest are held within a business model whose objective is "hold to collect" and are thus classified as AC. Occasionally, such other financial assets are held within a business model whose objective is "hold to collect and sell" in which case they are classified as FVOCI.

Gains/losses on non-derivative financial debt investments at FVTPL are reported in Financial income, net and show interest income/expenses separately from other gains/losses which include gains/losses from fair value fluctuations and disposals. Gains/losses on non-derivative financial debt investments at AC are reported in Financial income, net and show interest income/expenses separately from other gains/losses which include gains/losses on disposals and changes in expected and incurred credit losses. Gains/losses from foreign currency exchange rate fluctuations are included in Other non-operating income/expense, net. Regular way purchases and sales are recorded as at the trade date.

Impairment of Non-Derivative Financial Debt Investments

For these financial assets, we apply considerable judgment by employing the general impairment approach as follows:

- For cash at banks, time deposits, and debt securities such as acquired bonds and acquired commercial paper, we apply the low credit risk exception, as it is our policy to invest only in high-quality assets of issuers with a minimum rating of at least investment grade to minimize the risk of credit losses. Thus, these assets are always allocated to stage 1 of the three-stage credit loss model, and we record a loss allowance at an amount equal to 12-month expected credit losses. This loss allowance is calculated based on our exposure at the respective reporting date, the loss given default for this exposure, and the credit default swap spread as a measure for the probability of default. Even though we invest only in assets of at least investment-grade, we also closely observe the development of credit default swap spreads as a measure of market participants' assessments of the creditworthiness of a debtor to evaluate probable significant increases in credit risk to timely react to changes should these manifest. Among others, we consider cash at banks, time deposits, and debt securities to be in default when the counterparty is unlikely to pay its obligations in full, when there is information about a counterparty's financial difficulties or if there is a drastic increase in a counterparty's credit default swap spread for a prolonged time period while the overall market environment remains generally stable. Such financial assets are written off either partially or in full if the likelihood of recovery is considered remote, which might be evidenced, for example, by the bankruptcy of a counterparty of such financial assets.
- Loans and other financial receivables are monitored based on borrower-specific internal and external information to determine whether there has been a significant increase in credit risk since initial recognition. We consider such assets to be in default if they are significantly beyond their due date or if the borrower is unlikely to pay its obligation. A write-off occurs when the likelihood of recovery is considered remote, for example when bankruptcy proceedings have been finalized or when all enforcement efforts have been exhausted.

Non-Derivative Financial Liabilities

Non-derivative financial liabilities include bank loans, issued bonds, private placements, and other financial liabilities. Other financial liabilities also include customer funding liabilities which are funds we draw from and make payments on behalf of our customers for customers' employee expense



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

reimbursements, related credit card payments, and vendor payments. We present these funds in cash and cash equivalents and record our obligation to make these expense reimbursements and payments on behalf of our customers as customer funding liabilities.

As we do not designate financial liabilities as FVTPL, we generally classify non-derivative financial liabilities as AC.

Expenses and gains or losses on financial liabilities at AC mainly consist of interest expense which is shown in Financial income, net. Gains/losses from foreign currency exchange rate fluctuations are included in Other non-operating income/expense, net.

Group Liquidity, Financial Debt, and Net Debt

Group liquidity consists of cash at banks, money market and other funds, as well as time deposits and debt securities (both with remaining maturities of less than one year). Financial debt is defined as the nominal volume of bank loans, issued commercial paper, private placements, and bonds. Net debt is group liquidity less financial debt.

Group Liquidity and Net Debt

€ millions	2024	2023	Δ
⌘ Cash and cash equivalents	9,609	8,124	1,485
Current time deposits and debt securities	1,471	3,151	-1,680
Group liquidity	11,080	11,275	-195
Current financial debt	-3,639	-1,143	-2,496
Non-current financial debt	-5,746	-6,612	866
Financial debt	-9,385	-7,755	-1,631
Net debt (-)	1,695	3,521	-1,825

While we continuously monitor the ratios presented in the capital structure table, we actively manage our liquidity and structure of our financial indebtedness based on the ratios group liquidity and net debt.

Cash and Cash Equivalents

€ millions	2024			2023		
	Current	Non-Current	Total	Current	Non-Current	Total
Cash at banks	3,962	0	3,962	3,369	0	3,369
Time deposits	1,659	0	1,659	2,130	0	2,130
Money market and other funds	3,991	0	3,991	2,478	0	2,478
Debt securities	0	0	0	150	0	150
Expected credit loss allowance	-3	0	-3	-3	0	-3
⌘ Cash and cash equivalents	9,609	0	9,609	8,124	0	8,124

Non-Derivative Financial Debt Investments

€ millions	2024			2023		
	Current	Non-Current	Total	Current	Non-Current	Total
Time deposits	1,425	0	1,425	3,028	0	3,028
Debt securities	53	74	128	129	0	129
Financial instruments related to employee benefit plans	0	287	287	0	244	244
Loans and other financial receivables	98	231	329	58	50	108

292/344



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

Expected credit loss allowance	-7	0	-7	-7	0	-7
Non-derivative financial debt investments	1,569	993	2,161	3,209	294	3,503
⌘ Other financial assets	1,629	7,141	8,770	3,344	5,543	8,887
Non-derivative financial debt investments as % of ⌘ Other financial assets	96	8	25	96	5	39

Time deposits with original maturity of three months or less are presented as cash and cash equivalents, and those with original maturities of greater than three months (investments considered in group liquidity) are presented as other financial assets. Debt securities consist of acquired commercial paper and acquired bonds of mainly financial and non-financial corporations and municipalities.

The increase in money market funds and other funds was offset by a decrease in time deposits. This strategic shift was aimed at securing liquidity as needed.

For more information about financial risk and the nature of risk, see [Note \(F1\)](#).

Financial Debt

€ millions	2024					2023				
	Nominal Volume		Carrying Amount			Nominal Volume		Carrying Amount		
	Current	Non-Current	Current	Non-Current	Total	Current	Non-Current	Current	Non-Current	Total
Bonds	889	5,650	888	5,201	6,090	850	6,521	849	5,932	6,780
Private placement transactions	0	96	0	99	99	292	90	294	95	388
Commercial Paper	500	0	498	0	498	0	0	0	0	0
Bank loans	2,250	0	2,250	0	2,250	0	0	0	0	0
Financial debt	3,639	5,746	3,636	5,301	8,937	1,143	6,612	1,143	6,026	7,169
⌘ Financial liabilities			4,277	7,169	11,446			1,735	7,941	9,676
Financial debt as % of ⌘ Financial liabilities			85	74	78			66	76	74

Financial liabilities are unsecured, except for the retention of title and similar rights customary in our industry. Effective interest rates on our financial debt (including the effects from interest rate swaps) were 3.33% in 2024, 3.49% in 2023, and 1.23% in 2022.

None of our financial debt is restricted by financial covenants. Our financial debt includes covenants customarily used, such as change of control or regulatory changes that trigger an immediate repayment. Bonds and private placements are classified as non-current as at December 31, 2024, as SAP has an existing right to defer settlement for at least 12 months after the reporting period. For more information about the risk associated with our financial liabilities, see [Note \(F1\)](#). For more information about fair values, see [Note \(F2\)](#).

Bonds

	Maturity	Issue Price	Coupon Rate	Effective Interest Rate	Nominal Volume (in respective currency in millions)	2024	2023
						Carrying Amount (in € millions)	Carrying Amount (in € millions)
Eurobond 9 – 2014	2027	99.284%	1.750% (fix)	1.87%	€1,000	947	914
Eurobond 12 – 2015	2025	98.264%	1.000% (fix)	1.13%	€800	600	599
Eurobond 15 – 2018	2026	99.576%	1.000% (fix)	1.06%	€500	500	499
Eurobond 16 – 2018	2030	98.687%	1.375% (fix)	1.50%	€500	442	428
Eurobond 19 – 2018	2024	99.227%	0.750% (fix)	0.89%	€850	0	849
Eurobond 20 – 2018	2028	98.871%	1.250% (fix)	1.38%	€1,000	923	891

293/344



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

Eurobond 21 – 2018	2031	98.382%	1.625% (fix)	1.78%	€1,250	1,079	1,045
Eurobond 23 – 2020	2026	99.200%	0.125% (fix)	0.26%	€600	599	598
Eurobond 24 – 2020	2029	98.787%	0.375% (fix)	0.51%	€800	712	686
Eurobonds						5,801	5,509
USD bond – 2018	2025	100.000%	4.69% (fix)	4.74%	US\$300	289	271
Bonds						6,090	6,780

All of our Eurobonds are listed for trading on the Luxembourg Stock Exchange.

Private Placements

					2024	2023
	Maturity	Coupon Rate	Effective Interest Rate	Nominal Volume (In respective currency in millions)	Carrying Amount (in € millions)	Carrying Amount (in € millions)
U.S. private placements						
Tranche 8 – 2012	2024	3.33% (fix)	3.37%	US\$	0	294
Tranche 9 – 2012	2027	3.53% (fix)	3.57%	US\$	99	95
Private placements					99	388

The U.S. private placement notes were issued by one of our subsidiaries that has the U.S. dollar as its functional currency.

Commercial Paper Program

The net proceeds from our commercial paper program (Commercial Paper, or CP) are being used for general corporate purposes. As at December 31, 2024, we have €500 million of CP outstanding with maturities generally less than 12 months and the carrying amount amounted to €498 million (December 31, 2023: €0). The weighted average interest rate of our CP is –3.03% as at December 31, 2024 (December 31, 2023: 0%).

Loans

SAP drew short-term loans of €2,250 million for general corporate purposes, including the acquisition of WalkMe, that can be flexibly repaid until December 2025. The effective interest rate on the loans is 3.25% in 2024 (2023: 0%). The loans contain information covenants.



Reconciliation of Liabilities Arising from Financing Activities

The changes in our financial debts are reconciled to the cash flows from borrowings included in the cash flow from financing activities.

€ millions	1/1/2024	Cash Flows	Business Combinations	Foreign Currency	Fair Value Changes	Other	12/31/2024
Current financial debt	1,143	1,594	0	35	0	868	3,639
Non-current financial debt	6,612	0	0	2	0	-868	5,746
Financial debt (nominal volume)	7,755	1,594	0	37	0	0	9,385
Basis adjustment	-550	0	0	0	131	0	-419
Transaction costs	-35	-3	0	0	0	10	-29
Financial debt (carrying amount)	7,169	1,591	0	37	131	10	8,937
Accrued interest and payment to banks	94	13	0	0	0	123	230
Interest rate swaps	537	0	0	0	-129	0	408
Lease ¹	1,621	-310	0	32	0	372	1,715
Total liabilities from financing activities	9,421	1,294	0	69	2	504	11,290

¹ Other includes new lease liabilities.

€ millions	1/1/2023	Cash Flows	Business Combinations	Foreign Currency	Fair Value Changes	Other	12/31/2023
Current financial debt	3,986	-3,986	0	0	0	1,142	1,143
Non-current financial debt	7,778	0	0	-24	0	-1,142	6,612
Financial debt (nominal volume)	11,764	-3,986	0	-24	0	0	7,755
Basis adjustment	-773	0	0	2	221	0	-550
Transaction costs	-47	0	0	0	0	12	-35
Financial debt (carrying amount)	10,943	-3,986	0	-22	221	12	7,169
Accrued interest	203	-83	0	0	0	-27	94
Interest rate swaps	753	0	0	-1	-215	0	537
Lease	2,140	-332	0	55	0	-241	1,621
Total liabilities from financing activities	14,039	-4,400	0	32	7	-256	9,421

Section F – Management of Financial Risk Factors

This section discusses financial risk factors and risk management regarding foreign currency exchange rate risk, interest rate risk, equity price risk, credit risk, and liquidity risk. Further, it contains information about financial instruments.

(F.1) Financial Risk Factors and Risk Management

🔗 Accounting for Derivative Financial Instruments

We use derivatives to hedge foreign currency risk or interest rate risk and designate them as cash flow or fair value hedges if they qualify for hedge accounting under IFRS 9, which involves judgment.

Derivatives Not Designated as Hedging Instruments in Hedge Accounting Relationships

Many transactions constitute economic hedges, and therefore contribute effectively to the securing of financial risks but do not qualify for hedge accounting under IFRS 9. To hedge currency risks inherent in foreign-currency denominated and recognized monetary assets and liabilities, we do not designate our held-for-trading derivative financial instruments in hedge accounting, because the profits and losses from the underlying transactions are recognized in profit or loss in the same periods as the profits or losses from the derivatives.

In addition, we occasionally have contracts that contain foreign currency embedded derivatives that are required to be accounted for separately.

Fair value fluctuations in the spot component of such derivatives at FVTPL are included in Other non-operating income/expense, net while the forward element is shown in Financial income, net.

Derivatives Designated as Hedging Instruments

a) Cash Flow Hedge

In general, we apply cash flow hedge accounting to the foreign currency risk of highly probable forecasted transactions. With regard to foreign currency risk, hedge accounting relates to the spot price and to the intrinsic values of the derivatives designated and qualifying as cash flow hedges. Accordingly, the effective portion of these components determined on a present value basis is recorded in other comprehensive income. The forward element and time value as well as foreign currency basis spreads excluded from the hedging relationship are recorded as cost of hedging in a separate position in other comprehensive income. As the amounts are not material, they are presented together with the effective portion of the cash flow hedges in our consolidated statements of comprehensive income and consolidated statements of changes in equity. All other components including counterparty credit risk adjustments of the derivative and the ineffective portion are immediately recognized in Financial income, net in profit or loss. Amounts accumulated in other comprehensive income are generally reclassified to profit or loss to Other non-operating income/expense, net and Financial income, net in the same period when the hedged item affects profit or loss.

b) Net Investment Hedge

In general, we do not hedge the foreign currency exposure from the net assets of subsidiaries with a functional currency different from the euro, and we do not apply net investment hedge accounting. However, in selected cases we might do so, and we applied net investment hedge accounting in 2023. For more information, see [Note \(D.1\)](#).

The designated component in hedge accounting is the spot price of the derivatives designated and qualifying as net investment hedges. Accordingly, the effective portion of this component determined on a present value basis is recorded in Other comprehensive income. All other not-designated components or ineffective portions are immediately recognized in Financial income, net in profit or



loss. Amounts accumulated in Other comprehensive income are reclassified to Other non-operating income/expense, net within profit or loss in the same period when the foreign operation is partially disposed of or sold.

c) Fair Value Hedge

We apply fair value hedge accounting for certain of our fixed-rate financial liabilities and show the fair value fluctuations in Financial income, net.

d) Valuation and Testing of Effectiveness

At inception of a designated hedging relationship, we document our risk management strategy and the economic relationship between hedged item and hedging instrument. The existence of an economic relationship is demonstrated as well as the effectiveness of the hedging relationship tested prospectively by applying the critical terms match for our foreign currency hedges, since currencies, maturities, and the amounts are closely aligned for the forecasted transactions and for the spot element of the forward exchange rate contract or intrinsic value of the currency options, respectively. For interest rate swaps, effectiveness is tested prospectively using statistical methods in the form of a regression analysis, by which the validity and extent of the relationship between the change in value of the hedged items as the independent variable and the fair value change of the derivatives as the dependent variable is determined. The main sources of ineffectiveness are:

- The effect of the counterparty and our own credit risk on the fair value of the forward exchange contracts and interest rate swaps, which is not reflected in the respective hedged item.

We are exposed to various financial risks, such as market risks (that is, foreign currency exchange rate risk, interest rate risk, and equity price risk), credit risk, and liquidity risk.

We manage market risks, credit risk, and liquidity risk on a Group-wide basis through our global treasury department, global risk management, and global credit management. Risk management policies are established to identify risks, to set appropriate risk limits, and to monitor risks. Risk management policies and hedging strategies are laid out in our internal guidelines (for example, treasury and other internal guidelines), and are subject to continuous internal review, analysis, and update to reflect changes in market conditions and our business.

We only purchase derivative financial instruments to reduce risks and not for speculation, which is defined as entering into derivative instruments without a corresponding underlying transaction.

Foreign Currency Exchange Rate Risk

Foreign Currency Exchange Rate Risk Factors

As we are active worldwide, our ordinary operations are subject to risks associated with fluctuations in foreign currencies. Since the Group's entities mainly conduct their operating business in their own functional currencies, our risk of exchange rate fluctuations from ongoing ordinary operations is not considered significant. However, the Group's entities occasionally generate foreign currency-denominated receivables, payables, and other monetary items by transacting in a currency other than the respective functional currency. To mitigate the extent of the associated foreign currency exchange rate risk, a significant portion of these transactions is hedged as described below.

In rare circumstances, transacting in a currency other than the functional currency also leads to embedded foreign currency derivatives being separated and measured at fair value through profit or loss.

In addition, the intellectual property (IP) holders in the SAP Group are exposed to risks associated with forecasted intercompany cash flows in foreign currencies. These cash flows arise out of royalty payments from subsidiaries to the respective IP holder. The royalties are linked to the subsidiaries' external revenue. This arrangement leads to a concentration of the foreign currency exchange rate risk with the IP holders, as the royalties are mostly denominated in the subsidiaries' local currencies, while the functional currency of the IP holders with the highest royalty volume is the euro. The highest foreign currency exchange rate exposure of this kind relates to the currencies of subsidiaries with significant



operations, for example the U.S. dollar, the pound sterling, the Japanese yen, the Swiss franc, and, in 2023, the Australian dollar.

Generally, we are not exposed to any significant foreign currency exchange rate risk with regard to our investing and financing activities, as such activities are normally conducted in the functional currency of the investing or borrowing entity.

Foreign Currency Exchange Rate Risk Management

We continuously monitor our exposure to currency fluctuation risks based on monetary items and forecasted transactions and pursue a Group-wide strategy to manage foreign currency exchange rate risk, using derivative financial instruments, primarily foreign exchange forward contracts.

With regard to our exposure from monetary items, our primary aim is to reduce profit or loss volatility. Therefore, related hedging instruments are not designated as being in a hedge accounting relationship because the profits and losses from the underlying transactions are recognized in profit or loss in the same periods as the profits or losses from the derivatives.

With respect to forecasted transactions, up until December 2024 our risk management strategy was to reduce year-over-year profit or loss volatility via a rolling 12-month hedge horizon. Since December 2024, our forecasted exposure hedging strategy is aimed at reducing volatility from foreign currency fluctuations on the forecasted Free Cash Flow (FCF) of a calendar year by preserving foreign exchange rates valid at the beginning of the calendar year when the FCF guidance is given. Notwithstanding the change in foreign currency exchange rate risk management, our hedged item remains a layer of the forecasted cash flows from royalty payments to IP holders as they correlate to our FCF. Due to the change in our foreign currency exchange rate risk management, we re-designated all existing cash flow hedge relationships and entered into new cash flow hedge relationships in December 2024.

Currency Hedges Designated as Hedging Instruments (Cash Flow Hedges)

We enter into derivative financial instruments, primarily foreign exchange forward contracts, to hedge significant forecasted cash flows (royalties) from foreign subsidiaries denominated in foreign currencies with a hedge ratio of 1:1 and a hedge horizon of up to 12 months, which is also the maximum maturity of the foreign exchange derivatives we use.

For all years presented, no previously highly probable transaction designated as a hedged item in a foreign currency cash flow hedge relationship ceased to be probable. Therefore, we did not discontinue any of our cash flow hedge relationships except for those affected by the change in our foreign currency exchange rate risk management. Also, ineffectiveness was either not material or non-existent in all years reported. Generally, the cash flows of the hedged forecasted transactions are expected to occur and to be recognized in profit or loss monthly within the respective calendar year.

Currency Hedges Designated as Hedging Instruments (Net Investment Hedges)

In 2023, we hedged part of our net investment in our U.S. subsidiaries which have the U.S. dollar as their functional currency, by entering into a deal contingent forward. The hedged risk is the weakening of the U.S. dollar against the euro. The deal contingent forward was designated as a hedging instrument for the changes in the value of the net investment that is attributable to changes in the U.S. dollar/euro spot rate.

To assess hedge effectiveness, we have determined the economic relationship between the hedging instrument and the hedged item, by comparing changes in the carrying amount of the deal contingent forward that is attributable to a change in the spot rate with changes in the investment in the U.S. subsidiaries due to movements in the spot rate.

The amounts as at December 31 relating to items designated as hedged items were as follows:



Designated Hedged Items in Foreign Currency Exchange Rate Hedges

€ millions	Forecasted License Payments	Net investment	Forecasted License Payments	Net investment
	2024		2023	
Change in value used for calculating hedge ineffectiveness	-19	0	19	-15
Cash flow hedge	-19	0	19	0
Cost of hedging	-3	0	-7	0
Balances remaining in cash flow hedge reserve for which hedge accounting is no longer applied	0	-15	0	-15

The amounts as at December 31 designated as hedging instruments were as follows:

Designated Hedging Instruments in Foreign Currency Exchange Rate Hedges

€ millions	Forecasted License Payments in EUR	Net investment in USD	Forecasted License Payments in EUR	Net investment in USD
	2024		2023	
Nominal amount	3,735	0	2,390	0
Carrying amount				
Other financial assets	12	0	33	0
Other financial liabilities	-32	0	-20	0
Change in value recognized in OCI	-19	0	19	15
Hedge ineffectiveness recognized in Finance income, net	0	0	0	-106
Cost of hedging recognized in OCI	-3	0	-7	0
Amount reclassified from cash flow hedge in OCI to Other non-operating income, net	-78	0	62	0
Amount reclassified from cost of hedging in OCI to Finance income, net	-17	0	-9	0

On December 31, we held the following instruments to hedge exposures to changes in foreign currency:

Details on Hedging Instruments in Foreign Currency Exchange Rate Hedges

	2024		2023	
	Maturity		Maturity	
	1-6 Months	7-12 Months	1-6 Months	7-12 Months
Forward exchange contracts				
Net exposure in € millions	2,078	1,657	1,364	1,025
Average EURGBP forward rate	0.83	0.84	0.88	0.88
Average EURJPY forward rate	158.63	157.46	148.12	152.10
Average EURCHF forward rate	0.92	0.91	0.96	0.94
Average EURAUD forward rate	0	0	1.64	1.67
Average EURUSD forward rate	1.06	1.07	1.10	1.09

Foreign Currency Exchange Rate Exposure

Our risk exposure is based on the following assumptions:



- The SAP Group's entities generally operate in their functional currencies. In exceptional cases and limited economic environments, operating transactions are denominated in currencies other than the functional currency, leading to a foreign currency exchange rate risk for the related monetary instruments. Where material, this foreign currency exchange rate risk is hedged. Therefore, fluctuations in foreign currency exchange rates only have an impact on profit with regard to our unhedged non-derivative monetary financial instruments and related income or expenses.
- Our free-standing derivatives designed for hedging foreign currency exchange rate risks almost completely balance the changes in the fair values of the hedged item attributable to exchange rate movements in the Consolidated Income Statements in the same period. As a consequence, the hedged items and the hedging instruments are not exposed to foreign currency exchange rate risks, and thereby have no effect on profit.

