

# K

KASIKORNTHAI

รายงานประจำปี 2562

## ธนาคารแห่งความยั่งยืน



ธนาคารกสิกรไทย  
开泰银行 KASIKORNBANK



บริการทุกระดับประทับใจ





**ธนาคารกสิกรไทย**  
开泰银行 KASIKORNBANK



**หลักทรัพย์จัดการกองทุนกสิกรไทย**  
开泰基金管理 KASIKORN ASSET MANAGEMENT



**ศูนย์วิจัยกสิกรไทย**  
开泰研究中心 KASIKORN RESEARCH CENTER



**หลักทรัพย์กสิกรไทย**  
开泰证券 KASIKORN SECURITIES



**ลีสซิ่งกสิกรไทย**  
开泰租赁 KASIKORN LEASING



**แฟคเตอรี แอนด์ อีควิปเมนต์ กสิกรไทย**  
开泰设备融资 KASIKORN FACTORY AND EQUIPMENT



**กสิกร เทคโนโลยี กรุ๊ป เซครเทรียต**  
开泰技术集团管理 KASIKORN TECHNOLOGY GROUP SECRETARIAT



**กสิกร แล็บส์**  
开泰研发 KASIKORN LABS



**กสิกร ซอฟต์**  
开泰软件 KASIKORN SOFT



**กสิกร โปร**  
开泰信息基础设施 KASIKORN PRO



**กสิกร เซิร์ฟ**  
开泰服务 KASIKORN SERVE



**กสิกร เอกซ์**  
开泰爱科思有限公司 KASIKORN X



# ธนาคารแห่งความยั่งยืน

ธนาคารกสิกรไทยดำเนินธุรกิจบนรากฐาน  
ของการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน ภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม  
มีธรรมาภิบาลที่ดี สร้างความสมดุลทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม  
ด้วยยุทธศาสตร์ที่ทำให้บรรลุเป้าหมายและสร้างผลตอบแทนอย่างยั่งยืนในระยะยาว  
ปรัชญาของการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนนี้ได้ถูกปลูกฝังและหล่อหลอม  
ในทุกกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม  
จนเป็นกรีน ดีเอ็นเอขององค์กรที่สร้างประโยชน์สูงสุด  
ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายเพื่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน





# CUSTOMER CENTRICITY





# วิสัยทัศน์

ธนาคารกสิกรไทย มุ่งมั่นเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงิน  
ที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ที่ริเริ่มในสิ่งใหม่  
ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ผ่านการผสมผสาน  
การใช้เทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์  
เพื่อส่งมอบบริการทางการเงินที่มีคุณภาพ  
มาตรฐานสากล และสร้างความยั่งยืน  
แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

## ค่านิยมหลัก

ลูกค้า  
คือหัวใจ

ห่วงใย  
และคล่องตัว

ร่วมมือ  
ร่วมใจ

สรรค์สร้าง  
อย่างยั่งยืน



ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ (งบการเงินรวม)

ณ วันที่ หรือ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	2562	2561	2560	2559	2558
<strong>ข้อมูลเกี่ยวกับหุ้นสามัญ</strong>					
ต่อหุ้น (บาท)					
• กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	16.18	16.07	14.35	16.79	16.49
• ราคาตามบัญชี	169.79	157.23	145.67	134.44	119.42
• เงินปันผล	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
ราคาหุ้น (บาท) <sup>(1)</sup>					
• ราคาสูงสุด	202.00	242.00	235.00	201.00	235.00
• ราคาต่ำสุด	131.00	182.50	182.00	144.00	147.00
• ราคาปิด	151.00	185.00	232.00	177.50	150.50
จำนวนหุ้นสามัญคงเหลือ					
• จำนวนเฉลี่ย (ล้านหุ้น)	2,393.26	2,393.26	2,393.26	2,393.26	2,393.26
• ณ สิ้นปี (ล้านหุ้น)	2,393.26	2,393.26	2,393.26	2,393.26	2,393.26
มูลค่าตลาด (Market Capitalization) (ล้านบาท)	361,382	442,753	555,236	424,804	360,186
<strong>วัดมูลค่า</strong>					
ราคาหุ้นต่อกำไรต่อหุ้น (PER)	9.33	11.51	16.17	10.57	9.13
ราคาตลาดต่อราคาตามบัญชี (PBV)	0.89	1.18	1.59	1.32	1.26
อัตราผลตอบแทนเงินปันผล (คำนวณจากราคาปิด)	3.31%	2.16%	1.72%	2.25%	2.66%
อัตราการจ่ายเงินปันผลต่อกำไรสุทธิ <sup>(2)</sup>	34.43% <sup>(7)</sup>	29.40%	32.80%	26.96%	27.83%
จำนวนพนักงาน <sup>(2)</sup>	20,443	20,681	20,839	21,029	21,484
จำนวนสาขาในประเทศ <sup>(2)</sup>	886	958	1,026	1,107	1,120
<strong>ผลการดำเนินงาน (ล้านบาท)</strong>					
รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ	102,688	98,538	94,161	89,678	85,012
รายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	57,803	56,945	62,695	63,725	62,503
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ	36,740	38,117	41,306	38,943	37,526
รายได้สุทธิจากการรับประกันภัย	(164)	3,537	5,935	10,264	12,341
รายได้อื่น	21,227	15,291	15,454	14,518	12,636
รวมรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ	160,491	155,483	156,856	153,403	147,515
รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ	72,729	68,348	66,372	63,854	66,656
กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ <sup>(3)</sup> และภาษีเงินได้	87,762	87,135	90,484	89,549	80,859
หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า	34,012	32,532	41,810	33,753	26,377
กำไรสุทธิ <sup>(4)</sup>	38,727	38,459	34,338	40,174	39,474
<strong>ข้อมูลเกี่ยวกับงบแสดงฐานะการเงิน (ล้านบาท)</strong>					
เงินให้สินเชื่อ <sup>(5)</sup>	2,001,956	1,914,072	1,802,783	1,697,581	1,609,887
ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญและค่าเผื่อฯ จากการปรับโครงสร้างหนี้	124,879	119,485	103,435	85,212	64,317
เงินให้สินเชื่อโดยคุณภาพ (NPL Gross)	84,038	74,400	69,674	65,087	49,490
เงินให้สินเชื่อโดยคุณภาพสุทธิ (NPL Net) <sup>(6)</sup>	55,682	41,431	38,570	33,553	24,586
สินทรัพย์รวม	3,293,889	3,155,091	2,900,841	2,843,278	2,555,305
เงินรับฝาก	2,072,049	1,995,001	1,878,672	1,794,835	1,705,379
หนี้สินรวม	2,840,174	2,737,269	2,513,019	2,489,367	2,243,092
ส่วนของผู้ถือหุ้น	406,358	376,298	348,625	321,746	285,800
สินทรัพย์เสี่ยง - กลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย	2,210,881	2,081,697	1,949,783	1,824,372	1,732,067

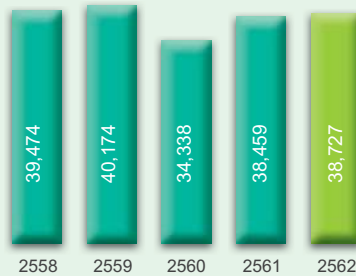
หมายเหตุ:

- งบการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 ที่นำมาแสดงเปรียบเทียบ ได้เปลี่ยนการแสดงผลในงบแสดงฐานะการเงิน เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดในประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยที่ สนส. 21/2558 ลงวันที่ 4 ธันวาคม 2558 เรื่อง การจัดทำและการประกาศงบการเงินของธนาคารพาณิชย์และบริษัทโฮลดิ้งที่เป็นบริษัทแม่ของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่ได้ส่งผลกระทบต่อสาระสำคัญต่อสินทรัพย์รวม หนี้สินรวม และส่วนของผู้ถือหุ้นรวมของธนาคารและบริษัทย่อย
- กระดานในประเทศ / ราคาหุ้นสูงสุด - ต่ำสุดเป็นราคากระหว่งปี
- เฉพาะธนาคาร
- หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ ได้แก่ หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า
- ไม่รวมส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม
- เงินให้สินเชื่อ ได้แก่ เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ หักรายได้รอตัดบัญชี
- เงินให้สินเชื่อโดยคุณภาพสุทธิ ได้แก่ เงินให้สินเชื่อโดยคุณภาพ หักค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญของเงินให้สินเชื่อโดยคุณภาพ
- คำนวณจากจำนวนหุ้นสามัญคงเหลือ ณ สิ้นปี หักหุ้นทุนซื้อคืนที่เกิดขึ้นในเดือนกุมภาพันธ์ 2563



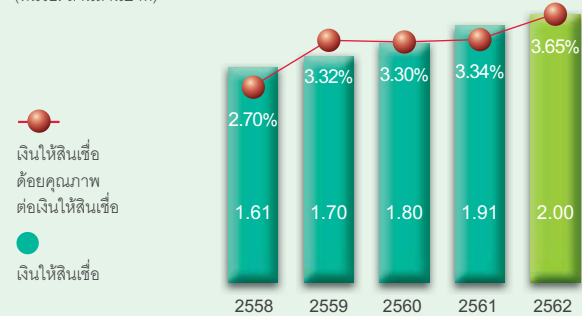
## กำไรสุทธิ

(หน่วย: ล้านบาท)



## เงินให้สินเชื่อโดยคุณภาพต่อเงินให้สินเชื่อ

(หน่วย: ล้านล้านบาท)



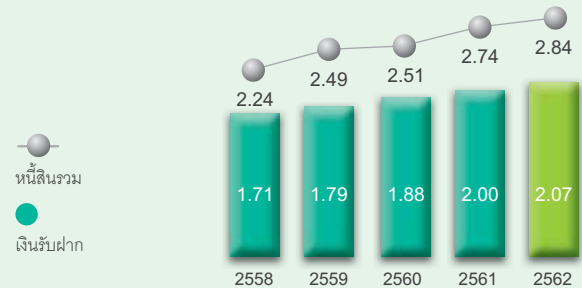
## สินทรัพย์รวม

(หน่วย: ล้านล้านบาท)



## หนี้สินรวม

(หน่วย: ล้านล้านบาท)



ณ วันที่ หรือ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	2562	2561	2560	2559	2558
<b>ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน</b>					
กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์เฉลี่ย (ROA)	1.20%	1.27%	1.20%	1.49%	1.60%
กำไรสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย (ROE)	9.90%	10.61%	10.24%	13.23%	14.54%
ผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (NIM)	3.31%	3.39%	3.44%	3.52%	3.67%
ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ ต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ	45.32%	43.96%	42.31%	41.63%	45.19%
<b>อัตราส่วนคุณภาพสินทรัพย์ / อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน</b>					
เงินให้สินเชื่อต่อเงินรับฝาก	96.62%	95.94%	95.96%	94.58%	94.40%
เงินให้สินเชื่อโดยคุณภาพสุทธิ (NPL Net) ต่อเงินให้สินเชื่อ <sup>(8)</sup>	2.45%	1.89%	1.85%	1.74%	1.36%
เงินให้สินเชื่อโดยคุณภาพ (NPL Gross) ต่อเงินให้สินเชื่อ <sup>(9)</sup>	3.65%	3.34%	3.30%	3.32%	2.70%
ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อเงินให้สินเชื่อ <sup>(10)</sup>	6.24%	6.24%	5.74%	5.02%	4.00%
ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อเงินให้สินเชื่อโดยคุณภาพ (Coverage Ratio) <sup>(10)</sup>	148.60%	160.60%	148.45%	130.92%	129.96%
หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญต่อเงินให้สินเชื่อเฉลี่ย (Credit Cost) <sup>(11)</sup>	1.74%	1.75%	2.39%	2.04%	1.68%
อัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้น - กลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย	19.62%	18.32%	17.96%	18.84%	18.00%
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 - กลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย	16.19%	15.90%	15.66%	15.16%	14.53%

หมายเหตุ:

- งบการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 ที่นำมาแสดงเปรียบเทียบ ได้เปลี่ยนการแสดงผลงบแสดงฐานะการเงิน เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดในประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยที่ สนส. 21/2558 ลงวันที่ 4 ธันวาคม 2558 เรื่อง การจัดทำและการประกาศงบการเงินของธนาคารพาณิชย์และบริษัทโฮลดิ้งที่เป็นบริษัทแม่ของกลุ่มธุรกิจการเงิน ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่ได้ส่งผลกระทบต่อสินทรัพย์รวม หนี้สินรวม และส่วนของผู้ถือหุ้นรวมของธนาคารและบริษัทย่อย

<sup>(8)</sup> เงินให้สินเชื่อ ได้แก่ เงินให้สินเชื่อแก่ลูกค้าหนี้และเงินให้สินเชื่อแก่สถาบันการเงิน หักค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญของเงินให้สินเชื่อโดยคุณภาพ

<sup>(10)</sup> ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ ได้แก่ ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญและค่าเผื่อฯ จากการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

<sup>(9)</sup> เงินให้สินเชื่อ ได้แก่ เงินให้สินเชื่อแก่ลูกค้าหนี้และเงินให้สินเชื่อแก่สถาบันการเงิน

<sup>(11)</sup> หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ ได้แก่ หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า



# ธนาคารกสิกรไทย

## ธนาคารแห่งความยั่งยืน



ตลอดระยะเวลากว่า 70 ปีที่เรามุ่งมั่นพัฒนาจนเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงินชั้นนำที่แข็งแกร่งของประเทศไทย  
ตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร  
และเป็นรากฐานของทุกกระบวนการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกสูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย  
และเพื่อประเทศไทยเจริญเติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืนสืบไป



Bloomberg  
Gender-Equality Index  
(GEI)  
บริษัทไทยแห่งแรกและแห่งเดียว  
ที่ได้รับคัดเลือกเป็นสมาชิก  
2 ปีติดต่อกัน  
(2562 - 2563)



ดัชนีชี้วัดด้านความยั่งยืน  
Carbon Disclosure Project  
(CDP)  
ธนาคารไทยแห่งแรกและแห่งเดียว  
ที่ได้รับการประเมินผล  
ในระดับ A- (Leadership Level)  
(2562)



ดัชนีแห่งความยั่งยืน  
Dow Jones Sustainability  
Indices (DJSI)  
ธนาคารไทยแห่งแรก  
ในประเทศไทยและอาเซียน  
ที่ได้รับคัดเลือกเป็นสมาชิก  
4 ปีติดต่อกัน  
(2559 - 2562)



รางวัล Sustainability Award  
ประเภท Bronze Class  
ในกลุ่มอุตสาหกรรมธนาคาร  
3 ปีติดต่อกัน  
(2561 - 2563)



FTSE4Good

ดัชนี FTSE4Good  
Emerging Index  
ได้รับคัดเลือกเป็นสมาชิก  
4 ปีติดต่อกัน  
(2559 - 2562)



MSCI ESG Ratings ที่ระดับ AA  
ซึ่งถือว่าเป็นระดับผู้นำ  
ในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม  
สังคม และธรรมาภิบาล  
ในกลุ่มธนาคารของตลาดเกิดใหม่  
(2562)



การรับรองการปล่อย  
ก๊าซเรือนกระจกเท่ากับศูนย์  
ธนาคารพาณิชย์แห่งแรก  
ในประเทศไทย  
ที่ได้รับการรับรอง  
2 ปีติดต่อกัน  
(2561 - 2562)



ใบรับรอง ESG 100 Certificate  
ได้รับคัดเลือก  
เป็นหนึ่งใน 100 บริษัท  
ที่โดดเด่นด้านสิ่งแวดล้อม  
สังคม และธรรมาภิบาล  
4 ปีติดต่อกัน  
(2559 - 2562)



รางวัลบริษัทจดทะเบียน  
ด้านความยั่งยืนดีเด่น  
2 ปีติดต่อกัน  
(2561 - 2562)



รางวัลรายงานความยั่งยืน  
ระดับเกียรติคุณ  
(2562)



รางวัล Distinguished Awards  
ด้านความเป็นเลิศ  
ด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน  
(2562)



หุ้นยั่งยืน  
ได้รับเป็นปีที่ 4  
(2558, 2560 - 2562)



# สารบัญ

## 008 สารจาก คณะกรรมการธนาคาร

## 204 การกำกับดูแลกิจการ

- 205 รายงานคณะกรรมการ  
กำกับดูแลกิจการ
- 206 รายงานคณะกรรมการ  
ทรัพยากรบุคคล  
และกำหนดอัตราค่าตอบแทน
- 207 รายงานคณะกรรมการ  
กำกับความเสี่ยง
- 208 การกำกับดูแลกิจการ
- 244 นโยบายการจ่ายเงินปันผล
- 245 ปัจจัยอื่นที่อาจมีผลกระทบ  
ต่อการตัดสินใจลงทุน

## 010 รายงานของฝ่ายจัดการ

- 011 คำอธิบายและการวิเคราะห์  
ของฝ่ายจัดการ
- 012 ภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงาน
- 017 การบริหารความเสี่ยง  
และปัจจัยความเสี่ยง
- 027 ยุทธศาสตร์และการดำเนินงาน  
ของธุรกิจหลัก
- 042 ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน
- 060 การดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ
- 064 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อย  
บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า  
ของธนาคาร
- 065 ความเสี่ยงของผู้ถือหุ้น

## 246 การดำเนินงาน ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

## 252 โครงสร้าง

- 254 ผังโครงสร้าง
- 260 คณะกรรมการธนาคาร
- 262 คณะกรรมการและผู้บริหารธนาคาร
- 280 การดำรงตำแหน่งของกรรมการ  
และผู้บริหารธนาคารในบริษัทย่อย  
บริษัทร่วม กิจการร่วมค้า  
และบริษัทที่เกี่ยวข้อง
- 284 รายงานการเปลี่ยนแปลง  
การถือหุ้นธนาคารของกรรมการ  
และผู้บริหารธนาคารในปี 2562

## 066 รายงานทางการเงิน

- 067 รายงานความรับผิดชอบ  
ของคณะกรรมการธนาคาร  
ต่อรายงานทางการเงิน
- 068 รายงานคณะกรรมการตรวจสอบ
- 070 รายงานของผู้สอบบัญชี  
รับอนุญาต
- 076 งบการเงินและหมายเหตุ  
ประกอบงบการเงิน

## 286 ข้อมูลอื่นๆ

- 287 รางวัลเกียรติคุณ
- 293 ข้อมูลอ้างอิง
- 295 โครงสร้างผู้ถือหุ้น
- 296 การลงทุนของธนาคาร  
ในบริษัทอื่น
- 298 เครือข่ายการให้บริการ
- 302 บริษัทของธนาคารกสิกรไทย

## 304 สรุปตำแหน่งรายการ ที่กำหนดตามแบบ 56-2



## สารจากคณะกรรมการธนาคาร

ในรอบปีที่ผ่านมา สถานการณ์เศรษฐกิจโลกมีสัญญาณชะลอตัวลง ทั้งจากข้อพิพาททางการค้าระหว่างสหรัฐฯ กับจีน พหุติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป สถานะการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น รวมถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศซึ่งทั่วโลกให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินชีวิตและการดำเนินธุรกิจในอนาคต สำหรับเศรษฐกิจไทยยังไม่มีสัญญาณฟื้นตัวที่ชัดเจนนัก ทำให้การดำเนินธุรกิจในระยะต่อไปยังมีความท้าทายในช่วงที่ประเทศไทยต้องฟื้นฟูด้านเศรษฐกิจ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากภาครัฐและประชาชน รวมทั้งภาคสถาบันการเงินซึ่งเป็นจักรกลสำคัญที่จะช่วยพัฒนาระบบเศรษฐกิจและเป็นผู้ที่ให้สินเชื่อเพื่อสร้างความเจริญเติบโตแก่ธุรกิจ และความท้าทายรูปแบบใหม่จากโครงสร้างของโลกดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ธนาคารสิริไทยยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจบนรากฐานของการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการบริหารจัดการต้นทุนที่เหมาะสม เพื่อสร้างความสมดุลทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อีกทั้งสร้างความยั่งยืนแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย และสอดคล้องตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ ธนาคารในฐานะสถาบันการเงินชั้นนำของประเทศที่ดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เพื่อส่งมอบบริการมาตรฐานสากลตามปณิธาน “บริการทุกระดับประทับใจ” ด้วยการเพิ่มอำนาจให้ทุกชีวิตและธุรกิจของลูกค้า (To Empower Every Customer's Life and Business) ผ่านการส่งมอบบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้าในทุกด้านอย่างใส่ใจและทั่วถึง โดยประสานความร่วมมือกับบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารสิริไทย ธุรกิจสตาร์ทอัพและพันธมิตรทางธุรกิจ และร่วมกับกสิกร บิซิเนส-เทคโนโลยี กรุ๊ป (KBTG) พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน ควบคู่กับการบริหารจัดการความเสี่ยงและความปลอดภัยด้านดิจิทัล ขณะเดียวกัน ยังได้ปรับแนวทางการดำเนินงานและความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ธนาคารเป็นผู้ให้บริการทางการเงินชั้นนำในระดับภูมิภาค

ธนาคารดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนทั้ง 3 มิติ โดยในมิติเศรษฐกิจ ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างหลากหลาย ทั้งการร่วมมือกับบริษัทในแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ การพัฒนาฟังก์ชัน K PLUS เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีทุกที่ทุกเวลา การพัฒนาระบบหนังสือค้ำประกันอิเล็กทรอนิกส์ผ่านเทคโนโลยีบล็อกเชน การเปิดตัว MADHUB ศูนย์รวมโซลูชันครบวงจรของร้านค้าออนไลน์ การส่งเสริมการใช้ทรัพยากรทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาช่องทางบริการให้บริการที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม รวมทั้งเดินหน้านวัตกรรมสู่การยกระดับการเป็นธนาคารแห่งภูมิภาค

นอกจากนี้ การดำเนินธุรกิจของธนาคารในฐานะพลเมืองที่ดี ธนาคารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีความหมายต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน โดยในมิติสังคม ธนาคารมุ่งดำเนินโครงการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง อาทิ การให้ความรู้ทางการเงินแก่เยาวชนผ่านเว็บไซต์ AFTERKLASS โครงการน่านเพาะพันธุ์ปัญญาซึ่งปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนของนักเรียนและครูให้เกิดทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ โครงการมูลค่าเพิ่มอินทรีย์ผ่านกระบวนการชีววิทยาสังเคราะห์ในจังหวัดน่าน การให้ความช่วยเหลือในยามเกิดภัยพิบัติ และสนับสนุนให้พนักงานทำกิจกรรมในโครงการทำดีทำได้ตามเจตนารมณ์กรีนดีเอ็นเอ ขณะเดียวกัน ธนาคารให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ควบคู่กับการให้โอกาส การเคารพในความแตกต่างที่หลากหลายและสิทธิมนุษยชน ตลอดจนเสริมสร้างความสุขในการทำงานให้แก่พนักงานทุกคน และสำหรับมิติสิ่งแวดล้อม จากปัญหาสภาพภูมิอากาศของโลกที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงการทิ้งขยะที่เป็นพิษอย่างไม่ระมัดระวัง อันเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตและการดำเนินธุรกิจในอนาคต ซึ่งต้องร่วมกันแก้ไขปัญหามา เพื่อให้มั่นใจว่าเราได้ส่งต่อโลกที่สะอาดไว้ให้กับอนุชนรุ่นหลัง ธนาคารเพิ่มนโยบายด้านการปรับตัวและบรรเทาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ รวมทั้งปรับนโยบายการดำเนินงานของธนาคาร และการสนับสนุนทางการเงินแก่ธุรกิจที่เป็นมิตรและคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้ชัดเจนขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับประเด็นสาระสำคัญของธนาคารและแนวโน้มด้านความยั่งยืนระดับโลก โดยธนาคารตั้งเป้าหมายในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกให้ได้ร้อยละ 20 ภายในปี 2563 (จากปีฐาน 2555) เพื่อขับเคลื่อนเปลี่ยนผ่านไปสู่สังคมคาร์บอนต่ำ และมุ่งสู่การเป็นสังคมที่ปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์เป็นศูนย์ในระยะยาว อีกทั้งยังได้ร่วมลงนามกำหนดแนวทางการดำเนินกิจการธนาคารอย่างยั่งยืนด้านการให้สินเชื่ออย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ตามแนวทางของธนาคารแห่งประเทศไทย สนับสนุนการดำเนินโครงการรักษาน้ำน่านร่วมกับชุมชนเพื่อการอนุรักษ์ป่าต้นน้ำน่าน นอกจากนี้ ธนาคารได้ร่วมขับเคลื่อนโครงการน่านแซนด์บ็อกซ์ในฐานะตัวแทนภาคเอกชน ซึ่งเป็นความมุ่งมั่นและร่วมมือกันของภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน ที่จะร่วมกันปฏิรูปและหาวิธีการแก้ไขปัญหาจากฐานความถดถอยของทรัพยากรธรรมชาติของประเทศในครองครองของประชารัฐ เพื่อพัฒนาเป็นต้นแบบสำหรับจังหวัดอื่นทั่วประเทศต่อไป



จากความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจเพื่อความสมดุลและยั่งยืนในทุกมิติ สะท้อนผลลัพธ์อันดีทั้งในด้านผลประกอบการ โดยในปี 2562 ธนาคารและบริษัทย่อยมีกำไรสุทธิจำนวน 38,727 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 0.70 โดยมีรายได้จากการดำเนินงานสุทธิเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.22 และมีการตั้งสำรองหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้นจากปีก่อน สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ ขณะที่อัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้นต่อสินทรัพย์เสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารสึกรไทยตามหลักเกณฑ์ Basel III อยู่ที่ร้อยละ 19.62 และอัตราส่วนกองทุนชั้นที่ 1 อยู่ที่ร้อยละ 16.19 ซึ่งสูงกว่าที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด อันสะท้อนถึงสถานะเงินกองทุนของธนาคารที่แข็งแกร่งอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ธนาคารยังได้รับการยอมรับจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเป็นธนาคารแห่งแรกในประเทศไทยและอาเซียนที่ได้รับคัดเลือกเป็นสมาชิกดัชนีแห่งความยั่งยืน Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) เป็นปีที่ 4 ติดต่อกัน ได้รับคัดเลือกเป็นสมาชิก FTSE4Good Emerging Index เป็นปีที่ 4 ติดต่อกัน ได้รับการประเมินผลด้านการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศจากดัชนีชี้วัดด้านความยั่งยืน Carbon Disclosure Project (CDP) ปี 2562 ในระดับ A- ถือเป็นธนาคารไทยแห่งแรกและแห่งเดียวที่ได้รับผลคะแนนในระดับ Leadership อีกทั้งได้รับคัดเลือกให้อยู่ในรายชื่อหุ้นยั่งยืน ประจำปี 2562 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นปีที่ 4 รวมถึงได้รับรางวัลในด้านอื่นๆ อย่างมากมาย

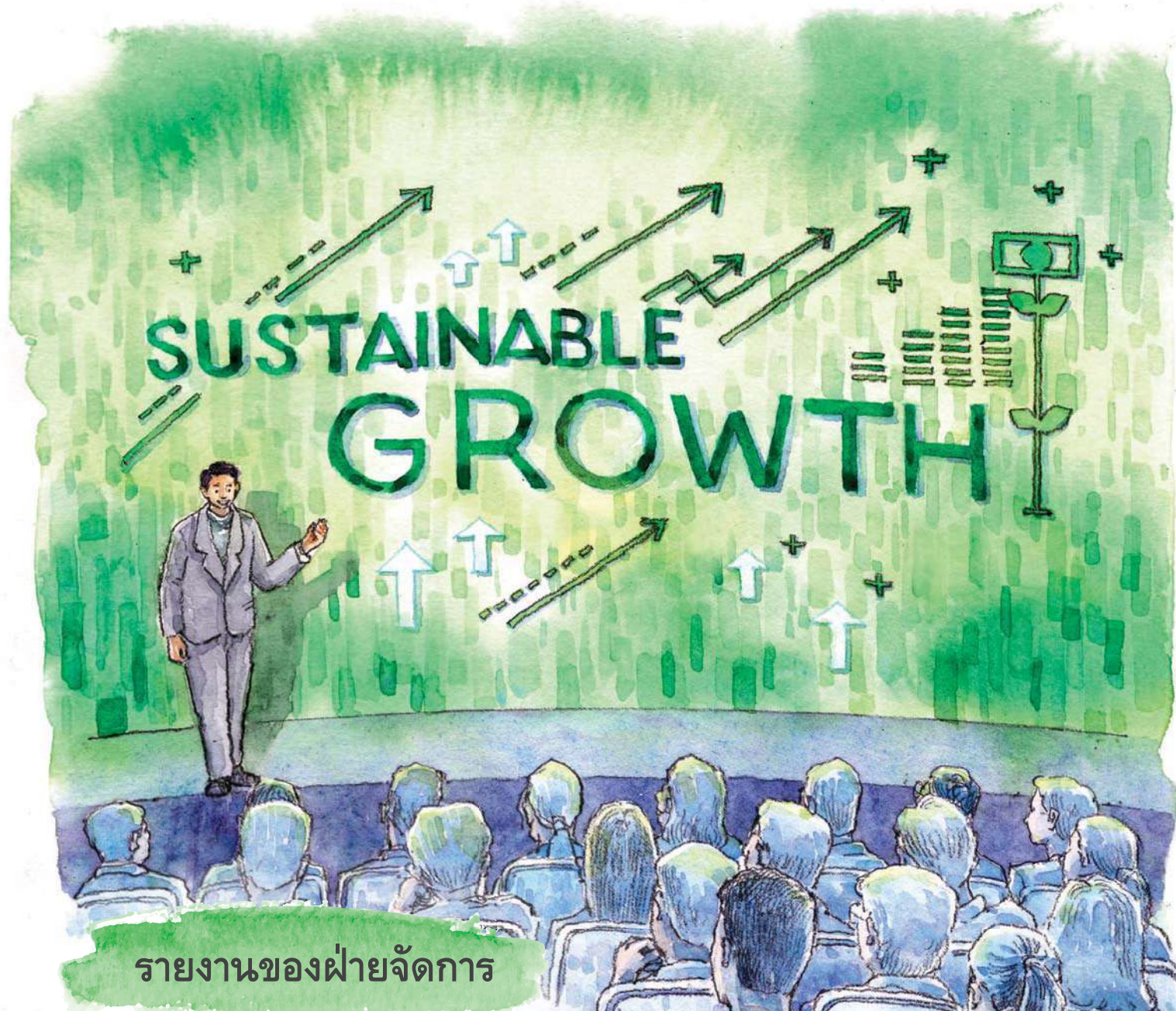
ในนามของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ผมขอขอบคุณที่ท่านได้มอบความเชื่อมั่นและความไว้วางใจธนาคารสึกรไทย ด้วยดีเสมอมา ทั้งนี้ ธนาคารได้มีการเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารครั้งสำคัญโดยแต่งตั้งนางสาวชัตติยา อินทวิชัย เป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สืบแทนผม โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 เป็นต้นไป จากการที่คณะกรรมการธนาคารได้มอบความไว้วางใจนางสาวชัตติยา อินทวิชัย ซึ่งเป็นผู้มีคุณสมบัติ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารกิจการธนาคารในด้านสำคัญๆ มายาวนาน และเชื่อมั่นว่าจะสามารถนำพาธนาคารสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนสืบไป



(นายบันฑูร ลำซ่า)

ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร





## รายงานของฝ่ายจัดการ

- 011 คำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ
- 012 ภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงาน
- 017 การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง
- 027 ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานของธุรกิจหลัก
- 042 ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน
- 060 การดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ
- 064 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม  
และกิจการร่วมค้าของธนาคาร
- 065 ความเสี่ยงของผู้ถือหุ้น



## คำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ

### บทสรุปผู้บริหารของรายงานคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

เศรษฐกิจไทยในปี 2562 ขยายตัวในอัตราชะลอลงมาที่ร้อยละ 2.4 จากระดับร้อยละ 4.2 ในปีก่อน จากแรงกดดันหลักในภาคการส่งออกที่หดตัวลงท่ามกลางผลกระทบจากเงินบาทที่แข็งค่าและการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ประกอบกับบรรยากาศการลงทุนภาคเอกชนและรัฐบาลยังคงมีทิศทางชะลอตัว ส่วนการบริโภคภาคเอกชนแม้จะขยายตัวได้อย่างต่อเนื่องแต่ก็เริ่มชะลอลงในช่วงครึ่งปีหลัง ขณะที่เศรษฐกิจไทยในปี 2563 มีแนวโน้มขยายตัวในอัตราที่ชะลอลงโดยอาจต่ำกว่ากรอบล่างของช่วงประมาณการที่ร้อยละ 2.5 - 3.0 เนื่องจากผลกระทบจากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ความล่าช้าของการบังคับใช้พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2563 และแรงกดดันจากภาวะภัยแล้ง นอกจากนี้ แรงหนุนจากการใช้จ่ายภายในประเทศอาจมีจำกัดเพราะปัญหากำลังซื้อที่อ่อนแอและหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง

นอกจากสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจที่เป็นข้อจำกัดของธุรกิจแล้ว การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่พัฒนาอย่างก้าวกระโดดส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจอย่างฉับพลันในหลากหลายภาคธุรกิจ ประกอบกับแนวโน้มความรุนแรงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลก และความเข้มข้นของการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ด้านการกำกับดูแลธุรกิจทางการเงิน ปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดความท้าทายในการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับธุรกิจที่ต้องดำเนินไปควบคู่การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ

ธนาคารกสิกรไทยจึงกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจบนรากฐานการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน โดยคำนึงถึงความสมดุลทั้ง 3 มิติ อันได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการบริหารจัดการต้นทุนที่เหมาะสม ขณะเดียวกัน ยังคงให้ความสำคัญกับการสานต่อเจตนารมณ์ในการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และปณิธาน “บริการทุกระดับประทับใจ” เพื่อให้บรรลุความมุ่งหมายในการเพิ่มอำนาจให้ทุกชีวิตและธุรกิจของลูกค้า (To Empower Every Customer's Life and Business) ด้วยการส่งมอบบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้าในทุกด้านอย่างใส่ใจและทั่วถึง ซึ่งทำให้อาคารเป็นผู้นำให้บริการที่ลูกค้าไว้วางใจได้ และสามารถส่งมอบประสบการณ์ที่ดีทุกที่ทุกเวลาให้แก่ลูกค้า ผ่านการประสานการทำงานร่วมกันระหว่างธนาคารกสิกรไทย บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ธุรกิจสตาร์ทอัพและพันธมิตรทางธุรกิจ ภายใต้แบรนด์หนึ่งเดียวในชื่อธนาคารกสิกรไทย (KASIKORNBANK)

จากการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในปี 2562 ส่งผลให้อาคารและบริษัทย่อยมีกำไรสุทธิจำนวน 38,727 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 268 ล้านบาท หรือร้อยละ 0.70 โดยรายได้ดอกเบี้ยสุทธิเพิ่มขึ้นจำนวน 4,150 ล้านบาท หรือร้อยละ 4.21 ส่วนใหญ่เกิดจากรายได้ดอกเบี้ยรับจากเงินให้สินเชื่อและเงินลงทุน ทำให้อัตรารวมผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (Net Interest Margin: NIM) อยู่ที่ระดับร้อยละ 3.31 นอกจากนี้ รายได้ที่มีโชคดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นจำนวน 858 ล้านบาท หรือร้อยละ 1.51 ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากรายได้จากการจำหน่ายหลักทรัพย์ ในขณะที่รายได้สุทธิจากการรับประกันภัยลดลง รวมทั้งรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการลดลงจากการยกเลิกค่าธรรมเนียมการโอนเงินผ่านช่องทางดิจิทัล สำหรับค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ เพิ่มขึ้นจำนวน 4,381 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.41 โดยเฉพาะจากกิจกรรมประชาสัมพันธ์สร้างแบรนด์และกิจกรรมทางการตลาดตามยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจของอาคาร ส่งผลให้อัตรารวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ ต่อยุทธศาสตร์การดำเนินงานสุทธิ (Cost to Income Ratio) อยู่ที่ระดับร้อยละ 45.32 ทั้งนี้ อาคารมีการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้นจากปีก่อน โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ อย่างรอบคอบ เพื่อให้สอดคล้องกับความเสี่ยงไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวอย่างต่อเนื่อง

สถานะเงินกองทุนของอาคาร ณ สิ้นปี 2562 มีความแข็งแกร่งเพียงพอสำหรับรองรับความเสี่ยงและอยู่ในระดับที่สูงกว่าเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด โดยอัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้นต่อสินทรัพย์เสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทยตามหลักเกณฑ์ Basel III อยู่ที่ร้อยละ 19.62 และอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ต่อสินทรัพย์เสี่ยงอยู่ที่ร้อยละ 16.19

ด้านภาพรวมผลการดำเนินงานของบริษัทย่อยของธนาคารกสิกรไทย อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จากการร่วมแรงร่วมใจของทุกหน่วยงาน โดยบริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการให้บริการที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของนักลงทุนในโลกดิจิทัล ส่งผลให้บริษัทมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น ขณะที่บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด ยังคงครองอันดับ 1 ของธุรกิจจัดการกองทุนประเภทกองทุนรวม สำหรับบริษัท ลีสซิ่งกสิกรไทย จำกัด มีปริมาณธุรกิจสินเชื่อขยายตัวสอดคล้องกับภาพรวมอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศ และรักษาคุณภาพสินทรัพย์ได้ดี ขณะเดียวกัน บริษัท แฟคเตอร์ี แอนด์ อีควิเมนต์ กสิกรไทย จำกัด มียอดสินเชื่อขยายตัวสูงต่อเนื่อง นอกจากนี้ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) สามารถรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจประกันชีวิตผ่านช่องทางอาคาร โดยมีส่วนแบ่งตลาดเบี้ยประกันชีวิตรับรวมสูงเป็นอันดับ 3 ของระบบ

ทั้งนี้ เพื่อรักษาความมั่นคงในฐานะสถาบันการเงินชั้นนำ และสามารถรับมือกับความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที อาคารได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกแบบบูรณาการ โดยกำหนดหลักการและนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน และสร้างวัฒนธรรมให้ตระหนักถึงความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้ธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทยสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ดี และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ อันสะท้อนได้จากรางวัลแห่งความสำเร็จมากมายในปี 2562 ที่ผ่านมา



## ภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงาน

### 1. ภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยในปี 2562 และแนวโน้มในปี 2563

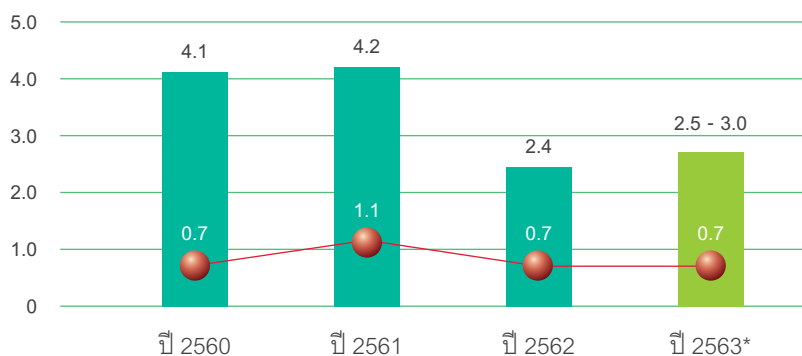
เศรษฐกิจโลกขยายตัวในอัตราที่ชะลอลงในปี 2562 ท่ามกลางความไม่แน่นอนของสถานการณ์ความขัดแย้งทางการค้าระหว่างสหรัฐกับจีน และความกังวลต่อการแยกตัวของสหราชอาณาจักรออกจากสหภาพยุโรป (Brexit) ที่ยืดเยื้อตลอดทั้งปี ทำให้กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ทบทวนปรับลดประมาณการการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกในปี 2562 ลงมาที่ร้อยละ 2.9 ซึ่งนับเป็นอัตราการเติบโตที่ต่ำที่สุดนับตั้งแต่วิกฤตเศรษฐกิจและการเงินโลกในระหว่างปี 2551 - 2552 เป็นต้นมา สำหรับแนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกในปี 2563 อาจอยู่ในกรอบที่จำกัด และยังคงติดตามอีกหลายตัวแปรโดยเฉพาะปัจจัยเสี่ยงเพิ่มเติมจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ความตึงเครียดของสถานการณ์ในตะวันออกกลาง และการเลือกตั้งประธานาธิบดีสหรัฐฯ ในเดือนพฤศจิกายน 2563 แม้ว่าความตึงเครียดเกี่ยวกับประเด็นข้อพิพาททางการค้าของสหรัฐกับจีนเริ่มมีสัญญาณคลายตัวลงบางส่วน หลังจากที่มีการลงนามข้อตกลงทางการค้าระยะที่ 1 ในช่วงกลางเดือนมกราคม 2563 แต่กระบวนการเจรจาข้อตกลงในระยะต่อไปยังมีความไม่แน่นอนและขึ้นอยู่กับความคืบหน้าในการดำเนินการตามข้อตกลงฉบับแรก โดย IMF คาดว่าเศรษฐกิจโลกอาจขยายตัวได้ร้อยละ 3.3 ซึ่งปรับลดลงมาจากตัวเลขคาดการณ์เดิมที่ร้อยละ 3.4

แนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกที่ยังขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยดังกล่าว ทำให้ยังคงเห็นทิศทางการดำเนินนโยบายการเงินในเชิงผ่อนคลายจากธนาคารกลางหลายประเทศ ซึ่งในส่วนของธนาคารกลางสหรัฐ แม้จะส่งสัญญาณตรึงอัตราดอกเบี้ยนโยบายไว้ที่ระดับเดิมตลอดทั้งปี 2563 แต่มีความเป็นไปได้ที่ธนาคารกลางสหรัฐ จะปรับเปลี่ยนจุดยืนของนโยบายการเงิน หากเศรษฐกิจสหรัฐ ยังมีแนวโน้มชะลอตัวลง ขณะที่ธนาคารกลางยุโรปและธนาคารกลางญี่ปุ่นมีแนวโน้มดำเนินมาตรการผ่อนคลายทางการเงินอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับธนาคารกลางของหลายประเทศในภูมิภาคเอเชียที่อาจพิจารณาปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายเพื่อสนับสนุนการฟื้นตัวของเศรษฐกิจในประเทศ

สำหรับสถานการณ์เศรษฐกิจไทยปี 2563 มีแนวโน้มขยายตัวในอัตราที่ชะลอลงโดยมีความเสี่ยงที่เศรษฐกิจอาจเติบโตต่ำกว่ากรอบล่างของช่วงประมาณการที่ร้อยละ 2.5 - 3.0 เนื่องจากผลกระทบจากการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ความล่าช้าของการบังคับใช้พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2563 และแรงกดดันจากภาวะภัยแล้ง นอกจากนี้ แรงหนุนจากการใช้จ่ายภายในประเทศยังถูกจำกัดด้วยกำลังซื้อที่อ่อนแอและหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง สำหรับแนวโน้มอัตราเงินเฟ้อในปี 2563 คาดว่าอัตราเงินเฟ้อทั่วไปจะมีค่าเฉลี่ยที่ร้อยละ 0.4 - 0.9 ชะลอลงจากร้อยละ 0.7 ในปี 2562 ที่ผ่านมา ขณะที่คณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) อาจส่งสัญญาณผ่อนคลายนโยบายการเงิน หากการฟื้นตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจของไทยยังเป็นไปอย่างล่าช้า หลังจากที่ได้ปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายลงมาที่ร้อยละ 1.00 ในการประชุมเมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2563 ที่ผ่านมา

#### อัตราการขยายตัว ของเศรษฐกิจไทย

การเปลี่ยนแปลงจากปีก่อน  
(หน่วย: ร้อยละ)



● จีดีพี  
● อัตราเงินเฟ้อทั่วไป

ที่มา:  
สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ  
และสังคมแห่งชาติ  
และกระทรวงพาณิชย์  
\* ตัวเลขคาดการณ์โดย  
บจก. ศูนย์วิจัยกสิกรไทย  
ณ วันที่ 9 ธันวาคม 2562



## 2. ภาวะอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ การแข่งขัน และความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

### ภาวะอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์และการแข่งขัน

ผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในปี 2562 มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2561 โดยเป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ย โดยเฉพาะกำไรสุทธิจากเงินลงทุน ขณะที่รายได้ดอกเบี้ยสุทธิประคองทิศทางทรงตัวต่อเนื่อง แม้ว่าอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (Net Interest Margin: NIM) จะปรับตัวลดลงจากผลกระทบของการปรับลดอัตราดอกเบี้ย และการชะลอตัวของสินเชื่อในระบบธนาคารพาณิชย์ ส่วนรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิเริ่มทรงตัว โดยรายได้ค่าธรรมเนียมจากบริการประกัน บริการกองทุน และบริการวาณิชธนกิจช่วยลดทอนผลกระทบจากการยกเลิก

ค่าธรรมเนียมการโอนเงินผ่านช่องทางดิจิทัล ทั้งนี้ ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ยังคงมีแนวทางในการกันสำรองเผื่อนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญอย่างระมัดระวัง เนื่องจากยังมีประเด็นคุณภาพของสินเชื่อที่ยังต้องติดตามอย่างใกล้ชิดโดยเฉพาะในช่วงที่เศรษฐกิจชะลอตัว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ธนาคารพาณิชย์ไทย 14 แห่ง มียอดคงค้างเงินให้สินเชื่อสุทธิรวมกันอยู่ที่ 11.859 ล้านล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 1.94 ชะลอลงจากที่ขยายตัวร้อยละ 5.17 ณ สิ้นปี 2561 ขณะที่ยอดคงค้างของเงินรับฝากอยู่ที่ 13.057 ล้านล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 3.81 ชะลอเล็กน้อยจากที่ขยายตัวร้อยละ 3.96 ณ สิ้นปี 2561 มีผลให้ระดับสภาพคล่องโดยรวมในระบบธนาคารพาณิชย์ผ่อนคลายลง สำหรับธนาคารกรุงไทยมีสัดส่วนสินทรัพย์ เงินรับฝาก และเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้สุทธิ สูงเป็นอันดับ 4 ในระบบธนาคารพาณิชย์ ด้วยส่วนแบ่งตลาดที่ร้อยละ 13.56, 14.72 และ 14.30 ตามลำดับ

### ส่วนแบ่งตลาดสินทรัพย์ เงินรับฝาก และเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้สุทธิ ของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ

(หน่วย: ล้านบาท)

ธนาคาร	สินทรัพย์	ส่วนแบ่ง ตลาด (ร้อยละ)	เงินรับฝาก	ส่วนแบ่ง ตลาด (ร้อยละ)	เงินให้สินเชื่อ แก่ลูกหนี้ สุทธิ	ส่วนแบ่ง ตลาด (ร้อยละ)
กรุงเทพ	3,123,361	15.54	2,316,035	16.51	1,832,828	14.35
ไทยพาณิชย์	2,952,447	14.69	2,156,489	15.37	1,995,248	15.62
กรุงไทย	2,908,358	14.47	2,158,460	15.38	1,879,541	14.71
<b>กสิกรไทย</b>	<b>2,724,055</b>	<b>13.56</b>	<b>2,065,669</b>	<b>14.72</b>	<b>1,826,520</b>	<b>14.30</b>
กรุงศรีอยุธยา	2,234,725	11.12	1,558,780	11.11	1,610,374	12.60
ทหารไทย	1,045,343	5.20	663,559	4.73	646,194	5.06
ธนาชาต	999,575	4.97	734,561	5.24	693,929	5.43
ยูโอบี	566,212	2.82	456,411	3.25	404,342	3.16
ซีไอเอ็มบี ไทย	385,109	1.92	199,132	1.42	222,002	1.74
เกียรตินาคิน	299,216	1.49	172,661	1.23	230,062	1.80
ทีสโก้	285,305	1.42	218,433	1.56	228,608	1.79
แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์	230,548	1.15	165,018	1.18	151,569	1.19
ไอซีบีซี (ไทย)	215,797	1.07	129,823	0.93	110,246	0.86
สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย)	142,378	0.71	61,908	0.44	27,653	0.22
ซูมิโตมิ มิตซูบิชิ (ไทย)	81,785	0.41	19,133	0.14	52,014	0.41
ธนาคารแห่งประเทศไทย	69,996	0.35	47,088	0.34	46,462	0.36
ไทยเครดิตเพื่อรายย่อย	56,635	0.28	47,325	0.34	48,204	0.38
เอเอ็นแซด (ไทย)	32,175	0.16	7,372	0.05	17,889	0.14
เมกะสาธกพาณิชย์	25,555	0.13	13,237	0.09	19,917	0.16
<b>รวมธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศ</b>	<b>18,378,575</b>	<b>91.46</b>	<b>13,191,092</b>	<b>94.01</b>	<b>12,043,602</b>	<b>94.26</b>
สาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ	1,716,190	8.54	839,789	5.99	732,772	5.74
<b>ระบบธนาคารพาณิชย์</b>	<b>20,094,765</b>	<b>100.00</b>	<b>14,030,881</b>	<b>100.00</b>	<b>12,776,374</b>	<b>100.00</b>

ที่มา: ธ.พ. 1.1 และ ธ.พ. 1.2 (งบการเงินเฉพาะธนาคาร)

ด้านแนวโน้มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในปี 2563 นั้น คาดว่าสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เติบโตในกรอบจำกัด ตลอดจนเกณฑ์การกำกับดูแลของทางกำกับที่มุ่งเน้นการดูแลและสร้างความเป็นธรรมต่อทั้งลูกค้ารายย่อยและลูกค้าผู้ประกอบการ จะเป็นโจทย์ที่เพิ่มความท้าทายต่อผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ซึ่งทำให้ธนาคารต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานควบคู่ไปกับการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และเร่งขยายฐานลูกค้าและฐานรายได้

โดยเฉพาะการให้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์ม สำหรับปัจจัยที่ต้องติดตามในระหว่างปีจะอยู่ที่สถานการณ์ทางเศรษฐกิจซึ่งจะมีผลกระทบต่อเนื่องมาที่คุณภาพของสินเชื่อ การกักเงินสำรองและแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ โดยธนาคารพาณิชย์จะต้องดำเนินการตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 เครื่องมือทางการเงิน (TFRS9) ซึ่งเริ่มใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 เป็นต้นไป

## ความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Emerging Risks)

ในระยะ 5 ปีข้างหน้า ธนาคารได้เตรียมรับมือกับความเสี่ยงหลายประการที่จะทวีความชัดเจนขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลกระทบต่อทิศทางเศรษฐกิจและธุรกิจ ตลอดจนธนาคารทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนี้

ความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	คำอธิบายความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธนาคาร	แผนบรรเทาผลกระทบ
ความเสี่ยงจากการเชื่อมโยงกัน ในระบบนิเวศทางธุรกิจ ที่มากเกินไป (Hyperconnectedness Risk)	รูปแบบการทำธุรกิจดิจิทัลมีแนวโน้มที่จะเชื่อมโยงกันมากขึ้นระหว่างหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยในระบบนิเวศทางธุรกิจ (Ecosystem) โดยข้อดีของระบบนิเวศ คือ ธนาคารอาจจะไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในทุกเรื่อง แต่สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกเพื่อนำจุดแข็งของแต่ละองค์กรมาผสานรวมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารต้นทุนควบคู่ไปกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ซับซ้อนและหลากหลายได้ดีขึ้น  อย่างไรก็ตาม การเชื่อมโยงระหว่างธนาคารกับห่วงโซ่ธุรกิจอื่นในระบบนิเวศ อาจชักนำความเสี่ยงที่รุนแรงและหลากหลาย รวมทั้งอาจมีความซับซ้อนและขยายวงกว้างขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงด้านความปลอดภัย และความเสี่ยงด้านความเสถียรของระบบ	การที่หน่วยธุรกิจมีความเชื่อมโยงกันในระบบนิเวศ นอกจากจะเชื่อมต่อผลประโยชน์ทางธุรกิจแล้ว ยังอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงที่เกิดจากการเชื่อมต่อการดำเนินงานระหว่างกัน เช่น หากระบบของพันธมิตรรายใดรายหนึ่งมีปัญหาในด้านความเสถียรหรือด้านความปลอดภัย อาจมีผลต่อการส่งผ่านผลกระทบในวงกว้างไปยังลูกค้าในห่วงโซ่ธุรกิจที่เชื่อมโยงกัน ทั้งในด้านความน่าเชื่อถือและผลกระทบทางการเงินต่อทุกหน่วยธุรกิจในระบบนิเวศ อีกทั้งยังเพิ่มระดับความซับซ้อนในการแก้ไขหากเกิดปัญหาขึ้นด้วย	ธนาคารมีมาตรการในการควบคุมความเสี่ยงทุกชั้นตอน ซึ่งครอบคลุมกระบวนการก่อนการเชื่อมต่อ ระหว่างการเชื่อมต่อ จนถึงการสิ้นสุดความสัมพันธ์  โดยมีการประเมินความน่าเชื่อถือและความเสี่ยงขององค์กรที่จะเข้าร่วมการเชื่อมต่อกับธนาคาร รวมทั้งกำหนดข้อสัญญาที่ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และกำหนดแนวทางการเฝ้าระวังความเสี่ยงขององค์กรภายนอก เพื่อให้ธนาคารสามารถจัดการความเสี่ยงได้ล่วงหน้า (Proactive) ตลอดระยะเวลาความสัมพันธ์ นอกจากนี้ หากมีความจำเป็น ธนาคารยังสามารถจัดการให้บริการของลูกค้าจากบางพันธมิตรได้
ความเสี่ยงจากความผิดพลาด ที่คาดเดาไม่ได้ ของเทคโนโลยีเกิดใหม่ (Potential Emerging Technology Risk)	ท่ามกลางนวัตกรรมทางเทคโนโลยีจำนวนมากที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองการทำธุรกิจในรูปแบบใหม่และวิถีชีวิตของลูกค้าที่เปลี่ยนพฤติกรรมสู่ยุคดิจิทัล ทำให้มีการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีหลายประการที่เพิ่งพัฒนาขึ้นมาใช้งานแม้ว่าจะยังไม่สามารถมองเห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตลอดทั้งกระบวนการอย่างครอบคลุมในทุกมิติ (Tail-end Risk) ได้ชัดเจนซึ่งอาจทำให้	การนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาใช้ อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่ธนาคารไม่สามารถประเมินได้ (Unknown Risk) ต่อภาพรวมการให้บริการ ซึ่งความเสี่ยงดังกล่าว อาจเกิดจากความไม่เชี่ยวชาญและไม่เท่าทันเทคโนโลยีเกิดใหม่ ทั้งในมุมมองผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการ รวมถึงความเสี่ยงแฝงอื่นๆ ของเทคโนโลยี อันอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงต่อความน่าเชื่อถือของธนาคาร รวมทั้ง	ธนาคารกำหนดให้มีการทดสอบนวัตกรรมในวงจำกัด (Sandbox) ก่อนที่จะนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้งานวงกว้าง ซึ่งจะช่วยให้ธนาคารสามารถจัดการกับปัญหาและความเสี่ยงที่ตรวจพบได้  โดยกรอบการทดสอบนวัตกรรมในวงจำกัดนั้น ธนาคารได้จำกัดจำนวนและกลุ่มลูกค้าที่เข้าร่วมทดสอบ ตลอดจนจำกัดปริมาณและ/หรือวงเงิน



ความเสี่ยงใหม่ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	คำอธิบายความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น กับธนาคาร	แผนบรรเทาผลกระทบ
	เกิดการตัดสินใจที่เอนเอียงหรือผิดพลาด และอาจก่อให้เกิดความเสียหายได้	ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย ความเสี่ยง ด้านความเสถียรของระบบ และผลกระทบ ด้านการเงินในที่สุด	การทำธุรกรรมรวมถึงขอบเขตหรือสถานที่ ตามความเหมาะสมของนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์หรือบริการ เพื่อให้ธนาคาร สามารถศึกษาเทคโนโลยีและความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องภายใต้ขอบเขตความเสี่ยง ที่ยอมรับได้
ความเสี่ยงจาก การเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศ และการปรับตัว (Climate Change and Adaptation Risk)	การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มีผลโดยตรงต่อความเสี่ยงของ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ในรูปแบบภัยพิบัติทางธรรมชาติต่างๆ ที่มีแนวโน้มเกิดขึ้นถี่และทวีความรุนแรง ยิ่งขึ้น อาทิ วาตภัย อุทกภัย และภัยแล้ง ขณะเดียวกันยังเพิ่มความเสี่ยงทางอ้อม จากกฎระเบียบของทางการในการแก้ไข ปัญหาสิ่งแวดล้อมในระยะยาว โดยเฉพาะ อย่างยิ่งการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมเศรษฐกิจ คาร์บอนต่ำ (Low Carbon Economy Transition) เพื่อป้องกันและบรรเทา ผลกระทบต่อสังคม	ภัยพิบัติที่มีสาเหตุจากการเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศซึ่งมีแนวโน้มความถี่ สูงขึ้นและทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ไม่เพียง แต่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อภาคธุรกิจ แต่ยังมีผลทางอ้อมจากความตื่นตัวของ ภาคสังคมในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชุมชน ระดับประเทศ และระดับสากล ซึ่งนำไป สู่การออกกฎระเบียบที่เข้มงวดขึ้นเพื่อ แก้ไขและป้องกันปัญหาในระยะยาว <b>กฎระเบียบและแนวปฏิบัติ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงจาก การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ</b> มีผลต่อการเพิ่มต้นทุนของภาคธุรกิจ ในรูปแบบต่างๆ อาทิ การลงทุน ในอุปกรณ์เพิ่มเติม ใช้จ่ายค่าชดเชย ความล่าช้าในการเริ่มดำเนินการเชิง พาณิชย์ การถูกบังคับให้ต้องยกเลิก โครงการ ตลอดจนผลทางอ้อมต่อ ภาพลักษณ์ของธุรกิจลูกค้าและ ผู้สนับสนุน ดังนั้น หากภาคธุรกิจ ไม่มีการปรับตัวที่เหมาะสมและรวดเร็ว อาจจะส่งผลกระทบต่อความสามารถ ในการแข่งขันของธุรกิจและศักยภาพ ในการชำระหนี้ รวมทั้งมีผลกระทบ ต่อเนื่องไปยังคุณภาพสินทรัพย์ของ ธนาคาร	ธนาคารตระหนักถึงความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและมีนโยบายสนับสนุน ลูกค้าในการปรับตัวเพื่อรองรับ ความเสี่ยงดังกล่าว โดยได้วิเคราะห์ สถานการณ์และผลกระทบทั้งที่อาจเกิด จากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ต่อธุรกิจต่างๆ รวมถึงผลกระทบจาก นโยบายภาครัฐและทางการ ภายใต้ ความตกลงปารีส (Paris Agreement) ที่ตั้งเป้าหมายลดการปล่อยก๊าซ เรือนกระจกลงร้อยละ 20 - 25 ภายในปี 2573 และแนวทางการขับเคลื่อนเป้าหมาย การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ของ ภาครัฐ ตามแผนงานขององค์การ สหประชาชาติในปี 2573 นอกจากนี้ ธนาคารยังได้บริหารจัดการเครดิต พอร์ตโฟลิโอ รวมทั้งกำหนดและปรับ นโยบายเครดิตให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศ

### 3. กฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน\*

กฎเกณฑ์และกฎหมายที่สำคัญในปี 2562 ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานของธนาคารกรสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกรสิกรไทย สรุปได้ดังนี้

#### หลักเกณฑ์ควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน

ธนาคารแห่งประเทศไทยออกหนังสือเวียนธนาคารแห่งประเทศไทยที่ ฝกบ. (21) ว. 37/2562 เรื่อง การออกประกาศเจ้าพนักงานควบคุม  
การแลกเปลี่ยนเงิน ลงวันที่ 5 พฤศจิกายน 2562 เกี่ยวกับการผ่อนคลายหลักเกณฑ์การควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน ภายใต้โครงการปฏิรูป

