

## ตัวอย่างการรายงานตามมาตรฐาน GRI 2 และ CDP C1

บพทการ โซติวิริยะกุล

\* เอกสารนี้จัดทำขึ้นเป็นส่วนเพิ่มเติมของ บริษัทภิบาลด้านสภาพภูมิอากาศ: หลักการและกรอบการรายงานที่เกี่ยวข้อง (2568)

รายละเอียดต่อไปนี้จะเป็นการกล่าวถึงแนวทางการเปิดเผยข้อมูลการกำกับดูแลประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศขององค์กรตามแนวทางการรายงานมาตรฐาน GRI 2: General Disclosures เทียบกับ CDP ซึ่งยกตัวอย่างแนวทางการเปิดเผยจากบริษัทที่ได้รับคะแนน A จาก CDP ในการเปิดเผยรายงานปี 2023 และมีการเปิดเผยรายงานดังกล่าวสู่สาธารณะ<sup>1</sup>

### 1. GRI 2-9 (a)

การเปิดเผยในข้อ 2-9 (a) จะเป็นการเปิดเผยว่าองค์กรมีการกำกับดูแลประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศหรือไม่<sup>2</sup> ซึ่งเทียบเท่ากับ CDP C1.1

GRI 2-9 (a)	Describe its governance structure, including committees of the highest governance body
CDP C1.1	Is there board-level oversight of climate-related issues within your organization?

#### 1.1 แนวทางการรายงาน

**ตามแนวทางการรายงานของ CDP** องค์กรต้องรายงานว่ามี การกำกับดูแลประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศขององค์กรในระดับคณะกรรมการหรือไม่โดยระบุว่า มี หากมีหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดหรือคณะกรรมการพิจารณาประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ เช่น

- การทบทวนและแนะนำกลยุทธ์ทางธุรกิจ วิธีการบริหารความเสี่ยงและงบประมาณประจำปี
- การกำกับดูแลผลประโยชน์จูงใจพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านการลงทุนที่สำคัญ การเข้าซื้อและการขายบริษัท
- การติดตามความคืบหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- การสร้างและทบทวนนโยบาย กลยุทธ์ และข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม

หรือระบุในรายงานว่า ไม่มี ในกรณีที่ไม่มีคณะกรรมการหรือคณะกรรมการพิจารณาประเด็นปัญหาข้างต้น<sup>3</sup>

<sup>1</sup> CDP Worldwide, *CDP A List Companies 2023*, <https://www.cdp.net/en/companies/companies-scores>.

<sup>2</sup> the Global Sustainability Standards Board, *GRI 2: General Disclosure 2021*, (2021) at Disclosure 2-9 (a)

<sup>3</sup> CDP Worldwide, *CDP Climate Change 2023 Reporting Guidance*, (2023),

<https://guidance.cdp.net/en/guidance?cid=46&ctype=theme&idtype=ThemeID&incchild=1&microsite=0&otype=Guidance&tags=TAG-646%2CTAG-605%2CTAG-599> at C1.1 Requested content.

## 1.2 ตัวอย่างการรายงาน

### ตัวอย่างการรายงาน C1.1 บริษัท Pfizer Inc.<sup>4</sup>

(C1.1) Is there board-level oversight of climate-related issues within your organization?

Yes

### ตัวอย่างการรายงาน C1.1 บริษัท HP Inc.<sup>5</sup>

(C1.1) Is there board-level oversight of climate-related issues within your organization?

Yes

### ตัวอย่างการรายงาน C1.1 บริษัท Ajinomoto Co., Inc.<sup>6</sup>

(C1.1) Is there board-level oversight of climate-related issues within your organization?

Yes

## 2. GRI 2-9 (b)

การเปิดเผยในข้อ 2-9 (b) จะเป็นการเปิดเผยคณะกรรมการกำกับดูแลสูงสุดที่รับผิดชอบในการตัดสินใจและกำกับการจัดการผลกระทบขององค์กรต่อเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และประชาชน<sup>7</sup>

<b>GRI 2-9 (b)</b>	List the committees of the highest governance body that are responsible for decision-making on and overseeing the management of the organization's impacts on the economy, environment, and people;
<b>CDP C1.1a</b>	Identify the position(s) (do not include any names) of the individual(s) on the board with responsibility for climate-related issues.

## 2.1 แนวทางการรายงาน

ตามแนวทางการรายงานของ CDP องค์กรต้องรายงานว่าบุคคล (สมาชิกในคณะกรรมการ) หรือคณะกรรมการใดที่มีอำนาจในการตัดสินใจสูงสุดและมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการกำกับดูแลประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศในทางปฏิบัติโดยระบุในรายงานว่าเป็นตำแหน่งใดหรือคณะกรรมการใด เช่น คณะกรรมการความยั่งยืน คณะกรรมการความเสี่ยง

<sup>4</sup> Pfizer Inc., *CDP Climate Change Questionnaire 2023*, (2023),

[https://cdn.pfizer.com/pfizercom/Pfizer\\_Inc.\\_CDP\\_Climate\\_Change\\_2023.pdf](https://cdn.pfizer.com/pfizercom/Pfizer_Inc._CDP_Climate_Change_2023.pdf) at 5.

<sup>5</sup> HP Inc., *CDP Climate Change Questionnaire 2023*, (2023),

<https://h20195.www2.hp.com/v2/GetDocument.aspx?docname=c08720435> at 4.

<sup>6</sup> Ajinomoto Co., Inc., *CDP Climate Change 2023*, (2023),

[https://www.ajinomoto.com/sustainability/pdf/2023/Ajinomoto\\_CDP\\_ClimateChange\\_2023.pdf](https://www.ajinomoto.com/sustainability/pdf/2023/Ajinomoto_CDP_ClimateChange_2023.pdf) at 5.

<sup>7</sup> the Global Sustainability Standards Board, *GRI 2: General Disclosure 2021*, *supra* note at Disclosure 2-9 (b).

เป็นต้น ซึ่งไม่ต้องระบุชื่อบุคคลหรือข้อมูลส่วนบุคคลอื่นๆ ทั้งนี้ต้องระบุความรับผิดชอบของบุคคลหรือคณะกรรมการ โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ<sup>8</sup>

## 2.2 ตัวอย่างการรายงาน

### ตัวอย่างการรายงาน C1.1a บริษัท Pfizer Inc.<sup>9</sup>

(C1.1a) Identify the position(s) (do not include any names) of the individual(s) on the board with responsibility for climate-related issues.

Position of individual or committee	Responsibilities for climate-related issues
Board Chair	<p>Pfizer's CEO and Chairman of the Board has embedded Environmental, Social &amp; Governance (ESG) principles into the company's core operations and has identified climate change as one of six priorities in Pfizer's ESG strategy. As CEO and Chairman of the Board of Directors, he is responsible for endorsing Pfizer's climate strategy, and in June 2022 committed to accelerating the decarbonization of the company's value chain, aiming to achieve SBTi's voluntary Net-Zero Standard by 2040.</p> <p>Pfizer's CEO has assigned responsibility for implementation of the Net-Zero strategy to a direct report, the Chief Global Supply Officer, also a member of the Pfizer Executive Leadership Team, whose responsibilities include updating the CEO on the company's progress on climate goals.</p> <p>Pfizer's CEO also receives updates on priority risks and related mitigation, including those related to climate change, as a member of the company's Executive Compliance Committee.</p> <p>The ESG function within Pfizer and its cross-functional governing committees (at the senior management and the executive level) have responsibility for considering and adopting potential goals and targets, with escalation to the Governance &amp; Sustainability Committee (G&amp;SC) of the Board, based on input from experienced subject matter experts and advisors.</p> <p>Our cross-functional Sustainability Steering Committee, chaired by our Chief Sustainability Officer, advises on key issues and guides the integration and implementation of Pfizer's non-financial reporting related to ESG. This Committee is overseen by a dedicated Executive Sustainability Committee, chaired by the Executive Leadership Team member leading Corporate Affairs, who reports directly to the Chairman and CEO.</p>
Board-level committee	<p>Pfizer's Governance &amp; Sustainability Committee, composed solely of independent directors, provides oversight of Pfizer's ESG strategy and reporting and corporate citizenship matters. The committee is regularly updated by management on Pfizer's climate change program and progress toward the Net-Zero goals.</p>
Board-level committee	<p>The Regulatory &amp; Compliance Committee, composed solely of independent directors, receives reports on key risks, including risks related to climate change, from the Pfizer Global Supply (PGS) Quality &amp; Compliance Committee (PGS QCC).</p>
Board-level committee	<p>The Audit Committee of the Board of Directors has primary responsibility for overseeing Pfizer's Enterprise Risk Management (ERM) program, which provides a framework for the identification and management of significant risks, including risks related to climate change and the long-term</p>

<sup>8</sup> CDP Worldwide, *CDP Climate Change 2023 Reporting Guidance*, supra note 3 at C1.1a Requested content.

<sup>9</sup> Pfizer Inc., *CDP Climate Change Questionnaire 2023*, supra note 4 at 5 – 6.

sustainability of the business. Each risk is assigned to a member or members, as appropriate, of our Executive Leadership Team. Periodically, the Regulatory and Compliance Committee and the Audit Committee hold joint sessions to discuss risks relevant to both Committees' areas of risk oversight, including an annual discussion of the ERM program.

**ตัวอย่างการรายงาน C1.1a บริษัท HP Inc.<sup>10</sup>**

(C1.1a) Identify the position(s) (do not include any names) of the individual(s) on the board with responsibility for climate-related issues.

Position of individual or committee	Responsibilities for climate-related issues
Board-level committee	<p>i) How responsibility is related to climate issues: Climate-related issues are within the scope of responsibility of the HP Inc.'s Board of Directors' committees, primarily the Nominating, Governance and Social Responsibility Committee (NGSRC). The charter for the NGSRC includes the oversight and periodic review of environmental topics, including climate-related issues and significant strategies relating to sustainability. The NGSRC may review and provide recommendations to the Board regarding HP's strategies, policies, positions, and goals relating to sustainability issues, including those related to climate change. The NGSRC receives regular updates on Sustainable Impact strategy, metrics, and results. The Board of Directors' Audit Committee and the NGSRC are together responsible for reviewing related risks and opportunities. The NGSRC is empowered by its charter and HP's other governing documents to provide views to management on the matters presented to it regarding sustainability and social impact matters, which could include voicing opposition to strategic priorities and investments. Certain members of the board (always including a member of the NGSRC) also meet annually with investors to cover issues of governance and sustainability, including HP goals and achievements in climate action.</p> <p>ii) Example of climate-related decisions: The NGSRC were informed of, and had the ability to voice concerns on, the SI&amp;C teams' climate action goals, which were subsequently developed and announced in 2021. These goals include a goal to reduce Scope 1 and Scope 2 GHG emissions from global operations by 60% by 2025, compared to 2015, which has been validated by SBTi. This will support our broader goal to achieve carbon-neutral HP operations by 2025.</p>

**ตัวอย่างการรายงาน C1.1a บริษัท Ajinomoto Co., Inc.<sup>11</sup>**

(C1.1a) Identify the position(s) (do not include any names) of the individual(s) on the board with responsibility for climate-related issues.

Position of individual or committee	Responsibilities for climate-related issues
-------------------------------------	---

<sup>10</sup> HP Inc., *CDP Climate Change Questionnaire 2023*, supra note 5 at 4 – 5.

<sup>11</sup> Ajinomoto Co., Inc., *CDP Climate Change 2023*, supra note 6 at 5.

Chief Executive Officer  
(CEO)

The Ajinomoto Group recognizes Climate Change a significant issue and it possibly effects to our business operation negatively. In order to prevent it, CEO, “Director, Representative Executive Officer, President and Chief Executive Officer”, is responsible for environmental issues, including climate change which the Sustainability Committee has determined the action policy. The CEO also nominated the chairperson of the Sustainability Committee who is General Manager, Corporate Division , Executive Officer & Senior Vice President. The Group views climate change at the management level as both a risk and an opportunity. To track and improve the Group’s environmental performance, the Sustainability Committee under the Executive Committee monitors the Group’s progress toward attaining target indicators and consider necessary measures. As climate-related issues, the CEO decided the commitment of SBTi Net Zero on Mar 2022.

### 3. GRI 2-9 (c)

การเปิดเผยในข้อ 2-9 (c) เป็นการอธิบายองค์ประกอบบุคลากรของหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดหรือคณะกรรมการว่าประกอบด้วยรายละเอียดตามหัวข้อดังต่อไปนี้หรือไม่ อย่างไร <sup>12</sup>

- กรรมการที่เป็นผู้บริหารและไม่เป็นผู้บริหาร
- ความเป็นอิสระ
- ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของสมาชิกแต่ละคนในคณะกรรมการ
- จำนวนตำแหน่งและข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญของตำแหน่งที่สมาชิกของคณะกรรมการถืออยู่รวมทั้งลักษณะของข้อมูลพื้นฐาน
- เพศ
- กลุ่มด้อยโอกาสทางสังคม
- ความสามารถที่มีผลต่อองค์กร
- การเป็นตัวแทนของผู้มีส่วนได้เสีย

<b>GRI 2-9 (c)</b>	Describe the composition of the highest governance body and its committees by: <ul style="list-style-type: none"><li>i. executive and non-executive members;</li><li>ii. independence;</li><li>iii. tenure of members on the governance body;</li><li>iv. number of other significant positions and commitments held by each member, and the nature of the commitments;</li><li>v. gender;</li><li>vi. under-represented social groups;</li><li>vii. competencies relevant to the impacts of the organization;</li><li>viii. stakeholder representation.</li></ul>
--------------------	--

CDP N/A

<sup>12</sup> the Global Sustainability Standards Board, *GRI 2: General Disclosure 2021*, supra note 2 at Disclosure 2-9 (c).

### 3.1 แนวทางการรายงาน

ตามแนวทางการรายงานของ GRI องค์กรต้องรายงานองค์ประกอบของหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดและคณะกรรมการต่างๆได้โดยระบุตัวบ่งชี้ความหลากหลายเพิ่มเติม เช่น อายุ ชาติพันธุ์ สัญชาติ ความเชื่อทางศาสนา ความพิการ หรือตัวบ่งชี้ความหลากหลายอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการรายงาน<sup>13</sup>

สำหรับคำว่า “ความเป็นอิสระ” ในส่วน GRI 2-9 (c) ii หมายถึง เงื่อนไขที่ทำให้สมาชิกของคณะกรรมการสามารถใช้วิจารณญาณที่เป็นอิสระจากอิทธิพลภายนอกหรือความขัดแย้งทางผลประโยชน์<sup>14</sup>

การรายงานในส่วน GRI 2-9 (c) iv อธิบายถึงความสามารถของสมาชิกคณะกรรมการที่อาจถูกลดทอนลง เนื่องจากสมาชิกรายที่มีตำแหน่งหรือข้อผูกพันที่สำคัญซึ่งอาจต้องลดเวลาและความสนใจในการปฏิบัติงานให้องค์กรลงเพื่อทำตามหน้าที่หรือข้อผูกพันอื่นๆที่มี<sup>15</sup>

การรายงานในส่วน GRI 2-9 (c) vii อธิบายถึงความสามารถ ความเชี่ยวชาญ หรือทักษะที่มีผลต่อองค์กร ได้แก่ ความสามารถที่มีผลกระทบต่อส่วนต่างๆภายในองค์กร ผลิตภัณฑ์ และที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ขององค์กร

### 3.2 ตัวอย่างการรายงาน

#### ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-9 (c) บริษัท Pfizer Inc.<sup>16</sup>

(GRI 2-9 (c)) Describe the composition of the highest governance body and its committees.

##### Board Diversity and Independence

Our Board is composed entirely of independent directors other than our Chairman and CEO, Albert Bourla, and is diverse, with diversity reflecting gender, age, race, ethnicity, background, professional experience, and perspectives. Each Director provides a unique perspective, experience, and skill set, which creates an effective and well-functioning Board. To help ensure effective refreshment and proactively manage eventual vacancies on the Board, the Governance & Sustainability Committee and the full Board consider a diverse pool of qualified director candidates on an ongoing basis. This process resulted in the election of five new independent directors over the past five years, bringing our average Board tenure to seven years.

##### Board Composition

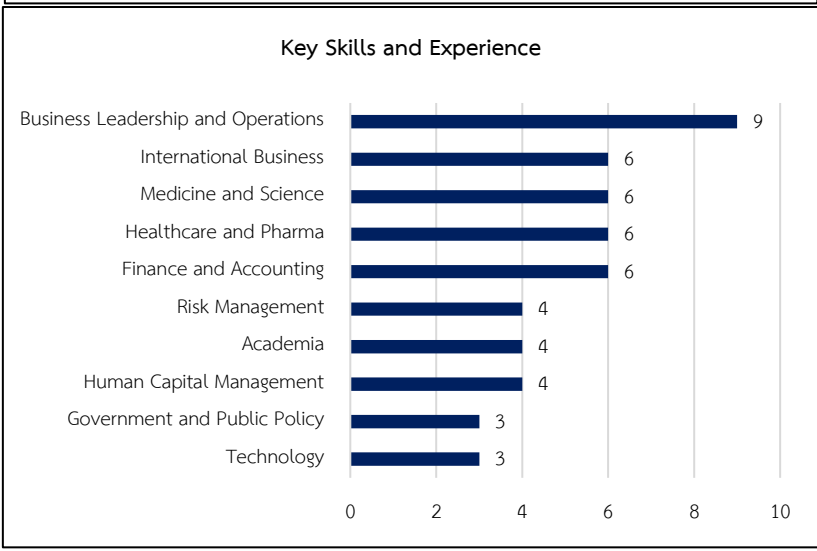
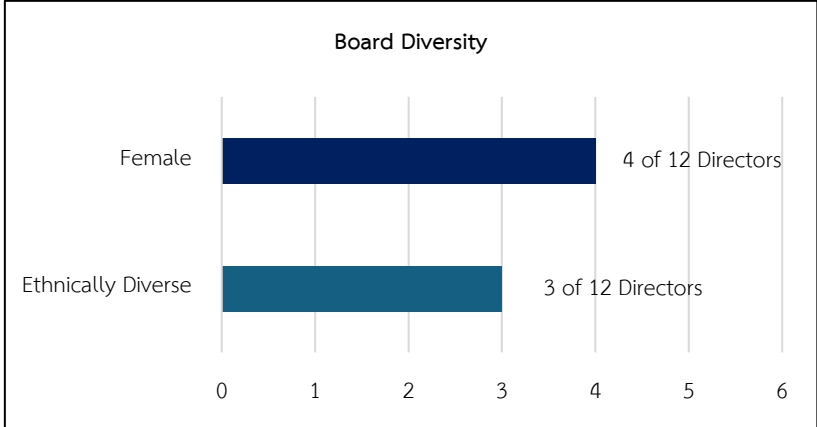
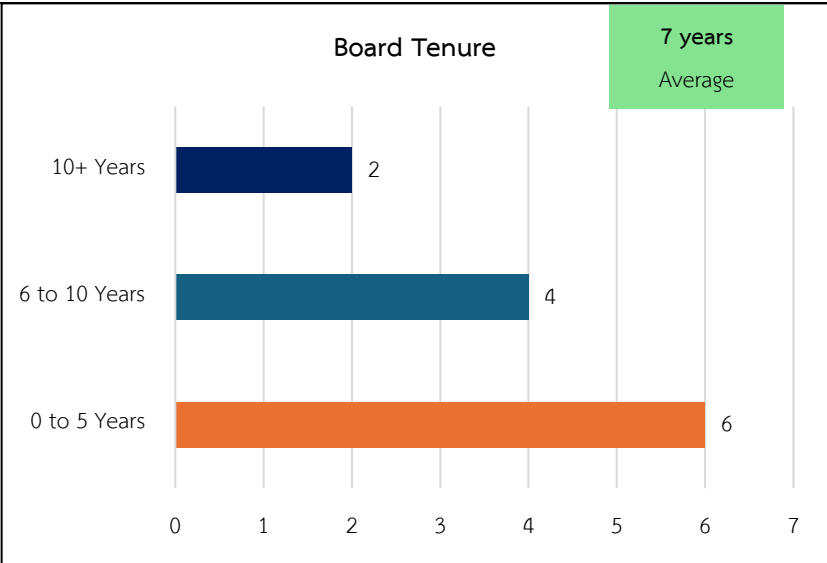
<sup>13</sup> *Id.* at Disclosure 2-9 (c).

<sup>14</sup> ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ ICGN Global Governance Principles 2021.pdf, <https://www.icgn.org/sites/default/files/2021-11/ICGN%20Global%20Governance%20Principles%202021.pdf> (last visited Mar 9, 2024). Principle 2: Leadership and independence at 12-14.

<sup>15</sup> the Global Sustainability Standards Board, *GRI 2: General Disclosure 2021*, *supra* note 2 at Disclosure 2-9 (c).

<sup>16</sup> PFIZER INC., *Environmental, Social & Governance Report*, (2022),

[https://www.pfizer.com/sites/default/files/investors/financial\\_reports/annual\\_reports/2022/files/Pfizer\\_ESG\\_Report.pdf](https://www.pfizer.com/sites/default/files/investors/financial_reports/annual_reports/2022/files/Pfizer_ESG_Report.pdf) at 48.



ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-9 (c) บริษัท MASTERCARD <sup>17</sup>

(GRI 2-9 (c)) Describe the composition of the highest governance body and its committees.

**Our director nominees' experience, tenure, independence and diversity**

92%	11 of our 12 director nominees are independent
64%	7 of our 11 independent director nominees identify as racially or ethnically diverse
64%	7 of our 11 independent director nominees are non-U.S. citizens and/or have international experience
36%	4 of our 11 independent director nominees identify as female
36%	4 of our 11 independent director nominees have a tenure of 4 years or less
Average age of our independent director nominees as of the date of the Annual Meeting is 61 years old	
Average tenure in years of our independent director nominees of the date of the Annual Meeting is 5.6 years	

**Director skills (including number of nominees processing these skills)**

9 nominees	Consumer
11 nominees	C-suite experience
11 nominees	Financial and risk
10 nominees	Global perspective
7 nominees	Information security
7 nominees	Payments
10 nominees	Public company board experience
8 nominees	Regulatory and governmental
12 nominees	Sustainability
11 nominees	Technology, digital and innovation

**4. GRI 2-10**

การเปิดเผยในข้อ 2-10 เป็นการอธิบายว่ารายละเอียดของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุด และคณะกรรมการต่างๆรวมทั้งเกณฑ์ที่ใช้ในการเสนอชื่อและคัดเลือกสมาชิกหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุด

<b>GRI 2-10</b>	The organization shall: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. describe the nomination and selection processes for the highest governance body and its committees;</li> <li>b. describe the criteria used for nominating and selecting highest governance body members, including whether and how the following are taken into consideration:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>i. views of stakeholders (including shareholders);</li> <li>ii. diversity;</li> <li>iii. independence;</li> <li>iv. competencies relevant to the impacts of the organization.</li> </ul> </li> </ul>
-----------------	--

<b>CDP</b>	N/A
------------	-----

<sup>17</sup> MASTERCARD, *Notice of 2023 Annual Meeting of Stockholders and Proxy Statement*, (2023), <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1141391/000114139123000070/mastercardproxycourtesy.pdf> at 13.