Consequently, we are only exposed to significant foreign currency exchange rate fluctuations with regard to the following:

- The spot component of derivatives held within a designated cash flow hedge relationship affecting other comprehensive income
- Foreign currency embedded derivatives affecting other non-operating expense, net
- Unhedged foreign-currency monetary assets and liabilities affecting other non-operating expense, net

Thus, our foreign currency exposure (and our average/high/low exposure) as at December 31 was as follows:

Foreign Currency Exposure

€ millions	2024	2023
Year-end exposure toward all our major currencies	5.6	4.2
Average exposure	4.5	3.3
Highest exposure	5.6	4.2
Lowest exposure	3.3	2.5

Foreign Currency Exchange Rate Sensitivity

If, on December 31, the foreign currency exchange rates had been higher/lower as described below, this would have had the following effects on other non-operating expense, net and other comprehensive income:

Foreign Currency Sensitivity

€ millions	Effects on Other Non-Operating Expense, Net			Effects on Other Comprehensive Income		
	2024	2023	2022	2024	2023	2022
Derivatives held within a designated cash flow hedge relationship						
All major currencies –10% against the euro				–375	238	135
All major currencies +10% against the euro				–375	–238	–135
thereof: USD –10% against the euro				281	131	29
thereof: USD +10% against the euro				–281	–131	–29
Embedded derivatives						
All currencies –10% against the respective functional currency	–56	–63	–38			
All currencies +10% against the respective functional currency	56	64	31			
thereof: EUR –10% against the respective functional currency	–45	–48	–20			
thereof: EUR +10% against the respective functional currency	45	48	20			

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

Unhedged monetary assets and liabilities			
All currencies -10% against the respective functional currency	-101	-112	-63
All currencies +10% against the respective functional currency	101	112	63
thereof: USD -10% against the respective functional currency	-39	-46	-44
thereof: USD +10% against the respective functional currency	39	46	44

Interest Rate Risk

Interest Rate Risk Factors

We are exposed to interest rate risk as a result of our investing and financing activities mainly in euros and U.S. dollars, since a large part of our investments are based on variable rates and/or short maturities (2024: 60%; 2023: 53%) and most of our financing transactions are based on fixed rates and long maturities (2024: 86%; 2023: 100%).

Interest Rate Risk Management

The aim of our interest rate risk management is to reduce profit or loss volatility and optimize our interest result by creating a balanced structure of fixed and variable cash flows. We therefore manage interest rate risks by adding interest-rate-related derivative instruments to a given portfolio of investments and debt financing. The desired fixed-floating mix of our net debt is set by the Treasury Committee.

Derivatives Designated as Hedging Instruments (Fair Value Hedges)

To match the interest rate risk from our financing transactions to our investments, we use receiver interest rate swaps to alter the interest cash flows of certain fixed-rate financial liabilities to floating, and by this means secure the fair value of the swapped financing transactions on a 1:1 ratio. Including interest rate swaps, 40% (2023: 43%) of our total interest-bearing financial liabilities outstanding as at December 31, 2024, had a fixed interest rate.

The amounts as at December 31 relating to items designated as hedged items were as follows:

Designated Hedged Items in Interest Rate Hedges

€ millions	2024		2023	
	Fixed-Rate Borrowing in EUR	Fixed-Rate Borrowing in USD	Fixed-Rate Borrowing in EUR	Fixed-Rate Borrowing in USD
Notional amount	4,550	0	4,550	90
Carrying amount	4,103	0	3,964	89
Accumulated fair value adjustments in Other financial liabilities	423	-3	556	-6
Change in fair value used for measuring ineffectiveness for the reporting period	133	-3	226	1
Accumulated amount of fair value hedge adjustments for hedged items ceased to be adjusted for hedging gains/losses	0	-3	0	-7

The amounts as at December 31 designated as hedging instruments were as follows:



Designated Hedging Instruments in Interest Rate Hedges

€ millions	2024		2023	
	Interest Rate Swaps for EUR Borrowing	Interest Rate Swaps for USD Borrowing	Interest Rate Swaps for EUR Borrowing	Interest Rate Swaps for USD Borrowing
Notional amount	4,550	0	4,550	90
Carrying amount				
Other financial assets	0	0	0	0
Other financial liabilities	-408	0	-535	-1
Change in fair value used for measuring ineffectiveness for the reporting period	-127	-1	-214	-2

As at December 31, we held the following instruments to hedge exposures to changes in interest rates:

Details on Hedging Instruments in Interest Rate Hedges

€ millions	2024				
	Maturity				
	2027	2028	2029	2030	2031
EUR interest rate swaps					
Nominal amounts	1,000	1,000	800	500	1,250
Average variable interest rate ¹	4.535%	3.827%	3.056%	3.746%	3.912%
USD interest rate swaps					
Nominal amounts					
Average variable interest rate ¹					
€ millions	2023				
	Maturity				
	2024	2027	2028	2029	2030
EUR interest rate swaps					
Nominal amounts		1,000	1,000	800	500
Average variable interest rate ¹		4.324%	3.679%	2.924%	3.630%
USD interest rate swaps					
Nominal amounts	90				
Average variable interest rate ¹	5.695%				

¹ Computed based on the interest rate curve as at December 31 of the respective reporting period. Prior-year rates were adjusted.

Interest Rate Exposure

Our interest rate exposure (and our average/high/low exposure) as at December 31 was as follows:

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information**Interest Rate Risk Exposure**

€ Billions	2024				2023			
	Year-End	Average	High	Low	Year-End	Average	High	Low
Fair value interest rate risk								
From investments ¹	3.99	3.85	4.29	3.29	2.48	4.12	6.93	2.48
Cash flow interest rate risk								
From investments (including interest-bearing cash) ²	0.72	0.74	0.78	0.75	0.78	0.58	0.78	0.51
From financing	1.25	0.42	1.25	0	0	1.10	1.73	0
From interest rate swaps	4.55	4.63	4.64	4.55	4.64	4.64	4.64	4.64

¹ To more accurately present the nature of the risk, we have revised the classification of investment-related risk for the current and previous year. Specifically, we have separated the component to fair value interest rate risk, which was previously included in the cash flow interest rate risk in 2023.

Interest Rate Sensitivity

A sensitivity analysis is provided to show the impact of our interest rate risk exposure on profit or loss and equity in accordance with IFRS 7, considering the following:

- Changes in interest rates only affect the accounting for non-derivative fixed-rate financial instruments if they are recognized at fair value. Therefore, such interest rate changes do not change the carrying amounts of our non-derivative fixed-rate financial liabilities, as we account for them at amortized cost. Investments in fixed-rate financial assets classified as fair value through profit or loss were not material at each year end reported. Thus, we do not consider any fixed-rate instruments in the equity-related sensitivity calculation.
- Income or expenses recorded in connection with non-derivative financial instruments with variable interest rates are subject to interest rate risk if they are not hedged items in an effective hedge relationship. Thus, we take into consideration interest rate changes relating to our variable-rate financing and our investments in money market instruments in the profit-related sensitivity calculation.
- The designation of interest rate receiver swaps in a fair value hedge relationship leads to interest rate changes affecting Financial income, net. The fair value movements related to the interest rate swaps are not reflected in the sensitivity calculation, as they offset the fixed interest rate payments for the bonds and private placements as hedged items. However, changes in market interest rates affect the amount of interest payments from the interest rate swap. As a consequence, we include those effects of market interest rates on interest payments in the profit-related sensitivity calculation.

If, on December 31, interest rates had been higher/lower, this would have had the following effects on Financial income, net:

Interest Rate Sensitivity

€ Millions	Effects on Financial Income, Net		
	2024	2023	2022
Derivatives held within a designated fair value hedge relationship			
Interest rates +100bps for U.S. dollar area/+100bps for euro area (2023: +100bps for U.S. dollar area/+100bps for euro area; 2022: +75bps/+125bps for U.S. dollar/euro area)	-46	-46	-58
Interest rates -100bps for U.S. dollar area/-100bps for euro area (2023: -100bps for U.S. dollar area/-100bps for euro area; 2022: -25bps/-10bps for U.S. dollar/euro area)	46	46	5
Variable-rate financing			
Interest rates +100bps for U.S. dollar area/+100bps for euro area (2023: +100bps for U.S. dollar area/+100bps for euro area; 2022: +75bps/+125bps for U.S. dollar/euro area)	-4	0	-14

303/344



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

Interest rates –100bps for U.S. dollar area/–100bps for euro area (2023: –100bps for U.S. dollar area/–100bps for euro area, 2022: –25bps/–10bps for U.S. dollar/euro area)	4	0	1
Variable-rate investments			
Interest rates +100bps for U.S. dollar area/+100bps for euro area (2023: +100bps for U.S. dollar area/+100bps for euro area, 2022: +75bps/+125bps for U.S. dollar/euro area)	47	32	26
Interest rates –100bps for U.S. dollar area/–100bps for euro area (2023: –100bps for U.S. dollar area/–100bps for euro area, 2022: –25bps/–10bps for U.S. dollar/euro area)	–47	–32	–5

Equity Price Risk

Equity Price Risk Factors

We are exposed to equity price risk with regard to our investments in equity securities.

Equity Price Risk Management

Our listed equity investments are monitored based on the current market value that is affected by the fluctuations in the volatile stock markets worldwide. Unlisted equity investments are monitored based on detailed financial information provided by the investees. The fair value of our listed equity investments depends on the equity prices, while the fair value of the unlisted equity investments is influenced by various unobservable input factors.

Equity Price Exposure

On December 31, 2024, our exposure from our investments in equity securities was €6,401 million (2023: €4,967 million; 2022: €5,137 million).

Equity Price Sensitivity

Our sensitivity towards a fluctuation in equity prices is as follows:

Equity Price Sensitivity

€ millions	2024	2023	2022
Investments in equity securities			
Increase in equity prices and respective unobservable inputs of 10% (2023: 22%) - increase of financial income, net	640	1,093	503
Decrease in equity prices and respective unobservable inputs of 10% (2023: 22%) - decrease of financial income, net	–640	–1,093	–503

² For 2022, a +/-10% increase and decrease was assumed.

Most of our equity securities are within the venture-capital-related investment activities. For purposes of our equity price sensitivity disclosure, we benchmarked the historical average of public market returns of the NASDAQ and S&P 500 to the average annual venture capital benchmark returns over a 12-year period, which is the assumed average holding period of venture capital funds. Overall, our analysis indicated a blended return range of +/-10% in 2024 (+/-22% in 2023).

Credit Risk

Credit Risk Factors

To reduce the credit risk in investments, we arrange to receive rights to collateral for certain investing activities in the full amount of the investment volume, which we would be allowed to make use of only in the case of default of the counterparty to the investment. In the absence of other significant agreements to reduce our credit risk exposure, the total amounts recognized as cash and cash equivalents, current investments, loans, and other financial receivables, trade receivables, and



derivative financial assets represent our maximum exposure to credit risks, except for the agreements mentioned above.

Credit Risk Management

Cash at Banks, Time Deposits, and Debt Securities

To mitigate the credit risk from our investing activities and derivative financial assets, we conduct all our activities only with approved major financial institutions and issuers that carry high external ratings, as required by our internal treasury guideline. Among its stipulations, the guideline requires that we invest only in assets from issuers with a minimum rating of at least "BBB flat." We only invest in issuers with a lower rating in exceptional cases. Such investments were not material in all years presented. The weighted average rating of our financial assets is A. We pursue a policy of cautious investments characterized by predominantly current investments, standard investment instruments, as well as a wide portfolio diversification by doing business with a variety of counterparties.

To further reduce our credit risk, we require collateral for certain investments in the full amount of the investment volume, which we would be allowed to make use of in the case of default of the counterparty to the investment. As such collateral, we only accept bonds with at least investment-grade rating level.

In addition, the concentration of credit risk that exists when counterparties are involved in similar activities by instrument, sector, or geographic area is further mitigated by diversification of counterparties throughout the world and adherence to an internal limit system for each counterparty. This internal limit system stipulates that the business volume with individual counterparties is restricted to a defined limit that depends on the lowest official long-term credit rating available by at least one of the major rating agencies, the Tier 1 capital of the respective financial institution, or participation in the German Depositors' Guarantee Fund or similar protection schemes. We continuously monitor strict compliance with these counterparty limits. As the premium for credit default swaps mainly depends on market participants' assessments of the creditworthiness of a debtor, we also closely observe the development of credit default swap spreads in the market to evaluate probable risk developments and react in a timely manner to changes should these manifest.

For cash at banks, time deposits, and debt securities such as acquired bonds or commercial paper, we apply the general impairment approach. As it is our policy to only invest in high-quality assets of issuers with a minimum rating of at least investment grade so as to minimize the risk of credit losses, we use the low credit risk exception. Thus, these assets are always allocated to stage 1 of the three-stage credit loss model and we record a loss allowance for an amount equal to 12-month expected credit losses. This loss allowance is calculated based on our exposure as at the respective reporting date, the loss given default for this exposure, and the credit default swap spread as a measure for the probability of default. To ensure that during their lifetime our investments always fulfill the requirement of being investment-grade, we monitor changes in credit risk by tracking published external credit ratings. Among other things, we consider cash at banks, time deposits, and debt securities to be in default when the counterparty is unlikely to pay its obligations in full, when there is information about a counterparty's financial difficulties, or in case of a drastic increase in the credit default swap spread of a counterparty for a prolonged time period while the overall market environment remains rather stable. Such financial assets are written off either partially or in full if the likelihood of recovery is considered remote, which might be evidenced, for example, by the bankruptcy of a counterparty of such financial assets.

Trade Receivables

The default risk of our trade receivables is managed separately, mainly based on assessing the creditworthiness of customers through external ratings and on our past experience with the customers concerned. Based on this assessment, individual credit limits are established for each customer and deviations from such credit limits need to be approved by management.

We apply the simplified impairment approach using a provision matrix for all trade receivables and contract assets to take into account any lifetime expected credit losses already at initial recognition. For the purpose of the provision matrix, customers are clustered into different risk classes, mainly based on historical experience with credit losses in the respective SAP subsidiaries. Loss rates used to



reflect lifetime expected credit losses are determined using a roll-rate method based on the probability of a receivable progressing through different stages of being overdue and on our actual credit loss experience over the past years. These loss rates are enhanced by forward-looking information to reflect differences between economic conditions during the period over which the historical data has been collected, current conditions, and the expected changes in the economic conditions over the expected life of the receivables. Forward-looking information is based on changes in country risk ratings, or fluctuations in credit default swaps of countries of the customers we do business with. We continuously monitor outstanding receivables locally to assess whether there is objective evidence that our trade receivables and contract assets are credit-impaired. Evidence that trade receivables and contract assets are credit-impaired include, among the trade receivables being past due, information about significant financial difficulty of the customer or non-adherence to a payment plan. We consider receivables to be in default when the counterparty is unlikely to pay its obligations in full. However, a delay of payments (for example, more than 90 days past due) in the normal course of business alone does not necessarily indicate a customer default. We write off account balances either partially or in full if we judge that the likelihood of recovery is remote, which might be evidenced, for example, when bankruptcy proceedings for a customer are finalized or when all enforcement efforts have been exhausted.

The impact of default on our trade receivables from individual customers is mitigated by our large customer base and its distribution across many different industries, company sizes, and countries worldwide. For more information about our trade receivables, see [Note \(A.2\)](#).

Credit Risk Exposure

Cash, Time Deposits, and Debt Securities

As at December 31, our exposure to credit risk from cash, time deposits, and debt securities was as follows:

Credit Risk Exposure from Cash, Time Deposits, and Debt Securities

€ millions, unless otherwise
stated

2024

	Equivalent to External Rating	Weighted Average Loss Rate	Gross Carrying Amount Not Credit-impaired	Gross Carrying Amount Credit-impaired	ECL Allowance
Risk class 1 - low risk	AAA to BBB-	-0.1%	7,004	0	-7
Risk class 2 - high risk	BB+ to D	0.0%	105	0	0
Risk class 3 - unrated	NA	-5.5%	55	0	-3
Total		-0.1%	7,164	0	-10

€ millions, unless otherwise
stated

2023

	Equivalent to External Rating	Weighted Average Loss Rate	Gross Carrying Amount Not Credit-impaired	Gross Carrying Amount Credit-impaired	ECL Allowance
Risk class 1 - low risk	AAA to BBB-	-0.1%	8,864	0	-7
Risk class 2 - high risk	BB+ to D	0.0%	66	0	0
Risk class 3 - unrated	NA	-3.9%	77	0	-3
Total		-0.1%	8,907	0	-10

Master Netting and Similar Arrangements

We enter into derivatives on the basis of the German Master Agreement on Financial Derivatives Transactions ("Deutscher Rahmenvertrag für Finanztermingeschäfte") and similar agreements. The regulations of these agreements apply particularly in the case of insolvency and not during the normal course of business.



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

The following table shows the derivative instruments that are subject to such netting arrangements:

Master Netting and Similar Arrangements

€ millions	2024			2023		
	Carrying Amounts	Nettable Amounts in Case of Insolvency	Net Amount	Carrying Amounts	Nettable Amounts in Case of Insolvency	Net Amount
Financial assets	60	42	18	90	55	35
Financial liabilities	-525	-42	-483	-623	-55	-568

Trade Receivables

As at December 31, our exposure to credit risk from trade receivables was as follows:

Credit Risk Exposure from Trade Receivables

€ millions, unless otherwise stated	2024			
	Weighted Average Loss Rate	Gross Carrying Amount Not Credit-Impaired	Gross Carrying Amount Credit-Impaired	ECL Allowance
AR not due and due	-0.2%	4,439	-	-7
AR overdue 1 to 30 days	-0.9%	619	64	-6
AR overdue 30 to 90 days	-1.4%	603	28	-9
AR overdue more than 90 days	-29.2%	445	263	-207
TOTAL	-3.5%	6,106	355	-229

€ millions, unless otherwise stated	2023			
	Weighted Average Loss Rate	Gross Carrying Amount Not Credit-Impaired	Gross Carrying Amount Credit-Impaired	ECL Allowance
AR not due and due	-0.3%	4,036	2	-13
AR overdue 1 to 30 days	-0.6%	770	51	-5
AR overdue 30 to 90 days	-1.5%	564	32	-9
AR overdue more than 90 days	-27.3%	432	213	-176
TOTAL	-3.3%	5,802	298	-203

The movement in the ECL allowance for trade receivables is as follows:

Movement in ECL Allowance for Trade Receivables

€ millions	2024	2023
	ECL Allowance	ECL Allowance
Balance as at 1/1	-203	-261
Net credit losses recognized	-112	-32
Amounts written off	86	80
Balance as at 12/31	-229	-203

Liquidity Risk

Liquidity Risk Factors

We are exposed to liquidity risk from our obligations towards suppliers, employees, and financial institutions.



Liquidity Risk Management

Our liquidity is managed by our global treasury department with the primary aim of maintaining liquidity at a level that is adequate to meet our financial obligations.

Generally, our primary source of liquidity is funds generated from our business operations. Our global treasury department manages liquidity centrally for all subsidiaries. Where possible, we pool their cash surplus so that we can use liquidity centrally for our business operations, for subsidiaries' funding requirements, or to invest any net surplus in the market. With this strategy, we seek to optimize yields, while ensuring liquidity, by investing only with counterparties and issuers of high credit quality, as explained before. Hence, high levels of liquid assets and marketable securities provide a strategic reserve, helping keep SAP flexible, sound, and independent.

Apart from effective working capital and cash management, we have reduced the liquidity risk inherent in managing our day-to-day operations and meeting our financing responsibilities by arranging an adequate volume of available credit facilities with various financial institutions on which we can draw if necessary.

To retain high financial flexibility, in 2023, SAP SE entered into a sustainability-linked revolving credit facility with a volume of €3.0 billion with an initial term until 2028 plus two one-year extension options, replacing its previous credit facility of €2.5 billion from 2017. The use of the facility is not restricted by any financial covenants. Borrowings under the facility bear interest of EURIBOR or the agreed benchmark rate for the respective currency plus a base margin which might be adjusted depending on the fulfillment of agreed sustainability performance targets. We are also required to pay a commitment fee of 7bps per annum on the unused available credit. We have not drawn on the facility.

In September 2019, we initiated a commercial paper (Commercial Paper, or CP) program. As at December 31, 2024, we had €498 million of CP outstanding with maturities generally less than six months (2023: €0 million).

Additionally, as at December 31, 2024 and 2023, the Group had available lines of credit totaling €1,200 million and €555 million, respectively. In 2024, an amount of €1 billion was used through money market loans (for more information, see [Note \(E.3\)](#)). There were immaterial borrowings outstanding under these lines of credit in 2023.

Liquidity Risk Exposure

The table below is an analysis of the remaining contractual maturities of all our financial liabilities and guarantees held as at December 31.

Financial liabilities for which repayment can be requested by the contract partner at any time are assigned to the earliest possible period. Variable interest payments were calculated using the latest relevant interest rate fixed as at December 31. As we generally settle our derivative contracts gross, we show the pay and receive legs separately for all our currency and interest rate derivatives, whether or not the fair value of the derivative is negative. The cash outflows for the currency derivatives are translated using the applicable spot rate.

We continue to provide rental guarantees for certain offices used by Qualtrics. The amounts shown for the financial guarantees are the gross amounts we guarantee, however, we are entitled to indemnification payments by Qualtrics which will reduce the guarantee amounts disclosed.