\* รายละเอียดเกี่ยวกับกฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอื่นๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างปี 2562 สามารถดูได้ในรายงานคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ สำหรับไตรมาสสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2562  
วันที่ 30 มิถุนายน 2562 และวันที่ 30 กันยายน 2562

กฎเกณฑ์ควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินระยะที่ 2 ตามประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง การควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน (ฉบับที่ 8) ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง คำสั่งรัฐมนตรีให้ไว้แก่นิติบุคคลรับอนุญาต (ฉบับที่ 12) และประกาศเจ้าพนักงานควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน 5 ฉบับ ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 8 พฤศจิกายน 2562 สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1. **ผ่อนคลายหลักเกณฑ์การนำรายได้จากต่างประเทศกลับเข้าประเทศ:** อาทิ เพิ่มวงเงินรายได้ที่ไม่ต้องนำกลับเข้าประเทศเป็นมูลค่าต่ำกว่า 200,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ จากเดิมที่กำหนดมูลค่าต่ำกว่า 50,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ

2. **ผ่อนคลายหลักเกณฑ์การซื้อหรือแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ:** โดยให้อินเงินออกนอกประเทศได้ทุกวัตถุประสงค์ ยกเว้นวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้ยื่นขออนุญาตต่อเจ้าพนักงานควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน นอกจากนี้ ยังยกเลิกการกำหนดวงเงินอินออกรายย่อย และการปรับปรุงหลักเกณฑ์เกี่ยวกับเอกสารหลักฐานให้มีความยืดหยุ่นขึ้น อาทิ การซื้อเงินตราต่างประเทศจำนวนไม่เกิน 200,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ ไม่ต้องแสดงเอกสารหลักฐาน

3. **ผ่อนคลายหลักเกณฑ์เกี่ยวกับบัญชีเงินฝากเงินตราต่างประเทศ (FCD):** โดยให้รวมบัญชี FCD เหลือ 2 ประเภทบัญชี ได้แก่ บัญชี FCD ประเภททั่วไป และบัญชี FCD แบบไม่มีภาระผูกพัน ซึ่งกำหนดให้มียอดคงค้างในบัญชีได้ไม่เกิน 5 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ พร้อมทั้งขยายวงเงินการฝากเงินสดเข้าบัญชี FCD จากไม่เกิน 10,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อวัน เป็นไม่เกิน 15,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อวัน หรือไม่เกินจำนวนเงินตราต่างประเทศที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ หรือไม่เกินภาระผูกพันตามเงื่อนไข

4. **ผ่อนคลายหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลงทุนในหลักทรัพย์ในต่างประเทศ:** อาทิ ให้อุบลรายย่อยลงทุนในหลักทรัพย์ในต่างประเทศได้โดยไม่ผ่านตัวแทนการลงทุนภายในวงเงิน 200,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อรายต่อปี รวมทั้งผ่อนคลายข้อกำหนดเกี่ยวกับการลงทุนและเพิ่มผลิตภัณฑ์ลงทุนได้ ให้กับผู้มีเงินลงทุน/เงินฝากรวมตั้งแต่ 50 ล้านบาทขึ้นไป (Qualified Investor) โดยยกเลิกข้อจำกัดด้านประเทศที่ลงทุนได้ และให้ลงทุนในผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตแบบสะสมทรัพย์ ประกันชีวิตควบการลงทุน หรือประกันชีวิตแบบยูนิเวอร์ซัลไลฟ์ที่ออกและจำหน่ายในต่างประเทศได้ นอกจากนี้ ยังผ่อนคลายหลักเกณฑ์อื่นๆ เช่น อนุญาตให้ทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากเงินลงทุนซึ่งรวมถึงเงินลงทุนในอนุพันธ์อ้างอิงตัวแปรต่างประเทศและเงินลงทุนในผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต และสามารถยกเลิกธุรกรรม ซื้อ ขายหรือแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศเพื่อการลงทุนได้ เป็นต้น

การผ่อนคลายดังกล่าวจะช่วยอำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมเงินตราต่างประเทศและการบริหารจัดการเงินตราต่างประเทศของภาคเอกชน รวมถึงให้ผู้ลงทุนไทยมีทางเลือกในการลงทุนและกระจายความเสี่ยงได้ดีขึ้น ทั้งนี้ ธนาคารกสิกรไทยได้จัดให้มีกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อรองรับหลักเกณฑ์ดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว

## หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน

ธนาคารแห่งประเทศไทยออกประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยที่ สนส. 21/2562 เรื่อง หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน ลงวันที่ 1 ตุลาคม 2562 ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2562 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 พฤศจิกายน 2562 โดยให้สถาบันการเงินสามารถพิจารณาการนำเทคโนโลยีมาใช้หรือการเปลี่ยนแปลงระบบหรือเทคโนโลยีด้วยตนเองเพื่อรองรับรูปแบบทางธุรกิจและสอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1. ธนาคารพาณิชย์ที่มีนัยสำคัญต่อความเสี่ยงเชิงระบบในประเทศ (Domestic Systemically Important Banks: D-SIBs) และสถาบันการเงินที่มีความเสี่ยงตั้งต้นทางไซเบอร์ (Cyber Inherent Risk) ในระดับสูง ต้องมีผู้บริหารระดับสูงที่ทำหน้าที่บริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันการเงิน (Chief Information Security Officer: CISO) ภายใน 1 ปีนับจากวันที่ประกาศนี้มีผลบังคับใช้

2. ธนาคารพาณิชย์ต้องรายงานโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีนัยสำคัญประจำปีให้ธนาคารแห่งประเทศไทยทราบ โดยไม่ต้องขออนุญาตธนาคารแห่งประเทศไทยก่อนการนำเทคโนโลยีมาใช้ หรือก่อนการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่มีนัยสำคัญ

3. ธนาคารพาณิชย์ต้องบริหารจัดการความเสี่ยงจากบุคคลภายนอกตามแนวปฏิบัติที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด (Third Party Risk Management Implementation Guideline) กรณีที่มีการใช้บริการการเชื่อมต่อ หรือการเข้าถึงข้อมูลจากบุคคลภายนอก

ทั้งนี้ ธนาคารมีการเตรียมความพร้อมและกระบวนการเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามสอดคล้องตามเกณฑ์ที่กำหนดเรียบร้อยแล้ว

## การบังคับใช้มาตรฐานการบัญชีระหว่างประเทศ (International Financial Reporting Standards: IFRS)

ในปี 2562 โครงการ IFRS Conversion ยังคงติดตามหลักเกณฑ์การกำกับดูแลของทางการเกี่ยวกับการบังคับใช้มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9 เรื่อง เครื่องมือทางการเงิน อย่างใกล้ชิด โดยได้ร่วมเสนอความคิดเห็นในมุมมองของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกณฑ์เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจในประเทศไทย พร้อมกันนี้ โครงการฯ ได้พัฒนาระบบงาน ปรับกระบวนการทำงาน รวมถึงแนวทางการจัดทำแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9 จนมั่นใจว่ามีความพร้อมที่จะถือปฏิบัติตามเกณฑ์นี้ในเดือนมกราคม 2563 เช่นเดียวกับมาตรฐาน การรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 16 เรื่อง สัญญาเช่า ซึ่งธนาคารได้เตรียมความพร้อมเป็นที่เรียบร้อยแล้ว



## การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง\*

### 1. ภาพรวมการบริหารความเสี่ยง

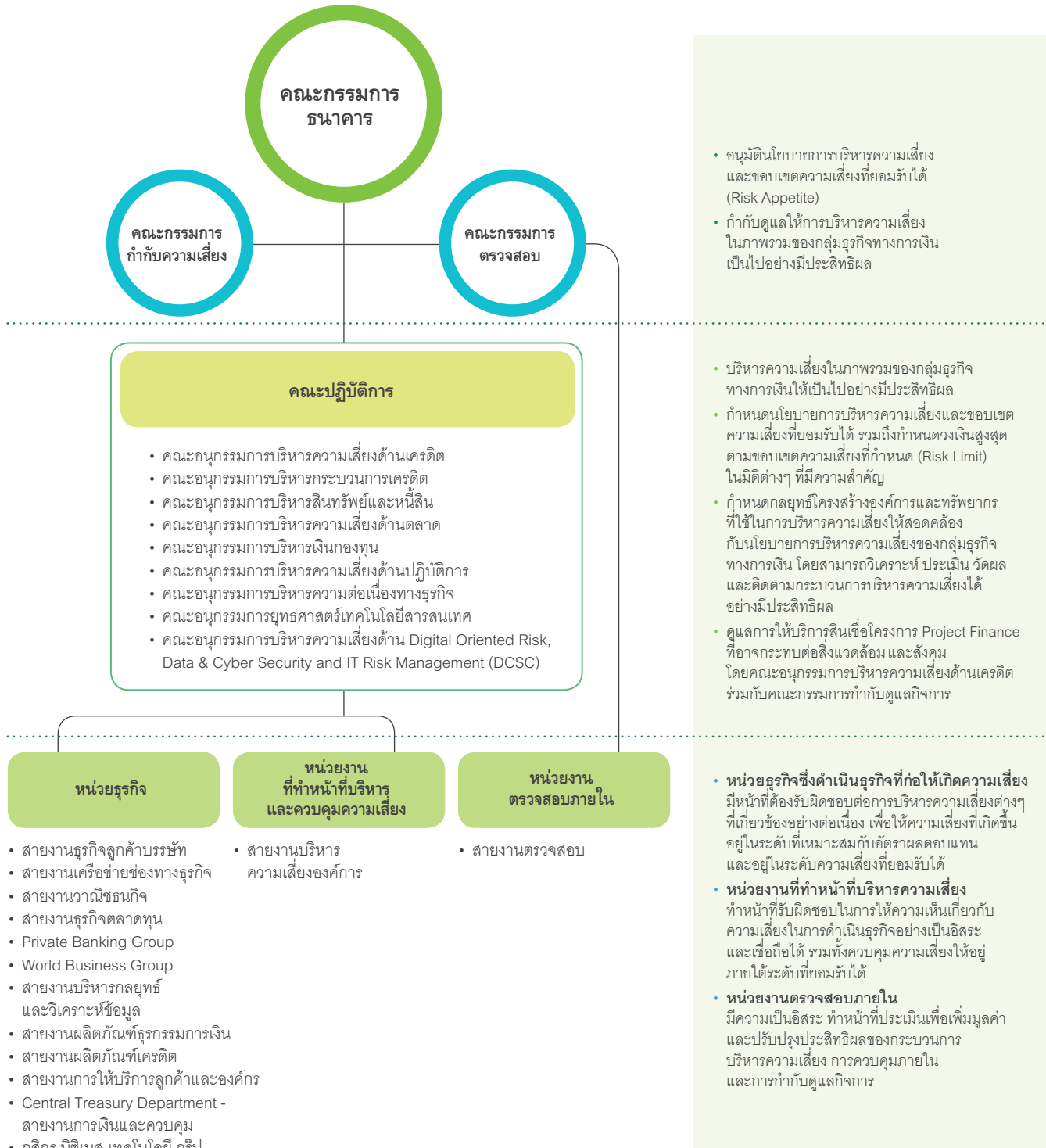
ธนาคารมุ่งเสริมสร้างการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง และขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจของธนาคาร เพื่อให้ธุรกิจเติบโตและสร้างผลตอบแทนอย่างยั่งยืนในระยะยาวให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย โดยธนาคารได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับแนวทางและหลักปฏิบัติสากล ครอบคลุมทั้งกลุ่มธุรกิจทางการเงินตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงแบบรวมกลุ่ม ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านดิจิทัล และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ภายใต้โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงซึ่งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

ไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ ขณะที่หน่วยธุรกิจจะถูกวัดผลตามการประเมินผลงานโดยคำนึงถึงปัจจัยความเสี่ยงแล้ว

นอกจากนี้ ธนาคารยังกำหนดให้คณะกรรมการธนาคารทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการเงินกองทุน และสภาพคล่องเพื่อให้ธนาคารมีเงินกองทุนและสภาพคล่องอยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีกระบวนการประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุนและสภาพคล่องสำหรับรองรับการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยธนาคารได้จัดให้มีนโยบาย กระบวนการ รวมถึงระบบการควบคุมติดตามและรายงานระดับความเสี่ยง เงินกองทุน และสภาพคล่อง ตลอดจนการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการรายงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในที่ดี อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลการบริหารความเสี่ยง เงินกองทุน และสภาพคล่องต่อสาธารณะให้มีความถูกต้องและครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ

\* รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ที่สอดคล้องกับเกณฑ์การเปิดเผยข้อมูลในหลักการที่ 3 (Pillar 3) ของธนาคารแห่งประเทศไทย และหลักการเปิดเผยข้อมูลที่ตีแสดงในรายงาน “การเปิดเผยข้อมูลตามหลักเกณฑ์ Basel III หลักการที่ 3” บนเว็บไซต์ธนาคาร

## โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง\*



\* ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562



## การพัฒนาเพื่อส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและทันต่อสถานการณ์ จึงดำเนินการพัฒนาและทบทวนนโยบาย เครื่องมือ และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรองรับความเสี่ยงที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามความผันผวนของตลาด รวมทั้งมีการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับกฎเกณฑ์ทางการที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจของประเทศไทยและต่างประเทศ ดังนี้

- **พัฒนามาตรฐานในการบริหารจัดการด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง** โดยได้รับการรับรองมาตรฐานสากล ISO 27001:2013 ติดต่อกันเป็นปีที่ 6 นอกจากนี้ธนาคารยังได้รับการรับรองมาตรฐาน PCI DSS V3.2.1 สำหรับระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลบัตรเครดิต ซึ่งครอบคลุมระบบงาน Payment Gateway On Cloud ที่ให้บริการแก่ผู้ประกอบการซึ่งเป็นร้านค้ารับบัตร และได้รับการรับรองมาตรฐาน PCI PIN Security V2.0 สำหรับระบบการรักษาความปลอดภัยในการใช้งานบัตรที่ตู้เอทีเอ็ม
- **ยกระดับมาตรการในการป้องกันและการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้า** โดยจัดตั้งคณะทำงาน เพื่อศึกษาและเตรียมความพร้อมทั้งด้านนโยบาย กระบวนการทำงาน มาตรการในการให้ความยินยอมและการใช้สิทธิของลูกค้า ตลอดจนระบบงาน มาตรการควบคุม และโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ เพื่อรองรับการปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่จะมีผลบังคับใช้ในเดือนพฤษภาคม 2563 โดยมีการรายงานความคืบหน้าต่อผู้บริหารระดับสูงของธนาคารอย่างสม่ำเสมอ
- **เสริมสร้างมาตรการควบคุมความเสี่ยงด้านดิจิทัลที่มีความซับซ้อน** ทั้งการป้องกันภัยคุกคามที่มีความซับซ้อน อาทิ การติดตั้งระบบป้องกันภัยไซเบอร์เพื่อป้องกันการโจมตีที่รู้จัก การตรวจจับภัยคุกคามเชิงรุก อาทิ การเพิ่มขีดความสามารถในการตรวจจับภัยคุกคามภายนอก และการตอบสนองต่อเหตุการณ์ภัยคุกคามอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการความเสี่ยงด้านดิจิทัลและไซเบอร์ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วซึ่งมีความหลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น
- **เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การในการตระหนักรู้เท่าทันภัยไซเบอร์อย่างต่อเนื่องในทุกระดับ** ตั้งแต่คณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า และคู่ค้า ผ่านการจัดทำสื่อต่างๆ อาทิ โครงการสติ (Cyber Awareness Campaign) สำหรับลูกค้า การเรียนรู้ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) จดหมายข่าว (Security Newsletter) ระบบแจ้งเตือนข่าวในแวดวงไซเบอร์ (Cyber News Alert) และสารสนเทศ (Infographic) รวมทั้งดำเนินการทดสอบอีเมลปลอมแบบเสมือนจริง (Phishing Drill Exercise) เพื่อเตือนภัยความเสี่ยงจากอีเมลหรือเว็บไซต์ปลอม



- **การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับเกณฑ์การกันสำรองการด้อยค่าของสินทรัพย์ตามมาตรฐานบัญชีใหม่ TFRS9** โดยพัฒนาแบบจำลองความเสี่ยงด้านเครดิต เกณฑ์การจัดชั้นสินทรัพย์ การกันเงินสำรอง ระบบการคำนวณเงินกองทุน และการกำหนดปัจจัยทางเศรษฐกิจ ให้เป็นไปตาม TFRS9 นอกจากนี้ ยังได้ปรับปรุงกระบวนการความเสี่ยงด้านเครดิตให้สอดคล้องกับการจัดชั้นสินทรัพย์และการกันสำรองตาม TFRS9 เพื่อรองรับและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากมาตรฐานบัญชีใหม่
- **ยกระดับกระบวนการและแบบจำลองสำหรับการทดสอบภาวะวิกฤต** เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทิศทางทางเติบโตของธนาคารจะอยู่ในขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง การบริหารเงินสำรองของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน และการประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุนและสภาพคล่อง เพื่อให้กลุ่มธุรกิจทางการเงินสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ในลักษณะมองไปข้างหน้าและเป็นเชิงป้องกัน (Forward-looking and Preventive Portfolio Management) ได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับข้อกำหนดและทิศทางของธนาคารแห่งประเทศไทย

- **ผลักดันการจัดการความเสี่ยงลูกค้าเครดิตเชิงรุก** โดยนำหลักการ Active Credit Portfolio Management (ACPM) มาประยุกต์ใช้กับการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ผ่านการกำหนดทิศทางการเติบโตและเป้าหมายทางธุรกิจ ทั้งในระดับกลุ่มลูกค้าและผลิตภัณฑ์ การจัดการกลุ่มลูกค้าที่คาดว่าจะถูกกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการติดตามการใช้เงินกองทุนของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่มธุรกิจทางการเงินสามารถดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่เหมาะสมภายใต้ภาวะปกติและภาวะวิกฤต
- **ยกระดับกรอบการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แบบ End to End** ตั้งแต่การคิดค้นพัฒนาจนถึงการยกเลิกผลิตภัณฑ์ เพื่อให้การบริหารจัดการผลิตภัณฑ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการลูกค้าและมีการควบคุมความเสี่ยงด้านต่างๆ อย่างครบถ้วนและเหมาะสม
- **พัฒนานโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงจากบุคคลภายนอก** ให้ครอบคลุมตั้งแต่การประเมินความเสี่ยง การคัดเลือก การจัดทำสัญญา การติดตามความเสี่ยง และการยกเลิกบริการกับบุคคลภายนอก เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีการบริหารจัดการความเสี่ยงจากการใช้บริการ การเชื่อมต่อ หรือการเข้าถึงข้อมูลจากบุคคลภายนอกที่ปลอดภัยบนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อการดำเนินธุรกิจและการให้บริการแก่ลูกค้า
- **ยกระดับการทำงานเชิงบูรณาการและเพิ่มประสิทธิภาพ** ของหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารความเสี่ยง โดยจัดตั้งคณะทำงานพิจารณาความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่พิจารณาความเสี่ยงด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่หลากหลาย ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และรองรับการเติบโตของบริการในโลกดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การควบคุมความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ทางการอย่างครบถ้วน รัดกุม และเหมาะสม
- **พัฒนาระบบ Fraud Management and Intelligent System** เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้งานธุรกรรมของกลุ่มธุรกิจทางการเงินได้อย่างปลอดภัย และเพิ่มศักยภาพในการตรวจจับการทุจริตจากการทำธุรกรรมของลูกค้าผ่าน Transaction Fraud Module ให้ครอบคลุมทุกช่องทางบริการ
- **ปรับปรุงการบริหารจัดการเกี่ยวกับการขายและการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct)** เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าจะได้รับบริการที่เป็นธรรม และได้รับข้อมูลบริการที่ครบถ้วน ถูกต้อง และสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการขายและการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม

## 2. การบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ

ธนาคารให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน จึงมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงในมิติต่างๆ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านดิจิทัล และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ดังนี้

### ความเสี่ยงด้านเครดิต

ความเสี่ยงด้านเครดิตเกิดจากการที่คู่สัญญาหรือผู้กู้ยืมไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงในสัญญา หรืออาจไม่ปฏิบัติตามสัญญา อันส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อธนาคาร ธนาคารจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและกฎระเบียบของทางราชการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ตลอดจนผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนและให้ผลตอบแทนแก่ผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสม

ด้วยความเชื่อมั่นว่า...  
คนกสิกรไทยหัวใจสุจริต  
หัวใจสุจริต

“รับผิดชอบ โปร่งใส ไม่เอาเปรียบ”

มาร่วมแสดงพลังการเป็น “คนกสิกรไทยหัวใจสุจริต”  
โปรดคลิกที่นี่

“ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม” หนึ่งในความเป็นมืออาชีพ  
แบบวิถีกสิกรไทย K-Culture

รับชมได้ทาง KASIKORN TV หลังข่าวเวลา 8.00 น. / 12.00 น. / 16.00 น.  
หรือ Click Link ด้านล่าง

ธนาคารเสริมสร้างวัฒนธรรมการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม  
ผ่านโครงการคนกสิกรไทยหัวใจสุจริตอย่างต่อเนื่อง



ในปี 2562 ธนาคารเน้นการให้บริการลูกค้าควบคู่ไปกับการบริหารความเสี่ยงเครดิตในทุกกลุ่มลูกค้าให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เนื่องจากลูกค้าหลายกลุ่มธุรกิจอาจถูกกระทบจากภาวะการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศที่ยังดำเนินอย่างต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา อำนาจซื้อในประเทศที่ยังไม่ฟื้นตัวทั่วถึง และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Digital Disruption) ทำให้ธนาคารต้องดำเนินการคัดกรองและติดตามลูกค้าอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการขนาดเล็กและย่อม และกลุ่มลูกค้ารายย่อย ขณะเดียวกันยังต้องหาแนวทางขยายตลาดทดแทนไปยังกลุ่มลูกค้าที่มีความมั่นคงทางการเงินและมีความสามารถในการชำระหนี้ที่แข็งแกร่ง นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนล่วงหน้าและการติดตามพฤติกรรมลูกค้า เพื่อช่วยให้กระบวนการบริหารและติดตามความเสี่ยงเครดิตของลูกค้า ตลอดจนกระบวนการติดตามหนี้ของธนาคารมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

## การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

### นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

ธนาคารกำหนดยุทธศาสตร์ด้านเครดิตที่มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างการสร้างมูลค่าเพิ่มของพอร์ตโฟลิโอ (Value Creation) กับการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (Value Protection) ภายใต้กรอบความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ผ่านการบริหารพอร์ตโฟลิโอ การกำหนดนโยบายและกระบวนการด้านเครดิตที่เกี่ยวข้องอย่างสอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย และการปรับตัวด้านนโยบายและแผนงานของภาครัฐที่ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ตามแนวทางขององค์การสหประชาชาติ ซึ่งรวมถึงการรับมือจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่สามารถส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการทั้งในด้านความเสี่ยงและโอกาสทางธุรกิจ

ธนาคารได้ทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตทั้งในมิติความเสี่ยงเครดิต และมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมอย่างครอบคลุม ทั้งในกระบวนการออกผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของธนาคารมีมาตรฐาน สามารถรองรับคุณภาพเครดิตที่อาจเปลี่ยนแปลงไป และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับธนาคาร โดยมีการติดตามผลของการเปลี่ยนแปลงนโยบายดังกล่าวต่อพอร์ตโฟลิโอ และจัดทำเป็นคู่มืออ้างอิงไว้ในระบบฐานข้อมูลของธนาคาร ซึ่งครอบคลุมถึงหลักเกณฑ์ในการให้เครดิต การบริหารเครดิต และเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

### กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

ธนาคารกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ตั้งแต่กระบวนการบริหารพอร์ตโฟลิโอจนถึงกระบวนการติดตามหนี้ โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถสะท้อนความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำธุรกิจของธนาคาร ดังนี้

#### • การบริหารพอร์ตโฟลิโอ

ธนาคารมุ่งเน้นการจัดการเครดิตพอร์ตโฟลิโอแบบเชิงรุกให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเฉพาะจากปัจจัยทางเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อลูกค้าและสถานะของพอร์ตโฟลิโอ ผ่านกระบวนการ Active Credit Portfolio Management (ACPM) และการทดสอบภาวะวิกฤต เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างทันท่วงที หากสถานะของพอร์ตโฟลิโอไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ขณะเดียวกัน ธนาคารยังบริหารความเสี่ยงจากการให้สินเชื่อ โดยดูแลสัดส่วนเงินให้สินเชื่อมิให้กระจุกตัว และติดตามสถานะของลูกค้าในแต่ละกลุ่มอย่างใกล้ชิด รวมทั้งกำหนดเป้าหมายการเติบโตของเงินให้สินเชื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ ทั้งในมุมมองด้านกลุ่มลูกค้า กลุ่มผลิตภัณฑ์ และกลุ่มอุตสาหกรรม เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุดภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้

สำหรับกลไกที่ช่วยในการบริหารความเสี่ยงทางด้านเครดิตของธนาคาร มีดังนี้

- **คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต และคณะอนุกรรมการบริหารกระบวนการเครดิต** ช่วยสร้างสมดุลระหว่างการจัดการความเสี่ยงกับกระบวนการให้เครดิต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกันทุกกระบวนการ อันจะทำให้ธนาคารสามารถส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า
- **การปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาลูกค้าให้เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงอยู่เสมอ** โดยมีนโยบายเครดิตที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้า พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกลูกค้าในแต่ละอุตสาหกรรม (Pre-Screening Criteria) และจัดกลุ่มอุตสาหกรรมตามระดับความเสี่ยง เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการคัดเลือกลูกค้าได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น
- **การกำหนดกลไกในการบริหารความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่คาดว่าจะกระทบกับลูกค้า** โดยส่งสัญญาณให้ผู้เกี่ยวข้องประเมินพอร์ตโฟลิโอของธุรกิจที่ถูกกระทบในเชิงลึก และทดสอบภาวะวิกฤตเพื่อประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธนาคารล่วงหน้า พร้อมทั้งระบุลูกค้ากลุ่มเสี่ยงเพื่อเข้าไปแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที ก่อนที่ลูกค้าจะมีปัญหาในการชำระหนี้และส่งผลกระทบต่อคุณภาพเครดิตของธนาคาร
- **ติดตามทบทวนการใช้จ่ายเงินสินเชื่อของลูกค้า พร้อมทั้งติดตามสถานะของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง** ผ่านสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า รวมถึงการติดตามพฤติกรรมทางการเงิน (Behavioral Score) โดยกำหนดแนวทางการจัดการให้ผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าติดต่อลูกค้าตั้งแต่เริ่มมีสัญญาณที่ไม่ดี
- **การบริหารความเสี่ยงด้านการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ** ทั้งในด้านการกระจุกตัวของกลุ่มลูกหนี้ การกระจุกตัวระดับอุตสาหกรรม และการกระจุกตัวของประเทศคู่สัญญา โดยมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย

### • การพิจารณาและการอนุมัติเครดิต

ธนาคารกำหนดนโยบายการให้สินเชื่อ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านเครดิตของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินมีมาตรฐานการพิจารณาเครดิตที่ดีในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ยังกำหนดข้อพึงระวังและหลักเล็งสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านเครดิตตลอดจนข้อพึงสนับสนุนเพื่อให้การขยายเครดิตดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ

ธนาคารบริหารเครดิตโดยเน้นการตัดสินใจจากข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน โปร่งใส และได้มาตรฐาน โดยกระบวนการอนุมัติเครดิตและระบบงานได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับลักษณะลูกค้า กล่าวคือลูกค้าธุรกิจขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ที่มีความต้องการทางการเงินที่ซับซ้อนจะต้องมีผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าที่เข้าใจความเสี่ยงทางธุรกิจและการเงินของกลุ่มธุรกิจลูกค้าเป็นอย่างดี ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์นำเสนอโครงสร้างวงเงิน ผลตอบแทนและบริการด้านสินเชื่อที่เหมาะสมกับลูกค้า และนำเสนอขออนุมัติต่อผู้พิจารณาเครดิต ซึ่งมีอำนาจอนุมัติตามโครงสร้างที่แบ่งตามระดับภาระเครดิตรวม รวมถึงติดตามสถานะของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

สำหรับลูกค้าสินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภคส่วนบุคคล อาทิ สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย บัตรเครดิต และสินเชื่อส่วนบุคคลประเภทอื่นๆ รวมถึงสินเชื่อเพื่อธุรกิจขนาดเล็กและขนาดย่อมนั้น ธนาคารดำเนินการอนุมัติเครดิตด้วยเครื่องมืออนุมัติเครดิต (Credit Scoring) โดยเน้นขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องและสอดคล้องของข้อมูลรายได้ และหนี้สินของลูกค้าแต่ละราย ตลอดจนให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการอนุมัติเครดิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยยึดหลักการควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้

นอกจากนี้ ธนาคารตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม โดยกำหนดให้การพิจารณาสินเชื่อโครงการ Project Finance ทั้งที่ดำเนินงานในประเทศและต่างประเทศ จะต้องผ่านกระบวนการพิจารณาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม และมีการติดตามดูแลในแนวทางที่กำหนดตลอดระยะเวลาที่ธนาคารให้การสนับสนุนทางการเงิน

### • การปฏิบัติการหลังการอนุมัติเครดิต

ธนาคารใช้หลักการรวมศูนย์งานปฏิบัติการด้านเครดิต ทั้งในเรื่องเอกสารสัญญา การจัดทำนิติกรรมด้านหลักประกัน การตั้งวงเงิน การเบิกใช้วงเงิน การเก็บรักษาเอกสาร และการสนับสนุนข้อมูลเครดิต โดยมีกระบวนการติดตามคุณภาพเครดิตที่ครอบคลุมถึงพฤติกรรม การใช้วงเงิน ผลการดำเนินงานของลูกค้า และการปฏิบัติตามเงื่อนไขในสัญญาเครดิต ตลอดจนความสามารถในการชำระหนี้ เพื่อสร้างมาตรฐานและเพิ่มประสิทธิภาพในงานปฏิบัติการหลังขั้นตอนการอนุมัติเครดิต

### • การตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของทรัพย์สิน

การตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของทรัพย์สินของธนาคารใช้หลักเกณฑ์ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน โดยพิจารณาจากข้อบ่งชี้การด้อยค่าและการประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนในอนาคต

### • การติดตามคุณภาพหนี้

ธนาคารพัฒนาและปรับปรุงตัวชี้วัดสำหรับติดตามและควบคุมคุณภาพเครดิต (Risk Indicators) รวมทั้งตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการใช้วงเงินของลูกค้า เพื่อเป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้าในการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ก่อนที่จะเป็นหนี้มีปัญหา นอกจากนี้ยังนำข้อมูลจากบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติมาใช้ในการบริหารเครดิตทั้งในด้านของการต่ออายุวงเงินและการติดตามคุณภาพเครดิตของลูกค้า ซึ่งช่วยให้ระบบและกระบวนการติดตามความเสี่ยงเครดิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำหรับกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ ธนาคารดำเนินการประเมินสถานะของลูกค้าอย่างใกล้ชิดผ่านตัวชี้วัดต่างๆ ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาก่อนที่จะกลายเป็นหนี้มีปัญหา ทั้งนี้ ธนาคารยังได้กำหนดแนวทางการจัดการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มลูกค้าตามระดับความเสี่ยง ตั้งแต่การทบทวนเครดิตจนถึงการระงับวงเงิน

ขณะเดียวกัน สำหรับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการขนาดเล็กและย่อม และกลุ่มลูกค้ารายย่อย ซึ่งเป็นกลุ่มที่คาดว่าจะถูกกระทบจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจและหนี้ครัวเรือนที่เพิ่มสูงขึ้น ธนาคารได้กำหนดกลยุทธ์การติดตามหนี้ (Collection Strategy) ที่มีความแตกต่างและเหมาะสมในแต่ละกลุ่มตามระดับของความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นในเรื่องของความรวดเร็วในการติดตามหนี้และประสิทธิภาพในการจัดการ ก่อนที่ลูกค้าจะกลายเป็นหนี้ด้อยคุณภาพ และดำเนินการให้มีการติดตามหนี้ที่ค้างชำระอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### • การทบทวนกระบวนการเครดิต

ธนาคารมีการทบทวนคุณภาพของนโยบาย และกระบวนการเครดิต ตั้งแต่ขั้นตอนการนำเสนอ การอนุมัติ การทำสัญญา รวมถึงการติดตามคุณภาพสินทรัพย์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการเครดิตของธนาคารสอดคล้องกับนโยบายและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดการและการพัฒนามาตรฐานการบริหารเครดิตของธนาคารต่อไป



## ความเสี่ยงด้านตลาด

ความเสี่ยงด้านตลาด คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ราคาตราสารทุน ราคาสินค้าโภคภัณฑ์ และผลตอบแทนส่วนที่ชดเชยความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Spread) ซึ่งจะมีผลให้เกิดความผันผวนต่อรายได้ เงินกองทุน รวมถึงมูลค่าของสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบแสดงฐานะทางการเงินของธนาคารและบริษัทของธนาคารทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยธนาคารบริหารความเสี่ยงแบบรวมกลุ่มด้วยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ทางการเงินต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์ รวมถึงมีการกำหนดกระบวนการในการบริหารผลิตภัณฑ์ทั้งผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้วและผลิตภัณฑ์ใหม่ตามแผนธุรกิจ

ในช่วงปี 2562 ที่ผ่านมา ตลาดการเงินทั่วโลกมีความผันผวนสูง โดยประเด็นความเสี่ยงมาจากสาเหตุหลัก 2 เหตุการณ์ คือ ความยืดเยื้อของสงครามทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน และ Brexit ซึ่งเหตุการณ์ทั้งสองมีส่วนส่งผลให้ตลาดการเงินเข้าสู่ภาวะกลัวความเสี่ยง (Risk-Off Sentiment) นักลงทุนจึงเพิ่มสัดส่วนการถือครองสินทรัพย์ปลอดภัยเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้มีกระแสเงินทุนไหลเข้าไทยเพิ่มขึ้นเนื่องจากเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของไทยที่มีความแข็งแกร่ง ซึ่งสะท้อนจากดุลบัญชีเดินสะพัดที่ยังคงเกินดุลต่อเนื่องแม้จะมีแนวโน้มปรับตัวลดลงจากการค้าโลกที่ชะลอตัว รวมถึงมีผลให้ค่าเงินบาทปรับตัวแข็งค่าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน ปัจจัยความเสี่ยงหลักทั่วโลกที่ยังคงอยู่ประกอบกับตัวเลขเศรษฐกิจสำคัญของประเทศเศรษฐกิจหลักทั่วโลกชะลอตัวลง ส่งผลต่อระดับความเชื่อมั่นของนักลงทุนทำให้นักลงทุนส่วนใหญ่เน้นการถือครองสินทรัพย์ประเภทตราสารหนี้เป็นหลัก เป็นผลให้อัตราผลตอบแทนทั้งของพันธบัตรรัฐบาลไทยและสหรัฐฯ ปรับตัวลดลงตลอดทุกช่วงอายุในช่วงที่ผ่านมา สำหรับแนวโน้มในปี 2563 ตลาดยังคงกังวลความเสี่ยงจากการเจรจาข้อตกลงการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีนอาจยืดเยื้อ อันอาจกระทบต่อความผันผวนในตลาดเงินและตลาดทุนได้ทุกเมื่อ แม้ว่าทั้งสองฝ่ายจะบรรลุข้อตกลงการค้าระยะที่ 1 ในเดือนมกราคม 2563 ก็ตาม

## ความเสี่ยงจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อค้า

ปัจจุบันธนาคารมีความเสี่ยงด้านตลาดจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อค้า ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงด้านราคาตราสารทุน และผลตอบแทนส่วนที่ชดเชยความเสี่ยงด้านเครดิต ขณะที่ธนาคารไม่มีนโยบายที่จะถือฐานะความเสี่ยงด้านราคาสินค้าโภคภัณฑ์ จึงบริหารจัดการความเสี่ยงด้านตลาดภายใต้แนวทางการปิดความเสี่ยงด้านตลาดอย่างสมบูรณ์ (Back-to-Back) สำหรับความเสี่ยงด้านราคาตราสารทุนของธนาคารนั้น มาจากธุรกิจรับประกันการจัดจำหน่ายตราสารทุน (Equity Underwriting) และธุรกิจเพื่อค้าตราสารทุนแบบไม่เก็งกำไรจากทิศทางราคา (Non-Directional Trading) ซึ่งเกิดจากการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลักเท่านั้น โดยธนาคารมีกระบวนการเพื่อวัดและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่กำหนดไว้ ภายใต้การกำกับและควบคุมโดยสายงานบริหารความเสี่ยงองค์กร

## ความเสี่ยงจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อการธนาคาร

ธนาคารมีความเสี่ยงด้านตลาดจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อการธนาคาร ซึ่งประกอบด้วยความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านราคาตราสารทุน และความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร

ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของรายการสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบแสดงฐานะการเงินทั้งหมดที่มีความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย ซึ่งส่งผลกระทบในเชิงลบต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจของธนาคาร

ธนาคารมีการบริหารจัดการงบแสดงฐานะการเงินเพื่อเพิ่มรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจ โดยคำนึงถึงระดับสภาพคล่องของธนาคารที่ต้องมีความเพียงพอ ดังนั้น กรอบการจัดการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยของธนาคารจึงได้ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้จัดการฐานะการเงินให้อยู่ภายใต้ความเสี่ยงที่กำหนด และเพื่อจำกัดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจของธนาคาร

ธนาคารได้ทำการติดตามความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคารอย่างต่อเนื่อง โดยมีการประเมิน Interest Rate Risk Gap เพื่อใช้ติดตามความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยและการประเมินความอ่อนไหวต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ (Net Interest Income Sensitivity) ในระยะ 12 เดือนข้างหน้า ภายใต้สมมติฐานการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1.00 ของรายการสินทรัพย์และหนี้สินทุกประเภทตามระยะเวลาการปรับอัตราดอกเบี้ยของแต่ละรายการ ทั้งนี้ ผลจากการประเมินความเสี่ยงดังกล่าว เป็นดังนี้

ผลการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ

(หน่วย: ล้านบาท)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่	31 ธ.ค. 2562
	+100 จุด
สกุลเงินบาท	543
สกุลเงินตราต่างประเทศ	(36)
รวมผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย	506

ความเสี่ยงด้านราคาตราสารทุนในบัญชีเพื่อการธนาคาร

ธนาคารไม่มีนโยบายที่จะขยายการลงทุนในตราสารทุนที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการทำธุรกิจของธนาคาร โดยธนาคารมีการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินสถานการณ์อย่างใกล้ชิดเพื่อบริหารจัดการให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด

ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนในบัญชีเพื่อการธนาคาร

ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนมีที่มาจากการดำเนินงานและการลงทุนในต่างประเทศของธนาคาร โดยธนาคารมีนโยบายที่จะไม่ถือครองฐานะความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนดังกล่าว ยกเว้นในกรณีที่มีข้อจำกัดของตลาดในการป้องกันความเสี่ยงหรือเพื่อบริหารจัดการต้นทุนในการป้องกันความเสี่ยงที่เหมาะสมในบางช่วงเวลา ซึ่งธนาคารได้กำหนดกระบวนการติดตามและการควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าระดับความเสี่ยงอยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้การบริหารจัดการความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนข้างต้นอยู่ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ธนาคารบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงและคณะกรรมการธนาคาร

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่ธนาคารไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอสำหรับปฏิบัติตามภาระผูกพันต่างๆ เมื่อครบกำหนดได้ด้วยต้นทุนที่เหมาะสม และ/หรือไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์ที่มีอยู่เป็นเงินสด ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายได้

ภาพรวมสภาพคล่องของระบบธนาคารพาณิชย์ในช่วงปี 2562 ยังคงอยู่ในระดับสูง เนื่องจากภาพรวมสินเชื่อสุทธิปรับตัวเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในอัตราที่ชะลอลง ขณะที่ยอดคงค้างเงินฝากยังคงเติบโตสูงกว่าสินเชื่อ อย่างไรก็ตาม สภาพคล่องและแนวทางการบริหารจัดการสภาพคล่องของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจมีผลต่อการจัดการสภาพคล่องของธนาคารในแต่ละขณะ

ธนาคารจึงได้เตรียมความพร้อมและพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการสภาพคล่องทั้งสกุลเงินต่างประเทศและสกุลเงินบาทเพื่อป้องกันปัญหาการขาดสภาพคล่องที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยมีกระบวนการในการติดตามความเสี่ยงด้านสภาพคล่องรวมถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของธนาคารอย่างใกล้ชิด รวมทั้งมีแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) เพื่อบรรเทาความรุนแรงและลดผลกระทบจากเหตุการณ์หรือปัจจัยที่อาจทำให้การดำเนินงานและระบบงานที่สำคัญของธนาคารหยุดชะงัก ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีความสามารถที่จะปฏิบัติตามภาระผูกพันต่างๆ ได้ตามกำหนด

ธนาคารมีการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีสภาพคล่องเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ ผ่านการวิเคราะห์ส่วนต่างสภาพคล่อง (Liquidity Gap Analysis) ทั้งในภาวะปกติ (Normal Situation) และภาวะวิกฤต (Crisis Situation) โดยมีการประเมินเหตุการณ์วิกฤตที่ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อสภาพคล่องของธนาคาร ใน 3 กรณี คือ กรณีเกิดวิกฤตสภาพคล่องเฉพาะกับธนาคาร (Bank-specific Liquidity Crisis) กรณีเกิดวิกฤตกับทั้งระบบ (Market-wide Liquidity Crisis) และกรณีเกิดวิกฤตพร้อมกันทั้งกับธนาคารและระบบ (Combination Liquidity Crisis) อีกทั้งยังมีการนำตัววัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่เป็นมาตรฐานสากล อาทิ หลักเกณฑ์การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio: LCR) อัตราส่วนแหล่งเงินที่มีความมั่นคงต่อความต้องการแหล่งเงินที่มีความมั่นคง (Net Stable Funding Ratio: NSFR) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการควบคุมและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

นอกจากนี้ ธนาคารยังได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างสม่ำเสมอตามแนวทางที่สอดคล้องกับหลักสากล เพื่อให้สามารถวางแผนการจัดการสภาพคล่องได้ดียิ่งขึ้น ทั้งสภาพคล่องในภาพรวมและสภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศ ตลอดจนมีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง รวมถึงปรับโครงสร้างแหล่งที่มาของเงินทุนให้เหมาะสมกับสภาวะตลาดและแนวโน้มสภาพคล่องของระบบ



ธนาคารพาณิชย์ โดยคำนึงถึงศักยภาพการเติบโตทางธุรกิจ ควบคู่กับความสามารถในการรับมือกับความผันผวนของเศรษฐกิจโลก และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของราคาสินทรัพย์ทางการเงิน

ขณะเดียวกัน ธนาคารยังได้ติดตาม วิเคราะห์ และจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศ พร้อมกับจัดหาสภาพคล่องทั้งในระยะสั้นและระยะกลางเป็นระยะๆ ให้เพียงพอกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงพิจารณากลยุทธ์ในการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศขั้นต่ำที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างปริมาณสภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศให้สอดคล้องกับการเติบโตของปริมาณเงินรับฝากสกุลต่างประเทศ และเพื่อรองรับกับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่อาจมีสูงขึ้นจากความผันผวนของเศรษฐกิจโลก

ทั้งนี้ ธนาคารได้ติดตามปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในระยะต่อไปอย่างใกล้ชิด ประกอบด้วย

- แนวโน้มเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยในระยะสั้นและระยะกลาง รวมถึงผลกระทบจากสงครามทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน
- แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย และธนาคารกลางของประเทศเศรษฐกิจสำคัญ
- การไหลเข้าและออกของกระแสเงินลงทุนจากต่างประเทศ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในประเทศ และภายนอกประเทศ
- การแข่งขันของผลิตภัณฑ์การออมและการลงทุนของสถาบันการเงินที่อาจปรับตัวสูงขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องโดยรวมของระบบธนาคารพาณิชย์
- แนวโน้มความต้องการสินเชื่อที่อาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของระบบธนาคารพาณิชย์

## ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงจากความผิดพลาด หรือความไม่เพียงพอของกระบวนการทำงาน พนักงาน ระบบงาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนเหตุการณ์หรือปัจจัยภายนอก ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อรายได้หรือเงินกองทุนของธนาคาร ทั้งทางตรงและทางอ้อม ธนาคารจึงกำหนดนโยบายและพัฒนากลอบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ตลอดจนควบคุมและบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ในมาตรฐานเดียวกัน อันจะนำไปสู่การประเมินและป้องกันความเสี่ยงก่อนที่จะเกิดความเสียหาย

ในปี 2562 ธนาคารได้ยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้รัดกุมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าจะได้รับบริการที่เป็นธรรม และมีบริการที่หลากหลายสำหรับตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างครบถ้วนและเหมาะสม ครอบคลุมทั้งการยกระดับการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แบบ End to End ตั้งแต่การคิดค้นจนถึงยกเลิกผลิตภัณฑ์ การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดจากบุคคลภายนอก ทั้งที่อาจเกิดจากการเชื่อมต่อระบบสำคัญหรือการเข้าถึงข้อมูลสำคัญของลูกค้าหรือธนาคาร การยกระดับการทำงานของหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และหน่วยงานที่ดูแลความเสี่ยงด้านต่างๆ ให้มีความเข้มแข็งและมีการทำงานเชิงบูรณาการมากขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงภาพรวมการจัดการด้านการขายและการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct)

## ความเสี่ยงด้านดิจิทัล

ความเสี่ยงด้านดิจิทัล คือ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการให้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัล การจัดการข้อมูล ภัยคุกคามทางไซเบอร์ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ โดยที่ความเสี่ยงดังกล่าวอาจเกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกธนาคาร ซึ่งอาจส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินต่อธนาคารและลูกค้าทั้งทางตรงและทางอ้อม

ธนาคารมีเป้าหมายในการรักษาการเติบโตและการเป็นผู้นำการให้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้งของไทย ซึ่งการดำเนินการตามเป้าหมายที่ท้าทายดังกล่าวจำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นเพื่อให้ลูกค้าใช้บริการได้อย่างมั่นใจและปลอดภัย ธนาคารจึงให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงด้านดิจิทัล โดยจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และกำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน การควบคุม และการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง อาทิ ISO 27001 และ ISO 31000 ตลอดจนเป็นไปตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่ดีของธนาคารแห่งประเทศไทย

ในปี 2562 ธนาคารได้ประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงแผนพัฒนาระบบการควบคุมความเสี่ยงด้านดิจิทัลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ภัยคุกคามและผลการดำเนินการที่ผ่านมา โดยความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านปฏิบัติการและเทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับการให้บริการหรือผลิตภัณฑ์ทางการเงินในรูปแบบใหม่ๆ หรือช่องทางใหม่เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ความเสี่ยงในการเชื่อมต่อกับพันธมิตรทางธุรกิจที่มีมากขึ้น การนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการให้บริการ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่มีรูปแบบที่หลากหลายและมีผลกระทบที่รุนแรงขึ้น รวมทั้งกฎเกณฑ์ทางการที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความเข้มงวดมากขึ้น

ทั้งนี้ ธนาคารได้ปรับปรุงการจัดทำนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติตามเป้าหมาย เช่น การยกระดับนโยบายการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกด้านงานเทคโนโลยีสารสนเทศขึ้นเป็นนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงจากบุคคลภายนอก เพื่อให้ครอบคลุมการจัดการบุคคลภายนอกทุกกลุ่ม การจัดทำนโยบายการทดสอบนวัตกรรมที่นำเทคโนโลยีใหม่มาสนับสนุนการให้บริการทางการเงินเพื่อรองรับการใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยี เป็นต้น ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงในภาพรวมมุ่งเน้นการควบคุมความเสี่ยงทั้งในเชิงการป้องกัน การตรวจจับ การตอบสนอง การกู้คืนระบบ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ครอบคลุมกระบวนการทางธุรกิจและระบบงานที่สำคัญของธนาคาร 4 ด้าน คือ การกำกับดูแล นโยบายกระบวนการและระบบเทคโนโลยี และบุคลากร ซึ่งสรุปการดำเนินการที่สำคัญได้ดังนี้

- **ด้านการกำกับดูแล:** คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง (Risk Oversight Committee) ทำหน้าที่บริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายและกลยุทธ์ ภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- **ด้านนโยบาย:** มีการทบทวนและปรับปรุงนโยบายที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ของธนาคาร ในการรักษาการเติบโตและการเป็นผู้นำดิจิทัลแบงก์ของไทย รวมถึงกฎระเบียบทางการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสามารถรับมือกับภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- **ด้านกระบวนการและระบบเทคโนโลยี:** ให้ความสำคัญกับการขยายมาตรฐานการจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ให้ครอบคลุมถึงธุรกรรมและบริการทางการเงิน ควบคู่กับการวางแผนมาตรการป้องกันการรั่วไหลของข้อมูล และเสริมสร้างขีดความสามารถในการป้องกันภัยคุกคามที่มีความซับซ้อนอย่างต่อเนื่อง
- **ด้านบุคลากร:** เสริมสร้างความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางของธุรกิจ ความเสี่ยงและภัยคุกคามใหม่ นอกจากนี้ ธนาคารยังมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความตระหนักรู้เท่าทันต่อภัยไซเบอร์แก่บุคลากรทั้ง 4 กลุ่ม ได้แก่ คณะกรรมการธนาคารและผู้บริหารระดับสูง พนักงานลูกค้า และคู่ค้า ผ่านการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เพื่อเตือนภัยไซเบอร์และให้ความรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี นอกจากนี้ มีการทดสอบการตอบสนองเมื่อพบอีเมลปลอมและเว็บไซต์ปลอมแบบเสมือนจริง เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานสามารถแยกแยะ ตอบสนอง และป้องกันได้ถูกต้อง

## ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ธนาคารให้ความสำคัญต่อการนำกระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการในธนาคาร เริ่มตั้งแต่กระบวนการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ของธนาคารอย่างเหมาะสม การแปลงกลยุทธ์ระดับธนาคารเป็นแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและตัววัดความสำเร็จ รวมไปถึงการจัดสรรทรัพยากรในธนาคารให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ การสื่อสารแผนกลยุทธ์ให้เกิดความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร การวางแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตลอดจนการติดตามความคืบหน้าตามแผนปฏิบัติงาน และการระบุประเด็นปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข

การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน ตลอดจนการดำรงอยู่ของธนาคาร ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของธนาคารในปี 2562 ได้แก่ การชะลอตัวของอัตราดอกเบี้ยทางเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีซึ่งส่งผลให้พฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนนโยบายภาครัฐรวมถึงกฎเกณฑ์ และมาตรฐานใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลสถาบันการเงิน

ธนาคารแบ่งการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ออกเป็น 2 ส่วน คือ

- **การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดแผนกลยุทธ์:** โดยติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งส่งผลการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ผ่านการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สำหรับขั้นตอนการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ (KRIs for Strategic Content) เพื่อใช้ในการทบทวนและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของธนาคาร รวมไปถึงกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้เหมาะสมทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ
- **การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ:** มีการดำเนินงาน ดังนี้
  - จัดทำและรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินเป็นประจำทุกเดือน และรายงานผลบาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นประจำทุก 6 เดือน นอกจากนี้ ยังจัดการประชุมเพื่อติดตามการดำเนินงานในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธนาคาร รวมถึงจัดการประชุมการบริหารจัดการประเด็นปัญหาที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เพื่อหาแนวทางแก้ไข
  - กำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สำหรับขั้นตอนการนำกลยุทธ์ของธนาคารไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรของธนาคาร



# ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานของธุรกิจหลัก

## 1. การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการกำกับดูแลกิจการ

### การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน\*

ธนาคารดำเนินธุรกิจบนรากฐานของการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืนภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อสร้างความสมดุลทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายและสอดคล้องตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ

### นโยบายการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ปี 2562 คณะกรรมการธนาคารได้ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเห็นชอบให้เพิ่มเติมนโยบายด้านการปรับตัวและการบรรเทาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ รวมทั้งปรับปรุงนโยบายในการสนับสนุนทางการเงินให้แก่ธุรกิจที่เป็นมิตรและคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และนโยบายการดำเนินงานของธนาคารที่เป็นมิตรและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับประเด็นสาระสำคัญของธนาคารและแนวโน้มด้านความยั่งยืนระดับโลก ดังปรากฏในแผนภาพนโยบายการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน



### เป้าหมาย

### นโยบายการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

\* รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนและประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืนของธนาคารสามารถอ่านเพิ่มเติมได้ที่หน้า 247 - 251 ในรายงานประจำปี และในรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ประจำปี 2562 บนเว็บไซต์ของธนาคาร

#### การสร้างผลตอบแทนอย่างยั่งยืน

##### ด้านเศรษฐกิจ

- การดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
- การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง
- การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ
- การให้ความรู้ทางการเงินกับสาธารณะชน
- การรักษาระดับความโปร่งใสและเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้า
- การพัฒนาโครงสร้างระบบนวัตกรรมที่มีมูลค่าเพิ่ม

#### การเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม

##### ด้านสังคม

- การดูแลและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม
- การพัฒนาบุคลากรในองค์กร
- การดูแลสุขอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน
- การดำเนินงานด้านการพัฒนาศักยภาพเยาวชน สังคม และสาธารณประโยชน์ต่างๆ

#### การมุ่งสู่สังคมคาร์บอนเป็นศูนย์

##### ด้านสิ่งแวดล้อม

- การปรับตัวและบรรเทาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- การดำเนินงานของธนาคารที่เป็นมิตรและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- การสนับสนุนทางการเงินแก่ธุรกิจที่เป็นมิตรและคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ คณะกรรมการธนาคารได้ปรับปรุงนโยบายด้านสิทธิมนุษยชน ที่ครอบคลุมถึงการดำเนินงานของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร ตลอดจนคู่ค้าและกิจการร่วมค้า ซึ่งสอดคล้องตามหลักกฎหมายและมาตรฐานสากลที่สำคัญ อาทิ หลักการที่เน้นว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติ หลักการด้านมนุษยธรรมและสิทธิขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ และข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ

ขณะเดียวกัน ธนาคารร่วมกับสมาคมธนาคารไทยแสดงเจตจำนงในการยกระดับการทำงานของภาคสถาบันการเงินไทย โดยกำหนดแนวนโยบายด้านการให้สินเชื่ออย่างมีความรับผิดชอบ (Responsible Lending Guideline) ซึ่งคำนึงถึงปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) เพื่อบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากการให้สินเชื่อ และสร้างภูมิคุ้มกันให้กับสถาบันการเงินในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ธนาคารได้ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย เพื่อถ่ายทอดแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างยั่งยืนไปพร้อมกันทั้งระบบ

## การกำกับดูแลกิจการ

ธนาคารเชื่อมั่นว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืนและเป็นกลไกสำคัญของการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน นอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยในปี 2562 ธนาคารได้ทบทวนและพัฒนานโยบาย ตลอดจนแนวปฏิบัติต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ผ่านการปรับปรุงนโยบายด้านภาษีและนโยบายการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศธนาคาร



ธนาคารและอีก 14 ธนาคารพาณิชย์ร่วมลงนามกำหนดแนวทางดำเนินกิจการธนาคารอย่างยั่งยืนด้านการให้สินเชื่ออย่างมีความรับผิดชอบที่คำนึงถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ตามแนวทางของธนาคารแห่งประเทศไทย



ธนาคารประกาศเจตนารมณ์งดรับของขวัญในทุกเทศกาลและในโอกาสต่างๆ เพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลที่ดีและเป็นรากฐานของการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน

กสิกรไทย รวมทั้งทบทวนการปฏิบัติของธนาคารตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (CG Code) หลักเกณฑ์การสำรวจโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย และหลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในภูมิภาคอาเซียน (ASEAN CG Scorecard)

นอกจากนี้ ยังดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง ทั้งการจัดปฐมนิเทศกรรมการใหม่ การให้ข้อมูลข่าวสารแก่กรรมการผ่านธรรมาภิบาลสาร และ KBank Bulletin การอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารและพนักงานผ่านหลักสูตรต่างๆ อาทิ หลักสูตรจรรยาบรรณของพนักงานและนโยบายการป้องกันการหลอกลวงประชาชนในหน้าที่โดยมิชอบ หลักสูตรการบริหารความเสี่ยงองค์กรสมัยใหม่ด้วย GRC (Governance, Risk Management and Compliance) รวมทั้งการประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของพนักงานผ่านระบบออนไลน์ จัดประชุมเพื่อสื่อเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ ข้อกำหนดของหน่วยงานทางการ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในแก่ตัวแทนจากบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย พร้อมทั้งประกาศนโยบายงดรับของขวัญ นโยบายการป้องกันการหลอกลวงประชาชนในหน้าที่โดยมิชอบ จรรยาบรรณคู่ค้าและนโยบายสิทธิมนุษยชนให้คู่ค้าทราบ ขณะเดียวกัน ธนาคารยังได้เข้าร่วมกิจกรรมการแสดงผลงานในวันต่อต้านคอร์รัปชันสากลประจำปี 2562 อีกด้วย





ธนาคารประกาศวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ A Year of i พร้อมประกาศพันธกิจสู่ธุรกิจธนาคารยุคใหม่



ธนาคารเปิดโครงการ KATALYST เพื่อให้คำแนะนำในการทำธุรกิจตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการขยายธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ



ธนาคารจัดงานสัมมนา Beyond Agile by KBTG ให้ความรู้เรื่อง Agile เพื่อนำพาท่องธุรกิจและเทคโนโลยีไปสู่การพลิกโฉมอย่างสมบูรณ์แบบโดยมีวิทยากรจากองค์กรชั้นนำระดับโลกร่วมแบ่งปันประสบการณ์

## 2. ยุทธศาสตร์การทำธุรกิจของธนาคารกสิกรไทย และบริษัทของธนาคารกสิกรไทย ในปี 2562 และแนวโน้มในอีก 5 ปีข้างหน้า

ธนาคารกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจบนรากฐานของการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืนที่คำนึงถึงความสมดุลทั้ง 3 มิติ อันได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการบริหารจัดการต้นทุนที่เหมาะสม โดยยังคงให้ความสำคัญกับการสานต่อเจตนารมณ์ในการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และปณิธาน “บริการทุกระดับประทับใจ” เพื่อให้บรรลุความมุ่งหมายในการเพิ่มอำนาจให้ทุกชีวิตและธุรกิจของลูกค้า (To Empower Every Customer's Life and Business) ด้วยการส่งมอบบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้าในทุกด้านอย่างใส่ใจและทั่วถึง ซึ่งทำให้ธนาคารเป็นผู้ให้บริการที่ลูกค้าไว้วางใจได้ และสามารถส่งมอบประสบการณ์ที่ดีในทุกที่ทุกเวลาให้แก่ลูกค้า ผ่านการประสานความร่วมมือระหว่างธนาคารกสิกรไทย บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ธุรกิจสตาร์ทอัพและพันธมิตรทางธุรกิจ ภายใต้แบรนด์หนึ่งเดียวในชื่อธนาคารกสิกรไทย (KASIKORNBANK)

ในปี 2562 ธนาคารได้ให้ความสำคัญกับการนำข้อมูลและผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกแบบบูรณาการ โดยมีการกำหนดหลักการและนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน รวมถึงการบริหารจัดการเงินกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างวัฒนธรรมให้ตระหนักถึงความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนมีการกำกับการดูแลกิจการที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารสามารถดำเนินการตามมาตรฐานต่างๆ ได้อย่างครบถ้วนท่ามกลางความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงแนวนโยบายและมาตรการต่างๆ ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยและหน่วยงานกำกับดูแลอื่นที่เกี่ยวข้องกำหนดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