#### 4.1 แนวทางการรายงาน

ตามแนวทางการรายงานของ GRI องค์กรต้องรายงานใน 2 ประเด็น ดังนี้

- (1) กระบวนการสรรหาและคัดเลือกหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดและคณะกรรมการต่างๆ
- (2) เกณฑ์ที่ใช้ในการเสนอชื่อและคัดเลือกสมาชิกหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดโดยพิจารณาจาก

- มุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งรวมถึงผู้ถือหุ้น
- ความหลากหลาย
- ความเป็นอิสระ
- ความสามารถที่เกี่ยวข้อง หรือมีผลกระทบต่อองค์กร

การรายงานในหัวข้อ GRI 2-10 (b) สำหรับคำว่า “ความเป็นอิสระ” หมายถึง เจื่อนไขที่ทำให้สมาชิกของคณะกรรมการสามารถใช้วิจารณญาณที่เป็นอิสระจากอิทธิพลภายนอกหรือความขัดแย้งทางผลประโยชน์<sup>18</sup> และคำว่า “ความสามารถที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบต่อองค์กร” ประกอบด้วยความสามารถหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบต่อส่วนต่างๆขององค์กร ผลิตภัณฑ์ และที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ขององค์กร<sup>19</sup>

#### 4.2 ตัวอย่างการรายงาน

##### ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-10 บริษัท Pfizer Inc.<sup>20</sup>

(GRI 2-10) Describe the nomination and selection processes for the highest governance body and its committees.

##### Board of Directors and Board Committees

The Board of Directors is elected annually by the shareholders. The primary responsibility of the Board is to represent shareholders and to enhance long term shareholder value. The Board elects the chief executive officer and other members of the senior management team and acts as an advisor and counselor to senior management and ultimately monitors its performance. The function of the Board to monitor the performance of senior management is facilitated by the presence of a majority of independent non-employee Directors who have substantive knowledge of the company’s business. The Board has determined that all of our current Directors (other than Dr. Albert Bourla) are independent.

##### ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-10 บริษัท MASTERCARD<sup>21</sup>

(GRI 2-10) Describe the nomination and selection processes for the highest governance body and its committees.

##### Election of directors

##### Election process

<sup>18</sup> ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ ICGN Global Governance Principles 2021.pdf, <https://www.icgn.org/sites/default/files/2021-11/ICGN%20Global%20Governance%20Principles%202021.pdf> (last visited Mar 9, 2024). Principle 2: Leadership and independence at 12-14.

<sup>19</sup> the Global Sustainability Standards Board, *GRI 2: General Disclosure 2021*, *supra* note 2 at Disclosure 2-10.

<sup>20</sup> PFIZER INC., *Environmental, Social & Governance Report*, *supra* note 16 at 47.

<sup>21</sup> MASTERCARD, *Notice of 2023 Annual Meeting of Stockholders and Proxy Statement*, *supra* note 17 at 24 - 26.

Each member of our Board is elected annually by our Class A stockholders for a one-year term that expires at our next annual meeting. When our Board members are elected, they also are automatically appointed as directors of our operating subsidiary, Mastercard International Incorporated (Mastercard International). Our directors are elected by an affirmative vote of the majority of the votes cast at the annual meeting of stockholders, subject to our majority voting policy. You can find more about this in "About the Annual Meeting and voting" on page 138.

#### Refreshing the Board and nominating directors

Our Nominating and Corporate Governance Committee (NCG) reviews and selects candidates for nomination to our Board in accordance with its charter. Based on its review, coupled with our age and tenure limits, the NCG determines whether Board refreshment is needed in the near future. The NCG then identifies nominees who would be valuable assets to our Board and to Mastercard. Consistent with the limits of our bylaws, the size of our Board may fluctuate depending on our evolving strategic needs. As we identify individuals with the right talent and skills, we may seek to have them join our Board. As a result, you may see the Board size fluctuate over time.

The Board unanimously recommends that stockholders vote FOR each nominee to serve as director.

#### Identifying director candidates

You can find out more about our nomination process in the NCG's charter and our Corporate Governance Guidelines at <https://investor.mastercard.com/corporate-governance/board-committees/default.aspx>.

---

#### **Stockholder recommendations of director candidates**

---

Submit recommendations to:  
Office of the Corporate Secretary  
2000 Purchase Street  
Purchase, NY 10577  
Attention: Corporate Secretary

---

The NCG evaluates stockholder recommendations using the same process it follows for other candidates. Recommendations do not constitute candidate nominations, which must meet our bylaw requirements. The NCG may request such additional information as it deems appropriate.

---

#### **Board refreshment process**

---

- |        |   |
|--------|---|
| Step 1 | Board composition, including director skills, is analyzed at least annually to ensure alignment with our long-term growth strategy and robust diversity |
| Step 2 | Potential candidate list is developed based on a number of inputs and recommendations, including self-evaluation results                                |
| Step 3 | Personal qualities, skills and background of potential candidates are considered  |
| Step 4 | The NCG meets with qualified candidates and makes recommendations   |
| Step 5 | Board recommends nominees for election by the stockholders  |
| Step 6 | Stockholders vote on nominees   |
| Step 7 | Four new independent directors have been nominated to our Board in the past four years  |
- 

#### **Director criteria, qualifications and experience**

The NCG believes that all directors should:

- meet the highest standards of professionalism, integrity and ethics.
- be committed to representing the long-term interest of our stockholders

- possess strength of character and maturity in judgment
- reflect our corporate values, including trust, agility, initiative and partnership

Nominees for election as directors

At the annual meeting, the Board recommends the election of the following 12 nominees, each to hold office until the next annual meeting of stockholders or until their successor is elected and qualified, subject to their earlier resignation, death, or removal

Merit E. Janow, Board Chair	Michael Miebach (President and CEO)
Candido Bracher	Youngme Moon
Richard K. Davis	Rima Qureshi
Julius Genachowski	Gabrielle Sulzberger
Choon Phong Goh	Harit Talwar
Oki Matsumoto	Lance Ugglá

Jackson Tai is not standing for re-election at the annual meeting, in accordance with our age limits policy.

Each of our director nominees was approved by the NCG and recommended to the Board for approval following an evaluation of his or her qualifications and prior board service. Each nominee has agreed to be named in this proxy statement and to serve if elected. Should any nominee be unable to serve, the persons designated as proxies reserve full discretion to vote for another person or the Board may reduce its size.

**5. GRI 2-11**

การเปิดเผยในข้อ 2-11 เป็นการอธิบายว่าประธานหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรด้วยหรือไม่ และอธิบายหน้าที่และวิธีการบริหารจัดการงานตามหน้าที่ดังกล่าว

<b>GRI 2-11</b>	The organization shall: <ol style="list-style-type: none"> <li>report whether the chair of the highest governance body is also a senior executive in the organization;</li> <li>if the chair is also a senior executive, explain their function within the organization’s management, the reasons for this arrangement, and how conflicts of interest are prevented and mitigated.</li> </ol>
<b>CDP</b>	N/A

5.1 แนวทางการรายงาน

ตามแนวทางการรายงานของ GRI องค์กรต้องรายงานใน 2 หัวข้อ ดังนี้

(1) ระบุว่าประธานหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรด้วยหรือไม่

(2) หากประธานหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรให้อธิบายหน้าที่ของตนภายในฝ่ายบริหารขององค์กร เหตุผลของการดำเนินการในลักษณะนี้ และวิธีการป้องกันและบรรเทาความขัดแย้งทางผลประโยชน์

5.2 ตัวอย่างการรายงาน

**ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-11 บริษัท Pfizer Inc. <sup>22</sup>**

(GRI 2-11) Chair of the highest governance body

**Board Leadership Structure**

In December 2022, following a thorough review by the Governance & Sustainability Committee, the independent Directors re-evaluated the Board's leadership structure and considered the company's current operating environment, peers' Board leadership structures, best practices, as well as investor feedback. The Committee, along with the other independent Directors, determined that continuing to combine the roles of Chairman and CEO would be in the best interests of the company and its shareholders. The company can more effectively execute its strategies with a Chair who has deep scientific and industry expertise, along with extensive company knowledge. The combined role, coupled with the strong Lead Independent Director, has enabled the Board to be responsive to challenges and opportunities as they continue to arise.

**ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-11 บริษัท MASTERCARD <sup>23</sup>**

(GRI 2-11) Chair of the highest governance body

**Board leadership structure**

We have an independent Board Chair, Merit E. Janow. Ms. Janow was unanimously elected by the Board to the independent Board Chair role effective January 1, 2022 and previously served as our Lead Director.

The role of the Board Chair is to provide governance and leadership to the Board, including helping to organize the Board's work and reviewing the information provided to our directors to enable them to effectively carry out their responsibilities. Chair Janow's responsibilities as Board Chair include, among other things:

- Presiding over Board meetings and executive sessions of non-management and independent directors;
- Overseeing the adequacy of information available to directors;
- Coordinating feedback on issues discussed in executive session, as well as performance, to the CEO;
- Facilitating effective communication between the Board and our stockholders, including by, among other things, presiding over the annual meeting, and any special meeting, of stockholders;
- Working with the CEO and Corporate Secretary to set Board meeting agendas; and
- Providing advice and counsel to the CEO.

**6. GRI 2-12**

การเปิดเผยในข้อ 2-12 เป็นการอธิบายว่าหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดในการกำกับดูแลมีบทบาทในการจัดการผลกระทบอย่างไร และมีกระบวนการดำเนินการอย่างไรบ้าง

GRI 2-12

The organization shall:

(a) describe the role of the highest governance body and of senior executives in developing, approving, and updating the organization's purpose, value or mission statements, strategies, policies, and goals related to sustainable development;

<sup>22</sup> PFIZER INC., *Environmental, Social & Governance Report*, supra note 16 at 47.

<sup>23</sup> MASTERCARD, *Notice of 2023 Annual Meeting of Stockholders and Proxy Statement*, supra note 17 at 40 – 41.

(b) describe the role of the highest governance body in overseeing the organization's due diligence and other processes to identify and manage the organization's impacts on the economy, environment, and people, including:

i. whether and how the highest governance body engages with stakeholders to support these processes;

ii. how the highest governance body considers the outcomes of these processes;

(c) describe the role of the highest governance body in reviewing the effectiveness of the organization's processes as described in 2-12-b, and report the frequency of this review.

CDP

N/A

## 6.1 แนวทางการรายงาน

**ตามแนวทางการรายงานของ GRI** องค์กรต้องรายงานใน 3 หัวข้อ ดังนี้

(1) ระบุบทบาทของหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุด และผู้บริหารระดับสูงในการปรับปรุง พัฒนา และอนุมัติวัตถุประสงค์ ค่านิยมหรือพันธกิจขององค์กร ยุทธศาสตร์ นโยบาย และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืน

(2) ระบุบทบาทของหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดในการกำกับดูแลการทบทวนตรวจสอบขององค์กร และกระบวนการทำงาน เพื่อระบุ และบริหารจัดการผลกระทบขององค์กรต่อเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และผู้คน โดยระบุ ดังนี้

- การให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม เพื่อสนับสนุนกระบวนการทบทวนตรวจสอบหรือไม่ อย่างไร
- พิจารณาผลลัพธ์ของกระบวนการทบทวนตรวจสอบอย่างไร

(3) ระบุบทบาทของหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดในการทบทวนผลลัพธ์ของกระบวนการขององค์กรตามข้อ (2) และ ความถี่ของการทบทวน

## 6.2 ตัวอย่างการรายงาน

### ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-12 บริษัท Pfizer Inc. <sup>24</sup>

(GRI 2-12) Role of the highest governance body in overseeing the management of impacts

#### Governance of ESG

The Board of Directors is fully engaged and supportive of Pfizer's ESG program. The G&SC of the Board is primarily responsible for oversight of our ESG strategy and reporting. In addition, the G&SC is responsible for considering risks relating to the company's lobbying priorities and activities and political spending, and the company's policies and practices related to its human capital management, which may include culture, diversity, equity and inclusion, pay equity, and talent management. Throughout the year, the G&SC receives updates from company leaders regarding our ESG priorities and progress and changes in the ESG external environment.

Other Board Committees oversee elements of our ESG program associated with their respective areas of responsibility. For example:

- The Audit Committee, which has primary responsibility for overseeing Pfizer's Enterprise Risk Management (ERM) program, reviews and receives briefings concerning risks to Pfizer associated with certain priority issues (for example, information security and technology, cybersecurity, drug

<sup>24</sup> PFIZER INC., *Environmental, Social & Governance Report*, supra note 16 at 47 - 48.

pricing, access, and reimbursement) and company culture (compliance related concerns, workplace behavior, and harassment and retaliation). ERM provides a framework for risk identification and management which includes risks associated with ESG factors. The Audit Committee is also monitoring potential mandatory sustainability reporting under consideration by regulators.

- The Compensation Committee has responsibility for the executive compensation program, which includes approving the compensation of our executive officers, overseeing executive diversity, pay equity, inclusion, recruiting, retention, career development and succession planning (in collaboration with the Governance & Sustainability Committee). Effective for the 2022 performance year, the Compensation Committee adopted the ESG Scorecard to tie the funding of our annual short-term incentive plan for over 30,000 global colleagues and leaders, in part, to select social and environmental key performance indicators (KPIs). In addition, the overarching ESG factors, including the three metrics used in the ESG Scorecard for the short-term annual incentive plan, may also be included in the individual performance goals of executives throughout the organization, which will further align their compensation with ESG factors. See Pfizer's 2023 Proxy Statement for further details on the executive compensation program.
- The Regulatory and Compliance Committee oversees the compliance program, ethics and integrity, product quality and safety, the compliance governance framework, and risk management, in addition to overseeing healthcare-related regulatory and compliance risks in connection with the development, manufacture and marketing of products, and risk mitigation efforts.

We encourage all colleagues to contribute to achieving our ESG goals by understanding our strategy and to apply an ESG lens to their day-to-day activities. We integrate ESG by partnering closely with colleagues in our priority areas to establish ESG goals and define action plans to achieve those goals.

#### ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-12 บริษัท MASTERCARD <sup>25</sup>

(GRI 2-12) Role of the highest governance body in overseeing the management of impacts

##### Primary responsibilities of the Board

In addition to its general oversight of management, the Board performs a number of specific functions, including

- Understanding and approving the company's long-term, key strategies;
- Understanding the issues and risks that are central to the company's success, including cybersecurity matters;
- Selecting, evaluating, and compensating the CEO and overseeing CEO succession planning;
- Overseeing the performance of management;
- Reviewing, approving, and monitoring fundamental financial and business strategies and major corporate actions;
- Ensuring processes are in place for maintaining an ethical corporate culture;
- Overseeing the quality and integrity of the company's financial statements and reports and the company's

compliance with legal and regulatory requirements; and

- With the assistance of the applicable committee, adopting a charter for each of the Audit Committee, the HRCC, the Nominating and Corporate Governance Committee (NCG), and the Risk Committee.

##### Board leadership structure

<sup>25</sup> MASTERCARD, *Notice of 2023 Annual Meeting of Stockholders and Proxy Statement*, supra note 17 at 40 – 41.

While the Board does not have a specific policy regarding the separation of the Board Chair and CEO roles, as it believes it is in the company's best interest to make that determination based on the position and direction of Mastercard and the composition of the Board at a particular time, we believe that having an independent Board Chair is currently in the best interests of Mastercard, given Ms. Janow's previous experience on our Board, knowledge of the company and ability to provide independent oversight of management. Michael Miebach, our CEO, focuses on managing the company's operations and strategy while providing an important link between the Board's oversight and management of Mastercard's day-to-day operations. The Board believes its risk management processes are well-supported by the current Board leadership structure.

The Board holds regularly scheduled meetings of independent directors in executive session without management present and may meet more frequently upon the request of any independent directors. The Board Chair presides at these sessions.

## 7. GRI 2-13 (a)

การเปิดเผยในข้อ 2-13 (a) เป็นการอธิบายว่าหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดหรือคณะกรรมการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการผลกระทบขององค์กรต่อเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และประชาชนอย่างไร มีการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบในการจัดการผลกระทบหรือไม่ หรือมีการมอบหมายให้บุคลากรอื่นๆรับผิดชอบหรือไม่<sup>26</sup>

<b>GRI 2-13 (a)</b>	Describe how the highest governance body delegates responsibility for managing the organization's impacts on the economy, environment, and people, including: <ul style="list-style-type: none"> <li>i. whether it has appointed any senior executives with responsibility for the management of impacts;</li> <li>ii. whether it has delegated responsibility for the management of impacts to other employees;</li> </ul>
<b>CDP C1.1a</b>	Identify the position(s) (do not include any names) of the individual(s) on the board with responsibility for climate-related issues.
<b>CDP C1.2</b>	Provide the highest management-level position(s) or committee(s) with responsibility for climate-related issues.

### 7.1 แนวทางการรายงาน

ตามแนวทางการรายงานของ **CDP C1.1a** องค์กรต้องรายงานว่าบุคคล (สมาชิกในคณะกรรมการ) หรือคณะกรรมการใดที่มีอำนาจในการตัดสินใจสูงสุดและมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการกำกับดูแลประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศในทางปฏิบัติโดยระบุในรายงานว่าเป็นตำแหน่งใดหรือคณะกรรมการใด เช่น คณะกรรมการความยั่งยืน คณะกรรมการความเสี่ยง เป็นต้น ซึ่งไม่ต้องระบุชื่อบุคคลหรือข้อมูลส่วนบุคคลอื่นๆ ทั้งนี้ต้องระบุความรับผิดชอบของบุคคลหรือคณะกรรมการโดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ<sup>27</sup>

<sup>26</sup> the Global Sustainability Standards Board, *GRI 2: General Disclosure 2021*, *supra* note 2 at Disclosure 2-13 (a).

<sup>27</sup> CDP Worldwide, *CDP Climate Change 2023 Reporting Guidance*, *supra* note 3 at C1.1a Requested content.

ตามแนวทางการรายงานของ CDP C1.2 องค์กรต้องรายงานว่ามีตำแหน่งหรือคณะกรรมการระดับผู้บริหารสูงสุดที่รับผิดชอบประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศหรือไม่เนื่องจากการมอบหมายความรับผิดชอบในระดับบริหารจะเป็นตัวชี้วัดว่าองค์กรมุ่งปรับใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศโดยระบุรายละเอียด ดังต่อไปนี้<sup>28</sup>

1. ตำแหน่งหรือคณะกรรมการโดยเลือกระบุตำแหน่ง เช่น

- ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)
- ประธาน
- ที่ปรึกษาทั่วไป
- คณะกรรมการความเสี่ยง
- คณะกรรมการความยั่งยืน
- ไม่มีผู้บริหารรับผิดชอบสำหรับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ
- อื่นๆ (โปรดระบุตำแหน่ง)

2. ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศของตำแหน่งนี้โดยเลือกระบุว่า

- การจัดการงบประมาณประจำปีสำหรับกิจกรรมเกี่ยวกับประเด็นสภาพภูมิอากาศ
- การจัดการการลงทุนขนาดใหญ่หรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์หรือบริการคาร์บอนต่ำ รวมถึง

การวิจัยและพัฒนา

- การจัดการการเข้าซื้อ ควบรวม และขายกิจการที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสภาพภูมิอากาศ
- การให้สิ่งจูงใจแก่พนักงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสภาพภูมิอากาศ
- การพัฒนาแผนการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- การดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- การบูรณาการประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศเข้ากับยุทธศาสตร์องค์กร
- การดำเนินการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ
- การกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสภาพภูมิอากาศ
- การติดตามความคืบหน้าตามเป้าหมายขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสภาพภูมิอากาศ
- การมีส่วนร่วมของนโยบายสาธารณะที่อาจส่งผลกระทบต่อประเด็นสภาพภูมิอากาศ
- การมีส่วนร่วมของห่วงโซ่คุณค่าในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสภาพภูมิอากาศ
- การประเมินความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสภาพภูมิอากาศ
- การจัดการความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสภาพภูมิอากาศ
- อื่นๆ (โปรดระบุ)

3. ความคุ้มครองความรับผิดชอบสำหรับองค์กรที่ให้บริการทางการเงินเท่านั้นเมื่อมีการเลือก “การประเมินความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสภาพภูมิอากาศ” หรือ “การจัดการความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสภาพภูมิอากาศ” ในข้อ 2. “ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศของตำแหน่งนี้” เพื่ออธิบายว่าตำแหน่งหรือ

<sup>28</sup> *Id.* at C1.2 Response options.



คณะกรรมการระดับผู้บริหารสูงสุดที่รับผิดชอบประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศจะพิจารณาความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศทั้งในด้านการดำเนินงานและกิจกรรมทางการเงินหลักขององค์กรหรือไม่โดยเลือกระบุว่า

- ความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับการธนาคารขององค์กร
- ความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการลงทุนขององค์กร
- ความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการรับประกันภัยขององค์กร
- ความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

4. สายการรายงานที่ดูแลตำแหน่ง/คณะกรรมการที่รับผิดชอบประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศโดยเลือกระบุว่า

- รายงานต่อคณะกรรมการโดยตรง
- สายการรายงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)
- ความเสี่ยง – สายการรายงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยง (CRO)
- การเงิน – สายการรายงานของประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน (CFO)
- การลงทุน – สายการรายงานของประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการลงทุน (CIO) สำหรับองค์กรที่ให้บริการทางการเงินเท่านั้น
- การดำเนินงาน – สายการรายงานของประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ (COO)
- ความยั่งยืนขององค์กร – สายการรายงานของประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายความยั่งยืน (CSO)
- อื่นๆ (โปรดระบุ)

5. ความถี่ของการรายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศผ่านสายการรายงานโดยเลือกระบุว่า

- บ่อยกว่ารายไตรมาส
- รายไตรมาส
- ครึ่งปี
- ทุกปี
- น้อยกว่าปีละครั้ง
- เมื่อมีเรื่องสำคัญเกิดขึ้น
- ไม่รายงานต่อคณะกรรมการ

อธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมโดยประกอบด้วย 2 หัวข้อ ได้แก่ เหตุผลที่มอบหมายความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศที่เลือกในข้อ 2. ให้กับตำแหน่ง/คณะกรรมการดังกล่าว และระบุกระบวนการที่ตำแหน่ง/คณะกรรมการรับทราบและติดตามประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ

**ตามแนวทางการรายงานของ GRI** องค์กรต้องรายงานว่ามี การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบการจัดการผลกระทบขององค์กรต่อเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และประชาชนหรือไม่ หรือมีการมอบหมายให้บุคลากรอื่นๆ รับผิดชอบการจัดการผลกระทบดังกล่าวหรือไม่

การรายงานในหัวข้อ GRI 2-13 (a) สำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่มีการแต่งตั้งเพื่อรับผิดชอบเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ หมายถึง ตำแหน่งที่ได้รับรายงานรายละเอียดตาม GRI 2-13 (a) ซึ่งมีขอบเขตครอบคลุมทั้งในด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และประชาชน นอกจากนี้ยังต้องรายงานว่าบุคลากรที่รับผิดชอบในแต่ละเรื่องดังกล่าวได้รายงานต่อหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดหรือคณะกรรมการโดยตรงหรือไม่<sup>29</sup>

## 7.2 ตัวอย่างการรายงาน

ตัวอย่างการรายงาน C1.2 บริษัท Pfizer Inc. <sup>30</sup>			
(C1.2) Provide the highest management-level position(s) or committee(s) with responsibility for climate-related issues.			
Position or committee	Chief Executive Officer (CEO)	President	Sustainability committee
<b>Climate-related responsibilities of this position</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Providing climate-related employee incentives</li> <li>- Integrating climate-related issues into the strategy</li> <li>- Setting climate-related corporate targets</li> <li>- Monitoring progress against climate-related corporate targets</li> <li>- Assessing climate-related risks and opportunities</li> <li>- Managing climate-related risks and opportunities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Managing annual budgets for climate mitigation activities</li> <li>- Implementing a climate transition plan</li> <li>- Integrating climate-related issues into the strategy</li> <li>- Monitoring progress against climate-related corporate targets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrating climate-related issues into the strategy</li> <li>- Monitoring progress against climate-related corporate targets</li> </ul>
<b>[FINANCIAL SERVICES ONLY] Coverage of responsibilities</b>	N/A	N/A	N/A
<b>Reporting line</b>	Reports to the board directly	CEO reporting line	CEO reporting line
<b>Frequency of reporting to the board on climate-related issues via this reporting line</b>	Quarterly	Not reported to the board	As important matters arise

<sup>29</sup> the Global Sustainability Standards Board & CDP Worldwide, *Linking GRI and CDP* at 38.