Contractual Maturities of Non-Derivative Financial Liabilities

€ millions	Carrying Amount	Contractual Cash Flows					
	12/31/2024	2025	2026	2027	2028	2029	Thereafter
Non-derivative financial liabilities							
Trade payables	-1,178	-1,178	0	0	0	0	0
Bonds	-6,090	-970	-1,161	-1,045	-1,033	-828	-1,775
Private placements	-99	-3	-3	-100	0	0	0
Loans	-2,250	-2,300	0	0	0	0	0



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

Commercial Paper	-498	-500	0	0	0	0	0
Lease liabilities	-1,715	-371	-287	-237	-184	-148	-821
Other financial liabilities ¹	-270	-21	-32	0	0	0	0
Total of non-derivative financial liabilities	-12,099	-5,343	-1,483	-1,382	-1,217	-976	-2,586
Financial guarantees	0	-19	-19	-19	-20	-20	-315

€ millions	Carrying Amount	Contractual Cash Flows					
	12/31/2023	2024	2025	2026	2027	2028	Thereafter
Non-derivative financial liabilities							
Trade payables	-1,022	-1,022	0	0	0	0	0
Bonds	-6,780	-941	-952	-1,161	-1,045	-1,033	-2,604
Private placements	-388	-305	-3	-3	-94	0	0
Loans	0	0	0	0	0	0	0
Commercial Paper	0	0	0	0	0	0	0
Lease liabilities	-1,621	-350	-260	-204	-158	-127	-804
Other financial liabilities ¹	-263	-34	-30	0	0	0	0
Total of non-derivative financial liabilities	-10,075	-2,652	-1,245	-1,368	-1,298	-1,160	-3,408
Financial guarantees	0	-19	-19	-19	-19	-19	-309

¹ The carrying amount of other financial liabilities includes accrued interest for our non-derivative financial debt as well as for derivatives, while the cash outflow of these accrued interest is presented together with the underlying liability in the maturity analysis.

Contractual Maturities of Derivative Financial Liabilities and Financial Assets

€ millions	Carrying Amount	Contractual Cash Flows		Carrying Amount	Contractual Cash Flows	
	12/31/2024	2025	Thereafter	12/31/2023	2024	Thereafter
Derivative financial liabilities and assets						
Derivative financial liabilities						
Currency derivatives not designated as hedging instruments	-85			-66		
Cash outflows		-4,003	0		-2,048	0
Cash inflows		3,942	0		2,017	0
Currency derivatives designated as hedging instruments	-32			-20		
Cash outflows		-2,805			-958	
Cash inflows		2,749			948	
Interest rate derivatives designated as hedging instruments	-408			-537		
Cash outflows		-230	-649		-242	-848
Cash inflows		60	241		63	301
Total of derivative financial liabilities	-525	-287	-408	-623	-220	-547
Derivative financial assets						
Currency derivatives not designated as hedging instruments	51			52		
Cash outflows		-2,921			-2,992	
Cash inflows		2,977			3,042	
Currency derivatives designated as hedging instruments	12			33		
Cash outflows		-948			-1,418	
Cash inflows		964			1,441	
Total of derivative financial assets	63	72	0	85	73	0
Total of derivative financial liabilities and assets	-462	-215	-408	-538	-147	-547

309/344



(F.2) Fair Value Disclosures on Financial Instruments

② Level Transfers

It is our policy that transfers between the different levels of the fair value hierarchy are deemed to have occurred at the beginning of the period of the event or change in circumstances that caused the transfer.

Fair Value of Financial Instruments

We use various types of financial instruments in the ordinary course of business, which are classified as either amortized cost (AC), fair value through other comprehensive income (FVOCI), or fair value through profit or loss (FVTPL). For those financial instruments measured at fair value or for which fair value must be disclosed, we have categorized the financial instruments into a three-level fair value hierarchy depending on the inputs used to determine fair value and their significance for the valuation techniques.

Fair Values of Financial Instruments and Classification Within the Fair Value Hierarchy

€ millions	Category	12/31/2024						
		Measurement Categories				Fair Value		
		Carrying Amount	At Amortized Cost	At Fair Value	Level 1	Level 2	Level 3	Total
Assets								
Cash and cash equivalents		9,609						
Cash at banks ¹	AC	3,962	3,962					
Time deposits ¹	AC	1,656	1,656					
Money market and similar funds	FVTPL	3,991		3,991	3,991			3,991
Trade and other receivables		6,983						
Trade receivables ¹	AC	6,231	6,231					
Other receivables ²	—	752						
Other financial assets		8,770						
Debt securities	AC	53	53		53			53
Debt securities	FVOCI	74		74	74			74
Equity securities	FVTPL	6,401		6,401	135		6,266	6,401
Investments in associates ²	—	144						
Time deposits ¹	AC	1,418	1,418					
Financial instruments related to employee benefit plans ²	—	267						
Loans and other financial receivables	AC	329	329			329		329
Derivative assets								
Designated as hedging instrument								
FX forward contracts	—	12		12		12		12
Not designated as hedging instrument								
FX forward contracts	FVTPL	51		51		51		51
Liabilities								
Trade and other payables		-2,000						
Trade payables ²	AC	-1,178	-1,178					
Other payables ²	—	-823						
Financial liabilities		-11,446						
Non-derivative financial liabilities								
Loans ²	AC	-2,250	-2,250					
Bonds	AC	-6,090	-6,090		-6,266			-6,266



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

Private placements	AC	-89	-89		-84	-84		
Lease liabilities ²		-1,715	-1,715					
Commercial Paper	AC	-498	-498		-498	-498		
Other non-derivative financial liabilities	AC	-270	-270		-270	-270		
Derivative liabilities								
Designated as hedging instrument								
FX forward contracts	-	-32	-32		-32	-32		
Interest rate swaps	-	-408	-408		-408	-408		
Not designated as hedging instrument								
FX forward contracts	FVTPL	-85	-85		-85	-85		
Total financial instruments, net		11,916	1,550	10,004	-2,032	-995	6,266	3,238

Fair Values of Financial Instruments and Classification Within the Fair Value Hierarchy

								12/31/2023
€ millions	Category	Measurement Categories					Fair Value	
		Carrying Amount	At Amortized Cost	At Fair Value	Level 1	Level 2	Level 3	Total
Assets								
Cash and cash equivalents		8,124						
Cash at banks ¹	AC	3,369	3,369					
Time deposits ¹	AC	2,277	2,277					
Money market and similar funds	FVTPL	2,478		2,478	2,478			2,478
Trade and other receivables		6,525						
Trade receivables ²	AC	5,775	5,775					
Trade receivables ³	FVOCI	122		122		122		
Other receivables ²	–	628						
Other financial assets		8,887						
Debt securities	AC	129	129		129			129
Equity securities	FVTPL	4,967		4,967	156	0	4,811	4,967
Investments in associates ²	–	135						
Time deposits	AC	3,021	3,021			3,021		3,021
Financial instruments related to employee benefit plans ²	–	244						
Loans and other financial receivables	AC	300	300			300		300
Derivative assets								
Designated as hedging instrument								
FX forward contracts	–	33		33		33		33
Not designated as hedging instrument								
FX forward contracts	FVTPL	52		52		52		52
Call option on equity shares	FVTPL	5		5			5	5
Liabilities								
Trade and other payables		–1,822						
Trade payables ¹	AC	–1,022	–1,022					
Other payables ²	–	–800						
Financial liabilities		–9,676						
Non-derivative financial liabilities								

311/344



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

Bonds	AC	-6,780	-6,780	-7,005	0	-7,005
Private placements	AC	-388	-388		-374	-374
Lease liabilities ²	-	-1,621	-1,621			
Other non-derivative financial liabilities	AC	-263	-263		-263	-263
Derivative liabilities						
Designated as hedging instrument						
FX forward contracts	-	-20		-20	-20	-20
Interest rate swaps	-	-537		-537	-537	-537
Not designated as hedging instrument						
FX forward contracts	FVTPL	-66		-66	-66	-66
Total financial instruments, net		12,038	4,798	7,034	-4,242	2,268
					4,816	2,720

²We do not separately disclose the fair value for cash and cash equivalents, trade receivables, and accounts payable as their carrying amounts are a reasonable approximation of their fair values.

Fair Values of Financial Instruments by Instrument Classification

€ millions	Category	12/31/2024		
		Carrying Amount	At Amortized Cost	At Fair Value
Financial assets				
At fair value through profit or loss	FVTPL	10,443		10,443
At fair value through other comprehensive income	FVOCI	74		74
At amortized cost	AC	13,649	13,649	
Financial liabilities				
At fair value through profit or loss	FVTPL	-85		-85
At amortized cost	AC	-10,385	-10,385	

Fair Values of Financial Instruments by Instrument Classification

€ millions	Category	12/31/2023		
		Carrying Amount	At Amortized Cost	At Fair Value
Financial assets				
At fair value through profit or loss	FVTPL	7,502		7,502
At fair value through other comprehensive income	FVOCI	122		122
At amortized cost	AC	14,873	14,873	
Financial liabilities				
At fair value through profit or loss	FVTPL	-66		-66
At amortized cost	AC	-8,454	-8,454	

Determination of Fair Values

A description of the valuation techniques and the inputs used in the fair value measurement is given below.



Financial Instruments Measured at Fair Value on a Recurring Basis

Type	Fair Value Hierarchy	Determination of Fair Value/Valuation Technique	Significant Unobservable Inputs	Interrelationship Between Significant Unobservable Inputs and Fair Value Measurement
Other financial assets				
Money-market and similar funds	Level 1	Quoted prices in an active market	NA	NA
Debt securities	Level 1	Quoted prices in an active market	NA	NA
Listed equity securities	Level 1	Quoted prices in an active market	NA	NA
Unlisted equity securities	Level 3	Market approach: Comparable company valuation using revenue multiples derived from companies comparable to the investee.	Peer companies used (revenue multiples range from 1.5 to 24.0) Revenues of investees Discounts for lack of marketability (5% to 39%)	The estimated fair value would increase (decrease) if: - The revenue multiples were higher (lower) - The investees' revenues were higher (lower) - The liquidity discounts were lower (higher)
		Market approach: Venture capital method evaluating a variety of quantitative and qualitative factors such as actual and forecasted results, cash position, recent or planned transactions, and market comparable companies.	- Nature and selection of financing rounds - Weighting of financings rounds - Discounts for lack of marketability - Weighting of equity allocation method such as option pricing model and common stock equivalent model - Volatility assumptions - Estimated time to exit - Imminent exit value	The estimated fair value would increase (decrease) if: - Different financing rounds are selected - Weighting of financing rounds changes - Weighting of the applied equity allocation methods changes - Volatility assumptions were higher (lower) - Estimated time to exit increases (decreases) - The imminent exit value increases (decreases)
		Last financing round valuations	Nature and pricing indication of latest financing round	The estimated fair value would increase (decrease) if: - Price of latest financing round would increase (decrease) - the overall company value would be higher (lower) - the respective analyzed share class would be affected by this change due to its rights and preferences
		Net asset value/fair market value as reported by the respective funds	Net asset value calculations of the respective funds	The estimated fair value would increase (decrease) if: Reported net asset value of respective fund would be higher (lower)
Call option on equity shares	Level 3	Market approach: Venture capital method evaluating a variety of quantitative and qualitative factors such as actual and forecasted results, cash position, recent or planned transactions, and market comparable companies.	NA	NA
Other financial assets/ Financial liabilities				
FX forward contracts	Level 2	Discounted cash flow using par method. Expected future cash flows based on forward exchange rates are discounted over the respective remaining term of the contracts using the respective deposit interest rates and spot rates.	NA	NA
Interest rate swaps	Level 2	Discounted cash flow. Expected future cash flows are estimated based on forward interest rates from observable yield curves and contract interest rates, discounted at a rate that reflects the credit risk of the counterparty.	NA	NA

**Financial Instruments Not Measured at Fair Value**

	Type	Fair Value Hierarchy	Determination of Fair Value/Valuation Technique
Financial liabilities			
	Fixed-rate bonds (financial liabilities)	Level 1	Quoted prices in an active market
	Fixed-rate private placements/ loans (financial liabilities)	Level 2	Discounted cash flows Future cash outflows for fixed interest and principal are discounted over the term of the respective contracts using the market interest rates as at the reporting date.

For other non-derivative financial assets/liabilities and variable rate financial debt, it is assumed that their carrying value reasonably approximates their fair values.

Transfers Between Levels 1 and 2

Transfers of equity securities from Level 2 to Level 1, which occurred because disposal restrictions lapsed and deducting a discount for such restriction was no longer necessary, did not take place in 2024 and in 2023 (2022: €93 million), while transfers from Level 1 to Level 2 did not occur at all.

Level 3 Fair Value Disclosures

The following table shows the reconciliation of fair values from the opening to the closing balances for our unlisted equity securities and call options on equity shares, as well as the deal contingent forward from our net investment hedge classified as Level 3 fair values:

Reconciliation of Level 3 Fair Values

€ millions	2024		2023
	Unlisted Equity Securities	Unlisted Equity Securities and Call Options on Equity Shares	Deal Contingent Forward
1/1	4,817	4,883	0
Transfers			
into Level 3	7	9	
out of Level 3	-2	-8	
Purchases	773	417	
Sales	-132	-101	
Settlements			91
Gains/losses			
included in financial income, net	481	-219	-106
included in exchange differences in other comprehensive income	325	-164	15
12/31	6,269	4,817	0
Change in unrealized gains/losses in profit or loss for equity investments held at the end of the reporting period	674	532	0

Transfers out of Level 3 are due to initial public offerings of the respective investees or distributions in kind in the form of listed investees. Changing the unobservable inputs to reflect reasonably possible alternative assumptions would not have a material impact on the fair values of our unlisted equity securities held as FVTPL as at the reporting date.



Section G – Other Disclosures

This section provides additional disclosures on miscellaneous topics, including information pertaining to the Executive Board, the Supervisory Board, related-party transactions, and other corporate governance topics.

(G.1) Prepaid Expenses and Other Tax Assets

€ millions	2024			2023		
	Current	Non-Current	Total	Current	Non-Current	Total
Prepaid expenses	988	430	1,418	844	386	1,230
Other tax assets	256	67	323	241	33	274
Total	1,244	497	1,741	1,085	419	1,504
⌘ Other non-financial assets	2,682	3,990	6,672	2,374	3,573	5,947
Prepaid expenses and other tax assets as % of ⌘ Other non-financial assets	46	12	26	46	12	25

Prepaid expenses primarily consist of prepayments for hyperscalers, support services, and software royalties. Other tax assets primarily consist of value-added tax (VAT).

(G.2) Provisions for Interest and Penalties Related to Taxes and Other Tax Liabilities

Provisions for Interest and Penalties Related to Taxes

€ millions	2024		
	Current	Non-Current	Total
1/1/2024	11	142	153
Addition	30	84	114
Utilization	0	-71	-71
Release	0	-16	-16
Transfer	9	-9	0
Currency impact	2	4	6
12/31/2024	52	134	186
Total provisions	716	494	1,210
Provisions for interest and penalties related to taxes as % of ⌘ Provisions	7	27	15

The provisions primarily consist of interest related to income taxes.



Other Tax Liabilities

€ millions	2024			2023		
	Current	Non-Current	Total	Current	Non-Current	Total
Other tax liabilities	1,009	0	1,009	870	0	870
⌘ Other non-financial liabilities	5,533	749	6,282	5,647	698	6,345
Other tax liabilities as % of ⌘ Other non-financial liabilities	18	0	16	15	0	14

Other tax liabilities primarily consist of VAT, payroll tax, and withholding tax.

(G.3) Other Litigation, Claims, and Legal Contingencies

This Note discloses information about intellectual property-related litigation and claims, tax-related litigation other than income tax-related litigation (see [Note \(C.5\)](#)), and anti-bribery matters.

⌘ Uncertainty in Context of Legal Matters

The policies outlined in [Note \(A.4\)](#) for customer-related provisions, which include provisions for customer-related litigation cases and claims, equally apply to our other litigation, claims, and legal contingencies disclosed in this Note.

The outcome of litigation and claims is intrinsically subject to considerable uncertainty. Management's view of these matters may also change in the future. Actual outcomes of litigation and claims may differ from the assessments made by management in prior periods, which could result in a material impact on our business, financial position, profit, cash flows, or reputation. Most of the lawsuits and claims are of a very individual nature and claims are either not quantified by the claimants or the claim amounts quantified are, based on historical evidence, not expected to be a good proxy for the expenditure that would be required to resolve the case concerned. The specifics of the jurisdictions where most of the claims are located further impair the predictability of the outcome of the cases. Therefore, it is typically not practicable to reliably estimate the financial effect that these lawsuits and claims would have if SAP were to incur expenditure for these cases.

Further, the expected timing of any resulting outflows of economic benefits from these lawsuits and claims is typically uncertain and not estimable, as it depends generally on the duration of the legal proceedings and settlement negotiations required to resolve them.

We are subject to a variety of claims and lawsuits that arise from time to time in the ordinary course of our business, including proceedings and claims that relate to companies we have acquired. We will continue to vigorously defend against all claims and lawsuits against us. The provisions recorded for these claims and lawsuits as at December 31, 2024, are neither individually nor in the aggregate material to SAP.

Among the claims and lawsuits disclosed in this Note are the following classes:

Intellectual Property-Related Litigation and Claims

Intellectual property-related litigation and claims are cases in which third parties have threatened or initiated litigation claiming that SAP violates one or more intellectual property rights that they possess. Such intellectual property rights may include patents, copyrights, and other similar rights.

Contingent liabilities exist from intellectual property-related litigation and claims for which no provision has been recognized. Generally, it is not practicable to estimate the financial impact of these contingent liabilities due to the uncertainties around the litigation and claims, as outlined above. Based on our past experience, most of the intellectual property-related litigation and claims tend to be either



dismissed in court or settled out of court for amounts significantly below the originally claimed amounts. We currently believe that resolving the intellectual property-related claims and lawsuits pending as at December 31, 2024, will neither individually nor in the aggregate have a material adverse effect on our business, financial position, profit, or cash flows.

Individual cases of intellectual property-related litigation and claims include the following:

In June 2018, Teradata Corporation, Teradata U.S., Inc. and Teradata Operations, Inc. (collectively "Teradata") filed a civil lawsuit against SAP SE, SAP America, Inc., and SAP Labs, LLC in U.S. federal court in California. Teradata alleged that SAP had misappropriated trade secrets of Teradata, had infringed Teradata's copyrights (this claim was subsequently withdrawn by Teradata), and had violated U.S. antitrust laws. Teradata sought unspecified monetary damages and injunctive relief. In 2019, SAP asserted patent infringement counterclaims against Teradata seeking monetary damages and injunctive relief. In 2020, Teradata initiated a second civil lawsuit against SAP asserting patent infringement, seeking monetary damages and injunctive relief; in February 2021, SAP filed patent infringement counterclaims against Teradata in this second U.S. lawsuit as well as a civil lawsuit against Teradata in Germany asserting patent infringement, seeking monetary damages and injunctive relief. All claims between the parties were dismissed in November 2021 after the district court issued a summary judgment decision in SAP's favor on Teradata's antitrust and trade secret claims. Teradata appealed the district court's summary judgment decision. In December 2024, the U.S. Appeals Court granted Teradata's appeal and ordered that the case be returned to the district court for further proceedings and potentially including trial on Teradata's antitrust and trade secret claims.

Tax-Related Litigation

We are subject to ongoing audits by domestic and foreign tax authorities. In respect of non-income taxes, we are involved in various proceedings with foreign tax authorities regarding assessments and litigation matters on intercompany royalty payments and intercompany services. The total potential amount in dispute related to these matters for all applicable years is approximately €274 million (2023: €416 million). We have not recorded a provision for these matters, as we believe that we will prevail.

For more information about our income tax-related litigation, see [Note \(C5\)](#).

Anti-Bribery Matters

In January 2024, following comprehensive and exhaustive investigations, dialogue, and corresponding remediation activities, SAP entered into a final settlement agreement with the U.S. SEC and the U.S. DOJ, as well as with local authorities and parties in South Africa, to resolve the criminal and civil claims fully and finally against SAP. Under this agreement, SAP has been required to make payments amounting to €207 million and will continue to enhance its compliance program, including related internal controls, policies, and procedures, and report to and cooperate with relevant regulators.

As a consequence, as at December 31, 2023, provisions for fines in regulatory compliance matters totalling €155 million were recognized in our Consolidated Financial Statements for the year 2023, as were repayments to customers, for which revenue recognized from contracts with customers have been reversed. A considerable portion of these repayments to customers was eligible to be credited against the fines incurred in the regulatory compliance matters. The settlement payments were completed in 2024.