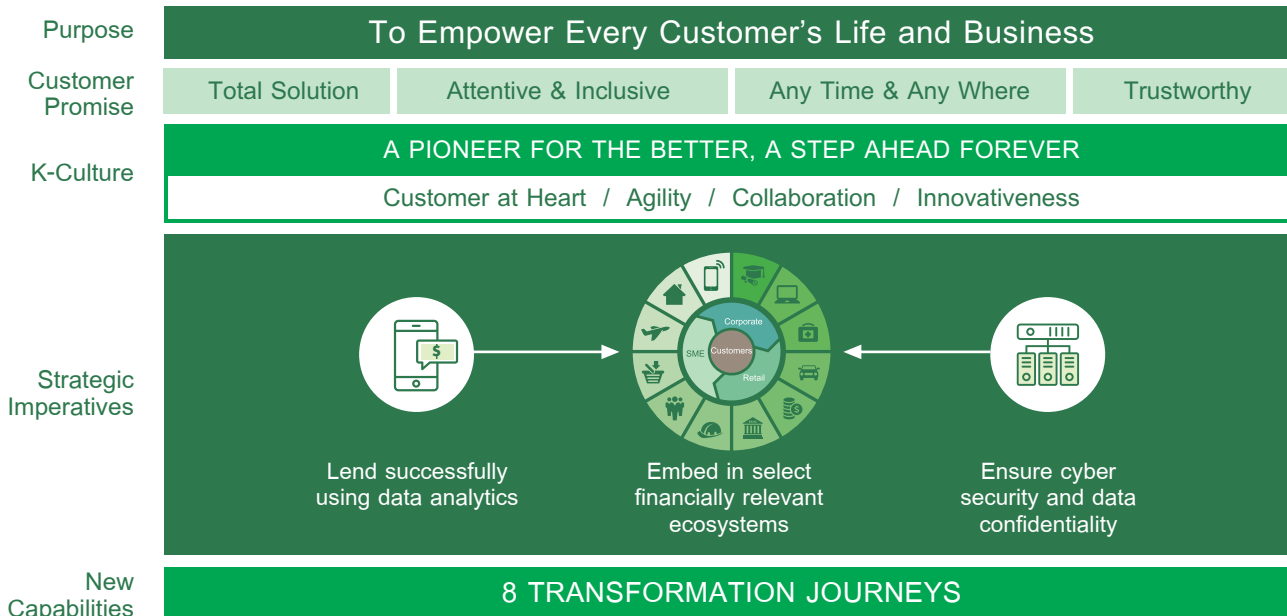
ทั้งนี้ ธนาคารได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย การให้สินเชื่ออย่างประสบความสำเร็จผ่านความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล การเข้าไปอยู่ในพื้นที่ที่ลูกค้าใช้ชีวิตและดำเนินธุรกิจ รวมถึงการรักษาความปลอดภัยด้านไซเบอร์และการรักษาความลับข้อมูลของลูกค้า นอกจากนี้ ธนาคารยังให้ความสำคัญกับความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ 8 ประการ เพื่อเป็นแนวทางการรับมือผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) และความต้องกรของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนี้

- การร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจในการสร้างระบบนิเวศควบคู่กับการพัฒนาช่องทางการขายและให้บริการของธนาคาร เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า
- การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเสนอสินเชื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย
- การระบุความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและกำหนดแนวทางการป้องกันในเชิงรุก

## ยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจ (The K-Strategy)

### KASIKORNBANK Guiding Foundation

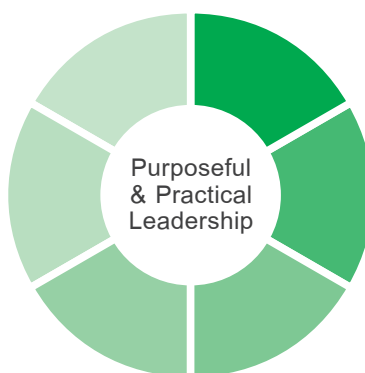
- Remain a top tier size with strong brand, distribution, and capital base
- Acquire enduring customers and ensure excellent customer experience across all segments
- Be a digital-oriented AEC+3 Bank
- Be a data-driven bank and ensure data confidentiality
- Be a cost competitive operator
- Be a Bank of Sustainability



**1 Ecosystem Orchestrator & Harmonized Channel**  
Orchestrating ecosystems with partners and providing excellent experiences throughout customer journeys

**2 Intelligent Lending**  
Leveraging customer data to offer personalized lending experience and achieve fair risk-adjusted return

**3 Proactive Risk & Compliance Management**  
Proactively identifying potential risk and establishing loss prevention and detection



**4 New Growth in Regional Market**  
Exploring new growth by  
• Regional Payment for All  
• "Better Me" Finance

**5 Data Analytics**  
Expanding data analytics capability to enhance business opportunity and operational efficiency

**6 Cyber Security & IT Resilience**  
Enhancing comprehensive cyber security and IT capabilities

**7 Performing Talent and Agile Organization**

**8 Modern World-Class Technology Capability**



- การขยายโอกาสทางธุรกิจในตลาดต่างประเทศ
- การพัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ และประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- การยกระดับศักยภาพด้านไอทีและการรักษาความปลอดภัยด้านไซเบอร์
- การพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อมุ่งสู่การเป็น Agile Organization
- การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ธนาคารเป็นผู้ให้บริการทางการเงินชั้นนำในระดับภูมิภาค

สำหรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ธนาคารได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าทุกกลุ่ม ด้วยการพัฒนาคุณภาพการบริการและนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการ ดังนี้

- **กลุ่มลูกค้าบุคคล:** มุ่งวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อให้สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าในระดับปัจเจกบุคคล ผ่านรูปแบบการให้บริการที่ผสมผสานช่องทางสาขาและช่องทางดิจิทัลเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า รวมถึงการร่วมมือกับพันธมิตรในธุรกิจต่างๆ ในการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและครอบคลุมชีวิตทุกด้านของลูกค้า เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพบริการไพรเวทแบงก์ ทั้งในด้านการให้คำแนะนำผลิตภัณฑ์ และการบริการให้ได้มาตรฐานสากล เพื่อส่งมอบบริการที่เป็นเลิศและสามารถตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูงในทุกมิติแบบครบวงจร ตั้งแต่การวางแผนทรัพย์สิน การทยอยลดความมั่งคั่ง การเก็บรักษา จนถึงการส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น ด้วยคำแนะนำที่ครอบคลุมการลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- **กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ:** มุ่งสู่การเป็นธนาคารเพื่อลูกค้าเอสเอ็มอีที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบวงจร (Total Solution Provider) โดยประสานการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าที่มีความรู้ในผลิตภัณฑ์ของธนาคาร กับเจ้าหน้าที่สาขาในพื้นที่ซึ่งมีความเข้าใจในธุรกิจและความต้องการของลูกค้าเพื่อขยายฐานลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ควบคู่ไปกับการใช้นวัตกรรมด้านดิจิทัลเทคโนโลยีและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของลูกค้า รวมถึงการสนับสนุนองค์ความรู้และสร้างเครือข่ายคู่ค้าให้แก่ลูกค้า โดยให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพสินทรัพย์ เพื่อให้ธุรกิจของลูกค้าและธนาคารเติบโตอย่างยั่งยืน

- **กลุ่มลูกค้าบริษัท:** มุ่งตอบโจทย์ทุกความต้องการทางธุรกิจแบบรอบด้าน ทั้งการสนับสนุนด้านเงินทุน ด้วยการให้คำแนะนำและนำเสนอรูปแบบการระดมทุนที่หลากหลาย เพื่อให้ลูกค้าได้ต้นทุนที่ดีที่สุด ภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม นอกจากนี้ ธนาคารยังสนับสนุนให้ลูกค้าทำธุรกรรมผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ทุกรูปแบบ และให้ความสำคัญกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งในมุมบริษัท ไปจนถึงคู่ค้า เจ้าของบริษัท และพนักงาน อันเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขันและยกระดับการบริหารจัดการธุรกิจของลูกค้าอย่างครบวงจร ตลอดจนรักษาความเป็นธนาคารหลักที่ลูกค้าเลือกใช้บริการ

ขณะเดียวกัน ธนาคารยังคงเป้าหมายมุ่งสู่การเป็นธนาคารแห่งภูมิภาค (Regional Digital Bank) โดยขยายธุรกิจการให้บริการทางการเงิน อันได้แก่ การออมและการลงทุน การกู้ยืม การทำธุรกรรม และการป้องกันความเสี่ยง พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการบนโลกดิจิทัล เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น โดยเริ่มจากบริการด้านธุรกรรมทางการเงินเพื่อให้เข้าใจลูกค้าในตลาดท้องถิ่น ขณะเดียวกันยังมุ่งขยายบริการด้านดิจิทัลแพลตฟอร์มให้ครอบคลุมบริการที่ไม่ใช่บริการทางการเงิน (Non-financial Service) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในมิติอื่นๆ ตลอดจนสร้างฐานลูกค้าบนโลกดิจิทัล ผ่านการให้บริการแก่ลูกค้าผู้ประกอบการและลูกค้ารายย่อย

### 3. กลุ่มลูกค้าและการให้บริการ

ในปี 2562 ธนาคารกรุงไทยและบริษัทของธนาคารกรุงไทย ยังคงมุ่งมั่นยุทธศาสตร์การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยตระหนักถึงผลกระทบจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจโลก รวมถึงการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ธนาคารกรุงไทยยังคงยึดมั่นในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับลูกค้า โดยมีจุดมุ่งหมายในการเพิ่มอำนาจให้ทุกชีวิตและธุรกิจของลูกค้า (To Empower Every Customer's Life and Business) ด้วยการบริการที่เบ็ดเสร็จตอบโจทย์ทุกด้านของลูกค้า การบริการที่ใส่ใจและทั่วถึง การส่งมอบประสบการณ์ที่ดีทุกที่ทุกเวลา และการเป็นผู้ให้บริการที่ลูกค้าไว้วางใจได้ ผ่านการประสานความร่วมมือกันระหว่างธนาคารกรุงไทย บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน และพันธมิตรทางธุรกิจ ทั้งในมิติของกลุ่มลูกค้า กลุ่มผลิตภัณฑ์ และช่องทางหลักในการให้บริการลูกค้า โดยธนาคารมีการดำเนินงานใน 8 กลุ่มลูกค้า ดังนี้



1



2



3



4

1. ธนาคารร่วมกับกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม หอการค้าไทย และสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย เปิดตัวโครงการ Digital Tourism Platform สร้างแพลตฟอร์มการท่องเที่ยวแห่งชาติบนแอปพลิเคชัน TAGTHAI ครอบคลุมทุกเรื่องการท่องเที่ยวในไทย
2. ธนาคารร่วมกับมหาวิทยาลัยศรีปทุม ผลักดันโครงการเอสพียู ดิจิทัล แคมปัส พัฒนาและสร้างสรรค์ระบบเครื่องมือดิจิทัลรูปแบบใหม่ๆ ที่ช่วยยกระดับการเรียนรู้ของนักศึกษาและการสอนของคณาจารย์
3. ธนาคารร่วมกับศูนย์การค้าสยามมิดทาวน์ สนับสนุนแนวคิดที่ไม่ใช้เงินสดผ่านช่องทางดิจิทัล เพื่อตอบโจทย์การใช้ชีวิตของลูกค้าในปัจจุบัน
4. ธนาคารร่วมกับ บจก. คมทอง (ไทยแลนด์) เพื่อสนับสนุนการเปิดแฟรนไชส์ โรงเรียนกวดวิชาค้มทอง
5. ธนาคารร่วมกับ Lazada ปฏิวัติเงินกู้บนแอปพลิเคชัน Lazada Seller Center กดกู้ได้ 1 นาทีรับเงินโอนเข้าบัญชีของธนาคาร ที่ผูกกับ K PLUS
6. ธนาคารร่วมกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ลงนามบันทึกข้อตกลงพัฒนาโครงการ PEA Solar Hero Application แอปพลิเคชัน One Stop Service แรกในประเทศไทย อำนวยความสะดวกแก่ผู้ติดตั้งแผงพลังงานแสงอาทิตย์



5



6



## สหบรรษัทธนกิจ

ธนาคารสนับสนุนการต่อยอดธุรกิจของลูกค้าให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยให้คำแนะนำในการจัดหาแหล่งเงินทุนทั้งในรูปแบบดั้งเดิมและการระดมทุนผ่านตลาดทุนด้วยนวัตกรรมทางการเงิน รวมทั้งนำเสนอผลิตภัณฑ์บริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย ควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้านธุรกรรมการเงินให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายในการดำเนินธุรกิจ

ในปี 2562 ธนาคารสนับสนุนการออกหุ้นกู้ให้กับลูกค้าในกลุ่มธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม อสังหาริมทรัพย์และโลจิสติกส์ อีกทั้งมีส่วนร่วมในการพัฒนาแอปพลิเคชัน CBH PLUS ให้กับโรงพยาบาลชลบุรีเพื่อให้ผู้ป่วยได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ตลอดจนร่วมกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในการเชื่อมต่อระบบการชำระเงินเข้ากับแอปพลิเคชัน PEA Solar Hero เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้สนใจติดตั้งแผงพลังงานแสงอาทิตย์ (Solar Rooftop) ขณะเดียวกัน ธนาคารยังเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆ อาทิ การให้ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจและความผันผวนของค่าเงิน

## บรรษัทธนกิจ

ธนาคารยังคงให้ความสำคัญกับเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรของธนาคาร ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและการดำเนินธุรกิจของลูกค้า รวมทั้งผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร เพื่อให้สามารถให้คำปรึกษาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม

โดยในปี 2562 ธนาคารได้สนับสนุนการระดมทุนผ่านตลาดทุนแก่ลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง ขณะเดียวกันยังให้คำแนะนำทางการเงินที่เหมาะสมแก่ลูกค้า เพื่อรับมือกับความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนจากสถานการณ์เศรษฐกิจโลกและสงครามการค้า

นอกจากนี้ ยังนำเสนอผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจของลูกค้าด้วยแนวคิดการดูแลมากกว่าเรื่องการเงิน โดยได้ลงนามความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย 2 แห่ง ในการสนับสนุนพื้นที่การเรียนรู้และการพัฒนาแอปพลิเคชันที่เหมาะสมกับแต่ละมหาวิทยาลัย เพื่อส่งเสริมให้เป็นต้นแบบของสังคมไร้เงินสด ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านกิจกรรมต่างๆ

## ผู้ประกอบการขนาดกลาง

ธนาคารให้ความสำคัญกับการสนับสนุนผู้ประกอบการแบบครบวงจร โดยเน้นวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเชิงลึกเพื่อให้เข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างครอบคลุม ทั้งในด้านธุรกิจ การเงิน การลงทุนส่วนบุคคล ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารอย่างแท้จริง เพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการที่ถูกต้องและรวดเร็วในทุกช่วงเวลาตามปณิธาน “บริการทุกระดับประทับใจ”

ในปี 2562 ธนาคารได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อให้การนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินมีความแม่นยำและรวดเร็วยิ่งขึ้น ทั้งการนำเสนอผ่านทีมผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าและช่องทางดิจิทัล โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่สามารถตอบโจทย์ลูกค้า อาทิ สินเชื่อประเภทเงินกู้หมุนเวียน (Loan Revolving for SMEs) ซึ่งลูกค้าสามารถเบิกวงเงินกลับมาใช้ได้หลังผ่อนชำระคืนธนาคาร นอกจากนี้ ธนาคารยังนำข้อมูลการทำธุรกิจของลูกค้ามาต่อยอดเพื่อขยายฐานลูกค้าใหม่ในห่วงโซ่ธุรกิจเดียวกัน โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ อาทิ อุตสาหกรรมก่อสร้างและวัสดุก่อสร้าง อุตสาหกรรมเกี่ยวกับการอุปโภคบริโภค และการสื่อสาร ขณะเดียวกัน ยังสนับสนุนสินเชื่อภายใต้โครงการค้ำประกันสินเชื่อ Portfolio Guarantee Scheme ระยะที่ 8 (PGS8) ร่วมกับบรรษัทประกันสินเชื่อขนาดเล็ก (บสย.) และมีมาตรการช่วยเหลือลูกค้าผู้ประกอบการเอสเอ็มอีที่ถูกกระทบจากภัยพิบัติในภาคใต้ รวมถึงจัดทำโครงการสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ (Soft Loan) เพื่อปรับเปลี่ยนเครื่องจักร และสานต่อโครงการทำดี ได้ดังค์ ที่นำเสนอสินเชื่อเงื่อนไขพิเศษแก่ลูกค้าผู้ประกอบการเพื่อส่งเสริมนโยบายเอสเอ็มอีบัญชีเดียวของภาครัฐ

นอกจากนี้ ธนาคารยังพัฒนาการชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ดรูปแบบใหม่ MyPromptQR เพื่ออำนวยความสะดวกแก่กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการขนาดกลางขึ้นไปและเพิ่มทางเลือกในการชำระค่าสินค้าบริการด้วยคิวอาร์โค้ดของลูกค้า อีกทั้งยังร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ ร้านเคเอฟซี สาขาสามย่านมิตรทาวน์ ติดตั้งตู้บริการสั่งอาหารด้วยตนเอง (Self-Ordering Kiosk) ที่รับชำระเงินด้วยบัตรเดบิต บัตรเครดิต และคิวอาร์โค้ดผ่านเครื่องรูดบัตรอีดีซี (Electronic Data Capture: EDC) ของธนาคารเป็นสาขาแรกในไทย และร่วมกับพันธมิตร บิ๊กซี ฟู้ดเพลส สาขาสามย่านมิตรทาวน์ ติดตั้งเครื่องรับชำระเงินอัตโนมัติที่รองรับการชำระเงินด้วยบัตรเดบิต บัตรเครดิต คิวอาร์โค้ด รวมทั้งแอปพลิเคชันอาลีเพย์ วีแชทเพย์ และบิ๊กซี วอลเล็ท

## ผู้ประกอบการขนาดเล็กและย่อม

ธนาคารมุ่งสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของลูกค้าผู้ประกอบการ ทั้งในด้านแหล่งเงินทุน การเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน และการขยายโอกาสทางธุรกิจบนโลกออนไลน์ โดยร่วมมือกับแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ Shopee และ Lazada นำเสนอผลิตภัณฑ์เงินกู้ธุรกิจออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน K PLUS โดยไม่จำเป็นต้องยื่นเอกสารและไม่ต้องมีหลักประกัน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ของธนาคารที่ส่งเสริมการผนึกกำลังร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบ Better Together เพื่อนำศักยภาพความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลแบงก์และความเชี่ยวชาญด้านบริการโซลูชันทางการเงินอย่างครบวงจรของธนาคาร มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการตอบโจทย์ความต้องการและการใช้ชีวิตของลูกค้าทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มผู้ขายสินค้าออนไลน์





1. ธนาคารจัดงานสัมมนา The Symbol of Your Vision จับชีพจรเศรษฐกิจโลก เจาะแนวโน้มเศรษฐกิจไทย เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์เศรษฐกิจโลกปี 2562
2. ธนาคารจัดงานสัมมนา Get Started – Digital Transformation for Your Business เพื่อแนะแนวทางและเสริมองค์ความรู้ให้ลูกค้าตระหนักถึงความสำคัญเรื่องการปรับเปลี่ยนเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัล
3. ธนาคารเปิดตัว MADHUB ศูนย์รวมโซลูชันสำหรับคนทำธุรกิจออนไลน์ ให้เติบโตอย่างมืออาชีพในทุกมิติ พร้อมให้ความรู้ แนวทางการจัดการและสนับสนุนทางการเงิน
4. ธนาคารออกแคมเปญเงินฝากประจำพิเศษ 11 เดือน ดอกเบี้ยสูง 1.6% ต่อปี รับดอกเบี้ยทุกเดือน
5. ธนาคารพร้อมพันธมิตรและอีก 20 ช่องทางจัดจำหน่าย ร่วมจัดงาน K SME MATCHING DAY 2019 จับคู่ธุรกิจไทย-ต่างประเทศมากกว่า 800 บริษัท เพื่อช่วยผู้ประกอบการเอสเอ็มอีในการเพิ่มยอดขาย
6. กองทุน K-CHANGE มุ่งส่งเสริมการลงทุนในบริษัททั่วโลกที่ส่งผลกระทบต่อสังคม



นอกจากนี้ ธนาคารยังมุ่งนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินแบบครบวงจร ผ่าน MADHUB ศูนย์รวมโซลูชันครบวงจรเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของผู้ค้าออนไลน์ซึ่งประกอบด้วยบริการหลัก 6 ประเภท คือ การให้สิทธิพิเศษสำหรับการทำโฆษณาบนเฟซบุ๊กผ่านบัตรเดบิต (MADCARD) การสนับสนุนด้านเงินทุน (MADFUND) ส่วนลดธุรกิจออนไลน์และค่าขนส่ง (MADDEAL) การให้ความรู้ (MADCOURSE) การให้คำปรึกษา (MADVISOR) รวมถึงการสนับสนุนให้ธุรกิจออนไลน์เติบโตต่อเนื่องตามการขยายตัวของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ (MADSPACE) ขณะที่ธนาคารจะนำเสนอประสบการณ์และความเข้าใจลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อขยายโอกาสทางธุรกิจให้กับลูกค้า รวมถึงเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงสินเชื่อและองค์ความรู้ในการประกอบธุรกิจออนไลน์ซึ่งธนาคารได้จัดหลักสูตรและดีลพิเศษที่ถูกต้องแบบมาเพื่อธุรกิจออนไลน์โดยเฉพาะ

สำหรับธุรกิจร้านค้ารับบัตร ธนาคารได้เพิ่มช่องทางการรับชำระค่าสินค้าและบริการ ด้วยการใช้คิวอาร์โค้ดของบัตรเครดิต (QR Credit Card) ผ่านแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือแทนการใช้บัตร ควบคู่ไปกับการพัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับร้านค้า K PLUS SHOP เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเสถียรภาพในการให้บริการผ่านระบบออนไลน์ รวมทั้งเตรียมความพร้อมในการรองรับจำนวนธุรกรรมของนักท่องเที่ยวชาวจีน พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกและส่งเสริมการชำระเงินผ่านกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Wallet) ของอาลีเพย์และวีแชทเพย์อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ธนาคารยังพัฒนาระบบบริจาคอิเล็กทรอนิกส์ (e-Donation) ผ่านแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริจาคเงินและขยายบริการให้ครอบคลุมหน่วยรับบริจาคที่อยู่ในระบบของกรมสรรพากร

## บุคคลสินทรัพย์สูง

ปี 2562 เป็นอีกปีที่นักลงทุนเผชิญความท้าทายจากความผันผวนของตลาดการลงทุนโลก ธนาคารจึงร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ ลอมบาร์ด โอเดียร์ (Lombard Odier) พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการในทุกมิติอย่างต่อเนื่อง โดยกลยุทธ์ที่สำคัญในปี 2562 มีดังนี้

1. การลงทุนแบบกระจายความเสี่ยง: โดยลงทุนในกองทุนแบบผสมที่ใช้กรอบความเสี่ยงควบคุม (Risk-Based Allocation) ควบคู่กับการลงทุนในสินทรัพย์ทางเลือก อาทิ ทองคำและหุ้นนอกตลาด เพื่อควบคุมความเสี่ยงโดยรวมให้อยู่ในระดับสมดุล รวมถึงการแนะนำให้ลูกค้าปรับพอร์ตการลงทุนเพื่อลดความเสี่ยงโดยรวมด้วยกลยุทธ์ต่างๆ อาทิ ปรับลดสัดส่วนการลงทุนในหุ้นประเทศเกิดใหม่และเพิ่มกลไกการควบคุมความเสี่ยง

2. นำเสนอผลิตภัณฑ์เพื่อเป็นทางเลือกในการสร้างผลตอบแทนให้กับลูกค้า ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมใหม่ อาทิ กองทุนเปิดเค โกลบอล ริสก์ แอลโลเคชัน ห้ามขายผู้ลงทุนรายย่อย (K-GLAM) ที่ใช้กรอบความเสี่ยงควบคุมตัวล่าสุดซึ่งทำให้ธนาคารมีทางเลือกในการลงทุนประเภทกองทุนผสมครบ 3 ระดับความเสี่ยง กองทุนเปิดเค พิกซ์เดท ไฮยีลด์ 2023A ห้ามขายผู้ลงทุนรายย่อย (K-HY23A-UI)

ซึ่งให้ผลตอบแทนที่แน่นอนและสูงกว่าดอกเบี้ยเงินฝากในภาวะแนวโน้มดอกเบี้ยขาลง และกองทุนเปิดเค พอสซิทีฟ เซนจ์ หุ้นทุน (K-CHANGE) มุ่งส่งเสริมการลงทุนในบริษัททั่วโลกที่ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อสังคม รวมถึงผลิตภัณฑ์สินเชื่อดีเพื่อสนับสนุนการลงทุน โดยลูกค้าสามารถนำที่ดินมาเป็นหลักประกันในการลงทุน (Land Loan for Investment)

## บุคคลพิเศษ

ธนาคารดำเนินกลยุทธ์เพิ่มสัดส่วนลูกค้าที่ใช้บริการกับธนาคารกสิกรไทยเป็นธนาคารหลัก และเพิ่มส่วนแบ่งกระแสเงินสดของลูกค้าให้กับธนาคาร โดยมุ่งขยายฐานลูกค้าใหม่ที่มีศักยภาพสูงในจังหวัดยุทธศาสตร์ ผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการตามการประมวลและวิเคราะห์ฐานข้อมูล (Big Data) ควบคู่กับการเพิ่มจำนวนการถือครองผลิตภัณฑ์และปริมาณการใช้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน

โดยในปี 2562 ธนาคารได้นำเสนอผลิตภัณฑ์ทางเลือกในการออมเงินและลงทุน เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง อาทิ เงินฝากประจำพิเศษ 8 เดือน และ 11 เดือน ที่ให้ดอกเบี้ยเป็นรายเดือน ผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตเพื่อสะสมทรัพย์ 215 ที่ให้ผลตอบแทนสูง และแบบประกันชีวิตเพื่อคุ้มครองชีพ 85/5 สำหรับลูกค้าที่ต้องการสร้างมรดกให้ลูกหลาน รวมทั้งร่วมมือกับบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนกสิกรไทย จำกัด แนะนำกลยุทธ์การลงทุนในกองทุนรวมแบบ 4D ที่กระจายพอร์ตการลงทุน (Diversification) เพื่อรับมือภาวะตลาดผันผวนด้วยการลงทุนในสินทรัพย์ที่สร้างรายได้สม่ำเสมอ (Defensive) ลงทุนในระยะเวลาที่เหมาะสม (Duration) และมีวินัยการลงทุนอย่างสม่ำเสมอ (Discipline) โดยนำเสนอกองทุนใหม่ อาทิ กองทุนเปิดเค การ์นต์ 5 ปี B (KGT5YB) กองทุนเปิดเค โกลบอล ไฮ อิมแพคธิมมาติก หุ้นทุน (K-HIT) กองทุนเปิดเค พิกซ์เดท เอเชียน บอนด์ 2022A (KAB22A) กองทุนเปิดเค Property Infra Flexible เพื่อการเลี้ยงชีพ (KPROPIRMF) และกองทุนเปิดเค มัลติ-สตรีทจี บอนด์ ห้ามขายผู้ลงทุนรายย่อย (K-MBOND) ตลอดจนแนะนำกองทุนที่มีผลการดำเนินงานยอดเยี่ยมในแต่ละกลุ่มตามการจัดอันดับของมอร์นิ่งสตาร์รวม 5 กองทุน พร้อมกับพัฒนากองทุนใหม่ที่เน้นกระจายการลงทุนในธีมธุรกิจ (Thematic Investing) ที่สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก อาทิ กองทุนเปิดเค พอสซิทีฟ เซนจ์ หุ้นทุน (K-CHANGE) ซึ่งได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ธนาคารยังคงมุ่งเน้นส่งเสริมประสบการณ์เหนือระดับเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าและส่งเสริมแบรนด์ THE WISDOM ให้ครองความเป็นที่หนึ่งในตลาดลูกค้ากลุ่มบุคคลพิเศษอย่างต่อเนื่อง ผ่านการนำเสนอกิจกรรมให้ความรู้ในด้านทรงผมและการวาดภาพ อาทิ Discover the Beauty in You และ Paint the Portrait with Khru Pam





- ธนาคารมอบเกียรติบัตรแก่พนักงานที่เป็นทรนเนอร์ให้ความรู้ และสร้างภูมิคุ้มกันทางการเงินแก่นิสิตและนักศึกษาในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลตามโครงการคนไทยยุคใหม่ ใส่ใจเรื่องการเงิน
- ธนาคารร่วมกับ YouTrip ประเทศไทย เปิดบริการ Multi-Currency Travel Wallet สำหรับใช้จ่ายสกุลเงินต่างประเทศด้วยบัตร แบบคอนแทคเลสมาสเตอร์การ์ด ที่ให้เรตดีกว่าร้านแลกเงิน
- ธนาคารร่วมกับ บจก. อิเลคทรอนิคส์ เอ็กซ์ตริม เปิดบริการเติมเงินเกมออนไลน์ ด้วยบัตรเครดิต บัตรเดบิตทุกธนาคาร และ QR Payment เพิ่มความสะดวก ให้กับเหล่าเกมเมอร์
- บัตรเดบิต Journey เทียวสุดขีด เรทถูก โลกต้องจำ ใช้ได้ทุกสกุลเงิน
- ธนาคารร่วมกับ บมจ. กรังด์ปรีซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล ออกแคมเปญ โปรโมชันพิเศษสำหรับลูกค้ากสิกรไทย ช้อปบัตรเข้างานบางกอก อินเตอร์เนชั่นแนลมอเตอร์โชว์ ผ่าน K+ Market บน K PLUS
- ประกันชีวิต OnePlus 10/1 จ่ายหนี้ด้วยคูปองยาว 10 ปี





## บุคคลระดับกลาง

ธนาคารยังคงดำเนินกลยุทธ์การยึดถือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เพื่อรักษาแบรนด์เดอะพรีเอมิร์กสิกรไทย และสถานะธนาคารหลักที่ลูกค้าเลือกใช้บริการ โดยศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าทั้งในด้านการเงินและวิถีการดำเนินชีวิต เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้านการออม การให้สินเชื่อ และบริการที่ปรึกษาทางการเงินและการลงทุนที่ตอบโจทย์ทุกด้านของชีวิตสำหรับกลุ่มลูกค้าคนรุ่นใหม่ โดยในปี 2562 ธนาคารพัฒนาบริการเปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์อีเล็กทรอนิกส์ (K-eSavings Account) ผ่านแอปพลิเคชัน K PLUS และเพิ่มบริการกรอกข้อมูลการเปิดบัญชีเงินฝากผ่านแท็บเล็ตระหว่างรอรับบริการที่สาขาธนาคาร นอกจากนี้ ยังนำเสนอผลิตภัณฑ์ประกันเฉพาะกลุ่ม อาทิ ผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตและสุขภาพมนุษย์เงินเดือนมีเซ ผลิตภัณฑ์ประกันสุขภาพเด็กเฉพาะ 7 โรคฮิต และผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตตะกั่วพลูสำหรับลูกค้าที่นับถือศาสนาอิสลาม รวมถึงทางเลือกในการสมัครผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต วันพลัส 10/1 (One Plus 10/1) ประกันการเดินทาง และประกันอุบัติเหตุส่วนบุคคลผ่านช่องทาง K PLUS ขณะเดียวกันยังออกผลิตภัณฑ์บัตรเดบิต JOURNEY และบัตร YouTrip ที่มีลักษณะเป็นกระเป๋าเงินดิจิทัลรองรับหลายสกุลเงิน (Prepaid Multi-Currency Card) และมีสิทธิประโยชน์ด้านอัตราแลกเปลี่ยน เพื่อตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าที่เดินทางท่องเที่ยวในต่างประเทศ

สำหรับนโยบายการให้สินเชื่อ ธนาคารยังมุ่งรักษาคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อและขยายสินเชื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ โดยคัดกรองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีศักยภาพในกลุ่มสินเชื่อหลัก ควบคู่กับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปล่อยสินเชื่อ ลดขั้นตอนของกระบวนการพิจารณาเครดิต และลดความเสี่ยงด้านเครดิต นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการใช้ช่องทางดิจิทัลในการให้บริการด้านสินเชื่อ (Digital Lending) เพื่อขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มลูกค้าที่ได้รับเงินเดือนประจำ กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ และกลุ่มลูกค้าจากการสร้างพันธมิตรธุรกิจ อาทิ ผู้ขับรถรับจ้างซึ่งเป็นคู่ค้าของแกร็บ (Grab Driver) และผู้ขายสินค้าผ่านธุรกิจอีคอมเมิร์ซ Shopee และ Lazada สำหรับผลิตภัณฑ์สินเชื่อหลัก ธนาคารได้นำเสนอแคมเปญต่างๆ เพื่อขยายฐานลูกค้า ดังนี้

1. สินเชื่อบ้าน: จัดแคมเปญอัตราดอกเบี้ยพิเศษร่วมกับผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ ครอบคลุมสินเชื่อเพื่อซื้อบ้านใหม่ สินเชื่อบ้านรีไฟแนนซ์ และสินเชื่อบ้านช่วยได้กสิกรไทยในพื้นที่กรุงเทพมหานครและจังหวัดยุทธศาสตร์ ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนาแอปพลิเคชันของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ซึ่งเป็นพันธมิตรกับธนาคาร เพื่ออำนวยความสะดวกและนำเสนอเงื่อนไขการรีไฟแนนซ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกบ้าน รวมทั้งร่วมกับเว็บไซต์ [www.baania.com](http://www.baania.com) ทำการตลาดบนสื่อดิจิทัล (Digital Marketing) เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย นอกจากนี้ ยังร่วมมือกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคนำเสนอแคมเปญสินเชื่ออัตราดอกเบี้ยพิเศษผ่านแอปพลิเคชัน PEA Solar Hero เพื่อสนับสนุนการติดตั้งแผงพลังงานแสงอาทิตย์ (Solar Rooftop)

2. สินเชื่อบัตรเครดิต: นอกจากการนำเสนอบริการสินเชื่อบัตรเครดิตผ่านช่องทางดิจิทัลอย่างครบวงจรให้กับกลุ่มลูกค้าที่มีบัญชีเงินเดือนผ่านธนาคารกสิกรไทยแล้ว ธนาคารยังคงรุกขยายฐานลูกค้าตามกลยุทธ์ “บัตรใบเดียวใช้ได้ทุกวัน” ควบคู่กับการนำเสนอแคมเปญที่ครอบคลุมทุกหมวดการใช้จ่ายและตอบใจทุกไลฟ์สไตล์ ให้กับผู้ถือบัตรเครดิตเจซีบี-กสิกรไทย บัตรเครดิตวันสยาม-กสิกรไทย และบัตรพีทีทีบลูเครดิตการ์ด รวมถึงบริการโอนคะแนนสะสมบัตรเครดิตกสิกรไทย (KBank Reward Point) เป็นคะแนนสะสมของพันธมิตรบริการแลกคะแนน KBank Reward Point ผ่านช่องทาง K+ Market และการส่งเสริมการใช้จ่ายผ่านบัตรทั้งในประเทศและการใช้จ่ายเป็นสกุลเงินต่างประเทศ ผ่านการทำการตลาดบนช่องทางดิจิทัล

3. สินเชื่อบุคคลกสิกรไทย: เน้นการให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลแก่กลุ่มลูกค้าศักยภาพทั้งลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยมีการเปลี่ยนชื่อผลิตภัณฑ์บัตรเครดิตเงินสดเป็นบัตรเงินสดวัน (Xpress Cash) และผลิตภัณฑ์สินเชื่อบุคคลกสิกรไทย (K-Personal Loan) เป็นสินเชื่อเงินด่วน (Xpress Loan) เพื่อสร้างการตอบรับในผลิตภัณฑ์ พร้อมทั้งนำเสนออัตราดอกเบี้ยพิเศษสำหรับลูกค้าที่ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนด นอกจากนี้ ยังเพิ่มช่องทางการสมัครสินเชื่อผ่านแท็บเล็ตที่สาขา และการแจ้งความประสงค์ในการขอสินเชื่อผ่านทางเว็บไซต์ของธนาคาร รวมถึงบริการให้ข้อมูลเพิ่มเติมทางโทรศัพท์ บริการรับใบสมัครและเอกสารจากลูกค้า

## บุคคลทั่วไป

ธนาคารยังคงดำเนินยุทธศาสตร์ขยายฐานลูกค้าใหม่ ควบคู่กับการสร้างโอกาสในการร่วมทำธุรกิจกับพันธมิตร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่ใช้งานง่าย สามารถตอบสนองความต้องการด้านการเงินและสอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินชีวิตในทุกด้านของลูกค้า เพื่อมุ่งสู่การเป็นธนาคารหลักที่ลูกค้าใช้บริการ

โดยในปี 2562 ธนาคารได้ดำเนินการขยายฐานลูกค้าใหม่ในกลุ่มคนรุ่นใหม่ผ่านแคมเปญ KBank x BLACKPINK แคมเปญนี้ได้ (Empower Your Belief) โดยนำเสนอสมุดเงินฝากและบัตรเดบิตลาย BLACKPINK เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับแบรนด์และบริการตั้งแต่แรกเริ่ม ควบคู่ไปกับการเพิ่มบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้ากลุ่มคนรุ่นใหม่ อาทิ การเปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์อีเล็กทรอนิกส์ผ่าน K PLUS โดยไม่จำกัดยอดเงินฝากขั้นต่ำ การสมัครบัตรเดบิตพร้อมกับเปิดบัญชี K-eSavings โดยไม่ต้องเดินทางไปรับบัตรที่สาขาธนาคาร การโอนเงินไปต่างประเทศผ่าน K PLUS ซึ่งตอบโจทย์ในการชำระค่าใช้จ่ายสำหรับการเดินทางของนักเรียนนักศึกษา การให้บริการเติมเงินเกม RoV บน [termgame.com](http://termgame.com) ผ่าน K PLUS เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับกลุ่มลูกค้าที่นิยมเล่นเกมผ่านโทรศัพท์มือถือ ซึ่งเป็นตลาดที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว รวมถึงการเจาะกลุ่มลูกค้ามหาวิทยาลัย ทั้งในระดับองค์กรและกลุ่มลูกค้าบุคคล ผ่านการสร้างความรู้ผ่านระยะยาวกับลูกค้า โดยให้ความสำคัญกับส่งเสริมศักยภาพการเรียนรู้ผ่านการพัฒนาแอปพลิเคชันด้านการศึกษ จัดกิจกรรมอบรมส่งเสริมศักยภาพนักศึกษา และผลักดันให้เกิดสังคมไร้เงินสดในมหาวิทยาลัยพันธมิตรอย่างต่อเนื่อง



ธนาคารร่วมกับ บมจ. ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก เปิดตัวแอปพลิเคชัน Blue CONNECT เพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการชำระเงินของผู้บริโภค และสนับสนุนแนวคิดสังคมไร้เงินสด



ธนาคารร่วมกับสถานเอกอัครราชทูตกรุงปักกิ่งและกระทรวงการต่างประเทศ เปิดตัวระบบวีซ่าออนไลน์ Thai e-Visa ครั้งแรกในสาธารณรัฐประชาชนจีน



ธนาคารได้แต่งตั้งให้ บมจ. บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ที่มีสาขาทั่วประเทศกว่า 6,000 แห่ง เป็นแบงก์เอเยนต์ เพื่อให้บริการเคแบงก์เซอร์วิส เพิ่มศักยภาพการทำธุรกรรมในรูปแบบดิจิทัล

นอกจากนี้ ยังมุ่งนำเสนอสิทธิประโยชน์ในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารให้กับกลุ่มพนักงานในบริษัทชั้นนำของประเทศที่มีบัญชีเงินเดือนผ่านธนาคาร รวมถึงการขยายฐานลูกค้าโดยการร่วมมือกับพันธมิตรพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการชำระเงินให้กับลูกค้า อาทิ บริการ e-Wallet ผ่านแอปพลิเคชัน Blue CONNECT ที่สถานีบริการน้ำมัน พีทีที สเตชั่น และร้านค้าปลีกในเครือ บริการ GrabPay Wallet ที่ผูกบัญชีและเติมเงินผ่าน K PLUS รวมถึงการให้ส่วนลดค่าธรรมเนียมรายปีแรกแก่ผู้ขับรถรับจ้างซึ่งเป็นผู้ค้าของแกร็บ (Grab Driver) ที่สมัครบัตรเดบิต K MAX PLUS

#### 4. ช่องทางการให้บริการ

ในปี 2562 เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีทุกที่ทุกเวลาให้กับลูกค้า ธนาคารจึงมุ่งพัฒนาช่องทางบริการระหว่างออนไลน์และออฟไลน์อย่างไร้รอยต่อ ครอบคลุมทั้งธนาคารกสิกรไทยและพันธมิตรทางธุรกิจของธนาคาร โดยได้ร่วมกันพัฒนา Ecosystem ควบคู่กับการพัฒนาช่องทางหลักเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงลูกค้า และส่งมอบประสบการณ์การใช้บริการอันน่าประทับใจ ภายใต้การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

1. **เครือข่ายสาขา:** การบริหารจัดการเครือข่ายสาขา ในปี 2562 ที่สำคัญ ได้แก่

- **ในประเทศ:** ธนาคารมุ่งรักษาความเป็นผู้นำธุรกิจที่ยั่งยืนในระยะยาว ท่ามกลางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของลูกค้าที่ใช้บริการธนาคารผ่านช่องทางดิจิทัลเพิ่มขึ้น โดยพัฒนาสาขารูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับการใช้บริการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ ควบคู่กับการสร้างประสบการณ์และภาพลักษณ์ (Brand Perception) ใหม่ด้านบริการ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางการให้บริการ ด้วยการนำเทคโนโลยีและต่อยอดฐานข้อมูลลูกค้าตลอดจนเชื่อมโยงช่องทางการให้บริการต่างๆ ทั้งช่องทางดิจิทัลสาขาทั่วไป สาขาอิเล็กทรอนิกส์ และการธนาคารนอกสถานที่ เข้าไว้ด้วยกัน ขณะเดียวกัน ธนาคารยังคงนโยบายควบรวมสาขาในพื้นที่ที่ทับซ้อนหรือมีปริมาณผู้ใช้บริการน้อยต่อเนื่อง

โดยปี 2562 ธนาคารเปิดสาขา K PARK เพิ่มเป็น 5 แห่ง และสาขารูปแบบใหม่ (Hybrid Branch) เพิ่มเป็น 10 แห่ง เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้าผ่านการทำธุรกรรมการเงินด้วยตนเองที่เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ ยังเปิดสาขานาถย่อม (Mini Branch) เพิ่มเป็น 3 แห่ง ในร้านค้าซึ่งเป็นพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อให้บริการธุรกรรมการเงินพื้นฐาน และเปิดสาขารูปแบบศูนย์สินเชื่อเงินเย็นใจ (Happy Loan Center by KBank) รวม 2 แห่ง เพื่อให้บริการและนำเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อสำหรับลูกค้ารายย่อยโดยเฉพาะรวมทั้งขยายการให้บริการเคแบงก์ เซอร์วิส ไปยังไปรษณีย์ไทย บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ร้านกาแฟคาเฟ่เมซอนและอินทนิล รวมถึงร้านสะดวกซื้อ เซเว่น-อีเลฟเว่น แฟมิลี่มาร์ทและสฟาร์ เพื่อให้บริการรับฝากถอนเงินและเปิดบัญชีเงินฝากสำหรับลูกค้ารายย่อย ซึ่งขอบเขตการให้บริการจะแตกต่างกันในแต่ละตัวแทนผู้ให้บริการ





นอกจากนี้ ธนาคารยังมุ่งบริหารจัดการจุดให้บริการ แลกเปลี่ยนเงินเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด โดยจัดให้มีจำนวนที่เหมาะสมบนพื้นที่ศักยภาพ ตลอดจนเปิดให้บริการเครื่องแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศอัตโนมัติ (Automated Currency Exchange Machine) ที่สถานีรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรลลิงก์ สุวรรณภูมิ ตลอด 24 ชั่วโมง ด้วยอัตราแลกเปลี่ยนที่พิเศษและไม่มีค่าธรรมเนียม รวมทั้งปรับปรุงการกำหนดราคา ที่แข่งขันได้ ทั้งการรับซื้อและขายเงินสกุลต่างประเทศ ควบคู่กับการเสนอโปรโมชั่นร่วมกับบัตรเครดิตกสิกรไทยและการใช้คะแนนสะสมของบัตรเครดิตเป็นส่วนลด

- **ต่างประเทศ:** ธนาคารยังคงดำเนินยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับการเป็นธนาคารแห่งภูมิภาค (Regional Digital Bank) ผ่านกลยุทธ์ 3-Track Regional Digital Expansion โดยแบ่งการดำเนินธุรกิจออกเป็น 3 แนวทาง ดังนี้
  - **การขยายธุรกิจธนาคารทั่วไป (Conventional Expansion):** ดำเนินนโยบายขยายเครือข่ายและการให้บริการในกลุ่มประเทศ AEC+3 อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองโอกาสการขยายธุรกิจของลูกค้าไปยังภูมิภาคอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแผนขยายธุรกิจในสาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และราชอาณาจักรกัมพูชา รวมถึงมีแผนยกระดับเครือข่ายบริการจากสำนักงานผู้แทนเป็นสาขาของธนาคารในสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามและสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ภายในปี 2563

- **การขยายธุรกิจธนาคารดิจิทัล (Digital Expansion):** มุ่งพัฒนาระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ในภูมิภาค เพื่อให้ธนาคารมีฐานข้อมูลธุรกรรมทางการเงินของลูกค้าในภูมิภาคที่สามารถต่อยอดสู่การให้บริการด้านสินเชื่อ และการลงทุนในอนาคต นอกจากนี้ยังพัฒนาแอปพลิเคชัน QR KBank ในรูปแบบกระเป๋าเงินออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือ ที่ให้บริการเติมเงิน โอนเงิน และชำระเงินผ่านคิวอาร์โค้ดแก่ลูกค้าใน สปป.ลาว โดยไม่จำเป็นต้องมีบัญชีกับธนาคาร ซึ่งช่วยลดภาระในการพกพาเงินสด
- **การขยายธุรกิจธนาคารผ่านการเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศทางธุรกิจของอุตสาหกรรมในประเทศ** เป้าหมาย CCLMVI\* (Industry Solutions and Ecosystem Expansion): โดยแสวงหาความร่วมมือกับพันธมิตรเป้าหมายในกลุ่มเทคโนโลยี (Tech Partner) เพื่อให้ธุรกิจของไทยและของท้องถิ่นสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้มากขึ้น ซึ่งในปี 2562 ธนาคารร่วมมือกับพันธมิตรในธุรกิจอีคอมเมิร์ซของสาธารณรัฐอินโดนีเซีย เพื่อดำเนินโครงการนำร่องในการผลักดันธุรกิจไทยและสินค้าไทยสู่ภูมิภาคในอนาคต

\* CCLMVI คือ สาธารณรัฐประชาชนจีน ราชอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม และสาธารณรัฐอินโดนีเซีย

## สาขาและศูนย์ให้บริการทางการเงิน

สาขาและศูนย์ให้บริการทางการเงินในประเทศ	จำนวน (แห่ง)		เครือข่ายการให้บริการในต่างประเทศ	จำนวน (แห่ง)	
	ปี 2562	ปี 2561		ปี 2562	ปี 2561
เครือข่ายสาขานาคร (1)	886	958	สาขานาครพาณิชย์ท้องถิ่นจดทะเบียนต่างประเทศ	6	6
สำนักงานแลกเปลี่ยนเงิน	137	137	บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (สปป.ลาว)	2	2
ศูนย์บริการเคอวิสคอม	97	102	บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด	4	4
ศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ (2)	135	121	สาขา	3	3
ศูนย์บริการธุรกิจต่างประเทศ	58	58	สำนักงานผู้แทน	7	8
บริการจ่ายเช็ค	22	20	บริการธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์	จำนวน (เครื่อง)	
				ปี 2562	ปี 2561
				Self-Service Channel (K-ATM และ K-CDM)	10,973 11,985
				K-ATM (เครื่องเอทีเอ็มกสิกรไทย)	8,168 9,369
				K-CDM (เครื่องรับฝากเงินสดอัตโนมัติกสิกรไทย)	2,805 2,616
				K-PUM (เครื่องปรับรายการสมุดเงินรับฝากอัตโนมัติ)	1,028 1,075
			เครื่องแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศอัตโนมัติ (Automated Currency Exchange Machine)	5	-

หมายเหตุ:

(1) ไม่รวมสาขาทั่วไปในรูปแบบอื่นตามเงื่อนไขของธนาคารแห่งประเทศไทย 8 แห่ง

(2) ไม่รวมศูนย์บริการธุรกิจต่างประเทศและจำนวนศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการอาจมีมากกว่า 1 ศูนย์ ใน 1 สาขา

## 2. เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย

- **บริการ K-ATM และ K-CDM:** เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องฝากถอนเงินให้พร้อมรองรับการทำธุรกรรมทางการเงินตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้งานและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยมีภาษาที่แตกต่างกันเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับกลุ่มลูกค้าต่างชาติ ขณะเดียวกันยังมุ่งขยายบริการให้ครอบคลุมทุกพื้นที่โดยร่วมกับธนาคารพันธมิตรเปิดให้บริการตู้เอทีเอ็มร่วมกัน (โครงการตู้เอทีเอ็มสีขาว) ซึ่งลูกค้าของแต่ละธนาคารสามารถทำธุรกรรมผ่านเครื่องเอทีเอ็มของอีกธนาคารหนึ่งเสมือนใช้บริการของธนาคารที่ลูกค้าถือบัตรโดยไม่เสียค่าธรรมเนียมและไม่จำกัดจำนวนครั้งในการทำธุรกรรม เบื้องต้นเปิดให้บริการใน 5 จังหวัด ได้แก่ สกลนคร นครพนม บัณฑิตานี ยะลา และนราธิวาส ด้วยจำนวนตู้เอทีเอ็มรวมเกือบ 400 เครื่อง นอกจากนี้ยังเปิดให้บริการ KBank ATM Drive Thru แห่งแรกที่สถานีบริการน้ำมัน ปตท. ถนนบรมราชชนนี ขาเข้า เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้าในการทำธุรกรรมการเงินได้โดยไม่ต้องลงจากรถ

- **บริการดิจิทัลแบงก์กิง:** มุ่งพัฒนาช่องทางดิจิทัลเพื่อตอบโจทย์และครอบคลุมทุกด้านของชีวิตลูกค้า โดยเพิ่มประสิทธิภาพการบริการให้สามารถรองรับรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อรักษาความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลแบงก์กิง ซึ่งในปี 2562 ได้ดำเนินงานดังนี้

- 1) **K PLUS:** พัฒนา K PLUS ไปสู่ไลฟ์สไตล์แพลตฟอร์มที่ตอบโจทย์ทุกด้านของชีวิต โดยเชื่อมต่อกับแพลตฟอร์มของพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อนำเสนอบริการใหม่ที่สุดสอดคล้องกับการใช้ชีวิตประจำวันของลูกค้า รวมถึงการพัฒนาฟีเจอร์การทำธุรกรรมการเงินทุกที่ตลอด 24 ชั่วโมง โดยมีบริการเพิ่มเติม ดังนี้





ธนาคารร่วมกับธนาคารกรุงเทพ และ บจก. เซ็นทรัล เจดี ฟินเทค โฮลดิ้ง ร่วมเปิดตัวแอปพลิเคชัน Dolphin Wallet พร้อมยกระดับไลฟ์สไตล์คนไทย เพิ่มความสะดวกสบายและปลอดภัยสูงสุดให้กับนักชอป

- บริการที่เชื่อมต่อกับแอปพลิเคชันของพันธมิตร ครอบคลุมบริการการยืนยันตัวตนผ่าน K PLUS (Register with K PLUS) เพื่อสมัครใช้บริการ กระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Wallet) และการเติมเงิน เข้ากระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (Pay with K PLUS) อาทิ กระเป๋าเงิน PTT e-Wallet กระเป๋าเงิน GrabPay Wallet บัตร YouTrip และกระเป๋าเงิน Dolphin Wallet (เฉพาะการเติมเงิน)
- บริการชำระสินค้าและบริการในต่างประเทศ ผ่านการสแกน QR Code ในร้านค้าที่มีสัญลักษณ์ K PLUS หรือ Smart Code ในญี่ปุ่น และร้านค้าที่มี สัญลักษณ์ VIA ในสิงคโปร์ โดยไม่จำกัดยอดใช้จ่าย ขั้นต่ำและไม่มีค่าธรรมเนียม
- บริการเปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์อิเล็กทรอนิกส์ (K-eSavings Account) พร้อมออกบัตรเดบิต สำหรับลูกค้าใหม่ที่ไม่เคยมีบัญชีกับธนาคารมาก่อน
- บริการถอนเงินโดยไม่ใช้บัตรผ่านสาขาหรือตู้เอทีเอ็ม ธนาคารกรุงไทย และร้านสะดวกซื้อซึ่งเป็นตัวแทน ธนาคารทั่วประเทศ
- บริการโอนเงินไปต่างประเทศ รองรับ 6 สกุลเงิน ครอบคลุม 24 ประเทศ โดยไม่คิดค่าธรรมเนียม พร้อมทั้งแจ้งเตือนเมื่อเงินเข้าบัญชีผู้รับเงินปลายทาง
- บริการเปิดบัญชีกองทุน ซื้อขายและสับเปลี่ยน กองทุนรวมทุกประเภท เพื่อตอบโจทย์ลูกค้าทุกกลุ่ม

- 2) K-Cyber: ธนาคารยังคงรักษาเสถียรภาพของระบบและ สร้างความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมการเงินของทุกช่องทาง ดิจิทัลแบงก์ เพื่อรักษาฐานลูกค้าบนช่องทางออนไลน์ อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- 3) K-Payment Gateway: พัฒนาศูนย์บริการรับชำระค่าสินค้าและบริการทางอินเทอร์เน็ตกรุงไทย (K-Payment Gateway) ให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยข้อมูล การชำระเงินผ่านบัตรเครดิต (PCI-DSS) อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการเชื่อมต่อการบริการ เพื่อตอบสนอง ความต้องการของร้านค้าออนไลน์และครอบคลุม ทุกประเภทธุรกิจ รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงานต่างๆ เพื่อเพิ่มเสถียรภาพในการให้บริการ

- **บริการ K-Contact Center:** สร้างประสบการณ์ในการบริการ ที่เป็นเลิศแก่ลูกค้าและตอบสนองพฤติกรรมการใช้บริการ ในยุคดิจิทัลอย่างทันทั่วทั้งที่ทุกที่ทุกเวลา เพื่อมุ่งสู่การเป็นศูนย์ บริการลูกค้าที่ดีที่สุด (Smart Customer Solution Center) โดยมี K-Contact Center เป็นช่องทางหลักในการปฏิสัมพันธ์กับ ลูกค้าทั้งในด้านข้อมูลบริการข่าวสารธนาคารและการช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา ผ่านการพัฒนาศักยภาพใน 4 มิติ ดังนี้

- 1) **พัฒนาช่องทางและระบบบริการลูกค้าออนไลน์ (Non-Voice Channel & Self-Service):** พัฒนาโปรแกรม ตอบคำถามอัตโนมัติ (Chatbot) ในรูปแบบอินโฟกราฟิก เพื่อให้กระชับ เข้าใจง่ายและน่าสนใจ รวมทั้งมีรายการ ข้อมูลผลิตภัณฑ์ และบริการของธนาคารให้ลูกค้าเลือก ค้นหาคำถามตามความต้องการ
- 2) **เพิ่มอำนาจ (Empowerment):** ให้พนักงานมีอำนาจ ในการจัดการปัญหาแบบเบ็ดเสร็จ โดยจัดตั้ง Solution Hub ศูนย์กลางช่วยเหลือพนักงานจัดการแก้ไขปัญหา ที่มีความซับซ้อน รวมถึงการประสานความร่วมมือกับ ธนาคารพาณิชย์อื่น เพื่อตอบสนองทุกความต้องการ ของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น
- 3) **พัฒนาและเริ่มใช้งานระบบ Knowledge Management:** โดยพนักงานสามารถค้นหาคำตอบจากฐานข้อมูลได้อย่าง ถูกต้อง แม่นยำ พร้อมช่วยเหลือลูกค้าได้ทันทีและสามารถ เรียนรู้ด้วยตัวเองได้ตลอดเวลา
- 4) **พัฒนากระบวนการบริหารจัดการแก้ไขปัญหา (Case Management):** ร่วมกับสมาคมธนาคารไทย ผลักดันให้เกิด มาตรฐานกระบวนการจัดการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าธนาคาร (Banking Industry Wide Customer Incident Management Standard) เพื่อจัดการแก้ไขปัญหาลูกค้าอย่างรวดเร็ว ภายใน 1 วัน รวมทั้งจัดทำแนวทางการสื่อสารที่ชัดเจนกับ ลูกค้า เพื่อภาพลักษณ์ที่ดีของอุตสาหกรรมธนาคาร

# ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน

## 1. ผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานสำหรับปี 2562 ธนาคารและบริษัทย่อยมีกำไรสุทธิจำนวน 38,727 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 268 ล้านบาท หรือร้อยละ 0.70 โดยรายได้ดอกเบี้ยสุทธิเพิ่มขึ้นจำนวน 4,150 ล้านบาท หรือร้อยละ 4.21 ส่วนใหญ่เกิดจากรายได้ดอกเบี้ยรับจากเงินให้สินเชื่อและเงินลงทุน ทำให้อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (Net Interest Margin: NIM) อยู่ที่ระดับร้อยละ 3.31 นอกจากนี้ รายได้ที่มีโชดดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นจำนวน 858 ล้านบาท หรือร้อยละ 1.51 ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากรายได้จากการจำหน่ายหลักทรัพย์ ในขณะที่รายได้สุทธิจากการรับประกันภัยลดลง รวมทั้งรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการลดลงจากการยกเลิกค่าธรรมเนียมการโอนเงินผ่านช่องทางดิจิทัล สำหรับค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ เพิ่มขึ้นจำนวน 4,381 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.41 โดยเฉพาะจากกิจกรรมประชาสัมพันธ์สร้างแบรนด์และกิจกรรมทางการตลาดตามยุทธศาสตร์ การดำเนินธุรกิจของธนาคาร ส่งผลให้อัตราส่วนค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ ต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ (Cost to Income Ratio) อยู่ที่ระดับร้อยละ 45.32 ทั้งนี้ ธนาคารมีการตั้งสำรองค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้นจากปีก่อน โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ อย่างรอบคอบ เพื่อให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวอย่างต่อเนื่อง

### สรุปผลการดำเนินงาน ปี 2562

(หน่วย: ล้านบาท)

	ปี 2562	ปี 2561	การเปลี่ยนแปลง	
			เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ	102,688	98,538	4,150	4.21
รายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	57,803	56,945	858	1.51
รวมรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ	160,491	155,483	5,008	3.22
รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ	72,729	68,348	4,381	6.41
หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า	34,012	32,532	1,480	4.55
กำไรสุทธิ (ส่วนที่เป็นของธนาคาร)	38,727	38,459	268	0.70
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน (บาท)	16.18	16.07	0.11	0.70

สำหรับอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญซึ่งสะท้อนความสามารถในการดำเนินงานของธนาคารและบริษัทย่อยในปี 2562 และปี 2561 มีรายการที่สำคัญดังนี้

(หน่วย: ร้อยละ)

อัตราส่วนทางการเงิน	ปี 2562	ปี 2561	เพิ่ม (ลด)
กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์เฉลี่ย (ROA)	1.20	1.27	(0.07)
กำไรสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย (ROE)	9.90	10.61	(0.71)
ผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (NIM)	3.31	3.39	(0.08)
ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ ต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ	45.32	43.96	1.36

(หน่วย: ร้อยละ)

อัตราส่วนทางการเงิน	ปี 2562	ปี 2561	เพิ่ม (ลด)
เงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพสุทธิต่อเงินให้สินเชื่อ	2.45	1.89	0.56
เงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพต่อเงินให้สินเชื่อ	3.65	3.34	0.31
ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญต่อเงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพ	148.60	160.60	(12.00)
เงินให้สินเชื่อ <sup>(1)</sup> ต่อเงินรับฝาก	96.62	95.94	0.68
อัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้น <sup>(2)</sup>	19.62	18.32	1.30
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 <sup>(2)</sup>	16.19	15.90	0.29

หมายเหตุ:

<sup>(1)</sup> เงินให้สินเชื่อ ได้แก่ เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ ที่ธนาคารได้รอดัดบัญชี<sup>(2)</sup> อัตราส่วนเงินกองทุนตามกฎหมายต่อสินทรัพย์เสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกรุงไทย

## รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ

ธนาคารและบริษัทย่อยมีรายได้ดอกเบี้ยสุทธิสำหรับปี 2562 จำนวน 102,688 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 4,150 ล้านบาท หรือร้อยละ 4.21 โดยส่วนใหญ่เกิดจากรายได้ดอกเบี้ยรับจากเงินให้สินเชื่อที่เพิ่มขึ้นตามการเติบโตของปริมาณเงินให้สินเชื่อเฉลี่ย และรายได้ดอกเบี้ยรับจากเงินลงทุนตามการเพิ่มขึ้นของอัตราผลตอบแทนเฉลี่ยและปริมาณเงินลงทุนเฉลี่ย ในขณะที่ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น ตามการเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากเฉลี่ยและปริมาณเงินรับฝากเฉลี่ย สำหรับอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (NIM) ปี 2562 อยู่ที่ระดับร้อยละ 3.31 ลดลงจากปีก่อน โดยยังคงอยู่ในระดับของเป้าหมายที่วางไว้ แม้ว่าอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงจะต่ำกว่าที่คาดการณ์

(หน่วย: ล้านบาท)

	ปี 2562	ปี 2561	การเปลี่ยนแปลง	
			เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
<b>รายได้ดอกเบี้ย</b>				
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	6,390	7,197	(807)	(11.22)
เงินฝาก	1,249	818	431	52.66
เงินให้สินเชื่อ (ไม่รวมธุรกรรมตลาดซื้อคืน)	506	635	(129)	(20.26)
ธุรกรรมตลาดซื้อคืน	4,635	5,744	(1,109)	(19.31)
เงินลงทุน	21,539	18,192	3,347	18.39
เงินลงทุนเพื่อค้า	395	244	151	61.80
เงินลงทุนเพื่อขาย	4,707	2,822	1,885	66.79
เงินลงทุนที่จะถือจนครบกำหนด	16,437	15,126	1,311	8.66
เงินให้สินเชื่อ	96,376	93,246	3,130	3.36
สัญญาเช่าซื้อและเช่าการเงิน	5,859	5,273	586	11.12
อื่นๆ	14	14	-	1.05
<b>รวมรายได้ดอกเบี้ย</b>	<b>130,178</b>	<b>123,922</b>	<b>6,256</b>	<b>5.05</b>
<b>รวมค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย</b>	<b>27,490</b>	<b>25,384</b>	<b>2,106</b>	<b>8.29</b>
<b>รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ</b>	<b>102,688</b>	<b>98,538</b>	<b>4,150</b>	<b>4.21</b>
อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ (ร้อยละ)	4.19	4.27		(0.08)
ต้นทุนทางการเงิน (ร้อยละ)	1.23	1.19		0.04
<b>ผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (ร้อยละ)</b>	<b>3.31</b>	<b>3.39</b>		<b>(0.08)</b>



รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย

ธนาคารและบริษัทย่อยมีรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยสำหรับปี 2562 จำนวน 57,803 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 858 ล้านบาท หรือร้อยละ 1.51 อยู่ในระดับที่ดีกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนใหญ่เกิดจากรายได้จากการจำหน่ายหลักทรัพย์เพิ่มขึ้น ในขณะที่รายได้สุทธิจากการรับประกันภัยลดลงจากการขายเบี้ยประกันภัยที่ลดลงตามสภาวะของธุรกิจประกันที่ชะลอตัว รวมถึงรายได้ค่าธรรมเนียมและการบริการสุทธิลดลง ส่วนใหญ่เกิดจากผลกระทบจากการยกเลิกค่าธรรมเนียมการโอนเงินผ่านช่องทางดิจิทัล และค่าธรรมเนียมรับจากธุรกิจบัตรเครดิตลดลง

(หน่วย: ล้านบาท)

	ปี 2562	ปี 2561	การเปลี่ยนแปลง	
			เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย				
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	50,580	51,187	(607)	(1.19)
ค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมและบริการ	13,840	13,070	770	5.89
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ	36,740	38,117	(1,377)	(3.61)
กำไรสุทธิจากธุรกรรมเพื่อค้าและปริวรรตเงินตราต่างประเทศ	8,362	9,003	(641)	(7.12)
กำไรสุทธิจากเงินลงทุน	8,412	2,652	5,760	217.17
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย	44	50	(6)	(11.02)
รายได้เงินปันผล	2,817	2,118	699	33.00
รายได้เบี้ยประกันภัยรับสุทธิ	80,489	91,434	(10,945)	(11.97)
รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ	1,592	1,468	124	8.43
หัก ค่าใช้จ่ายในการรับประกันภัย	80,653	87,897	(7,244)	(8.24)
รวมรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย	57,803	56,945	858	1.51

ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ

ธนาคารและบริษัทย่อยมีค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ ในปี 2562 จำนวน 72,729 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 4,381 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.41 ส่วนใหญ่เกิดจากกิจกรรมประชาสัมพันธ์สร้างแบรนด์และกิจกรรมทางการตลาดตามยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจของธนาคาร รวมทั้งการตั้งสำรองเกษียณอายุของพนักงานเพิ่มขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ของพนักงานตามนโยบายการจ้างงานเฉพาะของธนาคาร ซึ่งไม่เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน ทำให้อัตราส่วนค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ ต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ (Cost to Income Ratio) เพิ่มขึ้นมาที่ร้อยละ 45.32 จากระดับร้อยละ 43.96 ในปีก่อน แต่ยังคงอยู่ในระดับเป้าหมายที่วางไว้

(หน่วย: ล้านบาท)

	ปี 2562	ปี 2561	การเปลี่ยนแปลง	
			เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	33,261	31,369	1,892	6.03
ค่าตอบแทนกรรมการ	159	143	16	10.84
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคาร สถานที่และอุปกรณ์	12,910	12,649	261	2.06
ค่าภาษีอากร	5,031	4,868	163	3.37
ค่าใช้จ่ายอื่น	21,368	19,319	2,049	10.61
<b>รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ</b>	<b>72,729</b>	<b>68,348</b>	<b>4,381</b>	<b>6.41</b>
ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ				
ต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ (ร้อยละ)	45.32	43.96		1.36

## หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า

### เงินให้สินเชื่อจัดชั้น ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ และค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้

ธนาคารจัดชั้นลูกหนี้ออกเป็น 6 ประเภท ตามข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย และได้ตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญขึ้นต่ำตามประเภทของการจัดชั้นเหล่านี้ หลักเกณฑ์ที่สำคัญในการจัดชั้นหนี้ คือ ระยะเวลาที่ค้างชำระสำหรับมูลค่าของหลักประกันที่ใช้ได้มากที่สุดในการคำนวณค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญขึ้นอยู่กับประเภทของหลักประกัน

การจัดชั้นสินเชื่อและค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญของธนาคารและบริษัทย่อยตามงบการเงินรวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 เป็นดังนี้

### เงินให้สินเชื่อจัดชั้น ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ และค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้

(หน่วย: ล้านบาท)

	เงินให้สินเชื่อ และดอกเบียค้างรับ	ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ	
		อัตราร้อยละตามเกณฑ์ ธปท.	มูลค่าที่ตั้งไว้
จัดชั้นปกติ	1,839,131	1	5,729
จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	56,035	2	217
จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	23,075	100	9,218
จัดชั้นสงสัย	23,068	100	8,223
จัดชั้นสงสัยจะสูญ	37,931	100	10,886
<b>รวม</b>	<b>1,979,240</b>		<b>34,273</b>
ค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้			1,676
<b>รวม</b>			<b>35,949</b>
เงินสำรองส่วนเกิน			88,654
เงินให้กู้ยืมเพื่อซื้อหลักทรัพย์	1,693		-
เงินให้กู้ยืมของธุรกิจประกันชีวิต	23,853		276
<b>รวม</b>	<b>2,004,786</b>		<b>124,879</b>

ณ สิ้นปี 2562 ธนาคารและบริษัทย่อยได้ตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญตามงบการเงินรวม ซึ่งประกอบด้วย ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ ลูกค้า และสถาบันการเงินทั่วไป 123,203 ล้านบาท และค่าเผื่อการปรับลดมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้ 1,676 ล้านบาท รวมเป็นจำนวน 124,879 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเกินกว่าอัตราร้อยละที่ต้องตั้งตามเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทย

ทั้งนี้ การตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย รวมทั้งการวิเคราะห์เงินให้กู้ยืมแต่ละประเภทและการประเมินฐานะลูกหนี้แต่ละราย โดยอาศัยประสบการณ์ในการพิจารณาความเสี่ยงและมูลค่าของหลักประกัน

ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับหนี้สูญ นี้อสงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า

ธนาคารและบริษัทย่อยได้ตั้งสำรองค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับหนี้สูญ นี้อสงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า สำหรับปี 2562 จำนวน 34,012 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 1,480 ล้านบาท หรือร้อยละ 4.55 ซึ่งสอดคล้องกับคุณภาพสินทรัพย์ของธนาคาร โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ อย่างรอบคอบ เพื่อให้สอดคล้องกับความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวอย่างต่อเนื่อง โดยอัตราส่วนหนี้สูญ นี้อสงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่าต่อเงินให้สินเชื่อเฉลี่ยสำหรับปี 2562 อยู่ที่ร้อยละ 1.74 ปรับลดลงจากปีก่อนเล็กน้อยที่อยู่ในระดับร้อยละ 1.75

ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับหนี้สูญ นี้อสงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า

(หน่วย: ล้านบาท)

	ปี 2562	ปี 2561	การเปลี่ยนแปลง	
			เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
หนี้สูญ นี้อสงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า	34,012	32,532	1,480	4.55
หนี้สูญ นี้อสงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า ต่อเงินให้สินเชื่อเฉลี่ย (ร้อยละ)	1.74	1.75		(0.01)

ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ และค่าเผื่อการปรับลดมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ธนาคารและบริษัทย่อยมีค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญและค่าเผื่อการปรับลดมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้จำนวน 124,879 ล้านบาท โดยคิดเป็นร้อยละ 347.38 ของค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย



## เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพและการปรับโครงสร้างหนี้

### เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ธนาคารและบริษัทย่อยมีเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพจำนวน 84,038 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.65 ของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน และธนาคารมีเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพจำนวน 81,814 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.62 ของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน ดังนี้

### เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพ

(หน่วย: ล้านบาท)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่	31 ธ.ค. 2562	31 ธ.ค. 2561
เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพของธนาคารและบริษัทย่อย	84,038	74,400
ร้อยละของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน	3.65	3.34
เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพของธนาคาร	81,814	72,346
ร้อยละของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน	3.62	3.31

### เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ธนาคารและบริษัทย่อยมีเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิจำนวน 55,682 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2.45 ของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน และธนาคารมีเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิจำนวน 55,079 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2.47 ของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน ดังนี้

### เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิ

(หน่วย: ล้านบาท)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่	31 ธ.ค. 2562	31 ธ.ค. 2561
เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิของธนาคารและบริษัทย่อย	55,682	41,431
ร้อยละของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน	2.45	1.89
เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิของธนาคาร	55,079	40,769
ร้อยละของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน	2.47	1.89

### การปรับโครงสร้างหนี้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ธนาคารและบริษัทย่อยมียอดคงค้างสินเชื่อลูกหนี้ที่ปรับโครงสร้างหนี้เฉพาะรายที่มีขาดทุนจากการปรับโครงสร้างหนี้จำนวน 67,241 ล้านบาท ลดลงจากสิ้นปี 2561 จำนวน 2,364 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นอัตราการเปลี่ยนแปลงร้อยละ 3.40

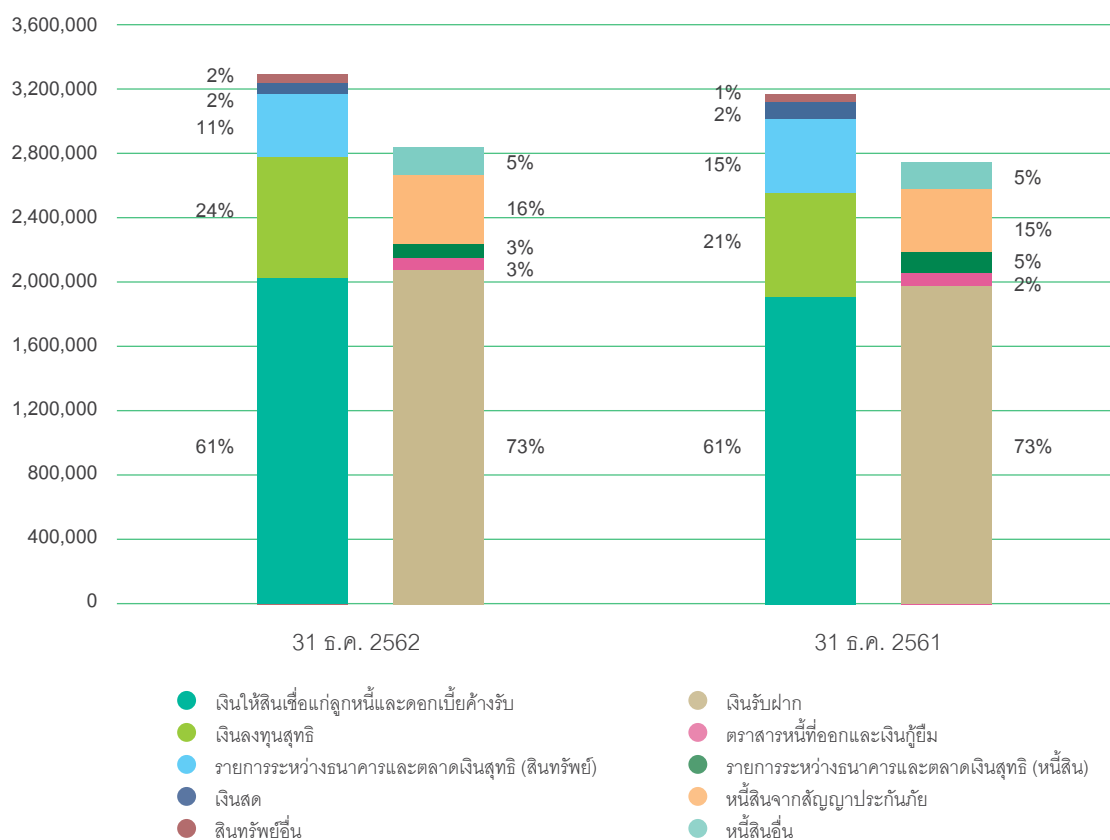
### ทรัพย์สินรอการขาย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ธนาคารและบริษัทย่อยมีทรัพย์สินรอการขายตามสุทธิ จำนวน 24,988 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.76 ของสินทรัพย์รวม

## 2. ฐานะทางการเงิน

### โครงสร้างสินทรัพย์ และหนี้สิน

(หน่วย: ล้านบาท)



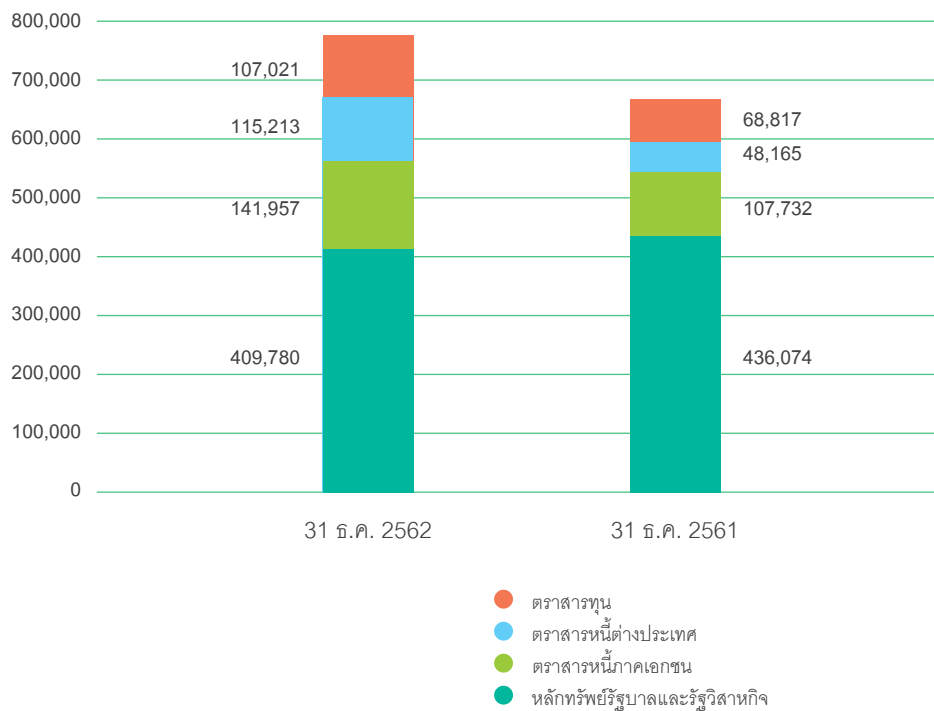
### สินทรัพย์

สินทรัพย์รวมของธนาคารและบริษัทย่อย ณ สิ้นปี 2562 มีจำนวน 3,293,889 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2561 จำนวน 138,798 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 4.40 ทั้งนี้ สินทรัพย์รวมที่เพิ่มขึ้นส่วนใหญ่มาจากเงินลงทุนสุทธิ และเงินให้สินเชื่อแก่ลูกค้า โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

- เงินลงทุนสุทธิ ณ สิ้นปี 2562 มีจำนวน 774,640 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2561 จำนวน 112,985 ล้านบาท หรือร้อยละ 17.08 ส่วนใหญ่เกิดจากการลงทุนเพิ่มในตราสารหนี้ในประเทศและตราสารทุน
- เงินให้สินเชื่อแก่ลูกค้า (หักรายได้รอตัดบัญชี) ณ สิ้นปี 2562 มีจำนวน 2,001,956 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2561 จำนวน 87,884 ล้านบาท หรือร้อยละ 4.59 ซึ่งอยู่ในระดับใกล้เคียงกับเป้าหมายที่วางไว้ โดยส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของเงินให้สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย เงินให้สินเชื่อประเภทเงินทุนหมุนเวียน และเงินให้สินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ โดยธนาคารมีปริมาณเงินให้สินเชื่อสูงเป็นอันดับ 4 ในระบบธนาคารพาณิชย์ไทย
- รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินสุทธิ (สินทรัพย์) ณ สิ้นปี 2562 มีจำนวน 385,940 ล้านบาท ลดลงจาก ณ สิ้นปี 2561 จำนวน 76,047 ล้านบาท หรือร้อยละ 16.46 ส่วนใหญ่เกิดจากการบริหารสภาพคล่องของธนาคาร

## เงินลงทุนในหลักทรัพย์

(หน่วย: ล้านบาท)



## หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

หนี้สินรวมของธนาคารและบริษัทย่อย ณ สิ้นปี 2562 มีจำนวน 2,840,174 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 102,905 ล้านบาท หรือร้อยละ 3.76 จาก ณ สิ้นปี 2561 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของเงินรับฝากและหนี้สินจากสัญญาประกันภัย โดยรายการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ มีดังนี้

- เงินรับฝาก ณ สิ้นปี 2562 มีจำนวน 2,072,049 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2561 จำนวน 77,048 ล้านบาท หรือร้อยละ 3.86 ส่วนใหญ่เกิดจากการเพิ่มขึ้นของเงินรับฝากประจำและเงินรับฝากออมทรัพย์ โดยธนาคารมีปริมาณเงินรับฝากสูงเป็นอันดับ 4 ในระบบธนาคารพาณิชย์ไทย
- รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินสุทธิต (หนี้สิน) ณ สิ้นปี 2562 มีจำนวน 81,628 ล้านบาท ลดลงจาก ณ สิ้นปี 2561 จำนวน 46,375 ล้านบาท หรือร้อยละ 36.23 ส่วนใหญ่เกิดจากการบริหารสภาพคล่องของธนาคาร
- หนี้สินจากสัญญาประกันภัย ณ สิ้นปี 2562 มีจำนวน 446,095 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2561 จำนวน 35,347 ล้านบาท หรือร้อยละ 8.61 ตามการทำธุรกรรมของธุรกิจประกันชีวิต

ทั้งนี้ ส่วนของผู้ถือหุ้น (เฉพาะส่วนของผู้ถือหุ้น) ณ สิ้นปี 2562 มีจำนวน 406,358 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 30,060 ล้านบาท หรือร้อยละ 7.99 จาก ณ สิ้นปี 2561 ส่วนใหญ่เกิดจากการกำไรสุทธิจากการดำเนินงานในปี 2562



## ความสัมพันธ์ของแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 โครงสร้างเงินทุนตามงบการเงินรวม ประกอบด้วย หนี้สินจำนวน 2,840,174 ล้านบาท และส่วนของเจ้าของจำนวน 453,715 ล้านบาท คิดเป็นอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของเจ้าของเท่ากับ 6.26 เท่า โดยองค์ประกอบของแหล่งเงินทุนด้านหนี้สินที่สำคัญ ได้แก่ เงินรับฝาก ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มีจำนวน 2,072,049 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 62.91 ของแหล่งเงินทุนทั้งหมด สำหรับรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน และตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืมนั้น ต่างมีสัดส่วนร้อยละ 2.48 ของแหล่งเงินทุนทั้งหมด

ธนาคารและบริษัทย่อยมีแหล่งใช้ไปของเงินทุนที่สำคัญ ได้แก่ เงินให้สินเชื่อหักรายได้รอตัดบัญชี ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มีจำนวน 2,001,956 ล้านบาท ทำให้อัตราส่วนของเงินให้สินเชื่อต่อเงินรับฝาก และอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อเงินรับฝากรวมตัวแลกเงินของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 96.62 สำหรับสภาพคล่องส่วนที่เหลือ ธนาคารนำไปลงทุนในสินทรัพย์สภาพคล่องต่างๆ อันได้แก่ รายการระหว่างธนาคาร และตลาดเงิน รวมทั้งเงินลงทุนในหลักทรัพย์

### แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุนที่สำคัญของธนาคารและบริษัทย่อย

(หน่วย: ล้านบาท)

ระยะเวลา	เงินรับฝาก				เงินให้สินเชื่อ			
	31 ธ.ค. 2562	ร้อยละ	31 ธ.ค. 2561	ร้อยละ	31 ธ.ค. 2562	ร้อยละ	31 ธ.ค. 2561	ร้อยละ
≤ 1 ปี	2,047,529	98.82	1,972,597	98.88	933,893	46.65	927,108	48.44
> 1 - 5 ปี	24,520	1.18	22,404	1.12	392,169	19.59	420,292	21.96
> 5 ปี	-	-	-	-	675,894	33.76	566,672	29.60
รวม	2,072,049	100.00	1,995,001	100.00	2,001,956	100.00	1,914,072	100.00

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 เงินรับฝากที่มีระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี มีจำนวนมากกว่าเงินให้สินเชื่อที่มีระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี ซึ่งถือว่าเป็นปกติของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ทั่วไปในประเทศไทย ที่จะมีภาระระดมทุนระยะสั้นเพื่อการปล่อยสินเชื่อหรือลงทุนในระยะยาวเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตาม เงินรับฝากของธนาคารโดยส่วนใหญ่จะมีการต่ออายุอย่างต่อเนื่องเมื่อครบกำหนดตามสัญญา จึงมีแนวโน้มว่าเงินรับฝากดังกล่าวจะอยู่กับธนาคารเป็นเวลานานกว่าระยะเวลาตามสัญญา ทำให้ธนาคารสามารถใช้เป็นแหล่งเงินสนับสนุนการให้สินเชื่อได้

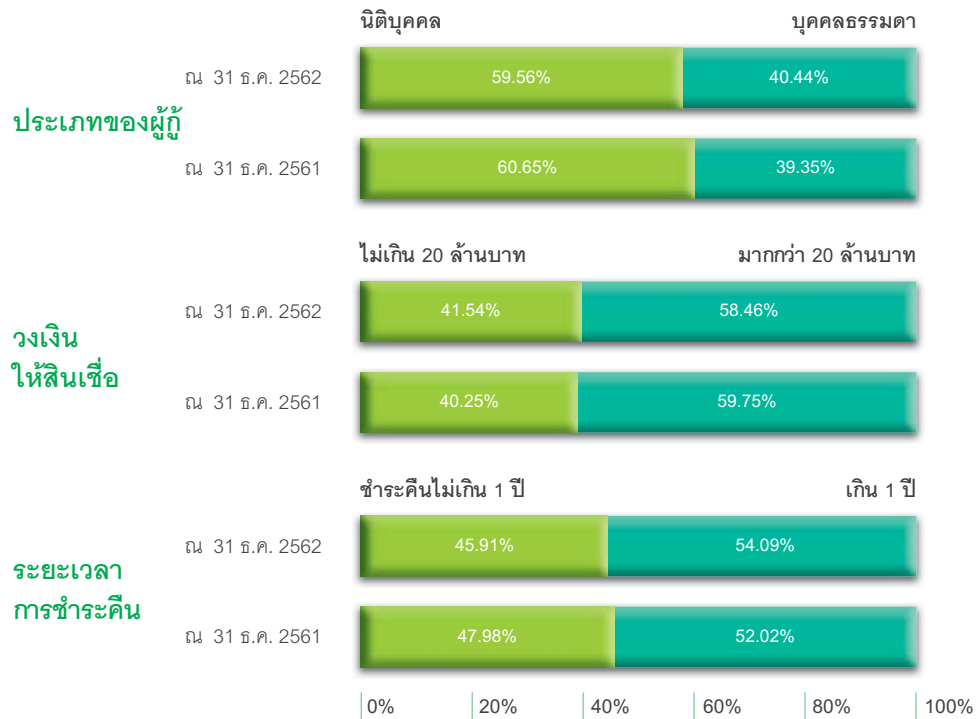
## 3. เงินให้สินเชื่อและเงินรับฝาก

### เงินให้สินเชื่อ

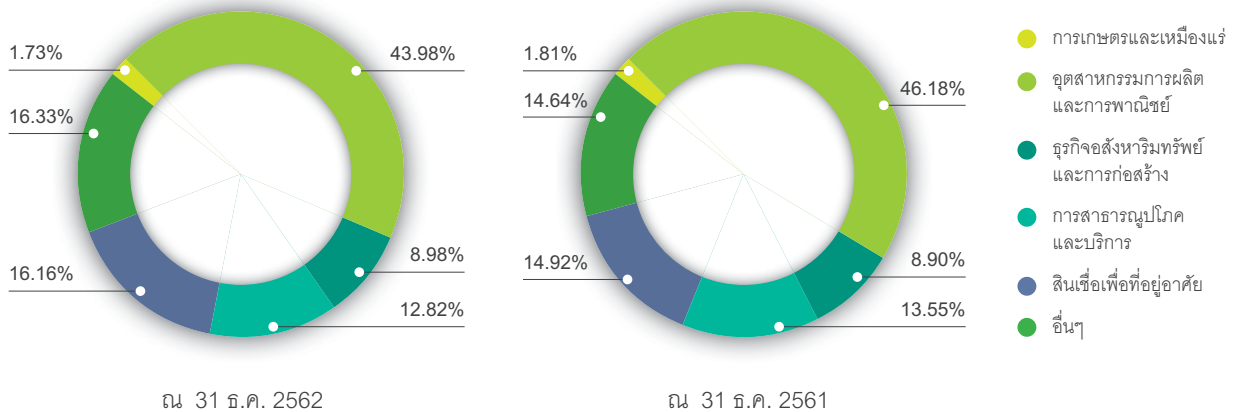
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ธนาคารและบริษัทย่อยมียอดเงินให้สินเชื่อตามงบการเงินรวม จำนวน 2,001,956 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 87,884 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 4.59 จากยอดสินเชื่อคงค้าง ณ สิ้นปี 2561 จำนวน 1,914,072 ล้านบาท

สำหรับเงินให้สินเชื่อตามงบการเงินเฉพาะของธนาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ส่วนใหญ่หรือคิดเป็นร้อยละ 59.56 ของเงินให้สินเชื่อทั้งหมด เป็นลูกค้าประเภทนิติบุคคล และหากพิจารณาตามวงเงินสินเชื่อ ส่วนใหญ่เป็นการให้กู้ยืมในวงเงินมากกว่า 20 ล้านบาท จำนวน 1,138,244 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 58.46 ขณะที่สัดส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 41.54 เป็นการกู้ยืมที่น้อยกว่า 20 ล้านบาท นอกจากนี้ เงินให้สินเชื่อที่มีระยะเวลาการชำระคืนไม่เกิน 1 ปี มีสัดส่วนร้อยละ 45.91 ของเงินให้สินเชื่อทั้งหมด

เงินให้สินเชื่อจำแนกตาม  
ประเภทของผู้กู้ วงเงินให้สินเชื่อ  
และระยะเวลาการชำระคืน

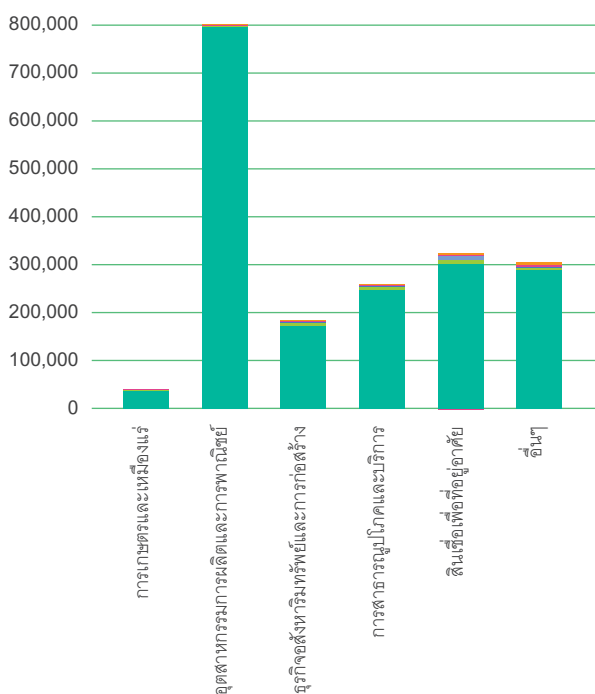


เงินให้สินเชื่อของธนาคาร  
และบริษัทย่อย

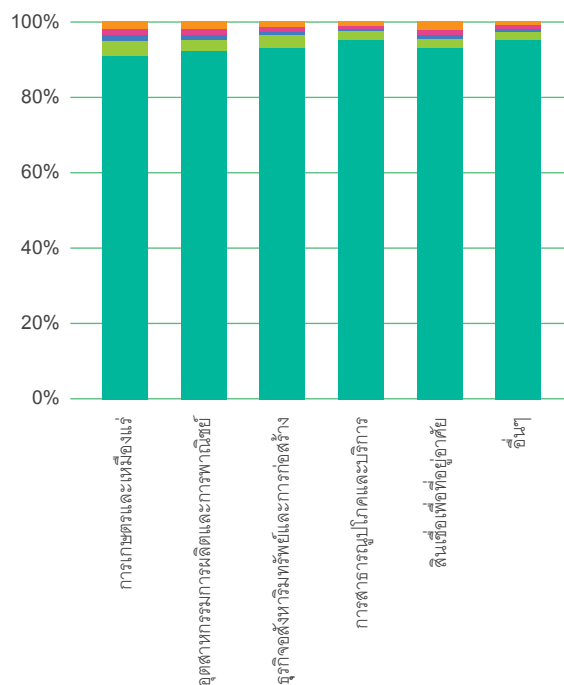


### มูลค่าเงินให้สินเชื่อของธนาคาร และบริษัทย่อย จำแนกตามประเภท ธุรกิจและเกณฑ์การจัดชั้น

(หน่วย: ล้านบาท)



### ร้อยละของเงินให้สินเชื่อของธนาคาร และบริษัทย่อย จำแนกตามประเภท ธุรกิจและเกณฑ์การจัดชั้น



ณ 31 ธ.ค. 2562

● ชั้นปกติ ● ชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ ● ชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน ● ชั้นสงสัย ● ชั้นสงสัยจะสูญเสีย

เงินให้สินเชื่อของธนาคารและบริษัทย่อยเป็นสินเชื่อจัดชั้นปกติร้อยละ 92.92 ของสินเชื่อทั้งหมด และเมื่อจำแนกตามประเภทธุรกิจ เงินให้สินเชื่อแก่อุตสาหกรรมการผลิตและการพาณิชย์มีสัดส่วนสูงที่สุดคิดเป็นร้อยละ 43.98 ของเงินให้สินเชื่อทั้งหมด โดยเป็นสินเชื่อจัดชั้นปกติ คิดเป็นร้อยละ 91.61 ของสินเชื่อในธุรกิจดังกล่าว

### สินเชื่อแยกตามกลุ่มธุรกิจลูกค้า

(หน่วย: ล้านบาท)

	31 ธ.ค. 2562		31 ธ.ค. 2561	
	กลุ่มลูกค้าธุรกิจ <sup>(1)</sup>	กลุ่มลูกค้าบุคคล <sup>(2)</sup>	กลุ่มลูกค้าธุรกิจ <sup>(1)</sup>	กลุ่มลูกค้าบุคคล <sup>(2)</sup>
เงินให้สินเชื่อ	1,363,221	555,451	1,344,381	487,632

หมายเหตุ:

<sup>(1)</sup> กลุ่มลูกค้าธุรกิจ ประกอบด้วย ลูกค้าผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจในนามบริษัทจดทะเบียนและในนามบุคคลธรรมดา รวมถึงรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ สถาบันการเงิน ฯลฯ โดยธนาคารให้บริการทางการเงิน ได้แก่ เงินกู้ระยะยาว เงินทุนหมุนเวียน การออกหนังสือค้ำประกัน บริการธุรกรรมระหว่างประเทศ การร่วมให้สินเชื่อกับสถาบันการเงินอื่น (Syndicated Loan) การจัดการสภาพคล่องแบบครบวงจร (Cash Management Solution) รวมไปถึงการเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ (Value Chain Solution)

<sup>(2)</sup> กลุ่มลูกค้าบุคคล ได้แก่ ลูกค้าบุคคลธรรมดาที่ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร ได้แก่ บัญชีเงินฝาก บัตรเดบิต บัตรเครดิต สินเชื่อบุคคล สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย บริการด้านการลงทุนและที่ปรึกษา ด้านการลงทุน รวมถึงบริการธุรกรรมทางการเงินต่างๆ



ณ สิ้นปี 2562 สินเชื่อกลุ่มลูกค้าธุรกิจ (ธุรกิจลูกค้าบริษัทและธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ) เพิ่มขึ้น 18,840 ล้านบาท หรือร้อยละ 1.40 จากสิ้นปี 2561 ซึ่งส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นจากสินเชื่อในกลุ่มธุรกิจลูกค้าบริษัท โดยเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ ธุรกิจขนส่ง สินค้าอุปโภคบริโภค อุตสาหกรรมบรรจภัณฑ์และสิ่งพิมพ์ และอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป ที่มีความต้องการสินเชื่อเพื่อรองรับการขยายกิจการและใช้หมุนเวียนในการบริหารธุรกิจ ขณะที่สินเชื่อในกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการปรับตัวเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปีก่อน เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว โดยกลุ่มที่ยังมีการเติบโตของสินเชื่อส่วนใหญ่อยู่ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมด้านฮาร์ดแวร์ อุตสาหกรรมเกี่ยวกับการบริการ อุตสาหกรรมโรงแรม และกลุ่มอสังหาริมทรัพย์

## เงินรับฝาก

### เงินรับฝากแยกตามประเภทบัญชี

(หน่วย: ล้านบาท)

	สัดส่วน (ร้อยละ)	ยอดเงินรับฝาก		การเปลี่ยนแปลง	
		31 ธ.ค. 2562	31 ธ.ค. 2561	เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
<b>เงินรับฝากรวม</b>	<b>100.00</b>	<b>2,072,049</b>	<b>1,995,001</b>	<b>77,048</b>	<b>3.86</b>
เงินรับฝากกระแสรายวัน	5.72	118,550	116,957	1,593	1.36
เงินรับฝากออมทรัพย์	70.77	1,466,473	1,436,615	29,858	2.08
เงินรับฝากประจำ	23.51	487,026	441,429	45,597	10.33

ยอดเงินรับฝากรวมของกลุ่มลูกค้าธุรกิจและกลุ่มลูกค้าบุคคล ณ สิ้นปี 2562 เพิ่มขึ้น 77,048 ล้านบาท หรือร้อยละ 3.86 จากปีก่อน ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการรักษาสภาพคล่องที่เหมาะสมกับความต้องการสินเชื่อ ผ่านการบริหารจัดการต้นทุนเงินฝากที่สามารถแข่งขันในตลาดได้ รวมถึงการบริหารสัดส่วนเงินรับฝากจากลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างสมดุล โดยธนาคารมุ่งรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าควบคู่กับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางเลือกที่ตอบโจทย์ความต้องการลูกค้าทุกกลุ่ม อาทิ ผลิตภัณฑ์เงินฝากประจำพิเศษที่ให้อัตราดอกเบี้ยในระดับที่สามารถแข่งขันในตลาดได้ตามช่วงเวลาที่เหมาะสม ผลิตภัณฑ์กองทุนรวมที่มีทางเลือกในการลงทุนใหม่ๆ ทั้งการลงทุนในธีมธุรกิจที่สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโลก (Megatrend

สำหรับสินเชื่อกลุ่มลูกค้าบุคคล ปรับตัวเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 67,819 ล้านบาท คิดเป็นอัตราการเติบโตค่อนข้างดีที่ร้อยละ 13.91 ภายใต้การดำเนินนโยบายการให้สินเชื่ออย่างเหมาะสมเพื่อดูแลปัญหาหนี้เกินตัวของภาคครัวเรือน และรักษาคุณภาพสินเชื่อที่ดีควบคู่กับการเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์สินเชื่อ โดยในปี 2562 ธนาคารได้เริ่มนำหลักการบริหารพิจารณาสินเชื่อโดยคำนึงถึงความสามารถของผู้กู้ในการผ่อนชำระหนี้ (Affordability Risk) เพิ่มเติมจากเกณฑ์ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการมุ่งสู่ธนาคารเพื่อความยั่งยืน โดยคาดว่าจะมีส่วนช่วยสร้างสมดุลของการให้สินเชื่อรายย่อยของธนาคารอย่างมีคุณภาพและเหมาะสม ควบคู่กับการสนับสนุนผู้ประกอบการให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่จำเป็นได้อย่างต่อเนื่อง

Themed Investment) และการลงทุนแบบกระจายความเสี่ยงในสินทรัพย์หลายประเภท รวมถึงผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต นอกจากนี้ ธนาคารยังพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงบริการทางการเงิน โดยเฉพาะการเปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์อิเล็กทรอนิกส์ (K-eSavings Account) เพื่อให้เข้ากับวิถีชีวิตของลูกค้าที่ก้าวสู่สังคมดิจิทัลมากขึ้น โดยในปีนี้นี้ธนาคารได้วางกลยุทธ์เจาะกลุ่มลูกค้าวัยรุ่นและวัยเริ่มทำงาน (New Generation) ในช่วงอายุ 15 - 25 ปี ภายใต้โครงการ KBank x BLACKPINK ที่มีการออกหน้าสมุดเงินฝากออมทรัพย์ลาย BLACKPINK สำหรับลูกค้าที่สมัครบริการบัตรเครดิต BLACKPINK กสิกรไทยที่สาขาธนาคารอีกด้วย

## 4. การบริหารเงิน

### แนวทางการบริหารเงิน

ธุรกรรมการกู้ยืมระหว่างธนาคารประเภทข้ามคืนในปี 2562 มีอัตราดอกเบี้ยเฉลี่ยที่ร้อยละ 1.58 ต่อปี ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายตามมติคณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) รวม 2 ครั้ง จากระดับร้อยละ 1.75 ต่อปี เป็นร้อยละ 1.50 ต่อปี ในการประชุมเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2562 และจากระดับร้อยละ 1.50 ต่อปี เป็นร้อยละ 1.25 ต่อปี ในการประชุมเมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2562

ธนาคารมีแนวทางในการบริหารพอร์ตการลงทุนที่คำนึงถึงสภาพคล่องของธนาคารเป็นเป้าหมายหลัก เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงมีการกำหนดกลยุทธ์การลงทุนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะเศรษฐกิจและความเคลื่อนไหวของตลาดเงินตลาดทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งส่งผลให้ในปี 2562 ธนาคารยังคงมีรายได้จากการลงทุนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งลงทุนในพันธบัตรรัฐบาลระยะสั้นที่ให้อัตราผลตอบแทนสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยนโยบาย และปรับลดการถือครองพันธบัตรรัฐบาลระยะยาว เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยระยะยาวปรับตัวลดลงค่อนข้างมาก นอกจากนี้ยังลงทุนในพันธบัตรต่างประเทศที่มีระดับความน่าเชื่อถือที่สูง เมื่อได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่าผลตอบแทนจากพันธบัตรรัฐบาลไทย เพื่อสร้างผลตอบแทนให้แก่ธนาคารภายใต้ความเสี่ยงที่เหมาะสม

### รายได้หลักจากการบริหารเงิน

(หน่วย: ล้านบาท)

โครงสร้างรายได้หลักจากการบริหารเงิน (สำหรับบัญชีเพื่อการธนาคาร)	สัดส่วน (ร้อยละ)	ปี 2562	ปี 2561	การเปลี่ยนแปลง	
				เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
รายได้ดอกเบี้ยรับ <sup>(1)</sup>					
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน <sup>(2)</sup>	52.65	5,602	6,426	(824)	(12.82)
เงินลงทุน	47.35	5,038	2,953	2,085	70.61
รวม	100.00	10,640	9,379	1,261	13.44

หมายเหตุ:

<sup>(1)</sup> เป็นตัวเลขในเชิงการจัดการ

<sup>(2)</sup> รวมรายการเงินให้สินเชื่อ

ธนาคารมีรายได้ดอกเบี้ยรับจากการบริหารเงินในปี 2562 รวมเป็นจำนวน 10,640 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 1,261 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 13.44 โดยมีสาเหตุหลักจากการปรับสัดส่วนการลงทุน แม้อัตราดอกเบี้ยในตลาดได้ปรับตัวลดลงตามการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายของคณะกรรมการนโยบายการเงินในช่วงครึ่งหลังของปี

### อัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่อง

ธนาคารดำรงเงินฝากกระแสรายวันที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดโดยเฉลี่ยรายบัญชีแล้วไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1.00 ของยอดเงินฝากและเงินกู้ยืมบางประเภท โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ธนาคารมีเงินฝากที่ธนาคารแห่งประเทศไทยและเงินสดที่ศูนย์เงินสด รวมเป็นจำนวน 27,548 ล้านบาท

## 5. ผลการดำเนินงานบริษัทของธนาครทรีไทย และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

### ผลการดำเนินงานบริษัทของธนาครทรีไทย<sup>(1)</sup> และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

(หน่วย: ล้านบาท)

	ผลการดำเนินงาน	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด	สินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการ	1,431,243	1,379,736	1,302,686
	ส่วนแบ่งการตลาด (ร้อยละ)	18.50	19.23	18.72
บริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	ปริมาณการซื้อขาย	683,036	739,327	811,883
	ส่วนแบ่งการตลาด (ร้อยละ)	3.04	2.98	3.71
บริษัท ลีสซิ่งกสิกรไทย จำกัด	ยอดคงค้างสินเชื่อ	114,769	108,081	97,055
บริษัท แพลตฟอร์ แอนด์ อีคิวเมนท์ กสิกรไทย จำกัด	ยอดคงค้างสินเชื่อ	22,876	20,377	17,633
บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)	เบี้ยประกันชีวิตรวบรวม	83,840	94,467	102,681
	ส่วนแบ่งการตลาด (ร้อยละ)	13.72	15.06	17.06

หมายเหตุ:

<sup>(1)</sup> ไม่รวม บจก. ศูนย์วิจัยกสิกรไทย เนื่องจากเป็นบริษัทที่ไม่ได้ประกอบธุรกิจทางการเงิน

ในปี 2562 บริษัทของธนาครทรีไทย และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) มีภาพรวมผลการดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อันเนื่องมาจากการร่วมแรงร่วมใจของธนาครทรีไทย บริษัทของธนาครทรีไทย และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด มีสินทรัพย์ภายใต้การจัดการเป็นอันดับ 1 ในประเภทธุรกิจจัดการกองทุนรวม ด้วยส่วนแบ่งการตลาดที่ร้อยละ 20.11 และสินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการทั้งหมดมีส่วนแบ่งการตลาดที่ร้อยละ 18.50 อันเป็นผลจากความร่วมมือเป็นอย่างดีกับธนาคารในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยนำเสนอกองทุนใหม่ อาทิ กองทุนเปิดเค โกลบอลไพรเวทอควิตี้ 19A ห้ามขายผู้ลงทุนรายย่อย (K-GPE19A-UI) ซึ่งเป็นกองทุนที่มีนโยบายลงทุนในหน่วยของกิจการเงินร่วมลงทุน (Private Equity) เป็นรายการของอุตสาหกรรมกองทุนรวม อีกทั้งยังนำเสนอกองทุนเปิดเค โกลบอลไฮ อิมแพ็ค ธีมาติก หุ้นทุน (K-HIT) เพื่อสร้างโอกาสรับผลตอบแทนในระยะยาวไปกับหุ้นทั่วโลกตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโลก (Megatrends) และกองทุนเปิดเค ฟิรส์เตอ เอเชียน บอนด์ 2022A (KAB22A) ที่เพิ่มทางเลือกให้ผู้ลงทุนในยุคดอกเบี้ยขาลงด้วยการกระจายการลงทุนไปยังภูมิภาคเอเชีย พร้อมนโยบายการรับซื้อคืนอัตโนมัติ ขณะเดียวกัน บริษัทได้พัฒนาแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ “K-My Funds” อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารและให้คำแนะนำแก่ลูกค้าเกี่ยวกับทางเลือกในการลงทุนและการบริหารจัดการพอร์ตการลงทุนที่เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยแสดง

ผลตอบแทนการลงทุนที่ชัดเจนและอำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรม ตลอดจนมีฟังก์ชัน My Message เพื่อให้ลูกค้าไม่พลาดทุกการลงทุนและลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ บริษัทยังได้พัฒนาระบบการเปิดบัญชีกองทุนรวมออนไลน์สำเร็จเป็นรายการแรกของอุตสาหกรรมจัดการกองทุนรวมในประเทศไทย โดยให้บริการตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2562 ที่ผ่านมา

บริษัทหลักทรัพย์กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักการเดียวกับธนาครทรีไทยในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเลิศ ทั้งในด้านงานวิจัย ข้อมูลบทวิเคราะห์ที่รวดเร็ว เเจาะลึกและครอบคลุมทุกอุตสาหกรรม การให้บริการซื้อขายหลักทรัพย์ อนุพันธ์ และงานวาณิชธนกิจ เพื่อตอบโจทย์ทุกไลฟ์สไตล์การลงทุนของลูกค้า และยังคงพัฒนาเทคโนโลยีด้านการลงทุนและเพิ่มฟังก์ชันการลงทุนที่หลากหลายอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมของนักลงทุนในโลกยุคดิจิทัล โดยพัฒนาระบบการเปิดบัญชีหลักทรัพย์ออนไลน์ให้สูงขึ้น นอกจากนี้ บริษัทยังได้พัฒนาคุณภาพของบริการด้านการให้คำแนะนำการลงทุน โดยจัดอบรมเพิ่มศักยภาพผู้แนะนำการลงทุน พร้อมพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและบริหารจัดการพอร์ตการลงทุนของลูกค้า รวมถึงจัดสรรลูกค้าตามเกณฑ์พฤติกรรมการซื้อขายและความต้องการให้เหมาะสมกับทักษะของผู้แนะนำการลงทุนซึ่งส่งผลให้ในปี 2562 บริษัทมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 3.04



บริษัท ลีสซิ่งกสิกรไทย จำกัด มียอดคงค้างเงินให้สินเชื่อขยายตัวที่ร้อยละ 6.19 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2561 ซึ่งสอดคล้องกับการขยายตัวของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศโดยสินเชื่อใหม่ที่เติบโตดีส่วนใหญ่มาจากสินเชื่อผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ ขณะเดียวกัน บริษัทยังสามารถดูแลคุณภาพสินทรัพย์ให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดี สะท้อนจากสัดส่วนสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่อยู่ในระดับร้อยละ 1.26 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในระบบธนาคารพาณิชย์ไทย นอกจากนี้ บริษัทยังปรับปรุงการให้บริการและออกแคมเปญต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าบุคคลและลูกค้าธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า

บริษัท แพลคเตอร์ แอนด์ อีควิปเมนต์ กสิกรไทย จำกัด ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในการให้สินเชื่อและเช่าซื้อเครื่องจักร มียอดสินเชื่อขยายตัวร้อยละ 12.26 จากสิ้นปี 2561 โดยเติบโตสูงในกลุ่มอุตสาหกรรมก่อสร้าง ขณะที่บริษัทยังมุ่งเน้นสร้างพันธมิตรกับกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้จำหน่ายเครื่องจักรอย่างต่อเนื่อง และขยายไปยังผู้จำหน่ายเครื่องจักรในอุตสาหกรรมใหม่ ได้แก่ อุตสาหกรรมหุ่นยนต์ (Robotics) และเทคโนโลยีดิจิทัล ซอฟต์แวร์ รวมทั้งทำงานร่วมกับผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าของธนาคารอย่างใกล้ชิด เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพที่ระดับความพึงพอใจสูงสุด

บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ยังรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจประกันชีวิต โดยมีส่วนแบ่งการตลาดเบี้ยประกันชีวิตรับรวมร้อยละ 13.72 เป็นอันดับที่ 3 ของระบบ อันเป็นผลจากความร่วมมือกับธนาคารกสิกรไทยในการพัฒนารูปแบบกรรมวิธีที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งส่งผลให้บริษัทยังสามารถรักษาอันดับ 1 ในการขายผ่านช่องทางธนาคาร

## 6. เงินกองทุนตามกฎหมาย

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของเงินกองทุน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีมูลค่าในการดำเนินธุรกิจ จึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการเงินกองทุนตามหลักสากลและหลักเกณฑ์ Basel III ทั้งระดับธนาคารและระดับกลุ่มธุรกิจทางการเงิน โดยมีคณะกรรมการบริหารเงินกองทุนทำหน้าที่วางแผนและดูแลความเพียงพอของเงินกองทุนและมีคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงทำหน้าที่กำกับดูแลให้การบริหารจัดการเงินกองทุนของกลุ่มธุรกิจทางการเงินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ธนาคารยังดำเนินการประเมินความเพียงพอของเงินกองทุนในอนาคต โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญทั้งภาวะเศรษฐกิจ แผนธุรกิจของธนาคาร และการเปลี่ยนแปลงด้านกฎเกณฑ์ทางการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีการทดสอบภาวะวิกฤตอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีเงินกองทุนเพียงพอรองรับการดำเนินธุรกิจทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต

## ภาพรวมหลักเกณฑ์การดำรงเงินกองทุน

หลังวิกฤตเศรษฐกิจการเงินโลก คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลภาคการธนาคารในระดับสากล (Basel Committee on Banking Supervision: BCBS) ได้ปรับปรุงเกณฑ์การกำกับดูแลเงินกองทุน Basel III เพื่อให้ระบบสถาบันการเงินมีเสถียรภาพมากขึ้น สามารถรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยกำหนดให้สถาบันการเงินมีเงินกองทุนที่มีคุณภาพและปริมาณสูงขึ้น ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยได้พิจารณานำหลักเกณฑ์ดังกล่าวมาปรับใช้ในประเทศไทย สรุปสาระสำคัญของหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับอัตราส่วนเงินกองทุนได้ดังนี้

### อัตราส่วนเงินกองทุนที่ต้องดำรงในปัจจุบัน ประกอบด้วย 2 ส่วน

1. อัตราส่วนเงินกองทุนขั้นต่ำที่ต้องดำรง (Minimum Capital Requirement): ธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินต้องดำรงเงินกองทุนรวมทั้งสิ้น (Total Capital Ratio) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 8.50 โดยมีเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของเจ้าของ (CET1 Ratio) และเงินกองทุนชั้นที่ 1 (Tier1 Ratio) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 4.50 และร้อยละ 6.00 ของสินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้น ตามลำดับ
2. การดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่ม (Capital Buffer): ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้ดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับผลขาดทุนในภาวะวิกฤต (Conservation Buffer) โดยให้ดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของเจ้าของ (CET1 Ratio) เพิ่มเติมจากการดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนขั้นต่ำอีกเกินกว่าร้อยละ 2.50 ของสินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้น และกำหนดให้ดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่มสำหรับธนาคารพาณิชย์ที่มีนัยต่อความเสี่ยงเชิงระบบในประเทศ (Domestic Systemically Important Banks: D-SIBs Buffer) เพื่อรองรับความเสียหายในรูปของอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของเจ้าของ (CET1 Ratio) อีกร้อยละ 1.00 ของสินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้น โดยทยอยดำรงที่อัตราร้อยละ 0.50 ของสินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้น ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2562 และเพิ่มเป็นร้อยละ 1.00 ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 เป็นต้นไป ซึ่งธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินมีระดับเงินกองทุนเพียงพอครอบคลุมทุกหลักเกณฑ์ที่ทางการกำหนดไว้

ณ สิ้นปี 2562 กลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทยมีเงินกองทุนตามกฎหมายตามหลักเกณฑ์ Basel III ทั้งสิ้นจำนวน 433,753 ล้านบาท แบ่งเป็น เงินกองทุนชั้นที่ 1 จำนวน 357,975 ล้านบาท และเงินกองทุนชั้นที่ 2 จำนวน 75,778 ล้านบาท โดยมีอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงรวมเท่ากับร้อยละ 19.62 ซึ่งสูงกว่าอัตราขั้นต่ำและส่วนเพิ่มตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดไว้ที่ร้อยละ 11.50 ของสินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

## อัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง<sup>(1)</sup>

### • กลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย<sup>(2)</sup>

(หน่วย: ร้อยละ)

อัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง	Basel III						
	ขั้นต่ำและ ส่วนเพิ่ม <sup>(3)</sup>	31 ธ.ค. 2562	30 ก.ย. 2562	30 มิ.ย. 2562	31 มี.ค. 2562	ขั้นต่ำและ ส่วนเพิ่ม <sup>(3)</sup>	31 ธ.ค. 2561
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1	9.00	16.19	16.76	16.19	15.73	7.875	15.90
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของเจ้าของ	7.50	16.19	16.76	16.19	15.73	6.375	15.90
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 2	-	3.43	2.34	2.36	2.39	-	2.42
<b>อัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้น</b>	<b>11.50</b>	<b>19.62</b>	<b>19.10</b>	<b>18.55</b>	<b>18.12</b>	<b>10.375</b>	<b>18.32</b>

### • งบการเงินเฉพาะธนาคาร

(หน่วย: ร้อยละ)

อัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง	Basel III						
	ขั้นต่ำและ ส่วนเพิ่ม <sup>(3)</sup>	31 ธ.ค. 2562	30 ก.ย. 2562	30 มิ.ย. 2562	31 มี.ค. 2562	ขั้นต่ำและ ส่วนเพิ่ม <sup>(3)</sup>	31 ธ.ค. 2561
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1	9.00	14.94	15.46	14.89	14.57	7.825	14.75
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของเจ้าของ	7.50	14.94	15.46	14.89	14.57	6.375	14.75
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 2	-	3.58	2.45	2.46	2.47	-	2.51
<b>อัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้น</b>	<b>11.50</b>	<b>18.52</b>	<b>17.91</b>	<b>17.35</b>	<b>17.04</b>	<b>10.375</b>	<b>17.26</b>

หมายเหตุ:

- <sup>(1)</sup> ไม่นับรวมกำไรสุทธิของแต่ละงวด โดยธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้รวมกำไรสุทธิของงวดแรกเป็นเงินกองทุน หลังจากผ่านการประชุมคณะกรรมการธนาคารตามข้อบังคับของธนาคาร และรวมกำไรสุทธิของงวดครึ่งปีหลังเข้าเป็นเงินกองทุน หลังจากผ่านมติที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้น ยกเว้นกรณีมีผลขาดทุนสุทธิจะต้องนำไปหักจากเงินกองทุนทันที ณ วันสิ้นงวดบัญชี
- <sup>(2)</sup> กลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย หมายถึง กลุ่มธุรกิจทางการเงินตามเกณฑ์การกำกับแบบรวมกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ธนาคารกสิกรไทย บริษัทของธนาคารกสิกรไทย บริษัทให้บริการสนับสนุนงานต่อธนาคารกสิกรไทย และบริษัทอื่นๆ ที่ได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้อยู่ในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน
- <sup>(3)</sup> ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้ธนาคารดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่ม 2 ประเภท ประกอบด้วย
  - เงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับผลขาดทุนในภาวะวิกฤต (Conservation Buffer): ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้ธนาคารดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของเจ้าของเพิ่มเติมจากการดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนขั้นต่ำอีกปีละมากกว่าร้อยละ 0.625 ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2559 เป็นต้นไป จนครบซึ่งมากกว่าร้อยละ 2.50 ในปี 2562
  - เงินกองทุนส่วนเพิ่มสำหรับธนาคารที่มีนัยต่อความเสี่ยงเชิงระบบในประเทศ (Domestic Systemically Important Banks: D-SIBs Buffer): ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้ธนาคารที่จัดเป็น D-SIBs ดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับความเสียหายในรูปของเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของเจ้าของอีกร้อยละ 1.00 โดยทยอยดำรงที่อัตราร้อยละ 0.50 ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2562 และเพิ่มเป็นร้อยละ 1.00 ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 เป็นต้นไป

## การวัดผลงานในรูปของผลตอบแทนต่อเงินกองทุน เมื่อปรับค่าความเสี่ยงแล้ว (Risk-Adjusted Return on Capital: RAROC) และผลกำไรในเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP)

ในปี 2562 ธนาคารยังคงมุ่งเน้นนำหลักการบริหารจัดการเชิงมูลค่า (Value-based Management: VBM) มาเป็นแนวทางการดำเนินงาน โดยมีองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ การสร้างมูลค่าบริษัท (Corporate Value Creation) ควบคู่กับการดูแลบริษัทภิบาล เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาวตามเป้าหมายขององค์กรโดยพิจารณาจากอัตราผลตอบแทนต่อเงินกองทุนเมื่อปรับค่าความเสี่ยงแล้ว (RAROC) และผลกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) ซึ่งเป็นผลกำไรสุทธิหลังปรับค่าต้นทุนของเงินกองทุนตามความเสี่ยงแล้ว