<sup>30</sup> Pfizer Inc., *CDP Climate Change Questionnaire 2023*, *supra* note 4 at 8 – 10.

Please explain

See more details. <sup>31</sup>

See more details. <sup>32</sup>

See more details. <sup>33</sup>

ตัวอย่างการรายงาน C1.2 บริษัท HP Inc. <sup>34</sup>

(C1.2) Provide the highest management-level position(s) or committee(s) with responsibility for climate-related issues.

Position or committee	Chief Sustainability Officer (CSO)	Chief Executive Officer (CEO)
<b>Climate-related responsibilities of this position</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Implementing a climate transition plan</li><li>- Integrating climate-related issues into the strategy</li><li>- Setting climate-related corporate targets</li><li>- Monitoring progress against climate-related corporate targets</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Assessing climate-related risks and opportunities</li><li>- Managing climate-related risks and opportunities</li></ul>

<sup>31</sup> The CEO and Chairman of the Board is responsible, in his capacity as CEO and member of the Executive Leadership Team, for guiding Pfizer's climate strategy and approving environmental sustainability-related public goals. In June 2022 he committed to accelerate the decarbonization of Pfizer's value chain, aiming to achieve the voluntary Net-Zero standard by 2040. Pfizer's Strategy & Consulting team collects and reports progress on Pfizer's GHG reduction targets to the CEO and Chairman of the Board, who in turn reports them to the Board of Directors.

<sup>32</sup> Pfizer's EVP, Chief Global Supply Officer, leads Pfizer's Global Supply division (PGS), and is responsible for implementation of Pfizer's 2040 Net-Zero strategy. Product manufacturing at our internal network of sites, managed by PGS, accounts for 75% of the company's energy consumption and Scope 1 & 2 GHG emissions. The EVP, Chief Global Supply Officer, has operational control over PGS operations and strategy, including OPEX/ CAPEX investment in emission reduction projects and oversight of Pfizer's manufacturing supply chain which accounts for the majority of our Scope 3 emissions. Environmental sustainability has been integrated into the overarching PGS strategy and GHG emissions reduction is monitored as a key performance indicator (KPI). Performance against this goal is included in a monthly dashboard reviewed by the PGS Executive Leadership Team.

<sup>33</sup> Our cross-functional Sustainability Steering Committee, chaired by our Chief Sustainability Officer, advises on key issues and guides the integration and implementation of Pfizer's non-financial reporting related to ESG. This Committee is overseen by a dedicated Executive Sustainability Committee, chaired by the Executive Leadership Team member leading Corporate Affairs, who reports directly to the Chairman and CEO.

Our ESG governance has as its foundation oversight by the Board of Directors, commitment and accountability by leadership, and engagement by colleagues across the company. Diverse perspectives from internal and external stakeholders inform our ESG strategy and priorities.

The Board of Directors is fully engaged and supportive of Pfizer's ESG program. The G&SC of the Board is primarily responsible for oversight of our ESG strategy and reporting. In addition, the G&SC is responsible for considering risks relating to the company's lobbying priorities and activities and political spending, and the company's policies and practices related to its human capital management, which may include culture, diversity, equity and inclusion, pay equity, and talent management. Throughout the year, the G&SC receives updates from company leaders regarding our ESG priorities and progress and changes in the ESG external environment.

<sup>34</sup> HP Inc., *CDP Climate Change Questionnaire 2023*, *supra* note 5 at 6 – 8.

	- Assessing climate-related risks and opportunities	
	- Managing climate-related risks and opportunities	
<b>[FINANCIAL SERVICES ONLY] Coverage of responsibilities</b>	N/A	N/A
<b>Reporting line</b>	Chief Supply Chain Officer (aka Chief Procurement Officer)	Reports to the board directly
<b>Frequency of reporting to the board on climate-related issues via this reporting line</b>	Quarterly	As important matters arise
<b>Please explain</b>	See more details. <sup>35</sup>	See more details. <sup>36</sup>

**ตัวอย่างการรายงาน C1.2 บริษัท Ajinomoto Co., Inc. <sup>37</sup>**

(C1.2) Provide the highest management-level position(s) or committee(s) with responsibility for climate-related issues.

<b>Position or committee</b>	Chief Executive Officer (CEO)
------------------------------	-------------------------------

<sup>35</sup> Sustainability matters are included on the agenda for each NGSRC meeting (the NGSRC meets at least quarterly). These may include climate-related topics. HP's Chief Sustainability Officer (CSO) leads the SI&C organization, which manages HP product stewardship, supply chain responsibility, sustainability goals, reporting and coordination with other sustainability related teams. The CSO is the primary external representative for HP on sustainability issues. As an executive sponsor across HP's sustainability targets, the CSO spearheads cross-HP collaboration to set and manage climate-related targets such as our goal to reduce HP value chain GHG emissions by 50% by 2030 (compared to 2019) and achieve net zero emissions by 2040, and reduce Scope 1 and Scope 2 GHG emissions from global operations by 60% by 2025 (compared to 2015). The CSO regularly updates and engages HP's board and its committees and HP's Executive Leadership Team on sustainability strategy, including climate-related issues.

<sup>36</sup> In fiscal year 2022, the President and Chief Executive Officer of HP Inc. was the person with the highest level of direct responsibility for climate-related issues within the company. Our CEO holds oversight of climate-related issues, given his oversight spanning HP's full value chain including our global operations, supply chain, and products, as well as the full range of internal and external stakeholders. Our CEO also holds a seat on HP's Board of Directors, providing a key linkage between executive leadership and the board, with respect to sustainability strategy, including climate related issues. In 2020, the CEO directed the ELT to begin executing on sustainability strategies for each business unit in line with HP's overall Sustainable Impact (SI) strategy (HP's overall SI strategy envisions a net zero-carbon business transition, including climate-related targets in GHG reduction and renewable electricity consumption). Business unit strategies include the development of performance metrics in support of the overall SI strategy and reporting on progress on a quarterly sustainable impact dashboard. The CEO regularly provides input regarding the periodic reviews of our climate and other sustainability strategies and targets and other climate-related topics to be discussed with the Board of Directors and its committees.

<sup>37</sup> Ajinomoto Co., Inc., *CDP Climate Change 2023*, *supra* note 6 at 7 – 8.

<b>Climate-related responsibilities of this position</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Developing a climate transition plan</li> <li>- Implementing a climate transition plan</li> <li>- Integrating climate-related issues into the strategy</li> <li>- Conducting climate-related scenario analysis</li> <li>- Setting climate-related corporate targets</li> <li>- Monitoring progress against climate-related corporate targets</li> <li>- Assessing climate-related risks and opportunities</li> <li>- Managing climate-related risks and opportunities</li> </ul>
<b>[FINANCIAL SERVICES ONLY] Coverage of responsibilities</b>	N/A
<b>Reporting line</b>	Reports to the board directly
<b>Frequency of reporting to the board on climate-related issues via this reporting line</b>	More frequently than quarterly
<b>Please explain</b>	See more details. <sup>38</sup>

**ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-13 (a) บริษัท Pfizer Inc. <sup>39</sup>**

(GRI 2-13 (a)) Describe how the highest governance body delegates responsibility for managing the organization’s impacts on the economy, environment, and people.

**Board of Directors and Board Committees**

The Board of Directors is elected annually by the shareholders. The primary responsibility of the Board is to represent shareholders and to enhance long term shareholder value. The Board elects the chief executive officer and other members of the senior management team and acts as an advisor and counselor to senior management and ultimately monitors its performance. The function of the Board to monitor the performance of senior management is facilitated by the presence of a majority of independent non-employee Directors who have substantive knowledge of the company’s business. The Board has determined that all of our current Directors (other than Dr. Albert Bourla) are independent.

<sup>38</sup> The Ajinomoto Group positions corporate governance as one of the most important aspects of its management foundation for strengthening ASV Management and achieving 2030 vision. In order to enhance the effectiveness of ASV Management, we select a “Company with Three Committees” that clearly separate supervision and execution by balancing “supervision of appropriate execution that reflects the opinions of stakeholders” and “business execution with a sense of speed.” The Board of Directors consists of a variety of Directors, discusses and examines important management matters that greatly affect corporate value, encourages risk-taking of execution by indicating a major direction, verifies the validity of execution processes and results, and appropriately supervises execution. On the other hand, the execution, the Chief Executive Officer who has been greatly delegated authority from the Board of Directors will take the lead in making decisions for important business execution at the Executive Committee, will realize sustainable enhancement of corporate value as One Team. In order to closely communicate between the Board of Directors and the Executive Committee, governance rules are established based on the Company’s approach to enhance corporate value, proposals and reports are made from the Executive Committee to the Board of Directors, and deliberations and resolutions are made by the Board of Directors.

<sup>39</sup> PFIZER INC., *Environmental, Social & Governance Report*, *supra* note 16 at 47.

Pfizer's Board Committees are integral to the overall functioning of the Board. The Board has six committees:

- Audit Committee
- Compensation Committee
- Executive Committee
- Governance & Sustainability Committee
- Regulatory and Compliance Committee
- Science and Technology Committee

#### **Governance of ESG**

The ESG function within Pfizer and its cross-functional governing committees (at the senior management and the executive level) have responsibility for considering and adopting potential goals and targets, with escalation to the Governance & Sustainability Committee (G&SC) of the Board, based on input from experienced subject matter experts and advisors.

Our cross-functional Sustainability Steering Committee, chaired by our Chief Sustainability Officer, advises on key issues and guides the integration and implementation of Pfizer's non-financial reporting related to ESG. This Committee is overseen by a dedicated Executive Sustainability Committee, chaired by the Executive Leadership Team member leading Corporate Affairs, who reports directly to the Chairman and CEO.

Our ESG governance has as its foundation oversight by the Board of Directors, commitment and accountability by leadership, and engagement by colleagues across the company. Diverse perspectives from internal and external stakeholders inform our ESG strategy and priorities.

#### **ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-13 (a) บริษัท MASTERCARD <sup>40</sup>**

(GRI 2-13 (a)) Describe how the highest governance body delegates responsibility for managing the organization's impacts on the economy, environment, and people.

##### **Primary responsibilities of the Board**

Merit E. Janow

Board Chair

##### Primary responsibilities of the Board

In addition to its general oversight of management, the Board performs a number of specific functions, including

- Understanding and approving the company's long-term, key strategies;
- Understanding the issues and risks that are central to the company's success, including cybersecurity matters;
- Selecting, evaluating, and compensating the CEO and overseeing CEO succession planning;
- Overseeing the performance of management;
- Reviewing, approving, and monitoring fundamental financial and business strategies and major corporate actions;
- Ensuring processes are in place for maintaining an ethical corporate culture;
- Overseeing the quality and integrity of the company's financial statements and reports and the company's compliance with legal and regulatory requirements; and
- With the assistance of the applicable committee, adopting a charter for each of the Audit Committee, the HRCC, the Nominating and Corporate Governance Committee (NCG), and the Risk Committee.

#### **8. GRI 2-13 (b)**

<sup>40</sup> MASTERCARD, *Notice of 2023 Annual Meeting of Stockholders and Proxy Statement*, supra note 17 at 40 – 41.

การเปิดเผยในข้อ 2-13 (b) เป็นการเปิดเผยกระบวนการและความถี่ของการรายงานกลับไปยังหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดหรือคณะกรรมการโดยผู้บริหารระดับสูงหรือพนักงานในประเด็นเกี่ยวกับการจัดการผลกระทบขององค์กรต่อเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ประชาชน <sup>41</sup>

<b>GRI 2-13 (b)</b>	Describe the process and frequency for senior executives or other employees to report back to the highest governance body on the management of the organization's impacts on the economy, environment, and people.
<b>C1.1b</b>	Provide further details on the board's oversight of climate-related issues.

## 8.1 แนวทางการรายงาน

**ตามแนวทางการรายงานของ CDP** องค์กรต้องรายงานรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกำกับดูแลของคณะกรรมการในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศโดยระบุข้อมูลใน 4 หัวข้อ ดังต่อไปนี้ <sup>42</sup>

1. ความถี่ในการกำหนดประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศเป็นวาระการประชุมสำหรับคณะกรรมการหลักที่กำกับดูแลประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศซึ่งอาจเป็นการประชุมของคณะกรรมการหรือคณะกรรมการก็ได้โดยเลือกระบุว่า

- กำหนดในวาระการประชุมสำหรับการประชุมทั้งหมด
- กำหนดในวาระการประชุมสำหรับการประชุมบางครั้ง
- กำหนดในวาระการประชุมเป็นครั้งคราวเมื่อมีเรื่องสำคัญเกิดขึ้น
- อื่นๆ (โปรดระบุความถี่ในการกำหนดประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศเป็นวาระการประชุม)

2. กลไกที่ใช้ในการกำกับดูแลประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศโดยเลือกระบุว่า

- การทบทวนและจัดทำงบประมาณประจำปี
- การกำกับดูแลค่าใช้จ่ายด้านลงทุนที่สำคัญ
- การกำกับดูแลการเข้าซื้อ ควบรวม และขายกิจการ
- การทบทวนลำดับความสำคัญของนวัตกรรมหรือการวิจัยและพัฒนา
- การกำกับดูแลและแนะนำผลประโยชน์เพื่อเป็นแรงจูงใจให้แก่พนักงาน
- การทบทวนและแนะนำกลยุทธ์
- การกำกับดูแล และแนะนำการพัฒนาแผนการเปลี่ยนแปลง
- การติดตามการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง
- การกำกับดูแล และแนะนำการวิเคราะห์สถานการณ์
- การกำกับดูแลการกำหนดเป้าหมายขององค์กร
- การติดตามความคืบหน้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- การกำกับดูแล และแนะนำแนวทางการมีส่วนร่วมตามนโยบายสาธารณะ

<sup>41</sup> the Global Sustainability Standards Board, *GRI 2: General Disclosure 2021*, *supra* note 2 at Disclosure 2-13 (b).

<sup>42</sup> CDP Worldwide, *CDP Climate Change 2023 Reporting Guidance*, *supra* note 3 at C1.1b Response options.

- การกำกับดูแลการมีส่วนร่วมในห่วงโซ่คุณค่า (value chain)
- การทบทวนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- อื่นๆ (โปรดระบุ)

3. รายละเอียดของกลไกการกำกับดูแลโดยระบุว่ามีส่วนช่วยในการกำกับดูแลโดยรวมของคณะกรรมการเกี่ยวกับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศอย่างไร เช่น วาระการประชุมที่มีการกำหนดประเด็นปัญหาสภาพภูมิอากาศ บุคคลใดเป็นผู้ชี้แจงต่อคณะกรรมการ และเรื่องใดบ้าง (เช่น "รายงานจากหัวหน้าธุรกิจแต่ละรายเกี่ยวกับความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศจะได้รับการตรวจสอบทุกไตรมาสโดยคณะกรรมการ") ทั้งนี้สามารถระบุตำแหน่งของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกลไกการกำกับดูแลของคณะกรรมการโดยไม่ต้องระบุชื่อบุคคลหรือข้อมูลส่วนบุคคลอื่น

4. ในกรณีที่ต้องคร่อมอยู่ในภาคธุรกิจที่ให้บริการทางการเงินจำเป็นต้องระบุขอบเขตการกำกับดูแลระดับคณะกรรมการ โดยอธิบายว่ากิจกรรมขององค์กรอาจได้รับผลกระทบหรือมีส่วนในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอย่างไร ผลกระทบเหล่านี้อาจเกิดขึ้นจริงผ่านการดำเนินงานขององค์กร ผลิตภัณฑ์ และบริการทางการเงินที่เสนอให้กับลูกค้าหรือการลงทุนขององค์กรก็ได้ซึ่งองค์กรควรพิจารณาทั้งด้านผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศต่อธุรกิจไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงหรือโอกาสและด้านผลกระทบจากกิจกรรมทางธุรกิจที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศซึ่งสามารถเลือกระบุผลกระทบได้ดังนี้

- ความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวกับสภาพภูมิอากาศต่อการดำเนินงานขององค์กร
- ความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวกับสภาพภูมิอากาศต่อกิจกรรมด้านธนาการขององค์กร
- ความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวกับสภาพภูมิอากาศต่อกิจกรรมการลงทุนขององค์กร
- ความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวกับสภาพภูมิอากาศต่อกิจกรรมการรับประกันภัยขององค์กร
- ผลกระทบของการดำเนินงานขององค์กรต่อสภาพอากาศ
- ผลกระทบของกิจกรรมธนาการขององค์กรที่มีต่อสภาพอากาศ
- ผลกระทบของกิจกรรมการลงทุนขององค์กรต่อสภาพอากาศ
- ผลกระทบของกิจกรรมการรับประกันภัยขององค์กรที่มีต่อสภาพอากาศ

## 8.2 ตัวอย่างการรายงาน

### ตัวอย่างการรายงาน C1.1b บริษัท Pfizer Inc. <sup>43</sup>

(C1.1b) Provide further details on the board's oversight of climate-related issues.

Frequency with which climate-related issues are a scheduled agenda item	Scheduled – some meetings
Governance mechanisms into which climate-related issues are integrated	Overseeing and guiding employee incentive Reviewing and guiding strategy Monitoring the implementation of a transition plan Monitoring progress towards corporate targets

<sup>43</sup> Pfizer Inc., *CDP Climate Change Questionnaire 2023*, *supra* note 4 at 6 – 7.



Scope of board-level oversight	<Not Applicable>	
Please explain	<p>The CEO and Chairman of the Board is responsible, in his capacity as CEO and member of the Executive Leadership Team, for guiding Pfizer's climate strategy and approving environmental sustainability-related public goals. In June 2022 he committed to accelerate the decarbonization of Pfizer's value chain, aiming to achieve the voluntary Net-Zero standard by 2040. Pfizer's Strategy &amp; Consulting team collects and reports progress on our Net-Zero goal quarterly to the CEO and Chairman of the Board, who in turn informs the Board of Directors.</p> <p>Our cross-functional Sustainability Steering Committee, chaired by our Chief Sustainability Officer (CSO), advises on key issues and guides the integration and implementation of Pfizer's non-financial reporting related to ESG. This Committee is overseen by a dedicated Executive Sustainability Committee, chaired by the Executive Leadership Team member leading Corporate Affairs, who reports directly to the Chairman and CEO.</p> <p>Our ESG governance has as its foundation oversight by the Board of Directors, commitment and accountability by leadership, and engagement by colleagues across the company. Diverse perspectives from internal and external stakeholders inform our ESG strategy and priorities.</p> <p>The Board of Directors is fully engaged and supportive of Pfizer's ESG program. The Governance and Sustainability Committee of the Board (G&amp;SC) is primarily responsible for oversight of our ESG strategy and reporting. In addition, the G&amp;SC is responsible for considering risks relating to the company's lobbying priorities and activities and political spending, and the company's policies and practices related to its human capital management, which may include culture, diversity, equity and inclusion, pay equity, and talent management. Throughout the year, the G&amp;SC receives updates from the CSO and other company leaders regarding our ESG priorities and progress and changes in the ESG external environment.</p> <p>Pfizer's Compensation Committee of the Board of Directors is responsible for establishing annual and long-term performance goals and reviewing and certifying performance-based compensation plans. In February 2022 the Committee approved the addition of an ESG modifier that includes a GHG emissions reduction metric to Pfizer's annual performance-based variable bonus program to support Pfizer's commitment to reducing GHG emissions.</p>	

ตัวอย่างการรายงาน C1.1b บริษัท HP Inc. <sup>44</sup>		
(C1.1b) Provide further details on the board's oversight of climate-related issues.		
Frequency with which climate-related issues are a scheduled agenda item	Scheduled – some meetings	Scheduled – some meetings

<sup>44</sup> HP Inc., *CDP Climate Change Questionnaire 2023*, *supra* note 5 at 5 – 6.

<p><b>Governance mechanisms into which climate-related issues are integrated</b></p>	<p>Reviewing and guiding strategy Monitoring the implementation of a transition plan Overseeing the setting of corporate targets Monitoring progress towards corporate targets Reviewing and guiding the risk management process</p>	<p>Overseeing and guiding employee incentives</p>
<p><b>Scope of board-level oversight</b></p>	<p>&lt;Not Applicable&gt;</p>	<p>&lt;Not Applicable&gt;</p>
<p><b>Please explain</b></p>	<p>HP Inc.'s Board of Directors and the Board of Directors' Nominating, Governance and Social Responsibility Committee (NGSRC) review HP climate-related sustainability strategies, policies, positions, and goals. The Board of Directors' Audit Committee and the NGSRC are together responsible for reviewing related risks and opportunities. Reviewing sustainability strategy and goals in these meetings enables the NGSRC, the Audit Committee, and the Board to understand and oversee the impact key sustainability issues have on HP's business, including climate-related issues. For example, the NGSRC receives updates on HP's Sustainable Impact strategy, including climate-related strategy and targets, such as HP's carbon footprint and low-carbon transition. The charter of the NGSRC was renewed and revised in 2022. Following this process, the NGSRC continues to have oversight over the review and assessment of sustainability topics, including climate-related issues, and will coordinate and work in collaboration with the board's other committees which may also have responsibility for oversight of various aspects of these matters. Certain members of the Board (always including a member of the NGSRC), also meet annually with investors to cover issues of governance and sustainability, including HP goals and achievements in climate action.</p>	<p>The HR and Compensation ("HRC") Committee discharges the Board's responsibilities related to the general oversight of our compensation structure, including our equity compensation plans and benefit programs, as well as Executive Leadership Team and Directors. In particular, the HRC has designed a compensation program for our Executive Leadership Team that makes twenty-five percent of the target annual incentives of each member of our Executive Leadership Team contingent upon the achievement of qualitative objectives that it believes will contribute to HP's long-term success, including Sustainable Impact. For fiscal year 2022, the Sustainable Impact component of these objectives included, for each member of the Executive Leadership Team, goals related to Climate Action, one of the key pillars of Sustainable Impact at HP.</p>

ตัวอย่างการรายงาน C1.1b บริษัท Ajinomoto Co., Inc. <sup>45</sup>

(C1.1b) Provide further details on the board's oversight of climate-related issues.