(G.4) Board of Directors

Executive Board

Memberships on supervisory boards and other comparable governing bodies of enterprises, other than subsidiaries of SAP, on December 31, 2024



Christian Klein

Chief Executive Officer

Strategy & Operations, Corporate Development, Sustainability, Business AI, Compliance, Corporate Communications, Customer Success, Technology & Innovation

Supervisory Board, adidas AG, Herzogenaurach, Germany

Muhammad Alam (from April 1, 2024)

SAP Product Engineering

Global responsibility for all SAP business software applications including product strategy, product management, design, and development

Dominik Asam

Chief Financial Officer

Global Finance & Administration including Legal, Investor Relations, Internal Audit, Data Protection & Export Control, Government Affairs

Supervisory Board, Bertelsmann Management SE and Bertelsmann SE & Co. KGaA, Guetersloh, Germany

Thomas Saueressig

Customer Services & Delivery

Global responsibility for long-term customer value in the cloud including customer services, premium engagements and customer support; cloud infrastructure, cloud operations, cloud lifecycle management, and private cloud delivery

Board of Directors, Nokia Corporation, Espoo, Finland

Gina Vargiu-Breuer (from February 1, 2024)

Chief People Officer, Labor Director

People & Culture

Executive Board Members Who Left During 2024

Scott Russell (until August 31, 2024)

Julia White (until August 31, 2024)

Juergen Mueller (until September 30, 2024)



Supervisory Board

Memberships on supervisory boards and other comparable governing bodies of enterprises, other than subsidiaries of SAP, on December 31, 2024

Dr. h. c. mult. Pekka Ala-Pietilä (from May 15, 2024)^{2,6,7}

Chairperson
Chairperson of the Board of Directors of Sanoma Corporation, Helsinki, Finland

Lars Lamadé^{1,2,7}

Deputy Chairperson
Head of Global Sponsorships, SAP SE, Walldorf, Germany

Supervisory Board, Rhein-Neckar Loewen GmbH, Kronau, Germany

Jakub Černý (from May 15, 2024)^{1,4,5}

Demand Manager, SAP ČR, Prague, Czech Republic

Pascal Demat (from May 15, 2024)^{1,5,7}

Solution Advisor HCM, SAP Belgium, Brussels, Belgium
SAP SE Works Council (Europe), Walldorf, Germany

Aicha Evans^{2,4,6}

Chief Executive Officer and Member of the Board of Directors, Zoox, Inc., Foster City, CA, United States

Board of Directors, Joby Aviation LLC, Santa Cruz, CA, United States

Andreas Hahn (from May 15, 2024)^{1,2,4}

Product Expert, Digital Supply Chain Standards SAP SE, Walldorf, Germany
Chairperson of the SAP SE Works Council (Europe), Walldorf, Germany
Member of the SAP SE Works Council, Walldorf, Germany

Prof. Dr. Ralf Herbrich (from May 15, 2024)^{4,5}

Managing Director and Professor for artificial intelligence and sustainability, Hasso Plattner Institute for Digital Engineering gGmbH, Potsdam, Germany



Margret Klein-Magar^{1,2,3}

Head of SAP Alumni Relations SAP SE, Walldorf, Germany
Chairperson of the Spokespersons' Committee of Senior Managers of SAP SE

Jennifer Xin-Zhe Li^{1,5}

General Partner of Changcheng Investment Partners, Beijing, China

Board of Directors, ABB Ltd., Zurich, Switzerland
Board of Directors, Full Truck Alliance Co. Ltd., Nanjing, Jiangsu, China, and Cayman Islands

Dr. Qi Lu⁴

CEO, MiraclePlus Ltd., Beijing, China

Board of Directors, Pinduoduo Inc., Shanghai, China
Chairperson of the Board of Directors, Pine Field Holding Limited, Cayman Islands
Chairperson of the Board of Directors, Pine Field Holding Limited, Hong Kong, China
Chairperson of the Board of Directors, Pine Field Ltd., Beijing, China

César Martin (from May 15, 2024)^{1,3,4}

SAP EMEA Enterprise Architect, SAP Spain, Madrid, Spain
Chairperson of the SAP Spain Works Council, Madrid, Spain
Member of the SAP SE Works Council (Europe), Walldorf, Germany

Gerhard Oswald^{2,4,7}

Managing Director of Oswald Consulting GmbH, Walldorf, Germany

Advisory Board, TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH, Sinsheim, Germany
Advisory Board, appliedAI Initiative GmbH, Munich, Germany

Dr. Friederike Rotsch^{2,3,6,7}

Group General Counsel, Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main, Germany

Nicolas Sabatier (from May 15, 2024)^{1,2,4}

Chief Product Expert, Sustainability Innovation, SAP France SA, Paris, France
Member of the SAP SE Works Council (Europe), Walldorf, Germany
Secretary of the SAP France Works Council, Paris, France



Dr. Eberhard Schick (from May 15, 2024)^{1,2,3}

Chairperson of the SAP SE Works Council, Walldorf, Germany

Nina Straßner (from May 15, 2024)^{1,2,5,7}

HRBP Senior Manager, Global Head of People Initiatives, SAP SE, Walldorf, Germany

Dr. Rouven Westphal^{2,5,6}

Member of the Executive Board of the Hasso Plattner Foundation, Potsdam, Germany, and Managing Director of the General Partner of HPC Germany GmbH & Co. KG, Potsdam, Germany

Advisory Board, Sharks Sports & Entertainment LLC, San José, CA, United States

Dr. Gunnar Wiedenfels^{3,5,6}

Chief Financial Officer, Warner Bros. Discovery, Inc., New York, NY, United States

Board of Directors, OWN LLC, West Hollywood, CA, United States

Board of Directors, Speechagain, Inc., New York, NY, United States

Supervisory Board Members Who Left During 2024

Prof. Dr. h. c. Hasso Plattner (until May 15, 2024)

Manuela Asche-Holstein (until May 15, 2024)

Monika Kovachka-Dimitrova (until May 15, 2024)

Peter Lengler (until May 15, 2024)

Christine Regitz (until May 15, 2024)

Dr. h. c. Punit Renjen (until May 15, 2024)

Heike Steck (until May 15, 2024)

Helmut Stengele (until May 15, 2024)

James Wright (until May 15, 2024)

¹ Appointed by the SAP SE Works Council (Europe)
² Member of the Company's Personnel and Governance Committee
³ Member of the Company's Audit and Compliance Committee
⁴ Member of the Company's Product and Technology Committee
⁵ Member of the Company's Finance and Investment Committee
⁶ Member of the Company's Nomination Committee
⁷ Member of the Company's Government Security Committee

(G.5) Executive and Supervisory Board Compensation**Accounting Policy**

The short-term employee benefits disclosed below in the table "Executive Board Compensation" include a short-term, one-year performance-based compensation ("short-term incentive," STI). The STI is granted in the Executive Board member's home currency for a single year. Payment of part of the payout amount under the STI is deferred by one or two additional years and linked to the performance of the SAP share price ("STI deferral"). The short-term employee benefits include both the granted and the deferred amount.

The share-based payment amounts disclosed below in the table "Executive Board Compensation" are based on the grant date fair value of the share units in the respective year. In 2024, share units were issued to the Executive Board members under the LTI 2024. In 2023 and 2022, share units were issued to the Executive Board members under the LTI 2020. For more information about the terms and details of these plans, see [Note \(B.3\)](#).

In the table "Share-Based Payment for Executive Board Members," the share-based payment expense is the amount recorded in profit or loss under IFRS 2 (Share-Based Payment) in the respective period.

The total compensation of the Executive Board members for each of the years 2024, 2023, and 2022 was as follows:

Executive Board Compensation

€ thousands	2024	2023	2022
Short-term employee benefits	21,116	19,632	12,556
Share-based payment	22,279	24,469	20,726
Subtotal	43,395	44,101	33,282
Post-employment benefits	-269	1,033	-1,429
thereof defined benefit	-711	673	-1,433
thereof defined contribution	441	360	4
Termination benefits	21,615	NA	9,600
Total	64,741	45,134	41,453

Share-Based Payment for Executive Board Members

	2024	2023	2022
Number of share units granted	126,244	214,530	205,965
Total expense in € thousands	52,062	36,127	9,986

The defined benefit obligation (DBO) for pensions to Executive Board members and the annual pension entitlement of the members of the Executive Board on reaching age 62 based on entitlements from performance-based and salary-linked plans were as follows:

Retirement Pension Plan for Executive Board Members

€ thousands	2024	2023	2022
DBO 12/31	1,187	2,192	1,462
Annual pension entitlement	88	137	114

The total annual compensation of the Supervisory Board members is as follows:

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information**Supervisory Board Compensation**

€ thousands	2024	2023	2022
Total compensation	5,579	5,427	5,206
thereof fixed compensation	3,507	3,185	3,149
thereof committee remuneration	2,071	2,242	2,058

The Supervisory Board compensation is a short-term benefit. The Supervisory Board members do not receive any share-based payment for their services. As far as members who are employee representatives on the Supervisory Board receive share-based payment, such compensation is for their services as employees only and is unrelated to their status as members of the Supervisory Board.

Payments to/DBO for Former Executive Board Members

€ thousands	2024	2023	2022
Payments	2,444	2,329	2,217
DBO 12/31	32,213	33,251	31,217

In 2023, SAP granted a loan within the SAP-Flex Loan program for its employees, amounting to €5,000 to an employee who later joined the Supervisory Board as an employee representative in 2024. Besides this loan, SAP did not grant any compensation advance or credit to, or enter into any commitment for the benefit of, any member of the Executive Board or Supervisory Board in 2024, 2023, or 2022.

(G.6) Related Party Transactions Other Than Board Compensation

Certain Supervisory Board members of SAP SE currently hold, or held within the last year, positions of significant responsibility with other entities. We have relationships with certain of these entities in the ordinary course of business, whereby we buy and sell products, assets, and services on terms believed to be consistent with those negotiated at arm's length between unrelated parties.

Occasionally, members of the Executive Board of SAP SE obtain services from SAP for which they pay a consideration consistent with those negotiated at arm's length between unrelated parties.

All amounts related to the abovementioned transactions were immaterial to SAP in all periods presented.

On May 15, 2024, the Annual General Meeting of Shareholders elected Pekka Ala-Pietilä as chairperson of the Supervisory Board as successor to Hasso Plattner, whose term of office expired with effect from that date. As of his election date, Pekka Ala-Pietilä became a related party. Subsequently, all parties that were considered related to SAP due to their connection to and/or their relationship with Hasso Plattner are not considered as related parties after May 15, 2024. This includes transactions after that date as well as outstanding balances and commitments.

SAP has relationships with joint ventures and associates in the ordinary course of business whereby SAP buys and sells a wide variety of products and services generally on arm's length terms.



Related Party Transactions

€ millions	Executive Board Members		Supervisory Board Members		Companies Controlled by Supervisory Board Members		Associated Entities	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Products and services provided	NA	NA	NA	0	0	0	55	13
Products and services received	NA	NA	2 ¹	2 ¹	1	3	90	110
Sponsoring and other financial support provided	NA	NA	NA	NA	5	7	NA	NA
Outstanding balances at year end (Vendors)	NA	NA	NA	0	NA	0	2	6
Outstanding balances at year end (Customers)	NA	NA	0	0	NA	0	20	0
Commitments at year end	NA	NA	NA	0	NA	42	NA	NA

¹ Including services from employee representatives on the Supervisory Board in their capacity as employees of SAP.

All of these balances are unsecured and interest-free and settlement is expected to occur in cash.

For information about the compensation of our Executive Board and Supervisory Board members, see [Note \(G.5\)](#).

(G.7) Principal Accountant Fees

At the Annual General Meeting of Shareholders held on May 15, 2024, our shareholders elected BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (BDO) as SAP's independent auditor for 2024. BDO has been the Company's principal auditor since the fiscal year 2023. Dr. Jens Freiberg has signed as auditor responsible for the audit of the financial reporting and the group reporting of SAP SE since the fiscal year 2023.

For fiscal years 2002 to 2022, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft was the Company's principal auditor and Bodo Rackwitz signed as auditor responsible for the audit of the financial reporting and the group reporting of SAP SE for the years 2018 to 2022.

BDO and other firms in the global BDO network charged the following fees to SAP for audit and other professional services related to 2024 and 2023 (KPMG for 2022):

€ millions	2024			2023			2022		
	BDO AG (Germany)	Foreign BDO Firms	Total	BDO AG (Germany)	Foreign BDO Firms	Total	KPMG AG (Germany)	Foreign KPMG Firms	Total
Audit fees	8	6	14	8	5	13	4	10	14
Audit-related fees	1	6	7	0	1	1	3	7	10
Tax fees	0	0	0	0	0	0	0	0	0
All other fees	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	9	11	20	8	6	14	7	17	24

Audit fees are the aggregate fees charged by BDO for auditing our consolidated financial statements and the statutory financial statements of SAP SE and its subsidiaries. Audit-related fees are fees charged by BDO for assurance and related services that are reasonably related to the performance of the audit and for service organization attestation procedures.

**(G.8) Events After the Reporting Period****Organizational Changes**

In January 2025, SAP announced the following organizational changes, among others:

- The Supervisory Board had extended Thomas Saueressig's Executive Board contract for another three years until the end of October 2028.
- Effective February 1, 2025, the Supervisory Board had appointed Sebastian Steinhäuser to the Executive Board in the role of Chief Operating Officer.
- Effective February 1, 2025, the Executive Board had established an Extended Board, comprised of senior leaders from key functions supporting the Executive Board with advisory, coordination, and decision preparation.

Operating Segments

As result of the organizational changes in the first quarter of 2025, SAP is currently assessing a separate operating segment for the services function within the Customer Services & Delivery (CS&D) Board area, led by Thomas Saueressig.

(G.9) Scope of Consolidation; Subsidiaries and Other Equity Investments**Entities Consolidated in the Financial Statements**

	Total
12/31/2022	288
Additions	12
Disposals	-65
12/31/2023	235
Additions	10
Disposals	-19
12/31/2024	226

The additions relate to legal entities added in connection with acquisitions and foundations. The disposals are mainly due to mergers, liquidations, and divestitures of legal entities.

Subsidiaries¹**Major Subsidiaries**

Name and Location of Company	Owner- ship	Total Revenue in 2024 ²	Profit/Loss (-) After Tax for 2024 ²	Total Equity as at 12/31/2024 ²	Number of Employees as at 12/31/2024 ²	Footnote
	%	€ thousands	€ thousands	€ thousands		
Ariba Technologies India Private Limited, Bengaluru, India	100	134,983	27,854	60,931	1,345	
Ariba, Inc., Palo Alto, CA, United States	100	1,197,707	481,663	3,637,872	1,393	
Concur Technologies, Inc., Bellevue, WA, United States	100	2,269,859	599,747	7,579,955	2,763	
SAP (China) Co., Ltd., Shanghai, China	100	1,322,903	15,722	-81,494	6,442	13

325/344



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

SAP (Schweiz) AG, Biel, Switzerland	100	1,519,757	55,674	252,873	821	
SAP (UK) Limited, Feltham, United Kingdom	100	1,565,630	49,980	223,774	1,531	13
SAP America, Inc., Newtown Square, PA, United States	100	9,534,492	9,274,460	21,910,872	8,521	
SAP Argentina S.A., Buenos Aires, Argentina	100	238,181	2,785	12,472	1,262	13
SAP Asia Pte. Ltd., Singapore, Singapore	100	771,104	57,192	62,485	1,128	13
SAP Australia Pty. Ltd., Sydney, Australia	100	864,311	28,631	114,584	1,187	
SAP Brasil Ltda., São Paulo, Brazil	100	880,542	16,541	100,749	3,234	13
SAP Canada Inc., Toronto, Canada	100	1,312,853	111,144	770,602	2,961	
SAP Deutschland SE & Co. KG, Walldorf, Germany	100	6,343,048	534,083	1,578,098	5,217	9
SAP España – Sistemas, Aplicaciones y Productos en la informática, S.A., Madrid, Spain	100	718,448	122,449	110,369	997	
SAP France S.A., Levallois-Perret, France	100	1,369,306	136,775	1,849,849	1,406	
SAP Hungary Rendszerek, Alkalmazások és Termékek az Adatfeldolgozásban Informatikai Kft., Budapest, Hungary	100	202,374	6,111	36,671	1,607	
SAP India Private Limited, Bengaluru, India	100	902,960	73,322	263,069	2,567	
SAP Industries, Inc., Newtown Square, PA, United States	100	646,265	185,900	1,709,305	192	
SAP Italia Sistemi Applicazioni Prodotti in Data Processing S.p.A., Vimercate, Italy	100	848,348	59,871	120,584	823	
SAP Japan Co., Ltd., Tokyo, Japan	100	1,234,747	75,870	186,110	1,364	
SAP Labs Bulgaria EOOD, Sofia, Bulgaria	100	147,839	7,814	40,977	1,648	
SAP Labs India Private Limited, Bengaluru, India	100	1,052,776	152,223	359,228	11,474	
SAP Labs, LLC, Palo Alto, CA, United States	100	694,989	108,643	1,002,786	1,462	
SAP Mexico S.A. de C.V., Mexico City, Mexico	100	583,793	3,385	113,858	1,218	13
SAP National Security Services, Inc., Newtown Square, PA, United States	100	1,182,435	203,689	617,815	726	
SAP Nederland B.V., 's-Hertogenbosch, the Netherlands	100	887,885	165,855	593,195	667	
SAP Philippines, Inc., Taguig City, Philippines	100	127,743	4,116	12,794	1,033	13
SAP Service and Support Centre (Ireland) Limited, Dublin, Ireland	100	356,597	84,637	174,992	1,732	
SAP Services s.r.o., Prague, Czech Republic	100	151,161	3,719	24,496	1,574	13

Other Subsidiaries⁴

Name and Location of Company	Ownership	Footnote
	%	
"SAP Kazakhstan" LLP, Almaty, Kazakhstan	100	
110405, Inc., Newtown Square, PA, United States	100	
Abakus Ukraine Limited Liability Company, Kyiv, Ukraine	100	
Ambin Properties Proprietary Limited, Johannesburg, South Africa	100	13
AppGyver Inc., Indianapolis, IN, United States	100	
AppGyver Oy, Espoo, Finland	100	
Ariba Czech s.r.o., Prague, Czech Republic	100	13
Ariba India Private Limited, Gurugram, India	100	
Ariba International Holdings, Inc., Wilmington, DE, United States	100	
Ariba Technologies Netherlands B.V., 's-Hertogenbosch, the Netherlands	100	
Balza Capital Designated Activity Company, Dublin, Ireland	0	8
Balza Capital Italia s.r.l., Milan, Italy	0	8
Balza Capital LLC, Newark, NJ, United States	0	8
Balza Capital SA, Luxembourg, Luxembourg	0	8
Business Objects Option, LLC, Wilmington, DE, United States	100	

326/344



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

Name and Location of Company	Ownership	Footnote
Business Objects Software Limited (Trading as SAP Solutions), Dublin, Ireland	100	
Callidus Software Inc., San Ramon, CA, United States	100	
CallidusCloud (India) Private Limited, Hyderabad, India	100	
Cleantell, Inc., San Francisco, CA, United States	100	
CNQR Operations Mexico S. de R.L. de C.V., Mexico City, Mexico	100	
Concur (Canada), Inc., Toronto, Canada	100	
Concur (Czech) s.r.o., Prague, Czech Republic	100	13
Concur (France) SAS, Levallois-Perret, France	100	
Concur (Germany) GmbH, Frankfurt am Main, Germany	100	10, 11
Concur (Japan) Ltd., Tokyo, Japan	100	
Concur (Philippines) Inc., Makati City, Philippines	100	
Concur (Switzerland) GmbH, Zurich, Switzerland	100	
Concur Holdings (Netherlands) B.V., 's-Hertogenbosch, the Netherlands	100	
Concur Technologies (Australia) Pty. Ltd., Sydney, Australia	100	
Concur Technologies (Hong Kong) Limited, Hong Kong, China	100	
Concur Technologies (India) Private Limited, Bengaluru, India	100	
Concur Technologies (Singapore) Pte. Ltd., Singapore, Singapore	100	13
Concur Technologies (UK) Limited, Feltham, United Kingdom	100	13
ConTigo Consulting Limited, Feltham, United Kingdom	100	
ConTigo Limited, Feltham, United Kingdom	100	
Delos Cloud GmbH, Walldorf, Germany	100	
Emarsys eMarketing Systems GmbH, Vienna, Austria	100	13
Emarsys İletişim Sistemleri Tic. Ltd Şti., Istanbul, Turkey	100	
Emarsys Interactive Services GmbH, Berlin, Germany	100	
Emarsys Limited, Hong Kong, China	100	
Emarsys North America, Inc., Indianapolis, IN, United States	100	
Emarsys Pte. Ltd., Singapore, Singapore	100	
Emarsys Pty. Ltd., Sydney, Australia	100	
Emarsys S.A.S., Levallois-Perret, France	100	13
Emarsys Schweiz GmbH, Zurich, Switzerland	100	
Emarsys UK Ltd, London, United Kingdom	100	13
EMARSYS-Technologies Informatikai Szolgáltató Kft., Budapest, Hungary	100	
FreeMarkets Ltda, São Paulo, Brazil	100	
LeadFormix, Inc., San Ramon, CA, United States	100	
LeanIX France S.A.R.L., Courbevoie, France	100	
LeanIX GmbH, Bonn, Germany	100	
LeanIX SI d.o.o., Ljubljana, Slovenia	100	
LeanIX UK Limited, London, United Kingdom	100	
LeanIX US Holdings, Inc., Watertown, MA, United States	100	
LeanIX, B.V., Amsterdam, the Netherlands	100	
LeanIX, Inc., Houston, TX, United States	100	
LLC "SAP Labs", Moscow, Russia	100	
LLC "SAP Ukraine", Kyiv, Ukraine	100	13
Loyalsys Technologies Israel Ltd., Tel Aviv-Yafo, Israel	100	
LXTECH India Private Limited, Hyderabad, India	100	
Outerjoin, Inc., San Ramon, CA, United States	100	
OutlookSoft Deutschland GmbH, Walldorf, Germany	100	10, 11

327/344



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

Name and Location of Company	Ownership	Footnote
PT SAP Indonesia, Jakarta, Indonesia	99	
Quadrem Africa Pty. Ltd., Johannesburg, South Africa	100	
Quadrem Brazil Ltda., Rio de Janeiro, Brazil	100	
Quadrem Chile Ltda., Santiago de Chile, Chile	100	
Quadrem International Ltd., Hamilton, Bermuda	100	
Quadrem Netherlands B.V., 's-Hertogenbosch, the Netherlands	100	
Quadrem Overseas Cooperatief U.A., 's-Hertogenbosch, the Netherlands	100	
Quadrem Peru S.A.C., Lima, Peru	100	
SAP (Beijing) Software System Co., Ltd., Beijing, China	100	
SAP (China) Holding Co., Ltd., Beijing, China	100	
SAP Andina y del Caribe C.A., Caracas, Venezuela	100	13
SAP AZ LLC, Baku, Azerbaijan	100	
SAP Belgium – Systems, Applications and Products S.A., Brussels, Belgium	100	
SAP Beteiligungs GmbH, Walldorf, Germany	100	
SAP Bulgaria EOOD, Sofia, Bulgaria	100	
SAP Chile Limitada, Santiago de Chile, Chile	100	13
SAP CIS, LLC, Moscow, Russia	100	
SAP Colombia S.A.S., Bogotá, D.C., Colombia	100	13
SAP Costa Rica, S.A., Escazú, Costa Rica	100	13
SAP ČR, spol. s r.o., Prague, Czech Republic	100	
SAP Cyprus Limited, Strovolos, Cyprus	100	
SAP Danmark A/S, Copenhagen, Denmark	100	
SAP Dritte Beteiligungs- und Vermögensverwaltungs GmbH, Walldorf, Germany	100	
SAP družstvo s ograničenom odgovornošću za digitalnu ekonomiju novog tisućljeća, Zagreb, Croatia	100	
SAP East Africa Limited, Nairobi, Kenya	100	13
SAP Egypt LLC, Cairo, Egypt	100	13
SAP EMEA Inside Sales S.L., Madrid, Spain	100	
SAP Erste Beteiligungs- und Vermögensverwaltungs GmbH, Walldorf, Germany	100	10, 11
SAP Estonia OÜ, Tallinn, Estonia	100	
SAP Financial, Inc., Toronto, Canada	100	
SAP Finland Oy, Espoo, Finland	100	
SAP Foreign Holdings GmbH, Walldorf, Germany	100	
SAP France Holding S.A., Levallois-Perret, France	100	
SAP Global Marketing, Inc., New York, NY, United States	100	
SAP Hellas Single Member S.A., Athens, Greece	100	
SAP Hong Kong Co., Ltd., Hong Kong, China	100	13
SAP Hosting Beteiligungs GmbH, St. Leon-Rot, Germany	100	10, 11
SAP India (Holding) Pte. Ltd., Singapore, Singapore	100	
SAP International Panama S.A., Panama City, Panama	100	
SAP International, Inc., Miami, FL, United States	100	
SAP Investments, Inc., Wilmington, DE, United States	100	
SAP Ireland Limited, Dublin, Ireland	100	13
SAP Ireland US - Financial Services Designated Activity Company, Dublin, Ireland	100	
SAP Israel Ltd., Ra'anana, Israel	100	13
SAP Korea Ltd., Seoul, South Korea	100	
SAP Labs France S.A.S., Mougins, France	100	
SAP Labs Israel Ltd., Ra'anana, Israel	100	