นอกจากนี้ ธนาคารยังมีแนวทางการวัดผลตอบแทนที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการในด้านต่างๆ อาทิ การกำหนดเป้าหมายธุรกิจ การวางกลยุทธ์และแผนธุรกิจ โดยคำนึงถึงผลตอบแทนหลังปรับความเสี่ยงที่ครบถ้วน การตั้งราคาตามความเสี่ยง (Risk-Based Pricing) การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการประเมินผลการดำเนินงานและการวิเคราะห์ผลกำไรเชิงมูลค่าตามแนวคิดการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งในมิติของกลุ่มลูกค้า กลุ่มผลิตภัณฑ์ และมิติของการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มลูกค้ากับกลุ่มผลิตภัณฑ์ รวมถึงมีการติดตามความเสี่ยงผ่านเครื่องมือ Active Credit Portfolio Management (ACPM) Dashboard และ Stress Test Dashboard เพื่อประกอบการตัดสินใจของหน่วยธุรกิจในการวิเคราะห์และจัดการสถานะของพอร์ตโฟลิโอ ทั้งในระดับของธนาคารจนถึงระดับรายลูกค้า ขณะเดียวกัน หน่วยธุรกิจยังใช้แนวทางการวิเคราะห์เชิงมูลค่า (Value-Based Analysis) มาประกอบการวิเคราะห์และประเมินความเป็นไปได้ทางธุรกิจในโครงการลงทุนต่างๆ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้เงินกองทุน (Managing for Value Creation)

## 7. อันดับความน่าเชื่อถือ

ณ สิ้นปี 2562 อันดับความน่าเชื่อถือในด้านต่างๆ ของธนาคาร ซึ่งจัดโดยสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือสแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ และสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือฟิทช์ เรตติ้งส์ ยังคงไม่เปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบกับ ณ สิ้นปี 2561 แต่ในระหว่างปี 2562 มีการเปลี่ยนแปลงแนวโน้มอันดับความน่าเชื่อถือระยะยาวของประเทศไทยและธนาคารดังนี้

### สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือฟิทช์ เรตติ้งส์

- กรกฎาคม 2562: ปรับแนวโน้มอันดับความน่าเชื่อถือระยะยาวของประเทศไทยเป็นเชิงบวกจากเดิมมีเสถียรภาพ
- กันยายน 2562: จัดอันดับตราสารหนี้ด้วยสิทธิสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ ของธนาคารกสิกรไทยที่ BBB

### สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือมูดีส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส

- กรกฎาคม 2562: ปรับแนวโน้มอันดับความน่าเชื่อถือระยะยาวของประเทศไทยเป็นเชิงบวกจากเดิมมีเสถียรภาพ และปรับแนวโน้มอันดับความน่าเชื่อถือระยะยาวของ 9 ธนาคารไทย ซึ่งรวมถึงธนาคารกสิกรไทย เป็นเชิงบวกจากเดิมมีเสถียรภาพ นอกจากนี้ ยังปรับเพิ่มฐานอันดับความน่าเชื่อถือ (Baseline Credit Assessment: BCA) และฐานอันดับความน่าเชื่อถือที่ปรับปรุงแล้ว (Adjusted BCA) ของธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงเทพ และธนาคารไทยพาณิชย์เป็น Baa1 จาก Baa2 รวมถึงปรับเพิ่มอันดับความเสี่ยงของคู่สัญญาระยะยาว (Long-term Counterparty Risk Ratings) ของธนาคารดังกล่าวเป็น A3 จาก Baa1 เนื่องจากธนาคารเหล่านี้สามารถรักษาสถานะด้านการเงินที่ดี ท่ามกลางความท้าทายจากวัฏจักรสินเชื่อในประเทศ
- กันยายน 2562: จัดอันดับตราสารหนี้ด้วยสิทธิสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ ของธนาคารกสิกรไทยที่ Baa3

### สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือสแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์

- ธันวาคม 2562: ปรับแนวโน้มอันดับความน่าเชื่อถือระยะยาวของประเทศไทยเป็นเชิงบวกจากเดิมมีเสถียรภาพ

รายละเอียดอันดับความน่าเชื่อถือในด้านต่างๆ ของธนาคารเป็นดังนี้



### อันดับความน่าเชื่อถือของธนาคารกรุงไทย

สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ	31 ธ.ค. 2562	31 ธ.ค. 2561
<b>มูตส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส*</b>		
<b>สกุลเงินต่างประเทศ</b>		
แนวโน้ม	เชิงบวก	มีเสถียรภาพ
ระยะยาว - ตราสารหนี้ไม่มีหลักประกันไม่ด้อยสิทธิ	Baa1	Baa1
- เงินฝาก	Baa1	Baa1
- ความเสี่ยงของคู่สัญญา (Counterparty Risk)	A3	Baa1
- ตราสารหนี้ด้อยสิทธิ	Baa3	n.a.
ระยะสั้น - ตราสารหนี้ / เงินฝาก	P-2	P-2
- ความเสี่ยงของคู่สัญญา (Counterparty Risk)	P-2	P-2
ฐานอันดับความน่าเชื่อถือ (Baseline Credit Assessment)	Baa1	Baa2
<b>สกุลเงินในประเทศ</b>		
แนวโน้ม	เชิงบวก	มีเสถียรภาพ
ระยะยาว - เงินฝาก	Baa1	Baa1
- ความเสี่ยงของคู่สัญญา (Counterparty Risk)	A3	Baa1
ระยะสั้น - ตราสารหนี้ / เงินฝาก	P-2	P-2
- ความเสี่ยงของคู่สัญญา (Counterparty Risk)	P-2	P-2
<b>สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์*</b>		
<b>อันดับความน่าเชื่อถือสากล</b>		
แนวโน้ม	มีเสถียรภาพ	มีเสถียรภาพ
ระยะยาว	BBB+	BBB+
บัตรเงินฝากระยะยาว	BBB+	BBB+
ระยะสั้น	A-2	A-2
บัตรเงินฝากระยะสั้น	A-2	A-2
ตราสารหนี้ไม่มีหลักประกันไม่ด้อยสิทธิ (สกุลเงินต่างประเทศ)	BBB+	BBB+
<b>ฟิทช์ เรตติ้งส์*</b>		
<b>อันดับความน่าเชื่อถือสากล (สกุลเงินต่างประเทศ)</b>		
แนวโน้ม	มีเสถียรภาพ	มีเสถียรภาพ
ระยะยาว	BBB+	BBB+
ระยะสั้น	F2	F2
ตราสารหนี้ไม่มีหลักประกันไม่ด้อยสิทธิ	BBB+	BBB+
ความแข็งแกร่งทางการเงิน (Viability)	bbb+	bbb+
ตราสารหนี้ด้อยสิทธิที่นับเป็นเงินกองทุนชั้นที่ 2 ตามเกณฑ์ Basel III	BBB	n.a.
สนับสนุน	2	2
สนับสนุนขั้นต่ำ	BBB-	BBB-
<b>อันดับความน่าเชื่อถือภายในประเทศ</b>		
แนวโน้ม	มีเสถียรภาพ	มีเสถียรภาพ
ระยะยาว	AA+(tha)	AA+(tha)
ระยะสั้น	F1+(tha)	F1+(tha)
ตราสารหนี้ด้อยสิทธิที่นับเป็นเงินกองทุนชั้นที่ 2 ตามเกณฑ์ Basel III	AA(thai)	AA(thai)

หมายเหตุ:

\* อันดับความน่าเชื่อถือระยะยาว ซึ่งถือเป็นระดับที่นำลงทุน (Investment Grade) สำหรับสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือมูตส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ และฟิทช์ เรตติ้งส์ คือ ระดับตั้งแต่ Baa3 BBB- และ BBB- ตามลำดับ ขณะที่ในกรณีของอันดับความน่าเชื่อถือระยะสั้นนั้น ระดับที่นำลงทุนสำหรับสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือมูตส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ และฟิทช์ เรตติ้งส์ คือ ระดับตั้งแต่ P-3 A-3 และ F3 ตามลำดับ

## การดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ



ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สื่อความในการสัมมนา  
ผู้บริหารของธนาคาร ภายใต้ธีม “A Step Ahead Forever  
เพื่อวันพรุ่งนี้...ที่ดีที่สุดในชีวิตคุณ”



โครงการ K Capstone ปีที่ 2 สนับสนุนให้นักศึกษาเข้าร่วมฝึกงาน  
และนำเสนอโครงการที่สะท้อนมุมมองใหม่ในการสร้างธุรกิจ



KBTG จัดการแข่งขัน TechJam 2019 ภายใต้คอนเซ็ปต์ Deep Jam  
เพื่อค้นหาสุดยอดฝีมือที่รู้จักจริงด้านเทคโนโลยีและการออกแบบ  
เพื่อส่วนหนึ่งในโอกาสการเข้าร่วมงานกับ KBTG

### 1. การจัดการงานทรัพยากรบุคคล

ธนาคารบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานหลัก โดยมีการดำเนินงานที่สำคัญใน 4 ภารกิจหลัก ดังนี้

#### การสร้างภาพลักษณ์เพื่อดึงดูดผู้สนใจเข้าร่วมงานกับธนาคาร (Employer Branding)

ธนาคารตระหนักและให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่สะท้อนรูปแบบการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งตอบโจทย์การดึงดูดกลุ่มเป้าหมายในยุคดิจิทัลให้เข้าร่วมงานกับธนาคาร ผ่านกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

1. โครงการ K Capstone ปีที่ 2: การสนับสนุนให้นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เข้าร่วมฝึกงานและนำเสนอโครงการที่สะท้อนมุมมองใหม่ในการสร้างธุรกิจท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) อย่างรวดเร็ว โดยมีการให้ความรู้เกี่ยวกับทักษะการทำงานที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 อาทิ การสร้างผลิตภัณฑ์ของธุรกิจสตาร์ทอัพ การทำงานร่วมกันเป็นทีมในแบบ Agile ที่พร้อมทดลองวิธีใหม่ การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) รวมถึงเทคนิคในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ (Pitching)

2. กิจกรรม Gamification บนแอปพลิเคชัน Line@KASIKORN CAREER: เป็นการนำรูปแบบและกลไกวิธีคิดแบบเกมมาประยุกต์เพื่อสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกและผู้สนใจเข้าร่วมงานกับธนาคาร โดยนำเสนอเกมค้นหาความเป็นตัวเอง (Finding Yourself) เพิ่มเติมจากแบบทดสอบอาชีพ (Career Matching) ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนบุคลิกภาพและความสนใจด้านอาชีพ สำหรับนำมาวิเคราะห์และพิจารณางานที่เหมาะสมต่อไป

3. กิจกรรม K Talent Engagement and Networking: การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ระหว่างผู้บริหารของธนาคารกสิกรไทย และกลุ่มบริษัท กสิกร บิซิเนส-เทคโนโลยี กรุ๊ป (KBTG) กับบุคคลที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยี (Tech Talent) และบุคคลที่มีความสามารถด้านธุรกิจ (Business Talent) รวมถึงนักศึกษาไทยในประเทศสหรัฐอเมริกา

4. เชื้อเคย: การส่งเสริมให้พนักงานเป็นตัวแทนของธนาคารในการสื่อสารเชิงธุรกิจสำหรับผลิตภัณฑ์ บัตรเดบิต BLACKPINK กสิกรไทย ภายใต้แคมเปญ “แค่เชื่อก็เป็นได้ (Empower Your Belief)” ผ่านการแต่งกายในชุดสีชมพูและเข้าร่วมประชาสัมพันธ์และส่งเสริมผลิตภัณฑ์ดังกล่าว

## การพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจ

ธนาคารมุ่งส่งเสริมและพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานเพื่อตอบโจทย์ธุรกิจในยุคดิจิทัล ผ่านการดำเนินกิจกรรมและโครงการในด้านต่างๆ ดังนี้

### 1. การพัฒนาความสามารถด้านดิจิทัลและข้อมูล (Digital and Data Competency)

- ONE TWO...TEN Further The Future: กิจกรรมให้ความรู้จากวิทยากรภายนอกเกี่ยวกับทักษะด้านดิจิทัล 5 ด้าน ได้แก่ ความรู้ในการค้นหาและการจัดการข้อมูล การสื่อสารและแชร์ข้อมูล ความรับผิดชอบและความปลอดภัยทางไซเบอร์ การสร้างเนื้อหาดิจิทัล และสื่อดิจิทัล รวมถึงการแก้ปัญหาทางเทคนิค เพื่อให้พนักงานพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี
- Skills Loading Online Learning Challenge 2019: แคมเปญ “ทำเรียน” ที่ให้พนักงานทั้งฝ่ายงานเข้าร่วมเรียนรู้ในหลักสูตรออนไลน์ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มทักษะของพนักงานในยุคดิจิทัล
- Data Sciences Pathway: หลักสูตรเพิ่มทักษะการใช้งานข้อมูลในเชิงลึก ควบคู่กับการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ผลข้อมูล โดยธนาคารพัฒนาหลักสูตรร่วมกับผู้ให้บริการการเรียนรู้ออนไลน์ CHULA MOOC Achieve เพื่อให้พนักงานสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปต่อยอดในการทำงาน

### 2. การพัฒนาบรรยากาศในที่ทำงานไปสู่ Digital Workplace

- ชุมชนออนไลน์ (Online Community): สนับสนุนให้พนักงานใช้เครื่องมือในการทำงาน (Working Tools) เป็นช่องทางในการสื่อสารภายในองค์กร โดยการสร้างกลุ่ม (Community) ตามหัวข้อความสนใจ อาทิ ข้อมูลสถิติที่น่าสนใจ การซื้อขายสินค้า และการแบ่งปันประสบการณ์การท่องเที่ยว เพื่อสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กรและในกลุ่มพนักงานด้วยกันเอง
- การจัดสรรพื้นที่ทำงานในรูปแบบ Co-Working Space: โดยจัดพื้นที่ทำงานส่วนกลางรูปแบบใหม่ที่ KBank Digital Academy ชั้น 4 อาคารราชบุรีดิเรก และ The Office Space ในโครงการสามย่านมิตรทาวน์ซึ่งมีอุปกรณ์ทันสมัยอำนวยความสะดวกในการทำงานและสามารถรองรับการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายและส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

### 3. การพัฒนาการทำงานเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

- โครงการ Possibility Award: การส่งเสริมให้พนักงานนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินธุรกิจของธนาคาร โดยมีแนวความคิดที่ได้รับรางวัลชนะเลิศรวม 4 โครงการ ซึ่งธนาคารได้นำมาต่อยอดพัฒนาในเชิงธุรกิจบนแอปพลิเคชัน K PLUS และแอปพลิเคชันอื่นที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าใหม่ของธนาคาร

- โครงการ Waste Management: การสื่อสารและรณรงค์ด้านการจัดการความสูญเปล่าในการทำงาน 7 ประการ (7 WASTE IN OFFICE WORK) เพื่อปรับลดพฤติกรรมที่ไม่เป็นประโยชน์ และปลูกฝังให้พนักงานตระหนักและเรียนรู้ที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน

ธนาคารให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารพนักงานในโครงการพัฒนาศักยภาพผู้นำ และพนักงานทั่วไป โดยได้จัดกิจกรรมและหลักสูตรต่างๆ ดังนี้

### 1. กิจกรรมและหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร

- Executive Seminar: การสัมมนาระดับผู้บริหารของธนาคารเพื่อวางแผนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในอีก 1 - 3 ปีข้างหน้า ภายใต้ธีม “A Step Ahead Forever เพื่อวันพรุ่งนี้...ที่ดีที่สุดในชีวิตคุณ”
- K-Coaching Academy: การพัฒนาทักษะการโค้ชตามมาตรฐานสากลให้แก่ระดับหัวหน้าทีมขึ้นไปจนถึงระดับผู้บริหาร เพื่อให้สามารถให้คำแนะนำปรึกษาและดึงศักยภาพของพนักงานออกมาได้อย่างเต็มที่ ทั้งยังเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานอีกด้วย

### 2. กิจกรรมและหลักสูตรสำหรับพนักงานในโครงการพัฒนาศักยภาพผู้นำ (Talent Development Program)

- พัฒนาทักษะด้านผู้นำและการจัดการ: โดยจัดการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมการชมภาพยนตร์ การดูงาน และการรับฟังประสบการณ์จากบุคคลทั้งในและนอกองค์กร
- การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว: โดยจัดการเรียนรู้และฝึกปฏิบัติด้านการพัฒนาจิตใจ ความฉลาดทางอารมณ์ และการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตประจำวัน ด้วยหลักธรรมทางศาสนา (Mindfulness) และแนวทางการปฏิบัติตนจากผู้เชี่ยวชาญ

### 3. กิจกรรมและหลักสูตรสำหรับพนักงาน

- ฟ็อยยากได้ซ์ น่องอยากคุย Season 3: โครงการที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีโอกาสเลือกพูดคุยและได้รับการโค้ชจากผู้บริหารในระดับผู้บริหารฝ่ายและรองกรรมการผู้จัดการอาวุโส รวมถึงการรณรงค์ผ่านกิจกรรมและสื่อต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการโค้ชอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร
- K-Style DIY: Food Fit Firm เปลี่ยนคุณคนเดิมๆ ให้เป็นคนใหม่: กิจกรรมให้ความรู้และประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญด้านโภชนาการ เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของโภชนาการที่ดีต่อสุขภาพ





1. ธนาคารเปิดบูธนำเสนอนวัตกรรมบริการทางการเงินและไลฟ์สไตล์แห่งอนาคตภายในงาน Bangkok FinTech 2019 ณ อาคารศูนย์การเรียนรู้ธนาคารแห่งประเทศไทย
2. ธนาคารร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ แถลงข่าวความร่วมมือวิจัยนวัตกรรมทางภาษาไทย Thai NLP เพื่อสร้างความสามารถให้คอมพิวเตอร์ทำความเข้าใจลูกค้าที่พิมพ์ข้อความผ่านแชทบอทบนช่องทางโซเชียลมีเดีย
3. ธนาคารร่วมกับ CHULA MOOC Achieve จัดหลักสูตร Data Sciences Pathway รุ่นที่ 2 เพื่อเพิ่มทักษะการใช้งานข้อมูลในเชิงลึกควบคู่กับการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ผลข้อมูลให้กับพนักงาน
4. ธนาคารพัฒนาบริการหนังสือค้ำประกันบนอินเทอร์เน็ต (K CONNECT-LG) ผ่านเทคโนโลยีบล็อกเชนทั้งผู้ขอออกและผู้รับวางหนังสือค้ำประกันด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพิ่มความสะดวกและความปลอดภัยระดับโลก
5. ธนาคารจัดกิจกรรม K-Spirit 2019 Green Culture รักสีถิ่นไทย ทำดีด้วยใจไทยทุกภาค เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ของพนักงานทั่วประเทศ



- K-Spirit 2019 Green Culture รักถิ่นไทย ทำดีด้วยใจ ไทยทุกภาค: กิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ของพนักงาน ประจำปี 2562 ภายใต้ธีม Thai Culture X Go Green ที่ส่งเสริมการอนุรักษ์วัฒนธรรมไทยควบคู่กับรักษ์โลก และกิจกรรม GO GREEN TOGETHER ที่สนับสนุนให้พนักงานทำกิจกรรมความดีที่เอื้อประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสะสมคะแนนความดีและธนาคารจะเปลี่ยนคะแนนนั้นเป็นเงินบริจาคแก่มูลนิธิต่างๆ ทั่วประเทศ

## ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ

ธนาคารจัดการประชุมคณะกรรมการลูกจ้างในระบบทวิภาคีระหว่างผู้บริหารกับคณะกรรมการลูกจ้าง ครั้งที่ 4 ประจำปี 2562 เพื่อเปิดโอกาสให้มีการหารือและแก้ไขปัญหา ตลอดจนสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับธนาคาร พร้อมกันนี้ ยังจัดให้มีการประชุมร่วมกับสหภาพแรงงานธนาคารกรุงไทย และสหภาพแรงงานผู้บังคับบัญชาธนาคารกรุงไทย เพื่อร่วมแก้ไขปัญหาการกระทำความผิดของพนักงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานสามารถส่งมอบบริการที่ดีให้แก่ลูกค้าได้อย่างถูกต้อง และลดความเสี่ยงหรือความเสียหายจากการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ยังให้คำปรึกษาแก่ผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานของประเทศในกลุ่ม AEC รวมทั้งสาธารณรัฐประชาชนจีน เพื่อลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามข้อกำหนดของแต่ละประเทศอีกด้วย

## 2. การจัดการงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในปี 2562 กลุ่มบริษัท KBTG ได้ดำเนินการศึกษาและพัฒนากิจการงานเทคโนโลยีสารสนเทศรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้ตอบโจทย์กลยุทธ์ของธนาคารในการรักษาความสามารถด้านการแข่งขันและเป็นผู้ให้บริการดิจิทัลแบงก์ ท้ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของพฤติกรรมผู้บริโภคและความท้าทายจากการแข่งขันที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวนำ โดยการดำเนินงานที่สำคัญมีดังนี้

- แอปพลิเคชันธนาคารบนโทรศัพท์มือถือ (K PLUS):
  1. ปรับปรุงฟีเจอร์เพื่อเพิ่มความสะดวกในการใช้งาน อาทิ การชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ด ณ ร้านค้าที่มีสัญลักษณ์มายพร้อมคิวอาร์ (MyPromptQR) รวมทั้งที่ประเทศญี่ปุ่น (Smart Code) และประเทศสิงคโปร์ (VIA) โดยได้รับอัตราแลกเปลี่ยนพิเศษ การแสดงบันทึกช่วยจำบนหน้าความเคลื่อนไหวบัญชี การดาวน์โหลดใบบันทึกรายการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Slip) ย้อนหลังได้จากประวัติการทำรายการ และการแนะนำรายการใช้จ่ายในหน้าแรก ตลอดจนเพิ่มบัตรสมาชิก VIZ Card และตรวจสอบรายการบันทึกคะแนนได้ นอกจากนี้ ยังพัฒนาฟีเจอร์การชำระเงินเชื่อพร้อมบันทึกรายการการชำระเงินย้อนหลัง และเพิ่มบริการ K-Smart Pay ที่เปิดโอกาสให้ลูกค้าเลือกแบ่งชำระรายการใช้จ่ายบัตรเครดิตกรุงไทย และบัตรเงินด่วนได้

2. พัฒนาระบบให้สามารถถอนเงินโดยไม่ต้องใช้บัตรได้ในวงเงินสูงสุด 2 แสนบาทต่อวัน ที่บีกี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ และร้านเซเว่น อีเลฟเว่น เพิ่มเติมจากสาขา ตู้เอทีเอ็ม กรุงไทย และตัวแทนธนาคารทั่วประเทศ
3. พัฒนาระบบเพื่อสนับสนุนพันธมิตรทางธุรกิจ อาทิ บมจ. เมืองไทยประกันชีวิต โดยลูกค้าสามารถซื้อกรมธรรม์ประกันชีวิตได้ใน 1 นาที และมีฟีเจอร์เพิ่มบัตรประกัน รวมถึงรายละเอียดกรมธรรม์ นอกจากนี้ ยังร่วมกับ บมจ. ไทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น (ดีแทค) เพิ่มช่องทางซื้อแพ็คเกจเสริมของดีแทคพร้อมข้อเสนอพิเศษ

- แอปพลิเคชันธนาคารบนโทรศัพท์มือถือสำหรับร้านค้า (K PLUS SHOP): โดยมีการปรับปรุงและพัฒนาการใช้งานให้ตอบโจทย์ทางธุรกิจมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- พัฒนาระบบ Application Programming Interface (API) Manager: โดยดำเนินการจัดหาโครงสร้าง API ใหม่ที่ทันสมัยกว่าเดิม ซึ่งอยู่ระหว่างการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน ธนาคารยังคงเปิดให้ซอฟต์แวร์ภายนอกเข้าถึงข้อมูลบริการทางการเงินของธนาคาร (Open API) เพื่อพัฒนาและเชื่อมต่อไปยังบริการและผลิตภัณฑ์ของธนาคาร
- พัฒนาเทคโนโลยี Machine Learning: โดยเฉพาะเทคโนโลยีและงานวิจัยด้านการวิเคราะห์ข้อความ (Text Analytic) สำหรับภาษาไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้าและประเทศชาติให้ก้าวหน้าเทคโนโลยีในระยะยาว โดยมีข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ 2 แห่ง คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ ในการสร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีการประมวลผลทางภาษา (Natural Language Processing: NLP) สำหรับภาษาไทยในด้านการเงินการธนาคาร
- พัฒนาฟังก์ชันการใช้งานเทคโนโลยีด้านการบันทึกข้อมูลธุรกรรมทางการเงิน (Blockchain): เพื่อให้ตอบโจทย์ธุรกิจมากขึ้น โดยขยายการพัฒนาไฮเปอร์เลดเจอร์ (Hyperledger) สำหรับธุรกรรมออกหนังสือค้ำประกันบน Blockchain ไปยังลูกค้าสหบรรษัทธุรกิจรายอื่นเพิ่มเติม อีกทั้งได้มีการเข้าร่วมกับกลุ่มธนาคารพาณิชย์ 8 แห่ง เพื่อให้บริการหนังสือค้ำประกันที่ยอมรับร่วมกัน และร่วมกับธนาคารพาณิชย์ไทย 4 แห่งจัดตั้งบริษัท บีซีไอ (ประเทศไทย) จำกัด สำหรับดำเนินการบริหารโครงสร้างระบบ Blockchain โดยปัจจุบันได้พัฒนาฟังก์ชันอื่นให้สามารถตอบโจทย์ทางธุรกิจ
- พัฒนาเทคโนโลยีการรู้จักลูกค้าด้วยวิธีอิเล็กทรอนิกส์ (National Digital Identity: NDID): โดยนำระบบการจดจำใบหน้ามาใช้ในการเปิดบัญชีที่สาขาธนาคารทั่วประเทศ และพัฒนาแอปพลิเคชัน K PLUS ให้รองรับระบบ NDID เพื่อเตรียมความพร้อมการให้บริการต่อไป ซึ่งเป็นการต่อยอดการใช้งานหลังจากที่มีความร่วมมือกับสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) และธนาคารพาณิชย์อื่น สร้างแพลตฟอร์มกลางสำหรับยืนยันตัวตนทางดิจิทัล (Digital Identity Platform) ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

## นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้าของธนาคาร

### ความหมายของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

ความหมายของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมเป็นไปตามคำนิยามของมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ซึ่งธนาคารได้เปิดเผยไว้ในงบการเงินในส่วนของหมายเหตุประกอบงบการเงิน

### นโยบายการลงทุนของธนาคาร

ธนาคารมีนโยบายการลงทุนซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### การลงทุนเชิงกลยุทธ์

ธนาคารลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจที่เอื้อประโยชน์กับธุรกิจธนาคารในเชิงยุทธศาสตร์ โดยธนาคารและบริษัทย่อยได้ร่วมกันพิจารณาแผนธุรกิจและวิธีเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างกัน โดยมุ่งใช้ทรัพยากร อุปกรณ์ เครื่องมือ และช่องทางต่างๆ ที่มีอยู่เพื่อตอบสนองโจทย์ของลูกค้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและไม่มีการดำเนินการที่ซ้ำซ้อน

### การลงทุนเพื่อสนับสนุนธุรกิจของธนาคาร

ธนาคารลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจสนับสนุนธุรกิจของธนาคาร ซึ่งเน้นการให้บริการแก่ธนาคารเพื่อทดแทนหน่วยงานต่างๆ ภายในธนาคารที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักของธนาคารและขาดความคล่องตัวในการจัดการ โดยธนาคารจะแต่งตั้งผู้บริหารของธนาคารเป็นกรรมการตัวแทน เพื่อกำกับดูแลด้านนโยบาย อีกทั้งมอบหมายให้กรรมการตัวแทน 1 คน กำกับดูแลการทำธุรกิจของบริษัท เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปตามวัตถุประสงค์และมาตรฐานการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่ธนาคาร

สำหรับปี 2562 ธนาคารได้ขยายการลงทุนในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารจำนวน 2 บริษัท ประกอบด้วย

- บริษัท กสิกร โกลบอล เพย์เมนต์ จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจให้บริการการชำระเงินแก่พันธมิตรทางธุรกิจทั้งระดับโลกและระดับภูมิภาค
- บริษัท ไอเจเน จำกัด (ภายใต้การถือหุ้นโดยบริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด) ซึ่งประกอบธุรกิจพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) มาเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งเป็นศูนย์กลางการพัฒนาคูคลากรด้าน AI



## ความเสี่ยงของผู้ถือหุ้น

การลงทุนในหุ้นของธนาคารสามารถก่อให้เกิดความเสี่ยงที่เกิดจากการลงทุนต่อผู้ถือหุ้นได้ เนื่องจากผลตอบแทนจากการลงทุนในหุ้นอาจไม่เป็นไปตามที่ผู้ถือหุ้นคาดหวัง โดยจะผันแปรไปตามราคาของหุ้น สภาพคล่องของหุ้น และภาวะการณ์ลงทุน นอกจากนี้ ผลตอบแทนในรูปแบบของเงินปันผลจะขึ้นอยู่กับผลประกอบการของธนาคารในแต่ละขณะ ดังนั้น ผู้ถือหุ้นอาจได้รับผลตอบแทนมากกว่าหรือน้อยกว่าที่คาดหวัง

ธนาคารได้ระบุความเสี่ยงหลักและการบริหารความเสี่ยงไว้แล้วในคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ อย่างไรก็ตาม ธนาคารยังมีความเสี่ยงอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ระบุไว้ ดังนั้น ผู้ถือหุ้นควรศึกษาความเสี่ยงและใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบใน

การตัดสินใจลงทุน และยอมรับว่าธนาคารอาจไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ทั้งหมด อีกทั้งปัจจัยแวดล้อมต่างๆ อาทิ ภาวะเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ สถานการณ์ทางการเมือง กระแสเงินทุนไหลเข้าออก การเปลี่ยนแปลงนโยบายของทางการ รวมทั้งเหตุการณ์ที่ไม่อาจทราบล่วงหน้า อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและการจ่ายเงินปันผลของธนาคารได้ นอกจากนี้ การที่ธนาคารมีผู้ถือหุ้นที่กระจายตัวและมีสัดส่วนการถือครองหุ้นโดยชาวต่างประเทศในอัตราส่วนที่สูง อาจส่งผลกระทบต่อความผันผวนของราคาหุ้นของธนาคาร โดยเฉพาะในช่วงที่ตลาดมีความกังวลเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการเมือง อันจะยังผลต่อกระแสเงินทุนไหลออก



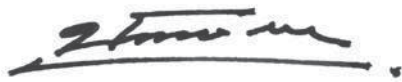
## รายงานทางการเงิน

- 067 รายงานความรับผิดชอบ  
ของคณะกรรมการธนาคาร  
ต่อรายงานทางการเงิน
- 068 รายงานคณะกรรมการตรวจสอบ
- 070 รายงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต
- 076 งบการเงินและหมายเหตุประกอบงบการเงิน

## รายงานความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการธนาคารต่อรายงานทางการเงิน

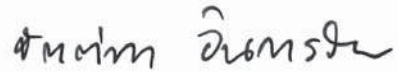
คณะกรรมการธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ได้จัดให้มีการทบทวนระบบบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการกำกับดูแลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลทางการเงินมีความถูกต้อง ครบถ้วน เพียงพอ ที่จะดำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพย์สินของธนาคาร ตลอดจนป้องกันความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่ผิดปกติดังมีสาระสำคัญ ทั้งนี้ คณะกรรมการธนาคารได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระทั้งสิ้น เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบคุณภาพของรายงานทางการเงิน ระบบการควบคุมภายใน การเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกัน รวมทั้งกระบวนการต่างๆ อย่างครบถ้วน เพียงพอ และเหมาะสม โดยความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวปรากฏในรายงานคณะกรรมการตรวจสอบที่แสดงไว้ในรายงานประจำปีนี้แล้ว โดยคณะกรรมการธนาคารให้ความสำคัญต่อหน้าที่และความรับผิดชอบในการดูแลกิจการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี พร้อมทั้งรับผิดชอบต่อการเงินรวมของธนาคารและบริษัทย่อย และงบการเงินเฉพาะธนาคาร รวมถึงข้อมูลสารสนเทศทางการเงินที่ปรากฏในรายงานประจำปี ทั้งนี้ งบการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และหมายเหตุประกอบงบการเงิน ได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน โดยธนาคารเลือกใช้นโยบายการบัญชีที่เหมาะสมและถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงใช้ดุลยพินิจอย่างระมัดระวังและประมาณการอย่างรอบคอบและสมเหตุสมผลในการจัดทำ จึงสะท้อนถึงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานที่เป็นจริง โปร่งใส และสมเหตุสมผล อันเป็นประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้น นักลงทุน และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ ซึ่งงบการเงินดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบและให้ความเห็นอย่างไม่มีเงื่อนไขจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตที่เป็นอิสระ

โดยคณะกรรมการธนาคารมีความเห็นว่า ระบบการควบคุมภายในโดยรวมของธนาคารมีความเพียงพอและเหมาะสม ตลอดจนสามารถสร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลได้ว่า งบการเงินรวมของธนาคารและบริษัทย่อย และงบการเงินเฉพาะธนาคารที่แสดงฐานะการเงินรวมและฐานะการเงินเฉพาะธนาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ตลอดจนผลการดำเนินงานรวมและผลการดำเนินงานเฉพาะธนาคาร สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 มีความน่าเชื่อถือได้ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง



(นายบันฑูร ลำซ่า)

ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร



(นางสาวชัตติยา อินทรวิชัย)

กรรมการผู้จัดการ



## รายงานคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย กรรมการอิสระของธนาคารจำนวน 4 ท่าน โดยมี ดร.ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์ เป็นประธานกรรมการตรวจสอบ และนางพันธุ์ทิพย์ สุรทินนท์ นายสุรวิทย์ อัญญา และนางศุภจี สุธรรมพันธุ์ เป็นกรรมการตรวจสอบ


ในปี 2562 คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมรวม 12 ครั้ง เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตความรับผิดชอบที่ระบุไว้ในข้อบังคับคณะกรรมการตรวจสอบ และได้รายงานผลการประชุมให้คณะกรรมการธนาคารทราบทุกครั้ง ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- สอบทานงบการเงินรายไตรมาส รายงวดครึ่งปี และประจำปี ร่วมกับผู้บริหารของสายการเงินและควบคุม โดยพิจารณารายงานทางการเงิน นโยบายการบัญชีและประมาณการที่สำคัญ การเปิดเผยข้อมูลประกอบงบการเงิน และการบริหารความเสี่ยงด้านภาษี รวมทั้งมีการติดตามการเตรียมความพร้อมของธนาคารเพื่อถือปฏิบัติตามมาตรฐานรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 ซึ่งจะประกาศใช้ในปี 2563 และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อการเงินและรายได้ของธนาคาร รวมถึงให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสารเพื่อให้นักลงทุนมีความมั่นใจในเสถียรภาพของธนาคาร นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีของธนาคารอย่างสม่ำเสมอโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุม เพื่อรับทราบและหารือเกี่ยวกับความเห็นของผู้สอบบัญชีและประเด็นที่พบจากการสอบทานและตรวจสอบงบการเงิน รวมทั้งมาตรฐานการสอบบัญชีและมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่มีการเปลี่ยนแปลงไป
- สอบทานการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ แนวทางการจัดการปัจจัยความเสี่ยง และเหตุการณ์ความเสียหาย รวมถึงติดตามภัยคุกคามรูปแบบใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่อาจส่งผลกระทบต่อกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย มีการพิจารณาข้อมูลการรายงานสถานะความเสี่ยงของธนาคาร จากที่ประชุมคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง รวมทั้งมีการหารือร่วมกับคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสม นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการติดตามสถานการณ์ปัญหาต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่กระทบต่อธนาคาร โดยเฉพาะประเด็นความเสี่ยงด้านเครดิต ความเพียงพอของการตั้งสำรองหนี้ รวมถึงกระบวนการพิจารณาการให้สินเชื่อของธนาคาร
- สอบทานการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงติดตามเหตุการณ์ภัยคุกคามทางไซเบอร์และความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงปลอดภัยและเสถียรภาพของระบบสารสนเทศของธนาคาร โดยมีการประชุมร่วมกับผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศรวมถึงฝ่ายตรวจสอบ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของแนวทางการจัดการความเสี่ยงในเรื่องดังกล่าว ตลอดจนควบคุมดูแลให้มีการติดตามการดำเนินการแก้ไขประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งมีการติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในด้านธุรกิจและการให้บริการของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทยที่ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัล และให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมในการรับมือและตอบสนองต่อภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ
- พิจารณาความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน โดยพิจารณาผลการตรวจสอบที่มีนัยสำคัญของผู้ตรวจสอบภายใน ผลการประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายในที่ประเมินโดยฝ่ายจัดการและฝ่ายงานต่างๆ และผลการตรวจสอบของธนาคารแห่งประเทศไทย รวมถึงหน่วยงานอื่นๆ ที่กำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย พร้อมทั้งติดตามการปรับปรุงแก้ไขและความคืบหน้าของการดำเนินการต่อประเด็นที่สำคัญต่างๆ รวมถึงรับทราบรายงานเหตุการณ์ความเสียหายด้านปฏิบัติการที่มีนัยสำคัญเพื่อพิจารณาสาเหตุและความเหมาะสมของแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้นอีกในอนาคต ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในประเด็นต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน โดยให้ฝ่ายจัดการไปพิจารณาดำเนินการ
- สนับสนุนให้มีการพัฒนาวิธีการประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง และทดลองประเมิน เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจและให้ตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการยกระดับกระบวนการกำกับดูแล อีกทั้งจัดให้มีการประเมินความเข้าใจต่อจรรยาบรรณของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในพนักงานและผู้บริหารทุกระดับ เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานและผู้บริหารทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจต่อจรรยาบรรณ และหลักการที่ธนาคารมุ่งหวัง
- ให้ความเห็นชอบการทบทวนข้อบังคับการตรวจสอบ อนุมัติแผนการตรวจสอบประจำปีและการปรับแผนการตรวจสอบในระหว่างปี ติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนการตรวจสอบทุกไตรมาส และพิจารณาผลการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายในที่ประเมินโดยฝ่ายตรวจสอบ รวมถึงสนับสนุนให้มีการพัฒนาและปรับปรุงงานตรวจสอบทั้งด้านบุคลากร ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตามมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดีของสากล ให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างมากในยุคดิจิทัล

- กำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติงานหรือการดำเนินการของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินให้เป็นไปตามข้อกำหนดของทางการและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาผลการตรวจสอบของฝ่ายตรวจสอบ ธนาคารแห่งประเทศไทย และผู้สอบบัญชีอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ต่างๆ ข้อสั่งเกตหรือหนังสือแจ้งจากหน่วยงานทางการ และรายงานบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้เน้นย้ำให้มีการดำเนินการที่เหมาะสมและทันเวลาเพื่อรองรับกฎหมายข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงไป
- ให้ความเห็นชอบต่อแผนงานสอบทานประจำปีของฝ่ายทบทวนสินทรัพย์เสี่ยงก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการตรวจสอบได้ติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและผลการสอบทานของฝ่ายทบทวนสินทรัพย์เสี่ยง ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะและติดตามการดำเนินการแก้ไขประเด็นที่สำคัญ เพื่อก่อให้เกิดการกำกับดูแลที่ดีและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงให้ความสำคัญในการสอบทานสินเชื่อถึงความเหมาะสมของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้และกระบวนการพิจารณาการให้สินเชื่อ นอกจากนี้ ในปี 2562 ได้มีการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายทบทวนสินทรัพย์เสี่ยงโดยผู้ประเมินภายนอก โดยคณะกรรมการตรวจสอบให้ความสำคัญด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน รวมถึงกระบวนการปฏิบัติงานอีกด้วย
- ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน คณะกรรมการตรวจสอบดูแลและรับทราบข้อร้องเรียนหรือเบาะแสที่ได้รับแจ้ง รวมทั้งได้พิจารณาการจัดการข้อร้องเรียนหรือเบาะแสดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจว่ามีการจัดการอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย
- พิจารณาคัดเลือก บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด เป็นผู้สอบบัญชีของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินสำหรับปี 2563 โดยพิจารณาจากคุณสมบัติและความเป็นอิสระ ตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และแนวปฏิบัติตามมาตรฐานสากล รวมถึงผลการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชีที่ผ่านมา รวมทั้งพิจารณาค่าสอบบัญชีที่เหมาะสม เพื่อเสนอให้คณะกรรมการธนาคารพิจารณานำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่ออนุมัติการแต่งตั้งและกำหนดค่าสอบบัญชีต่อไป นอกจากนี้ ได้พิจารณาการใช้บริการอื่นของผู้สอบบัญชี เพื่อให้มั่นใจว่าไม่กระทบต่อความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชีในการให้บริการสอบบัญชี รวมทั้งมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงของมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับผู้สอบบัญชี รวมถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับบริษัทต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่อาจเชื่อมโยงไปถึงการปฏิบัติหน้าที่ของผู้สอบบัญชีและความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี
- ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกระบวนการพิจารณาอนุมัติรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ธนาคารกำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดของทางการและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในปี 2562 ไม่มีการทราयरการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่เข้าเกณฑ์ต้องได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการตรวจสอบ
- ทบทวนข้อบังคับคณะกรรมการตรวจสอบและทำการประเมินตนเองสำหรับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งได้รายงานผลการประเมินให้คณะกรรมการธนาคารทราบ
- ดูแลความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายใน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการตรวจสอบภายใน การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายการป้องกันการหาผลประโยชน์ในหน้าที่โดยมิชอบ และการทบทวนสินทรัพย์เสี่ยง พิจารณาความเหมาะสมของสายการบังคับบัญชาและความเพียงพอของทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในข้อบังคับคณะกรรมการตรวจสอบนั้น คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบ มีความเป็นอิสระ และโปร่งใส ตลอดจนได้ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในด้านต่างๆ และการควบคุมภายใน เพื่อประโยชน์สูงสุดของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย

คณะกรรมการตรวจสอบเชื่อมั่นว่างบการเงินรวมของธนาคารและบริษัทย่อย และงบการเงินเฉพาะธนาคาร มีความถูกต้องในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินและข้อกำหนดของทางการ รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอและเหมาะสม การดำเนินธุรกิจของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทยอยู่ภายใต้การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่เหมาะสม และเป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของทางการที่เกี่ยวข้อง



(ดร.ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์)

ประธานกรรมการตรวจสอบ

## รายงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

เสนอ ผู้ถือหุ้นธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

### รายงานการตรวจสอบ

#### ความเห็น

ข้าพเจ้าได้ตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคารของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย (“ธนาคารและบริษัทย่อย”) และของเฉพาะธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) (“ธนาคาร”) ตามลำดับ ซึ่งประกอบด้วยงบแสดงฐานะการเงินรวมและงบแสดงฐานะการเงินเฉพาะธนาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 งบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นรวมและงบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นเฉพาะธนาคาร งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นรวมและงบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นเฉพาะธนาคาร และงบกระแสเงินสดรวมและงบกระแสเงินสดเฉพาะธนาคารสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน รวมถึงหมายเหตุซึ่งประกอบด้วยสรุปนโยบายการบัญชีที่สำคัญและเรื่องอื่นๆ

ข้าพเจ้าเห็นว่า งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคารข้างต้นนี้แสดงฐานะการเงินรวมและฐานะการเงินเฉพาะธนาคารของธนาคารและบริษัทย่อย และของธนาคาร ตามลำดับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ผลการดำเนินงานรวมและผลการดำเนินงานเฉพาะธนาคาร และกระแสเงินสดรวมและกระแสเงินสดเฉพาะธนาคาร สำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกันโดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน

#### เกณฑ์ในการแสดงความเห็น

ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชี ความรับผิดชอบของข้าพเจ้าได้กล่าวไว้ในวรรคความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคารในรายงานของข้าพเจ้า ข้าพเจ้ามีความเป็นอิสระจากธนาคารและบริษัทย่อย และจากธนาคารตามข้อกำหนดจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีที่กำหนดโดยสภาวิชาชีพบัญชีในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคาร และข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามความรับผิดชอบด้านจรรยาบรรณอื่นๆ ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดเหล่านี้ ข้าพเจ้าเชื่อว่าหลักฐานการสอบบัญชีที่ข้าพเจ้าได้รับเพียงพอและเหมาะสมเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า

#### เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

เรื่องสำคัญในการตรวจสอบคือเรื่องต่างๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดตามดุลยพินิจของผู้ประกอบวิชาชีพของข้าพเจ้าในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคารสำหรับงวดปัจจุบัน ข้าพเจ้าได้นำเรื่องเหล่านี้มาพิจารณาในบริบทของการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคารโดยรวม และในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า ทั้งนี้ ข้าพเจ้าไม่ได้แสดงความเห็นแยกต่างหากสำหรับเรื่องเหล่านี้

#### ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญสำหรับเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้

สำหรับการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านสินเชื่อของเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ และค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ อ้างอิงหมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคารข้อ 3.6, 10, 12 และ 41



## เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้คิดเป็นร้อยละ 57.07 และร้อยละ 67.13 ของสินทรัพย์รวมในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคาร ตามลำดับ โดยมีค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญเป็นจำนวนเงิน 123,203 ล้านบาท และ 118,939 ล้านบาท ตามลำดับ

สำหรับการประมาณการค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญนั้นจะใช้ทั้งวิธีการทางสถิติและวิจารณญาณ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่สำคัญต่างๆ ได้แก่ ข้อมูลทางสถิติของค่าความสูญเสีย ค่าคาดการณ์ความสูญเสีย ความเสี่ยงของสินเชื่อ หลักประกัน ภาวะเศรษฐกิจ และประสบการณ์ของฝ่ายบริหาร เป็นต้น ดังนั้นจึงพิจารณาเป็นเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

ทั้งนี้ ในการประมาณการค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญจะมีทั้งแบบรายบุคคล (Individual basis) และกลุ่มลูกหนี้ (Portfolio basis) โดยในการประมาณการค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญแบบรายบุคคลนั้นจะพิจารณาจากหลายปัจจัย ได้แก่ การจัดอันดับเครดิต การจัดชั้นของเงินให้สินเชื่อ รวมถึงประเภทและมูลค่าหลักประกัน เป็นต้น สำหรับการประมาณการค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญแบบกลุ่มลูกหนี้นั้นใช้สำหรับกลุ่มลูกหนี้บางกลุ่มที่มีลักษณะความเสี่ยงที่เหมือนกัน (Shared risk characteristics) ได้แก่ พฤติกรรมของลูกหนี้ การจัดชั้นของเงินให้สินเชื่อ เป็นต้น ซึ่งการประมาณการค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญแบบกลุ่มลูกหนี้นั้นจะพิจารณาจากหลายปัจจัย ได้แก่ ข้อมูลทางสถิติของค่าความสูญเสียของกลุ่มลูกหนี้

นอกจากนี้ ผู้บริหารได้มีการกำหนดกรอบการควบคุมกระบวนการในการประมาณการค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญซึ่งรวมถึงวิธีการกำกับดูแล การสอบทานและการอนุมัติโดยฝ่ายบริหาร และการควบคุมเพื่อให้มั่นใจถึงความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ใช้ในกระบวนการในการประมาณการค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ และเป็นไปตามนโยบายของธนาคาร และข้อกำหนดของทางการที่เกี่ยวข้อง

## การจัดการเรื่องดังกล่าวอย่างไรในการตรวจสอบ

ในการวางแผนวิธีการตรวจสอบ ข้าพเจ้าได้ประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของลูกหนี้รายตัว กลุ่มอุตสาหกรรมหรือกลุ่มลูกหนี้หรือปัจจัยอื่นซึ่งอาจมีผลต่อการใช้ประมาณการ และการใช้วิจารณญาณ

วิธีการตรวจสอบของข้าพเจ้ารวมถึงการทดสอบการออกแบบ และประสิทธิภาพของการควบคุมการปฏิบัติที่เลือกโดยครอบคลุมกระบวนการให้สินเชื่อ และการพิจารณาประมาณการค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ

ข้าพเจ้าสุ่มตัวอย่างเพื่อปฏิบัติงานสอบทานเงินให้สินเชื่อ โดยสอบทานในรายละเอียดของประวัติสินเชื่อรายตัวและข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งข้าพเจ้าปฏิบัติอย่างเป็นอิสระ ตัวอย่างที่เลือกรวมถึงลูกหนี้รายใหญ่ เงินให้สินเชื่อที่มีการปรับโครงสร้างหนี้และการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการจ่ายชำระหนี้ รวมถึงการเลือกเงินให้สินเชื่อที่ระบุในการประเมินความเสี่ยงของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้ทดสอบวิธีการคำนวณและสมมติฐานของแบบจำลองตามความเหมาะสม โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญความเสี่ยงทางด้านเครดิตของข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการทดสอบดังกล่าวและได้ทดสอบการกระทบยอดข้อมูลกับระบบงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลการทดสอบ “Back-testing”

## การวัดมูลค่าของเครื่องมือทางการเงินในงบแสดงฐานะการเงิน

การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องมือทางการเงิน และมูลค่ายุติธรรม อ้างอิงหมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคาร ข้อ 3.31, 41 และ 42

## เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 เครื่องมือทางการเงินบันทึกด้วยมูลค่ายุติธรรมในงบการเงินรวม เป็นสินทรัพย์จำนวน 390,189 ล้านบาท และหนี้สินจำนวน 30,054 ล้านบาท ตามลำดับ ในงบการเงินเฉพาะธนาคารเป็นสินทรัพย์จำนวน 287,412 ล้านบาท และเป็นหนี้สินจำนวน 31,407 ล้านบาท ตามลำดับ

ในจำนวนดังกล่าว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 สินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินที่จัดลำดับชั้นมูลค่ายุติธรรมเป็นข้อมูลระดับ 2 ในงบการเงินรวมเป็นจำนวน 308,607 ล้านบาท และจำนวน 30,020 ล้านบาท ตามลำดับ และในงบการเงินเฉพาะธนาคาร เป็นจำนวน 264,698 ล้านบาท และ 31,407 ล้านบาท ตามลำดับ ซึ่งมูลค่ายุติธรรมอ้างอิงจากข้อมูลอื่นประกอบนอกเหนือจากราคาเสนอซื้อขายในตลาดที่มีสภาพคล่อง หรือโดยใช้เทคนิคการประเมินมูลค่าโดยใช้ข้อมูลดังกล่าว ดังนั้นธนาคารและบริษัทย่อยได้ใช้วิจารณญาณในการประมาณมูลค่ายุติธรรม ซึ่งอาจมีผลต่อความเสี่ยงที่สูงขึ้นต่อจำนวนเงินของเครื่องมือทางการเงินที่แสดงในงบแสดงฐานะการเงินที่อาจแสดงราคาตลาดเคลื่อนไหวไป ดังนั้นจึงพิจารณาการวัดมูลค่าของเครื่องมือทางการเงินเป็นเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

## การจัดการเรื่องดังกล่าวอย่างไรในการตรวจสอบ

ในการวางแผนวิธีการตรวจสอบ ข้าพเจ้าได้ประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาปัจจัย ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อมูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงินทั้งในแง่ของข้อมูลที่ใช้ในการคำนวณและความเหมาะสมของเทคนิคการประเมินมูลค่าที่ใช้

สำหรับเครื่องมือทางการเงิน ข้าพเจ้าได้เลือกตัวอย่างเพื่อตรวจสอบข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดราคา เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน และราคาหลักทรัพย์ประเภทตราสารทุน ซึ่งมาจากแหล่งข้อมูลภายนอก และทำการใส่ข้อมูลที่ถูกต้องในแบบจำลองการคำนวณราคา ข้าพเจ้าได้ใช้ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดมูลค่าของข้าพเจ้าในการประเมินความเหมาะสมของแบบจำลองดังกล่าว และได้วัดมูลค่าของตราสารทุน ตราสารหนี้ และตราสารอนุพันธ์ของธนาคารและบริษัทย่อยที่สุ่มเลือกอย่างเป็นอิสระ และเปรียบเทียบกับมูลค่าที่ธนาคารและบริษัทย่อยคำนวณได้

## การวัดมูลค่าของสำรองประกันภัยสำหรับสัญญาประกันภัยระยะยาว

การเปิดเผยเกี่ยวกับสำรองประกันภัย อ้างอิงหมายเหตุประกอบงบการเงินรวมข้อ 3.18, 23 และ 41

## เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 หนี้สินจากสัญญาประกันภัยที่บันทึกของบริษัทย่อยในงบการเงินรวมมีจำนวนเงิน 446,095 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นสำรองประกันภัยสำหรับสัญญาประกันภัยระยะยาว (ประมาณร้อยละ 98.88 ของหนี้สินจากสัญญาประกันภัย) ซึ่งประมาณการดังกล่าวเกี่ยวข้องกับวิธีการ และสมมติฐานด้านคณิตศาสตร์ประกันภัยที่มีการใช้วิจารณญาณที่มีความซับซ้อนอย่างมีนัยสำคัญที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคตที่อาจมีผลกระทบอย่างมีสาระสำคัญต่อจำนวนเงินของหนี้สินและค่าใช้จ่ายที่บันทึก ดังนั้นจึงพิจารณาการวัดมูลค่าของสำรองประกันภัยเป็นเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

## การจัดการเรื่องดังกล่าวอย่างไรในการตรวจสอบ

ในการวางแผนวิธีการตรวจสอบของข้าพเจ้า ข้าพเจ้าได้ประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสมมติฐานหลักในการคำนวณและกรอบการควบคุม ทั้งนี้ สมมติฐานหลักเหล่านี้รวมถึงสมมติฐานทางเศรษฐกิจ ได้แก่ อัตราผลตอบแทนการลงทุน และอัตราคิดลด และสมมติฐานที่ไม่ใช่สมมติฐานทางเศรษฐกิจ ได้แก่ อัตราภาระ และการดำรงอยู่ของกรรมสิทธิ์ประกันภัย

วิธีการตรวจสอบของข้าพเจ้านั้นมีผู้เชี่ยวชาญนักคณิตศาสตร์ประกันภัยเป็นผู้ช่วยในการประเมินวิธีการ และสมมติฐานที่ใช้ในการคำนวณสำรองดังกล่าว และการทดสอบข้อมูลนำเข้าที่สำคัญ รวมถึงการประเมินผลการออกแบบ การนำไปใช้ และประสิทธิภาพการปฏิบัติของการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับสมมติฐานต่างๆ ด้านคณิตศาสตร์ประกันภัย ข้อมูล และกระบวนการวัดมูลค่า

ข้าพเจ้าได้พิจารณาเรื่องความถูกต้องของการทดสอบความเพียงพอของหนี้สินที่จัดทำโดยผู้บริหาร รวมทั้งการประเมินความสมเหตุสมผลของอัตราคิดลดที่ใช้ และการประมาณการกระแสเงินสด และของสมมติฐานต่างๆ ที่นำมาปรับใช้กับประสิทธิภาพของบริษัทย่อย ลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติในอุตสาหกรรม อัตราคิดลดที่ผู้บริหารใช้ในการทดสอบดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับการปฏิบัติของผู้ร่วมตลาด

## การประมาณการผลกระทบจากมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9

สำหรับการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินใหม่ อ้างอิงหมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคารข้อ 43

### เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

ธนาคารและบริษัทย่อยจะถือปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9 เรื่อง เครื่องมือทางการเงิน ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่นี้จะกระทบต่อการจัดประเภทรายการและการวัดมูลค่าของสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน การด้อยค่าของสินทรัพย์ทางการเงิน และการบัญชีป้องกันความเสี่ยง สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินดังกล่าว มีสัดส่วนที่สำคัญ เป็นร้อยละ 95.44 และ 80.54 ของสินทรัพย์และหนี้สินรวมของธนาคารและบริษัทย่อยและร้อยละ 94.74 และ 97.03 ของสินทรัพย์และหนี้สินรวมของธนาคาร

ผู้บริหารได้เปิดเผยการประมาณการผลกระทบจากมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9 โดยเฉพาะค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญของเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ ซึ่งเกิดจากผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตามหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 43 การประมาณการของผู้บริหารเกี่ยวกับผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ที่วัดมูลค่าด้วยวิธีราคาทุนตัดจำหน่าย ขึ้นอยู่กับโมเดลด้านเครดิตใหม่ที่มีความซับซ้อน ซึ่งขึ้นอยู่กับการใช้วิจารณญาณและการประมาณการที่สำคัญของผู้บริหารรวมถึงการคาดการณ์สภาวะเศรษฐกิจในอนาคตและการปรับปรุงภายหลังแบบจำลอง

เนื่องจากสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินที่มีนัยสำคัญได้รับผลกระทบจากมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่นี้รวมถึงการใช้วิจารณญาณและการประมาณการที่สำคัญของผู้บริหาร ข้าพเจ้าจึงพิจารณาเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

### การจัดการเรื่องดังกล่าวอย่างไรในการตรวจสอบ

ในการวางแผนวิธีการตรวจสอบ ข้าพเจ้าได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดขอบเขตการทดสอบโมเดล โดยพิจารณาถึงขนาด ความซับซ้อน และลักษณะของความเสี่ยงด้านเครดิตของแต่ละกลุ่มสินเชื่อ

ข้าพเจ้าได้พิจารณาความสอดคล้องของนโยบายการบัญชีของธนาคารและบริษัทย่อยกับข้อกำหนดของมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9 ตลอดจนประกาศและแนวทางของธนาคารแห่งประเทศไทยที่เกี่ยวข้อง

วิธีการตรวจสอบของข้าพเจ้ารวมถึงการทดสอบการออกแบบและความมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการกำกับดูแล การพัฒนาโมเดล

การตัดสินใจทางด้านเทคนิคที่สำคัญ ข้อสมมติและวิธีการทางโมเดล ได้ถูกทดสอบตามความเหมาะสม รวมถึงการให้ผู้เชี่ยวชาญความเสี่ยงทางด้านเครดิตของข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการพิจารณาเอกสารประกอบโมเดลและรายงานการตรวจสอบความสมเหตุสมผลของการพัฒนาโมเดล

ข้าพเจ้าได้พิจารณาความเพียงพอของการเปิดเผยข้อมูลตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้องตลอดจนประกาศและแนวทางที่กำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทย

### ข้อมูลอื่น

ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบต่อข้อมูลอื่น ข้อมูลอื่นประกอบด้วยข้อมูลซึ่งรวมอยู่ในรายงานประจำปี แต่ไม่รวมถึงงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคารและรายงานของผู้สอบบัญชีที่อยู่ในรายงานนั้น

ความเห็นของข้าพเจ้าต่องบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคารไม่ครอบคลุมถึงข้อมูลอื่นและข้าพเจ้าไม่ได้ให้ความเชื่อมั่นต่อข้อมูลอื่น ความรับผิดชอบของข้าพเจ้าที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคาร คือการอ่านและพิจารณาว่าข้อมูลอื่นมีความขัดแย้งที่มีสาระสำคัญกับงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคารหรือกับความรู้ที่ได้รับจากการตรวจสอบของข้าพเจ้า หรือปรากฏว่าข้อมูลอื่นมีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่ หากในการปฏิบัติงานดังกล่าว ข้าพเจ้าสรุปได้ว่าข้อมูลอื่นมีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ ข้าพเจ้าต้องรายงานข้อเท็จจริงนั้น ทั้งนี้ ข้าพเจ้าไม่พบว่ามีความขัดแย้งที่ต้องรายงาน