Frequency with which climate-related issues are a scheduled agenda item	Scheduled – all meetings
Governance mechanisms into which climate-related issues are integrated	<p>Reviewing and guiding strategy</p> <p>Overseeing and guiding the development of a transition plan</p> <p>Monitoring the implementation of a transition plan</p> <p>Overseeing and guiding scenario analysis</p> <p>Overseeing the setting of corporate targets</p> <p>Monitoring progress towards corporate targets</p> <p>Reviewing and guiding the risk management process</p>
Scope of board-level oversight	<Not Applicable>
Please explain	<p>Ajinomoto Co., Inc. enhance its sustainability promotion framework in order to continuously increase corporate value from the perspective of sustainability. Effective April 1, 2021, we establish the Sustainability Advisory Council under the Board of Directors and the Sustainability Committee under the Executive Committee. In addition, the following decision was made on the appointment of Sustainability Advisory Council members.</p> <p>The Sustainability Advisory Council is responsible for the following 1) to 4):</p> <p>1) Discuss Materiality with a long-term perspective (up to 2050) and reflect it into Materiality and the strategy for the Medium-Term Management Plan.</p> <p>2) Review Materiality from a multi-stakeholder perspective and response plans to environmental changes (risks and opportunities) linked to Materiality, and in turn report to the Board of Directors. Among our risks, we also consider global climate change risk and water related issues because our main raw materials are crops dependence to water.</p> <p>3) Examine key points expected or requested of companies in 2030 and beyond along with review of appropriate involvement in the creation of social rules.</p> <p>4) Discuss and review targets beyond 2030 concerning the creation of social value, including commitment to extend healthy life expectancy and environmental impact reduction.</p> <p>The Sustainability Advisory Council meet semi-annually and actively disclose the details of its discussions by publishing meeting minutes and press releases.</p> <p>The Sustainability Committee, based on the reports of the Sustainability Advisory Council, hold discussions on countermeasures to risks and opportunities posed by company-wide management issues and how to reflect these in business strategy, pursuant to Materiality and the strategic direction approved by the Board of Directors. The Sustainability Committee report to the Executive Committee.</p>

<sup>45</sup> Ajinomoto Co., Inc., *CDP Climate Change 2023*, *supra* note 6 at 5 – 6.

## 9. GRI 2-14

การเปิดเผยในข้อ 2-14 เป็นการอธิบายว่าหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดมีหน้าที่รับผิดชอบการทบทวนตรวจสอบ และอนุมัติข้อมูลที่ถูกรายงานหรือไม่ อย่างไร

GRI 2-14	<p><b>The organization shall:</b></p> <p>(a) report whether the highest governance body is responsible for reviewing and approving the reported information, including the organization’s material topics, and if so, describe the process for reviewing and approving the information;</p> <p>(b) if the highest governance body is not responsible for reviewing and approving the reported information, including the organization’s material topics, explain the reason for this.</p>
CDP	N/A

### 9.1 แนวทางการรายงาน

ตามแนวทางการรายงานของ GRI องค์กรต้องรายงานใน 2 หัวข้อ ดังนี้

(1) ระบุว่าหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดมีหน้าที่รับผิดชอบการทบทวนตรวจสอบ และอนุมัติข้อมูล รวมถึงหัวข้อที่สำคัญขององค์กรที่ถูกรายงานหรือไม่ หากหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดมีหน้าที่ดังกล่าว โดยจะต้องระบุกระบวนการดังกล่าว หรือหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดมีการจัดตั้งคณะกรรมการรายงานความยั่งยืน เพื่อสนับสนุนกระบวนการตรวจสอบและอนุมัติขององค์กรกำกับดูแลสูงสุดหรือไม่

(2) ในกรณีที่หน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดไม่มีหน้าที่รับผิดชอบในการทบทวนตรวจสอบ และอนุมัติข้อมูล รวมถึงหัวข้อที่สำคัญขององค์กรที่ถูกรายงาน โปรดระบุเหตุผลที่หน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดไม่มีกระบวนการดังกล่าว

### 9.2 ตัวอย่างการรายงาน

#### ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-14 บริษัท Pfizer Inc. <sup>46</sup>

(GRI 2-14) Role of the highest governance body in sustainability reporting

##### Governance of ESG

The Board of Directors is fully engaged and supportive of Pfizer’s ESG program. The G&SC of the Board is primarily responsible for oversight of our ESG strategy and reporting. In addition, the G&SC is responsible for considering risks relating to the company’s lobbying priorities and activities and political spending, and the company’s policies and practices related to its human capital management, which may include culture, diversity, equity and inclusion, pay equity, and talent management. Throughout the year, the G&SC receives updates from company leaders regarding our ESG priorities and progress and changes in the ESG external environment.

Other Board Committees oversee elements of our ESG program associated with their respective areas of responsibility. For example:

- The Audit Committee, which has primary responsibility for overseeing Pfizer’s Enterprise Risk Management (ERM) program, reviews and receives briefings concerning risks to Pfizer associated with certain priority issues (for example, information security and technology, cybersecurity, drug pricing,

<sup>46</sup> PFIZER INC., *Environmental, Social & Governance Report*, supra note 16 at 47 - 48.

access, and reimbursement) and company culture (compliance related concerns, workplace behavior, and harassment and retaliation). ERM provides a framework for risk identification and management which includes risks associated with ESG factors. The Audit Committee is also monitoring potential mandatory sustainability reporting under consideration by regulators.

- The Compensation Committee has responsibility for the executive compensation program, which includes approving the compensation of our executive officers, overseeing executive diversity, pay equity, inclusion, recruiting, retention, career development and succession planning (in collaboration with the Governance & Sustainability Committee). Effective for the 2022 performance year, the Compensation Committee adopted the ESG Scorecard to tie the funding of our annual short-term incentive plan for over 30,000 global colleagues and leaders, in part, to select social and environmental key performance indicators (KPIs). In addition, the overarching ESG factors, including the three metrics used in the ESG Scorecard for the short-term annual incentive plan, may also be included in the individual performance goals of executives throughout the organization, which will further align their compensation with ESG factors. See Pfizer's 2023 Proxy Statement for further details on the executive compensation program.

- The Regulatory and Compliance Committee oversees the compliance program, ethics and integrity, product quality and safety, the compliance governance framework, and risk management, in addition to overseeing healthcare-related regulatory and compliance risks in connection with the development, manufacture and marketing of products, and risk mitigation efforts.

We encourage all colleagues to contribute to achieving our ESG goals by understanding our strategy and to apply an ESG lens to their day-to-day activities. We integrate ESG by partnering closely with colleagues in our priority areas to establish ESG goals and define action plans to achieve those goals.

#### ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-14 บริษัท MASTERCARD <sup>47</sup>

(GRI 2-14) Role of the highest governance body in sustainability reporting

##### Primary responsibilities of the Board

In addition to its general oversight of management, the Board performs a number of specific functions, including

- Overseeing the quality and integrity of the company's financial statements and reports and the company's compliance with legal and regulatory requirements

## 10. GRI 2-15

การเปิดเผยในข้อ 2-15 เป็นการอธิบายว่าหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดมีกระบวนการใดในการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ <sup>48</sup>

### GRI 2-15

The organization shall:

- a. describe the processes for the highest governance body to ensure that conflicts of interest are prevented and mitigated;
- b. report whether conflicts of interest are disclosed to stakeholders, including, at a minimum, conflicts of interest relating to:

<sup>47</sup> MASTERCARD, *Notice of 2023 Annual Meeting of Stockholders and Proxy Statement*, supra note 17 at 40 – 41.

<sup>48</sup> the Global Sustainability Standards Board, *GRI 2: General Disclosure 2021*, supra note 2 at Disclosure 2-15.

- i. cross-board membership;
- ii. cross-shareholding with suppliers and other stakeholders;
- iii. existence of controlling shareholders;
- iv. related parties, their relationships, transactions, and outstanding balances.

CDP

N/A

## 10.1 แนวทางการรายงาน

**ตามแนวทางการรายงานของ GRI** องค์กรต้องรายงานใน 2 หัวข้อ ดังนี้

- (1) กระบวนการที่หน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดใช้เพื่อป้องกันและบรรเทาความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- (2) ระบุว่ามีการเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ อย่างน้อยดังต่อไปนี้
  - สมาชิกคณะกรรมการซึ่งทำงานข้ามองค์กร (cross-board membership)
  - การถือหุ้นไขว้กับผู้จัดจำหน่าย (suppliers) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ
  - การมีผู้ถือหุ้นที่มีอำนาจควบคุม
  - ผู้ที่เกี่ยวข้อง ความสัมพันธ์ รายการ และยอดคงค้าง

การรายงานในหัวข้อ GRI 2-15 สำหรับคำว่า “ความขัดแย้งทางผลประโยชน์” หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลต้องเผชิญกับการเลือกระหว่างข้อกำหนดของหน้าที่ของตนในองค์กรกับผลประโยชน์หรือความรับผิดชอบส่วนบุคคลหรือทางวิชาชีพอื่นๆ <sup>49</sup>

คำว่า “ผู้จัดจำหน่าย” หมายถึง กิจกรรมต้นทางในห่วงโซ่อุปทานขององค์กรซึ่งจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรเอง เช่น ที่ปรึกษา ผู้รับจ้าง ผู้จัดจำหน่าย ผู้รับจ้างอิสระ หรือผู้ผลิต เป็นต้น ทั้งนี้ผู้จัดจำหน่ายสามารถมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจโดยตรงกับองค์กรได้ อาจเรียกว่าผู้จัดจำหน่ายชั้นหนึ่งหรือความสัมพันธ์ทางธุรกิจทางอ้อม <sup>50</sup>

## 10.2 ตัวอย่างการรายงาน

### ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-15 บริษัท Pfizer Inc. <sup>51</sup>

(GRI 2-15) Conflicts of interest.

#### Policies

Clear, easy-to-understand policies and procedures provide guidance, including our principles based Code of Conduct and our whistleblower policy to protect colleagues who raise concerns, outlined in our Code of Conduct. Our international anti-bribery and anti-corruption policies and procedures are designed to ensure full compliance with the U.S. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) and applicable international antibribery laws. Pfizer policy prohibits all forms of bribery and corruption, whether by colleagues or our business partners. Colleagues and business partners must never offer, promise, authorize, or provide a payment or benefit that is intended to improperly influence a government official, healthcare professional, or any other person, including commercial entities and individuals, in exercising their responsibilities.

<sup>49</sup> *Id.* at Glossary at 51.

<sup>50</sup> *Id.* at Glossary at 54.

<sup>51</sup> PFIZER INC., *Environmental, Social & Governance Report*, *supra* note 16 at 39 – 40.

## Transparency

Pfizer is committed to the principle of transparency, disclosing our efforts that relate to issues of public interest. We uphold high ethical, scientific, and medical standards in all our research and development activities and are committed to disclosing financial and other interests and relationships that may create apparent or perceived conflicts of interest. These include areas such as funding for educational activities, the status of our U.S. pharmaceutical post-marketing commitments, our pipeline of experimental medicines, the registration and reporting of results of clinical trials, corporate political contributions in the U. S., federal and state lobbying activities, and disclosures of medical grants.

## ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-15 บริษัท MASTERCARD<sup>52</sup>

(GRI 2-15) Conflicts of interest.

### Annual compensation decision-making participants and process

The HRCC has the full authority to retain and terminate the services of the compensation consultant. Each year, the HRCC conducts an independence review of its compensation consultant pursuant to SEC and NYSE rules. For 2022, the HRCC confirmed FW Cook's independence and determined that no conflicts of interest existed in connection with the services provided. FW Cook provides no other services to Mastercard other than the services rendered to the HRCC.

## 11. GRI 2-16

การเปิดเผยในข้อ 2-16 เป็นการอธิบายว่ามีการสื่อสารข้อกังวลที่สำคัญไปยังหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดหรือไม่ อย่างไร

GRI 2-16	The organization shall: (a) describe whether and how critical concerns are communicated to the highest governance body; (b) report the total number and the nature of critical concerns that were communicated to the highest governance body during the reporting period.
CDP	N/A

### 11.1 แนวทางการรายงาน

ตามแนวทางการรายงานของ GRI องค์กรต้องรายงานใน 2 หัวข้อ ดังนี้

(1) ระบุว่ามีการสื่อสารข้อกังวลที่สำคัญไปยังหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดหรือไม่

(2) ระบุว่าข้อกังวลที่สำคัญ ซึ่งได้มีการสื่อสารไปยังหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดในช่วงเวลาที่มีการรายงาน มีจำนวนทั้งหมดเท่าใด และลักษณะอย่างไร

การรายงานในหัวข้อ GRI 2-16 สำหรับข้อกังวลที่สำคัญ หมายถึง ความกังวลเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กร และผลกระทบด้านลบที่เกิดขึ้นจริงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้รับแจ้งผ่านกลไกการร้องทุกข์และกระบวนการอื่น ๆ รวมถึงข้อกังวลที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดทางธุรกิจในการดำเนินงานขององค์กร และความสัมพันธ์ทางธุรกิจ

### 11.2 ตัวอย่างการรายงาน

<sup>52</sup> MASTERCARD, *Notice of 2023 Annual Meeting of Stockholders and Proxy Statement*, supra note 17 at 81.

**ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-16 บริษัท Pfizer Inc.** <sup>53</sup>

(GRI 2-16) Communication of critical concerns

**Communications:** Messaging about ethics and integrity, including communications from leadership, culture campaigns, and creative use of various media, reinforces our focus on always doing things the right way and speaking up with any questions or concerns.

**Open Door Culture and Investigations**

Leaders and management are dedicated to fostering a culture in which all colleagues can ask questions, raise concerns, and report potential misconduct without fear of retaliation. We measure colleague comfort and awareness about raising concerns, including awareness of our whistleblower policy, through the confidential Pfizer Pulse Engagement Survey sent to all colleagues annually. The results are used to focus our leadership communications, training, and other proactive efforts to drive our ethical culture.

Many channels exist for raising questions and reporting concerns, including the Compliance Helpline (third-party public hotline available by phone or web, with anonymous reporting where allowed under local law), the Compliance Division (through email, phone, fax, mail, and colleagues), management, and our Open Door Policy (whistleblower policy), which encourages colleagues to present ideas, ask questions, and raise concerns. Retaliation against anyone who seeks advice, raises a concern, reports misconduct, or provides information in an investigation is strictly prohibited by our policy that protects whistleblowers. In addition, our Office of the Ombuds is a resource to support colleagues with information and guidance to help them resolve work-related issues.

Pfizer takes reports of known or suspected violations of company policies and applicable law seriously; our goal is to respond promptly to all questions and reported concerns. We aim to identify and address any potential inappropriate conduct as early as possible, prevent future recurrences, and inform continuous improvement.

We investigate all referable compliance issues (RCIs) significant potential, suspected, or actual violations of law or policy. For RCIs where there is a substantiated violation, we institute individual discipline where appropriate, including measures such as coaching, warnings, and termination. Our compliance investigations process also includes analysis of the root cause of substantiated RCIs. After investigation, we work with accountable stakeholders to implement corrective and preventive actions. Pfizer has a process to escalate certain significant matters to the Executive Compliance Committee, the Regulatory and Compliance Committee, and the Audit Committee of the Board.

**ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-16 บริษัท MASTERCARD** <sup>54</sup>

(GRI 2-16) Communication of critical concerns

**Communicating with the Board**

Stockholders and other interested parties may contact any or all Board members (including our Board Chair or the non-management directors as a group), any of its committees or any committee chair by email or mail. Correspondence should be addressed to the Board of Directors or any such individual directors or group or committee of directors by either name or title.

The Corporate Secretary or another member of our Law Department opens all communications to determine whether the contents represent a message to the directors. All correspondence that is not in the nature of advertising or promotion of a product or service or is not trivial, irrelevant, unduly hostile, threatening, illegal, patently offensive or similarly inappropriate will be forwarded promptly to the addressee. If no particular director is named, the

<sup>53</sup> PFIZER INC., *Environmental, Social & Governance Report*, supra note 16 at 39 - 40.

<sup>54</sup> MASTERCARD, *Notice of 2023 Annual Meeting of Stockholders and Proxy Statement*, supra note 17 at 50.



communication will be forwarded, depending on the subject matter, to the Audit Committee Chair, the HRCC Chair, the NCG Chair or the Risk Committee Chair.

Correspondence can be sent:

BY EMAIL: CORPORATE.SECRETARY@MASTERCARD.COM

BY MAIL: Mastercard Incorporated Board of Directors Office of the Corporate Secretary 2000 Purchase Street Purchase, NY 10577 Attention: Corporate Secretary

The Corporate Secretary will forward to the Audit Committee Chair any correspondence that reflects a complaint or concern involving:

- accounting, internal accounting controls and auditing matters
- possible violations of, or non-compliance with, applicable legal and regulatory requirements
- possible violations of Mastercard’s Supplemental Code of Ethics for the CEO and senior officers
- retaliatory acts against anyone who makes such a complaint or assists in the investigation of such a complaint

#### Whistleblower Policy

Stockholders, employees and others also may report complaints and concerns regarding accounting, internal accounting controls, auditing matters, possible violations of (or non-compliance with) applicable legal and regulatory requirements, possible violations of Mastercard’s Supplemental Code of Ethics or retaliatory acts against employees who make such a complaint or assist in the investigation of such a complaint in accordance with our Whistleblower Policy. Our Chief Compliance Officer is responsible for keeping a docket of all reports received under the Whistleblower Policy and summarizing the nature of the complaint and other relevant information. The Chief Compliance Officer will report any recent developments of items listed on the docket in reasonable detail to the Audit Committee Chair (and, if the Chair so directs, to the committee) at or in advance of each regularly scheduled meeting. You can find our Whistleblower Policy in the “Investor Relations” section of our website at <https://investor.mastercard.com/investor-relations/corporategovernance/policies-and-reports/default.aspx>.

## 12. GRI 2-17

การเปิดเผยในข้อ 2-17 เป็นการอธิบายว่ามี การดำเนินการเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์โดยรวมของหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนหรือไม่<sup>55</sup>

GRI 2-17	The organization shall: a. report measures taken to advance the collective knowledge, skills, and experience of the highest governance body on sustainable development.
CDP	N/A

### 12.1 แนวทางการรายงาน

ตามแนวทางการรายงานของ GRI องค์กรต้องรายงานว่ามี การพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์โดยรวมของหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนหรือไม่และดำเนินการอย่างไร

### 12.2 ตัวอย่างการรายงาน

<sup>55</sup> the Global Sustainability Standards Board, *GRI 2: General Disclosure 2021*, *supra* note 2 at Disclosure 2-17.

**ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-17 บริษัท Pfizer Inc.** <sup>56</sup>

(GRI 2-17) Collective knowledge of the highest governance body

**Training**

Colleagues and certain third parties receive risk-based, role-specific training on our Code of Conduct and other key areas, including ethical standards, responsible marketing and advertising practices, and anti-bribery / anti-corruption training, upon hire and regularly thereafter (normally every one to two years), to reinforce our policies and commitment to integrity. Our ethics and compliance training programs use multi-modal components to address different learning styles, maximize engagement, and reinforce training content. Our training program encompasses role-based scope of topics and depth of knowledge to drive training effectiveness.

**ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-17 บริษัท MASTERCARD** <sup>57</sup>

(GRI 2-17) Collective knowledge of the highest governance body

**Supporting Statement**

Shareholders recommend that the report evaluate any risks, benefits and costs to the company associated with Mastercard's Global Diversity & Inclusion program, initiatives, policies, and training, alongside a valuation of the programs corresponding implicit benefit. In its discretion, the board's analysis may include any costs or effects on employee morale and cohesion, hiring, retention, and productivity, etc. (collectively the components of "competitive advantage") Presented in an objective quantifiable manner which will allow a cost benefit analysis. The Report should be calculated with the most recent annual reporting periods data.

**13. GRI 2-18**

การเปิดเผยในข้อ 2-18 เป็นการอธิบายว่ามีกระบวนการประเมินประสิทธิภาพของหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดในการกำกับดูแลการจัดการผลกระทบขององค์กรต่อเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และประชาชนหรือไม่ <sup>58</sup>

<b>GRI 2-18</b>	The organization shall: a. describe the processes for evaluating the performance of the highest governance body in overseeing the management of the organization's impacts on the economy, environment, and people; b. report whether the evaluations are independent or not, and the frequency of the evaluations; c. describe actions taken in response to the evaluations, including changes to the composition of the highest governance body and organizational practices.
<b>CDP</b>	N/A

**13.1 แนวทางการรายงาน**

**ตามแนวทางการรายงานของ GRI องค์กรต้องรายงานใน 3 หัวข้อ ดังนี้**

<sup>56</sup> PFIZER INC., *Environmental, Social & Governance Report*, supra note 16 at 39.

<sup>57</sup> MASTERCARD, *Notice of 2023 Annual Meeting of Stockholders and Proxy Statement*, supra note 17 at 133.

<sup>58</sup> the Global Sustainability Standards Board, *GRI 2: General Disclosure 2021*, supra note 2 at Disclosure 2-18.

(1) กระบวนการประเมินประสิทธิภาพของหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดในการกำกับดูแลการจัดการผลกระทบขององค์กรต่อเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และประชาชน

(2) การประเมินมีความเป็นอิสระหรือไม่ และความถี่ของการประเมิน

(3) การดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อการประเมินรวมถึงการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดและแนวปฏิบัติขององค์กร

### 13.2 ตัวอย่างการรายงาน

#### ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-18 บริษัท Pfizer Inc. <sup>59</sup>

(GRI 2-18) Evaluation of the performance of the highest governance body

##### EVALUATION OF BOARD EFFECTIVENESS

The Board is committed to continuous improvement and uses annual evaluations to evaluate performance and improve effectiveness

##### 2023 Evaluation Process

February: Board & Committee Evaluation	The Governance & Sustainability Committee initiates, conducts and oversees the process, which, in 2023, consisted of engaging a third-party provider to conduct Board and Committee evaluations through individual Director interviews, which focused on a variety of topics, including Board and Committee leadership.
April: Presentation of Evaluation Results	The results of the full Board and each Committee evaluation were presented by the third-party provider to the Governance & Sustainability Committee and reported to the full Board by the Chair of the Governance & Sustainability Committee. The results were fully discussed in executive session at a subsequent Board meeting.
June: Follow-up	The Board and Committees discussed topics requiring additional consideration to be addressed at future Board and Committee meetings.
October: Evaluation of Existing Process	The Governance & Sustainability Committee reviewed the effectiveness of the overall evaluation process and considered whether, for 2024, to: <ul style="list-style-type: none"><li>○ utilized a self-evaluation questionnaire;</li><li>○ incorporate individual Director evaluations into the process; or</li><li>○ conduct the evaluation through an external third-party provider.</li></ul> After reviewing and discussing the comprehensive feedback provided by the Board and Committees' self-evaluations, the Governance & Sustainability Committee determined it would revert back to its original self-evaluation questionnaire process for its 2024 annual evaluation of the Board and its Committees. In addition, the Committee determined it would use a third-party provider every two to three years.

<sup>59</sup> PFIZER INC., *Proxy Statement for 2024 Annual Meeting of Shareholders*,

[https://s28.q4cdn.com/781576035/files/doc\\_financials/2023/sr/2024-Pfizer-Proxy-Statement.pdf](https://s28.q4cdn.com/781576035/files/doc_financials/2023/sr/2024-Pfizer-Proxy-Statement.pdf) at 19.

ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-18 บริษัท MASTERCARD <sup>60</sup>

(GRI 2-18) Evaluation of the performance of the highest governance body

**Board and committee evaluation**

The Board believes that an annual review of its performance is critical to ensuring its overall effectiveness. Each year, the Board and its committees undergo an evaluation to examine membership, composition, committee member and committee chair rotation, and overall board refreshment. Our evaluation process is designed to identify ways in which to enhance the performance of the Board and ensure that our directors have the right experiences and skills to execute our strategy. The NCG oversees the annual evaluation process for the Board and each of its committees, determining its format and framework, including whether to use a third-party facilitator.

When we do not use a third-party facilitator, we utilize an individual director questionnaire to facilitate the annual self-evaluation of topics such as board and committee responsibilities and effectiveness, director contributions and interactions between the Board and management. Our Board Chair/NCG Chair reviews the questionnaire results and shares them with each committee chair. Each committee reviews its own assessment as well.

For 2022, the NCG use a third-part facilitator to assist with the Board and committee evaluation process. The facilitator utilized a questionnaire to explore topics such as strategy, risk management, board culture and leadership and conducted individual director interview to obtain feedback on the performance and effectiveness of the Board and its committees. The facilitator presented the results and recommendations to the Board in an executive session.