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

Name and Location of Company	Ownership	Footnote
SAP Labs Korea, Inc., Seoul, South Korea	100	
SAP Latvia SIA, Riga, Latvia	100	
SAP Lietuva UAB, Vilnius, Lithuania	100	
SAP Malaysia Scin. Bhd., Kuala Lumpur, Malaysia	100	
SAP Middle East and Africa North Regional Headquarter Company, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia	100	5
SAP Middle East and North Africa L.L.C., Dubai, United Arab Emirates	100	13
SAP Middle East FZ-LLC, Dubai, United Arab Emirates	100	13
SAP Nederland Holding B.V., 's-Hertogenbosch, the Netherlands	100	
SAP New Zealand Limited, Auckland, New Zealand	100	
SAP Norge AS, Oslo, Norway	100	
SAP North West Africa Ltd, Casablanca, Morocco	100	
SAP Österreich GmbH, Vienna, Austria	100	
SAP Perú S.A.C., Lima, Peru	100	13
SAP Polska Sp. z o.o., Warsaw, Poland	100	
SAP Portals Holding, Beteiligungs GmbH, Walldorf, Germany	100	
SAP Portals Israel Ltd., Ra'anana, Israel	100	
SAP Portugal – Sistemas, Aplicações e Produtos Informáticos, Sociedade Unipessoal, Lda, Porto Salvo, Portugal	100	
SAP Projektverwaltungs- und Beteiligungs GmbH, Walldorf, Germany	100	
SAP Public Services, Inc., Washington, DC, United States	100	
SAP Puerto Rico GmbH, Walldorf, Germany	100	10, 11, 13
SAP Retail Solutions Beteiligungsgesellschaft GmbH, Walldorf, Germany	100	
SAP Saudi Software Services Ltd., Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia	100	
SAP Saudi Software Trading Ltd., Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia	75	13
SAP Sechste Beteiligungs- und Vermögensverwaltungs GmbH, Walldorf, Germany	100	10, 11
SAP Siebte Beteiligungs- und Vermögensverwaltungs GmbH, Walldorf, Germany	100	10, 11
SAP sistemi, aplikacije in produkti za obdelavo podatkov d.o.o., Ljubljana, Slovenia	100	
SAP Slovensko s.r.o., Bratislava, Slovakia	100	
SAP Software and Services WLL, Doha, Qatar	49	6, 13
SAP Svenska Aktieföretag, Stockholm, Sweden	100	
SAP System Application and Products Asia Myanmar Limited, Yangon, Myanmar	100	
SAP Systems, Applications and Products in Data Processing (Thailand) Ltd., Bangkok, Thailand	100	
SAP Taiwan Co., Ltd., Taipei, Taiwan	100	
SAP Technologies Inc., Palo Alto, CA, United States	100	
SAP Training and Development Institute FZCO, Dubai, United Arab Emirates	100	
SAP Türkiye Yazılım Üretim ve Ticaret A.Ş., Istanbul, Turkey	100	
SAP Ventures Investment GmbH, Walldorf, Germany	100	10, 11
SAP Vierte Beteiligungs- und Vermögensverwaltungs GmbH, Walldorf, Germany	100	
SAP Vietnam Company Limited, Ho Chi Minh City, Vietnam	100	
SAP West Balkans d.o.o., Belgrade, Serbia	100	
SAP Zweite Beteiligungs- und Vermögensverwaltungs GmbH, Walldorf, Germany	100	10, 11
SAPfo Fund, L.P., Austin, TX, United States	0	7
Sapphire Fund Investments II Holdings, LLC, Austin, TX, United States	100	7
Sapphire Fund Investments II, L.P., Austin, TX, United States	0	7
Sapphire Fund Investments III Holdings, LLC, Austin, TX, United States	100	7
Sapphire Fund Investments III, L.P., Austin, TX, United States	0	7
Sapphire SAP HANA Fund of Funds, L.P., Austin, TX, United States	0	7

329/344



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

Name and Location of Company	Ownership	Footnote
Sapphire Ventures Fund I, L.P., Austin, TX, United States	0	7
Sapphire Ventures Fund II, L.P., Austin, TX, United States	0	7
Sapphire Ventures Fund III, L.P., Austin, TX, United States	0	7
Sapphire Ventures Fund IV, L.P., Austin, TX, United States	0	7
Sapphire Ventures Fund V, L.P., Austin, TX, United States	0	7
Sapphire Ventures Fund VI, L.P., Austin, TX, United States	0	7
Sapphire Ventures Fund VII-A, L.P., Austin, TX, United States	0	7
SAPV (Mauritius), Ebene, Mauritius	100	7
SC SAP Romania SRL, Bucharest, Romania	100	
Shanghai SAP Cloud Technology Company, Ltd., Shanghai, China	100	
Signavio, Inc., Newtown Square, PA, United States	100	
SuccessFactors (Philippines), Inc., Pasig City, Philippines	100	13
SuccessFactors, Inc., Newtown Square, PA, United States	100	
Sybase Angola, LDA, Luanda, Angola	100	
Sybase, Inc., San Ramon, CA, United States	100	
Systems Applications Products (Africa Region) Proprietary Limited, Johannesburg, South Africa	100	
Systems Applications Products (Africa) Proprietary Limited, Johannesburg, South Africa	100	
Systems Applications Products (South Africa) Proprietary Limited, Johannesburg, South Africa	81	13
Systems Applications Products Nigeria Limited, Victoria Island, Nigeria	100	13
Taulia (Shanghai) Smart Technology Co. Ltd., Shanghai, China	100	
Taulia Arabia LLC, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia	100	
Taulia Australia Pty. Ltd., Sydney, Australia	100	
Taulia Bulgaria EOOD, Sofia, Bulgaria	100	
Taulia GmbH, Düsseldorf, Germany	100	12
Taulia LLC, San Francisco, CA, United States	96	
Taulia Singapore Pte. Ltd., Singapore, Singapore	100	
Taulia Trade Technology GmbH, Düsseldorf, Germany	100	12
Taulia UK Ltd., London, United Kingdom	100	13
TRX Europe Limited, Feltham, United Kingdom	100	
TRX Technologies India Private Limited, Bengaluru, India	100	
TRX UK Limited, Feltham, United Kingdom	100	
TRX, Inc., Bellevue, WA, United States	100	
Volume Integration, Inc., Chantilly, VA, United States	100	
WalkMe Australia Pty. Ltd., Sydney, Australia	100	5
WalkMe Canada Ltd., Toronto, Canada	100	5
WalkMe Germany GmbH, Frankfurt am Main, Germany	100	5, 12
WalkMe K.K., Tokyo, Japan	100	5
WalkMe Ltd., Tel Aviv-Yafo, Israel	100	5
WalkMe Middle East LLC-FZ, Dubai, United Arab Emirates	100	5
WalkMe Singapore Pte. Ltd., Singapore, Singapore	100	5
WalkMe UK Limited, London, United Kingdom	100	5
WalkMe, Inc., San Francisco, CA, United States	100	5

¹ For the classification of the subsidiaries, the following figures are considered: revenues, profit/loss after tax, total equity, and number of employees.

² These figures are based on our local IFRS financial statements prior to eliminations resulting from consolidation and therefore do not reflect the contribution of these companies included in the Consolidated Financial Statements. The translation of the equity into Group currency is based on period-end closing exchange rates, and on average exchange rates for revenue and net income/loss.

³ As at December 31, 2024, including managing directors, in FTE.



Integrated Report 2024

To Our
StakeholdersConsolidated Group
Management ReportConsolidated Financial
Statements IFRSAdditional
Information

⁴ Figures for profit/loss after tax and total equity pursuant to HGB, section 295 and section 313 are not disclosed if they are of minor significance for a fair presentation of the profitability, liquidity, capital resources, and financial position of SAP SE, pursuant to HGB, section 313 (2) sentence 3 no. 4 and section 295 (3) sentence 1 no. 1.

⁵ Consolidated for the first time in 2024.

⁶ Agreements with the other shareholders provide that SAP SE fully controls the entity.

⁷ Structured entity belonging to SAP SE. The results of operations of these entities are included in SAP's Consolidated Financial Statements in accordance with IFRS 10 (Consolidated Financial Statements).

⁸ In accordance with IFRS 10 the structured entity does not include the receivables and liabilities resulting from the supply chain financing (SCF) activities.

⁹ Entity whose personally liable partner is SAP SE.

¹⁰ Entity with (profit and) loss transfer agreement.

¹¹ Pursuant to HGB, section 264 (3) or section 254b, the subsidiary is exempt from applying certain legal requirements to their statutory standalone financial statements including the requirement to prepare notes to the financial statements and a review of operations, the requirement of independent audit, and the requirement of public disclosure.

¹² Pursuant to HGB, section 316 (1), the subsidiary is exempt from having its financial statements audited in respect of its financial year ended December 31, 2024.

¹³ Entity with support letter issued.

Other Equity Investments

Name and Location of Company	Ownership
	%
Joint Arrangements and Investments in Associates	
China DataCom Corporation Limited, Guangzhou, China	28
Procurment Negócios Eletrônicos S/A, Rio de Janeiro, Brazil	17
SAP Pioneer GmbH, Walldorf, Germany	20

Name and Location of Company
Equity Investments with Ownership of at Least 5%
All Tax Platform - Solucões Tributárias S.A., São Paulo, Brazil
CDQ AG, St. Gallen, Switzerland
Charlton House Professional Services Limited, Norwich, United Kingdom
Cofinity-X GmbH, Cologne, Germany
DataRX Ltd. (Ciba Diagnostics Ltd.), Tel Aviv, Israel
Digital Hub Rhein-Neckar GmbH, Ludwigshafen, Germany
InnovationLab GmbH, Heidelberg, Germany
innWert Walldorf GmbH, Walldorf, Germany
Smart City Planning, Inc., Tokyo, Japan
Vistex, Inc., Hoffman Estates, IL, United States
47th Street Partners I, L.P., Menlo Park, CA, United States
83North IV, L.P., Herzliya, Israel
Adverity GmbH, Vienna, Austria
Alation, Inc., Redwood City, CA, United States
Alchemist Accelerator Fund I LLC, San Francisco, CA, United States
Aleph-Bigg SPV, L.P., Grand Cayman, Cayman Islands
Amplify Partners II L.P., Menlo Park, CA, United States
Amplify Partners III L.P., Menlo Park, CA, United States
Amplify Partners IV, L.P., Menlo Park, CA, United States
Amplify Partners, L.P., Menlo Park, CA, United States
Ask Sage, Inc., Arlington, VA, United States
Asylum Ventures 2024, LP (Rka Filament 2024, LP), Brooklyn, NY, United States
BGS Holdings, Inc., Austin, TX, United States
BioCatch Ltd., Tel Aviv, Israel

331/344



Integrated Report 2024

To Our
Stakeholders

Consolidated Group
Management Report

Consolidated Financial
Statements IFRS

Additional
Information

Bitonic Technology Labs, Inc., Karnataka, India

BlueYard Crypto 2, L.P. (fka BlueYard Crypto 1, L.P.), Hot Springs Village, AR, United States

Boldstart Ventures V, L.P., Miami, FL, United States

Boldstart Ventures VI, L.P., Miami, FL, United States

Brightfield Holdings, Inc., New York, NY, United States

Bryj Technologies, Inc. (fka Follow Analytics, Inc.), San Francisco, CA, United States

BY Crypto 1 GmbH & Co. KG (fka BY Capital 1 Alternative GmbH & Co. KG), Berlin, Germany

Blue Yard Capital I GmbH & Co. KG, Berlin, Germany

BY Capital 2 GmbH & Co. KG, Berlin, Germany

Catchpoint Systems, Inc., New York, NY, United States

Chalfen Ventures Fund I L.P., St Helier, Jersey, Channel Islands

Chalfen Ventures Fund II L.P., St Helier, Jersey, Channel Islands

Chalfen Ventures Fund III L.P., St Helier, Jersey, Channel Islands

CircleCI, Inc., San Francisco, CA, United States

Clari, Inc., Sunnyvale, CA, United States

Collectly, Inc., Pasadena, CA, United States

ComponentLab, Inc., Seattle, WA, United States

Constructor Topco Inc., San Francisco, CA, United States

Contentful Global, Inc., Berlin, Germany

Costanoa Venture Capital II L.P., Palo Alto, CA, United States

Costanoa Venture Capital QZ, LLC, Palo Alto, CA, United States

Costanoa Venture Capital III L.P., Palo Alto, CA, United States

Creandum SPV TR (D) AB, Stockholm, Sweden

Creatio Inc., Boston, MA, United States

Culture Amp, Inc., Melbourne, Australia

Cypressio, Inc., Atlanta, GA, United States

Data Collective II L.P., Palo Alto, CA, United States

Data Collective III L.P., Palo Alto, CA, United States

Data Collective IV, L.P., Palo Alto, CA, United States

Defense Unicorns, Inc., Colorado Springs, CO, United States

DocEquity, Inc. (dba Suplo), Seattle, WA, United States

Dremio Corporation, Santa Clara, CA, United States

Elise A.I. Technologies Corp., New York, NY, United States

Essence VC III, L.P., Seattle, WA, United States

FeedZai S.A., Coimbra, Portugal

Felix Ventures II, L.P., London, United Kingdom

Felix Capital Fund III, London, United Kingdom

Finco Services, Inc. (dba Current), New York, NY, United States

FloQast, Inc., Los Angeles, California, United States

GitGuardian SAS, Paris, France

Gorgias Inc., San Francisco, CA, United States

Haystack Ventures V, L.P., Mill Valley, CA, United States

Haystack Ventures VI, L.P., Mill Valley, CA, United States

Haystack Ventures VII, L.P., San Francisco, CA, United States

Huntress Labs Incorporated, Ellicott City, MD, United States

IDG Ventures USA II, L.P., San Francisco, CA, United States

IEG Group, Inc., New York, NY, United States

InfluxData, Inc., San Francisco, CA, United States



Integrated Report 2024

To Our
Stakeholders

Consolidated Group
Management Report

Consolidated Financial
Statements IFRS

Additional
Information

Initialized CBH SPV LLC, San Francisco, CA, United States
Involveal, Inc., Santa Monica, CA, United States
JetLenses Inc. (Ibba Verse Medical), New York, NY, United States
JupiterOne, Inc., Morrisville, NC, United States
LeanData, Inc., Sunnyvale, CA, United States
LGVP F I LLC, Dover, DE, United States
Local Globe Opportunity Fund, L.P., St. Peter Port, Guernsey, Channel Islands
Local Globe VII, L.P., St. Peter Port, Guernsey, Channel Islands
Local Globe VIII, L.P., St. Peter Port, Guernsey, Channel Islands
Local Globe X, L.P., St. Peter Port, Guernsey, Channel Islands
LocalGlobe XI, L.P., St. Peter Port, Guernsey, Channel Islands
Mango Capital 2018, L.P., Los Altos, CA, United States
Mango Capital 2020, L.P., Los Altos, CA, United States
Mango Capital 2022, L.P., Los Altos, CA, United States
Matillion Ltd., Altrincham, United Kingdom
Medable Inc., Palo Alto, CA, United States
Mosaic Ventures Investors Fund I, L.P., London, United Kingdom
Moode Ventures III, L.P., Mountain View, CA, United States
Notation Capital II CIRC, LLC, Brooklyn, NY, United States
Notation Capital II, L.P., Brooklyn, NY, United States
Notation Capital III, L.P., Brooklyn, NY, United States
Notation Capital, L.P., Brooklyn, NY, United States
OpenX Software Limited, Pasadena, CA, United States
Paper Education Company Inc., Montreal, Canada
Pendulo, Inc., Raleigh, NC, United States
PivotNorth Early Fund I, L.P., Atherton, CA, United States
Point Nine Annex GmbH & Co. KG, Berlin, Germany
Point Nine Capital Fund II GmbH & Co. KG, Berlin, Germany
Point Nine Capital Fund III GmbH & Co. KG, Berlin, Germany
Point Nine Capital Fund IV GmbH & Co. KG, Berlin, Germany
Point Nine Capital Fund V GmbH & Co. KG, Berlin, Germany
Project 44, Inc., Chicago, IL, United States
PubNub, Inc., San Francisco, CA, United States
Qualified.com, Inc., San Francisco, CA, United States
Rettio, Inc., Redwood Shores, CA, United States
Restream, Inc., Austin, TX, United States
Rewst Inc., Westchase, FL, United States
Ridge Ventures IV, L.P., San Francisco, CA, United States
Ridge Ventures V, L.P., San Francisco, CA, United States
SaleGraph, Inc., Denver, CO, United States
Sapphire Sport Parallel Fund II, L.P., Austin, TX, United States
Sapphire Sport, L.P., Austin, TX, United States
Sapphire Sport Parallel Fund, L.P., Austin, TX, United States
Slide, Inc., San Francisco, CA, United States
Simplr Inc., Redwood City, CA, United States
Splashdot, Inc., San Jose, CA, United States
Spelling Mobile Solutions, Inc., Reston, VA, United States
StackHawk, Inc., Denver, CO, United States

333/344



Integrated Report 2024

To Our
Stakeholders

Consolidated Group
Management Report

Consolidated Financial
Statements IFRS

Additional
Information

Storm Ventures V, L.P., Menlo Park, CA, United States
SV Angel IV, L.P., San Francisco, CA, United States
Tetratelo, Inc., Milpitas, CA, United States
The SaaS Fund, L.P., Palo Alto, CA, United States
The SaaS Fund II, L.P., Palo Alto, CA, United States
Third Kind Venture Capital II, L.P., New York, NY, United States
Third Kind Venture Capital III, L.P., New York, NY, United States
Traction Ltd., Atlanta, GA, United States
Tribe Capital LLC Series 3, Redwood City, CA, United States
Tribe Capital LLC Series 8, Redwood City, CA, United States
UJET, Inc., San Francisco, CA, United States
Unmind Ltd., London, United Kingdom
Uplift V, L.P., Santa Monica, CA, United States
Uptycs, Inc., Waltham, MA, United States
Upvest GmbH, Berlin, Germany
Verbit, Inc., New York, NY, United States
Walkabout Ventures Fund II L.P., Los Angeles, CA, United States
Yapily Ltd., London, United Kingdom
Zesty Tech Ltd., Ramat Gan, Israel
Kaltura, Inc., New York, NY, United States

(G.10) German Code of Corporate Governance

The German federal government published the German Corporate Governance Code (the "Code") in February 2002 and introduced a commission that amends the Code from time to time. The Code contains statutory requirements and a number of recommendations and suggestions. Only the legal requirements are binding for German companies. With regard to the recommendations, the German Stock Corporation Act, section 161, requires that every year, listed companies publicly state the extent to which they have implemented them. Companies can deviate from the suggestions without having to make any public statements.

In 2024 and 2023, the Executive Board and Supervisory Board of SAP SE issued the required declarations of compliance. The declaration for 2024 was issued at the end of October 2024. These statements are available on our Web site: www.sap.com/investors/en/governance.