เมื่อข้าพเจ้าได้อ่านรายงานประจำปี หากข้าพเจ้าสรุปได้ว่ามีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ ข้าพเจ้าต้องสื่อสารเรื่องดังกล่าวกับผู้มีส่วนที่ในการกำกับดูแลและขอให้ทำการแก้ไข



### ความรับผิดชอบของผู้บริหารและผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลต้องการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคาร

ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำและนำเสนองบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคารเหล่านี้โดยถูกต้องตามที่ควรตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน และรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ผู้บริหารพิจารณาว่าจำเป็นเพื่อให้สามารถจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคารที่ปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด

ในการจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคาร ผู้บริหารรับผิดชอบในการประเมินความสามารถของธนาคารและบริษัทย่อย และของธนาคารในการดำเนินงานต่อเนื่อง เปิดเผยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่อเนื่องตามความเหมาะสม และการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่องเว้นแต่ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะเลิกธนาคารและบริษัทย่อย และธนาคาร หรือหยุดดำเนินงานหรือไม่สามารถดำเนินงานต่อเนื่องต่อไปได้

ผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลมีหน้าที่ในการสอดส่องดูแลกระบวนการในการจัดทำรายงานทางการเงินของธนาคารและบริษัทย่อย และของธนาคาร

### ความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคาร

การตรวจสอบของข้าพเจ้ามีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคารโดยรวมปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด และเสนอรายงานของผู้สอบบัญชีซึ่งรวมความเห็นของข้าพเจ้าอยู่ด้วย ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลคือความเชื่อมั่นในระดับสูงแต่ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าการปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชีจะสามารถตรวจพบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญที่มีอยู่ได้เสมอไป ข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอาจเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาดและถือว่ามีสาระสำคัญเมื่อคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผลว่างบการเงินที่ขัดต่อข้อเท็จจริงแต่ละรายการหรือทุกรายการรวมกันจะมีผลต่อการตัดสินใจทางเศรษฐกิจของผู้ใช้ซึ่งงบการเงินจากการใช้งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคารเหล่านี้

ในการตรวจสอบของข้าพเจ้าตามมาตรฐานการสอบบัญชี ข้าพเจ้าได้ใช้ดุลยพินิจและการสังเกตและสงสัยเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพตลอดการตรวจสอบ การปฏิบัติงานของข้าพเจ้ารวมถึง

- ระบุและประเมินความเสี่ยงจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคารไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด ออกแบบและปฏิบัติตามวิธีการตรวจสอบเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้น และได้หลักฐานการสอบบัญชีที่เพียงพอและเหมาะสมเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า ความเสี่ยงที่ไม่พบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญซึ่งเป็นผลมาจากการทุจริตจะสูงกว่าความเสี่ยงที่เกิดจากข้อผิดพลาด เนื่องจากการทุจริตอาจเกี่ยวกับการสมรู้ร่วมคิด การปลอมแปลงเอกสารหลักฐาน การตั้งใจละเว้นการแสดงผล การแสดงผลที่ไม่ตรงตามข้อเท็จจริงหรือการแทรกแซงการควบคุมภายใน
- ทำความเข้าใจในระบบการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ เพื่อออกแบบวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่ไม่ใช่เพื่อวัตถุประสงค์ในการแสดงความเห็นต่อความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของธนาคารและบริษัทย่อย และของธนาคาร
- ประเมินความเหมาะสมของนโยบายการบัญชีที่ผู้บริหารใช้และความสมเหตุสมผลของประมาณการทางบัญชีและการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งจัดทำขึ้นโดยผู้บริหาร
- สรุปเกี่ยวกับความเหมาะสมของการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่องของผู้บริหารและจากหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับ สรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเป็นเหตุให้เกิดข้อสงสัยอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถของธนาคารและบริษัทย่อย และของธนาคารในการดำเนินงานต่อเนื่องหรือไม่ ถ้าข้าพเจ้าได้ข้อสรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญ ข้าพเจ้าต้องกล่าวไว้ในรายงานของผู้สอบบัญชีของข้าพเจ้าโดยให้ข้อสังเกตถึงการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่เกี่ยวข้อง หรือถ้าการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวไม่เพียงพอ ความเห็นของข้าพเจ้าจะเปลี่ยนแปลงไป ข้อสรุปของข้าพเจ้าขึ้นอยู่กับหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับจนถึงวันที่ในรายงานของผู้สอบบัญชีของข้าพเจ้า อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์หรือสถานการณ์ในอนาคตอาจเป็นเหตุให้ธนาคารและบริษัทย่อย และธนาคารต้องหยุดการดำเนินงานต่อเนื่อง
- ประเมินการนำเสนอโครงสร้างและเนื้อหาของงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคารโดยรวม รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคารแสดงรายการและเหตุการณ์ในรูปแบบที่ทำให้มีการนำเสนอข้อมูลโดยถูกต้องตามที่ควรหรือไม่
- ได้รับหลักฐานการสอบบัญชีที่เหมาะสมอย่างเพียงพอเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินของกิจการภายในกลุ่มหรือกิจกรรมทางธุรกิจภายในธนาคารและบริษัทย่อยเพื่อแสดงความเห็นต่องบการเงินรวม ข้าพเจ้ารับผิดชอบต่อการกำหนดแนวทาง การควบคุมดูแล และการปฏิบัติงานตรวจสอบธนาคารและบริษัทย่อย ข้าพเจ้าเป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวต่อความเห็นของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้สื่อสารกับผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญซึ่งรวมถึงขอบเขตและช่วงเวลาของการตรวจสอบตามที่ได้วางแผนไว้ ประเด็นที่มีนัยสำคัญที่พบจากการตรวจสอบรวมถึงข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญในระบบการควบคุมภายในหากข้าพเจ้าได้พบในระหว่างการตรวจสอบของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้ให้คำรับรองแก่ผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลว่าข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอิสระและได้สื่อสารกับผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ทั้งหมด ตลอดจนเรื่องอื่นซึ่งข้าพเจ้าเชื่อว่ามีเหตุผลที่บุคคลภายนอกอาจพิจารณาว่ากระทบต่อความเป็นอิสระของข้าพเจ้าและมาตรการที่ข้าพเจ้าใช้เพื่อป้องกันไม่ให้ข้าพเจ้าขาดความเป็นอิสระ

จากเรื่องที่เราสื่อสารกับผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแล ข้าพเจ้าได้พิจารณาเรื่องต่างๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคารในงวดปัจจุบันและกำหนดเป็นเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ ข้าพเจ้าได้อธิบายเรื่องเหล่านี้ในรายงานของผู้สอบบัญชี เว้นแต่กฎหมายหรือข้อบังคับไม่ให้เปิดเผยต่อสาธารณะเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว หรือในสถานการณ์ที่ยากที่จะเกิดขึ้น ข้าพเจ้าพิจารณาว่าไม่ควรสื่อสารเรื่องดังกล่าวในรายงานของข้าพเจ้าเพราะการกระทำดังกล่าวสามารถคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผลว่าจะมีผลกระทบในทางลบมากกว่าผลประโยชน์ต่อส่วนได้เสียสาธารณะจากการสื่อสารดังกล่าว



บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด

กรุงเทพมหานคร  
27 กุมภาพันธ์ 2563

(นายเจริญ ผู้สัมฤทธิ์เลิศ)

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต  
เลขทะเบียน 4068

งบแสดงฐานะการเงิน

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

พันบาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	31 ธันวาคม 2562	31 ธันวาคม 2561	31 ธันวาคม 2562	31 ธันวาคม 2561
สินทรัพย์				
เงินสด	61,384,882	66,739,598	61,350,977	66,702,497
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินสุทธิ	6385,940,044	461,987,288	382,401,383	433,637,801
สินทรัพย์ตราสารอนุพันธ์	741,779,104	26,195,493	38,108,237	25,253,216
เงินลงทุนสุทธิ	8774,640,434	661,655,219	270,321,656	224,815,062
เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและกิจการร่วมค้าสุทธิ	92,059,168	916,679	30,519,624	30,575,493
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ	10 , 11			
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้	2,014,022,342	1,924,748,421	1,947,368,860	1,868,154,453
ดอกเบี้ยค้างรับ	2,830,347	3,386,966	2,067,756	2,733,672
รวมเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และดอกเบี้ยค้างรับ	2,016,852,689	1,928,135,387	1,949,436,616	1,870,888,125
หัก รายได้รอตัดบัญชี	(12,066,732)	(10,675,722)	(241,136)	(190,963)
หัก ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	12(123,203,441)	(117,689,558)	(118,939,013)	(113,848,883)
หัก ค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้	13(1,675,510)	(1,796,362)	(1,668,325)	(1,789,986)
รวมเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ	1,879,907,006	1,797,973,745	1,828,588,142	1,755,058,293
ทรัพย์สินรอการขายสุทธิ	1424,988,217	22,213,586	24,900,232	22,095,753
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	1652,697,530	48,525,133	42,394,517	38,463,014
ค่าความนิยมและสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นสุทธิ	1723,477,175	24,089,024	17,304,093	18,208,983
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	188,434,941	6,694,782	6,505,708	4,431,038
สินทรัพย์อื่นสุทธิ	38,580,488	38,100,262	21,660,876	21,908,381
รวมสินทรัพย์	3,293,888,989	3,155,090,809	2,724,055,445	2,641,149,531

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการงบการเงินนี้




งบแสดงฐานะการเงิน

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

พันบาท

หมายเหตุ		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
		31 ธันวาคม 2562	31 ธันวาคม 2561	31 ธันวาคม 2562	31 ธันวาคม 2561
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น					
เงินรับฝาก	19	2,072,048,888	1,995,000,637	2,065,668,929	1,991,422,958
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	20	81,628,362	128,003,006	90,337,364	136,452,344
หนี้สินจำนองเมื่อทวงถาม	24	21,678,948	25,488,433	21,678,948	25,488,433
หนี้สินตราสารอนุพันธ์	7	30,244,242	21,739,574	31,548,047	22,010,827
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	21	81,824,302	70,566,887	81,666,443	70,446,196
ประมาณการหนี้สิน	22	29,292,247	24,489,636	27,235,020	22,834,534
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	18	1,512,456	1,615,016	-	-
หนี้สินจากสัญญาประกันภัย	23	446,094,859	410,747,873	-	-
หนี้สินอื่น	24	75,849,966	59,617,825	42,960,783	34,366,203
รวมหนี้สิน		2,840,174,270	2,737,268,887	2,361,095,534	2,303,021,495
ส่วนของผู้ถือหุ้น					
ทุนเรือนหุ้น					
ทุนจดทะเบียน					
หุ้นสามัญ 3,048,614,697 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท		30,486,147	30,486,147	30,486,147	30,486,147
ทุนที่ออกและชำระแล้ว					
หุ้นสามัญ 2,393,260,193 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท		23,932,602	23,932,602	23,932,602	23,932,602
ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ		18,103,110	18,103,110	18,103,110	18,103,110
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น		22,236,724	19,121,516	18,657,265	16,645,491
กำไรสะสม					
จัดสรรแล้ว					
ทุนสำรองตามกฎหมาย		3,050,000	3,050,000	3,050,000	3,050,000
ยังไม่ได้จัดสรร		339,035,179	312,090,325	299,216,934	276,396,833
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น		406,357,615	376,297,553	362,959,911	338,128,036
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม		47,357,104	41,524,369	-	-
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น		453,714,719	417,821,922	362,959,911	338,128,036
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		3,293,888,989	3,155,090,809	2,724,055,445	2,641,149,531



(นายบัณฑิต ล่ำซำ)  
ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร



(นางสาวชัตติยา อินทรวิชัย)  
กรรมการผู้จัดการ

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

# งบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

พันบาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร		
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		
	2562	2561	2562	2561	
รายได้ดอกเบี้ย	33	130,177,756	123,921,919	107,766,846	103,099,060
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	34	27,489,916	25,384,411	27,196,930	25,209,606
รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ		102,687,840	98,537,508	80,569,916	77,889,454
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ		50,579,982	51,186,823	47,090,218	48,289,397
ค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมและบริการ		13,839,796	13,069,478	13,581,783	12,751,251
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ	35	36,740,186	38,117,345	33,508,435	35,538,146
กำไรสุทธิจากธุรกรรมเพื่อค้าและปริวรรตเงินตราต่างประเทศ	36	8,361,986	9,003,084	8,620,243	8,845,731
กำไรสุทธิจากเงินลงทุน	37	8,412,377	2,652,340	6,660,873	1,228,899
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย		44,079	49,539	-	-
รายได้เงินปันผล		2,816,764	2,117,832	5,706,898	3,877,313
รายได้เบี่ยประกันภัยรับสุทธิ		80,489,512	91,434,083	-	-
รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ		1,591,716	1,468,024	3,044,293	2,748,994
รวมรายได้จากการดำเนินงาน		241,144,460	243,379,755	138,110,658	130,128,537
ค่าใช้จ่ายในการรับประกันภัย		80,653,349	87,897,063	-	-
รวมรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ		160,491,111	155,482,692	138,110,658	130,128,537
ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ					
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน		33,261,168	31,369,411	24,395,262	22,645,594
ค่าตอบแทนกรรมการ		158,743	143,221	101,628	87,951
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคาร สถานที่และอุปกรณ์		12,909,579	12,648,522	12,969,360	12,537,303
ค่าภาษีอากร		5,031,256	4,867,417	4,412,611	4,270,705
อื่น ๆ		21,368,500	19,319,098	21,210,678	19,203,638
รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ		72,729,246	68,347,669	63,089,539	58,745,191
หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า	38	34,011,648	32,532,200	33,437,174	31,864,830
กำไรจากการดำเนินงานก่อนภาษีเงินได้		53,750,217	54,602,823	41,583,945	39,518,516
ภาษีเงินได้	39	10,309,253	10,394,614	7,138,292	6,955,977
กำไรสุทธิ		43,440,964	44,208,209	34,445,653	32,562,539

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

## งบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

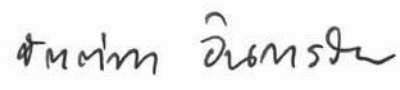
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

พันบาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	
	2562	2561	2562	2561
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น				
รายการที่จัดประเภทรายการใหม่เข้าไปไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง				
กำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าเงินลงทุนเมื่อขาย	2,600,266	(6,417,275)	(1,753,305)	(1,133,364)
ขาดทุนจากการแปลงค่างบการเงินจากการดำเนินงานในต่างประเทศ	(198,573)	(353,479)	(16,260)	(5,094)
ภาษีเงินได้เกี่ยวกับองค์ประกอบของกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	18 (502,173)	1,264,117	351,718	226,778
รายการที่ไม่จัดประเภทรายการใหม่เข้าไปไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง				
การเปลี่ยนแปลงในส่วนเกินทุนจากการตราคืนหลักทรัพย์	16 4,503,461	-	4,503,461	-
(ขาดทุน) กำไรจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย				
สำหรับโครงการผลประโยชน์ของพนักงาน	22 (2,979,080)	2,290,800	(2,784,279)	2,167,191
ภาษีเงินได้เกี่ยวกับองค์ประกอบของกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	18 (326,508)	(454,466)	(343,836)	(433,438)
<b>รวมกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นสุทธิ</b>	<b>3,097,393</b>	<b>(3,670,303)</b>	<b>(42,501)</b>	<b>822,073</b>
<b>กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม</b>	<b>46,538,357</b>	<b>40,537,906</b>	<b>34,403,152</b>	<b>33,384,612</b>
การแบ่งปันกำไรสุทธิ				
ส่วนที่เป็นของธนาคาร	38,726,742	38,459,116	34,445,653	32,562,539
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	4,714,222	5,749,093	-	-
การแบ่งปันกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม				
ส่วนที่เป็นของธนาคาร	39,647,221	37,250,512	34,403,152	33,384,612
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	6,891,136	3,287,394	-	-
กำไรต่อหุ้นของผู้ถือหุ้นธนาคาร				
<b>กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน (บาท)</b>	<b>16.18</b>	<b>16.07</b>	<b>14.39</b>	<b>13.61</b>
<b>จำนวนหุ้นสามัญถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (พันหุ้น)</b>	<b>2,393,260</b>	<b>2,393,260</b>	<b>2,393,260</b>	<b>2,393,260</b>



(นายบันฑูร ลำซำ)  
ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร



(นางสาวชัตติยา อินทวิชัย)  
กรรมการผู้จัดการ



# งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

พันบาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม										
	ส่วนของธนาคาร									ส่วนได้เสีย ที่ไม่มีอำนาจ ควบคุม	รวม
	ทุนที่ออก และชำระแล้ว	ส่วนเกิน มูลค่าหุ้น	องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้เจ้าของ				กำไรสะสม		รวมส่วน ของธนาคาร		
			ส่วนเกินทุน จากการ ตีราคาสินทรัพย์ (หมายเหตุ 16)	ส่วนเกินทุนจาก การเปลี่ยนแปลง มูลค่าเงินลงทุน เพื่อขาย (หมายเหตุ 8.2)	ผลต่างจาก การแปลงค่า งบการเงิน ของหน่วยงาน ในต่างประเทศ (หมายเหตุ 40)	รวม องค์ประกอบอื่น ของส่วนของผู้ เจ้าของ	จัดสรรแล้ว สำรองตาม กฎหมาย	ยังไม่ได้จัดสรร			
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561											
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม 2561	23,932,602	18,103,110	13,461,036	8,652,590	159,260	22,272,886	3,050,000	281,266,529	348,625,127	39,197,168	387,822,295
เงินปันผลจ่าย	26 -	-	-	-	-	-	-	(9,573,041)	(9,573,041)	(944,710)	(10,517,751)
กำไรสุทธิ	-	-	-	-	-	-	-	38,459,116	38,459,116	5,749,093	44,208,209
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	-	-	-	(2,639,482)	(353,333)	(2,992,815)	-	1,784,211	(1,208,604)	(2,461,699)	(3,670,303)
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม	-	-	-	(2,639,482)	(353,333)	(2,992,815)	-	40,243,327	37,250,512	3,287,394	40,537,906
โอนไปกำไรสะสม	-	-	(158,555)	-	-	(158,555)	-	158,555	-	-	-
อื่นๆ	-	-	-	-	-	-	-	(5,045)	(5,045)	(15,483)	(20,528)
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561	23,932,602	18,103,110	13,302,481	6,013,108	(194,073)	19,121,516	3,050,000	312,090,325	376,297,553	41,524,369	417,821,922
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562											
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม 2562	23,932,602	18,103,110	13,302,481	6,013,108	(194,073)	19,121,516	3,050,000	312,090,325	376,297,553	41,524,369	417,821,922
เงินปันผลจ่าย	26 -	-	-	-	-	-	-	(9,573,041)	(9,573,041)	(1,221,466)	(10,794,507)
การได้มาซึ่งส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	-	-	-	-	-	-	-	-	-	175,000	175,000
กำไรสุทธิ	-	-	-	-	-	-	-	38,726,742	38,726,742	4,714,222	43,440,964
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	-	-	3,602,769	(109,059)	(191,458)	3,302,252	-	(2,381,773)	920,479	2,176,914	3,097,393
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม	-	-	3,602,769	(109,059)	(191,458)	3,302,252	-	36,344,969	39,647,221	6,891,136	46,538,357
โอนไปกำไรสะสม	-	-	(188,808)	-	-	(188,808)	-	188,808	-	-	-
อื่นๆ	-	-	1,764	-	-	1,764	-	(15,882)	(14,118)	(11,935)	(26,053)
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	23,932,602	18,103,110	16,718,206	5,904,049	(385,531)	22,236,724	3,050,000	339,035,179	406,357,615	47,357,104	453,714,719

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

พันบาท

หมายเหตุ	งบการเงินเฉพาะธนาคาร								
	ส่วนของผู้ถือหุ้น								
	ทุนที่ออก และชำระแล้ว	ส่วนเกิน มูลค่าหุ้น	องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น				กำไรสะสม		รวม
			ส่วนเกินทุน จากการ ตีราคาสินทรัพย์ (หมายเหตุ 16)	ส่วนเกินทุนจาก การเปลี่ยนแปลง มูลค่าเงินลงทุน เพื่อขาย (หมายเหตุ 8.2)	ผลต่างจาก การแปลงค่า งบการเงิน ของหน่วยงาน ในต่างประเทศ (หมายเหตุ 40)	รวม องค์ประกอบอื่น ของส่วนของผู้ ถือหุ้น	จัดสรรแล้ว สำรองตาม กฎหมาย	ยังไม่ได้จัดสรร	
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561									
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม 2561	23,932,602	18,103,110	12,505,313	5,170,677	25,841	17,701,831	3,050,000	251,530,477	314,318,020
เงินปันผลจ่าย	26 -	-	-	-	-	-	-	(9,573,041)	(9,573,041)
กำไรสุทธิ	-	-	-	-	-	-	-	32,562,539	32,562,539
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	-	-	-	(906,692)	(4,988)	(911,680)	-	1,733,753	822,073
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม	-	-	-	(906,692)	(4,988)	(911,680)	-	34,296,292	33,384,612
โอนไปกำไรสะสม	-	-	(144,660)	-	-	(144,660)	-	144,660	-
อื่น ๆ	-	-	-	-	-	-	-	(1,555)	(1,555)
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561	23,932,602	18,103,110	12,360,653	4,263,985	20,853	16,645,491	3,050,000	276,396,833	338,128,036
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562									
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม 2562	23,932,602	18,103,110	12,360,653	4,263,985	20,853	16,645,491	3,050,000	276,396,833	338,128,036
เงินปันผลจ่าย	26 -	-	-	-	-	-	-	(9,573,041)	(9,573,041)
กำไรสุทธิ	-	-	-	-	-	-	-	34,445,653	34,445,653
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	-	-	3,602,769	(1,402,644)	(15,203)	2,184,922	-	(2,227,423)	(42,501)
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม	-	-	3,602,769	(1,402,644)	(15,203)	2,184,922	-	32,218,230	34,403,152
โอนไปกำไรสะสม	-	-	(174,912)	-	-	(174,912)	-	174,912	-
อื่น ๆ	-	-	1,764	-	-	1,764	-	-	1,764
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	23,932,602	18,103,110	15,790,274	2,861,341	5,650	18,657,265	3,050,000	299,216,934	362,959,911



(นายบันนฑูร ลำซำ)

ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการงบการเงินนี้



(นางสาวชัตติยา อินทรวิชัย)

กรรมการผู้จัดการ

งบกระแสเงินสด

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

พันบาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	
	2562	2561	2562	2561
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน				
กำไรจากการดำเนินงานก่อนภาษีเงินได้	53,750,217	54,602,823	41,583,945	39,518,516
รายการปรับปรุง				
ค่าเสื่อมราคาและรายการจ่ายตัดบัญชี	7,558,646	7,393,400	6,656,414	6,568,869
หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ	33,693,567	31,408,842	33,003,193	30,610,080
ขาดทุนจากการปรับโครงสร้างหนี้	3,454,177	3,406,050	3,448,991	3,403,405
ดอกเบี้ยรับจากการตัดจำหน่ายค่าเมื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้	(1,461,412)	(847,387)	(1,457,035)	(842,127)
(กำไร) ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่าของเงินกู้ยืมระยะยาว	(29,168)	92,612	(29,168)	92,612
(กำไร) ขาดทุนจากการปรับมูลค่าเงินลงทุนเพื่อค้า	(18,518)	359,736	(9,056)	(7,114)
กลับรายการขาดทุนจากการด้อยค่าเงินลงทุน	-	-	(60,000)	(110,000)
กำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุนเพื่อการลงทุน	(8,412,377)	(2,651,692)	(6,600,874)	(1,118,899)
กำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุนในบริษัทร่วม	-	(648)	-	-
ขาดทุนจากการด้อยค่าทรัพย์สินรอการขาย	1,145,719	738,831	1,130,534	710,562
ขาดทุนจากการด้อยค่าที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	81,218	131,456	81,218	131,456
ขาดทุนจากการด้อยค่าสินทรัพย์อื่น	147,663	-	147,663	-
สำรองสำหรับสินทรัพย์อื่น	252,918	221,330	252,918	221,330
(กำไร) ขาดทุนจากการจำหน่ายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	(12,434)	4,669	3,302	12,186
ขาดทุนจากการตัดจำหน่ายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	9,866	18,828	8,575	18,125
ขาดทุนจากการตัดจำหน่ายสินทรัพย์อื่น	46,335	223,038	43,104	225,031
กลับรายการขาดทุนจากการตีราคาที่ดินและอาคาร	(39,748)	-	(39,748)	-
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย	(44,079)	(49,539)	-	-
	90,122,590	95,052,349	78,163,976	79,434,032
รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ	(102,687,840)	(98,537,508)	(80,569,916)	(77,889,454)
รายได้เงินปันผล	(2,816,764)	(2,117,832)	(5,706,898)	(3,877,313)
เงินสดรับดอกเบี้ย	127,421,756	125,704,797	106,570,592	106,920,226
เงินสดจ่ายดอกเบี้ย	(26,536,168)	(24,186,416)	(26,361,248)	(24,089,413)
เงินสดรับเงินปันผล	2,880,840	2,250,526	5,709,445	3,876,802
เงินสดจ่ายภาษีเงินได้	(11,590,939)	(11,261,226)	(7,609,540)	(6,984,098)
กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน	76,793,475	86,904,690	70,196,411	77,390,782
สินทรัพย์ดำเนินงาน (เพิ่มขึ้น) ลดลง				
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน (สินทรัพย์)	70,082,444	(38,112,115)	46,867,465	(32,607,843)
เงินลงทุนเพื่อค้า	2,913,148	4,164,079	3,523,515	3,388,136
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้	(123,618,491)	(135,333,394)	(114,334,525)	(128,834,086)
ทรัพย์สินรอการขาย	3,651,381	3,176,627	3,165,080	2,678,610
สินทรัพย์อื่น	(17,956,383)	4,728,562	(13,558,188)	4,121,060
หนี้สินดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)				
เงินรับฝาก	78,005,771	116,821,809	74,355,701	115,728,952
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน (หนี้สิน)	(44,756,951)	58,548,958	(45,052,160)	53,816,196
หนี้สินจ่ายคืนเมื่อทวงถาม	(3,809,451)	4,240,449	(3,809,451)	4,240,449
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ระยะสั้น	37,168	(144,955)	-	-
ค่าใช้จ่ายค้างจ่ายอื่น	765,205	(511,571)	623,807	(445,504)
ประมาณการหนี้สิน	1,823,531	1,380,546	1,616,207	1,055,329
หนี้สินอื่น	58,283,379	45,534,518	15,251,631	(1,929,634)
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	102,214,226	151,398,203	38,845,493	98,602,447

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

# งบกระแสเงินสด

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย


พันบาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	
	2562	2561	2562	2561
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน				
เงินสดรับจากการจำหน่ายเงินลงทุนเผื่อขาย	335,211,340	210,040,286	225,172,980	193,795,582
เงินสดรับจากการได้ถอนตราสารหนี้ที่จะถือจนครบกำหนด	64,125,877	55,298,456	45,648,959	45,567,835
เงินสดรับจากการจำหน่ายเงินลงทุนทั่วไป	84,650	36,634	84,650	24,000
เงินสดรับจากการลงทุนของบริษัทย่อย	-	-	60,000	110,000
เงินสดรับจากการจำหน่ายเงินลงทุนในบริษัทร่วม	190	893	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนเผื่อขาย	(393,390,086)	(313,382,932)	(259,204,232)	(285,813,904)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อตราสารหนี้ที่จะถือจนครบกำหนด	(109,657,086)	(87,825,080)	(54,963,389)	(38,572,648)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนทั่วไป	(570,351)	(2,219,724)	(124,722)	(382,173)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนในบริษัทย่อย	-	-	(999,773)	(2,502,500)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนในบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า	(1,186,957)	(136,415)	(160,962)	-
เงินสดรับจากการจำหน่ายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	32,354	26,158	9,703	11,348
เงินสดรับจากการจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	104,111	-	104,111	-
เงินสดจ่ายในการซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	(3,426,002)	(2,200,323)	(2,524,856)	(1,277,349)
เงินสดจ่ายเพื่อสิทธิการเช่า	(50,536)	(8,069)	(50,536)	(8,069)
เงินสดจ่ายในการซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	(2,740,371)	(2,533,873)	(2,192,364)	(2,006,088)
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	(111,462,867)	(142,903,989)	(49,140,431)	(91,053,966)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน				
เงินสดรับจากตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืมระยะยาว	5, 21	25,441,885	17,232,803	25,441,885
เงินสดจ่ายชำระคืนตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืมระยะยาว	5, 21	(10,922,330)	(16,292,321)	(10,922,330)
เงินสดรับจากการได้มาซึ่งส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม		175,000	-	-
เงินปันผลจ่ายให้แก่ผู้ถือหุ้น	26	(9,573,041)	(9,573,041)	(9,573,041)
เงินปันผลจ่ายให้แก่ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม		(1,221,466)	(944,710)	-
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไป) ในกิจกรรมจัดหาเงิน		3,900,048	9,577,269	4,946,514
ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนของเงินตราต่างประเทศคงเหลือสิ้นปี		(6,123)	(1,975)	(3,096)
เงินสดลดลงสุทธิ		(5,354,716)	(1,085,030)	(5,351,520)
เงินสด ณ วันต้นปี	5	66,739,598	67,824,628	66,702,497
เงินสด ณ วันสิ้นปี	5	61,384,882	66,739,598	61,350,977

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



(นายบันฑูร ลำซำ)  
ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร



(นางสาวชัตติยา อินทวิชัย)  
กรรมการผู้จัดการ



# หมายเหตุประกอบงบการเงิน

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุ	เรื่อง	หน้า
1	ข้อมูลทั่วไป	085
2	เกณฑ์การจัดทำงบการเงิน	085
3	นโยบายการบัญชีที่สำคัญ	087
4	เงินกองทุนตามกฎหมาย	106
5	ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระแสเงินสด	108
6	รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินสุทธิ (สินทรัพย์)	109
7	ตราสารอนุพันธ์	111
8	เงินลงทุนสุทธิ	112
9	เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและกิจการร่วมค้าสุทธิ	115
10	เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และคอกเบี้ยค้างรับสุทธิ	123
11	การปรับโครงสร้างหนี้ที่มีปัญหา	133
12	ค่าเผื่อนสงสัยจะสูญ	136
13	ค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้	137
14	ทรัพย์สินรอการขายสุทธิ	138
15	สินทรัพย์จัดชั้น	140
16	ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	142
17	ค่าความนิยมและสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นสุทธิ	146
18	สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี และหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	149
19	เงินรับฝาก	153
20	รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน (หนี้สิน)	154
21	ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	156
22	ผลประโยชน์ตอบแทนพนักงานเมื่อเกษียณอายุ	158
23	หนี้สินจากสัญญาประกันภัย	160
24	เงินรับล่วงหน้าจากธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์	160
25	ทุนสำรองตามกฎหมาย	161
26	เงินปันผลจ่าย	161
27	สินทรัพย์ที่ใช้เป็นหลักประกันและมีข้อจำกัด	162
28	หนี้สินที่อาจเกิดขึ้นในภายหน้าและภาระผูกพัน	162
29	รายการที่เกี่ยวข้องกันและยอดคงเหลือ	163
30	ผลประโยชน์อื่นที่จ่ายแก่กรรมการและผู้มีอำนาจในการจัดการ	165
31	สัญญาระยะยาว	166
32	ข้อมูลทางการเงินจำแนกตามส่วนงานดำเนินงาน	167
33	รายได้ดอกเบี้ย	171
34	ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	171
35	รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ	172
36	กำไรสุทธิจากธุรกรรมเพื่อค้าและปริวรรตเงินตราต่างประเทศ	172
37	กำไรสุทธิจากเงินลงทุน	173
38	หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า	173
39	ภาษีเงินได้	174
40	ขาดทุนจากการแปลงค่างบการเงินจากการดำเนินงานในต่างประเทศ	175
41	ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร	176
42	มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์และหนี้สิน	195
43	มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่ยังไม่ได้ใช้	200
44	เหตุการณ์ภายหลังรอบระยะเวลารายงาน	203

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

งบการเงินนี้ได้รับอนุมัติให้ออกงบการเงินจากคณะกรรมการธนาคาร เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2563

### 1 ข้อมูลทั่วไป

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) (“ธนาคาร”) เป็นบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในราชอาณาจักรไทย และเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2519 โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ 1 ซอยราษฎร์บูรณะ 27/1 ถนนราษฎร์บูรณะ แขวงราษฎร์บูรณะ เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร

ธนาคารประกอบธุรกิจการธนาคารพาณิชย์ โดยมีสาขาอยู่ทั่วทุกภูมิภาคในประเทศและในต่างประเทศบางแห่ง

รายละเอียดของบริษัทย่อย บริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ได้เปิดเผยไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 9

### 2 เกณฑ์การจัดทำงบการเงิน

#### (ก) เกณฑ์การถือปฏิบัติ

งบการเงินนี้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน รวมถึงแนวปฏิบัติทางการบัญชีที่ประกาศใช้โดยสภาวิชาชีพบัญชี กฏระเบียบและประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่เกี่ยวข้อง และได้แสดงรายการตามข้อกำหนดในประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยที่ สนส. 21/2558 ลงวันที่ 4 ธันวาคม 2558 เรื่อง การจัดทำและการประกาศงบการเงินของธนาคารพาณิชย์และบริษัทโฮลดิ้งที่เป็นบริษัทแม่ของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน รวมถึงประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

มาตรฐานการรายงานทางการเงินหลายฉบับได้มีการออกและปรับปรุงใหม่ ซึ่งมีผลบังคับใช้สำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2562 การถือปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่ออกและปรับปรุงใหม่ มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีของธนาคารและบริษัทย่อยในบางเรื่อง โดยมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ ธนาคารและบริษัทย่อยได้นำมาตรฐานฉบับที่ 15 เรื่อง รายได้จากสัญญาที่ทำกับลูกค้า (“IFRS 15”) มาถือปฏิบัติเป็นครั้งแรก แทนมาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 18 เรื่อง รายได้ (“IAS 18”) และการตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้อง

ตาม IFRS 15 ธนาคารและบริษัทย่อยรับรู้รายได้บริการ ด้วยจำนวนเงินที่สะท้อนถึงสิ่งตอบแทนที่ธนาคารและบริษัทย่อยคาดว่าจะมีสิทธิได้รับ และมีการใช้วิธีการถ่วงดุลในการพิจารณาจังหวะเวลาในการบริการ เพื่อประเมินว่าจะรับรู้รายได้ ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง หรือ รับรู้ตลอดช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีดังกล่าวไม่มีผลกระทบอย่างมีสาระสำคัญต่องบการเงิน

นอกจากนี้ ธนาคารและบริษัทย่อยไม่ได้นำมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่ออกและปรับปรุงใหม่ซึ่งยังไม่มีผลบังคับใช้ในงวดปัจจุบันมาถือปฏิบัติในการจัดทำงบการเงินนี้ก่อนวันที่มีผลบังคับใช้ มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่ออกและปรับปรุงใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธนาคารและบริษัทย่อย ได้เปิดเผยในหมายเหตุข้อ 43

**(ข) เกณฑ์การวัดมูลค่า**

งบการเงินนี้จัดทำขึ้นโดยถือหลักเกณฑ์การบันทึกตามราคาทุนเดิม ยกเว้นรายการที่สำคัญที่แสดงในงบแสดงฐานะการเงินดังต่อไปนี้

- ตราสารอนุพันธ์เพื่อค้า วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม
- เครื่องมือทางการเงินที่แสดงด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน วัดมูลค่าด้วยราคายุติธรรม
- สินทรัพย์ทางการเงินเผื่อขาย วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม
- ที่ดินและอาคาร วัดมูลค่าด้วยราคาที่เป็นใหม่
- ผลประโยชน์ตอบแทนพนักงานเมื่อเกษียณอายุ วัดมูลค่าด้วยมูลค่าปัจจุบัน

**(ค) สกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานและนำเสนองบการเงิน**

งบการเงินนี้จัดทำและแสดงหน่วยเงินตราเป็นสกุลเงินบาท ซึ่งเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานของธนาคาร ข้อมูลทางการเงินทั้งหมดแสดงเป็นสกุลเงินบาทโดยมีการเปิดเผยในงบการเงินให้แสดงเป็นหลักพันบาท และมีการเปิดเผยในหมายเหตุประกอบงบการเงินให้แสดงเป็นหลักล้านบาท หรือยกเว้นที่ระบุไว้เป็นอย่างอื่น

**(ง) การประมาณการและใช้วิจารณญาณ**

ในการจัดทำงบการเงินให้เป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ผู้บริหารต้องใช้วิจารณญาณ การประมาณและข้อสมมติฐานหลายประการ ซึ่งมีผลกระทบต่อการกำหนดนโยบายการบัญชีและการรายงานจำนวนเงินที่เกี่ยวกับสินทรัพย์ หนี้สิน รายได้ และค่าใช้จ่าย ผลที่เกิดขึ้นจริงอาจแตกต่างจากที่ประมาณไว้

ประมาณการและข้อสมมติฐานที่ใช้ในการจัดทำงบการเงินจะได้รับการทบทวนอย่างต่อเนื่อง การปรับประมาณการจะบันทึกในงวดบัญชีที่ประมาณการดังกล่าวได้รับการทบทวนและในงวดอนาคตที่ได้รับผลกระทบ

ข้อมูลเกี่ยวกับการประมาณความไม่แน่นอนและสมมติฐานสำคัญที่นำมาใช้ในการปฏิบัติตามนโยบายการบัญชีที่มีสาระสำคัญต่อการรับรู้จำนวนเงินในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะของธนาคารได้ถูกเปิดเผยไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 3 เรื่องนโยบายการบัญชีที่สำคัญและในหมายเหตุเฉพาะเรื่องอื่น ๆ ดังนี้

หมายเหตุ	7	ตราสารอนุพันธ์
	8	เงินลงทุนสุทธิ
	12	ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ
	13	ค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้
	23	หนี้สินจากสัญญาประกันภัย
	42	มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์และหนี้สิน

### 3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ

นโยบายการบัญชีที่นำเสนอต่อไปนี้ได้ถือปฏิบัติโดยสม่ำเสมอสำหรับการเงินทุกรอบระยะเวลาที่รายงาน

#### 3.1 เกณฑ์การจัดทำงานการเงินรวม

งบการเงินรวมประกอบด้วยงบการเงินของธนาคารและบริษัทย่อย (“กลุ่มบริษัท”) และส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัทในบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า

##### *การรวมธุรกิจ*

กลุ่มบริษัทบันทึกบัญชีสำหรับการรวมธุรกิจตามวิธีซื้อ เมื่อการควบคุมโอนไปยังกลุ่มบริษัท ยกเว้นในกรณีที่เป็นการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน

การรวมธุรกิจบันทึกบัญชีโดยวิธีซื้อธุรกิจ ต้นทุนการซื้อธุรกิจบันทึกด้วยมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่ส่งมอบ ตราสารทุนที่ออกและหนี้สินที่เกิดขึ้นจนถึง ณ วันที่มีการแลกเปลี่ยน

การควบคุม หมายถึง อำนาจในการกำหนดนโยบายทางการเงินและการดำเนินงานของกิจการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนที่ผันแปรไปตามผลการดำเนินงาน ในการพิจารณาอำนาจในการควบคุม กิจการต้องนำสิทธิในการออกเสียงที่เกิดขึ้นมารวมในการพิจารณา

##### *ค่าความนิยมจากการซื้อธุรกิจ*

ค่าความนิยมที่เกิดจากการซื้อธุรกิจ ได้แก่ ส่วนต่างระหว่างต้นทุนการซื้อธุรกิจ ณ วันที่ซื้อที่สูงกว่ามูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ระบุได้เฉพาะส่วนที่เป็นของผู้ซื้อ กำไรจากการซื้อในราคาต่ำกว่ามูลค่ายุติธรรมรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนทันที

##### *การรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน*

การรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกันบันทึกบัญชีโดยใช้วิธีเสมือนว่าเป็นวิธีการรวมส่วนได้เสีย โดยวิธีการดังกล่าวผู้ซื้อต้องรับรู้สินทรัพย์และหนี้สินของธุรกิจที่ถูกซื้อด้วยมูลค่าตามบัญชีของธุรกิจดังกล่าวในงบการเงินรวมของธนาคาร ณ วันที่เกิดรายการ ส่วนต่างระหว่างมูลค่าสินทรัพย์สุทธิของธุรกิจที่ถูกนำมารวมดังกล่าวกับค่าตอบแทนที่จ่ายรับรู้เป็นส่วนเกินหรือส่วนขาดจากการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกันในส่วนของผู้ถือหุ้น รายการส่วนเกินหรือส่วนขาดจะถูกโอนไปยังกำไรสะสมเมื่อมีการขายเงินลงทุนในธุรกิจที่ซื้อดังกล่าวไป

ผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ถูกซื้อจะรวมอยู่ในงบการเงินรวมของผู้ซื้อนับตั้งแต่วันที่ต้นงวดของงบการเงินเปรียบเทียบหรือวันที่ธุรกิจเหล่านั้นอยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกันแล้วแต่ระยะเวลาใดจะสั้นกว่า จนถึงวันที่การควบคุมสิ้นสุด



### บริษัทย่อย

บริษัทย่อยเป็นกิจการที่อยู่ภายใต้การควบคุมของธนาคารและบริษัทย่อย การควบคุมเกิดขึ้นเมื่อธนาคารและบริษัทย่อยเปิดรับหรือมีสิทธิในผลตอบแทนผันแปรจากการเกี่ยวข้องกับกิจการนั้น และมีความสามารถในการทำให้เกิดผลกระทบต่อผลตอบแทนจากอำนาจเหนือกิจการดังกล่าว งบการเงินของบริษัทย่อยได้รวมอยู่ในงบการเงินรวมนับแต่วันที่มีการควบคุมจนถึงวันที่การควบคุมสิ้นสุดลง นโยบายการบัญชีของบริษัทย่อยได้ถูกเปลี่ยนตามความจำเป็นเพื่อให้เป็นนโยบายเดียวกันกับของธนาคาร

### ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม

ณ วันที่ซื้อธุรกิจ ธนาคารและบริษัทย่อยวัดมูลค่าส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมตามอัตราส่วนได้เสียในสินทรัพย์สุทธิที่ได้มาจากผู้ถูกซื้อ

การเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในบริษัทย่อยของกลุ่มบริษัทที่ไม่ทำให้กลุ่มบริษัทสูญเสียอำนาจการควบคุมจะบันทึกบัญชีโดยถือเป็นรายการในส่วนของผู้ขาย

ธนาคารมีสิทธิในการออกเสียงน้อยกว่ากึ่งหนึ่งในบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่รวมอยู่ในงบการเงินรวม เนื่องมาจากข้อตกลงอย่างเป็นทางการที่กำหนดให้ธนาคารมีอำนาจควบคุมในนโยบายทางการเงินและการดำเนินงานของบริษัท เพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนที่ผันแปรไปตามผลการดำเนินงาน

### บริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า

บริษัทร่วมเป็นกิจการที่ธนาคารและบริษัทย่อยมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญโดยมีอำนาจเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายทางการเงินและการดำเนินงานแต่ไม่ถึงระดับที่จะควบคุมนโยบายดังกล่าว การร่วมค้าเป็นการร่วมการทำงานที่กลุ่มบริษัทมีการควบคุมร่วมในการงานนั้น โดยมีสิทธิในสินทรัพย์สุทธิของการร่วมการงานนั้นมากกว่าการมีสิทธิในสินทรัพย์และภาระผูกพันในหนี้สินที่เกี่ยวข้องกับการร่วมการงานนั้น

การบันทึกบัญชีเงินลงทุนในบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้าในงบการเงินรวมใช้วิธีส่วนได้เสีย โดยรับรู้รายการเริ่มแรกด้วยราคาทุนรวมถึงต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการซื้อ ภายหลังจากรับรู้รายการเริ่มแรก ส่วนแบ่งกำไรหรือขาดทุน และกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นของเงินลงทุนที่บันทึกตามวิธีส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัทจะถูกบันทึกในงบการเงินรวม จนถึงวันที่สูญเสียการมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญหรือการควบคุมร่วมกันและเมื่อผลขาดทุนที่ธนาคารและบริษัทย่อยได้รับปันส่วนจากบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้ามีจำนวนเกินกว่าส่วนได้เสียในบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า มูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุนในบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้าตามวิธีส่วนได้เสีย รวมถึงส่วนได้เสียระยะยาวใด ๆ จะถูกทอนลงจนเป็นศูนย์และหยุดรับรู้ส่วนผลขาดทุน เว้นแต่กรณีที่ธนาคารและบริษัทย่อยมีภาระผูกพันตามกฎหมายหรือต้องจ่ายเงินเพื่อชำระภาระผูกพันแทนในนามบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า

### การตัดรายการในงบการเงินรวม

ยอดคงเหลือและรายการบัญชีระหว่างกิจการในกลุ่มบริษัท รวมถึงรายได้หรือค่าใช้จ่ายที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงซึ่งเป็นผลมาจากรายการระหว่างธนาคารและบริษัทย่อยถูกตัดรายการในการจัดทำงบการเงินรวม กำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงซึ่งเป็นผลมาจากรายการกับบริษัทร่วมถูกตัดรายการกับเงินลงทุนเท่าที่ธนาคารและบริษัทย่อยมีส่วนได้เสียในกิจการที่ถูกลงทุนนั้น ขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงถูกตัดรายการในลักษณะเดียวกับกำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง แต่เท่าที่เมื่อไม่มีหลักฐานการด้อยค่าเกิดขึ้น

งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะของธนาคารที่เสนอ ได้รวมรายการบัญชีของสาขาของธนาคารทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยได้ตัดรายการบัญชีระหว่างกันออกแล้ว

### 3.2 เงินสด

เงินสด หมายถึง เงินสดในมือและรายการเงินสดระหว่างเรียกเก็บ

ธนาคารรับรู้รายการและตัดรายการในงบการเงินด้วยวิธี Settlement Date

### 3.3 เงินลงทุน

เงินลงทุนในตราสารหนี้และตราสารทุน

ตราสารหนี้และตราสารทุนซึ่งเป็นหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาดซึ่งถือไว้เพื่อค้า จัดประเภทเป็นเงินลงทุนเพื่อค้า และแสดงด้วยมูลค่ายุติธรรม ถ้าไรหรือขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่ายุติธรรมของหลักทรัพย์รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

ตราสารหนี้ที่ธนาคารและบริษัทย่อยตั้งใจและสามารถถือจนครบกำหนด จัดประเภทเป็นเงินลงทุนที่ถือจนครบกำหนด เงินลงทุนที่ถือจนครบกำหนดแสดงด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายหักด้วยขาดทุนจากการด้อยค่าของเงินลงทุน ผลต่างระหว่างราคาทุนที่ซื้อเข้ามากับราคาไถ่ถอนของตราสารหนี้จะถูกตัดจ่ายโดยวิธีอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงตลอดอายุของตราสารหนี้ที่เหลือ

ตราสารหนี้และตราสารทุนซึ่งเป็นหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด นอกเหนือจากที่ถือไว้เพื่อค้าหรือตั้งใจถือไว้จนครบกำหนด จัดประเภทเป็นเงินลงทุนเพื่อขายและแสดงด้วยมูลค่ายุติธรรม การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมจะรับรู้โดยตรงในส่วนของเจ้าของและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ในกรณีที่เงินลงทุนประเภทนี้มีดอกเบี้ยจะบันทึกดอกเบี้ยในกำไรหรือขาดทุนโดยวิธีอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง

เงินลงทุนในตราสารทุนซึ่งไม่ใช่หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาดถือเป็นเงินลงทุนทั่วไปและแสดงด้วยราคาทุนหักขาดทุนจากการด้อยค่า

เงินลงทุนในตราสารทุนที่อยู่ในความต้องการของตลาดและหน่วยลงทุนที่เป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนจัดประเภทเป็นเงินลงทุนเพื่อค้าและเงินลงทุนเพื่อขาย แสดงมูลค่ายุติธรรมด้วยราคาเสนอซื้อครั้งล่าสุดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือราคาปิดของตลาดหลักทรัพย์อื่นที่ตราสารนั้นมีการซื้อขาย ณ วันที่รายงาน

เงินลงทุนในหน่วยลงทุนที่ไม่มีการซื้อขายคล่อง แสดงมูลค่ายุติธรรมด้วยมูลค่าสินทรัพย์สุทธิ (Net Asset Value) ณ วันที่รายงาน

เงินลงทุนในตราสารหนี้ภาครัฐบาลและรัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลค้ำประกันที่เป็นเงินลงทุนเพื่อค้าและเงินลงทุนเพื่อขาย แสดงมูลค่ายุติธรรมที่คำนวณโดยใช้เส้นอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลของสมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย (Thai Bond Market Association Government Bond Yield Curve) ณ วันที่รายงาน ส่วนพันธบัตรรัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลไม่ค้ำประกันและตราสารหนี้ภาคเอกชน แสดงมูลค่ายุติธรรมด้วยราคาเสนอซื้อของสมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย ณ วันที่รายงาน กรณีไม่มีราคาเสนอซื้อดังกล่าว จะคำนวณโดยใช้เส้นอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลของสมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย ตามระยะเวลาเดียวกันปรับด้วยค่าความเสี่ยงที่เหมาะสม

เงินลงทุนในตราสารหนี้ต่างประเทศที่เป็นเงินลงทุนเผื่อขาย แสดงมูลค่ายุติธรรมโดยใช้ราคาเสนอซื้อจาก Bloomberg กรณีไม่มีราคาเสนอซื้อดังกล่าวจะใช้ราคาชี้แนะ (Indicative Price) จากบริษัทที่รับฝากทรัพย์สิน (Custodian)

#### เงินลงทุนในลูกหนี้

เงินลงทุนในลูกหนี้รับรู้เมื่อเริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรมของสิ่งตอบแทนที่ใช้ในการแลกเปลี่ยน ภายหลังการรับรู้มูลค่าในครั้งแรก แสดงด้วยราคาทุนที่จ่ายซื้อคงเหลือสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่า ทั้งนี้

- การรับซื้อหรือรับโอนลูกหนี้ที่เกิดขึ้นก่อนวันที่ 1 มกราคม 2556 บันทึกลงเป็นเงินลงทุนในลูกหนี้ เมื่อมีการปรับโครงสร้างหนี้จะบันทึกบัญชีเป็นเงินให้สินเชื่อด้วยมูลค่ายุติธรรม ผลต่างระหว่างราคาตามบัญชีกับมูลค่ายุติธรรมรับรู้เป็นกำไรหรือขาดทุนจากการโอนเปลี่ยนประเภทสินทรัพย์ทางการเงินในกำไรหรือขาดทุน
- การรับซื้อหรือรับโอนลูกหนี้ที่เกิดขึ้นตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2556 บันทึกลงเป็นเงินลงทุนในลูกหนี้ สำหรับรายการที่มีเจตนาจะขายลูกหนี้ดังกล่าวในอนาคต หรือที่จะรับผลตอบแทนของลูกหนี้ดังกล่าวนอกเหนือจากการรับชำระกระแสเงินสดตามสัญญาของลูกหนี้อย่างมีสาระสำคัญ นอกเหนือจากรายการดังกล่าวข้างต้นจะรับรู้เป็นเงินให้สินเชื่อ

#### การจำหน่ายเงินลงทุน

เมื่อมีการจำหน่ายเงินลงทุน ผลต่างระหว่างจำนวนเงินสุทธิที่ได้รับและมูลค่าตามบัญชี รวมถึงกำไรหรือขาดทุนจากการตีราคาหลักทรัพย์ที่เกี่ยวข้องที่เคยบันทึกในส่วนของเจ้าของ จะถูกบันทึกในกำไรหรือขาดทุน

ในกรณีที่มีการจำหน่ายบางส่วนของเงินลงทุนที่ถืออยู่ การคำนวณต้นทุนสำหรับเงินลงทุนที่จำหน่ายไปและเงินลงทุนที่ยังถืออยู่ใช้วิธีถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก

### 3.4 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า

เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า ในงบการเงินเฉพาะธนาคารบันทึกบัญชีโดยใช้วิธีราคาทุนหักค่าเผื่อการด้อยค่า ส่วนการบันทึกบัญชีเงินลงทุนในบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้าในงบการเงินรวมใช้วิธีส่วนได้เสีย

### 3.5 เงินให้สินเชื่อ

เงินให้สินเชื่อแสดงเฉพาะเงินต้นไม่รวมดอกเบี้ยค้างรับ ยกเว้นเงินเบิกเกินบัญชี ส่วนลดรับล่วงหน้าของเงินให้สินเชื่อที่ยังไม่รับรู้เป็นรายได้แสดงเป็นรายการหักจากเงินให้สินเชื่อ

### 3.6 ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ

ธนาคารและบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจให้สินเชื่อหรือบริหารสินทรัพย์ตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญโดยถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย รวมทั้งการประมาณการค่าความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นของเงินให้สินเชื่อ สำหรับหนี้ที่มีปัญหาได้พิจารณาเฉพาะเจาะจงตามลักษณะของสินเชื่อ โดยพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ หลักประกัน สถิติของค่าความสูญเสีย และค่าคาดการณ์ค่าความสูญเสีย เป็นต้น ส่วนสินเชื่อปกติได้พิจารณาตามลักษณะทั่วไปของสินเชื่อจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องในมิติต่าง ๆ เช่น ข้อมูลทางสถิติของค่าความสูญเสียในอดีต ความเสี่ยงของสินเชื่อ

ภาวะเศรษฐกิจ และประสิทธิภาพของฝ่ายบริหาร เป็นต้น ทั้งนี้สำหรับลูกหนี้รายใหญ่พิจารณาเป็นรายลูกหนี้และลูกหนี้รายย่อยพิจารณาเป็นกลุ่มลูกหนี้ที่มีลักษณะความเสี่ยงใกล้เคียงกัน

ตามข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารและบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจให้สินเชื่อหรือบริหารสินทรัพย์ ได้จัดชั้นลูกหนี้เป็น 6 ประเภท โดยหลักเกณฑ์ที่สำคัญในการจัดชั้นนี้คือระยะเวลาดังชำระ สำหรับหนี้จัดชั้นปกติ และจัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ คำนวณค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญขึ้นต่ำตามอัตราร้อยละที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดโดยพิจารณามูลค่าหลักประกัน ซึ่งมูลค่าหลักประกันที่ใช้ขึ้นอยู่กับประเภทของหลักประกันและวันที่มีการประเมินราคาล่าสุด ส่วนหนี้จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน จัดชั้นสงสัย และจัดชั้นสงสัยจะสูญคำนวณค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญในอัตราร้อยละ 100 สำหรับส่วนต่างระหว่างยอดหนี้คงค้างตามบัญชีกับมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับจากลูกหนี้ หรือมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับจากการจำหน่ายหลักประกันซึ่งเป็นไปตามวิธีการที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด

ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญที่สำรองประจำงวดและการตัดจำหน่ายหนี้สูญรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุน หนี้สูญรับคืนรับรู้เป็นรายได้โดยแสดงยอดสุทธิกับค่าใช้จ่ายหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญในกำไรหรือขาดทุน

บริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจประกันชีวิตตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญจากประสิทธิภาพการเก็บเงินและการวิเคราะห์อายุลูกหนี้และราคาประเมินของหลักประกันของลูกหนี้แต่ละรายในปัจจุบัน

### 3.7 การปรับโครงสร้างหนี้ที่มีปัญหา

ธนาคารและบริษัทย่อยที่เป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์จะบันทึกสินทรัพย์ที่รับโอนมาจากการปรับโครงสร้างหนี้ที่มีปัญหาคือด้วยมูลค่ายุติธรรมหักประมาณการค่าใช้จ่ายในการขาย แต่ไม่เกินกว่าจำนวนเงินให้สินเชื่อรวมดอกเบี้ยค้างรับตามสิทธิทางกฎหมาย ในกรณีที่การปรับโครงสร้างหนี้ที่มีปัญหาเป็นการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการชำระหนี้ จะมีการคำนวณหามูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตจากลูกหนี้คิดลดด้วยอัตราดอกเบี้ยในตลาด ณ วันที่มีการปรับโครงสร้างหนี้ ผลต่างของมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตที่น้อยกว่าจำนวนเงินลงทุนในลูกหนี้ จะถูกบันทึกเป็นค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้ และจะถูกตัดบัญชีรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนตามเกณฑ์การรับชำระและระยะเวลาที่เหลือตามสัญญาปรับโครงสร้างหนี้

ขาดทุนจากการปรับโครงสร้างหนี้จากการปรับโครงสร้างหนี้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การลดเงินต้นและดอกเบี้ย การโอนสินทรัพย์ การแปลงหนี้เป็นทุนของลูกหนี้ และการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการชำระหนี้จะรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุน

### 3.8 ทรัพย์สินรอการขาย

ทรัพย์สินรอการขายแสดงด้วยราคาทุนที่ได้มาหรือราคาตลาดแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า โดยราคาตลาดประมาณจากราคาประเมินครั้งล่าสุดสุทธิจากประมาณการค่าใช้จ่ายในการขายและค่าใช้จ่ายในการถือครองทรัพย์สิน

ธนาคารและบริษัทย่อยมีการประเมินการด้อยค่าของทรัพย์สินรอการขายทุกปี

ขาดทุนจากการด้อยค่ารับรู้ในกำไรหรือขาดทุน กำไรหรือขาดทุนจากการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขายบันทึกเป็นรายได้จากการดำเนินงานอื่นหรือค่าใช้จ่ายอื่นเมื่อมีการจำหน่าย



### 3.9 ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์

#### การรับรู้และการวัดมูลค่า

##### สินทรัพย์ที่เป็นกรรมสิทธิ์ของกิจการ

ที่ดินและอาคารแสดงด้วยราคาที่เป็นใหม่ ราคาที่เป็นใหม่หมายถึงมูลค่ายุติธรรมซึ่งกำหนดจากเกณฑ์การใช้งานของสินทรัพย์ที่มีอยู่จริง ณ วันที่มีการตีราคาใหม่หักด้วยค่าเสื่อมราคาสะสมที่คำนวณจากมูลค่ายุติธรรมนั้นและค่าเพื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์ อุปกรณ์แสดงด้วยราคาทุนหักค่าเสื่อมราคาสะสมและค่าเพื่อการด้อยค่า

ราคาทุนรวมถึงต้นทุนทางตรงที่เกี่ยวข้องกับการได้มาของสินทรัพย์ ต้นทุนทางตรงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาสินทรัพย์เพื่อให้สินทรัพย์นั้นอยู่ในสภาพที่พร้อมจะใช้งานได้ตามความประสงค์ ต้นทุนในการรื้อถอน การขนย้ายและการบูรณะสถานที่ตั้งของสินทรัพย์และต้นทุนการกู้ยืมถือเป็นต้นทุนของสินทรัพย์ การซื้อลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ที่เป็นส่วนสำคัญในระบบการทำงานของอุปกรณ์ถูกบันทึกเป็นส่วนหนึ่งของอุปกรณ์

ส่วนประกอบของที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ แต่ละรายการที่มีอายุการให้ประโยชน์ไม่เท่ากันจะถูกบันทึกเป็นรายการแยกต่างหากในที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

กำไรและขาดทุนจากการจำหน่ายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ คือผลต่างระหว่างสิ่งตอบแทนสุทธิที่ได้รับจากการจำหน่ายกับมูลค่าตามบัญชีของที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ และรับรู้เป็นรายได้อื่นหรือค่าใช้จ่ายอื่นในกำไรหรือขาดทุน เมื่อมีการจำหน่ายสินทรัพย์ที่ตีราคาใหม่ จำนวนเงินที่บันทึกอยู่ในส่วนเกินทุนจากการตีราคาของสินทรัพย์จะถูกโอนไปยังกำไรสะสมและไม่รวมในการคำนวณกำไรหรือขาดทุนจากการจำหน่ายสินทรัพย์