1. The NCG determines evaluation process format and considers possible enhancements, including whether to use a third-party facilitator For 2022, we used a third-party facilitator to assist with the Board and committee evaluation process
2. When a third-party facilitator is used, the NCG interviews and selects the provider, who designs and oversees the evaluation process
3. If no facilitator, the NCG updates questionnaires to elicit relevant feedback on topics, including Board and committee performance, dynamics and structure
4. Board Chair and committee chairs review, summarize and share results
5. Determinations are made as to action items to ensure the ongoing effectiveness of the Board and its committees.

**14. GRI 2-19 (a)**

การเปิดเผยในข้อ 2-19 (a) เป็นการเปิดเผยนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับสมาชิกหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุด และผู้บริหารระดับสูง <sup>61</sup>

<b>GRI 2-19 (a)</b>	Describe the remuneration policies for members of the highest governance body and senior executives, including: <ol style="list-style-type: none"><li>i. fixed pay and variable pay;</li><li>ii. sign-on bonuses or recruitment incentive payments;</li><li>iii. termination payments;</li><li>iv. clawbacks;</li></ol>
---------------------	---

<sup>60</sup> MASTERCARD, *Notice of 2023 Annual Meeting of Stockholders and Proxy Statement*, supra note 17 at 44.

<sup>61</sup> the Global Sustainability Standards Board, *GRI 2: General Disclosure 2021*, supra note 2 at Disclosure 2-19 (a).

	v. retirement benefits;
CDP	N/A

#### 14.1 แนวทางการรายงาน

**ตามแนวทางการรายงานของ GRI** องค์กรต้องรายงานนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับสมาชิกหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง ดังต่อไปนี้

- (1) ค่าจ้างคงที่และค่าจ้างผันแปร
- (2) โบนัสการลงนามหรือการจ่ายเงินจูงใจในการสรรหาบุคลากร
- (3) เงินสำหรับการเลิกจ้าง
- (4) การเรียกเงินคืน (clawbacks)
- (5) ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ

นอกจากนี้องค์กรควรรายงานความแตกต่างระหว่างโครงสร้างผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุและอัตราเงินสมทบสำหรับสมาชิกหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานอื่นๆทั้งหมด <sup>62</sup>

การรายงานในหัวข้อ GRI 2-19 (a) สำหรับคำว่า “ค่าจ้างคงที่และค่าจ้างผันแปร” อาจรวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจ่ายตามตราสารทุน โบนัส และหุ้นรอดัตถ์บัญชีและหุ้นที่ตกเป็นกรรมสิทธิ์ (deferred and vested shares) ในกรณีที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานควรอธิบายว่าค่าตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูงได้รับการออกแบบเพื่อให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานในระยะยาวอย่างไร <sup>63</sup>

สำหรับคำว่า “เงินสำหรับการเลิกจ้าง” หมายถึง การจ่ายเงินและผลประโยชน์ทั้งหมดที่มอบให้กับสมาชิกหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงซึ่งตำแหน่งถูกยกเลิก เงินสำหรับการเลิกจ้างครอบคลุมตั้งแต่ตัวเงิน การโอนทรัพย์สิน และการให้สิ่งจูงใจแบบอัตโนมัติหรือแบบเร่งด่วน หากองค์กรจัดให้มีเงินสำหรับการเลิกจ้างควรอธิบายรายละเอียดในหัวข้อ ดังนี้ <sup>64</sup>

- (1) ระยะเวลาในการแจ้งบอกเลิกสำหรับสมาชิกหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงแตกต่างจากระยะเวลาในการแจ้งพนักงานอื่นๆอย่างไร
- (2) การจ่ายเงินค่าเลิกจ้างสำหรับสมาชิกหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงแตกต่างจากพนักงานอื่นๆอย่างไร
- (3) สมาชิกหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงที่ออกจากตำแหน่งจะได้รับเงินอื่นๆนอกเหนือจากที่เป็นไปตามระยะเวลาในการแจ้งให้ทราบหรือไม่
- (4) เงื่อนไขในการบรรเทาผลกระทบต่างๆจะถูกรวมอยู่ในข้อตกลงการสิ้นสุดสัญญา

<sup>62</sup> *Id.* at Disclosure 2-19 (a).  
<sup>63</sup> *Id.* at Disclosure 2-19 (a).  
<sup>64</sup> *Id.* at Disclosure 2-19 (a).

สำหรับคำว่า “การเรียกเงินคืน” หมายถึง การเรียกเงินที่องค์กรได้จ่ายให้กับสมาชิกหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดหรือผู้บริหารระดับสูงไปคืนเนื่องจากการปฏิบัติงานของสมาชิกหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดหรือผู้บริหารระดับสูงไม่เป็นไปตามเงื่อนไขหรือไม่ตรงไปตามเป้าหมาย<sup>65</sup>

สำหรับคำว่า “ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ” หมายถึง โครงสร้างผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุและอัตราเงินสมทบองค์กรควรอธิบายว่าผลประโยชน์สำหรับสมาชิกหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดหรือผู้บริหารระดับสูงแตกต่างจากพนักงานอื่น ๆ อย่างไร<sup>66</sup>

## 14.2 ตัวอย่างรายงาน

### ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-19 (a) บริษัท Pfizer Inc.<sup>67</sup>

(GRI 2-19 (a)) Describe the remuneration policies for members of the highest governance body and senior executives.

#### Non-Employee Director Compensation

Our non-employee Directors receive cash compensation, as well as equity compensation in the form of Pfizer stock units, for their service. In 2023, we provided the following compensation.

Compensation Element	Direct Compensation Program
Board Member Annual Cash and Equity Retainer	155,000 USD, payable quarterly in cash, and grant of 205,000 USD in stock units
Chair of Each Board Committee (Additional Cash Fee)	30,000 USD
Lead Independent Director (Additional Cash Fee)	50,000 USD
Stock Ownership Guidelines	Required to own Pfizer common stock and/or deferred stock units with a value of at least five times their annual cash retainer (775,000 USD). New directors are subject to milestones toward this requirement. <sup>68</sup>
Cash Compensation	Directors can defer all or a portion of their annual cash retainers until they cease to be members of the Board. At a Director’s election, the cash retainer fees can be invested in an account credited with Pfizer stock units or deemed invested in the same investments available to Pfizer employees under certain deferred compensation plans. <sup>69</sup>

<sup>65</sup> *Id.* at Disclosure 2-19 (a).

<sup>66</sup> *Id.* at Disclosure 2-19 (a).

<sup>67</sup> PFIZER INC., *Proxy Statement for 2024 Annual Meeting of Shareholders*, *supra* note 59 at 31 – 32, 53 – 54.

<sup>68</sup> Currently all Directors comply with our stock ownership guidelines.

<sup>69</sup> The number of Pfizer stock units is based on the closing price of Pfizer’s common stock on the last business day of the fiscal quarter in which the retainer is earned. The number of stock units in a Director’s account is increased by additional stock units based on the value of any dividends on the common stock. Upon distribution, the amount attributable to stock units held in his or her account is paid in cash or in shared of Pfizer stock, at the Director’s election. The amount of any cash payments is determined by multiplying the number of Pfizer stock units in the account by the closing price of our common stock on the last business day before the payment date.

Equity Compensation	Directors who have met the stock ownership requirements as of December 31 of the prior year are permitted each year to elect to defer units granted in the following year or to receive the equivalent in shares. <sup>70</sup>
---------------------	---

The Pfizer Foundation Matching Gift Program <sup>71</sup>	The Pfizer Foundation matches eligible contributions up to a maximum of 20,000 USD per Director, per calendar year.
---	---

Our governance & Sustainability Committee is responsible for reviewing and advising on the compensation of our non-employee Directors. To assist with this duty, they engage an independent compensation consultant to perform regular periodic reviews of our non-employee Director compensation program, which includes an analysis of market trends and best practices and peer comparison with our Pharmaceutical Peer and General Industry Comparator Groups. The compensation program for our non-employee Directors was last reviewed in April 2023 by the Governance & Sustainability Committee, in consultation with Meridian Compensation Partners, LLC and they determined that the program remains competitive amongst Pfizer’s peers and continues to attract and retain highly engaged and qualified independent Directors; accordingly, no changes were recommended.

In addition to the above, under our Director compensation program, any newly elected Director receives a pro-rata grant of Pfizer stock units based upon the ratio of the Director’s period of service as a Director during the 12-month period beginning as of the most recent Annual Meeting prior to election multiplied by 205,000 USD, as of the date of grant. In 2024, upon election at the 2024 Annual Meeting, each non-employee Director will receive Pfizer stock units in accordance with the Director compensation program (which currently provides for a grant value of 205,000 USD as of the date of grant), provided the Director continues to serve as a Director following the meeting.

Under the Pfizer Inc. 2019 Stock Plan, the aggregate value of Pfizer stock units granted, plus cash retainer paid to a non-employee Director during a 12-month period, may not exceed 800,000 USD. The limit on non-employee Director compensation will remain unchanged in the Amended and Restated Pfizer Inc. 2019 Stock Plan, which is the subject of the proposal in “**Item 3 Approval of the Amended and Restated Pfizer Inc. 2019 Stock Plan,**” later in this Proxy Statement.

Dr. Bourla does not receive any compensation for his service as a Director. For additional information regarding Dr. Bourla’s compensation, see the “**Compensation Discussion and Analysis**” section later in this Proxy Statement.

We maintain policies that prohibit Directors from pledging Pfizer stock or engaging in activities considered to be hedging of our common stock, and none of our Directors has pledged Pfizer stock as collateral for personal loans or other obligations. See the “**Other Governance Practices and Policies—Derivative Trading/Hedging Policy**” section earlier and “**Other Compensation Program and Policies—Derivatives Trading/Hedging Policy**” section later in this Proxy Statement.

#### The Pfizer Foundation Matching Gift Program

Our non-employee Directors may participate in the Pfizer Foundation Matching Gift Program. In 2023, under this program, the Pfizer Foundation matched contributions to eligible Internal Revenue Code 501(c)(3) tax-exempt organizations, up to

---

<sup>70</sup> All of the eligible non-employee Directors will defer their Pfizer stock units granted in 2024. The number of units in a Director’s account is increased by additional stock units based on the value of any dividends on the common stock. Deferred stock units are not payable until the Director ceases to be a member of the Board, at or after which time they are paid in cash or in shares of Pfizer stock, at the Director’s election. The amount of any cash payment is determined by multiplying the number of Pfizer stock units in the account by the closing price of our common stock on the last business day before the payment date.

<sup>71</sup> The Pfizer Foundation is a charitable organization established by Pfizer Inc. It is a separate legal entity from Pfizer Inc. with distinct legal restrictions.

a maximum of 20,000 USD per year, per Director. Contributions to religious organizations, private foundations and organizations that do not accept donations from the Pfizer Foundation, as well as to individuals, are not eligible for a match.

### 2023 Director Compensation Table

The following table sets forth the compensation provided for our non-employee Directors who served in 2023.

Name	Fees Earned or paid in Cash	Stock Awards <sup>72</sup>	All other Compensation <sup>73</sup>	Total
Ronald E. Blaylock	155,000	205,000	20,000	380,000
Susan Desmond-Hellmann, M.D., M.P.H.	155,000	205,000	-	360,000
Joseph J. Echevarria	185,000	205,000	-	390,000
Scott Gottlieb, M.D.	185,000	205,000	27,201	417,201
Helen H. Hobbs, M.D.	185,000	205,000	20,000	410,000
Susan Hockfield, Ph.D	155,000	205,000	3,000	363,000
Dan R. Littman, M.D., Ph.D.	155,000	205,000	31,400	391,400
Shantanu Narayen	205,000	205,000	20,000	430,000
Suzanne Nora Johnson	185,000	205,000	20,000	410,000
James Quincey	155,000	205,000	20,000	380,000
James C. Smith	185,000	205,000	-	390,000

### 2023 Executive Compensation Program Summary

Element	Type/Form	Performance Measures	Program Design	Objectives
Salary	Cash	Fixed cash compensation; reviewed annually and adjusted, as appropriate	A fixed amount of compensation for performing day-to-day responsibilities based on market data, job scope, responsibilities, and experience. Generally reviewed annually for a	Provides competitive level of fixed compensation that helps attract

<sup>72</sup> The number of units granted was determined by dividing the grant date value of the award 205,000 USD, by 38.74 USD, the closing price of the company's common stock on April 27, 2023. At the end of 2023, the aggregate number of stock units (including dividend equivalents) held by each current non-employee Director was as follows: Mr. Blaylock, 49,726, Dr. Desmond-Hellman, 20,241, Mr. Echevarria, 101,845, Dr. Gottlieb, 26,354, Dr. Hobbs, 103,313, Dr. Hockfield, 22,713, Dr. Littman, 41,524, Mr. Narayen, 130,538, Ms. Nora Johnson, 92,181, Mr. Quincey, 38,337, and Mr. Smith, 116,971.

<sup>73</sup> The amounts in this column for Drs. Hobbs, Hockfield and Littman, Messrs. Blaylock, Narayen and Quincey, and Ms. Nora Johnson represent charitable contributions made in 2023 under our Pfizer Foundation Matching Gift Program. Certain charitable contributions by our Directors are not eligible for matching contributions under the program and, therefore, the amounts in the above table may not reflect all such contributions made by our Directors. The amount for Drs. Hobbs and Littman and Ms. Nora Johnson also include matching contributions for charitable contributions made in December 2022. The amount for Dr. Gottlieb represents 24,670 USD for security provided on the advice of internal and external third-party security experts due to heightened risks, which is the direct cost we incurred in providing this benefit, and 2,531 USD for personal expense related business travel to our Board meetings.



			potential increase based on a number of factors including market levels, performance, and compensation practices that are equitable within the organization	and retain high-performing executive talent.
Annual Short-Term Incentive/Global Performance Plan (GPP)	Cash	Funded based on Pfizer's Performance and weighted as follows:	Aggregate pool is funded based on the performance against Pfizer's annual financial goals, the achievement of pre-set pipeline goals and three ESG Metrics. Individual awards are based on operating unit/function and individual performance measured over the performance year.	Provides incentive to execute for achieving short-term results that create sustained future growth potential and long-term shareholder value.
		<u>Metrics</u>		
		<u>Total Revenue (40%)</u>	<u>A leading indicator of performance and value creation; provides a clear focus on growth; an important measure in our industry; understandable with a clear line of sight and employee impact.</u>	
		<u>Adjusted Diluted EPS (40%)</u>	<u>A measure of income that provides focus on profitable growth and expense control; viewed as a strong indicator of sustained performance over the long term; understandable with a clear line of sight and employee impact.</u>	
		<u>Cash Flow from Operations (20%)</u>	<u>A measure that provides focus on generating cash in the short term to fund operations and research and to return funds to shareholders in the form of dividends and share repurchases; focuses managers on expense control and on improving working capital; a strong link to long-term shareholder value creation.</u>	
		<u>Modifier of up to +/- 30 percentage points (PP): Pipeline Achievement (25pp) and ESG Scorecard (5PP)</u>	<u>To recognize the progress and delivery of the R&amp;D pipeline and our progress against three ESG metrics from our ESG Scorecard.</u>	

Annual Long-Term Incentive Compensation (100% Performance-Based Equity)	5- and 7-year Total Shareholders Return Units (TSRUs) Represents 25% (each) of total annual grant value (50% in total)	Absolute TSR	<p>5- and 7-year TSRUs generally vest three years from the grant date and are settled on the fifth or seventh anniversary of the grant date, respectively.</p> <p>The value earned is equal to the difference between the Settlement Price (the 20-day average of the closing prices of Pfizer common stock ending on the settlement date) and the Grant Price (the closing stock price on the date of grant), plus the value of dividend equivalents accumulated over the term. This Value, if any, is converted into shares by dividing it by the settlement price; no value is received if the TSR is negative.</p>	Provides direct alignment with shareholders as awards are tied to absolute TSR.
Performance Share Awards (PSAs)	Adjusted Net Income (NI) and relative TSR Represents 50% of total annual grant value	Adjusted Net Income (NI) and relative TSR	<p>PSA have a three-year performance period starting on January 1<sup>st</sup> of the year of grant and generally best on the third anniversary of the grant with value delivered, if any, based on performance.</p> <p>Paid based on the company's performance against a combination of three one-year adjusted net income goals, set annually, and relative TSR, as compared to the NYSE Arca Pharmaceutical Index (DRG index or DRG), over a three-year period. The maximum payout is 200% of target but is capped at target if the TSR for the performance period is negative. The payout range for the operating metric range is 0%-150%, and the relative TSR metric can drive the overall payout range as high as 200%.</p> <p>Dividend equivalents paid during the performance period are applied to the number of shares actually earned under the award.</p> <p>Earned PSAs, including the dividend equivalent, are paid in cash to active colleagues and in shares to former colleagues.</p>	Provides alignment with shareholders by aligning compensation to operational goals and relative TSR over a three-year performance period.

Element	Plan/Program	Program Design	Objectives
Retirement	Savings Plan	A qualified savings plan providing participants with the opportunity to defer a portion of their eligible pay up to the IRC limitations (on a pre-tax, after-tax or Roth basis) and receive a company matching contribution (i.e., defer 6.0% to receive a 4.5% matching contribution). In addition, since 2018, all participants receive an age- and service-weighted company-provided Retirement Savings Contributions (RSC) (5% to 9% of eligible pay).	Provides retirement benefits through elective deferrals, company matching contributions, and RSC, up to Internal Revenue Code (IRC) limits.
	Supplemental Savings Plan	A non-qualified savings plan providing participants a pre-tax saving opportunity relating to amount in excess of the IRC limitations under the same formulas/features (matching contributions and RSC) as the qualified savings plan noted above.	Allows for deferrals, company matching contributions and RSC in excess of IRC limits.
	Pension Plan	Qualified pension plan provides retirement income for eligible participants based on years of service and final average earnings; frozen as of December 31, 2017.	Provides retirement income based on tenure and compensation, up to IRC limits.
	Supplemental Pension Plan	Non-qualified pension plan provides retirement income relating to compensation in excess of the IRC limitations under the same formula as the qualified pension plan noted above; frozen as of December 31, 2017.	Provides retirement income based on tenure and compensation in excess of IRC limits.
Other	Perquisites	Certain other benefits provided to executives by the company consisting of limited reimbursement for personal financial planning services, home security, and additional security services, as deemed necessary, as well as certain personal travel benefits for the CEO and other NEOS (including other Executive Leadership Team (ELT) members).	Provides additional benefits consistent with competitive practices and safety concerns; increases efficiencies and allows more productive use of NEOs' time and therefore, greater focus on Pfizer-related activities.

ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-19 (a) บริษัท MASTERCARD <sup>74</sup>

<sup>74</sup> MASTERCARD, *Notice of 2023 Annual Meeting of Stockholders and Proxy Statement*, supra note at 53 – 55.

(GRI 2-19 (a)) Describe the remuneration policies for members of the highest governance body and senior executives.

#### Director compensation

Mastercard's director compensation is primarily composed of cash and equity-based compensation. The company sets compensation for non-employee directors competitively and in light of the time commitment and prior experience levels expected of directors. Each year, the HRCC's independent consultant, FW Cook, reviews Mastercard's director compensation levels relative to market data (the same peer companies used for benchmarking and for setting executive compensation levels). The HRCC recommends the form and amount of director compensation, which is determined by the Board.

As a management director of the company, Mr. Miebach receives no such compensation for service on our Board or any of its committees.

#### 2022 director compensation

Following the annual review of director compensation, the Board established additional committee service compensation for the Risk Committee, effective June 1, 2022. All other elements of director compensation were unchanged versus 2021.

The following table describes the components of 2022 director compensation:

Annual Compensation for Board Service		
Role	Cash	Equity
Non-employee directors	\$100,000	\$235,000
Board Chair	\$187,500	\$322,500

Additional compensation for committee service		
Committee	Chair	Non-Chair
Audit	\$35,000	\$17,500
Human Resources and Compensation	\$30,000	\$15,000
Nominating and corporate governance	\$25,000	\$12,500
Risk	\$35,000	\$17,500

Cash compensation is paid in advance in January for the first half of the year and in arrears in December for the second half of the year. The annual retainer and any committee retainer fees are prorated for partial year Board or committee service. Under the Mastercard Incorporate Deferral Plan, US non-employee directors are eligible to defer all or part of their cash compensation into a non-qualified deferred compensation arrangement. Directors who elect to defer cash compensation receive earnings on their deferrals based on investment elections. None of the investment options provides returns considered to be above-market or preferential.

Annual equity grants are awarded upon a director's election on the date of the annual meeting of stockholders, are immediately vested with a four-year transfer restriction and are in the form of restricted stock or deferred stock units (DSUs). Each director selects the form of his or her award during an annual election process. Directors elected to the Board outside of the annual meeting of stockholders are granted a prorated equity award.

Non-employee directors are eligible to have Mastercard make matching gift contributions of up to 15,000 USD annually to eligible charities in the name of the director. In addition, non-employee directors are eligible to have Mastercard make contributions up to 5,000 USD to a charity of their choice to match director contributions to Mastercard's Political Action Committee. Directors are reimbursed for expenses related to attending Board and committee meetings.

#### Director stock ownership guidelines

Each non-employee director is expected, within six years of joining the Board, to accumulate an ownership position in our stock equal to five times the applicable annual cash retainer. All current non-employee directors have holdings

that exceed the guidelines' recommended ownership level except for Messrs. Bracher and Talwar, who joined the Board in the past two years and have not yet reached their guideline compliance date.

#### 2022 total director compensation

The following table summarizes the total compensation earned in 2022 by each of our non-employee directors.

Name	Fees earned or paid in cash (\$)	Stock awards (\$) <sup>75</sup>	All other compensation <sup>76</sup>	Total
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
Merit E. Janow, Board Chair	230,000	322,796	15,000	567,796
Candido Bracher <sup>77</sup>	120,417	235,193	-	355,610
Richard K,Davis	130,000	235,193	-	265,193
Steven J. Freiberg <sup>78</sup>	69,375	-	10,000	79,375
Julius Genachowski <sup>79</sup>	161,042	235,193	15,000	411,235
Choon Phong Goh <sup>80</sup>	122,708	235,193	-	357,901
Oki Matsumoto	115,000	235,193	-	350,193
Youngme Moon <sup>81</sup>	140,625	235,193	10,000	385,818
Rima Qureshi <sup>82</sup>	127,708	235,193	-	362,901
José Octavio Reyes Lagunes <sup>83</sup>	56,250	-	-	56,250
Gabrielle Sulzberger	130,000	235,193	20,000	385,193

<sup>75</sup> Amount represents the aggregate grant date fair value calculated in accordance with Financial Accounting Standards Board (FASB) Accounting Standards Codification (ASC) Topic 718 excluding the effects of estimated forfeitures in connection with all stock awards granted to Board members in 2022. The share price used for converting the grant made on June 21, 2022, the date of the 2022 annual meeting of stockholders, was the closing price of our common stock on the NYSE on that date (317.40 USD per share). The award to Ms. Janow represents 1,017 DSUs. Awards for Mr. Bracher, Mr. Goh, Ms. Moon and Mr. Talwar represent 741 shares of restricted stock per director. Awards to Mr. Davis, Mr. Genachowski, Mr. Matsumoto, Ms. Qureshi, Ms. Sulzberger, Mr. Tai and Mr. Uggla represent 741 DSUs per director. In addition to the award granted on June 21, 2022, Mr. Talwar received a grant of 162 shares of restricted stock on April 1, 2022 as he joined the board. The share price used for converting the grant made on April 1, 2022 to Mr. Talwar was the closing price of our common stock on the NYSE on that date (363.97 USD per share). All stock awards, including restricted stock, are subject to a minimum four-year transfer restriction.