2【主な資産・負債及び収支の内容】

前掲の連結財務書類を参照のこと。

3【その他】

後発事象については、前掲の連結財務諸表に対する注記(G.8)を参照のこと。

重要な訴訟事件については、前掲の連結財務諸表に対する注記(G.3)を参照のこと。

2025年1月、当社は、以下を含む組織変更を発表した。

- 監査役会は、トーマス・ザウアーエッスィヒの取締役会構成員の契約を2028年10月末まで3年間延長した。
- 2025年2月1日を効力発生日として、監査役会は、セバスチャン・シュタインハウザーを最高執行責任者の役割で取締役会構成員に任命した。

2025年5月、当社は、以下の組織変更を発表した。

- 監査役会は、CEO兼取締役会議長としてのクリスチャン・クラインの契約をさらに2030年4月末までの5年間に延長した。
- 監査役会は、ドミニク・アサム自身の申し出により同氏の取締役会構成員の契約を2028年3月まで2年間延長した。

さらに、2025年5月には、当社は、非財務KPIとして、「幹部を務める女性の割合」を「ビジネス・ヘルス・カルチャー指数」に置き換えることを発表した。

4【日本とドイツ(国際財務報告基準)における会計原則及び会計慣行の相違】

SAPでは、国際財務報告基準に準拠して連結財務書類を作成しており、日本において一般に公正妥当と認められた会計原則に準拠して作成された財務書類とはいくつかの相違点がある。本考察はSAPにより適用される会計原則と日本の会計原則の間の全ての相違を含むものではないが、相違のうち主要なものを以下に要約する。

(1)財務書類

国際財務報告基準に従って作成されるSAPの財務書類は、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結資本変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結財務書類に対する注記から構成されている。国際財務報告基準では、連結財務書類が主要財務書類とみなされる。

日本では、連結貸借対照表、連結損益計算及び連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結附属明細表及び連結財務書類に対する注記の作成が求められており、IFRSと重要な相違は無い。

注記に関しては、国際財務報告基準においては、詳細な説明、特に連結貸借対照表及び連結損益計算書の詳細な説明を含んでおり、日本における連結貸借対照表注記、連結損益計算書注記及び連結附属明細表で開示が要求されている情報と、少なくとも同等の内容を含んでいる。

(2)会計方針の変更

国際財務報告基準に準拠したSAPの財務書類では、IAS第8号「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」に従って、会計方針の変更があった場合には、過年度の財務書類が遡及的に修正再表示される。なお、その場合、開示される最も古い比較年度の期首財政状態計算書の作成が要求されている。

日本では、企業会計基準24号「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」に基づき、会計上の変更及び過去の誤謬の訂正から遡及修正が必要となっている。その場合においても、開示される最も古い比較年度の期首財政状態計算書の作成は要求されていない。

(3)企業結合

国際財務報告基準に準拠したSAPの財務書類では、IFRS第3号「企業結合」に従い、全ての企業結合はパーチェス法を適用して会計処理される。企業結合で取得したのれんは償却されない。代わりに取得者は、IAS第36号「資産の減損」に従って、毎年、又は減損の可能性を示す事象若しくはその状況の変化があった場合には、減損テストを実施する。

日本では、企業会計基準21号「企業結合に関する会計基準」に基づき、共同支配企業の形成及び共通支配下の取引以外の企業結合は、取得とされ、パーチェス法が適用される。企業結合で取得したのれんは20年以内のその効果が及ぶ期間にわたって、定額法その他合理的な方法により償却する。ただし、のれんの金額に重要性が乏しい場合には、当該のれんが生じた事業年度の費用として処理することができる。

(4) 資産の減損

国際財務報告基準に準拠した財務書類では、無形資産及び有形固定資産の減損損失は、帳簿価額と回収可能価額を比較することによって認識される。個別にテストできない資産については、他の資産又は他の資産グループから独立したキャッシュ・フローを生み出す最小のグループ（資金生成単位）に基づき、回収可能価額を算定する。回収可能価額は、使用価値又は売却費用控除後の公正価値としている。使用価値の見積にあたっては、割引キャッシュ・フロー法が用いられる。資産又は資金生成単位の帳簿残高が回収可能価額を上回る場合は減損損失を認識する。減損損失を計上した当初の事由が消滅した場合、減損損失の戻し入れが行われる。のれんにかかる減損損失は、戻し入れを行うことはできない。

日本では、長期性資産の割引前キャッシュ・フローが帳簿価額より低い場合に、当該帳簿価額と回収可能価額（正味売却価額と使用価値のいずれか高い金額）の差額が減損損失として認識される。減損損失の戻し入れは禁止されている。

(5) 株式報酬

国際財務報告基準に準拠したSAPの財務書類では、IFRS第2号「株式報酬」に基づき、持分決済型の株式報酬について及び現金決済型の株式報酬について処理を行っている。持分決済型株式報酬において、権利不行使による失効が生じた場合には、新株予約権として計上した額のうち、当該失効に対応する部分はそのまま資本項目とする。

日本では、現金決済型の株式報酬についての定めはない。持分決済型の株式報酬については、企業会計基準第8号「ストックオプション等に関する会計基準」に基づき、2006年5月1日以降に付与されたストックオプションについては定めがあるが、2006年5月1日より前に付与されたストックオプションについては特に規定がなかった。また、権利不行使による失効が生じた場合には、新株予約権として計上した額のうち、当該失効に対応する部分を利益として計上する。

(6) 退職後給付

国際財務報告基準に準拠したSAPの財務書類では、IAS第19号「従業員給付」に基づき、給付算定方式を用いた保険数理計算に基づき退職年金及びその他の退職後の給付債務を測定している。各制度に対する年金数理計算の結果として個別の制度の積み立て超過または積み立て不足の状態に対し資産または負債を認識している。予測と実際の差異及び前提条件の変更からもたらされる確定給付債務あるいは制度資産の金額の変動は保険数理計算上の差異となり、その他の包括利益に計上され、純損益への振替は認められない。

日本では、2013年4月1日以後開始する事業年度末に係る連結財務諸表より、未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務債務は、発生時に連結貸借対照表において即時認識されることとなった。また、当該差異は、その他の包括利益累計額に計上され、平均残存勤務期間内の一定の年数で按分した額を每期費用処理することとなり、当期に費用化された部分については、その他の包括利益の調整（組替調整）を行うことになっている。

(7)開発費用

国際財務報告基準で作成される財務書類では、IAS第38号「無形資産」における一定の要件を満たした場合には、開発費用の資産計上が要求される。

日本では、開発段階で発生した費用は発生時に費用計上される。

(8)ヘッジ会計

国際財務報告基準で作成される財務書類では、IFRS第9号「金融商品」に従って、キャッシュ・フロー・ヘッジに関する会計処理が定められている。SAP社では、IFRS第9号に従い、ヘッジ会計の指定を行ったヘッジ手段については公正価値で評価し、有効なヘッジ部分に関する損益をその他の包括利益に計上する。その後ヘッジ対象取引が損益に影響した際に連結損益計算書へ組み替える。ヘッジ関係が有効でなかった部分については、即時に連結損益計算書に計上される。

日本では、原則として、ヘッジ手段の公正価値の変動額は、純資産の部の「評価・換算差額等」として対応するヘッジ対象に係る損益が実現されるまで繰り延べる(繰延ヘッジ)。ただし、想定元本、利息の受払条件及び契約期間がヘッジ対象となる資産又は負債とほぼ同一である金利スワップについては、金利スワップを時価評価せず、その金銭の受払の純額等を当該資産又は負債に係る利息に加減して処理すること(金利スワップの特例処理)が認められている。

(9)借入費用の資産化

国際財務報告基準では、IASBが2007年3月にIAS第23号(改訂)「借入費用」を公表しており、2009年1月1日以降に開始する報告期間に適用しなければならない。国際財務報告基準の下では、適格資産の取得、建設又は製造を直接の発生原因とする借入費用は、資産の取得価額の一部として資産化しなければならない。適格資産とは、意図した使用又は販売が可能となるまでに相当の期間を要する資産をいう。

日本では、借入費用を費用処理しなければならない。但し、自家建設の固定資産及び不動産開発事業支出金について支払子の資産化が容認されている。

(10)特別損益の表示

国際財務報告基準では、損益計算書や包括利益計算書等において、いかなる収益又は費用のいかなる項目も、異常項目として個別の勘定表示をすることは禁止されている。

日本では、特別損益に属するものはその内容を示す名称を付した科目をもって表示することと定められており、臨時かつ巨額の項目は特別損益に計上される。従って、固定資産売却損益、投資有価証券売却損益及び災害損失等は特別項目とされる。

(11)外貨関連事項

国際財務報告基準では、企業及びその在外事業体がそれぞれ機能通貨を決定し、機能通貨以外の通貨で表示されているか又はそれによる決済を必要とする取引を外貨建取引として取り扱う。また、在外子会社が在外支店かに関わらず、在外事業体はそれぞれの機能通貨で記帳後、以下の手続により連結上の表示通貨へと換算する。

- ・資産と負債は、各報告期間の末日レートで換算する。
- ・収益と費用は、各取引日の為替レートで換算する。ただし、取引日レートに近似する場合には、期中平均レートが使用されることも多い。
- ・換算差額については、資本の個別項目として認識される。

日本では、機能通貨に関する定めはなく、円以外の外国通貨で表示されている取引が外貨建取引となる。在外子会社の資産と負債は決算日レートで、資本項目は取得日レートで、収益及び費用は原則として期中平均相場により換算する。在外支店においては、外貨建取引は原則として本店と同様に処理(発生時の為替相場により換算)する。ただし、期中平均相場により換算することもできる。在外子会社の換算差額は為替換算調整勘定に、在外支店の換算差額は当期の為替差損益に計上する。

(12)収益認識

国際財務報告基準では、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」に従って、収益は、約束された財又はサービスの支配が顧客に移転した時点で、これらの財又はサービスと交換に当社が受け取ると見込まれる対価を反映した金額により認識される。当社の顧客との契約には、複数の財又はサービスを顧客に移転する約束が含まれている。財又はサービスを、別々に会計処理する別個の履行義務として扱うか、又は一括して会計処理するかを決定するには、重要な判断が要求される場合がある。また、別個の履行義務ごとの独立販売価格を決定するには判断が要求される場合がある。

日本では、2018年3月30日に、企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準（2020年3月30日改正）」及び企業会計基準適用指針第30号「収益認識に関する会計基準の適用指針（2020年3月30日改正）」が企業会計基準委員会より公表されており、2021年4月1日以後開始する事業年度から適用されている。当該基準はIFRS第15号の基本的な原則を取り入れることを出発点とし、これまで日本で行われてきた実務等に配慮すべき項目がある場合には、比較可能性を損なわせない範囲で代替的な取扱いを追加するものである。

(13)リース

国際財務報告基準では、IFRS第16号「リース」にて、借手が原資産をリース期間にわたり使用する権利を表す資産である使用権資産、および対応するリース負債を認識することを借手に要求している。

日本では、企業会計基準第13号「リース取引に関する会計基準」が、リース取引を、「特定の物件の所有者たる貸手が、当該物件の借手に対し、合意された期間にわたりこれを使用収益する権利を与え、借手は、合意された使用料を貸手に支払う取引」と定義している。借手は、リース取引をファイナンス・リース取引とそれ以外の取引（オペレーティング・リース取引）に区分し、オペレーティングリース取引については、通常賃貸借取引に係る方法に準じて会計処理を行うことができる。

第 7 【外国為替相場の推移】

日本円とユーロの為替相場は、国内において2紙以上の日刊新聞紙に最近5年間の事業年度について掲載されているため、その記載を省略する。

第8【本邦における提出会社の株式事務等の概要】

1. 日本における株式事務等の概要

(1) 日本における株式の名義書換取扱場所および株主名簿管理人

日本においては、当社の株式の名義書換取扱場所および株主名簿管理人は存在しない。

(2) 株主の権利

該当なし。

(3) 株式の譲渡制限

一般的には該当なし。

(4) その他株式の取扱いに関する事項

イ. 決算日

12月31日

ロ. 年次株主総会

年次株主総会は、毎年、SAP SEの取締役会および監査役会により決定された日時において開催される。

ハ. 登録

当社に関しては、適用法および当社の定款に従って該当する株主総会の招集通知に定められた該当日までに、株式保有の証明を当社に示した者のみが、株主総会に出席するか、または当該総会における議決権を行使するに当たって、株主とみなされる。株式保有の証明は、ドイツ語または英語による文書形式で預金機関が発行する確認書を提出することにより行わなければならない。ドイツの強行法規に基づき、預金機関が発行する確認書には、該当する株主総会の日の22日前の日が始まった時点（以下「基準日」という。）の情報を記載しなければならない。

ニ. 配当支払の基準日との無関係性

日本における株主を含む、当社から配当を受ける権利を有している株主は、利益の分配を決議する年次株主総会の開催時点で当社株式を保有する者である。これは、基準日より後に株式を取得した株主にも配当を受ける権利があることを意味する。ただし、当社株式は、利益の分配を決議する年次株主総会の当日またはその前後に、「配当落ちの権利」として、株式市場において取引することができる。

個人株主は、カストディアン／名義人の関係において株式を所有する者と同様、配当を受ける資格を有しているという点に留意されたい。

当社の当期の配当政策については、「第5 2 配当政策」を参照のこと。

ホ. 株券に関する手数料

該当なし。

2. 日本における株主の権利行使に関する手続

(1) 株主の議決権行使に関する手続

日本における当社の株主は、カストディアンに指示を与えることにより、議決権を行使することができる。

代理人による議決権行使の勧誘が行われる場合、カストディアンは、当社より十分な量の委任勧誘状を受け取り次第、該当する基準日現在における実質株主名簿に基づき、かかる委任勧誘状を実質株主に配布するものとする。

(2) 配当請求等に関する手続

カストディアンは、当社より配当率、配当の支払期日およびその他の関連情報の通知を受け取り次第、すべての受取配当額を、配当支払日に当社株式を保有する株主の口座に振り込むものとする。配当の分配に係る上記手続上生じたあらゆる費用は、当社が負担し、実質株主には一切これを請求しない。

「第5 2 配当政策」を参照のこと。

(3) 株式の譲渡に関する手続

当社株式に何ら制限が付されていない限り、当社株式の譲渡は、証券会社の口座簿上に記録されることで有効となるものとする。

日本における株主は、その保護預り口座の振替により、当社株式に係る権限を譲渡することができる。

この場合、取引は、カストディアンに対して開設された口座間の帳簿振替により清算される。

(4) 日本における配当金等に関する課税上の取扱い

イ．配当

実質株主に対する当社からの配当は、日本の税法上、配当所得として取り扱われる。

日本の居住者たる個人または日本の法人が支払を受ける配当金につき、当該配当の支払の際に徴収された連邦政府、州またはその他地方公共団体の源泉課税の額を当該配当の支払額から控除した残額に対して、日本の税法上、源泉徴収が行われる。源泉徴収税率は、当該配当を受ける期間に応じ、以下の表に記載された税率となる。

配当課税の源泉徴収税率

配当を受けるべき期間	日本の法人	日本の居住者たる個人
2014年1月1日～2037年12月31日	所得税15.315%	所得税15.315%、住民税5%
2038年1月1日～	所得税15%	所得税15%、住民税5%

日本の居住者たる個人の当社株主は、当社から支払われる配当については、日本において源泉徴収がなされた場合には確定申告をする必要はない。他方、日本において源泉徴収がなされなかった場合、日本の居住者たる個人の当社株主は、収入および納税金額を報告するため、確定申告する義務を免れない。

2009年1月1日以降に当社から支払われる配当については、日本の居住者たる個人の当社株主は、申告分離課税を選択することが可能である。

日本の居住者たる個人の当社株主が申告分離課税を選択した場合に適用される確定申告の税率は、2014年1月1日から2037年12月31日までに当社から当該個人株主に支払われる配当については20.315%（所得税15.315%、住民税5%）であり、2038年1月1日以降に当社から当該個人株主に支払われる配当については20%（所得税15%、住民税5%）である。

申告分離課税における配当所得の計算においては、2016年1月1日以降は上場株式および特定の社債の売買損等を控除することができる。

外国において課税された税額は、日本の税法に従い、二重課税を軽減するため、外国税額控除の対象となることがある（ただし、源泉分離課税を選択した実質株主を除く。）。

ロ．売買損益

当社株式を保有する個人株主については、原則として、株式売買により生じる売買差益は、所得税課税の対象となる。

納税者は、課税年度中に実現したすべての有価証券譲渡益（純額）の20%相当（2014年1月1日から2037年12月31日までは20.315%）の税額を支払う。ただし、以下の条件を満たす者による当社株式の譲

渡に係る税率は、かかる譲渡が2014年1月1日から2037年12月31日までに行われた場合は20.315%、2038年1月1日以降に行われた場合は20%とする。

(a) 日本の居住者または非居住者のうち日本において恒久的施設を有する者であり、
かつ

(b) 当該譲渡が証券会社もしくは銀行を通じて行われるか、証券会社に対して行われるか、または適用される税法規制に定められたものである場合。

納税者は、税法規制に従い「特定口座制度」を使用した場合、確定申告を行わないことを選択し、源泉課税を受けることを選択できる。

当社株式の法人株主については、すべての当該株式の売買損益は、課税所得の計算上、会社の経常損益として算入される。

日本における当社株式の売買損益に係る上記の税務上の取扱いは、内国法人の株式の売買損益の取扱いと同じである。

八．相続税

相続税は、故人の死亡に伴い相続または遺贈により財産を取得した個人に課せられる。ある人の死亡に基づき財産を取得した時に日本に居住している相続人は、その国籍にかかわらず、無制限の相続税納付義務を負う。無制限納税義務者は、その財産が日本の国内外にあるかを問わず、取得した全財産にかかる相続税を負担する。

したがって、日本の居住者である実質株主が、ドイツにおいて発行された株式を相続または遺言により取得した場合、日本の相続税法により、当該株主には相続税が課せられる。

ただし、一定の状況下では、外国税額控除を受けられる場合がある。

(5) その他の事項

該当なし。

第9【提出会社の参考情報】

1【提出会社の親会社等の情報】

当社が発行した、または発行する予定である有価証券は、金融商品取引法第24条第1項第1号および第2号に該当しないため、該当事項はない。

2【その他の参考情報】

当社は、2024年1月1日から本有価証券報告書提出日までの間において、下記の書類を関東財務局長に提出した。

(1)	有価証券報告書およびその添付書類	令和6年6月27日提出
(2)	有価証券報告書の訂正報告書	令和6年7月18日提出
(3)	半期報告書およびその添付書類	令和6年9月30日提出

第二部【提出会社の保証会社等の情報】

第1【保証会社情報】

該当なし。

第2【保証会社以外の会社の情報】

該当なし。

第3【指標等の情報】

該当なし。

(訳文)

独立監査人の報告書

SAP SE (ヴァルドルフ) 御中

連結財務諸表及び結合グループ経営報告書に対する監査報告書

監査意見

我々は、SAP SE (ヴァルドルフ) 及びその子会社 (以下、グループ) により作成された、2024年12月31日現在の連結財政状態計算書並びに、2024年1月1日から12月31日までの連結会計期間における連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び重要な会計方針の要約を含む連結財務諸表に関連する注記で構成される連結財務諸表について監査を行った。

また、我々は2024年1月1日から12月31日までの会計年度にかかるSAP SEの結合経営報告書 (グループ及び企業の状況に関する報告書) を監査している。ドイツの法的要求事項に従い、我々は「その他の情報」セクションに記載されている結合経営報告書の内容部分については監査していない。

我々の意見は、監査により得た知見に基づき、

- 附属の連結財務諸表は全ての重要な点において、国際会計基準審議会 (IASB) により発行され、EUにより採用された国際財務報告基準及びHGB (Handelsgesetzbuch、ドイツ商法) 第315e条第 1 項に従って適用されるドイツの商法による追加的要求事項に準拠している。また、連結財務諸表は2024年12月31日時点のグループの資産、負債及び財政状態並びに2024年1月1日から年12月31日までの会計年度の経営成績について真実かつ公平な概観を与えている。
- さらに、附属の結合経営報告書は、全体として、グループの状況を適正に表示している。全ての重要な点において、結合経営報告書は、連結財務諸表と整合しており、ドイツの法的要求事項に準拠し、将来の発展の機会とリスクを適切に表示している。結合経営報告書に対する我々の意見は、「その他の情報」セクションに記載されている結合経営報告書の内容部分を包含していない。

ドイツ商法第322条第3項第1号 (ドイツ商法) に従って、我々の監査意見は、連結財務諸表及び結合経営報告書の適切性について、いかなる制約も付していない。

監査意見の基礎

我々は、ドイツ商法第317条及びEU法定監査規則 ((EU) No.537/2014。以下、「EU法定監査規則」) 並びにドイツ公認会計士協会 (IDW) が公表したドイツにおける一般に公正妥当と認められた連結財務諸表監査基準に準拠し、さらに国際監査基準 (ISA) にも準拠して、連結財務諸表及び結合経営報告書の監査を行った。これらの基準に基づいた我々の責任についての詳細は、「連結財務諸表及び結合経営報告書に対する監査人の責任」のセクションに記載されている。我々は、ヨーロッパ法、ドイツの商法及び職業法に準拠して独立性を保持しており、我々はその他ドイツにおいて適用される倫理規則を遵守している。

また、我々はEU法定監査規則第10条第2項fに従い、EU法定監査規則第5条第1項において禁止されている非監査業務を提供していない。

我々は、入手した監査証拠が、連結財務諸表及び結合経営報告書に関する監査意見の合理的な基礎を得るために十分かつ適切であったと判断している。

連結財務諸表監査における監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項は、2024年1月1日から12月31日までの会計年度の連結財務諸表監査において、我々が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、我々は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

我々は、監査報告書において開示すべき主要な検討事項として、以下の事項を識別した。

- (1) クラウドに関する収益認識
- (2) グループの不確実な税務処理に関する評価
- (3) 非上場株式の評価

クラウドに関する収益認識

検討事項

2024年度において、SAPは34,176百万ユーロの収益を計上した。その内17,141百万ユーロは、顧客に対するSaaS、PaaS、IaaSといったクラウドサービス、及び/又はSAPのクラウド・ソリューションのサブスクリプションを通じたプレミアム・クラウドサポートの利用料に関連するものである。数量で測定されるSAPのクラウドサービスの大部分において、顧客は一定期間の間、1つ以上のクラウド・ソリューションに継続してアクセスし使用する権利が得られることから、クラウド収益は時間の経過に応じて、顧客がアクセス可能な期間に応じて比例的に認識される。一方、クラウドのビジネスモデルのなかには、顧客が契約期間を通じてクラウドサービスを固定額での利用を約束するもの、コンサンプション・ベースで提供されるものもある。これらの取決めについて、クラウド収益は、履行義務の充足に向けた尺度を最もよく反映することから、消費に基づいて認識される。

SAPのクラウド収益に係る顧客契約は、特定の契約の性質の複雑さによる誤謬が生じる固有リスクを負っている。SAPは顧客とのクラウド契約の会計処理を管理するために、一般に公正妥当と認められた会計基準に準拠した詳細な会計方針を定め、グループ内で統一された会計処理をしている。特に、同一の顧客との特定の契約が経済的に関連しており、組み合わせる必要があるかどうか、契約に従ってSAPが負う様々なサービスが、単体での販売価格に基づき別個の履行義務として適格であるかどうか、特定の履行義務について当グループの役務提供開始時点などに関して、これらの適用には、多くの場合、重要な経営者の判断が必要となる。

クラウド収益の重要性と複雑な判断が要求される度合いの高さから、クラウドに関する収益認識は監査上の主要な検討事項である。

SAPのクラウド収益に関する各開示は連結財務諸表注記の「(A.1)収益」に含まれている。

監査人の対応及び見解

我々は、契約において経済的に相互関係を持つ契約、個別の履行義務の識別、特定の契約の履行義務への取引価格の配分、サービス提供開始時点の判断に関連する統制を含む収益プロセスに係る内部統制の整備状況を評価し、運用状況の有効性をテストした。我々は、経済的に相互関係を持つ契約、個別の履行義務の識別、特定の契約の履行義務への取引価格の配分、特定された履行義務のサービス提供が開始された時点に関するSAPの判断を評価するため、契約に関する合意書及び関連文書のサンプルをテストした。我々は、識別された履行義務及び識別された履行義務のサービス提供開始時点を評価するため、それぞれの契約のうち主要な利用規約についてテストした。

我々の実施した監査手続きに基づき、クラウド契約に係る収益認識、とりわけ契約において経済的に相互関係を持つ契約、個別の履行義務の識別、特定の契約の履行義務への取引価格の配分、サービス提供開始時点に関する経営者の判断は適切であった。

グループの不確実な税務処理の評価

検討事項

SAPIは1,250百万ユーロの税務上の不確実性に関連する偶発債務を開示している。SAPIは、複数の税務管轄地域において事業活動を行っており、そこでは、特に移転価格やSAPグループ企業間での知的財産の利用に係る関連会社取引等に関して、継続的に見直し、変更、施行される税法の解釈の違いから複雑性と不確実性が伴う。特に移転価格やSAPグループ企業間での知的財産の使用に係る関連会社取引等から生じる特定の法人所得税リスクの識別、認識、評価においては、複数の税務管轄地域における税法、関連規制、判例、相互合意手続に関する解釈に適応する主要な仮定を決定する経営者の判断を要する。また、移転価格税制のポジションが維持される可能性が高いかどうかを判断し、SAPグループ企業間取引が独立企業間原則に基づいているかどうかを決定するためには、経営者による重要な判断が必要となる。これらの経営者の判断には高度な専門性が要求されるため、SAPは定期的に自社のリスク評価をサポートする税務に関する意見書を提供する外部の専門家を利用している。