##### สินทรัพย์ที่ตีราคาใหม่

ธนาคารและบริษัทย่อยได้มีการประเมินมูลค่าที่ดินและอาคารโดยผู้เชี่ยวชาญในการประเมินราคาที่มีความเป็นอิสระตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ที่ดินและอาคารแสดงมูลค่าไม่แตกต่างอย่างเป็นสาระสำคัญจากมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่รายงาน

มูลค่าของสินทรัพย์ส่วนที่ตีเพิ่มขึ้นจะบันทึกไปยังกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นภายใต้ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์ยกเว้นกรณีที่เคยประเมินมูลค่าของสินทรัพย์ลดลงและรับรู้ขาดทุนในกำไรหรือขาดทุนแล้ว จะบันทึกเฉพาะส่วนที่ตีมูลค่าเพิ่มในครั้งหลังที่เกินกว่าส่วนที่เคยบันทึกมูลค่าลดลงของสินทรัพย์ขึ้นเดียวกัน

ในกรณีที่มูลค่าของสินทรัพย์ลดลงจากการตีราคาใหม่จะบันทึกในกำไรหรือขาดทุนสำหรับมูลค่าที่ลดลงเฉพาะจำนวนที่ลดลงมากกว่าส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์ที่เคยบันทึกไว้ครั้งก่อนในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นของสินทรัพย์ขึ้นเดียวกันนั้น

ส่วนเกินจากการตีราคาสินทรัพย์จะถูกตัดบัญชีเท่ากับผลต่างระหว่างค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ที่ตีราคาใหม่กับค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ในราคาทุนเดิมและโอนโดยตรงไปปรับเพิ่มบัญชีกำไรสะสม

### สินทรัพย์ที่เช่า

สัญญาเช่าที่ธนาคารและบริษัทย่อยได้รับความเสี่ยงและผลตอบแทนจากการครอบครองทรัพย์สินที่เช่านั้นเป็นส่วนใหญ่ จัดประเภทเป็นสัญญาเช่าการเงิน อุปกรณ์ที่ได้มาโดยทำสัญญาเช่าการเงินบันทึกเป็นสินทรัพย์ด้วยมูลค่ายุติธรรมหรือมูลค่าปัจจุบันของจำนวนเงินขั้นต่ำที่ต้องจ่ายตามสัญญาเช่าแล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่าหักด้วยค่าเสื่อมราคาสะสมและค่าเผื่อการด้อยค่า ค่าเช่าที่ชำระจะแยกเป็นส่วนที่เป็นค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและส่วนที่จะหักจากหนี้ตามสัญญา เพื่อให้อัตราดอกเบี้ยแต่ละงวดเป็นอัตราคงที่สำหรับยอดคงเหลือของหนี้สิน ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยจะบันทึกโดยตรงในกำไรหรือขาดทุน

### รายการจ่ายฝ่ายทุนที่เกิดขึ้นภายหลัง

รายการที่เกิดขึ้นภายหลังที่เกี่ยวข้องกับ ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ จะถูกบันทึกเพิ่มในบัญชีของสินทรัพย์ที่เกี่ยวข้อง หากมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่นอนว่าธนาคารและบริษัทย่อยจะได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตจากสินทรัพย์ดังกล่าวและสามารถวัดมูลค่าต้นทุนรายการนั้นได้อย่างน่าเชื่อถือ ในกรณีที่ไม่วางเงื่อนไขข้างต้นจะบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายในงวดที่เกิดขึ้น

### ค่าเสื่อมราคา

ค่าเสื่อมราคาคำนวณจากมูลค่าเสื่อมสภาพของรายการอาคารและอุปกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยราคาทุนของสินทรัพย์หรือต้นทุนในการเปลี่ยนแทนอื่น หักด้วยมูลค่าคงเหลือของสินทรัพย์

ค่าเสื่อมราคามักบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุน คำนวณโดยวิธีเส้นตรงตามเกณฑ์อายุการให้ประโยชน์โดยประมาณของสินทรัพย์แต่ละรายการ

อาคารที่ได้มาก่อนเดือนกรกฎาคม 2539 ค่าเสื่อมราคาคำนวณโดยวิธีมูลค่าต้นทุนคงเหลือ (Declining Balance Method) อาคารและอุปกรณ์ ที่ได้มาตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2539 ค่าเสื่อมราคาคำนวณจากราคาทุนโดยวิธีเส้นตรง อายุการให้ประโยชน์โดยประมาณของสินทรัพย์แต่ละประเภทมีดังนี้

อาคาร	10-50 ปี
อาคารที่สร้างบนที่ดินเช่า	ตามอายุสัญญาเช่า
อุปกรณ์ เครื่องตกแต่ง ติดตั้ง เครื่องใช้สำนักงานและยานพาหนะ	3-20 ปี

วิธีการคำนวณค่าเสื่อมราคา อายุการให้ประโยชน์ของสินทรัพย์ และมูลค่าคงเหลือของสินทรัพย์มีการทบทวนทุกปีและปรับปรุงตามความเหมาะสม

## 3.10 ค่าความนิยมและสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น

### ค่าความนิยม

ค่าความนิยมที่ได้มาจากการซื้อกิจการของบริษัทย่อยแสดงรวมอยู่ในค่าความนิยมและสินทรัพย์ไม่มีตัวตน การวัดมูลค่าค่าความนิยม ณ วันที่ซื้อแสดงในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 3.1 การวัดมูลค่าค่าความนิยมในภายหลังวัดด้วยราคาทุนหักค่าเผื่อการด้อยค่าสะสม การทดสอบการด้อยค่าของค่าความนิยมอธิบายในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 3.14

### สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น ๆ

สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนอื่นที่มีอายุการใช้งานจำกัดแสดงด้วยราคาทุนหักค่าตัดจำหน่ายสะสมและค่าเผื่อการด้อยค่าสะสม

### รายจ่ายฝ่ายทุนที่เกิดขึ้นภายหลัง

รายจ่ายที่เกิดขึ้นภายหลังจะบันทึกเป็นสินทรัพย์ไม่มีตัวตนเมื่อมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ที่ธนาคารและบริษัทย่อยจะได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตจากรายการดังกล่าวและสามารถวัดมูลค่าต้นทุนของรายการนั้นได้อย่างน่าเชื่อถือ ในกรณีที่ไม่เข้าเงื่อนไขข้างต้นจะบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายในงวดที่เกิดขึ้น

### ค่าตัดจำหน่าย

ค่าตัดจำหน่ายบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุนคำนวณโดยวิธีเส้นตรง ซึ่งส่วนใหญ่จะสะท้อนรูปแบบและระยะเวลาที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์ในอนาคตจากสินทรัพย์นั้น ซึ่งไม่รวมค่าความนิยม โดยเริ่มตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตนเมื่อสินทรัพย์นั้นพร้อมที่จะให้ประโยชน์ อายุการให้ประโยชน์โดยประมาณของสินทรัพย์ แต่ละประเภทมีดังนี้

โปรแกรมคอมพิวเตอร์	5-15 ปี
ค่าใบอนุญาตที่ปรึกษาทางการเงิน	10 ปี

สินทรัพย์ไม่มีตัวตนที่มีอายุการให้ประโยชน์ที่ไม่ทราบแน่นอนจะถูกประเมินการด้อยค่าอย่างมีระบบ ณ ทุกวันที่รายงาน

วิธีการตัดจำหน่าย ระยะเวลาที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์ และมูลค่าคงเหลือจะถูกทบทวนทุกปีและปรับปรุงตามความเหมาะสม

## 3.11 สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี และหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี

ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีบันทึกโดยคำนวณจากผลแตกต่างชั่วคราวที่เกิดขึ้นระหว่างมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์และหนี้สินตามวัตถุประสงค์ในการนำเสนอของงบการเงินและจำนวนที่ใช้เพื่อความมุ่งหมายทางภาษี ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีวัดมูลค่าโดยใช้อัตราภาษีที่คาดว่าจะใช้กับผลแตกต่างชั่วคราวเมื่อมีการกลับรายการโดยใช้อัตราภาษีที่ประกาศใช้หรือที่คาดว่าจะมีผลบังคับใช้ ณ วันที่รายงาน

การวัดมูลค่าของภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีต้องสะท้อนถึงผลกระทบทางภาษีที่จะเกิดจากลักษณะวิธีการที่ธนาคารและบริษัทย่อยคาดว่าจะได้รับผลประโยชน์จากสินทรัพย์หรือจะจ่ายชำระหนี้สินตามมูลค่าตามบัญชี ณ วันสิ้นรอบระยะเวลาที่รายงาน

ธนาคารและบริษัทย่อยต้องคำนึงถึงผลกระทบของสถานการณ์ทางภาษีที่ไม่แน่นอนในการกำหนดมูลค่าของภาษีเงินได้ ธนาคารและบริษัทย่อยเชื่อว่าได้ตั้งภาษีเงินได้ค้างจ่ายเพียงพอสำหรับภาษีเงินได้ที่จะจ่ายในอนาคต ภาษีเงินได้ค้างจ่ายเกิดจากการประเมินผลกระทบจากหลายปัจจัย รวมถึงการตีความทางกฎหมายภาษี ประสบการณ์ในอดีต และการตัดสินใจเกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคต ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงภาษีเงินได้ค้างจ่ายจะกระทบต่อค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ในงวดที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี และหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี สามารถหักกลบรายการได้เมื่อกิจการมีสิทธิตามกฎหมายที่จะนำสินทรัพย์ภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันมาหักลบกับหนี้สินภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบัน และภาษีเงินได้นี้ประเมินโดยหน่วยงานจัดเก็บภาษีหน่วยงานเดียวกันสำหรับหน่วยภาษีเดียวกัน

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจะบันทึกต่อเมื่อมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่นอนว่ากำไรเพื่อเสียภาษีในอนาคตจะมีจำนวนเพียงพอกับการใช้ประโยชน์จากผลแตกต่างชั่วคราวดังกล่าว สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจะถูกทบทวน ณ ทุกสิ้นรอบระยะเวลาที่รายงานและปรับลดลงเท่าที่ประโยชน์ทางภาษีจะมีโอกาสถูกใช้จริง

### 3.12 สิทธิการเช่า

สิทธิการเช่าแสดงด้วยราคาทุนหักค่าตัดจำหน่ายสะสม การตัดจำหน่ายคำนวณด้วยวิธีเส้นตรงตามอายุสัญญาเช่า และรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุน

### 3.13 อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนได้แก่ อาคารและพื้นที่เพื่อให้เช่าของธนาคารและบริษัทย่อย วัดมูลค่าเมื่อเริ่มแรกด้วยราคาทุนและวัดมูลค่าในภายหลังด้วยมูลค่ายุติธรรมโดยแสดงเป็นส่วนหนึ่งของสินทรัพย์อื่นสุทธิ การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของอาคารและพื้นที่เพื่อให้เช่าดังกล่าวรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

### 3.14 การด้อยค่า

สินทรัพย์ตามบัญชีของธนาคารและบริษัทย่อยได้รับการทบทวน ณ ทุกวันที่รายงานว่ามีข้อบ่งชี้เรื่องการด้อยค่าหรือไม่ ในกรณีที่ข้อบ่งชี้การด้อยค่าจะทำการประมาณมูลค่าของสินทรัพย์ที่คาดว่าจะได้รับคืน สำหรับค่าความนิยมและสินทรัพย์ไม่มีตัวตนที่มีอายุการให้ประโยชน์ไม่ทราบแน่นอน หรือยังไม่พร้อมใช้งาน มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนจะถูกประมาณในช่วงเวลาเดียวกันของแต่ละปี

ขาดทุนจากการด้อยค่ารับรู้เมื่อมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ หรือมูลค่าตามบัญชีของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดสูงกว่ามูลค่าที่จะได้รับคืน ขาดทุนจากการด้อยค่าบันทึกในกำไรหรือขาดทุนเว้นแต่เมื่อมีการกลับรายการการประเมินมูลค่าของสินทรัพย์เพิ่มของสินทรัพย์ขึ้นเดียวกันที่เคยรับรู้ในส่วนของผู้ขายและมีการด้อยค่าในเวลาต่อมา ในกรณีนี้จะรับรู้ในส่วนของผู้ขาย

เมื่อมีการลดลงในมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ทางการเงินเมื่อขาย ซึ่งได้บันทึกในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น และมีความชัดเจนว่าสินทรัพย์ดังกล่าวมีการด้อยค่า ยอดขาดทุนซึ่งเคยบันทึกในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นจะถูกบันทึกในกำไรหรือขาดทุนโดยไม่ต้องปรับกับยอดสินทรัพย์ทางการเงินดังกล่าว ยอดขาดทุนที่บันทึกในกำไรหรือขาดทุนเป็นผลต่างระหว่างมูลค่าตามบัญชีกับมูลค่ายุติธรรมในปัจจุบันของสินทรัพย์ หักขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ทางการเงินนั้น ๆ ซึ่งเคยรับรู้แล้วในกำไรหรือขาดทุน

*การคำนวณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน*

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของหลักทรัพย์ที่ถือไว้จนกว่าจะครบกำหนดและลูกหนี้ที่บันทึกโดยวิธีราคาทุนตัดจำหน่าย คำนวณโดยการหามูลค่าปัจจุบันของประมาณการกระแสเงินสดที่จะได้รับในอนาคต คัดลดด้วยอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง สำหรับลูกหนี้ระยะสั้นไม่มีการคิดลด

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของสินทรัพย์ทางการเงินสำหรับหลักทรัพย์เมื่อขาย คำนวณโดยอ้างอิงถึงมูลค่ายุติธรรม

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของสินทรัพย์ที่ไม่ใช่สินทรัพย์ทางการเงิน หมายถึง มูลค่าจากการใช้ของสินทรัพย์หรือมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์หักต้นทุนในการขายแล้วแต่มูลค่าใดจะสูงกว่า ในการประเมินมูลค่าจากการใช้ของสินทรัพย์คำนวณโดยประมาณการกระแสเงินสดที่จะได้รับในอนาคตจะคิดลดเป็นมูลค่าปัจจุบันโดยใช้อัตราคิดลดก่อนคำนึงภาษีเงินได้เพื่อให้สะท้อนมูลค่าที่อาจประเมินได้ในตลาดปัจจุบัน ซึ่งแปรไปตามเวลาและความเสี่ยงที่มีต่อสินทรัพย์ สำหรับสินทรัพย์ที่ไม่



ก่อให้เกิดกระแสเงินสดรับโดยอิสระจากสินทรัพย์อื่น จะพิจารณามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนรวมกับหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดที่สินทรัพย์นั้นเกี่ยวข้องด้วย

#### การกลับรายการด้อยค่า

ขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ทางการเงิน จะถูกกลับรายการเมื่อมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนเพิ่มขึ้นในภายหลัง และการเพิ่มขึ้นนั้นสัมพันธ์โดยตรงกับขาดทุนจากการด้อยค่าที่เคยรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน สำหรับสินทรัพย์ทางการเงินที่บันทึกโดยวิธีราคาทุนตัดจำหน่าย การกลับรายการจะถูกบันทึกในกำไรหรือขาดทุน ส่วนสินทรัพย์ทางการเงินที่จัดประเภทเป็นหลักทรัพย์เพื่อขาย การกลับรายการจะถูกรับรู้โดยตรงในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

ขาดทุนจากการด้อยค่าของค่าความนิยมจะไม่มี การปรับปรุงกลับรายการ ขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ที่ไม่ใช่สินทรัพย์ทางการเงินที่เคยรับรู้ในงวดก่อนจะถูกประเมิน ณ ทุกวันที่ที่ออกรายงานว่ามีข้อบ่งชี้เรื่องการด้อยค่าหรือไม่และจะถูกกลับรายการหากมีการเปลี่ยนแปลงประมาณการที่ใช้ในการคำนวณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน ขาดทุนจากการด้อยค่าจะถูกกลับรายการเพียงเท่าที่มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ไม่เกินกว่ามูลค่าตามบัญชีภายหลังหักค่าเสื่อมราคาหรือค่าตัดจำหน่าย เสมือนหนึ่งไม่เคยมีการบันทึกขาดทุนจากการด้อยค่ามาก่อน

### 3.15 หนี้สินประเภทมรดกเบี่ย

หนี้สินประเภทมรดกเบี่ยรับรู้เริ่มแรกในมูลค่ายุติธรรมหักค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการกู้ยืมเงิน การรับรู้รายการในภายหลังจะบันทึกโดยวิธีราคาทุนตัดจำหน่าย ผลต่างระหว่างยอดหนี้เริ่มแรกและยอดหนี้เมื่อครบกำหนดไถ่ถอน จะบันทึกในกำไรหรือขาดทุนตลอดอายุการกู้ยืมตามเกณฑ์อัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง

### 3.16 ประมาณการหนี้สิน

ประมาณการหนี้สินจะรับรู้เมื่อธนาคารและบริษัทย่อยมีภาระหนี้สินตามกฎหมายที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน อันเป็นผลมาจากเหตุการณ์ในอดีตซึ่งสามารถประมาณการได้อย่างน่าเชื่อถือ และมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ว่าประโยชน์เชิงเศรษฐกิจจะต้องถูกจ่ายไปเพื่อชำระภาระผูกพันดังกล่าว หากมูลค่าของเงินตามระยะเวลามีผลกระทบต่อประมาณการหนี้สินอย่างมีสาระสำคัญ ประมาณการหนี้สินพิจารณาจากการคิดลดกระแสเงินสดที่จะจ่ายในอนาคต โดยใช้อัตราคิดลดในตลาดปัจจุบันก่อนคำนึงภาษีเงินได้ เพื่อให้สะท้อนจำนวนที่อาจประเมินได้ในตลาดปัจจุบันซึ่งแปรไปตามเวลาและความเสี่ยงที่มีต่อหนี้สิน

ประมาณการหนี้สินสำหรับภาระผูกพันที่เป็นรายการนอกงบแสดงฐานะการเงิน พิจารณาจากรายการที่มีความเสี่ยงด้านเครดิต เช่น การรับอวัลตั๋วเงิน การรับรองตั๋วเงิน การค้ำประกันการกู้ยืมเงิน การค้ำประกันอื่น ๆ ภาระผูกพันตามเลตเตอร์ออฟเครดิต เป็นต้น โดยจะบันทึกเฉพาะที่เป็นรายการนอกงบแสดงฐานะการเงินของลูกหนี้ที่ถูกจัดชั้นเป็นสินทรัพย์จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน และชั้นที่ต่ำกว่า

ธนาคารและบริษัทย่อยทบทวนประมาณการหนี้สินอย่างสม่ำเสมอ และบันทึกการเปลี่ยนแปลงประมาณการหนี้สินโดยการเพิ่มหรือลดค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น

### 3.17 ผลประโยชน์พนักงาน

*ผลประโยชน์ระยะสั้นของพนักงาน*

รับรู้มูลค่าที่คาดว่าจะจ่ายชำระเป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุนเมื่อพนักงานทำงานให้

*ผลประโยชน์หลังออกจากงาน – โครงการสมทบเงิน*

โครงการสมทบเงิน เป็นโครงการผลประโยชน์ที่ธนาคารและบริษัทย่อยจ่ายสมทบเป็นจำนวนเงินที่แน่นอนไปยังกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่เป็นอีกกิจการแยกต่างหาก โดยธนาคารและบริษัทย่อยไม่มีภาระผูกพันตามกฎหมาย หรือโดยอนุมาณที่จะต้องจ่ายสมทบเพิ่มเติม โดยส่วนที่ธนาคารและบริษัทย่อยจ่ายสมทบจะรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุนในระยะเวลาที่พนักงานทำงานให้ธนาคารและบริษัทย่อย

*ผลประโยชน์หลังออกจากงาน – โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้*

ตามกฎหมายแรงงานและนโยบายการจ้างงานของธนาคารและบริษัทย่อย พนักงานทุกคนจะได้รับเงินชดเชยเมื่อเกษียณอายุ

ธนาคารและบริษัทย่อยคำนวณประมาณการหนี้สินจากภาระผูกพันที่กำหนดในแผนการจ่ายชดเชย ซึ่งได้นำข้อมูลทางสถิติมาเป็นปัจจัยในการประมาณจำนวนผลประโยชน์ในอนาคตที่พนักงานจะได้รับจากการทำงานในปีปัจจุบันและปีก่อน ๆ และคิดลดเพื่อให้เป็นมูลค่าปัจจุบัน โดยใช้อัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลที่มีระยะเวลาคงกำหนดใกล้เคียงกับระยะเวลาคงกำหนดจ่ายชำระของหนี้สินจากภาระผูกพันโดยประมาณ ผลประโยชน์ตอบแทนพนักงานเมื่อเกษียณอายุคำนวณตามวิธี Projected Unit Credit Method โดยนักคณิตศาสตร์ประกันภัย โดยแสดงเป็นส่วนหนึ่งของประมาณการหนี้สิน และรับรู้ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนพนักงานเกษียณอายุในส่วนของต้นทุนบริการปัจจุบันและต้นทุนดอกเบี้ยเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานในกำไรหรือขาดทุน

กำไรขาดทุนจากการประมาณการตามหลักการคณิตศาสตร์ประกันภัยจากการปรับสมมติฐานรับรู้ทั้งจำนวนในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นในงวดที่เกิด

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ของโครงการหรือการลดขนาดโครงการ การเปลี่ยนแปลงในผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริการในอดีต หรือ กำไรหรือขาดทุนจากการลดขนาดโครงการต้องรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนทันที ธนาคารและบริษัทย่อยรับรู้กำไรและขาดทุนจากการจ่ายชำระผลประโยชน์พนักงานเมื่อเกิดขึ้น

### 3.18 หนี้สินจากสัญญาประกันภัย

(ก) การจัดประเภทของสัญญาประกันภัยและสัญญาลงทุน

บริษัทย่อยได้ออกสัญญาซึ่งมีการโอนความเสี่ยงด้านการรับประกันภัย หรือทั้งความเสี่ยงด้านการรับประกันภัยและความเสี่ยงทางการเงิน

สัญญาประกันภัย คือ สัญญาที่อยู่ภายใต้เงื่อนไข ซึ่งบริษัทย่อยรับความเสี่ยงด้านการรับประกันภัยที่มีนัยสำคัญจากผู้เอาประกันภัยโดยตกลงจะชดเชยค่าสินไหมทดแทนแก่ผู้เอาประกันภัยหรือผู้รับประโยชน์อื่น หากเหตุการณ์ในอนาคตอันไม่แน่นอนที่ระบุไว้ (เหตุการณ์ที่เอาประกันภัย) เกิดผลกระทบในทางลบต่อผู้เอาประกันภัย ทั้งนี้ เมื่อสัญญาถูกจัดประเภทเป็น

สัญญาประกันภัยแล้ว สัญญาดังกล่าวยังคงเป็นสัญญาประกันภัยตลอดเวลาที่เหลือของสัญญานั้น ๆ แม้ว่าความเสี่ยงด้านการรับประกันภัยจะลดลงอย่างมีนัยสำคัญในช่วงระยะเวลาดังกล่าว

บริษัทย่อได้นิยามความเสี่ยงด้านการรับประกันภัยที่มีนัยสำคัญว่าเป็นโอกาสภายใต้สถานการณ์ใด ๆ ที่การจ่ายผลประโยชน์ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่เอาประกันภัยจะมีจำนวนเงินมากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ เมื่อเปรียบเทียบกับ การจ่ายผลประโยชน์หากไม่มีเหตุการณ์ที่เอาประกันภัยเกิดขึ้น

สัญญาการลงทุน คือ สัญญาที่ได้โอนความเสี่ยงทางการเงินซึ่งไม่มีความเสี่ยงด้านการรับประกันภัยที่มีนัยสำคัญ บริษัท ย่อยมีการออกเฉพาะสัญญาประกันภัย

ทั้งนี้ บริษัทย่อยไม่ได้ทำการแยกองค์ประกอบของสัญญาประกันภัย เนื่องจากนโยบายการบัญชีของบริษัทย่อยกำหนดให้ บริษัทย่อยรับรู้เบี้ยประกันภัย และค่าใช้จ่ายในการรับประกันภัย ทั้งจำนวนในกำไรหรือขาดทุน

(ข) การรับรู้และการวัดมูลค่าของหนี้สินจากสัญญาประกันภัย

สำรองประกันภัยสำหรับสัญญาประกันภัยระยะยาว

สำรองประกันภัยสำหรับสัญญาประกันภัยระยะยาวเป็นหนี้สินสำหรับผลประโยชน์และค่าสินไหมทดแทนตามสัญญาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะถูกบันทึกเมื่อรับรู้เบี้ยประกันภัย และปรับลดเมื่อเกิดรายการผลประโยชน์และค่าสินไหมทดแทน สำรองดังกล่าววัดมูลค่าโดยใช้สมมติฐานซึ่งได้พิจารณาถึงความเหมาะสมของกรรมธรรม์ประกันภัยที่มีผลบังคับอยู่ และคำนวณโดยนักคณิตศาสตร์ประกันภัยภายในของบริษัทย่อย โดยใช้วิธีสำรองประกันภัยแบบเบี้ยประกันภัยสุทธิ โดยใช้สมมติฐานคือ อัตราความระงับ อัตราทุพพลภาพ และอัตราดอกเบี้ยคิดลด การเปลี่ยนแปลงของสำรองประกันภัยสำหรับสัญญาประกันภัยระยะยาวจะถูกรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายในการรับประกันภัย

สำรองค่าสินไหมทดแทนและค่าสินไหมทดแทนค้างจ่าย

สำรองค่าสินไหมทดแทนและค่าสินไหมทดแทนค้างจ่ายบันทึกตามมูลค่าประมาณการค่าสินไหมทดแทนที่ยังไม่ได้ชำระ ณ วันที่รายงาน นอกจากนี้ บริษัทย่อยยังได้พิจารณาประมาณการค่าสินไหมทดแทนสำหรับความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้วแต่ยังไม่ได้รับรายงาน โดยอาศัยประสบการณ์และข้อมูลในอดีตของบริษัทย่อย ผลต่างระหว่างมูลค่าประมาณการค่าสินไหมทดแทนกับค่าสินไหมทดแทนที่จ่ายจริงจะบันทึกรวมอยู่ในกำไรหรือขาดทุนของปีถัดไป

สำรองเบี้ยประกันภัยที่ยังไม่ถือเป็นรายได้

สำรองเบี้ยประกันภัยที่ยังไม่ถือเป็นรายได้ คำนวณตามสัดส่วนของเบี้ยประกันภัยรับของสัญญาประกันภัยระยะสั้นตามระยะเวลาคุ้มครองที่เหลืออยู่

(ค) การทดสอบความเพียงพอของหนี้สิน

บริษัทย่อยทดสอบความเพียงพอของหนี้สินโดยเปรียบเทียบกับประมาณการปัจจุบันของกระแสเงินสดรวมในอนาคตที่เกิดจากสัญญาโดยใช้สมมติฐานที่เป็นปัจจุบันกับมูลค่าตามบัญชีรวมของหนี้สินจากสัญญาประกันภัยก่อนการประกันภัยต่อหนี้สินส่วนที่ไม่เพียงพอจะถูกบันทึกเพิ่ม เมื่อสำรองที่คำนวณโดยใช้วิธีสำรองประกันภัยแบบเบี้ยประกันภัยรวมมากกว่าหนี้สินที่คำนวณโดยใช้วิธีสำรองประกันภัยแบบเบี้ยประกันภัยสุทธิ อย่างไรก็ตาม การทดสอบความเพียงพอของหนี้สินจะพิจารณาหนี้สินจากสัญญาประกันภัยทั้งหมด ซึ่งรวมถึงสำรองค่าสินไหมทดแทนและค่าสินไหมทดแทนค้างจ่าย และสำรองเบี้ยประกันภัยของกรมธรรม์ประกันภัยที่มีผลบังคับ ณ วันที่รายงาน

สมมติฐานที่ใช้ในวิธีสำรองเบี้ยประกันแบบเบี้ยประกันภัยรวมเป็นไปตามที่กำหนดในประกาศคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เรื่อง การประเมินราคาทรัพย์สินและหนี้สินของประกันชีวิต พ.ศ. 2554 ยกเว้นอัตราดอกเบี้ยคิดลดซึ่งบริษัทย่อยได้ใช้อัตราดอกเบี้ยที่ปราศจากความเสี่ยง ณ ปัจจุบันที่ได้ปรับปรุงแล้ว สำหรับวัตถุประสงค์เพื่อการทดสอบความเพียงพอของหนี้สินตามที่ได้ปฏิบัติโดยทั่วไปในอุตสาหกรรม

### 3.19 การบัญชีสำหรับโปรแกรมสิทธิพิเศษแก่ลูกค้า

รายได้ที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมสิทธิพิเศษแก่ลูกค้าให้ปันส่วนจำนวนเงินที่ได้รับส่วนหนึ่งเป็นรายได้รอการรับรู้ (Deferred Income) ตามมูลค่าภาระผูกพันที่ลูกค้าจะได้รับประโยชน์ในอนาคต และรับรู้เป็นรายได้เมื่อภาระผูกพันดังกล่าวสิ้นสุด

### 3.20 การรับรู้รายได้

ธนาคารรับรู้รายได้ดอกเบี้ยและส่วนลดจากเงินให้สินเชื่อโดยใช้เกณฑ์คงค้าง ยกเว้นดอกเบี้ยที่ค้างชำระเป็นระยะเวลารวมกันเกินกว่า 3 เดือน ไม่ว่าลูกหนี้รายนั้นจะมีหลักประกันหรือไม่ จะรับรู้เป็นรายได้เมื่อได้รับชำระ

ธนาคารบันทึกยกเลิกรายได้ดอกเบี้ยค้างรับจากเงินให้สินเชื่อที่ค้างชำระเป็นระยะเวลารวมกันเกินกว่า 3 เดือน นับจากวันเริ่มค้างชำระ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย

รายได้ดอกเบี้ยจากเงินลงทุนใช้เกณฑ์คงค้างด้วยวิธีอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง เงินปันผลจากเงินลงทุนใช้เกณฑ์คงค้าง ณ วันที่มีสิทธิได้รับเงินปันผล

บริษัทย่อยที่เป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์รับรู้รายได้ดอกเบี้ยจากเงินลงทุนในลูกหนี้และเงินให้สินเชื่อ โดยใช้เกณฑ์เมื่อได้รับชำระ

รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ จะรับรู้เมื่อมีการให้บริการที่เกี่ยวข้องแล้ว

รายได้จากการซื้อสิทธิเรียกร้องของบริษัทย่อย รับรู้เป็นรายได้โดยใช้เกณฑ์คงค้าง

รายได้จากสัญญาเช่าของบริษัทย่อย มีการรับรู้รายได้ ดังนี้



- รายได้จากสัญญาเช่าการเงิน รับรู้เป็นรายได้ตามงวดที่ถึงกำหนดชำระ โดยวิธีอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง โดยคำนวณจากเงินลงทุนสุทธิที่คงเหลืออยู่ในแต่ละงวด เว้นแต่กรณีลูกหนี้ที่ค้างชำระเป็นระยะเวลารวมกันเกินกว่า 3 เดือน บันทึกรายได้ตามเกณฑ์เงินสด
- รายได้จากสัญญาเช่าดำเนินงาน รับรู้เป็นรายได้ตามงวดที่ถึงกำหนดชำระ เว้นแต่กรณีลูกหนี้ที่ค้างชำระเป็นระยะเวลารวมกันเกินกว่า 3 เดือน บันทึกรายได้ตามเกณฑ์เงินสด

### 3.21 การรับรู้รายได้เบี่ยงประกันภัยรับสุทธิ

#### สัญญาประกันภัยระยะสั้น

เบี่ยงประกันภัยรับรู้ ณ วันที่กรมธรรม์มีผลบังคับ และแสดงมูลค่าก่อนค่าจ้างและค่าบำเหน็จ

เบี่ยงประกันภัยที่ถือเป็นรายได้ประกอบด้วยเบี่ยงประกันภัยรับ และการเปลี่ยนแปลงในสำรองเบี่ยงประกันภัยที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้ และถูกรับรู้เป็นรายได้ตามสัดส่วนตลอดระยะเวลาความคุ้มครอง

#### สัญญาประกันภัยระยะยาว

เบี่ยงประกันภัยปีแรกรับรู้เป็นรายได้เมื่อได้รับชำระเบี่ยงประกันภัย และกรมธรรม์ประกันภัยได้รับการอนุมัติ สำหรับเบี่ยงประกันภัย ปีต่อรับรู้เป็นรายได้เมื่อถึงกำหนดชำระ และถูกประมาณการโดยพิจารณาถึงกรมธรรม์ที่ขาดผลบังคับจากประสบการณ์ของบริษัทย่อยในอดีต ทั้งนี้ เบี่ยงประกันภัยปีแรก และเบี่ยงประกันภัยปีต่อแสดงมูลค่าก่อนค่าจ้างและค่าบำเหน็จ

เบี่ยงประกันภัยรับล่วงหน้ายังไม่รับรู้เป็นรายได้จนกว่ากรมธรรม์นั้นถึงวันที่ครบกำหนดชำระ

### 3.22 การรับรู้ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย

การรับรู้ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยใช้เกณฑ์คงค้าง

### 3.23 ค่าใช้จ่ายในการรับประกันภัย

#### ค่าจ้าง และค่าบำเหน็จ

ค่าจ้าง และค่าบำเหน็จรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดรายการ

#### ผลประโยชน์จ่ายตามกรมธรรม์ประกันภัย และค่าสินไหมทดแทน

ผลประโยชน์จ่ายตามกรมธรรม์ประกันภัย และค่าสินไหมทดแทนประกอบด้วยผลประโยชน์ ค่าสินไหมทดแทนและค่าใช้จ่ายในการจัดการค่าสินไหมทดแทนในระหว่างปี และการเปลี่ยนแปลงในประมาณการของสินไหมทดแทนจากสัญญาประกันภัยระยะสั้น ทั้งนี้ ผลประโยชน์จ่ายตามกรมธรรม์ประกันภัยและค่าสินไหมทดแทนดังกล่าวจะถูกรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดรายการหรือเมื่อได้รับการอนุมัติ

### 3.24 ภาษีเงินได้

ภาษีเงินได้สำหรับงวดประกอบด้วยภาษีเงินได้ปัจจุบันและภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี ภาษีเงินได้ปัจจุบันและภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน เว้นแต่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรายการที่เกี่ยวข้องในการรวมธุรกิจ หรือรายการที่รับรู้โดยตรงในส่วนของผู้ถือหุ้น หรือกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

ภาษีเงินได้ปัจจุบันได้แก่ภาษีที่คาดว่าจะจ่ายโดยคำนวณจากกำไรหรือขาดทุนประจำงวดที่ต้องเสียภาษี โดยใช้อัตราภาษีที่ประกาศใช้หรือที่คาดว่าจะมีผลบังคับใช้ ณ วันที่รายงาน ตลอดจนการปรับปรุงทางภาษีที่เกี่ยวข้องกับรายการในงวดก่อน ๆ

### 3.25 กำไรต่อหุ้น

กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐานคำนวณโดยการหารกำไรสุทธิส่วนที่เป็นของธนาคารด้วยจำนวนหุ้นสามัญถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ออกจำหน่ายในระหว่างงวด

### 3.26 ตราสารอนุพันธ์

ตราสารอนุพันธ์เพื่อค้า ธนาคารและบริษัทย่อยบันทึกตราสารอนุพันธ์เพื่อค้าทุกประเภทด้วยมูลค่ายุติธรรมโดยใช้ราคาตลาดที่มีสภาพคล่องสูง (Liquid Market Price) โดยอ้างอิงจากราคาซื้อขายในตลาด ราคาเสนอของนายหน้าหรือตัวแทน ราคาซื้อขายของรายการที่คล้ายคลึงกัน หรือราคาที่คำนวณจากแบบจำลองโดยใช้ข้อมูลที่สามารถสังเกตได้จากตลาด (Observable Market Data) ปรับด้วยค่าความเสี่ยงด้านเครดิตของคู่ค้าแต่ละราย และค่าความเสี่ยงด้านอื่น ๆ โดยธนาคารและบริษัทย่อยจะรับรู้กำไรขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง และกำไรขาดทุนที่เกิดขึ้นจริงในกำไรหรือขาดทุน โดยแสดงรวมอยู่ในกำไรขาดทุนสุทธิจากธุรกรรมเพื่อค้าและบริหารเงินตราต่างประเทศคู่กับสินทรัพย์หรือหนี้สินในงบแสดงฐานะการเงินเพื่อให้สินทรัพย์/หนี้สิน ตราสารอนุพันธ์ทางการเงินแสดงมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่รายงาน

ตราสารอนุพันธ์เพื่อป้องกันความเสี่ยง ธนาคารและบริษัทย่อยป้องกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาตลาดโดยการทำธุรกรรมตราสารอนุพันธ์ เช่น สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Swaps) สัญญาอัตราดอกเบี้ยล่วงหน้า (Interest Rate Futures) และสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า (Forward Exchange Contracts) ธนาคารและบริษัทย่อยรับรู้กำไรหรือขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของตราสารอนุพันธ์ให้สอดคล้องกับการรับรู้รายได้หรือค่าใช้จ่ายของรายการที่ถูกป้องกันความเสี่ยง (Hedged Items) ดังนี้

1. กรณีธนาคารรับรู้รายการที่ถูกป้องกันความเสี่ยงด้วยมูลค่ายุติธรรม ตราสารอนุพันธ์ที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงจะรับรู้ด้วยมูลค่ายุติธรรม
2. กรณีธนาคารและบริษัทย่อยรับรู้รายการที่ถูกป้องกันความเสี่ยงตามเกณฑ์คงค้าง ตราสารอนุพันธ์ที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงจะรับรู้ตามเกณฑ์คงค้าง

### 3.27 ตราสารทางการเงินแบบผสมสำหรับหนี้สินทางการเงิน

**ตราสารทางการเงินแบบผสม (Hybrid Instruments) สำหรับหนี้สินทางการเงิน** ประกอบด้วยตราสารทางการเงินหลักที่ไม่ใช่ตราสารอนุพันธ์ (Host Contract) และตราสารอนุพันธ์แฝง (Embedded Derivative) ธนาคารบันทึกตราสารทางการเงินหลักโดยใช้หลักการบัญชีตามประเภทของตราสารทางการเงินหลัก และบันทึกแยกตราสารอนุพันธ์แฝงออกจากตราสารทางการเงินหลัก โดยวัดมูลค่าตราสารอนุพันธ์แฝงด้วยมูลค่ายุติธรรมตามหลักเกณฑ์การพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตราสารทางการเงินหลักและตราสารอนุพันธ์แฝง เมื่อเข้าเงื่อนไขทุกข้อดังนี้

1. ลักษณะเชิงเศรษฐกิจและความเสี่ยงของตราสารทางการเงินหลักและตราสารอนุพันธ์แฝงไม่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด
2. ตราสารอนุพันธ์แฝงที่แยกออกมาต้องมีคุณลักษณะครบถ้วนของตราสารอนุพันธ์ และ
3. ตราสารทางการเงินแบบผสมไม่ได้ถูกวัดด้วยมูลค่ายุติธรรม เพื่อรับรู้การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมในกำไรหรือขาดทุน

ในกรณีที่เข้าเงื่อนไขดังกล่าว ธนาคารจะบันทึกบัญชีตราสารทางการเงินแบบผสมโดยไม่แยกตราสารอนุพันธ์แฝง และใช้หลักการบัญชีตามประเภทของตราสารทางการเงินหลัก

การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของตราสารอนุพันธ์แฝงที่แยกออกจากตราสารทางการเงินหลักจะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

**ธุรกรรมเงินกู้ยืมที่มีอนุพันธ์แฝง (Structured Notes)** เป็นตราสารทางการเงินแบบผสมประเภทหนึ่งที่ประกอบด้วยตราสารทางการเงินประเภทเงินกู้ยืม (Host Contract) และตราสารอนุพันธ์แฝง (Embedded Derivative) ธนาคารมีแนวทางการบริหารจัดการเพื่อรองรับการทำธุรกรรมเงินกู้ยืมที่มีอนุพันธ์แฝง (Structured Note) และมีการบันทึกบัญชีและประเมินมูลค่ายุติธรรมที่สอดคล้องกับมาตรฐานการรายงานทางการเงินระหว่างประเทศ ฉบับที่ 9 (IFRS 9) โดยธนาคารสามารถเลือกจัดประเภทหนี้สินทางการเงินที่กำหนดให้แสดงด้วยมูลค่ายุติธรรมเมื่อเป็นไปตามเงื่อนไขข้อใดข้อหนึ่ง ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือสำหรับจัดหรือลดความผันผวนของกำไรหรือขาดทุนที่เกิดจากวิธีการบัญชีที่ต่างกันในการวัดมูลค่าหรือรับรู้สินทรัพย์หรือหนี้สินทางการเงินได้อย่างมีสาระสำคัญ
2. เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงหรือการลงทุนเพื่อให้สอดคล้องกับ
  - นโยบายบริหารความเสี่ยงหรือการลงทุนที่ธนาคารกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และ
  - แนวทางการประเมินผลสินทรัพย์หรือหนี้สินบนพื้นฐานของมูลค่ายุติธรรม
3. เป็นตราสารการเงินที่มีอนุพันธ์แฝงที่สามารถเปลี่ยนแปลงกระแสเงินสดจากตราสารนั้นอย่างมีสาระสำคัญและเข้าเงื่อนไขการบันทึกแยกตราสารอนุพันธ์แฝงออกจากตราสารทางการเงินหลัก

การเปลี่ยนแปลงของมูลค่ายุติธรรมจะรับรู้ผ่านกำไรหรือขาดทุนทั้งจำนวน โดยแสดงเป็นรายการกำไรขาดทุนสุทธิจากหนี้สินทางการเงินที่กำหนดให้แสดงด้วยมูลค่ายุติธรรมคู่กับหนี้สินในงบแสดงฐานะการเงิน และเมื่อจัดประเภทเป็นหนี้สินทางการเงินที่กำหนดให้แสดงด้วยมูลค่ายุติธรรม แล้วจะไม่สามารถโอนเปลี่ยนประเภทเพื่อรับรู้รายการด้วยหลักการบัญชีอื่นได้อีก

ทั้งนี้ หากธนาคารไม่เลือกหรือไม่สามารถจัดประเภทหนี้สินทางการเงินที่กำหนดให้แสดงด้วยมูลค่ายุติธรรมตามเงื่อนไขข้างต้น ธนาคารจะดำเนินการตามหลักเกณฑ์การพิจารณาตราสารทางการเงินแบบผสม

การรับรู้กำไรหรือขาดทุนจากการวัดมูลค่ายุติธรรม ณ วันแรกที่ทำรายการ (Day One Profit or Loss) สำหรับตราสารอนุพันธ์เพื่อค้า ธนาคารรับรู้กำไร/ขาดทุนจากการวัดมูลค่ายุติธรรม ณ วันแรกที่ทำรายการในกำไรหรือขาดทุนทันที กรณีที่มูลค่ายุติธรรมได้มาจากข้อมูลที่สามารถสังเกตได้ (Observable Market Data) หรือรายการอื่นที่มีลักษณะเทียบเท่า หรือราคาที่สามารถวัดจากแบบจำลอง (Valuation Technique) ซึ่งใช้ข้อมูลอ้างอิงจากตลาดในการคำนวณ สำหรับตราสารทางการเงินแบบผสมและสำหรับตราสารอนุพันธ์เพื่อค้าที่มีมูลค่ายุติธรรมไม่เข้าหลักเกณฑ์ดังกล่าว (Unobservable Market) ธนาคารทยอยรับรู้กำไร/ขาดทุนจากการวัดมูลค่ายุติธรรม ณ วันแรกที่ทำรายการด้วยวิธีเส้นตรงตลอดอายุของสัญญาหรือวิธีอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง (Effective Interest Rate) จนกว่าจะเข้าหลักเกณฑ์ Observable Market Data จึงจะรับรู้กำไร/ขาดทุนส่วนที่เหลือทั้งจำนวนในกำไรหรือขาดทุน

### 3.28 รายการสินทรัพย์และหนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศ

#### 1. การแปลงค่ารายการที่เป็นเงินตราต่างประเทศ

รายการสินทรัพย์และหนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศบันทึกเป็นสกุลเงินหลักที่ธนาคาร สาขาในต่างประเทศและบริษัทย่อยนั้น ๆ ใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่เกิดรายการ ยอดคงเหลือ ณ วันที่รายงานของสินทรัพย์ที่เป็นตัวเงินและหนี้สินที่เป็นตัวเงินจะแปลงค่าเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยนอ้างอิงตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย ณ วันนั้น สำหรับรายการสินทรัพย์และหนี้สินที่ไม่เป็นตัวเงินที่รับรู้ด้วยราคาทุนจะแปลงค่าเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานด้วยอัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่เกิดรายการ ยกเว้นรายการสินทรัพย์และหนี้สินที่ไม่เป็นตัวเงินที่ถูกป้องกันความเสี่ยงในมูลค่ายุติธรรมที่จะมีการแปลงค่าด้วยอัตราแลกเปลี่ยนอ้างอิงตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย

กำไรหรือขาดทุนจากการแปลงค่าเงินตราต่างประเทศรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน ในกรณีการเปลี่ยนแปลงมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนเมื่อขายที่เป็นเงินตราต่างประเทศรับรู้กำไรหรือขาดทุนจากการแปลงค่าเงินตราต่างประเทศในส่วนของผู้ขายและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

#### 2. การแปลงค่างบการเงินของหน่วยงานในต่างประเทศ

งบแสดงฐานะทางการเงินของสาขาในต่างประเทศที่สกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานไม่ใช่สกุลเงินบาทแปลงค่าเป็นสกุลเงินบาทโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยนอ้างอิงตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย ณ วันที่รายงาน สำหรับงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จของสาขาของธนาคารในต่างประเทศแปลงค่าเป็นเงินบาทโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยนอ้างอิงตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย ณ วันที่เกิดรายการ

ผลต่างจากการแปลงค่างบการเงินของสาขาของธนาคารในต่างประเทศให้รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นและแสดงเป็นรายการผลต่างจากการแปลงค่างบการเงินในส่วนของผู้ขาย



กำไรหรือขาดทุนส่วนที่มีประสิทธิผลจากการแปลงค่ารายการเครื่องมือทางการเงินที่ใช้ในการป้องกันความเสี่ยงของเงินลงทุนสุทธิในการดำเนินงานในต่างประเทศในส่วนที่เกิดจากการแปลงค่าด้วยอัตราแลกเปลี่ยนทันที (Spot rate) ให้รับรู้เข้าส่วนของเจ้าของโดยตรงและแสดงเป็นรายการหักกลับกับผลต่างจากการแปลงค่างบการเงินของสาขาหรือบริษัทย่อยของธนาคารในต่างประเทศในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น จนกว่าจะมีการจำหน่ายเงินลงทุนนั้นออกไป จึงจะรับรู้รายการดังกล่าวในกำไรหรือขาดทุนจากที่เคยรับรู้รายการทั้งหมดดังกล่าวนี้ในกำไรหรือขาดทุน ส่วนรายได้หรือค่าใช้จ่ายที่เกิดจากส่วนต่างระหว่างอัตราแลกเปลี่ยนล่วงหน้าของเครื่องมือทางการเงินที่ใช้ในการป้องกันความเสี่ยงกับอัตราแลกเปลี่ยนปัจจุบัน (Forward Point) จะรับรู้ตามเกณฑ์ดังกล่าวในกำไรหรือขาดทุน

### 3.29 นโยบายบัญชีแบบ Trade Date - Settlement Date

ธนาคารและบริษัทย่อยรับรู้รายการและตัดรายการตราสารอนุพันธ์ในงบการเงินด้วยวิธี Trade Date นโยบายบัญชีแบบ Trade Date คือ การรับรู้รายการในงบการเงินตั้งแต่วันที่คู่สัญญาทั้งสองทำการตกลงซื้อขาย และการตัดรายการออกจากงบการเงินในวันที่คู่สัญญาทั้งสองทำการตกลงซื้อขาย ทั้งที่เกิดจากสัญญาสิ้นสุด ครบกำหนด หรือยกเลิก พร้อมทั้งรับรู้กำไรขาดทุนจากการซื้อขาย

ธนาคารและบริษัทย่อยรับรู้รายการและตัดรายการ เงินสด เงินลงทุน เงินให้สินเชื่อ หนี้สินประเภทมีดอกเบีย และ ตราสารทางการเงินแบบผสมสำหรับหนี้สินทางการเงินในงบการเงินด้วยวิธี Settlement Date นโยบายบัญชีแบบ Settlement Date คือ การรับรู้หรือตัดรายการในงบการเงินในวันที่มีการส่งมอบสินทรัพย์ พร้อมทั้งรับรู้กำไรขาดทุนจากการซื้อขาย

### 3.30 ข้อมูลทางการเงินจำแนกตามส่วนงานดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานของส่วนงานที่รายงานต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงาน จะแสดงถึงรายการที่เกิดขึ้นจากส่วนงานดำเนินงานนั้นโดยตรงรวมถึงรายการที่ได้รับการปันส่วนอย่างสมเหตุสมผล สำหรับรายการที่ไม่ได้ใช้ในการตัดสินใจด้านการดำเนินงานแยกตามส่วนงานได้แสดงไว้เป็นยอดรวม

รายงานทางการเงินจำแนกตามภูมิศาสตร์แสดงตามธุรกรรมของธนาคารและบริษัทย่อยที่เกิดขึ้นในประเทศและต่างประเทศ

### 3.31 มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์และหนี้สิน

มูลค่ายุติธรรม คือ ราคาที่จะได้รับจากการขายสินทรัพย์ หรือจ่ายชำระเพื่อโอนหนี้สินระหว่างผู้มีส่วนร่วมในตลาดหลัก ณ วันที่วัดมูลค่า ในกรณีไม่มีตลาดหลัก จะใช้ตลาดที่ได้เปรียบมากที่สุดซึ่งธนาคารและบริษัทย่อยสามารถเข้าถึงตลาดได้ในวันที่วัดมูลค่า

ธนาคารและบริษัทย่อยประเมินมูลค่ายุติธรรมสำหรับสินทรัพย์ที่ไม่ใช่สินทรัพย์ทางการเงินภายใต้สมมติฐานว่าทรัพย์สินนั้นจะสร้างประโยชน์เชิงเศรษฐกิจได้สูงสุด

การโอนเปลี่ยนแปลงลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรมจะเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแหล่งที่มาหรือระดับการสังเกตได้ของข้อมูลที่ใช้ในการวัดมูลค่ายุติธรรม

ธนาคารและบริษัทย่อยวัดมูลค่ายุติธรรมโดยใช้ลำดับชั้นมูลค่ายุติธรรมซึ่งสะท้อนความมีสาระสำคัญของข้อมูลที่ใช้ในการประเมินมูลค่าดังนี้

- ระดับ 1 อ้างอิงราคาเสนอซื้อขายในตลาดที่มีสภาพคล่องสำหรับสินทรัพย์หรือหนี้สินอย่างเดียวกัน
- ระดับ 2 อ้างอิงจากข้อมูลอื่นที่สังเกตได้ทั้งโดยทางตรงหรือโดยทางอ้อมที่นอกเหนือจากข้อมูลในระดับ 1 ของสินทรัพย์หรือหนี้สินอย่างเดียวกัน รวมถึงราคาเสนอซื้อขายไม่ว่าในตลาดที่มีหรือไม่มีสภาพคล่องของเครื่องมือทางการเงินที่คล้ายคลึงกัน หรือจากเทคนิคการประเมินมูลค่าโดยใช้ข้อมูลที่สังเกตได้โดยทางตรงหรือโดยทางอ้อม
- ระดับ 3 อ้างอิงข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้ ซึ่งรวมถึงกรณีวัดมูลค่าของสินทรัพย์หรือหนี้สินจากเทคนิคการประเมินมูลค่าโดยไม่ได้ใช้ข้อมูลที่สังเกตได้และข้อมูลนั้นมีผลกระทบอย่างมีสาระสำคัญต่อมูลค่ายุติธรรม

#### 4 เงินกองทุนตามกฎหมาย

อัตราส่วนเงินกองทุนตามกฎหมายต่อสินทรัพย์เสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกรุงไทย และอัตราส่วนเงินกองทุนตามกฎหมายต่อสินทรัพย์เสี่ยงของธนาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ซึ่งธนาคารเลือกคำนวณด้วยวิธี Standardised Approach ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย อ้างอิงตามหลักเกณฑ์ Basel III

(หน่วย : ล้านบาท)

กลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกรุงไทย		
	2562	2561
เงินกองทุนชั้นที่ 1		
เงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น		
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว และส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	42,036	42,036
ทุนสำรองตามกฎหมาย	3,050	3,050
กำไรสุทธิคงเหลือหลังการจัดสรร	322,283	294,841
รายการอื่นของผู้ถือหุ้น	22,127	18,940
หัก รายการหักจากเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น	(31,521)	(27,944)
รวมเงินกองทุนชั้นที่ 1	357,975	330,923
เงินกองทุนชั้นที่ 2		
ตราสารทางการเงินที่นับเป็นเงินกองทุนชั้นที่ 2	52,508	28,000
เงินสำรองสำหรับสินทรัพย์จัดชั้นปกติ	24,756	23,186
หัก รายการหักจากเงินกองทุนชั้นที่ 2	(1,486)	(770)
รวมเงินกองทุนชั้นที่ 2	75,778	50,416
รวมเงินกองทุนตามกฎหมายทั้งสิ้น	433,753	381,339
รวมสินทรัพย์เสี่ยง	2,210,881	2,081,697

(หน่วย : ร้อยละ)

กลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกรุงไทย				
	ขั้นต่ำและ ส่วนเพิ่ม*	2562	ขั้นต่ำและ ส่วนเพิ่ม*	2561
อัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง				
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1	9.00	16.19	7.875	15.90
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น	7.50	16.19	6.375	15.90
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 2	-	3.43	-	2.42
อัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้น	11.50	19.62	10.375	18.32

\* ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) กำหนดให้ธนาคารดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่ม 2 ประเภท ประกอบด้วย

- เงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับผลขาดทุนในภาวะวิกฤต (Conservation Buffer): ธปท. กำหนดให้ธนาคารดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มเติมจากการดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนขั้นต่ำอีกปีละมากกว่า 0.625% ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2559 เป็นต้นไป จนครบซึ่งมากกว่า 2.50% ในปี 2562
- เงินกองทุนส่วนเพิ่มสำหรับธนาคารที่มีนัยต่อความเสี่ยงเชิงระบบในประเทศ (Domestic Systemically Important Banks: D-SIBs Buffer): ธปท. กำหนดให้ธนาคารที่จัดเป็น D-SIBs ดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับความเสียหายในรูปของเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นอีก 1% โดยทยอยดำรงที่อัตรา 0.50% ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2562 และเพิ่มเป็น 1% ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 เป็นต้นไป

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร		
	2562	2561
เงินกองทุนชั้นที่ 1		
เงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น		
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว และส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	42,036	42,036
ทุนสำรองตามกฎหมาย	3,050	3,050
กำไรสุทธิคงเหลือหลังการจัดสรร	285,322	262,119
รายการอื่นของผู้ถือหุ้น	18,618	16,535
หัก รายการหักจากเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น	(29,495)	(26,464)
รวมเงินกองทุนชั้นที่ 1	319,531	297,276
เงินกองทุนชั้นที่ 2		
ตราสารทางการเงินที่นับเป็นเงินกองทุนชั้นที่ 2	52,508	28,000
เงินสำรองสำหรับสินทรัพย์จัดชั้นปกติ	23,992	22,486
รวมเงินกองทุนชั้นที่ 2	76,500	50,486
รวมเงินกองทุนตามกฎหมายทั้งสิ้น	396,031	347,762
รวมสินทรัพย์เสี่ยง	2,138,259	2,014,943

(หน่วย : ร้อยละ)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร				
	ขั้นต่ำและ ส่วนเพิ่ม*	2562	ขั้นต่ำและ ส่วนเพิ่ม*	2561
อัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง				
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1	9.00	14.94	7.875	14.75
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น	7.50	14.94	6.375	14.75
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 2	-	3.58	-	2.51
อัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้น	11.50	18.52	10.375	17.26

\* ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) กำหนดให้ธนาคารดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่ม 2 ประเภท ประกอบด้วย

- เงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับผลขาดทุนในภาวะวิกฤต (Conservation Buffer): ธปท. กำหนดให้ธนาคารดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มเติมจากการดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนขั้นต่ำอีกปีละมากกว่า 0.625% ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2559 เป็นต้นไป จนครบซึ่งมากกว่า 2.50% ในปี 2562
- เงินกองทุนส่วนเพิ่มสำหรับธนาคารที่มีนัยต่อความเสี่ยงระบบในประเทศ (Domestic Systemically Important Banks: D-SIBs Buffer): ธปท. กำหนดให้ธนาคารที่จัดเป็น D-SIBs ดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับความเสียหายในรูปของเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นอีก 1% โดยทยอยดำรงที่อัตรา 0.50% ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2562 และเพิ่มเป็น 1% ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 เป็นต้นไป

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทยไม่มีเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับการให้สินเชื่อ แก่กลุ่มลูกหนี้รายใหญ่



ตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ สนส. 4/2556 ลงวันที่ 2 พฤษภาคม 2556 เรื่อง การเปิดเผยข้อมูลการดำรงเงินกองทุนสำหรับธนาคารพาณิชย์ และประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ สนส. 5/2556 ลงวันที่ 2 พฤษภาคม 2556 เรื่อง การเปิดเผยข้อมูลการดำรงเงินกองทุนสำหรับกลุ่มธุรกิจทางการเงิน กำหนดให้กลุ่มธุรกิจทางการเงินเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการดำรงเงินกองทุน ดังนี้

ช่องทางที่เปิดเผยข้อมูล	ผ่านช่องทางเว็บไซต์ของธนาคารภายใต้ส่วนนักลงทุนสัมพันธ์ “ <a href="https://www.kasikornbank.com/th/IR/FinanInfoReports/Pages/financial-reports.aspx">https://www.kasikornbank.com/th/IR/FinanInfoReports/Pages/financial-reports.aspx</a> ”
วันที่เปิดเผยข้อมูล	ภายใน 4 เดือนนับจากวันสิ้นสุดในงบการเงินตามข้อตกลงในประกาศ
ข้อมูล ณ วันที่	31 ธันวาคม 2562

## 5 ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระแสเงินสด

รายการที่ไม่เกี่ยวข้องกับเงินสดที่สำคัญสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
การเปลี่ยนแปลงในอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศของตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืมระยะยาว*	(3,310)	(817)	(3,310)	(817)
ค่าตัดจำหน่ายของตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืมระยะยาว	11	14	11	14

\* ธนาคารและบริษัทย่อยมีการป้องกันความเสี่ยงโดยการทำธุรกรรมตราสารอนุพันธ์

## 6 รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินสุทธิ (สินทรัพย์)

รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินสุทธิ (สินทรัพย์) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ประกอบด้วย