<sup>76</sup> Amount represents company-paid charitable matching contributions.

<sup>77</sup> Mr. Bracher began earning a cash retainer related to service on the Audit and Risk Committees starting in June 2022.

<sup>78</sup> Mr. Freiberg Left the Board of Directors in June 2022. He earned a cash retainer related to his service as a member of the Risk Committee and Subcommittee from January through June, the Audit Committee Chair from January through March and a member of the Audit Committee from April through June.

<sup>79</sup> Mr. Genachowski was a member of the Audit Committee until March 2022 and became Audit Committee Chair in April 2022.

<sup>80</sup> Mr. Goh and Ms. Qureshi began earning a cash retainer related to service on the Risk Committee starting in June 2022.

<sup>81</sup> Mr. Moon was a member of the Risk Subcommittee until May 2022 and became Risk Committee Chair in June 2022.

<sup>82</sup> Mr. Goh and Ms. Qureshi began earning a cash retainer related to service on the Risk Committee starting in June 2022.

<sup>83</sup> Mr. Reyes left the Board of Directors in June 2022. He earned a cash retainer related to his service as a member of the NCG Committee from January through June.

Jackson Tai <sup>84</sup>	150,625	235,193	15,000	400,818
Harit Talwar <sup>85</sup>	86,250	294,157	-	380,407
Lance Ugгла	132,500	235,193	-	367,693

The following table further describes the fees paid in cash to each non-employee director for 2022, as shown in column (b) of the above table.

Name	Annual retainer	Audit committee retainer	HRCC retainer	NCG Committee retainer	Risk Committee retainer	Fees earned or paid in cash
Merit E. Janow, Board Chair	187,500	17,500	-	25,000	-	230,000
Candido Bracher <sup>86</sup>	100,000	10,208	-	-	10,208	120,417
Richard K. Davis	100,000	-	30,000	-	-	130,000
Steven J. Freiberg <sup>87</sup>	50,000	13,125	-	-	6,250	69,375
Julius Genachowski <sup>88</sup>	100,000	30,625	15,000	-	15,417	161,041
Choon Phong Goh <sup>89</sup>	100,000	-	-	12,500	10,208	122,708
Oki Matsumoto	100,000	-	15,000	-	-	115,000
Youngme Moon <sup>90</sup>	100,000	-	15,000	-	25,625	140,625
Rima Qureshi <sup>91</sup>	100,000	17,500	-	-	10,208	127,708
José Octavio Reyes Lagunes <sup>92</sup>	50,000	-	-	6,250	-	56,250
Gabrielle Sultzberger	100,000	17,500	-	12,500	-	130,000
Jackson Tai <sup>93</sup>	100,000	17,500	-	12,500	20,625	150,625
Harit Talwar <sup>94</sup>	75,000	-	12,250	-	-	86,250
Lance Ugгла	100,000	17,500	15,000	-	-	132,500

<sup>84</sup> Mr. Tai was the Risk Subcommittee Chair through May 2022 and became a member of the Risk Committee in June 2022.

<sup>85</sup> Mr. Talwar joined the Board of Directors and the HRCC in April 2022.

<sup>86</sup> Mr. Bracher began earning a cash retainer related to service on the Audit and Risk Committee starting in June 2022.

<sup>87</sup> Mr. Freiberg left the Board of Directors in June 2022. He earned a cash retainer related to his service as a member of the Risk Committee and Subcommittee from January through June, the Audit Committee Chair from January through March and a member of the Audit Committee from April through June.

<sup>88</sup> Mr. Genachowski was a member of the Audit Committee until March 2022 and became Audit Committee starting in April 2022.

<sup>89</sup> Mr. Goh and Ms. Qureshi began earning a cash retainer related to service on the Risk Committee starting in June 2022.

<sup>90</sup> Ms. Moon was a member of the Risk Subcommittee until May 2022 and became Risk Committee Chair in June 2022.

<sup>91</sup> Mr. Goh and Ms. Qureshi began earning a cash retainer related to service on the Risk Committee starting in June 2022.

<sup>92</sup> Mr. Reyes left the Board of Directors in June 2022. He earned a cash retainer related to his service as a member of the NCG Committee from January through June.

<sup>93</sup> Mr. Tai was the Risk Sub Committee Chair through May 2022 and became a member of the Risk Committee in June 2022.

<sup>94</sup> Mr. Talwar joined the Board of Directors and the HRCC in April 2022.

## 15. GRI 2-19 (b)

การเปิดเผยในข้อ 2-19 (b) เป็นการเปิดเผยนโยบายค่าตอบแทนสำหรับสมาชิกของหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลกระทบขององค์กรต่อเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และประชาชนอย่างไร<sup>95</sup>

GRI 2-19 (b)	Describe how the remuneration policies for members of the highest governance body and senior executives relate to their objectives and performance in relation to the management of the organization's impacts on the economy, environment, and people.
CDP C1.3	Do you provide incentives for the management of climate-related issues, including the attainment of targets?

### 15.1 แนวทางการรายงาน

ตามแนวทางการรายงานของ CDP องค์กรต้องรายงานว่ามีสิ่งจูงใจในการจัดการปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศรวมถึงการบรรลุเป้าหมายหรือไม่เพื่อให้เข้าใจระดับที่องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรจัดการกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศและผลกระทบของธุรกิจรวมถึงกลไกที่องค์กรใช้จูงใจให้เกิดพฤติกรรมและการปฏิบัติงานทั้งนี้สิ่งจูงใจในการจัดการปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศอาจเป็นเชิงบวกหรือเชิงลบก็ได้ โดยระบุข้อมูลใน 2 หัวข้อ ดังต่อไปนี้<sup>96</sup>

(1) มีการจัดให้มีสิ่งจูงใจในการจัดการประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศใช่หรือไม่ โดยเลือกระบุว่า

- มี

- ไม่มี แต่องค์กรวางแผนที่จะดำเนินการดังกล่าวในอีกสองปีข้างหน้า

- ไม่มี ในปัจจุบันองค์กรยังไม่มีแผนที่จะดำเนินการดังกล่าวในอีกสองปีข้างหน้า

(2) ระบุความเห็นเพิ่มเติม

### 15.2 ตัวอย่างรายงาน

#### ตัวอย่างการรายงาน C1.3 บริษัท Pfizer Inc.<sup>97</sup>

(C1.3) Do you provide incentives for the management of climate-related issues, including the attainment of targets?

Provide incentives for the management of climate-related issues	Comment
Yes	

#### ตัวอย่างการรายงาน C1.3 บริษัท HP Inc.<sup>98</sup>

(C1.3) Do you provide incentives for the management of climate-related issues, including the attainment of targets?

<sup>95</sup> the Global Sustainability Standards Board, *GRI 2: General Disclosure 2021*, *supra* note 2 at Disclosure 2-19 (b).

<sup>96</sup> CDP Worldwide, *CDP Climate Change 2023 Reporting Guidance*, *supra* note 3 at C1.3 Response options.

<sup>97</sup> Pfizer Inc., *CDP Climate Change Questionnaire 2023*, *supra* note 4 at 10.

<sup>98</sup> HP Inc., *CDP Climate Change Questionnaire 2023*, *supra* note 5 at 8.

Provide incentives for the management of climate-related issues	Comment
Yes	Our executive leadership team, led by our CEO, retains overall responsibility for Sustainable Impact as part of our business strategy. All members of the executive leadership team oversee Sustainable Impact targets relevant to their organizations and are evaluated annually against objectives related to Sustainable Impact, including climate change and diversity, equity, and inclusion. Performance against these and other business objectives is tied to total compensation. Several other HP directors and managers have a component of total compensation (salary and bonus) based on responsibility for, and effective implementation of, corporate initiatives to address climate.

**ตัวอย่างการรายงาน C1.3 บริษัท Ajinomoto Co., Inc.**<sup>99</sup>

(C1.3) Do you provide incentives for the management of climate-related issues, including the attainment of targets?

Provide incentives for the management of climate-related issues	Comment
Yes	

## 16. GRI 2-20

การเปิดเผยในข้อ 2-20 เป็นการอธิบายว่ามีกระบวนการในการออกแบบนโยบายการกำหนดค่าตอบแทนและการกำหนดค่าตอบแทนอย่างไร<sup>100</sup>

GRI 2-20	<p>The organization shall:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. describe the process for designing its remuneration policies and for determining remuneration, including: <ol style="list-style-type: none"> <li>i. whether independent highest governance body members or an independent remuneration committee oversees the process for determining remuneration;</li> <li>ii. how the views of stakeholders (including shareholders) regarding remuneration are sought and taken into consideration;</li> <li>iii. whether remuneration consultants are involved in determining remuneration and, if so, whether they are independent of the organization, its highest governance body and senior executives;</li> </ol> </li> <li>b. report the results of votes of stakeholders (including shareholders) on remuneration policies and proposals, if applicable.</li> </ol>
----------	--

<sup>99</sup> Ajinomoto Co., Inc., *CDP Climate Change 2023*, *supra* note 6 at 8.

<sup>100</sup> the Global Sustainability Standards Board, *GRI 2: General Disclosure 2021*, *supra* note 2 at Disclosure 2-20.



## 16.1 แนวทางการรายงาน

ตามแนวทางการรายงานของ GRI องค์กรต้องรายงานกระบวนการในการออกแบบนโยบายและการกำหนดค่าตอบแทนใน 2 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

(1) กระบวนการในการออกแบบนโยบายการกำหนดค่าตอบแทนและการกำหนดค่าตอบแทนซึ่งรวมถึงรายละเอียดดังนี้

- ไม่ว่าสมาชิกองค์กรกำกับดูแลสูงสุดที่เป็นอิสระหรือคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนอิสระจะเป็นผู้ดูแลกระบวนการ

กำหนดค่าตอบแทน

- วิธีการแสวงหาและพิจารณาความคิดเห็นหรือมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รวมถึงผู้ถือหุ้น) เกี่ยวกับค่าตอบแทน

- มีที่ปรึกษาด้านค่าตอบแทนเข้าร่วมในการกำหนดค่าตอบแทนหรือไม่ และหากมี ที่ปรึกษามีความเป็นอิสระจากองค์กร

หน่วยงานกำกับดูแลสูงสุด และผู้บริหารระดับสูงหรือไม่

(2) รายงานผลการลงคะแนนเสียงของผู้มีส่วนได้เสีย (รวมถึงผู้ถือหุ้น) เกี่ยวกับนโยบายและข้อเสนอเกี่ยวกับค่าตอบแทน

(ถ้ามี)

การรายงานในหัวข้อ GRI 2-20 นโยบายการกำหนดค่าตอบแทนถูกจัดทำขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่ามีการจัดเตรียมค่าตอบแทนที่มุ่งใจในการสรรหาและรักษาสมาชิกหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานคนอื่นๆ นอกจากนี้ยังสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย<sup>101</sup>

## 16.2 ตัวอย่างการรายงาน

**ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-20 บริษัท Pfizer Inc.**<sup>102</sup>

(GRI 2-20) Process to determine remuneration

**Executive Compensation**

Compensation Discussion and Analysis

This Compensation Discussion and Analysis (CD&A) describes Pfizer's executive compensation program for 2023 and certain elements of our 2024 program. It explains how the Compensation Committee of the Board (the Committee) made 2023 performance year compensation decisions for our executives, including the following Named Executive Officers (NEOs);

**Alber Bourla, DVM, Ph.D.** – Chairman and Chief Executive Officer (CEO)

**David M. Denton** – Chief Financial Officer (CFO), Executive Vice President (EVP)

**Mikael Dolsten, M.D., Ph.D.** – Chief Scientific Officer, President, Pfizer Research & Development

**Douglas M. Lankler** – General Counsel, Executive Vice President (EVP)

**Aamir Malik** – Chief U.S. Commercial Officer, Executive Vice President (EVP)<sup>103</sup>

<sup>101</sup> *Id.* at Disclosure 2-20.

<sup>102</sup> PFIZER INC., *Proxy Statement for 2024 Annual Meeting of Shareholders*, *supra* note 59 at 50 – 52.

<sup>103</sup> Chief Business Innovation Officer, Executive Vice President, prior to December 15, 2023.

**Angela Hwang** – Former Chief Commercial Officer (CCO) and President, Global Biopharmaceuticals Business (GBB)

104

**William Pao, M.D., Ph.D.** – Former Chief Development Officer (CDO), Executive Vice President (EVP) <sup>105</sup>

## Executive Summary

### Pfizer’s executive compensation: Pay-for-performance philosophy

Our executive compensation program is designed to attract and retain highly qualified executives and incentivize them to create value and advance the interests of our shareholders. Pfizer’s executive compensation program is consistent with the goals of its executive compensation philosophy to align pay and performance and increase shareholder value. (See “Our Business and Strategy” earlier in this Proxy Statement.) This philosophy is evidenced by the Committee’s determination that, based on the company’s performance against the annual pre-set financial goals for the Global Performance Plan (GPP) Program, the Executive Leadership Team (ELT) members (including the NEOs) would not receive payouts from the short-term annual incentive plan for the 2023 performance year. (See “Annual Incentives Objectives and Results (For Annual Incentive Purposed)” later in this Proxy Statement)

### Our Philosophy

- Align each executive’s compensation with Pfizer’s short- and long-term performance and provide the compensation and incentives needed to attract, motivate and retain key executives crucial to Pfizer’s long-term success;

- Delivers a significant portion of the total compensation opportunity for each of our executives (including the NEOs) as long-term incentives that are directly aligned with shareholders’ interests and tied to Pfizer’s absolute and relative total shareholder return (TSR) and to other performance factors that measure our progress against the goals of our strategic and operating plans; and

- Benchmarks compensation against that of our Pharmaceutical Peer and General Industry Comparator Groups with consideration of company market capitalization and complexity—as indicated by revenues, range of products, international operations, and other factors – to set target levels of compensation and determine the value and level of award opportunities.

### 2023 NEO Pay Mix

Pfizer’s executive compensation program is designed to strengthen the link between pay and performance by having a significant amount of the executives’ compensation tied to the achievement of pre-established performance metrics directly related to our business goals and strategies. Using year-end salary and target short- and long-term incentive awards, our pay mix is as follows;

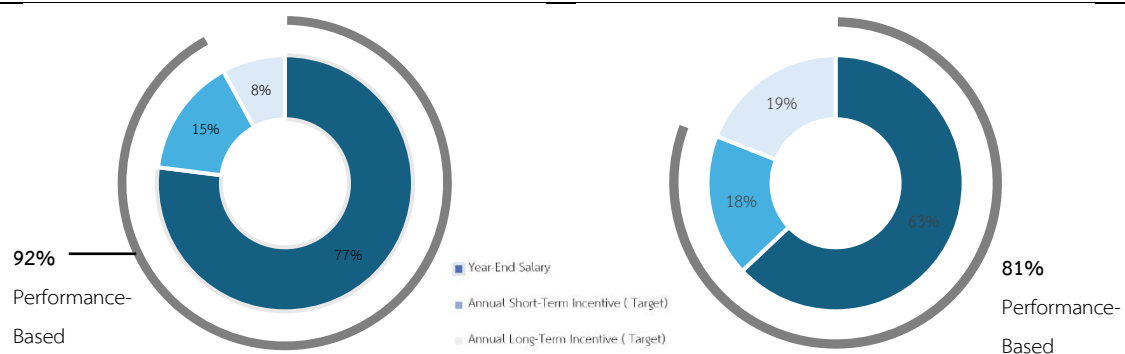
**CEO – 2023 Target Total Direct  
Compensation**

**Other Active Neos – 2023 Target Total Direct  
Compensation (Average)**

---

<sup>104</sup> Effective December 15, 2023, Ms. Hwang ceased serving as an executive officer and is currently serving as Advisor to the Chief Executive Officer.

<sup>105</sup> Effective July 27, 2023, Dr. Pao ceased serving as CDO and as an executive officer and terminated employment on August 15, 2023.



Additionally, our stock ownership guidelines promote the alignment of interests with shareholders by requiring the CEO to own Pfizer stock with a value equal to at least eight times his base salary and for each other NEO to own Pfizer stock with a value equal to at least four times their respective base salary. These guidelines include progressive steps to reach these ownership levels within five years (see “*Stock Ownership and Holding Requirements*” later in this Proxy Statement)

**Compensation Practices**

**Compensation Risk Assessment**

As part of our compensation program, we conduct an annual comprehensive assessment of the potential compensation-related risks to Pfizer of the following compensation program:

**Executive Compensation Program.** The Committee’s independent advisor conducts a risk assessment of the executive compensation program at the direction of, and subject to review by, the Committee. It focuses on: (1) ensuring an appropriate balance in our program structure to mitigate compensation-related risk by using an appropriate mix of cash versus stock, short-term versus long-term measurements and financial versus non-financial goals; and (2) best-practice policies to mitigate compensation-related risk including recoupment provisions covering clawbacks and forfeitures, stock ownership guidelines, equity administration rules, and insider-trading and hedging/pledging prohibitions.

**Global Compensation Program.** An assessment of our global sales-incentive and commission plans is conducted annually by management and reviewed by the Committee and its independent advisor. The assessment takes into consideration the plan metrics, plan participation rates, recovery/clawback provisions and other risk-mitigation factors, as well as the maximum potential payouts.

Based on the results of these assessments, the Committee does not believe that the compensation programs create risks that are reasonably likely to have a material adverse effect on our company.

**Leading Compensation Practices**

What We Do	What We Do Not Do
Risk Mitigation	Permit Hedging or Pledging of Pfizer Stock
Compensation Recovery/Clawback	Provide Employment Agreements
Stock Ownership Requirements	Provide “Single Trigger” Change in Control Payments or Benefits or Change in Control Agreements
Minimum Vesting Period on Long-Term Incentives	Provide Repricing of Outstanding Long-Term Incentives
100% Performance- Based Annual Long-Term Incentives	Provide “Gross-Ups” For Excise Taxes or Prerequisites
Multiple Metrics across Short-Term and Long-Term Incentive Programs	Provide Cash Severance Exceeding 2.99 times (base salary and target bonus)

Short-Term Incentive Plan with ESG Scorecard  
metrics

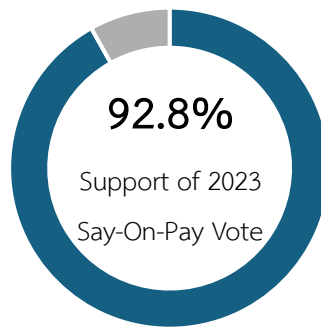
Robust Investor Outreach

Independent Compensation Consultant

#### Advisory Vote on Executive Compensation and shareholder Outreach Program

We are committed to open and continued communications with our shareholders and have a robust outreach program. Our executive compensation program has received strong shareholder support of, on average, 93.9% of the votes cast over the past ten years. At the 2023 and 2022 Annual Meetings, it received support of 92.8% and 92.7% of the votes cast, respectively. See “Shareholder Outreach” for more information.

Our Committee and the other members of our Board view this consistently high level of support as indicative of our commitment to effectively linking pay and performance. The feedback we received during our shareholder outreach, as well as our shareholders’ votes, reflects strong support for our executive compensation program, pay-for-performance compensation philosophy and goals, market best practices and focus on shareholders’ interests.



#### ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-20 บริษัท MASTERCARD<sup>106</sup>

(GRI 2-20) Process to determine remuneration

##### Compensation discussion and analysis

This Compensation Discussion and Analysis (CD&A) describes Mastercard’s executive compensation program for 2022, as well as certain elements of the 2023 program for our NEOs, who are listed below and appear in the Summary Compensation Table on pg 88.

Named executive officers	Role
Michael Miebach	President and Chief Executive Officer
Sachin Mehra	Chief Financial Officer
Craig Vosburg	Chief Product Officer
Michael Froman <sup>107</sup>	Vice Chairman and President, Strategic Growth
Timothy Murphy	Chief Administrative Officer

##### Executive Summary

##### Mastercard’s strategy

<sup>106</sup> MASTERCARD, *Notice of 2023 Annual Meeting of Stockholders and Proxy Statement*, supra note 17 at 65 – 66.

<sup>107</sup> On March 1, 2023, we announced Mr. Froman will depart from the organization in the second quarter of 2023

Our strategy centers on growing our payment capabilities, diversifying our customers and geographies, and building new capabilities through a combination of organic and inorganic strategic initiatives. We are executing on this strategy through a focus on three key priorities:

- expand in payments for consumers, businesses and government
- extend our services to enhance transactions and drive customer value
- embrace new network opportunities to enable open banking, digital identity and other adjacent network capabilities

These Priorities are supported by six key drivers: People, brand, Data, Technology, Franchise, and Doing well by doing good. For more information on our strategy, please see the section titled “Strategy” on pg 19.

---

**Executive Compensation Philosophy**

Mastercard’s executive compensation program is designed to support our strategic objectives and to attract, motivate and retain our executives, who are critical to Mastercard’s long-term success. Our executive compensation program is based upon and designed to address three core principles:

Align the long-term interests of our executives with stockholders	Our compensation program strongly aligns the interests of our executives with long-term stockholder value through the use of equity compensation, which is largely long term in nature.
Pay for performance	The majority of the compensation of our CEO and other NEOs is variable and at-risk and is tied to pre-established goals linked to financial, ESG, strategic and cultural objectives designed to create long-term stockholder value and drive our objectives to grow, diversify and build our business.
Pay Competitively	Each year, the HRCC assesses the competitiveness of total compensation levels for executives to enable us to successfully attract, motivate and retain top executive talent. Total compensation is generally established within a range around the median of market-competitive levels.

Our HRCC, composed solely of independent directors, is responsible for the oversight of our executive compensation program and determines the compensation to be paid to our executive officers. The program is designed to attract, motivate and retain senior executives to achieve financial and strategic results that create sustainable value for stockholders, primarily through grants of long-term equity awards rather than annual cash compensation. While our incentive programs are substantially formulaic, the HRCC retains discretion to make adjustments to ensure that compensation appropriately reflects operating performance that is reasonably within our control and to achieve desired talent management objectives, including the engagement and retention of leadership talent needed to execute our business strategy and create long-term value for stockholders.

**Stockholders feedback**

At our 2022 Annual Meeting of Stockholders, 95% of the votes cast on the annual Say-no-Pay proposal were in support of our executive compensation program. We view this level of stockholder support as affirmation of our current pay programs and our pay for performance philosophy

The HRCC, with input from the independent compensation consultant, considered the vote results, input from investors and current market practices as it evaluated whether changes to the compensation program were warranted.