グループの不確実な税務処理に関する各開示は連結財務諸表注記の「(C.5)法人所得税」に含まれている。

監査人の対応及び見解

我々は、不確実な税務ポジションを見積るための経営者の手法及び主要な仮定の適切性を評価するため、専門スキルと知識を持つ内部専門家を関与させた。我々は、SAPグループ企業間の移転価格文書を評価することにより、関連する事実の理解を検証し、特定のSAPグループ企業間取引に関連するSAPのプロセスとガイドラインが独立企業間取引を裏付けるものであるかどうかを評価した。一部のグループ事業活動については、経営者の判断（税法規制及び解釈指針の適用を含む）、主要な仮定及びプロセスの合理性及び一貫性を評価した。我々は、知的財産の使用に関する移転価格及びSAPグループ企業間取引から生じる特定の不確実な税務ポジションの識別、認識、測定及び開示に関して下された結論の全体的な合理性を評価した。

我々の実施した監査手続きに基づき、特に移転価格及びSAPグループ企業間での知的財産の使用に係る関連会社取引等から生じる不確実な税務ポジションの見積りに関する経営者の判断は適切であった。

非上場株式の評価

検討事項

2024年12月31日現在、SAPは主にSapphire Ventures株式に関する公正価値6,266百万ユーロの非上場株式を保有している。これらの金融商品は、重大な観察不能なインプットにより純損益を通じて公正価値の反復測定を要する持分証券に分類されている。そのような投資の公正価値測定は複雑であり、用いられた仮定は経営者の見積りと判断に非常に依存している。これは特に、適切な類似企業データの選択など、収益倍率の導出や投資先の業績予測に使用される観察不能な重要なインプットが該当する。

SAPグループの非上場株式の公正価値評価に関する各開示は連結財務諸表注記の「(D.6) 持分投資」及び「(F.2)金融商品の公正価値」に含まれている。

監査人の対応及び見解

我々は、Sapphire Venturesに関する非上場株式投資の一部について使用された評価手法の妥当性の評価のサポートのため、専門スキル及び知識を持つ内部の金融商品評価の専門家を関与させた。我々は、業界経験及び投資に関する知識に基づく我々の予想と比較することにより、選択した評価技法の適切性をテストした。我々は、重要な観察不能なインプットを決定するために使用した証拠の出所、信頼性及び関連性を評価し、公正価値の反復測定において考慮した重要な観察不能なインプットを、過去の情報及び市場情報と比較することにより評価した。また、我々は、経営者の見積りが合理的かどうか評価するため、我々は第三者から入手した利用可能な市場情報を活用し、経営者の見積りとは別で公正価値の受け入れ可能な範囲を設定した。

我々の実施した監査手続きに基づき、非上場株式の公正価値評価に関する経営者の判断は適切であった。

その他の情報

取締役会及び監査役会は、その他の情報に対して責任を負う。その他の情報は以下の構成要素から成る。

- 結合経営報告書の「グループサステナビリティ報告書」のセクションに含まれる統合非財務諸表
- 結合経営報告書の「コーポレート・ガバナンスの基本」セクションにて言及されている、別紙のコーポレート・ガバナンスに関する報告
- 結合経営報告書に関係のない、未監査として示された開示
- Form 20-Fのアニユアルレポート及びアニユアルレポートのその他の部分、但し、監査済み財務諸表、結合経営報告書及び我々の監査報告書を除く
- アニユアルレポートのその他の部分、但し、監査済み連結財務諸表、結合経営報告書及び我々の監査報告書を除く

我々の連結財務諸表及び結合経営報告書に対する監査意見は、その他の情報を対象としておらず、従って、我々はそれらについて意見やその他のいかなる形式の保証の結論も表明しない。

我々の監査に関連して、我々の責任はその他の情報を通読し、その過程でその他の情報が以下に該当しないか認識することである。

- 連結財務諸表、及びその内容について監査された結合経営報告書の情報、並びに監査の過程において得た情報と著しく矛盾しているかどうか。
- その他、著しい虚偽表示があると思われるかどうか。

実施した監査手続に基づいて、その他の情報に重要な虚偽表示があると結論付けた場合は、我々はその事実を報告することが要求される。この点に関して、報告事項はない。

加えて、2024年度の統合報告書において選択された、その他の情報の1つである質的及び量的な持続可能性の開示について、我々は独立した保証業務を行うために従事した。特定のその他の情報に係る、独立した保証契約の性質、程度及び結論に関しては、2025年2月19日付の独立保証報告書を参照するものとする。

連結財務諸表及び結合グループ経営報告書に対する取締役会及び監査役会の責任

取締役会は、全ての重要な点においてEUにより採用されたIFRS及びHGB(Handelsgesetzbuch、ドイツ商法)第315e条第1項に従って適用されるドイツの商法による追加的要求事項並びに国際会計基準審議会が発行したIFRSに準拠して、グループの資産、負債、財政状態及び経営成績について真実かつ公正な概観を与える連結財務諸表を作成する責任を有している。また、取締役会は、不正（不正な財務報告と資産の流用）又は誤謬に起因する重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成することを可能とするために、経営者が必要と判断した内部統制に対する責任も負っている。

連結財務諸表の作成にあたって、取締役会は継続企業として存続するグループ能力を評価する責任を有している。取締役会は、該当する場合は継続企業の前提に関する事項を開示する責任も有している。さらに、取締役会はグループを清算又は事業活動を停止する意思がある場合、又はそうする以外現実的な代替案が存在しない場合でない限り、継続企業の前提に基づいた財務報告を行う責任を有している。

加えて、取締役会は全体としてグループの状況について適切な見解を提供する結合経営報告書を作成する責任を有する。当該報告書は全ての重要な点において連結財務諸表と一貫性があり、ドイツの法的要求に従い、将来の発展の機会とリスクを適切に提示する。さらに、取締役会は、適用されるドイツの法的要求事項、ドイツ会計基準20号(GAS20)及びIFRS 実務記述書「経営者による説明」に準拠して結合経営報告書を作成するために、また結合経営報告書における主張に十分かつ適切な証拠を提供できるようにするために必要と判断した取決めと基準（システム）に責任を負っている。

監査役会は、連結財務諸表及び結合経営報告書作成のためのグループの財務報告プロセスを監督する責任を有している。

連結財務諸表及び結合グループ経営報告書に対する監査人の責任

我々の目的は、連結財務諸表に全体として不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうか、また結合経営報告書が全体としてグループの状況について適切な見解を提示し、全ての重要な点において連結財務諸表及び監査で得た知見と一貫しており、ドイツの法的要求事項を適用し、将来の発展の機会とリスクを適切に提示するかどうかの合理的な保証を得ること、及び連結財務諸表及び結合経営報告書について監査意見を含んだ監査報告書を発行することである。

合理的な保証とは、高いレベルの保証であるが、ドイツ商法第317条、EU法定監査規則及びドイツ経済監査士協会(IDW)が公表したドイツにおける一般に公正妥当と認められた連結財務諸表監査基準に準拠した監査、さらに国際監査基準(ISA)及びPCAOB(米国)のガイドラインに従った監査が、常に重要な虚偽表示を発見できることを保証するものではない。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計して、連結財務諸表及び結合経営報告書の財務諸表利用者の経済的意思決定に影響を及ぼすと合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

我々は職業的専門家としての判断を行使し、監査の全過程を通じて職業的懐疑心を保持する。我々はさらに、

- 不正又は誤謬による連結財務諸表及び結合経営報告書の重要な虚偽表示のリスクを識別及び評価し、これらのリスクに対応した監査手続の立案及び実施し、監査意見の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。不正は共謀、偽造、意図的な除外、虚偽の記載、内部統制の無効化を伴う可能性があるため、不正による重要な虚偽表示が発見されないリスクは、誤謬による重要な虚偽表示が発見されないリスクより高い。
- 状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結財務諸表の監査に関連する内部統制及び結合経営報告書の取決めと基準(システム)を理解する。
- 取締役会が採用した会計方針の適切性、取締役会による見積りの合理性及び関連する開示を評価する。
- 取締役会による、継続企業を前提とした会計処理の妥当性、及び継続企業として存続するグループの能力に重要な疑義を生じさせる事象又は状況に関連する重要な不確実性が存在するかどうかについて、入手した監査証拠に基づいて結論づける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められると結論づける場合、監査報告書において連結財務諸表及び結合経営報告書の注記事項において注意を喚起するか、又は注記事項が不適切な場合は、監査意見を修正することが要求されている。我々の結論は監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいている。しかしながら、将来の事象や状況により、グループの継続企業として継続できなくなる可能性がある。
- 連結財務諸表の開示を含め、全体的な表示、構成、内容を評価する。また、連結財務諸表がEUにより採用されたIFRS及びドイツ商法(HGB)第315e条第1項に従って適用されるドイツの商法による追加的要求事項並びに国際会計基準審議会が発行したIFRSに準拠してグループの資産、負債、財政状態及び経営成績について真実かつ公正な外観を与えるような方法で基礎となる取引及び会計事象を表示しているかどうかについて評価する。
- 連結財務諸表及び結合経営報告書の監査意見を表明するために、監査計画を立案し、意見形成の基礎となるグループ内の事業体及び事業活動の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。我々はグループ監査の指示、監督、実施及び査閲に関して責任がある。我々は、単独で監査意見に対して責任を負う。
- 結合経営報告書の連結財務諸表との整合性、ドイツ法への準拠性、結合経営報告書が提供するグループの状況に関する見解を評価する。
- 結合経営報告書の中で取締役会によって提供される将来の情報に対して監査手続を実施する。十分かつ適切な監査証拠に基づき、我々は特に将来の情報の基礎として取締役会によって使用された重要な仮定及び、これらの仮定からの将来の情報の導出の適切性を評価する。我々は将来の情報及び基礎として用いられた仮定について、個別の意見を表明しない。将来の事象が当該将来の情報と大きく乖離する重大な不可避のリスクが存在する。

我々は、とりわけ計画された監査の範囲及び実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項について、監査役会とコミュニケーションを取る。

我々は、さらに、独立性に関する倫理規則に準拠したこと及び独立性に影響を与えると合理的に考えられる全ての関係や他の事項、もし該当があれば、関連するセーフガードについてコミュニケーションを取ることにについての陳述書を監査役会に提出する。

監査役会と協議した事項から、我々は、当期の連結財務諸表の監査において特に重要であり、それゆえ監査上の主要な検討事項となる事項を決定した。我々は、法や規制が情報開示を妨げない限り、これらの事項について監査報告書に記載する。

その他の法令規則に基づく要求事項

PCAOBに従った連結財務諸表の財務報告に係る内部統制システムに関する報告書

連結財務諸表の財務報告に係る内部統制システムに関する監査人の意見

我々は、SAP SEの2024年12月31日現在の連結財務諸表の財務報告に係る内部統制について監査を行った。この統制システムは、トレッドウェイ委員会支援組織委員会が公表した2013年改訂版内部統制の統合的フレームワークに定められた基準（以下、「COSO基準」という）に基づいている。

我々は、SAP SEは全ての重要な点において、COSO基準に基づき、2024年12月31日現在において連結財務諸表の財務報告に係る有効な内部統制を維持しているものと認める。

連結財務諸表に係る内部統制システムに関する取締役会及び監査役会の責任

取締役会は、連結財務諸表に係る内部統制に関する取締役会の報告書において記載されている様に、連結財務諸表の財務報告に係る有効な内部統制システムを維持し、その有効性を評価する責任を有している。

会社の内部統制システムは、財務諸表に係る財務報告の信頼性及び一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠した外部報告目的の財務書類作成に対して合理的な保証を提供するために整備されたプロセスである。財務諸表の財務報告に係る内部統制システムには、(1)会社資産の取引及び処分を合理的な詳細さで正確かつ適正に反映した記録を維持するものであり、(2)一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠した財務諸表の作成を可能にするために必要な取引が記録されることに關する合理的な保証を提供し、会社の経営者及び取締役の承認によってのみ会社の収入及び支出がなされ、(3)財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性のある未承認の資産の取得、使用又は処分を防止又は適時に発見することについての合理的な保証を提供するための方針及び手続が含まれる。

財務報告に係る内部統制は、固有の限界があるため、重要な虚偽の表示を防止又は発見できない可能性がある。また、将来の期間にわたる有効性の評価の予測には、状況の変化により内部統制が不適切となるリスク、又は方針や手続の遵守の程度が低下するリスクを伴う。

監査役会は、連結財務諸表の財務報告に係るSAP SEの内部統制システムを監督する責任を有している。

連結財務諸表の財務報告に係る内部統制に対する監査人の責任

我々の責任は、我々の監査に基づき、財務報告に係るSAP SEの内部統制についての意見を表明することにある。我々はPCAOBに登録された会計事務所であり、米国連邦証券法、証券取引委員会規則及びPCAOBに従い、SAP SEからの独立性が要求されている。

我々は、PCAOBの基準に準拠して監査を行った。これらの監査の基準は、財務報告に係る有効な内部統制が全ての重要な点において維持されているかどうかについて合理的な保証を得るために、我々が監査を計画し実施することを求めている。我々の監査は、財務報告に係る内部統制についての理解、重要な欠陥が存在するリスクの評価並びに評価したリスクに基づく内部統制の整備及び運用状況の有効性についての検証及び評価を含んでいる。また、我々の監査は我々が状況に応じて必要と認めた手続の実施を含んでいる。

我々は、我々の監査が監査意見の合理的な基礎を提供するものであると確信している。

公開目的で作成された連結財務諸表及び結合グループ経営報告書の電子的レンダリングに係るHGB第317条第3a項に準じた保証報告書

保証意見

我々は、公開目的で作成された、電子ファイル「sap-2024-12-31-DE.zip」に含まれた連結財務諸表及び結合経営報告書の電子的レンダリング（以下、ESEF文書）が、全ての重要な点において電子報告形式（ESEF形式）についてのHGB第328条第1項の要求事項に従っているかどうかについて合理的な保証を得るためにHGB第317条第3a項に準拠して監査を行った。ドイツの法的要求事項に従って、この保証業務は、連結財務諸表と結合経営報告書に含まれる情報のESEF形式への変換のみに適用されるものであり、従って、当該レンダリングに含まれる情報及び上記に識別された電子ファイルに含まれるその他全ての情報にも関連しない。

我々は、上記において識別され、公開目的で作成された電子ファイルに含まれる連結財務諸表及び結合経営報告書のレンダリングが、全ての重要な点において電子報告形式についてのHGB第328条第1項の要求事項に準拠していることを認める。この保証の意見及び、附属の2024年1月1日から2024年12月31日までの会計年度に係る連結財務諸表及び結合経営報告書に対する上記「連結財務諸表及び結合経営報告書に対する監査報告書」に含まれる我々の監査意見以外には、当該レンダリングに含まれる情報及び上記において識別された電子ファイルに含まれるその他全ての情報に対する保証意見も表明しない。

保証意見の基礎

我々は、上記において識別された電子ファイルに含まれる連結財務諸表及び結合経営報告書のレンダリングについて、HGB第317条第3a項及びIDW保証基準「公開目的で作成された財務諸表及び経営報告書の電子的レンダリングに係るHGB第317条第3a項に準拠した保証業務(IDW AsS 410 (06.2022))」に従って保証業務を行った。我々の責任は以下「ESEF文書に係る保証業務に対する監査人の責任」のセクションに記載されている。当監査法人は、IAASBの国際品質マネジメント基準の要求事項を満たす、IDW品質マネジメント基準を適用している。

ESEF文書に関する取締役会及び監査役会の責任

取締役会は、連結財務諸表及び結合経営報告書の電子的レンダリングを含むESEF文書をHGB第328条第1項第4文の1に従って作成すること、及び連結財務諸表をHGB第328条第1項第4文の2に従ってタグ付けする責任を有する。

さらに、取締役会は、電子報告形式についてのHGB第328条第1項の要求事項の意図的又は意図的ではない違反のないESEF文書の作成のために必要と考えられる内部統制にも責任がある。

監査役会は、財務報告プロセスの一環としてESEF文書作成プロセスを監視する責任を有する。

ESEF文書に係る保証業務に対する監査人の責任

我々の目的は、ESEF文書にHGB第328条第1項の要求事項の意図的又は意図的ではない重大な違反がないことについて合理的な保証を得ることである。

我々は保証業務全体を通して職業的判断を行使し職業的懐疑心を保持する。我々はまた、

- HGB第328条第1項の要求事項の意図的又は意図的ではない重大な違反のリスクを識別評価し、これらのリスクに対応する保証手続を立案して実施し、我々の保証の意見の基礎を提供するために十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 内部統制の有効性についての意見を表明する目的ではなく、状況に適した保証手続を立案するため、ESEF文書の保証に関連する内部統制の理解を得る。
- ESEF文書の技術的妥当性、つまりESEF文書を含む電子ファイルが、この電子ファイルの技術的仕様について、財務諸表日現在において有効な欧州（EU）委員会委任規則2019/815の要求事項を満たしているかどうかを評価する。
- ESEF文書が、監査済み連結財務諸表及び監査済み結合経営報告書と同様の内容のXHTMLレンダリングを提供するかどうかを評価する。

- インラインXBRL技術（iXBRL）を用いたESEF文書のタグ付けが、財務諸表日現在において有効な欧州（EU）委員会委任規則2019/815第4条及び第6条の要求事項に従って、XHTMLレンダリングの適切で網羅的な機械読み取り可能なXBRLコピーを可能にするかどうかを評価する。

EU法定監査規則第10条に基づく詳細情報

我々は2024年5月15日に開催された定時株主総会でグループ監査人として選出された。2024年5月17日に監査及びコンプライアンス委員会の委員長により任命され、2023年の会計年度から中断することなくSAP SEの連結財務諸表の監査人を務めている。

我々はこの監査報告書で表明されている監査意見がEU法定監査規則第11条に基づく監査委員会への追加報告(長文式監査報告書)と首尾一貫していると宣言する。

SAP SEの財務諸表監査に加えて、我々は様々な子会社で財務諸表監査を実施し、また連結財務諸表又は結合経営報告書上で開示されていない以下のサービスを提供している。

- 統合報告書2024に含まれる定性的及び定量的な持続可能性の開示に関する保証業務
- ドイツ商法(HGB)第289b条から第289e条並びに第315b条及び第315c条による非財務諸表の保証業務
- サービス受託会社の保証手続
- 取引相手監査証明書令(GPrüfbV)に関連するドイツ有価証券取引法(WpHG)第32条1項によるEMIRに関する監査
- ドイツ証券取引法[AktG]第162条の要件に基づく、関連開示を含むSAP SEの報酬報告書の監査

その他の事項 - 監査報告書の利用

当監査報告書は常に監査済み連結財務諸表及び監査済み結合経営報告書、並びに保証済みESEF文書と共に閲覧される必要がある。ESEF形式（会社登記簿に登録される版も含む）に転換された連結財務諸表及び結合経営報告書は、監査済み連結財務諸表及び監査済み結合経営報告書の電子的レンダリングにすぎず、それらに置き換わるものではない。特にESEF文書とそれに含まれる当監査報告書は、電子形式で提供される保証済みESEF文書と共にのみ使用されなければならない。

業務執行社員

この独立監査人の報告書に関する業務執行社員は、イェンス・フライベルクである。

フランクフルト・アム・マイン、2025年2月19日

BDO AG

監査法人

(フライベルク博士)

(クリンケ)

(ドイツ公認監査士)

(ドイツ公認監査士)

[次へ](#)

Independent Auditor's Report

To SAP SE, Walldorf

REPORT ON THE AUDIT OF THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS AND OF THE COMBINED GROUP MANAGEMENT REPORT

AUDIT OPINIONS

We have audited the consolidated financial statements of SAP SE, Walldorf, and its subsidiaries (the Group), which comprise the consolidated statements of financial position as at December 31, 2024, and the consolidated income statements, consolidated statements of comprehensive income, consolidated statements of changes in equity and consolidated statements of cash flows for the financial year from January 1, 2024 to December 31, 2024, and notes to the consolidated financial statements, including material accounting policy information.

In addition, we have audited the combined management report (report on the position of the company and of the group) of SAP SE for the financial year January 1, 2024 to December 31, 2024. In accordance with the German legal requirements, we have not audited the content of those parts of the combined management report listed in section "OTHER INFORMATION".

In our opinion, on the basis of the knowledge obtained in the audit,

- the accompanying consolidated financial statements comply, in all material respects, with the IFRS Accounting Standards issued by the International Accounting Standards Board (IASB) (hereafter "IFRS Accounting Standards") as well as adopted by the EU, and the additional requirements of German commercial law pursuant to § 315e (1) HGB [Handelsgesetzbuch: German Commercial Code] and, in compliance with these requirements, give a true and fair view of the assets, liabilities and financial position of the group as at December 31, 2024 and of its financial performance for the financial year from January 1, 2024 to December 31, 2024 and
- the accompanying combined management report as a whole provides an appropriate view of the group's position. In all material respects, this combined management report is consistent with the consolidated financial statements, complies with German legal requirements and appropriately presents the opportunities and risks of future development. Our opinion on the combined management report does not cover the content of those parts of the combined management report listed in section "OTHER INFORMATION".

Pursuant to § 322 (3) sentence 1 HGB (German Commercial Code), we declare that our audit has not led to any reservations relating to the legal compliance of the consolidated financial statements and of the combined management report.

BASIS FOR THE AUDIT OPINIONS

We conducted our audit of the consolidated financial statements and of the combined management report in accordance with § 317 HGB and the EU Audit Regulation (No. 537/2014, referred to subsequently as “EU Audit Regulation”) and in compliance with German Generally Accepted Standards for Financial Statement Audits promulgated by the Institut der Wirtschaftsprüfer [Institute of Public Auditors in Germany] (IDW). We conducted our audit of the consolidated financial statements in supplementary compliance with the International Standards on Auditing (ISAs). Our responsibilities under those requirements, principles and standards are further described in the “AUDITOR'S RESPONSIBILITIES FOR THE AUDIT OF THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS AND OF THE COMBINED MANAGEMENT REPORT” section of our auditor's report. We are independent of the group entities in accordance with the requirements of European law and German commercial and professional law, and we have fulfilled our other German professional responsibilities in accordance with these requirements.