GRI 2-21	The organization shall: a. report the ratio of the annual total compensation for the organization's highest-paid individual to the median annual total compensation for all employees (excluding the highest-paid individual); b. report the ratio of the percentage increase in annual total compensation for the organization's highest-paid individual to the median percentage increase in annual total compensation for all employees (excluding the highest-paid individual); c. report contextual information necessary to understand the data and how the data has been compiled
CDP	N/A

### 17.1 แนวทางการรายงาน

**ตามแนวทางการรายงานของ GRI** องค์กรต้องรายงานอัตราส่วนของค่าตอบแทนใน 3 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

(1) อัตราส่วนของค่าตอบแทนรวมประจำปีสำหรับบุคคลที่มีรายได้สูงสุดขององค์กรต่อค่าตอบแทนรวมประจำปีเฉลี่ยสำหรับพนักงานทุกคน (ไม่รวมบุคคลที่มีรายได้สูงสุด)

(2) อัตราส่วนของร้อยละการเพิ่มขึ้นของค่าตอบแทนรวมประจำปีสำหรับบุคคลที่มีรายได้สูงสุดขององค์กรต่อร้อยละการเพิ่มขึ้นของค่าตอบแทนรวมประจำปีสำหรับพนักงานทุกคน (ไม่รวมบุคคลที่มีรายได้สูงสุด)

(3) ข้อมูลเชิงบริบทที่จำเป็นเพื่อทำความเข้าใจข้อมูลและวิธีการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ มีพนักงานคนใดที่รายงานภายใต้การเปิดเผยข้อมูล 2-7 จะได้รับการยกเว้นหรือไม่, มีการใช้อัตรากำลังเทียบเท่าเต็มเวลา (FTE) สำหรับพนักงานพาร์ทไทม์แต่ละคนหรือไม่, รายการประเภทค่าตอบแทน และตำแหน่งของบุคคลที่มีรายได้สูงสุด<sup>109</sup>

การรายงานในหัวข้อ GRI 2-21 ครอบคลุมถึงพนักงานทุกคนตามที่รายงานภายใต้การเปิดเผยข้อมูล 2-7

สำหรับคำว่า “ค่าตอบแทนรวมประจำปี” ประกอบด้วยเงินเดือน โบนัส รางวัลในลักษณะสิทธิในการซื้อหุ้น ค่าตอบแทนสิ่งจูงใจที่ไม่เท่ากัน (non-equity incentive plan compensation) การเปลี่ยนแปลงมูลค่าเงินบำนาญ และรายได้ค่าตอบแทนรอการตัดบัญชีที่ไม่เข้าเงื่อนไขที่มอบให้ตลอดระยะเวลาหนึ่งปี<sup>110</sup>

องค์กรควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้เมื่อจะคำนวณอัตราส่วน

(1) ฐานเงินเดือนซึ่งเป็นผลรวมของค่าตอบแทนเงินสดค่าประกัน ระยะเวลาสั้น และไม่ผันแปร

(2) ค่าตอบแทนที่เป็นเงินสดทั้งหมดซึ่งเป็นผลรวมของเงินเดือนพื้นฐาน เบี้ยเลี้ยงเงินสด โบนัส ค่าคอมมิชชัน ส่วนแบ่งกำไรด้วยเงินสด และการจ่ายเงินสดในรูปแบบอื่นๆ

<sup>108</sup> the Global Sustainability Standards Board, *GRI 2: General Disclosure 2021*, *supra* note 2 at Disclosure 2-21.

<sup>109</sup> *Id.* at Disclosure 2-21.

<sup>110</sup> *Id.* at Disclosure 2-21.

(3) ค่าตอบแทนโดยตรงซึ่งเป็นผลรวมของค่าตอบแทนเงินสดทั้งหมดและมูลค่าของค่าตอบแทนสิ่งจูงใจระยะยาวประจำปีทั้งหมด เช่น รางวัลในลักษณะสิทธิในการซื้อหุ้น หุ้นหรือหน่วยหุ้นที่จำกัด หุ้นหรือหน่วยหุ้นตามผลการดำเนินงาน และรางวัลเงินสดระยะยาว

สำหรับอัตราส่วนค่าตอบแทนรวมต่อประจำปีสามารถคำนวณได้โดยใช้สูตรต่อไปนี้

$$\frac{\text{ค่าตอบแทนรวมประจำปีสำหรับบุคคลที่มีรายได้สูงสุดขององค์กร}}{\text{ค่าตอบแทนรวมรายปีเฉลี่ยสำหรับพนักงานทุกคนในองค์กร ยกเว้นบุคคลที่มีรายได้สูงสุด}}$$

สำหรับอัตราส่วนของร้อยละการเพิ่มขึ้นของค่าตอบแทนรวมประจำปีสามารถคำนวณได้โดยใช้สูตรต่อไปนี้

$$\frac{\text{เปอร์เซ็นต์ที่เพิ่มขึ้นของค่าตอบแทนรวมรายปีสำหรับบุคคลที่มีรายได้สูงสุดขององค์กร}}{\text{เปอร์เซ็นต์ค่ามัธยฐานที่เพิ่มขึ้นของค่าตอบแทนรวมประจำปีสำหรับพนักงานทั้งหมดขององค์กร ยกเว้นบุคคลที่มีรายได้สูงสุด}}$$

17.2 ตัวอย่างการรายงาน

ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-21 บริษัท Pfizer Inc. <sup>111</sup>

(GRI 2-21) Annual total compensation ratio

Summary Compensation Table

Name and Principal Position	Year	Salary	Bonus	Stock Awards	Option Awards	Non-Equity Incentive Plan Compensation	Change in Pension Value and Non-Qualified Deferred Compensation Earnings	All other Compensation	Total
A. Bourla Chairman and Chief executive Officer	2023	1,787,500	-	8,745,187	8,761,683	0	8,440	2,259,254	21,562,064
	2022	1,727,500	-	9,296,191	9,526,444	7,650,000	2,473,747	2,333,571	33,017,453
	2021	1,687,500	-	6,180,808	7,050,649	8,000,000	49,901	1,384,361	24,353,219
D. Denton Chief financial officers, EVP	2023	1,296,875	-	1,341,079	2,190,418	0	-	451,164	5,279,536
	2022	833,333	5,000,000	4,000,012	2,250,008	1,838,355	-	10,552,450	24,444,158
M. Dolsten Chief Scientific Officer, President, Pfizer Research & Development	2023	1,56,500	-	3,115,268	2,920,565	0	413,970	812,397	8,858,700
	2022	1,535,000	-	3,471,267	2,931,212	3,530,972	-	749,782	12,218,233
	2021	1,478,750	-	2,531,393	3,021,712	3,250,000	-	633,135	10,914,990
D. Lankler General Counsel EVP	2023	1,198,313	-	1,817,208	1,703,661	0	196,724	561,892	5,477,798
	2022	1,143,750	-	2,150,626	1,709,885	2,264,931	-	547,163	7,826,355
	2021	1,102,500	-	1,587,984	1,762,662	2,191,860	-	484,366	7,129,372

<sup>111</sup> PFIZER INC., Proxy Statement for 2024 Annual Meeting of Shareholders, supra note 59 at 73 and 87.



Name and Principal Position	Year	Salary	Bonus	Stock Awards	Option Awards	Non-Equity Incentive Plan Compensation	Change in Pension Value and Non-Qualified Deferred Compensation Earnings	All other Compensation	Total
A. Malik Chief U.S. Commercial officer, EVP	2023	1,294,800	-	1,336,257	2,190,418	0	-	599,259	5,420,734
A. Hwang	2023	1,340,450	-	2,336,483	2,190,418	0	146,531	679,897	6,693,779
Former Chief Commercial Officer and President, Global Biopharmaceuticals Business	2022	1,276,500	-	2,661,590	2,198,403	2,936,438	-	673,437	9,746,368
	2021	1,220,000	-	1,975,798	2,266,282	2,984,700	-	586,154	9,032,934
W. Pao	2023	772,500	691,939	577,860	1,703,661	-	-	2,505,158	6,251,118
Former Chief Development Officer, EVP	2022	937,500	5,000,000	5,999,988	-	1,565,557	-	3,760,971	17,264,016

## CEO Pay Ratio

The 2023 annual total compensation for Dr. Bourla was 291 times the annual total compensation of the median-paid employee as follows:

Annual Total Compensation	
Alvert Bourla:	21,562,064 USD <sup>112</sup>
Median-Paid Employee	74,008 USD <sup>113</sup>
Ratio	291:1

The annual total compensation for purposes of the pay ratio was determined using the requirements for the SCT. As permitted under the SEC disclosure rules, the same median-paid employee selected for the 2023 Proxy Statement has been identified as the median-paid employee for the second year in this 2024 Proxy Statement, as there were no significant changes in our employee population (as of November 1, 2023) or to the median-paid employee's compensation arrangements in 2023 that would significantly affect the pay ratio disclosure. As the median-paid employee was located outside of the U.S., the annual total compensation was converted to U.S. dollars using the spot exchange rate as of the last business day of the year (December 29, 2023)

To identify the median-paid employee for the 2023 Proxy Statement (who is also the median-paid employee for the 2024 Proxy Statement), we took the following steps;

1. Calculated the annual total cash compensation (annual base salary rate + actual incentive bonus paid during the prior 12 months, if applicable) for all employees of the company as of November 1, 2022. We believe that annual total cash compensation is a consistently applied compensation measure at Pfizer and most appropriate for determining the median-paid employee, as annual LTI awards are not granted widely to employees. We used actual annual total cash compensation (converted to USD based on the foreign exchange rate in effect on the last day of the prior month (October 31, 2022)), and did not make any assumptions or adjustments to the amounts determined

2. The median-paid employee is selected by ranking the annual total cash compensation from lowest to highest of all employees (excluding the CEO, but including the other NEOs, full-time and part-time employees and employees on leave). In the event that there are multiple employees with compensation that is substantially similar to the median total cash compensation, this subset data is resorted by employee identification numerical order. The median employee from this subset with the substantially similar median compensation ultimately will be deemed to be the median-paid employee.

<sup>112</sup> As reported in the "Total" column of the Summary Compensation Table.

<sup>113</sup> Cash compensation (including overtime pay) of 66,427 USD; equity of 0 USD; change in pension of 0 USD plus all other compensation of 7,581 USD.

ตัวอย่างการรายงาน GRI 2-21 บริษัท MASTERCARD <sup>114</sup>

(GRI 2-21) Annual total compensation ratio

Summary compensation table

The following tables summarize the total compensation of our NEOs for fiscal years 2022, 2021 and 2020:

Name and principal position	Year	Salary	Bonus	Stock awards	Option awards	Non-equity incentive plan compensation	Change in pension value and non-qualified deferred compensation earning	All other compensation	total
(a)	(b)	(c)	(d)	(e) <sup>115</sup>	(f) <sup>116</sup>	(g)	(h)	(i)	(j)
Michael Miebach	2022	1,145,833	-	11,744,540	2,995,002	4,967,900	-	205,268	21,058,543
	2021	1,000,000	-	9,627,904	2,300,019	2,970,000	-	222,132	16,120,055
	2020	729,167	-	6,619,736	650,017	1,125,000	-	96,556	9,220,476
Sachin Mehra	2022	733,333	-	5,196,223	1,325,008	2,179,408	-	74,987	9,508,959
	2021	650,000	-	3,851,316	920,026	1,320,303	-	65,937	6,807,582
	2020	641,667	-	2,887,132	720,009	747,500	-	65,086	5,061,394

<sup>114</sup> MASTERCARD, *Notice of 2023 Annual Meeting of Stockholders and Proxy Statement*, *supra* note at 88 and 104.

<sup>115</sup> Represents the aggregate grant date fair value of stock awards made to each NEO computed in accordance with FASB ASC Topic 718 excluding the effect of estimated forfeitures. Each amount represents (1) the aggregate fair value of Restricted Stock Unit awards and (2) the aggregate grant date fair value reported for stock awards made with performance conditions based on target performance, which was the probable outcome of the performance conditions as of the grant date (assuming maximum performance levels were to be achieved with respect to awards with performance conditions, the value of the stock awards made with performance conditions granted to each of the NEOs as of the grant date for 2022 would be as follows: Mr. Miebach- \$17,498,564; Mr. Mehra- \$7,741,956; Mr. Vosburg- \$6,105,678; Mr. Froman- \$5,609,228; Mr. Murphy- \$5,609,228). Further details with respect to these awards are included in Note 18 (Share-Based Payments) in Mastercard's 2022 Form 10-K.

<sup>116</sup> Represents the aggregate grant date fair value of stock option awards computed in accordance with FASB ASC Topic 718 excluding the effect of estimated forfeitures made to each NEO. Assumptions used in the calculation are included in Note 18 (Share-Based Payments) to Mastercard's audited financial statements for the year ended December 31, 2022 included in the 2022 Form 10-K.

Craig Vosburg	2022	691,667	-	4,098,046	1,045,039	1,506,751	-	70,736	7,412,239
	2021	650,000	-	3,558,258	850,059	1,270,426	-	66,483	6,395,226
	2020	645,833	-	5,718,660	650,017	812,500	-	66,052	7,893,062
Michael	2022	670,833	-	3,764,650	960,031	1,392,398	-	69,892	6,857,804
Froman	2021	650,000	-	3,014,554	720,028	1,214,688	-	67,730	5,667,000
	2020	641,667	-	4,612,683	650,017	812,500	-	95,046	6,811,913
Timothy	2022	670,833	-	3,764,650	960,031	1,513,476	-	68,608	6,977,598
Murphy	2021	642,803	-	2,930,500	700,038	1,214,688	-	65,739	5,554,768
	2020	625,000	-	5,556,026	640,002	718,750	-	63,926	7,603,704

### CEO pay ratio disclosure

Under Section 953(b) of the Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act and Item 402(u) of SEC Regulation S-K, we are required to provide the ratio of the annual total compensation of our CEO, Mr. Miebach, to the median annual total compensation of all our employees except our CEO.

For 2022, the annual total compensation of our identified median employee (that is, the median employee across all employee of the company other than the CEO) was 129,440 USD calculated in accordance with the requirements of Item 402(c)(2)(x) of Regulation S-K, which includes base pay, incentive compensation, long-term incentive awards and matching pension contributions made by the company, as well as the change in pension value during 2022. Mr. Miebach's annual total compensation for 2022 as reported in the Summary Compensation Table was 21,058,543. Accordingly, for 2022, the ratio of the compensation of our CEO to the compensation for our median employee was estimated to be 163 to 1.

Consistent with last year, we used the following methodology to identify the median employee:

- We collected employee data of all employees globally, whether employed on a full-time, part-time or temporary basis as of December 31, 2022
- We annualized the compensation of all new employees (other than temporary employees) who were hired by the company between January 1 and December 31, 2022 to reflect their estimated compensation over the entire year
- We applied an exchange rate as of December 1, 2022, to convert all international currencies into U.S. dollars
- We used total base pay and annual bonus target as of December 31, 2022 and actual long-term incentive award granted in 2022 as our consistently applied compensation measure
- Three employees were originally identified as at the same median annual compensation level. As all three of these employees were new hires in 2022 (two having been hired as part of an acquisition), we selected as our median employee the employee with compensation immediately adjacent, and substantially identical to, that of the original media employees

We believe our pay ratio presented above is a reasonable estimate. As SEC rules for identifying the median employee and calculating the pay ratio allow companies to use different methodologies, estimates and assumptions, our pay ratio may not be comparable with the pay ratios reported by other companies. Furthermore, the SEC has stated that it did not believe a purpose of the pay ratio rule was to facilitate comparisons among companies

## 18. GRI 3-3

การเปิดเผยในข้อ 3-3 เป็นการรายงานการบริหารจัดการเนื้อหาในแต่ละหัวข้อโดยกำหนดว่าในแต่ละหัวข้อที่องค์กรต้องรายงานจะต้องอธิบายการดำเนินการขององค์กรเพื่อจัดการหัวข้อและผลกระทบที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้<sup>117</sup>

- (1) การดำเนินการเพื่อป้องกันหรือบรรเทาผลกระทบด้านลบที่อาจเกิดขึ้น
- (2) การดำเนินการเพื่อแก้ไขผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการให้ความร่วมมือในการแก้ไข
- (3) การดำเนินการเพื่อจัดการผลกระทบเชิงบวกที่เกิดขึ้นจริงและที่อาจเกิดขึ้น

GRI 3-3 (d)	Describe actions taken to manage the topic and related impacts, including: i. actions to prevent or mitigate potential negative impacts; ii. actions to address actual negative impacts, including actions to provide for or cooperate in their remediation; iii. actions to manage actual and potential positive impacts;
CDP C1.3a	Provide further details on the incentives provided for the management of climate-related issues (do not include the names of individuals).

### 18.1 แนวทางการรายงาน

ตามแนวทางการรายงานของ GRI องค์กรต้องรายงานว่าองค์กรมีวิธีการจัดการหรือตอบสนองต่อผลกระทบอย่างไรในภาพรวมโดยไม่จำเป็นต้องอธิบายการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบแต่ละด้านอย่างละเอียด ดังนั้นองค์กรควรรายงานว่าข้อค้นพบจากการระบุและประเมินผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และกระบวนการภายในอย่างไรซึ่งรวมถึง

- ระดับและหน้าที่ภายในองค์กรที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดการผลกระทบ
- การตัดสินใจภายใน การจัดสรรงบประมาณ และกระบวนการกำกับดูแล เช่น การตรวจสอบภายใน เพื่อให้การดำเนินการจัดการผลกระทบมีประสิทธิภาพ<sup>118</sup>

ทั้งนี้การเปิดเผยข้อมูลในหัวข้อ GRI 2-12 และ 2-13 จำเป็นต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของหน่วยงานกำกับดูแลสูงสุดในการกำกับดูแลการจัดการผลกระทบขององค์กรและวิธีมอบหมายความรับผิดชอบในเรื่องดังกล่าว โดยระบุรายละเอียดการจัดการผลกระทบทั้งในช่วงระยะเวลาการรายงานครั้งก่อนหน้าและช่วงระยะเวลาการรายงานครั้งปัจจุบัน<sup>119</sup>

<sup>117</sup> the Global Sustainability Standards Board, *GRI 3: Material Topic 2021*, (2021) at Disclosure 3-3 (d).

<sup>118</sup> *Id.* at Disclosure 3-3 (d).

<sup>119</sup> *Id.* at Disclosure 3-3 (d).

สำหรับการรายงานในหัวข้อ GRI 3-3 (d) คำว่า “ผลกระทบ” หมายถึง ผลกระทบที่องค์กรมีหรืออาจมีต่อเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และประชาชน รวมถึงสิทธิมนุษยชนซึ่งอาจบ่งบอกถึงการมีส่วนร่วมต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนไม่ว่าในเชิงลบหรือเชิงบวก ระยะสั้น หรือระยะยาวขององค์กร <sup>120</sup>

ในการเปิดเผยข้อมูลในหัวข้อ 3-3 (d) (i) จำเป็นต้องรายงานว่าวิธีการใดบ้างที่องค์กรใช้ในการสร้างหรือเพิ่มประโยชน์ในการขับเคลื่อนความสัมพันธ์ทางธุรกิจเพื่อป้องกันหรือบรรเทาผลกระทบด้านลบที่อาจเกิดขึ้น เช่น การบังคับใช้ข้อกำหนดในสัญญา การใช้สิ่งจูงใจ การฝึกอบรมและสนับสนุน หรือการให้ความร่วมมือเพื่อมุ่งใจความสัมพันธ์ทางธุรกิจ เป็นต้น

**ตามแนวทางการรายงานของ CDP** องค์กรต้องรายงานรายละเอียดเกี่ยวกับการกระตุ้นให้พนักงานขององค์กรจัดการกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศและผลกระทบของธุรกิจตลอดจนกลไกที่องค์กรใช้เพื่อมุ่งใจให้เกิดพนักงานที่มีพฤติกรรมและการปฏิบัติงานที่เหมาะสมโดยระบุข้อมูลใน 7 หัวข้อ ดังต่อไปนี้ <sup>121</sup>

1. ตำแหน่งที่ได้รับสิ่งจูงใจโดยเลือกระบุตำแหน่ง เช่น

- ประธานคณะกรรมการ
- คณะกรรมการ/ คณะกรรมการบริหาร
- คณะผู้บริหารองค์กร
- ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)
- ผู้ซื้อ
- พนักงานทั้งหมด
- อื่นๆ (โปรดระบุตำแหน่ง)

2. ประเภทของสิ่งจูงใจโดยเลือกระบุว่าเป็นรางวัลที่เป็นเงินหรือรางวัลที่ไม่ใช่เงิน

3. สิ่งจูงใจโดยเลือกระบุตามประเภทที่ได้เลือกไว้ในข้อ 2. ดังต่อไปนี้

- รางวัลที่เป็นเงิน ได้แก่ โบนัส <sup>122</sup> การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน หุ้น ส่วนแบ่งกำไร แผนการเกษียณอายุ หรืออื่นๆ

(โปรดระบุ)

- รางวัลที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ รางวัลภายในองค์กร รางวัลพนักงานประจำเดือน/ไตรมาส/ปี การแสดงคุณค่า/ความขอบคุณผู้

สาธารณะ หรืออื่นๆ (โปรดระบุ)

4. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานด้านสภาพภูมิอากาศสำหรับตำแหน่งในข้อ 1. โดยเลือกระบุตามหัวข้อ เช่น

- ความคืบหน้าในการบรรลุเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ
- การบรรลุเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ
- การดำเนินการตามความคิดริเริ่มลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

<sup>120</sup> *Id.* at Glossary at 25.

<sup>121</sup> the Global Sustainability Standards Board, *GRI 2: General Disclosure 2021*, *supra* note 2 at C1.3a Response options.

<sup>122</sup> โบนัสสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ โบนัสที่คำนวณจากร้อยละของเงินเดือนและโบนัสที่กำหนดเป็นจำนวนคงที่

- การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างสมบูรณ์
- เพิ่มการมีส่วนร่วมกับลูกค้าในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ
- การสร้างความตระหนักรู้ของพนักงานหรือการฝึกอบรมในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ
- อื่นๆ (โปรดระบุตำแหน่ง)

ทั้งนี้ยังสามารถระบุรายละเอียดเพิ่มเติมในข้อ 6. “รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับสิ่งจูงใจ”

5. แผนสร้างแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับสิ่งจูงใจในข้อ 4. โดยเลือกระบุว่าจะ

- แผนระยะสั้น หมายถึง แผนที่มุ่งให้รางวัลพนักงานสำหรับการมีส่วนร่วมส่วนบุคคลในการบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจระยะสั้นและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรให้สูงสุดตลอดระยะเวลาหนึ่งปี

- แผนระยะยาว หมายถึง แผนที่มุ่งให้รางวัลและรักษาพนักงานซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร สิ่งจูงใจที่เป็นส่วนหนึ่งของแผนระยะยาวมักจะได้รับหลังจากทำงานเป็นเวลาหลายปี

- แผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว

- ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของแผนสร้างแรงจูงใจที่มีอยู่ในกรณีตำแหน่งที่ระบุในข้อ 1. มีแผนสร้างแรงจูงใจแต่ตัวชี้วัดที่ระบุในข้อ 4. ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของแผน

- ตำแหน่งนี้ไม่มีแผนสร้างแรงจูงใจ ในกรณีที่ตำแหน่งที่ระบุในข้อ 1. ไม่มีแผนสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน

6. รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับสิ่งจูงใจโดยสามารถระบุรายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อต่างๆรวมถึงกรอบระยะเวลาของตัวชี้วัดประสิทธิภาพ รายละเอียดเชิงปริมาณของสิ่งจูงใจและตัวชี้วัดประสิทธิภาพ บริษัทรดับภูมิภาค/ระดับภาคส่วน/ระดับปฏิบัติการ และสิ่งจูงใจเชื่อมโยงกับแผนสร้างแรงจูงใจของพนักงานในตำแหน่งใด (หากเกี่ยวข้อง)

7. อธิบายว่าสิ่งจูงใจมีส่วนช่วยในการดำเนินการตามข้อผูกพันด้านสภาพภูมิอากาศหรือแผนการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศขององค์กรอย่างไร

## 18.2 ตัวอย่างรายงาน

ตัวอย่างการรายงาน C1.3a บริษัท Pfizer Inc. <sup>123</sup>				
(C1.3a) Provide further details on the incentives provided for the management of climate-related issues (do not include the names of individuals).				
<b>Entitled to incentive</b>	Chief Executive Officer (CEO)	Manufacturing Site Leaders	All participants in Pfizer's Global Performance Plan	All employees
<b>Type of incentive</b>	Monetary reward	Monetary reward	Monetary reward	Non-monetary reward

<sup>123</sup> Pfizer Inc., *CDP Climate Change Questionnaire 2023*, supra note 4 at 10 – 13.

<sup>124</sup> short-term incentive plan for non-sales colleagues



<b>Incentive(s)</b>	Bonus - % of salary	Bonus - % of salary	Bonus - % of salary	Internal company award
<b>Performance indicator(s)</b>	- Progress towards a climate-related target - Achievement of a climate-related target - Reduction in absolute emissions	- Progress towards a climate-related target - Achievement of a climate-related target - Reduction in absolute emissions	- Progress towards a climate-related target - Achievement of a climate-related target - Reduction in absolute emissions	- Implementation of an emissions reduction initiative
<b>Incentive plan(s) this incentive is linked to</b>	Short-Term Incentive Plan	Short-Term Incentive Plan	Short-Term Incentive Plan	Not part of an existing incentive plan
<b>Further details of incentive(s)</b>	See more details <sup>125</sup>	See more details <sup>126</sup>	See more details <sup>127</sup>	See more details <sup>128</sup>

<sup>125</sup> Pfizer’s performance-based variable bonus program, applicable to the CEO and Executive Leadership Team as well as eligible (approximately 50% of) Pfizer colleagues, includes a +/-5% ESG modifier. This modifier is based on three KPIs, including a GHG emissions reduction target

<sup>126</sup> Site-specific targets for energy consumption and GHG emission reduction projects are included in goals against which monetary awards are determined.

<sup>127</sup> Pfizer’s performance-based variable bonus program, applicable to the CEO and Executive Leadership Team as well as approximately 50% of Pfizer colleagues, includes a +/-5% ESG modifier. This modifier is based on three KPIs, including a GHG emissions reduction target.

<sup>128</sup> Colleagues and teams are recognized under Pfizer’s global Safety and Sustainability Star Awards program for outstanding efforts and projects contributing to and advancing Pfizer’s Green Journey, including energy conservation efforts.

<b>Explain how this incentive contributes to the implementation of your organization's climate commitments and/or climate transition plan</b>	See more details <sup>129</sup>	See more details <sup>130</sup>	See more details <sup>131</sup>	See more details <sup>132</sup>

**ตัวอย่างการรายงาน C1.3a บริษัท HP Inc.** <sup>133</sup>

(C1.3a) Provide further details on the incentives provided for the management of climate-related issues (do not include the names of individuals).

<b>Entitled to incentive</b>	Corporate executive team	Chief Procurement Officer (CPO)	Chief Sustainability Officer (CSO)	Product design engineers and architects
<b>Type of incentive</b>	Monetary reward	Monetary reward	Monetary reward	Monetary reward
<b>Incentive(s)</b>	- Salary increase - Shares	- Bonus - % of salary - Salary increase	- Bonus - % of salary - Salary increase	Salary increase
<b>Performance indicator(s)</b>	- Achievement of climate transition plan KPI	- Progress towards a climate-related target	- Progress towards a climate-related target	- Increased share of revenue from low-carbon products or

<sup>129</sup> The inclusion of ESG modifiers in Pfizer's Global Performance Plan serves to further embed ESG management into our strategic decisions, business operations, and governance and supports continued focus on implementation of our climate strategy.

<sup>130</sup> Pfizer's manufacturing sites account for approximately 75% of the company's energy consumption and Scope 1 & 2 GHG emissions. Pfizer is aiming to achieve the voluntary Net-Zero standard by 2040 and has near-term commitments to reduce Scope 1 and 2 emissions 46% from a 2019 baseline and source 100% renewable electricity by 2030. We expect to achieve these targets in part by investing in equipment optimization and replacement at our sites. We have established site-specific targets to drive project implementation at our manufacturing facilities, and progress toward these targets is factored into annual performance assessments

<sup>131</sup> The inclusion of ESG modifiers in Pfizer's Global Performance Plan serves to further embed robust ESG management into our strategic decisions, business operations, and governance and supports continued focus on implementation of our climate strategy.

<sup>132</sup> Pfizer's annual Safety & Sustainability Star Awards recognize teams for such efforts as reducing our environmental footprint, reducing injuries, and applying green chemistry principles. These awards provide the opportunity to recognize initiatives and projects that further Pfizer's EHS performance and promote sharing and replication of similar initiatives and projects across Pfizer's network of sites.

<sup>133</sup> HP Inc., *CDP Climate Change Questionnaire 2023*, *supra* note 5 at 8 – 14.

	- Progress towards a climate-related target	- Increased supplier compliance with a climate-related requirement		services in product or service portfolio
<b>Incentive plan(s) this incentive is linked to</b>	Both Short-Term and Long-Term Incentive Plan	Both Short-Term and Long-Term Incentive Plan	Both Short-Term and Long-Term Incentive Plan	Both Short-Term and Long-Term Incentive Plan
<b>Further details of incentive(s)</b>	See more details <sup>134</sup>	See more details <sup>135</sup>	See more details <sup>136</sup>	See more details <sup>137</sup>

<sup>134</sup> The HR and Compensation (“HRC”) Committee discharges the Board’s responsibilities related to the general oversight of our compensation structure, including our equity compensation plans and benefit programs, as well as Executive Leadership Team and Directors. In particular, the HRC has designed a compensation program for our Executive Leadership Team that makes twenty-five percent of the target annual incentives of each member of our Executive Leadership Team contingent upon the achievement of qualitative objectives that it believes will contribute to HP’s long-term success, including Sustainable Impact.

<sup>135</sup> Final assembly and key commodity production suppliers are managed through procurement engagement that includes a Supplier Sustainable Impact Scorecard which incorporates environmental management criteria on climate-related issues (such as transparency and goal setting related to GHG emissions and energy/renewable energy use). Performance against these and other business objectives directly impacts the results of their annual review and annual compensation and/or bonus.

<sup>136</sup> Our Chief Sustainability Officer (CSO) oversees the development of HP’s sustainability strategy, pan-HP goals and metrics, and communications and reporting. The CSO’s professional performance targets include their progress against external sustainability goals. At HP, an individual’s performance on their annual targets directly impacts the results of their annual review and annual compensation and/or bonus.

<sup>137</sup> Product design engineers and architects are responsible for integrating energy-and materials-efficiency into HP’s products targeted for consumer and commercial markets. They employ tools and processes such as lifecycle assessments (LCA) and product carbon footprint analyses to determine how to best reduce product environmental impacts and improve resource and energy efficiency. Total compensation for these employees is reflective of annual performance evaluations, which include successfully incorporating these activities into our products and working towards constant improvement.

<b>Explain how this incentive contributes to the implementation of your organization's climate commitments and/or climate transition plan</b>	See more details <sup>138</sup>	See more details <sup>139</sup>	See more details <sup>140</sup>	See more details <sup>141</sup>

**ตัวอย่างการรายงาน C1.3a บริษัท Ajinomoto Co., Inc.** <sup>142</sup>

(C1.3a) Provide further details on the incentives provided for the management of climate-related issues (do not include the names of individuals).

<b>Entitled to incentive</b>	Director on board	Executive officer
<b>Type of incentive</b>	Monetary reward	Monetary reward
<b>Incentive(s)</b>	Shares	Shares
<b>Performance indicator(s)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Board approval of climate transition plan</li> <li>- Shareholder approval of climate transition plan</li> <li>- Achievement of climate transition plan KPI</li> <li>- Progress towards a climate-related target</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progress towards a climate-related target</li> <li>- Reduction in absolute emissions</li> </ul>

<sup>138</sup> For fiscal year 2022, the Sustainable Impact component of these objectives included, for each member of the Executive Leadership Team, goals related to Climate Action, one of the key pillars of Sustainable Impact at HP. HP's climate-related goals include our goal to reduce HP value chain GHG emissions by 50% by 2030 (compared to 2019) and achieve net zero emissions by 2040, reduce Scope 1 and Scope 2 GHG emissions from global operations by 60% by 2025 (compared to 2015), and achieve 100% renewable electricity.

<sup>139</sup> The CPO/CSCO is responsible for driving supply chain sustainability policies, objectives, and goals, including the management of supplier sustainability purchase criteria and performance management and our goal to reduce HP value chain GHG emissions by 50% by 2030 (compared to 2019) and achieve net zero emissions by 2040. Like other members of the Executive Leadership Team (ELT), our CPO/CSCO has performance metrics tied to defining and driving our entire sustainability strategy and achieving sustainability goals for their organization.

<sup>140</sup> The CSO directs the establishment of and drives progress toward meeting HP targets related to climate such as our goal to reduce HP value chain GHG emissions by 50% by 2030 (compared to 2019) and achieve net zero emissions by 2040, reduce Scope 1 and Scope 2 GHG emissions from global operations by 60% by 2025 (compared to 2015), achieve 100% renewable electricity in HP operations by 2025, and reach 30% product use GHG emissions intensity by 2025, compared to 2015.

<sup>141</sup> Product design engineers and architects are responsible for integrating energy-and materials-efficiency into HP's products targeted for consumer and commercial markets contribute to HP's goals to reduce HP product-use GHG emissions intensity by 30% by 2025 (compared to 2015) and to use 30% postconsumer recycled plastic content across HP's personal systems and print product portfolio by 2025.

<sup>142</sup> Ajinomoto Co., Inc., *CDP Climate Change 2023*, *supra* note 6 at 8 – 10.

	- Reduction in absolute emissions	
<b>Incentive plan(s) this incentive is linked to</b>	Both Short-Term and Long-Term Incentive Plan	Both Short-Term and Long-Term Incentive Plan
<b>Further details of incentive(s)</b>	See more details <sup>143</sup>	See more details <sup>144</sup>
<b>Explain how this incentive contributes to the implementation of</b>	See more details <sup>145</sup>	See more details <sup>146</sup>

<sup>143</sup> We have a policy for determining individual compensation for Directors and Executive Officers. This policy is comprised of the Basic Compensation, the Short-term Incentives (hereinafter referred to as “STI”), and the Medium-term Stock-based Incentives (hereinafter referred to as “MTI”).

The MTI is a performance-linked compensation for executive officers and Director (concurrently serving as executive officers) that is assessed using a predetermined valuation index after the end of the three fiscal years commencing on April 1, 2023 (hereinafter referred to as the “3-Year Period”) with the aim of achieving sustained medium-to long-term improvement in business performance and increasing corporate value of the Ajinomoto Group, and is paid in the Company’s shares and the amount equivalent to the conversion and disposal of the Company’s shares. The MTI has several metrics, target value and evaluation weights. One of the evaluation indicators is GHG emission reduction rate. The target is 30% reduction of scope 1, 2 and 14% reduction of scope 3. Weight in evaluation of this metric is 10 % of MTI.

<sup>144</sup> We have a policy for determining individual compensation for Directors and Executive Officers. This policy is comprised of the Basic Compensation, the Short-term Incentives (hereinafter referred to as “STI”), and the Medium-term Stock-based Incentives (hereinafter referred to as “MTI”). The MTI is a performance-linked compensation for executive officers and Directors (concurrently serving as executive officers) that is assessed using a predetermined valuation index after the end of the three fiscal years commencing on April 1, 2023 (hereinafter referred to as the “3-Year Period”) with the aim of achieving sustained medium-to long-term improvement in business performance and increasing corporate value of the Ajinomoto Group, and is paid in the Company’s shares and the amount equivalent to the conversion and disposal of the Company’s shares. The MTI has several metrics, target value and evaluation weights. One of the evaluation indicators is GHG emission reduction rate. The target is 30% reduction of scope 1, 2 and 14% reduction of scope 3. Weight in evaluation of this metric is 10 % of MTI.

<sup>145</sup> This compensation system was revised and introduced in May 2023. In the previous compensation system, efforts and achievement of “ESG targets” set in the medium-term management plan were incorporated into MTI, however the “ESG targets” were not directly linked to GHG reduction. In this year’s revision, MTI and GHG reduction are clearly linked. By introducing this system, we believe that executive officers will be able to raise awareness of execution and improve the oversight function of Directors with a view to reducing GHG emissions.

<sup>146</sup> This compensation system was revised and introduced in May 2023. In the previous compensation system, efforts and achievement of “ESG targets” set in the medium-term management plan were incorporated into MTI, however the “ESG targets” were not directly linked to GHG reduction. In this year’s revision, MTI and GHG reduction are clearly linked. By introducing this system, we believe that executive officers will be able to raise awareness of execution and improve the oversight function of Directors with a view to reducing GHG emissions.

your organization's  
climate commitments  
and/or climate  
transition plan

### 19. CDP C1.1c

การเปิดเผยในข้อ C1.1c เป็นการรายงานเหตุใดจึงไม่มีการกำกับดูแลระดับคณะกรรมการเกี่ยวกับปัญหาสภาพภูมิอากาศ และองค์กรมีแผนจะเปลี่ยนแปลงอย่างไรต่อไป<sup>147</sup>

GRI	N/A
CDP C1.1c	Why is there no board-level oversight of climate-related issues and what are your plans to change this in the future?

#### 19.1 แนวทางการรายงาน

ตามแนวทางการรายงานของ CDP องค์กรต้องรายงานเหตุใดจึงไม่มีการกำกับดูแลประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศในระดับคณะกรรมการเนื่องจากการกำกับดูแลโดยคณะกรรมการถือเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดโดยระบุข้อมูลใน 2 หัวข้อดังต่อไปนี้<sup>148</sup>

- (1) อธิบายเหตุผลหลักที่องค์กรไม่มีการควบคุมดูแลประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศในระดับคณะกรรมการ
- (2) อธิบายสิ่งที่องค์กรวางแผนจะดำเนินการในอีกสองปีข้างหน้าหรือเหตุผลที่ไม่มีวางแผนที่จะดำเนินการดังกล่าวในปัจจุบัน

โดยเลือกระบุว่า

- ใช่ องค์กรวางแผนที่จะดำเนินการดังกล่าวในอีกสองปีข้างหน้า
- ไม่ ในปัจจุบันองค์กรยังไม่มีการวางแผนที่จะดำเนินการดังกล่าว

#### 19.2 ตัวอย่างรายงาน

ตัวอย่างการรายงาน C1.1c บริษัท GB Auto Corp.<sup>149</sup>

(C1.1c) Why is there no board-level oversight of climate-related issues and what are your plans to change this in the future?

Primary reason

Board-level oversight of  
climate-related issues will be

Please explain

<sup>147</sup> CDP Worldwide, *CDP Climate Change 2023 Reporting Guidance*, supra note 3 at C1.1c

<sup>148</sup> *Id.* at C1.1c Requested content.

<sup>149</sup> GB Auto Corp., *Climate Change 2022*, <https://s3.amazonaws.com/resources.inktankir.com/gb/GB-Corp-Climate-Change-Questionnaire-CDP-2022.pdf> at 2.

introduced within the next two years.		
GB Auto has newly developed its Group Sustainability Strategy 2022-2025 (with 2030 vision) in 2021, in addition to a group ESG Policy.	Yes, we plan to do so within the next two years	Sound corporate governance is the basis of GB Auto’s decision-making processes. The company relies on the policies and procedures instated under the guidance of its Board of Directors (BoD) to ensure that the company operates transparently, ethically, and responsibly. GB auto is currently in the process of integrating a sound ESG management system for all its operations and has already completed the quantification of the group GHG emissions for 2020 and 2021. Within the next two years, the BoD will be involved in all climate-related & ESG decisions.

ที่มา: GB Auto Corp. Climate Change Questionnaire CDP 2022

**ตัวอย่างการรายงาน C1.1c บริษัท IAC Inc.** <sup>150</sup>

(C1.1c) Why is there no board-level oversight of climate-related issues and what are your plans to change this in the future?

Primary reason	Board-level oversight of climate-related issues will be introduced within the next two years.	Please explain
	No, we do not currently plan to do so	

ที่มา: IAC Inc. CDP Climate Change 2022 Response

**ตัวอย่างการรายงาน C1.1c บริษัท SONIM TECHNOLOGIES Inc.** <sup>151</sup>

(C1.1c) Why is there no board-level oversight of climate-related issues and what are your plans to change this in the future?

Primary reason	Board-level oversight of climate-related issues will be introduced within the next two years.	Please explain
	Yes, we plan to do so within the next two years	

ที่มา: SONIM TECHNOLOGIES Inc. CDP Climate Change 2021

<sup>150</sup> IAC Inc., *Climate Change 2022* at 2.

<sup>151</sup> SONIM TECHNOLOGIES Inc., *Climate Change 2021*, <https://www.sonimtech.com/wp-content/uploads/2021/10/CDP-Report-2021.pdf> at 1.

## 20. CDP C1.1d

การเปิดเผยในข้อ C1.1d เป็นการรายงานว่ามีสมาชิกคณะกรรมการที่มีความสามารถเกี่ยวกับปัญหาสภาพภูมิอากาศอย่างน้อยหนึ่งคนหรือไม่<sup>152</sup>

GRI	N/A
CDP C1.1d	Does your organization have at least one board member with competence on climate-related issues?

### 20.1 แนวทางการรายงาน

ตามแนวทางการรายงานของ CDP องค์กรต้องรายงานว่าสมาชิกของคณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับประเด็นปัญหาด้านสภาพภูมิอากาศอย่างน้อยหนึ่งคนหรือไม่เนื่องจากการเปลี่ยนผ่านทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนในอนาคตจำเป็นต้องอาศัยความเชี่ยวชาญของหน่วยงานที่มีอำนาจตัดสินใจ ความสามารถของสมาชิกในระดับคณะกรรมการจะสะท้อนให้เห็นถึงค้ำประกันขององค์กรในการทำความเข้าใจและตอบสนองต่อความเสี่ยง โอกาส และผลกระทบจากประเด็นปัญหาด้านสภาพภูมิอากาศโดยระบุรายละเอียด ดังต่อไปนี้<sup>153</sup>

(1) องค์กรมีการประเมินทักษะ ประสบการณ์ หรือความเชี่ยวชาญของคณะกรรมการเกี่ยวกับประเด็นปัญหาด้านสภาพภูมิอากาศหรือไม่ โดยเลือกระบุว่า

- มี
- ไม่มี แต่องค์กรวางแผนที่จะดำเนินการดังกล่าวในอีกสองปีข้างหน้า
- ไม่มี ในปัจจุบันองค์กรยังไม่มีแผนที่จะดำเนินการดังกล่าว
- ไม่ได้รับการประเมิน

(2) ในกรณีที่องค์กรระบุว่า มี ในข้อ 1. อธิบายหลักเกณฑ์เฉพาะที่ใช้ในการประเมินคณะกรรมการ

(3) ในกรณีที่องค์กรระบุว่า ไม่มี ในข้อ 1. อธิบายเหตุผลเบื้องต้นว่าเหตุใดองค์กรจึงไม่มีสมาชิกของคณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับประเด็นปัญหาด้านสภาพภูมิอากาศ โดยเลือกระบุว่า

- มีความสำคัญแต่ไม่ได้เป็นความจำเป็นเร่งด่วน
- มีการพิจารณาว่าไม่มีความสำคัญ (โปรดอธิบายเพิ่มเติม)
- อื่นๆ (โปรดระบุ)

<sup>152</sup> CDP Worldwide, *CDP Climate Change 2023 Reporting Guidance*, supra note 3 at C1.1d.

<sup>153</sup> *Id.* at C1.1d.



(4) ในกรณีที่ต้องชี้แจงว่าไม่มีความสำคัญในข้อ 3. อธิบายหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาว่าความสามารถของคณะกรรมการในประเด็นปัญหาด้านสภาพภูมิอากาศไม่มีความสำคัญต่อองค์กรและอธิบายแผนการบริหารจัดการความสามารถของคณะกรรมการ เช่น มาตรการที่ใช้เพื่อเพิ่มความสามารถของคณะกรรมการ

## 20.2 ตัวอย่างรายงาน

ตัวอย่างการรายงาน C1.1d บริษัท Pfizer Inc. <sup>154</sup>	
(C1.1d) Does your organization have at least one board member with competence on climate-related issues?	
Board member(s) have competence on climate-related issues	Yes
Criteria used to assess competence of board member(s) on climate-related issues	<p>Pfizer's Board of Directors is composed of a diverse group of esteemed medical professionals, scientists, academics, and business leaders with skills, experience and academic training that provides them with general competence to advise on environmental sustainability matters, including climate-related issues, related to Pfizer's operations and business strategy.</p> <p>Additional information on the key skills and experience of Pfizer's board members can be found in Pfizer's proxy statement filed on SEC.gov (<a href="https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/78003/000007800323000040/pfe-20230315.htm#i64b8bbaec1454cdb81dd0869649de7b6_31">https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/78003/000007800323000040/pfe-20230315.htm#i64b8bbaec1454cdb81dd0869649de7b6_31</a>).</p>
Primary reason for no board-level competence on climate-related issues	<Not Applicable>
Explain why your organization does not have at least one board member with competence on climate-related issues and any plans to address board-level competence in the future	<Not Applicable>

ตัวอย่างการรายงาน C1.1d บริษัท HP Inc. <sup>155</sup>
---

<sup>154</sup> Pfizer Inc., *CDP Climate Change Questionnaire 2023*, supra note 4 at 7 – 8.

<sup>155</sup> HP Inc., *CDP Climate Change Questionnaire 2023*, supra note 5 at 6.

(C1.1d) Does your organization have at least one board member with competence on climate-related issues?

Board member(s) have  
competence on climate-  
related issues

Yes

Criteria used to assess  
competence of board  
member(s) on climate-  
related issues

Experience related to environmental and social responsibility strengthens the Board's oversight of relevant policies and programs at HP and demonstrates HP's commitment to sustainability and social responsibility. See HP's 2023 Proxy Statement (covering FY23) p. 16 for a list of Board members with skills and experience in environmental and social responsibility.

Primary reason for no  
board-level competence on  
climate-related issues

<Not Applicable>

Explain why your  
organization does not have  
at least one board member  
with competence on  
climate-related issues and  
any plans to address board-  
level competence in the  
future

<Not Applicable>

ตัวอย่างการรายงาน C1.1d บริษัท Ajinomoto Co., Inc. <sup>156</sup>

(C1.1d) Does your organization have at least one board member with competence on climate-related issues?

Board member(s) have  
competence on climate-  
related issues

Yes

Criteria used to assess  
competence of board

See more details. <sup>157</sup>

<sup>156</sup> Ajinomoto Co., Inc., *CDP Climate Change 2023*, *supra* note 6 at 6 – 7.

<sup>157</sup> Our company's basic policy is to ensure that the Board of Directors is composed of Independent Directors who can objectively supervise business execution from an independent perspective, Internal Directors who also serve as Executive Officers including the Chief Executive Officer, and Internal Director who is a Member of the Audit Committee (Standing), taking into consideration the number of Directors, the ratio of people from inside and outside the Company, the proportion of Directors who also serve as Executive Officers, and the diversity with regard to individual experience, capacities, expertise, international background, gender, etc. The Ajinomoto Group accelerates ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) Management by realising our outcome to reduce our environmental impact by 50% including reducing greenhouse gas emissions by 50% as priority issues. In selecting candidates for Directors, including Outside Directors, in order to indicate major direction and appropriately supervise execution through active discussions regarding important management matters, we select

member(s) on climate-related issues	
Primary reason for no board-level competence on climate-related issues	<Not Applicable>
Explain why your organization does not have at least one board member with competence on climate-related issues and any plans to address board-level competence in the future	<Not Applicable>

---

candidates based on their respective abilities and insights, such as management strategy, global, sustainability including climate change, digital, R&D/Production, sales & marketing, finance/accounting, HR/HR development, and legal affairs/risk management, in consideration of the diversity of Directors. Ms. Kimie IWATA, Mr. Scott Trevor Davis and Mr. Tatsuya SASAKI who have skills to supervise and promote appropriate strategies for resolving social issues through business to realize a sustainable society were appointed as Directors in order to reduce our environmental impact including climate change through ASV management.