In addition, in accordance with Article 10 (2) letter (f) of the EU Audit Regulation, we declare that we have not provided non-audit services prohibited under Article 5 (1) of the EU Audit Regulation.

We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinions on the consolidated financial statements and on the combined management report.

KEY AUDIT MATTERS IN THE AUDIT OF THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

Key audit matters are those matters that, in our professional judgment, were of most significance in our audit of the consolidated financial statements for the financial year from January 1, 2024 to December 31, 2024. These matters were addressed in the context of our audit of the consolidated financial statements as a whole, and in forming our audit opinion thereon; we do not provide a separate audit opinion on these matters.

We have identified the following matters as key audit matters to be disclosed in our auditor's report:

1. Cloud revenue recognition
2. Assessment of the Group's uncertain tax treatments
3. Measurement of unlisted equity securities

CLOUD REVENUE RECOGNITION

Matter

The Group generated revenue in 2024 of EUR 34,176 million, of which EUR 17,141 million relate to cloud revenues from fees earned from providing customers a cloud offering with software as a service, platform as a service, infrastructure as a service and/or premium cloud support through subscriptions for use of the Group's cloud solutions. For most of the Group's cloud offerings, measured both in volume and number, the customer is entitled to continuously access and use one or more cloud solutions for a specified term, therefore cloud revenue is recognized based on time elapsed and thus ratably over the term of access. However, some cloud business models are provisioned on a consumption basis where a customer commits to a fixed value of spend on cloud services throughout the contract term, but with the discretion to call off cloud services on an as needed basis. For those arrangements cloud revenue is recognized based on consumption as it best reflects the measure towards satisfaction of the performance obligation(s).

The evaluation of cloud revenue contracts bears an inherent risk of errors due to the complex nature of certain contracts. SAP defined detailed accounting policy guidelines in line with the applicable accounting standards and has established uniform processes throughout the group to manage the accounting for its cloud contracts. Applying them often requires significant management judgement, in particular with respect to whether certain agreements with the same customer are economically linked and need to be combined, whether the various services that are owed by the Group according to the contract qualify as separate performance obligations, the allocation of the transaction price of a customer contract to the performance obligations in the contract based on standalone-selling prices and the point in time at which the provision of services by the Group for the specific performance obligation commences.

Cloud revenue recognition is a key audit matter due to the significance of the cloud revenue and the high degree of complex judgement required.

The respective cloud revenue disclosures of the Group are contained in section “A.1 Revenue” of the notes to the consolidated financial statements.

Auditor's Response and Observations

We evaluated the design and we tested the operating effectiveness of certain internal controls related to the revenue process, including controls related to the identification of certain economically linked agreements and separate performance obligations, the allocation of the transaction price to the performance obligations in certain contracts, and the point in time at which the provisioning of service commenced. We tested a sample of underlying contractual agreements and other related documents to evaluate the Group's assessment of whether certain agreements were economically linked, the identified performance obligations, the allocation of the transaction price and the point in time at which the provision of service for the performance obligations identified commenced. We tested key contractual terms and conditions from the respective contracts to evaluate the identified performance obligations and the point in time at which the provision of service for the identified performance obligations commenced.

Based on the audit procedures we performed, we have found management's judgements used for revenue recognition of cloud contracts, particularly in the area of assessing whether certain contracts are economically linked and need to be combined, identifying separate performance obligations, allocating the transaction price to the performance obligation, and assessing the point in time at which the provision of services commenced, acceptable.

ASSESSMENT OF THE GROUP'S UNCERTAIN TAX TREATMENTS

Matter

The Group disclosed contingent liabilities relating to tax uncertainties of EUR 1,250 million. The Group operates in multiple tax jurisdictions which continually revise, change, and implement tax laws with complexities and uncertainties due to different interpretations of these tax laws, especially relating to transfer pricing and intercompany transactions for the use of intellectual property. The identification, recognition, measurement and disclosure of certain income tax risks specifically from transfer pricing and intercompany transactions for the use of intellectual property requires significant management judgement in determining key assumptions to be applied to the interpretation of tax laws, related regulations, case laws and mutual agreement procedures across multiple jurisdictions. Significant management judgement is also required to determine whether a transfer pricing tax position is more-likely-than-not to be sustained and to assess whether intercompany transactions are based on the arm's length principle. These management judgements demand a high degree of expertise, for which the Group regularly engages external experts to provide tax opinions to support their own risk assessment.

The respective disclosures regarding uncertain tax positions of the Group are contained in section “C.5 Income Taxes” of the notes to the consolidated financial statements.

Auditor's Response and Observations

We involved internal experts with specialized skills and knowledge in taxation to evaluate the appropriateness of management's methods and key assumptions used to estimate certain uncertain tax positions. We verified our understanding of the relevant facts by evaluating certain of the Group's transfer pricing documentation and we assessed whether the Group's processes and guidelines in connection with certain intercompany transactions support an arm's length position. For certain group business activities, we evaluated the reasonableness and consistency of management's judgments (including application of tax regulations and interpretations), key assumptions and processes. We assessed the overall reasonableness of conclusions reached regarding the identification, recognition, measurement and disclosure of certain uncertain tax positions from transfer pricing and intercompany transactions for the use of intellectual property.

Based on the audit procedures we performed, we have found management's judgements related to the estimation of uncertain tax positions, specifically from transfer pricing and intercompany transactions for the use of intellectual property, acceptable.

MEASUREMENT OF UNLISTED EQUITY SECURITIES

Matter

The Group holds unlisted equity securities held at fair value of EUR 6,266 million as of December 31, 2024, primarily relating to Sapphire Ventures investments. These investments in unlisted equity securities are classified as financial instruments at fair value through profit and loss requiring a recurring fair value measurement using significant unobservable inputs. The measurement of the fair value of certain investments is complex and, with regard to the assumptions made, highly dependent on management's estimates and judgments. This applies particularly to the significant measurement uncertainty associated with the fair value of such investments relating to significant unobservable inputs used, such as the selection of appropriate comparable company data, in deriving revenue multiples as well as forecasted performance of the investees.

The respective disclosures regarding the fair value measurement of unlisted equity securities of the Group are contained in sections “D.6 Equity Investments” and “F.2 Fair Value Disclosures on Financial Instruments” of the notes to the consolidated financial statements.

Auditor's Response and Observations

We involved internal experts with specialized skills and knowledge in valuation to assist in assessing and evaluating the appropriateness of the valuation technique used for a selection of certain investments in unlisted equity securities relating to Sapphire Ventures investments. We tested the appropriateness of the valuation technique selected by comparing it to our expectation based on industry experience and knowledge of the investment. We assessed the source, reliability and relevance of evidence used in determining significant unobservable inputs and we evaluated the significant unobservable inputs considered in the recurring measurement of fair value by comparing them to historical and market information. In addition, we developed an independent range of acceptable fair value estimates utilizing available market information from third party sources to assess whether managements estimates are reasonable.

Based on the audit procedures we performed, we have found management's judgements related to the fair value measurement of unlisted equity securities acceptable.

OTHER INFORMATION

The executive board and the supervisory board are responsible for the other information. The other information comprises:

- the combined non-financial statement provided in section “Group Sustainability Statement” of the combined management report,
- the separately published corporate governance statement, to which reference is made in section “Corporate Governance Fundamentals” of the combined management report,
- the disclosures extraneous to the combined management report and marked as unaudited,
- the annual report on Form 20-F and the other parts of the annual report, except for the audited financial statements and combined management report as well as our auditor's report and
- the other parts of the annual report, except for the audited consolidated financial statements and combined management report as well as our auditor's report.

Our audit opinions on the consolidated financial statements and on the combined management report do not cover the other information, and consequently we do not express an opinion or any other form of assurance conclusion thereon.

In connection with our audit, our responsibility is to read the other information and thereby acknowledge whether the other information

- is materially inconsistent with the consolidated financial statements, with the combined management report, or our knowledge obtained in the audit or
- otherwise appears to be materially misstated.

If, based on the work we have performed, we conclude that there is a material misstatement of this other information, we are required to report that fact. We have nothing to report in this regard.

In addition, we were engaged to perform an independent assurance engagement on selected qualitative and quantitative sustainability disclosures, which is also other information of the integrated report 2024. In regard to the nature, extent and conclusions of this independent assurance engagement for specific other information we refer to our independent assurance report dated February 19, 2025.

RESPONSIBILITIES OF THE EXECUTIVE BOARD AND THE SUPERVISORY BOARD FOR THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS AND THE COMBINED GROUP MANAGEMENT REPORT

The executive board is responsible for the preparation of the consolidated financial statements that comply, in all material respects, with the IFRS Accounting Standards as adopted by the EU and the additional requirements of German commercial law pursuant to § 315e (1) HGB as well as the IFRS Accounting Standards as issued by the International Accounting Standards Board and that the consolidated financial statements, in compliance with these requirements, give a true and fair view of the assets, liabilities, financial position and financial performance of the group. In addition, the executive board is responsible for such internal control as the executive board has determined necessary to enable the preparation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud (i. e. fraudulent financial reporting and misappropriation of assets) or error.

In preparing the consolidated financial statements, the executive board is responsible for assessing the group's ability to continue as a going concern. The executive board also has the responsibility for disclosing, as applicable, matters related to going concern. In addition, the executive board is responsible for financial reporting based on the going concern basis of accounting unless there is an intention to liquidate the group or to cease operations, or there is no realistic alternative but to do so.

Furthermore, the executive board is responsible for the preparation of the combined management report that, as a whole, provides an appropriate view of the group's position and is, in all material respects, consistent with the consolidated financial statements, complies with German legal requirements, and appropriately presents the opportunities and risks of future development. In addition, the executive board is responsible for such arrangements and measures (systems) as the executive board has considered necessary to enable the preparation of a combined management report that is in accordance with the applicable German legal requirements, the German Accounting Standard number 20 (GAS 20) and the IFRS Practice Statement Management Commentary and to be able to provide sufficient appropriate evidence for the assertions in the combined management report.

The supervisory board is responsible for overseeing the group's financial reporting process for the preparation of the consolidated financial statements and of the combined management report.

AUDITOR'S RESPONSIBILITIES FOR THE AUDIT OF THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS AND OF THE COMBINED GROUP MANAGEMENT REPORT

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the consolidated financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and whether the combined management report as a whole provides an appropriate view of the group's position and, in all material respects, is consistent with the consolidated financial statements and the knowledge obtained in the audit, complies with the German legal requirements and appropriately presents the opportunities and risks of future development, as well as to issue an auditor's report that includes our opinions on the consolidated financial statements and on the combined management report.

Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with § 317 HGB and the EU Audit Regulation and in compliance with German Generally Accepted Standards for Financial Statement Audits promulgated by the Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) and supplementary compliance with the ISAs and standards of the PCAOB will always detect a material misstatement. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these consolidated financial statements and this combined management report.

We exercise professional judgment and maintain professional skepticism throughout the audit. We also

- identify and assess the risks of material misstatement of the consolidated financial statements and of the combined management report, whether due to fraud or error, design and perform audit procedures responsive to those risks, and obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinions. The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than the risk of not detecting a material misstatement resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal controls.
- obtain an understanding of internal controls relevant to the audit of the consolidated financial statements and of arrangements and measures relevant to the audit of the combined management report in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances.
- evaluate the appropriateness of accounting policies used by the executive board and the reasonableness of estimates made by the executive board and related disclosures.
- conclude on the appropriateness of the executive boards' use of the going concern basis of accounting and, based on the audit evidence obtained, whether a material uncertainty exists related to events or conditions that may cast significant doubt on the group's ability to continue as a going concern. If we conclude that a material uncertainty exists, we are required to draw attention in the auditor's report to the related disclosures in the consolidated financial statements and in the combined management report or, if such disclosures are inadequate, to modify our respective audit opinions. Our conclusions are based on the audit evidence obtained up to the date of our auditor's report. However, future events or conditions may cause the group to cease to be able to continue as a going concern.

- evaluate the overall presentation, structure and content of the consolidated financial statements, including the disclosures, and whether the consolidated financial statements present the underlying transactions and events in a manner that the consolidated financial statements give a true and fair view of the assets, liabilities, financial position and financial performance of the group in compliance with IFRS Accounting Standards as adopted by the EU as well as with the IFRS Accounting Standards, as issued by the International Accounting Standards Board and the additional requirements of German commercial law pursuant to § 315e (1) HGB.
- plan and perform the group audit to obtain sufficient appropriate audit evidence regarding the financial information of the entities or business units within the group as a basis for forming the audit opinions on the consolidated financial statements and on the combined management report. We are responsible for the direction, supervision and review of the audit work performed for purposes of the group audit. We remain solely responsible for our audit opinions.
- evaluate the consistency of the combined management report with the consolidated financial statements, its conformity with German law, and the view of the group's position it provides.
- perform audit procedures on the prospective information presented by the executive board in the combined management report. On the basis of sufficient appropriate audit evidence we evaluate, in particular, the significant assumptions used by the executive board as a basis for the prospective information, and evaluate the proper derivation of the prospective information from these assumptions. We do not express a separate opinion on the prospective information and on the assumptions used as a basis. There is a substantial unavoidable risk that future events will differ materially from the prospective information.

We communicate with those charged with governance regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant deficiencies in internal controls that we identify during our audit.

We also provide those charged with governance with a statement that we have complied with the relevant independence requirements and communicate with them all relationships and other matters that may reasonably be thought to bear on our independence, and, where applicable, the actions taken or safeguards applied to eliminate independence threats.

From the matters communicated with those charged with governance, we determine those matters that were of most significance in the audit of the consolidated financial statements of the current period and are therefore the key audit matters. We describe these matters in our auditor's report unless law or regulation precludes public disclosure about the matter.

OTHER LEGAL AND REGULATORY REQUIREMENTS

REPORT ON INTERNAL CONTROL OVER FINANCIAL REPORTING IN THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS PURSUANT TO PCAOB

Opinion on Internal Control over Financial Reporting in the Consolidated Financial Statements

We have audited SAP SE's internal control over financial reporting as of December 31, 2024, based on criteria established in Internal Control – Integrated Framework (2013) issued by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (the “COSO criteria”). In our opinion, SAP SE maintained, in all material respects, effective internal control over financial reporting as of December 31, 2024, based on the COSO criteria.

Executive Board's and Supervisory Board's Responsibility for the Internal Control over Financial Reporting in the Consolidated Financial Statements

The executive board is responsible for maintaining effective internal control over financial reporting and for its assessment of the effectiveness of internal control over financial reporting, included in Management's Annual Report on Internal Control over Financial Reporting in the Consolidated Financial Statements.

A company's internal control over financial reporting is a process designed to provide reasonable assurance regarding the reliability of financial reporting and the preparation of financial statements for external purposes in accordance with generally accepted accounting principles. A company's internal control over financial reporting includes those policies and procedures that (1) pertain to the maintenance of records that, in reasonable detail, accurately and fairly reflect the transactions and dispositions of the assets of the company; (2) provide reasonable assurance that transactions are recorded as necessary to permit preparation of financial statements in accordance with generally accepted accounting principles, and that receipts and expenditures of the company are being made only in accordance with authorizations of management and directors of the company; and (3) provide reasonable assurance regarding prevention or timely detection of unauthorized acquisition, use, or disposition of the company's assets that could have a material effect on the financial statements.

Because of its inherent limitations, internal control over financial reporting may not prevent or detect misstatements. Also, projections of any evaluation of effectiveness to future periods are subject to the risk that controls may become inadequate because of changes in conditions, or that the degree of compliance with the policies or procedures may deteriorate.

The supervisory board is responsible for overseeing SAP SE's internal control over financial reporting in the consolidated financial statements.

Auditor's Responsibility for the Internal Control over Financial Reporting in the Consolidated Financial Statements

Our responsibility is to express an opinion on SAP SE's internal control over financial reporting based on our audit. We are a public accounting firm registered with the PCAOB and are required to be independent with respect to SAP SE in accordance with U.S. federal securities laws and the applicable rules and regulations of the Securities and Exchange Commission and the PCAOB.

We conducted our audit of internal control over financial reporting in accordance with the standards of the PCAOB. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether effective internal control over financial reporting was maintained in all material respects. Our audit included obtaining an understanding of internal control over financial reporting, assessing the risk that a material weakness exists, and testing and evaluating the design and operating effectiveness of internal control based on the assessed risk. Our audit also included performing such other procedures as we considered necessary in the circumstances.

We believe that our audit provides a reasonable basis for our opinion.

REPORT ON THE ASSURANCE ON THE ELECTRONIC RENDERING OF THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS AND THE COMBINED GROUP MANAGEMENT REPORT, PREPARED FOR PUBLICATION PURPOSES IN ACCORDANCE WITH § 317 (3A) HGB

Assurance Opinion

We have performed assurance work in accordance with § 317 (3a) HGB to obtain reasonable assurance as to whether the rendering of the consolidated financial statements and the combined management report (hereinafter the “ESEF documents”) contained in the electronic file “sap-2024-12-31-DE.zip” and prepared for publication purposes complies in all material respects with the requirements of § 328 (1) HGB for the electronic reporting format (“ESEF format”). In accordance with German legal requirements, this assurance work extends only to the conversion of the information contained in the consolidated financial statements and the combined management report into the ESEF format and therefore relates neither to the information contained within these renderings nor to any other information contained in the file identified above.

In our opinion, the rendering of the consolidated financial statements and the combined management report contained in the electronic file identified above and prepared for publication purposes complies in all material respects with the requirements of § 328 (1) HGB for the electronic reporting format. Beyond this assurance opinion and our audit opinion on the accompanying consolidated financial statements and the accompanying combined management report for the financial year from January 1, 2024 to December 31, 2024, contained in the “Report on the audit of the consolidated financial statements and of the combined management report” above, we do not express any assurance opinion on the information contained within these renderings or on the other information contained in the file identified above.

Basis for the Assurance Opinion

We conducted our assurance work on the rendering of the consolidated financial statements and the combined management report contained in the file identified above in accordance with § 317 (3a) HGB and the IDW Assurance Standard: Assurance Work on the Electronic Rendering of Financial Statements and Management Reports, Prepared for Publication Purposes in Accordance with § 317 (3a) HGB (IDW AsS 410 (06.2022)). Our responsibility in accordance therewith is further described in the “Auditor's Responsibilities for the Assurance Work on the ESEF Documents” section. Our audit firm has applied the requirements of the IDW Quality Management Standards, which implement the IAASB's International Standards on Quality Management.

Responsibilities of the Executive Board and the Supervisory Board for the ESEF Documents

The executive board of the company is responsible for the preparation of the ESEF documents with the electronic renderings of the consolidated financial statements and the combined management report in accordance with § 328 (1) sentence 4 No. 1 HGB and for the tagging of the consolidated financial statements in accordance with § 328 (1) sentence 4 No. 2 HGB.

In addition, the executive board of the company is responsible for such internal controls that they have considered necessary to enable the preparation of ESEF documents that are free from material intentional or unintentional non-compliance with the requirements of § 328 (1) HGB for the electronic reporting format.

The supervisory board is responsible for overseeing the process for preparing the ESEF documents as part of the financial reporting process.

Auditor's Responsibilities for the Assurance Work on the ESEF documents

Our objective is to obtain reasonable assurance about whether the ESEF documents are free from material intentional or unintentional non-compliance with the requirements of § 328 (1) HGB. We exercise professional judgment and maintain professional skepticism throughout the assurance work. We also

- identify and assess the risks of material intentional or unintentional non-compliance with the requirements of § 328 (1) HGB, design and perform assurance procedures responsive to those risks, and obtain assurance evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our assurance opinion.
- obtain an understanding of internal control relevant to the assurance on the ESEF documents in order to design assurance procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an assurance opinion on the effectiveness of these controls.
- evaluate the technical validity of the ESEF documents, i.e. whether the file containing the ESEF documents meets the requirements of the Delegated Regulation (EU) 2019/815, in the version in force at the date of the financial statements, on the technical specification for this electronic file.
- evaluate whether the ESEF documents provide an XHTML rendering with content equivalent to the audited consolidated financial statements and to the audited combined management report.
- evaluate whether the tagging of the ESEF documents with Inline XBRL technology (iXBRL) in accordance with the requirements of Articles 4 and 6 of the Delegated Regulation (EU) 2019/815, in the version in force at the date of the financial statements, enables an appropriate and complete machine-readable XBRL copy of the XHTML rendering.

FURTHER INFORMATION PURSUANT TO ARTICLE 10 OF THE EU AUDIT REGULATION

We were elected as auditor by the annual general meeting on May 15, 2024. We were engaged by the chairperson of the Audit and Compliance Committee on May 17, 2024. We have been the auditor of the consolidated financial statements of SAP SE without interruption since the financial year 2023.

We declare that the audit opinions expressed in this auditor's report are consistent with the additional report to the audit committee pursuant to Article 11 of the EU Audit Regulation (long-form audit report).

In addition to the financial statement audit of SAP SE, we have performed various financial statement audits at subsidiaries and have provided to group entities the following services that are not disclosed in the consolidated financial statements or in the combined management report for the audited entity or its controlled entities:

- assurance engagement on selected qualitative and quantitative sustainability disclosures of the Integrated Report 2024,
- limited assurance engagement on the combined non-financial statement according to §§ 315 b and c HGB in conjunction with §§ 289b to 289e HGB,
- service organization attestation procedures,
- audit of EMIR requirements according to section 32 para. 1 German Securities Trading Act (WpHG) in conjunction with section 3 Counterparty Audit Certificate Ordinance (GPrüfbV),
- audit of the compensation report including related disclosures of SAP SE pursuant to the requirements of section 162 of the German Stock Corporation Act [AktG].

OTHER MATTER – USE OF THE AUDITOR'S REPORT

Our auditor's report must always be read together with the audited consolidated financial statements and the audited combined management report as well as the assured ESEF documents. The consolidated financial statements and the combined management report converted to the ESEF format – including the versions to be published in the German Company Register – are merely electronic renderings of the audited consolidated financial statements and the audited combined management report and do not take their place. In particular, the ESEF report and our assurance opinion contained therein are to be used solely together with the assured ESEF documents provided in electronic form.

German Public Auditor Responsible for the Engagement

The German Public Auditor responsible for the engagement is Dr. Jens Freiberg.

Frankfurt am Main, February 19, 2025

BDO AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Signed by Dr. Freiberg
Wirtschaftsprüfer
German Public Auditor

Signed by Klinke
Wirtschaftsprüfer
German Public Auditor