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม						
	2562			2561		
	เมื่อทวงถาม	มีระยะเวลา	รวม	เมื่อทวงถาม	มีระยะเวลา	รวม
1. ในประเทศ						
ธนาคารแห่งประเทศไทย และ						
กองทุนเพื่อการฟื้นฟูฯ	12,763	289,185	301,948	36,178	296,089	332,267
ธนาคารพาณิชย์	1,095	21,764	22,859	1,208	30,306	31,514
สถาบันการเงินเฉพาะกิจ	45	864	909	101	2,828	2,929
สถาบันการเงินอื่น	<u>1,047</u>	<u>625</u>	<u>1,672</u>	<u>1,680</u>	<u>150</u>	<u>1,830</u>
รวม	14,950	312,438	327,388	39,167	329,373	368,540
บวก ดอกเบี้ยค้างรับ	1	102	103	-	127	127
หัก รายได้รอตัดบัญชี	-	-	-	-	-	-
ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ	<u>(8)</u>	<u>(68)</u>	<u>(76)</u>	<u>(16)</u>	<u>(112)</u>	<u>(128)</u>
รวมในประเทศ	<u>14,943</u>	<u>312,472</u>	<u>327,415</u>	<u>39,151</u>	<u>329,388</u>	<u>368,539</u>
2. ต่างประเทศ						
เงินดอลลาร์สหรัฐฯ	7,327	37,407	44,734	24,931	50,577	75,508
เงินเยน	132	-	132	168	-	168
เงินยูโร	297	-	297	617	-	617
เงินสกุลอื่น	<u>4,673</u>	<u>8,611</u>	<u>13,284</u>	<u>4,112</u>	<u>12,944</u>	<u>17,056</u>
รวม	12,429	46,018	58,447	29,828	63,521	93,349
บวก ดอกเบี้ยค้างรับ	-	202	202	8	231	239
หัก รายได้รอตัดบัญชี	-	-	-	-	(2)	(2)
ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ	<u>-</u>	<u>(124)</u>	<u>(124)</u>	<u>-</u>	<u>(138)</u>	<u>(138)</u>
รวมต่างประเทศ	<u>12,429</u>	<u>46,096</u>	<u>58,525</u>	<u>29,836</u>	<u>63,612</u>	<u>93,448</u>
รวมในประเทศและต่างประเทศ	<u>27,372</u>	<u>358,568</u>	<u>385,940</u>	<u>68,987</u>	<u>393,000</u>	<u>461,987</u>

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร						
	2562			2561		
	เมื่อทวงถาม	มีระยะเวลา	รวม	เมื่อทวงถาม	มีระยะเวลา	รวม
1. ในประเทศ						
ธนาคารแห่งประเทศไทย และ						
กองทุนเพื่อการฟื้นฟูฯ	12,763	289,185	301,948	36,178	296,089	332,267
ธนาคารพาณิชย์	164	19,067	19,231	225	21,369	21,594
สถาบันการเงินเฉพาะกิจ	1	-	1	1	-	1
สถาบันการเงินอื่น	751	625	1,376	1,580	150	1,730
รวม	13,679	308,877	322,556	37,984	317,608	355,592
บวก ดอกเบี้ยค้างรับ	-	90	90	-	111	111
หัก รายได้รอดับบัญชี	-	-	-	-	-	-
ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ	(8)	(37)	(45)	(16)	(81)	(97)
รวมในประเทศ	13,671	308,930	322,601	37,968	317,638	355,606
2. ต่างประเทศ						
เงินดอลลาร์สหรัฐฯ	5,738	36,065	41,803	23,763	50,170	73,933
เงินเยน	132	-	132	168	-	168
เงินยูโร	295	-	295	617	-	617
เงินสกุลอื่น	1,167	16,187	17,354	2,024	1,120	3,144
รวม	7,332	52,252	59,584	26,572	51,290	77,862
บวก ดอกเบี้ยค้างรับ	-	240	240	1	184	185
หัก รายได้รอดับบัญชี	-	-	-	-	(2)	(2)
ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ	-	(24)	(24)	-	(13)	(13)
รวมต่างประเทศ	7,332	52,468	59,800	26,573	51,459	78,032
รวมในประเทศและต่างประเทศ	21,003	361,398	382,401	64,541	369,097	433,638

## 7 ตราสารอนุพันธ์

มูลค่าตามบัญชีและจำนวนเงินตามสัญญาแบ่งตามประเภทความเสี่ยง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ได้ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม										
	มูลค่าตามบัญชี				จำนวนเงินตามสัญญาตามระยะเวลาคงเหลือ					
	สินทรัพย์		หนี้สิน		ไม่เกิน 1 ปี		เกิน 1 ปี		รวม	
ประเภทความเสี่ยง	2562	2561	2562	2561	2562	2561	2562	2561	2562	2561
อัตราแลกเปลี่ยน	30,644	19,835	21,100	16,940	1,612,859	1,544,062	376,988	404,889	1,989,847	1,948,951
อัตราดอกเบี้ย	11,382	6,475	8,952	4,222	214,863	121,899	767,247	767,819	982,110	889,718
อื่น ๆ										
- โภคภัณฑ์	141	152	133	148	8,909	4,436	37	41	8,946	4,477
- ตราสารทุน	181	270	59	412	3,358	4,063	926	905	4,284	4,968
- ตราสารหนี้	-	-	-	18	-	300	-	-	-	300
- อื่น ๆ	(569)	(537)	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม	41,779	26,195	30,244	21,740	1,839,989	1,674,760	1,145,198	1,173,654	2,985,187	2,848,414

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร										
	มูลค่าตามบัญชี				จำนวนเงินตามสัญญาตามระยะเวลาคงเหลือ					
	สินทรัพย์		หนี้สิน		ไม่เกิน 1 ปี		เกิน 1 ปี		รวม	
ประเภทความเสี่ยง	2562	2561	2562	2561	2562	2561	2562	2561	2562	2561
อัตราแลกเปลี่ยน	27,153	18,769	22,463	17,229	1,612,352	1,543,988	342,523	375,166	1,954,875	1,919,154
อัตราดอกเบี้ย	11,382	6,475	8,952	4,222	214,863	121,899	765,408	765,978	980,271	887,877
อื่น ๆ										
- โภคภัณฑ์	141	152	133	148	8,909	4,436	37	41	8,946	4,477
- ตราสารทุน	1	394	-	394	-	827	5	-	5	827
- ตราสารหนี้	-	-	-	18	-	300	-	-	-	300
- อื่น ๆ	(569)	(537)	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม	38,108	25,253	31,548	22,011	1,836,124	1,671,450	1,107,973	1,141,185	2,944,097	2,812,635

มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ตราสารอนุพันธ์และหนี้สินตราสารอนุพันธ์ประกอบด้วยตราสารอนุพันธ์เพื่อค้าวัตถุดิบด้วยมูลค่าด้วยธุรกรรม และตราสารอนุพันธ์เพื่อป้องกันความเสี่ยงจะรับรู้ตามเกณฑ์คงค้างซึ่งเป็นไปตามนโยบายการบัญชีเปิดเผยในหมายเหตุข้อ 3.26

สัดส่วนการทำธุรกรรมตราสารอนุพันธ์แบ่งตามประเภทคู่สัญญาโดยพิจารณาจากจำนวนเงินตามสัญญา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ประกอบด้วย

(หน่วย : ร้อยละ)

งบการเงินรวม				งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
คู่สัญญา	2562	2561	2562	2561	
สถาบันการเงิน	69	69	69	69	
บุคคลภายนอก	31	31	31	31	
รวม	100	100	100	100	



## 8 เงินลงทุนสุทธิ

### 8.1 ประเภทเงินลงทุน

เงินลงทุน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ประกอบด้วย

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
1. เงินลงทุนเพื่อค้า - มูลค้ายุติธรรม				
1.1 หลักทรัพย์รัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ	10,911	14,757	10,911	14,757
1.2 ตราสารหนี้ภาคเอกชน	1,290	830	1,290	830
1.3 ตราสารทุนในความต้องการของตลาดในประเทศ	4,309	3,689	22	23
รวม	16,510	19,276	12,223	15,610
2. เงินลงทุนเพื่อขาย - มูลค้ายุติธรรม				
2.1 หลักทรัพย์รัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ	154,863	183,150	143,939	181,290
2.2 ตราสารหนี้ภาคเอกชน	13,235	8,195	11,036	6,100
2.3 ตราสารหนี้ต่างประเทศ	70,951	14,881	60,606	5,224
2.4 ตราสารทุนในความต้องการของตลาดในประเทศ	57,060	44,703	1,930	3,247
2.5 ตราสารทุนในความต้องการของตลาดต่างประเทศ	40,598	15,869	20,839	2,969
รวม	336,707	266,798	238,350	198,830
3. ตราสารหนี้ที่จะถือจนครบกำหนด - ราคาทุน/ราคาทุนตัดจำหน่าย				
3.1 หลักทรัพย์รัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ	244,006	238,167	5,027	4,938
3.2 ตราสารหนี้ภาคเอกชน	127,448	99,175	11,603	2,626
3.3 ตราสารหนี้ต่างประเทศ	44,262	33,284	-	-
3.4 เงินลงทุนในลูกหนี้ที่รับโอนมา	670	872	669	867
รวม	416,386	371,498	17,299	8,431
หัก ค่าเผื่อการด้อยค่า	(17)	(473)	-	(453)
รวม	416,369	371,025	17,299	7,978
4. เงินลงทุนทั่วไป - ราคาทุน				
4.1 ตราสารทุนที่ไม่อยู่ในความต้องการของตลาดในประเทศ	1,656	1,623	1,350	1,367
4.2 ตราสารทุนที่ไม่อยู่ในความต้องการของตลาดต่างประเทศ	3,647	3,224	1,221	1,193
รวม	5,303	4,847	2,571	2,560
หัก ค่าเผื่อการด้อยค่า	(174)	(221)	(46)	(93)
ปรับปรุงบัญชีป้องกันความเสี่ยงเงินลงทุน	(75)	(70)	(75)	(70)
รวม	5,054	4,556	2,450	2,397
รวมเงินลงทุนสุทธิ	774,640	661,655	270,322	224,815

## 8.2 ส่วนเกินทุนจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าเงินลงทุนเพื่อขาย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ส่วนเกินทุนจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าเงินลงทุนเพื่อขาย มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
ส่วนเกินทุนจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าเงินลงทุนเพื่อขาย*				
ตราสารหนี้	2,758	232	2,555	179
ตราสารทุน	3,146	5,781	306	4,085
รวม	5,904	6,013	2,861	4,264

\* สรุทจากภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี

## 8.3 เงินลงทุนในบริษัทที่มีปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงาน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ธนาคารและบริษัทย่อยมีเงินลงทุนในบริษัทจดทะเบียนที่เข้าข่ายถูกเพิกถอนจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และตราสารหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้ บริษัทที่มีปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานต่อเนื่องของกิจการและบริษัทอื่นที่มีผลการดำเนินงานและฐานะการเงินเช่นเดียวกับบริษัทจดทะเบียนที่เข้าข่ายถูกเพิกถอนจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียน รวมทั้งเงินลงทุนในลูกหนี้ที่มีปัญหาในการชำระหนี้หรือผิดนัดชำระหนี้ ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม					
	2562			2561		
	ราคาทุน/ ราคาตามบัญชี	มูลค่า ยุติธรรม	ค่าเผื่อ การด้อยค่า	ราคาทุน/ ราคาตามบัญชี	มูลค่า ยุติธรรม	ค่าเผื่อ การด้อยค่า
1. บริษัทจดทะเบียนที่เข้าข่ายถูกเพิกถอนจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนและตราสารหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้						
- ตราสารหนี้	-	-	-	46	-	(46)
2. บริษัทที่มีปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานต่อเนื่องของกิจการและบริษัทอื่นที่มีผลการดำเนินงานและฐานะการเงินเช่นเดียวกับบริษัทจดทะเบียนที่เข้าข่ายถูกเพิกถอนจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียน						
- หลักทรัพย์หุ้นทุน	23	-	(12)	34	-	(34)
- ตราสารหนี้	-	-	-	453	-	(453)
3. เงินลงทุนในลูกหนี้ที่มีปัญหาในการชำระหนี้หรือผิดนัดชำระหนี้	1	-	(1)	5	-	(5)
รวม	24	-	(13)	538	-	(538)

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร						
	2562			2561		
	ราคาทุน/ ราคาตามบัญชี	มูลค่า ยุติธรรม	ค่าเผื่อ การด้อยค่า	ราคาทุน/ ราคาตามบัญชี	มูลค่า ยุติธรรม	ค่าเผื่อ การด้อยค่า
1. บริษัทจดทะเบียนที่เข้าข่ายถูกเพิกถอนจาก การเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนและตราสารหนี้ ที่ผิดนัดชำระหนี้						
- ตราสารหนี้	-	-	-	46	-	(46)
2. บริษัทที่มีปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงาน ต่อเนื่องของกิจการและบริษัทอื่นที่มี ผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน เช่นเดียวกับบริษัทจดทะเบียนที่เข้าข่ายถูกเพิก ถอนจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียน						
- หลักทรัพย์หุ้นทุน	11	-	-	22	-	(22)
- ตราสารหนี้	-	-	-	453	-	(453)
รวม	<u>11</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>521</u>	<u>-</u>	<u>(521)</u>

#### 8.4 เงินลงทุนในหลักทรัพย์ที่ธนาคารและบริษัทย่อยถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 เงินลงทุนในหลักทรัพย์ที่ธนาคารและบริษัทย่อยถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป แต่ไม่ได้เข้าข่าย  
เป็นเงินลงทุนในบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วม จำแนกเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมได้ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
การเกษตรและเหมืองแร่	5	5	-	-
ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้าง	2,536	2,202	441	473
การสาธารณูปโภคและบริการ	254	223	201	142
อื่น ๆ	<u>6,764</u>	<u>1,828</u>	<u>46</u>	<u>110</u>
รวม	<u>9,559</u>	<u>4,258</u>	<u>688</u>	<u>725</u>

## 9 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและกิจการร่วมค้าสุทธิ

### 9.1 ประเภทเงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ธนาคารและบริษัทย่อยมีเงินลงทุนในหุ้นสามัญของบริษัทย่อย บริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม								
			สัดส่วนการถือหุ้น					
		ชนิด	ทั้งทางตรงและทางอ้อม		วิธีราคาทุน		วิธีส่วนได้เสีย	
	ประเภทธุรกิจ	ของหุ้น	2562	2561	2562	2561	2562	2561
บริษัทร่วม								
บริษัท ศูนย์ประมวลผล จำกัด	บริการ	หุ้นสามัญ	30.00%	30.00%	15	15	286	326
บริษัท เนชั่นแนล โอทีเอ็มเอ็กซ์ จำกัด	บริการ	หุ้นสามัญ	25.43%	22.76%	103	60	457	363
บริษัท บีซีไอ (ประเทศไทย) จำกัด	บริการ	หุ้นสามัญ	22.17%	-	118	-	110	-
Sovannaphum Life Assurance PLC <sup>(3)</sup>	ประกันชีวิต	หุ้นสามัญ	18.74%	18.74%	230	215	125	139
บริษัท โกโก้ จำกัด <sup>(4)</sup>	พัฒนาระบบงานสารสนเทศและการสื่อสาร	หุ้นสามัญ	22.65%	22.65%	4	4	-	-
บริษัท ลอร์สัน มาร์ช อีเวนส์ จำกัด <sup>(4)</sup>	รับจ้างดำเนินการจัดประชุม	หุ้นสามัญ	35.71%	35.71%	5	5	-	-
บริษัท โอ แอนด์ เอช ฮันนีคอมป์เปเปอร์ จำกัด <sup>(4)</sup>	ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์กระดาษรีไซเคิล	หุ้นสามัญ	40.99%	40.99%	18	18	-	-
บริษัท แอลดี เรสเตอรองส์ จำกัด <sup>(4)</sup>	ธุรกิจร้านอาหาร	หุ้นสามัญ	35.30%	35.30%	4	4	-	-
บริษัท ดี เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด <sup>(4)</sup>	รับจัดอีเวนท์ร้านอาหาร จำหน่ายสินค้าอุปโภค	หุ้นสามัญ	27.61%	27.61%	45	45	-	-
กิจการร่วมค้า								
บริษัท กสิกร โกลด์ จำกัด <sup>(5)</sup>	ให้บริการสินเชื่อ	หุ้นสามัญ	50.00%	50.00%	1,100	89	1,081	89
รวมเงินลงทุนในบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า					1,642	455	2,059	917
หัก ค่าเผื่อการด้อยค่า					(76)	(76)	-	-
เงินลงทุนในบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้าสุทธิ					1,566	379	2,059	917



(หน่วย : ล้านบาท)

## งบการเงินเฉพาะธนาคาร

			สัดส่วนการถือหุ้น					
	ชนิด	ทั้งทางตรงและทางอ้อม	วิธีราคาทุน		รายได้เงินปันผล			
	ประเภทธุรกิจ	ของหุ้น	2562	2561	2562	2561	2562	2561
บริษัทย่อยทางตรง								
บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด	จัดการกองทุน	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	2,003	2,003	2,810	2,627
บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด	บริการ	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	10	10	-	-
บริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจหลักทรัพย์	หุ้นสามัญ	99.99%	99.99%	1,512	1,512	1,000	-
บริษัท ลีสซิงกสิกรไทย จำกัด	ให้เช่าซื้อและ ลีสซิงรถยนต์	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	900	900	180	120
บริษัท แพลตฟอร์ แอนด์ อีคิวปีเมนต์ กสิกรไทย จำกัด	ให้เช่าซื้อและ ลีสซิงเครื่องจักร	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	237	237	-	-
บริษัท กสิกร เทคโนโลยี กรุ๊ป เซเคเทรียต จำกัด <sup>1)</sup>	บริการ	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	5	5	-	-
บริษัท กสิกร แล็บส์ จำกัด <sup>1)</sup>	บริการ	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	5	5	-	-
บริษัท กสิกร ซอฟต์ จำกัด <sup>1)</sup>	บริการ	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	5	5	-	-
บริษัท กสิกร โปร จำกัด <sup>1)</sup>	บริการ	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	5	5	-	-
บริษัท กสิกร เซิร์ฟ จำกัด <sup>1)</sup>	บริการ	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	19	19	61	-
บริษัท กสิกร เอกซ์ จำกัด <sup>1)</sup>	บริการ	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	5	5	-	-
บริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด <sup>2)</sup>	ลงทุนใน บริษัทอื่น	หุ้นสามัญ	51.00%	51.00%	7,575	7,575	538	491
บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด <sup>6)</sup>	ธนาคารพาณิชย์	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	1,217	1,095	-	-
บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด	ธนาคารพาณิชย์	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	14,802	14,802	-	-
บริษัท ร่วมทุน เค-เอสเอ็มอี จำกัด	ร่วมลงทุน	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	50	50	-	-
บริษัท บิคอน เวนเจอร์ แคปิทัล จำกัด	ร่วมลงทุน	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	2,310	2,150	-	-
บริษัท กสิกร วิชั่น จำกัด	ลงทุนใน บริษัทอื่น	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	1,200	602	-	-
บริษัท กสิกร โกลบอล เพย์เมนต์ จำกัด	ให้บริการรับ ชำระเงิน	หุ้นสามัญ	100.00%	-	120	-	-	-
บริษัท บริหารสินทรัพย์เพทาย จำกัด	บริหารสินทรัพย์	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	1,480	1,540	-	-
บริษัท ไพเรกอส พลัส จำกัด	ขายสินค้าและ ให้บริการ	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	1	1	-	-
บริษัท ไพเรกอส แอปไพร์ซ จำกัด	บริการ	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	5	5	10	10
บริษัท รักษาความปลอดภัย ไพเรกอส กันภัย จำกัด	บริการ	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	21	21	130	130
บริษัท ไพเรกอส แมเนจเมนต์ จำกัด	บริการ	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	6	6	2	5
บริษัท ไพเรกอส ฟาซิลิตี้ส์ แมเนจเมนต์ จำกัด	บริการ	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	5	5	22	20

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร								
			สัดส่วนการถือหุ้น		วิธีราคาทุน		รายได้เงินปันผล	
			ชนิด	ทั้งทางตรงและทางอ้อม				
			ประเภทธุรกิจ	ของหุ้น	2562	2561	2562	2561
<b>บริษัทย่อยทางตรง</b>								
บริษัท รักษาความปลอดภัย โพรเกรส เซอร์วิส จำกัด	บริการ	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	2	2	28	30
บริษัท โพรเกรส สตรีเรจ จำกัด	บริการ	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	3	3	19	17
บริษัท โพรเกรส เอช อาร์ จำกัด	บริการ	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	1	1	10	10
บริษัท โพรเกรส เซอร์วิส ชัพพอร์ท จำกัด	บริการ	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	4	4	15	-
บริษัท โพรเกรส คอลเลคชั่น จำกัด	บริการ	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	5	5	-	3
บริษัท โพรเกรส เทรนนิง จำกัด	บริการ	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	2	2	-	-
<b>บริษัทย่อยทางอ้อม</b>								
บริษัทหลักทรัพย์จัดการเงินร่วมลงทุน ข้าวกล้า จำกัด	จัดการเงินร่วมลงทุน	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	-	-	-	-
บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) <sup>2)</sup>	ประกันชีวิต	หุ้นสามัญ	38.25%	38.25%	-	-	-	-
บริษัท เมืองไทย โบรกเกอร์ จำกัด <sup>2)</sup>	นายหน้าประกัน	หุ้นสามัญ	50.98%	50.98%	-	-	-	-
บริษัท เอ็มที อินชัวร์ โบรกเกอร์ จำกัด <sup>3)</sup>	นายหน้าประกัน	หุ้นสามัญ	38.25%	38.25%	-	-	-	-
บริษัท ฟุเซี่ย เวเนเจอร์ แคปิตอล จำกัด <sup>2)</sup>	ร่วมลงทุน	หุ้นสามัญ	38.25%	38.25%	-	-	-	-
บริษัท ไอเงิน จำกัด <sup>2)</sup>	บริการ	หุ้นสามัญ	51.00%	-	-	-	-	-
บริษัท ปิคอน อินเตอร์เฟซ จำกัด	บริการ	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	-	-	-	-
บริษัท โพรเกรส มัลติ อินชัวร์นส์ โบรกเกอร์ จำกัด	นายหน้าประกัน	หุ้นสามัญ	100.00%	100.00%	-	-	-	-
<b>บริษัทร่วม</b>								
บริษัท ศูนย์ประมวลผล จำกัด	บริการ	หุ้นสามัญ	30.00%	30.00%	15	15	60	109
บริษัท เนชั่นแนล ไอทีเอ็มเอ็กซ์ จำกัด	บริการ	หุ้นสามัญ	25.43%	22.76%	103	60	19	6
บริษัท บีซีไอ (ประเทศไทย) จำกัด	บริการ	หุ้นสามัญ	22.17%	-	118	-	-	-
รวม					33,751	32,650	4,904	3,578
หัก ค่าเผื่อการด้อยค่า					(1,480)	(1,540)	-	-
ปรับปรุงบัญชีป้องกันความเสี่ยงเงินลงทุนในบริษัทย่อย					(1,751)	(535)	-	-
เงินลงทุนในบริษัทย่อย และบริษัทร่วมสุทธิ					30,520	30,575	4,904	3,578

<sup>1)</sup> บริษัทในกลุ่มกสิกร บิเนส-เทคโนโลยี กรุ๊ป<sup>2)</sup> ธนาคารมีสัดส่วนการถือหุ้นทางตรงใน บจก. เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง ร้อยละ 51 ของจำนวนหุ้นทั้งหมด และ บจก. เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง ถือหุ้นใน บจก. ไอเงิน ในสัดส่วนร้อยละ 100 ถือหุ้นใน บจก. เมืองไทย โบรกเกอร์ ในสัดส่วนร้อยละ 99.97 ถือหุ้นใน บมจ. เมืองไทยประกันชีวิต และ บจก. ฟุเซี่ย เวเนเจอร์ แคปิตอล ในสัดส่วนร้อยละ 75<sup>3)</sup> ธนาคารลงทุนทางอ้อมผ่าน บมจ. เมืองไทยประกันชีวิต<sup>4)</sup> ธนาคารลงทุนทางอ้อมผ่านบริษัท ร่วมทุน เค-เอสเอ็มอี จำกัด<sup>5)</sup> ธนาคารลงทุนทางอ้อมผ่านบริษัท กสิกร วิชั่น จำกัด<sup>6)</sup> บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด ถือหุ้นใน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ในสัดส่วนร้อยละ 10

เงินลงทุนในบริษัทร่วม และกิจการร่วมค้าใช้วิธีส่วนได้เสียในงบการเงินรวม โดยใช้ข้อมูลทางการเงินจากงบการเงินที่ยังไม่ได้รับการตรวจสอบหรือสอบทานโดยผู้สอบบัญชี

บริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้าดำเนินธุรกิจในประเทศไทย เว้นแต่บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด และ Sovannaphum Life Assurance PLC ดำเนินธุรกิจในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐประชาชนจีน และราชอาณาจักรกัมพูชา ตามลำดับ

เมื่อวันที่ 2 มกราคม 2562 ธนาคารได้จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทย่อยภายใต้ชื่อ บริษัท กสิกร โกลบอล เพย์เมนต์ จำกัด มีทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาท ชำระแล้วจำนวน 120 ล้านบาท โดยธนาคารเป็นผู้ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 100

เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2562 บริษัท บริหารสินทรัพย์เพทาย จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของธนาคาร ลดทุนจดทะเบียน และทุนที่ออกและชำระแล้วของบริษัท จำนวน 60 ล้านบาท

เมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม 2562 และ 21 มิถุนายน 2562 ธนาคารได้ลงทุนใน บริษัท บีซีไอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นจำนวน 118 ล้านบาท โดยธนาคารถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 28.48 และในเดือนกันยายน 2562 บริษัท บีซีไอ (ประเทศไทย) จำกัด มีการเพิ่มทุนให้กับผู้ถือหุ้นใหม่ ทำให้สัดส่วนในการถือหุ้นของธนาคารลดลงเป็นร้อยละ 22.17%

เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2562 บริษัท พูเซีย เวนเจอร์ แคปิทัล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของธนาคาร ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนอีกจำนวน 700 ล้านบาท โดยได้ชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวแล้วเต็มจำนวน

เมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2562 บริษัท กสิกร วิชั่น จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของธนาคาร เรียกชำระค่าหุ้นเพิ่มจำนวน 598 ล้านบาท รวมเป็นทุนชำระแล้วจำนวน 1,200 ล้านบาท

เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2562 บริษัท กสิกร วิชั่น จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของธนาคาร เพิ่มการลงทุนในบริษัท กสิกร ไลน์ จำกัด อีกจำนวน 1,011 ล้านบาท โดยถือหุ้นในสัดส่วนเท่าเดิม

เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2562 ธนาคารได้จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทย่อยภายใต้ชื่อ บริษัท ไอ เงิน จำกัด โดยบริษัท เมืองไทย กรุป โฮลดิ้ง จำกัด เป็นผู้ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 100 มีทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท และในวันที่ 8 พฤศจิกายน 2562 บริษัท ไอ เงิน จำกัด ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนที่ออกและชำระแล้วอีกจำนวน 295 ล้านบาท รวมเป็นทุนชำระแล้วเต็มจำนวนทั้งสิ้น 300 ล้านบาท

เมื่อวันที่ 25 และ 30 กันยายน 2562 และวันที่ 26 พฤศจิกายน 2562 บริษัท บีคอน เวนเจอร์ แคปิทัล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของธนาคาร เรียกชำระค่าหุ้นเพิ่มจำนวน 160 ล้านบาท รวมเป็นทุนชำระแล้วจำนวนทั้งสิ้น 2,310 ล้านบาท จากทุนจดทะเบียน 2,650 ล้านบาท

เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2562 บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของธนาคาร ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนอีกจำนวน 135 ล้านบาท โดยได้ชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวแล้วเต็มจำนวน

## 9.2 ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมในบริษัทย่อย

สัดส่วนการถือหุ้นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมในบริษัทย่อยที่มีสาระสำคัญต่อธนาคาร มีดังนี้

บริษัทในกลุ่มบริษัท เมืองไทย กรู๊ป โฮลดิ้ง จำกัด	31 ธันวาคม 2562
บริษัท เมืองไทย กรู๊ป โฮลดิ้ง จำกัด	49.00%
บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)	61.75%
บริษัท เมืองไทย โบรกเกอร์ จำกัด	49.02%
บริษัท เอ็มที อินชัวร์ โบรกเกอร์ จำกัด	61.75%
บริษัท ฟูเซีย เวนเจอร์ แคปิตอล จำกัด	61.75%
บริษัท ไอเจเน จำกัด	49.00%

## 9.3 ฐานะการเงิน ผลการดำเนินงานและกระแสเงินสดของบริษัทย่อยและร่วม

9.3.1 ข้อมูลทางการเงินโดยสรุปของบริษัทย่อยที่มีส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมที่มีสาระสำคัญต่อธนาคาร มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบแสดงฐานะการเงิน					
	31 ธันวาคม 2562			31 ธันวาคม 2561		
	(ไม่ได้ตรวจสอบ)					
	สินทรัพย์รวม	หนี้สินรวม	ส่วนของ เจ้าของ	สินทรัพย์รวม	หนี้สินรวม	ส่วนของ เจ้าของ
บริษัทในกลุ่มบริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด***	546,048	465,917	80,131	492,623	422,972	69,651

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น					
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม					
	2562			2561		
	(ไม่ได้ตรวจสอบ)					
	รายได้			รายได้		
	จากการดำเนินงานสุทธิ			จากการดำเนินงานสุทธิ		
	ค่าใช้จ่าย*	กำไรสุทธิ		ค่าใช้จ่าย*	กำไรสุทธิ	
บริษัทในกลุ่มบริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด***	17,356**	7,498	9,858	18,546**	7,698	10,848

\* ค่าใช้จ่าย ได้แก่ ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ ขาดทุนจากการด้อยค่า และภาษีเงินได้

\*\* รวมรายได้เงินปันผลระหว่างกันภายในกลุ่มบริษัท สำหรับปี 2562 และ 2561 เป็นจำนวน 2,114 ล้านบาท และ 1,418 ล้านบาท ตามลำดับ

\*\*\* ส่วนใหญ่เกิดจาก บมจ. เมืองไทยประกันชีวิต



(หน่วย : ล้านบาท)

บริษัทในกลุ่มบริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด*	งบกระแสเงินสด		
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562		
	(ไม่ได้ตรวจสอบ)		
	เงินสดสุทธิจาก	เงินสดสุทธิจาก	เงินสดสุทธิจาก
	กิจกรรมดำเนินงาน	กิจกรรมลงทุน	กิจกรรมจัดหาเงิน
	4,664	(1,146)	(3,518)

(หน่วย : ล้านบาท)

บริษัทในกลุ่มบริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด*	งบกระแสเงินสด		
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561		
	(ไม่ได้ตรวจสอบ)		
	เงินสดสุทธิจาก	เงินสดสุทธิจาก	เงินสดสุทธิจาก
	กิจกรรมดำเนินงาน	กิจกรรมลงทุน	กิจกรรมจัดหาเงิน
	4,118	(1,264)	(2,854)

\* ส่วนใหญ่เกิดจาก บมจ. เมืองไทยประกันชีวิต

9.3.2 ข้อมูลทางการเงินโดยสรุปของบริษัทร่วมที่ไม่มีสาระสำคัญ มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

บริษัทร่วม	งบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น			
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม			
	2562		2561	
	(ไม่ได้ตรวจสอบ)			
	กำไรสุทธิ	กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม	กำไรสุทธิ	กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม
	365	345	446	445

## 9.3.3 การเปิดเผยงบกระแสเงินสดของบริษัทบริหารสินทรัพย์

บริษัท บริหารสินทรัพย์เพทาย จำกัด

งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561

	ล้านบาท	
	2562	2561
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน		
กำไรก่อนภาษีเงินได้	7	26
รายการปรับปรุง		
กำไรจากการขายทรัพย์สินรอการขาย	(4)	-
รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ	(2)	(15)
เงินสดรับดอกเบี้ย	2	15
เงินสดรับ (จ่าย) ภาษีเงินได้	(1)	2
กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน	2	28
สินทรัพย์ดำเนินงานเพิ่มขึ้น		
เงินให้สินเชื่อ	1	1
ทรัพย์สินรอการขาย	18	38
สินทรัพย์อื่น	(2)	16
หนี้สินดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)		
หนี้สินอื่น	(4)	(5)
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	15	78
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน		
เงินสดจ่ายชำระจากการลงทุนเรือนหุ้น	(60)	(110)
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงิน	(60)	(110)
เงินสดลดลงสุทธิ	(45)	(32)
เงินสด ณ วันต้นปี	65	97
เงินสด ณ วันสิ้นปี	20	65

#### 9.4 ส่วนได้เสียในกิจการซึ่งมีโครงสร้างเฉพาะตัวซึ่งไม่ได้รวมอยู่ในงบการเงินรวม ภายใต้เงื่อนไขทางธุรกิจตามปกติ

ธนาคารและบริษัทย่อยมีการทำธุรกรรมกับกิจการซึ่งมีโครงสร้างเฉพาะตัวซึ่งไม่ได้รวมอยู่ในงบการเงินรวมในการมีส่วนร่วมจัดตั้งในฐานะผู้จัดการดูแลทรัพย์สิน รวมถึงการจัดหาเงินทุนให้กับกิจการซึ่งมีโครงสร้างเฉพาะตัวดังกล่าว กิจการเหล่านี้อาจอยู่ในรูปแบบของกองทุน ทรัสต์ และทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์

การจัดหาเงินทุนอยู่ในรูปแบบของเงินให้สินเชื่อที่มีการเบิกถอนภายใต้เงื่อนไขทางธุรกิจตามปกติ เงินให้สินเชื่อเหล่านี้มีแนวทางในการจัดการเช่นเดียวกันกับเงินให้สินเชื่ออื่น เงินให้สินเชื่อแก่กิจการซึ่งมีโครงสร้างเฉพาะตัว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 เป็นจำนวนเงิน 4,795 ล้านบาท และ 7,268 ล้านบาท ตามลำดับ

## 10 เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ ประกอบด้วย

### 10.1 จำแนกตามประเภทสินเชื่อ

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
เงินเบิกเกินบัญชี	294,606	297,691	294,580	297,660
เงินให้กู้ยืม	1,010,784	957,249	1,090,813	1,038,751
ตั๋วเงิน	447,077	431,799	456,364	437,425
ลูกหนี้ตามสัญญาเช่าซื้อ	112,308	104,416	-	-
ลูกหนี้ตามสัญญาเช่าการเงิน	23,830	21,480	-	-
อื่น ๆ	125,417	112,113	105,612	94,318
หัก รายได้รอตัดบัญชี	(12,066)	(10,676)	(241)	(191)
รวมเงินให้สินเชื่อสุทธิจากรายได้รอตัดบัญชี	2,001,956	1,914,072	1,947,128	1,867,963
บวก ดอกเบี้ยค้างรับ	2,830	3,387	2,068	2,734
รวมเงินให้สินเชื่อสุทธิจากรายได้รอตัดบัญชีบวกดอกเบี้ยค้างรับ	2,004,786	1,917,459	1,949,196	1,870,697
หัก ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ				
1. เงินสำรองขั้นต่ำตามเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทย	(34,273)	(38,472)	(33,629)	(38,037)
2. เงินสำรองส่วนเกิน	(88,654)	(78,952)	(85,310)	(75,812)
3. เงินให้กู้ยืมของธุรกิจประกันชีวิต	(276)	(265)	-	-
หัก ค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้	(1,676)	(1,796)	(1,669)	(1,790)
รวมเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ	1,879,907	1,797,974	1,828,588	1,755,058

## 10.2 จำแนกตามสกุลเงินและถิ่นที่อยู่ของลูกค้า

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม						
	2562			2561		
	ในประเทศ	ต่างประเทศ	รวม	ในประเทศ	ต่างประเทศ	รวม
เงินบาท	1,896,515	18,806	1,915,321	1,794,114	18,095	1,812,209
เงินดอลลาร์สหรัฐ ฯ	49,271	13,145	62,416	64,683	13,424	78,107
เงินสกุลอื่น ๆ	8,055	16,164	24,219	14,606	9,150	23,756
รวม	<u>1,953,841</u>	<u>48,115</u>	<u>2,001,956</u>	<u>1,873,403</u>	<u>40,669</u>	<u>1,914,072</u>

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร						
	2562			2561		
	ในประเทศ	ต่างประเทศ	รวม	ในประเทศ	ต่างประเทศ	รวม
เงินบาท	1,859,210	18,545	1,877,755	1,759,918	17,880	1,777,798
เงินดอลลาร์สหรัฐ ฯ	49,271	11,069	60,340	64,683	10,259	74,942
เงินสกุลอื่น ๆ	8,055	978	9,033	14,606	617	15,223
รวม	<u>1,916,536</u>	<u>30,592</u>	<u>1,947,128</u>	<u>1,839,207</u>	<u>28,756</u>	<u>1,867,963</u>



## 10.3 จำแนกตามประเภทธุรกิจและการจัดชั้น

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม						
2562						
	ปกติ	กล่าวถึงเป็นพิเศษ	ต่ำกว่ามาตรฐาน	สงสัย	สงสัยจะสูญ	รวม
การเกษตรและเหมืองแร่	31,212	1,535	576	446	778	34,547
อุตสาหกรรมการผลิตและการพาณิชย์	806,600	28,636	11,566	11,632	22,022	880,456
ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้าง	166,944	6,107	1,933	1,998	2,841	179,823
การสาธารณูปโภคและบริการ	244,853	5,506	1,756	1,659	2,946	256,720
สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย	300,743	7,326	4,125	4,369	6,843	323,406
อื่นๆ	<u>286,821</u>	<u>6,767</u>	<u>3,086</u>	<u>2,964</u>	<u>2,498</u>	<u>302,136</u>
รวม	<u>1,837,173</u>	<u>55,877</u>	<u>23,042</u>	<u>23,068</u>	<u>37,928</u>	1,977,088
เงินให้กู้ยืมเพื่อซื้อหลักทรัพย์						1,693
เงินให้กู้ยืมของธุรกิจประกันชีวิต						<u>23,175</u>
รวม						<u>2,001,956</u>

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม						
2561						
	ปกติ	กล่าวถึงเป็นพิเศษ	ต่ำกว่ามาตรฐาน	สงสัย	สงสัยจะสูญ	รวม
การเกษตรและเหมืองแร่	32,855	495	276	276	762	34,664
อุตสาหกรรมการผลิตและการพาณิชย์	821,524	18,525	10,060	14,074	19,685	883,868
ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้าง	163,422	2,580	1,009	1,205	2,082	170,298
การสาธารณูปโภคและบริการ	249,041	4,135	1,759	1,645	2,772	259,352
สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย	268,882	5,293	2,975	3,730	4,616	285,496
อื่นๆ	<u>244,663</u>	<u>5,273</u>	<u>2,509</u>	<u>2,810</u>	<u>2,155</u>	<u>257,410</u>
รวม	<u>1,780,387</u>	<u>36,301</u>	<u>18,588</u>	<u>23,740</u>	<u>32,072</u>	1,891,088
เงินให้กู้ยืมเพื่อซื้อหลักทรัพย์						2,104
เงินให้กู้ยืมของธุรกิจประกันชีวิต						<u>20,880</u>
รวม						<u>1,914,072</u>

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร						
2562						
	กล่าวถึง		ต่ำกว่า		สงสัยจะสูญเสีย	รวม
	ปกติ	เป็นพิเศษ	มาตรฐาน	สงสัย		
การเกษตรและเหมืองแร่	29,523	1,480	573	444	763	32,783
อุตสาหกรรมการผลิตและการพาณิชย์	769,748	28,368	11,505	11,560	21,488	842,669
ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้าง	153,782	5,796	1,841	1,925	2,725	166,069
การสาธารณูปโภคและบริการ	214,716	5,082	1,723	1,593	2,766	225,880
สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย	300,743	7,325	4,125	4,369	6,798	323,360
อื่น ๆ	344,162	4,589	2,792	2,823	2,001	356,367
รวม	1,812,674	52,640	22,559	22,714	36,541	1,947,128

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร						
2561						
	กล่าวถึง		ต่ำกว่า		สงสัยจะสูญเสีย	รวม
	ปกติ	เป็นพิเศษ	มาตรฐาน	สงสัย		
การเกษตรและเหมืองแร่	31,260	494	274	274	733	33,035
อุตสาหกรรมการผลิตและการพาณิชย์	787,415	18,092	9,977	13,883	19,298	848,665
ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้าง	155,500	2,426	977	1,168	2,016	162,087
การสาธารณูปโภคและบริการ	216,941	3,534	1,735	1,543	2,606	226,359
สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย	268,882	5,292	2,976	3,730	4,571	285,451
อื่น ๆ	302,252	3,529	2,282	2,689	1,614	312,366
รวม	1,762,250	33,367	18,221	23,287	30,838	1,867,963

## 10.4 จำแนกตามประเภทการจัดชั้น

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม				
2562				
	เงินให้สินเชื่อ และดอกเบี้ยค้างรับ	ยอดสุทธิที่ใช้ในการ ตั้งค่าเผื่อนี้ สงสัยจะสูญเสีย	อัตราที่ใช้ในการตั้ง ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญเสีย (ร้อยละ)	ค่าเผื่อนี้ สงสัยจะสูญเสีย
1. เงินสำรองชั้นต่ำตามเกณฑ์ ธนาคารแห่งประเทศไทย				
จัดชั้นปกติ	1,839,131	572,886	1	5,729
จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	56,035	10,857	2	217
จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	23,075	9,218	100	9,218
จัดชั้นสงสัย	23,068	8,223	100	8,223
จัดชั้นสงสัยจะสูญเสีย	<u>37,931</u>	<u>10,886</u>	100	<u>10,886</u>
รวม	<u>1,979,240</u>	<u>612,070</u>		<u>34,273</u>
2. เงินสำรองส่วนเกิน				88,654
3. เงินให้กู้ยืมเพื่อซื้อหลักทรัพย์	1,693			-
4. เงินให้กู้ยืมของธุรกิจประกันชีวิต	<u>23,853</u>			<u>276</u>
รวม	<u>2,004,786</u>			<u>123,203</u>

(หน่วย : ล้านบาท)

## งบการเงินรวม

2561

	เงินให้สินเชื่อ และดอกเบี้ยค้างรับ	ยอดสุทธิที่ใช้ในการ ตั้งค่าเผื่อนี้ ส่งสัยจะสูญเสีย	อัตราที่ใช้ในการตั้ง ค่าเผื่อนี้ส่งสัยจะสูญเสีย (ร้อยละ)	ค่าเผื่อนี้ ส่งสัยจะสูญเสีย
1. เงินสำรองชั้นต่ำตามเกณฑ์ ธนาคารแห่งประเทศไทย				
จัดชั้นปกติ	1,783,072	574,273	1	5,743
จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	36,396	7,556	2	151
จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	18,614	8,093	100	8,093
จัดชั้นสงสัย	23,740	10,418	100	10,418
จัดชั้นส่งสัยจะสูญเสีย	<u>32,075</u>	<u>14,067</u>	100	<u>14,067</u>
รวม	1,893,897	<u>614,407</u>		38,472
2. เงินสำรองส่วนเกิน				78,952
3. เงินให้กู้ยืมเพื่อซื้อหลักทรัพย์	2,104			-
4. เงินให้กู้ยืมของธุรกิจประกันชีวิต	<u>21,458</u>			<u>265</u>
รวม	<u>1,917,459</u>			<u>117,689</u>

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร				
2562				
	เงินให้สินเชื่อ และดอกเบียค้างรับ	ยอดสุทธิที่ใช้ในการ ตั้งค่าเผื่อนี้ สงสัยจะสูญ	อัตราที่ใช้ในการตั้ง ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ (ร้อยละ)	ค่าเผื่อนี้ สงสัยจะสูญ
1. เงินสำรองชั้นต่ำตามเกณฑ์				
ธนาคารแห่งประเทศไทย				
จัดชั้นปกติ	1,814,551	671,086	1	6,711
จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	52,797	10,642	2	213
จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	22,593	9,040	100	9,040
จัดชั้นสงสัย	22,714	8,070	100	8,070
จัดชั้นสงสัยจะสูญ	<u>36,541</u>	<u>9,595</u>	100	<u>9,595</u>
รวม	<u>1,949,196</u>	<u>708,433</u>		33,629
2. เงินสำรองส่วนเกิน				<u>85,310</u>
รวม				<u>118,939</u>

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร				
2561				
	เงินให้สินเชื่อ และดอกเบียค้างรับ	ยอดสุทธิที่ใช้ในการ ตั้งค่าเผื่อนี้ สงสัยจะสูญ	อัตราที่ใช้ในการตั้ง ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ (ร้อยละ)	ค่าเผื่อนี้ สงสัยจะสูญ
1. เงินสำรองชั้นต่ำตามเกณฑ์				
ธนาคารแห่งประเทศไทย				
จัดชั้นปกติ	1,764,863	670,199	1	6,702
จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	33,462	7,442	2	149
จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	18,247	7,979	100	7,979
จัดชั้นสงสัย	23,287	10,240	100	10,240
จัดชั้นสงสัยจะสูญ	<u>30,838</u>	<u>12,967</u>	100	<u>12,967</u>
รวม	<u>1,870,697</u>	<u>708,827</u>		38,037
2. เงินสำรองส่วนเกิน				<u>75,812</u>
รวม				<u>113,849</u>



## 10.5 เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพ (NPL)

เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพ (NPL gross) หมายถึง เงินให้สินเชื่อจัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน ชั้นสงสัย ชั้นสงสัยจะสูญเสีย และชั้นสูญเสีย ตามหลักเกณฑ์การจัดชั้นของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ สนส. 5/2559 ลงวันที่ 10 มิถุนายน 2559 เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดชั้นและการกันเงินสำรองของสถาบันการเงิน

เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิ (NPL net) หมายถึง เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพหักด้วยค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญของเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพทั้งหมด

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ธนาคารและบริษัทย่อยมีเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพ (รวมสถาบันการเงิน) ตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย สรุปได้ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	2562			
	ธนาคารกสิกรไทย	บมส. เพทไทย	อื่นๆ	งบการเงินรวม
เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพ (gross)				
เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพ <sup>(1)</sup>	81,814	89	2,135	84,038
เงินให้สินเชื่อรวมที่ใช้คำนวณอัตราร้อยละของ NPL gross <sup>(1)</sup>	2,259,186	89	165,386	2,299,364 <sup>(2)</sup>
คิดเป็นอัตราร้อยละของเงินให้สินเชื่อทั้งสิ้น (ร้อยละ)	3.62	100.00	1.29	3.65
เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิ (net)				
เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิ <sup>(1)</sup>	55,079	71	532	55,682
เงินให้สินเชื่อรวมที่ใช้คำนวณอัตราร้อยละของ NPL net <sup>(1)</sup>	2,232,451	71	163,783	2,271,008 <sup>(2)</sup>
คิดเป็นอัตราร้อยละของเงินให้สินเชื่อทั้งสิ้น (ร้อยละ)	2.47	100.00	0.32	2.45

(หน่วย : ล้านบาท)

	2561			
	ธนาคารกสิกรไทย	บมส. เพทไทย	อื่นๆ	งบการเงินรวม
เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพ (gross)				
เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพ <sup>(1)</sup>	72,346	100	1,954	74,400
เงินให้สินเชื่อรวมที่ใช้คำนวณอัตราร้อยละของ NPL gross <sup>(1)</sup>	2,188,430	100	153,145	2,224,329 <sup>(2)</sup>
คิดเป็นอัตราร้อยละของเงินให้สินเชื่อทั้งสิ้น (ร้อยละ)	3.31	99.59	1.28	3.34
เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิ (net)				
เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิ <sup>(1)</sup>	40,769	77	585	41,431
เงินให้สินเชื่อรวมที่ใช้คำนวณอัตราร้อยละของ NPL net <sup>(1)</sup>	2,156,853	77	151,776	2,191,360 <sup>(2)</sup>
คิดเป็นอัตราร้อยละของเงินให้สินเชื่อทั้งสิ้น (ร้อยละ)	1.89	99.47	0.39	1.89

<sup>(1)</sup> ไม่รวมเงินให้สินเชื่อของ บมจ. หลักทรัพย์กสิกรไทย และ บมจ. เมืองไทยประกันชีวิต

<sup>(2)</sup> ไม่รวมเงินให้สินเชื่อระหว่างธนาคารกับบริษัทย่อย

## 10.6 เงินให้สินเชื่อที่ระงับรับรู้รายได้ตามเกณฑ์คงค้าง

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ธนาคารและบริษัทย่อยมีเงินให้สินเชื่อที่ระงับรับรู้รายได้ตามเกณฑ์คงค้าง (รวมสถาบันการเงิน) ตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย สรุปได้ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
สินเชื่อที่ระงับรับรู้รายได้ <sup>(1)</sup>	186,537	176,293	184,185	174,133
เงินให้สินเชื่อรวมที่ใช้คำนวณอัตราร้อยละ <sup>(1)</sup>	2,299,364 <sup>(2)</sup>	2,224,329 <sup>(2)</sup>	2,259,186	2,188,430
คิดเป็นอัตราร้อยละของเงินให้สินเชื่อทั้งสิ้น (ร้อยละ)	8.11	7.93	8.15	7.96

<sup>(1)</sup> ไม่รวมเงินให้สินเชื่อของ บมจ. หลักทรัพย์กรุงไทย และ บมจ. เมืองไทยประกันชีวิต

<sup>(2)</sup> ไม่รวมเงินให้สินเชื่อระหว่างธนาคารกับบริษัทย่อย

## 10.7 เงินให้สินเชื่อแก่บริษัทจดทะเบียนที่เข้าข่ายถูกเพิกถอนจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ธนาคารและบริษัทย่อยมีเงินให้สินเชื่อแก่บริษัทจดทะเบียนที่เข้าข่ายถูกเพิกถอนจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคาร					
	2562			2561		
	เงินให้สินเชื่อและ ดอกเบี้ยค้างรับ	มูลค่า หลักประกัน	ค่าเผื่อนี้ สงสัยจะสูญ	เงินให้สินเชื่อและ ดอกเบี้ยค้างรับ	มูลค่า หลักประกัน	ค่าเผื่อนี้ สงสัยจะสูญ
บริษัทจดทะเบียนที่เข้าข่ายถูกเพิกถอน จากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียน	336	336	-	566	478	1

## 10.8 ลูกหนี้ตามสัญญาเช่าซื้อและสัญญาเช่าการเงิน

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม				
2562				
จำนวนเงินที่ถึงกำหนดชำระจ่ายตามสัญญา				
	ไม่เกิน 1 ปี	มากกว่า 1-5 ปี	มากกว่า 5 ปี	รวม
ผลรวมของเงินลงทุนขั้นต้นตามสัญญาเช่า	46,172	86,027	3,939	136,138
หัก รายได้ทางการเงินรอการรับรู้				(11,824)
มูลค่าปัจจุบันของจำนวนเงินขั้นต้นที่ลูกหนี้				
ต้องจ่ายตามสัญญาเช่า				124,314
ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ				(3,328)
ลูกหนี้ตามสัญญาเช่า - สุทธิ				<u>120,986</u>

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม				
2561				
จำนวนเงินที่ถึงกำหนดชำระจ่ายตามสัญญา				
	ไม่เกิน 1 ปี	มากกว่า 1-5 ปี	มากกว่า 5 ปี	รวม
ผลรวมของเงินลงทุนขั้นต้นตามสัญญาเช่า	43,006	80,056	2,834	125,896
หัก รายได้ทางการเงินรอการรับรู้				(10,485)
มูลค่าปัจจุบันของจำนวนเงินขั้นต้นที่ลูกหนี้				
ต้องจ่ายตามสัญญาเช่า				115,411
ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ				(2,988)
ลูกหนี้ตามสัญญาเช่า - สุทธิ				<u>112,423</u>

## 11 การปรับโครงสร้างหนี้ที่มีปัญหา

ธนาคารและบริษัทย่อย ทำสัญญาปรับโครงสร้างหนี้กับลูกหนี้เฉพาะรายที่มีขาดทุนในระหว่างปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม											
รูปแบบการปรับโครงสร้างหนี้	จำนวนราย		จำนวนหนี้ตามบัญชี				สินทรัพย์ที่รับโอน		ขาดทุนจาก		
			ก่อนปรับ		หลังปรับ		ชนิด	มูลค่ายุติธรรม	การปรับ		
	โครงสร้างหนี้	โครงสร้างหนี้	โครงสร้างหนี้	โครงสร้างหนี้	โครงสร้างหนี้	โครงสร้างหนี้					
	2562	2561	2562	2561	2562	2561		2562	2561	2562	2561
การโอนสินทรัพย์	13,760	16,642	4,020	3,361	-	-	เงินสด ที่ดิน และที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง	2,588	2,166	1,432	1,195
การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการชำระหนี้	7,162	7,327	55,617	61,273	55,533	61,117	-	-	-	1,971	2,113
การปรับโครงสร้างหนี้ในหลายลักษณะ	27	28	1,725	579	1,063	264	เงินสด ที่ดิน และที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง	628	234	51	98
รวม	20,949	23,997	61,362	65,213	56,596	61,381		3,216	2,400	3,454	3,406

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร											
รูปแบบการปรับโครงสร้างหนี้	จำนวนราย		จำนวนหนี้ตามบัญชี				สินทรัพย์ที่รับโอน		ขาดทุนจากการปรับ		
			ก่อนปรับ		หลังปรับ						
	โครงสร้างหนี้	โครงสร้างหนี้	ชนิด	มูลค่ายุติธรรม	โครงสร้างหนี้						
	2562	2561	2562	2561	2562	2561		2562	2561	2562	2561
การโอนสินทรัพย์	13,760	16,642	4,020	3,361	-	-	เงินสด ที่ดิน และที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง	2,588	2,166	1,432	1,195
การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการชำระหนี้	7,030	7,219	55,255	60,924	55,171	60,768	-	-	-	1,966	2,110
การปรับโครงสร้างหนี้ในหลายลักษณะ	27	28	1,725	579	1,063	264	เงินสด ที่ดิน และที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง	628	234	51	98
รวม	20,817	23,889	61,000	64,864	56,234	61,032		3,216	2,400	3,449	3,403

ธนาคารและบริษัทย่อยวัดมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของเงินให้สินเชื่อที่ปรับโครงสร้างหนี้ กรณีเป็นการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขชำระหนี้ โดยใช้มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตคิดลดด้วยอัตราดอกเบี้ยในตลาด

ระยะเวลาของสัญญาปรับโครงสร้างหนี้กรณีเป็นการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการชำระหนี้และการปรับโครงสร้างหนี้ในหลายลักษณะของลูกหนี้ เฉพาะรายที่มีผลขาดทุนจากการปรับโครงสร้างหนี้ในระหว่างปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม								
ระยะเวลาของสัญญา ปรับโครงสร้างหนี้	จำนวนราย		จำนวนหนี้ตามบัญชี				ยอด ณ วันที่ 31 ธันวาคม	
			ก่อนปรับโครงสร้างหนี้		หลังปรับโครงสร้างหนี้			
	2562	2561	2562	2561	2562	2561	2562	2561
ไม่เกิน 5 ปี	1,413	1,630	4,072	9,242	3,475	8,825	2,912	6,942
5 ถึง 10 ปี	939	2,576	11,597	25,076	11,597	25,067	9,866	22,686
มากกว่า 10 ปี	4,837	3,149	41,673	27,534	41,524	27,489	38,749	26,302
รวม	7,189	7,355	57,342	61,852	56,596	61,381	51,527	55,930

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร								
ระยะเวลาของสัญญา ปรับโครงสร้างหนี้	จำนวนราย		จำนวนหนี้ตามบัญชี				ยอด ณ วันที่ 31 ธันวาคม	
			ก่อนปรับโครงสร้างหนี้		หลังปรับโครงสร้างหนี้			
	2562	2561	2562	2561	2562	2561	2562	2561
ไม่เกิน 5 ปี	1,281	1,524	3,710	8,898	3,113	8,481	2,555	6,608
5 ถึง 10 ปี	939	2,574	11,597	25,071	11,597	25,062	9,866	22,681
มากกว่า 10 ปี	4,837	3,149	41,673	27,534	41,524	27,489	38,749	26,302
รวม	7,057	7,247	56,980	61,503	56,234	61,032	51,170	55,591



ธนาคารและบริษัทย่อยมีรายได้ดอกเบี้ยรับจากลูกหนี้ที่ได้ปรับโครงสร้างหนี้ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
ลูกหนี้รายที่มีขาดทุนจากการปรับโครงสร้างหนี้	3,677	2,775	3,673	2,770

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ธนาคารมีภาระผูกพันที่จะให้ลูกหนี้ที่ได้ปรับโครงสร้างหนี้กู้เพิ่มเติมอีก ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561
ลูกหนี้รายที่มีขาดทุนจากการปรับโครงสร้างหนี้	2,381	772

ธนาคารและบริษัทย่อยมียอดคงค้างของบัญชีลูกหนี้ที่ปรับโครงสร้างหนี้เฉพาะรายที่มีขาดทุนจากการปรับโครงสร้างหนี้ในระหว่างปี  
ในงบแสดงฐานะการเงิน ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
ลูกหนี้ที่ปรับโครงสร้างหนี้ที่ไม่จัดชั้นเป็นสินเชื่อด้อยคุณภาพ	50,247	52,668	49,919	52,366
ลูกหนี้ที่ปรับโครงสร้างหนี้ที่จัดชั้นเป็นสินเชื่อด้อยคุณภาพ	<u>1,280</u>	<u>3,262</u>	<u>1,251</u>	<u>3,225</u>
รวม	<u>51,527</u>	<u>55,930</u>	<u>51,170</u>	<u>55,591</u>

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ธนาคารและบริษัทย่อยมียอดคงค้างของบัญชีลูกหนี้ที่ปรับโครงสร้างหนี้เฉพาะรายที่มีขาดทุนจากการ  
ปรับโครงสร้างหนี้ทั้งสิ้น ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
ลูกหนี้ที่ปรับโครงสร้างหนี้ที่ไม่จัดชั้นเป็นสินเชื่อด้อยคุณภาพ	65,880	66,585	65,475	66,190
ลูกหนี้ที่ปรับโครงสร้างหนี้ที่จัดชั้นเป็นสินเชื่อด้อยคุณภาพ	<u>1,361</u>	<u>3,020</u>	<u>1,208</u>	<u>2,866</u>
รวม	<u>67,241</u>	<u>69,605</u>	<u>66,683</u>	<u>69,056</u>

## 12 ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ

ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญมีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปี ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม									
2562									
	กล่าวถึง	ต่ำกว่า		สงสัย	เงินสำรอง	ค่าเผื่อฯ	ค่าเผื่อฯ		
	ปกติ	เป็นพิเศษ	มาตรฐาน	สงสัย	จะสูญ	ส่วนเกิน	ของธุรกิจ	ของธุรกิจ	รวม
							หลักทรัพย์	ประกัน	
ยอดต้นปี	5,743	151	8,093	10,418	14,067	78,952	-	265	117,689
หนี้สงสัยจะสูญ	29	66	1,125	(2,195)	25,024	9,702	-	8	33,759
หนี้สูญตัดบัญชี	-	-	-	-	(25,947)	-	-	-	(25,947)
อื่น ๆ	(43)	-	-	-	(2,258)	-	-	3	(2,298)
ยอดปลายปี	<u>5,729</u>	<u>217</u>	<u>9,218</u>	<u>8,223</u>	<u>10,886</u>	<u>88,654</u>	<u>-</u>	<u>276</u>	<u>123,203</u>

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม									
2561									
	กล่าวถึง	ต่ำกว่า		สงสัย	เงินสำรอง	ค่าเผื่อฯ	ค่าเผื่อฯ		
	ปกติ	เป็นพิเศษ	มาตรฐาน	สงสัย	จะสูญ	ส่วนเกิน	ของธุรกิจ	ของธุรกิจ	รวม
							หลักทรัพย์	ประกัน	
ยอดต้นปี	5,481	250	10,779	8,385	11,560	65,214	46	269	101,984
หนี้สงสัยจะสูญ	283	(99)	(2,686)	2,033	18,174	13,738	(46)	(4)	31,393
หนี้สูญตัดบัญชี	-	-	-	-	(9,306)	-	-	-	(9,306)
อื่น ๆ	(21)	-	-	-	(6,361)	-	-	-	(6,382)
ยอดปลายปี	<u>5,743</u>	<u>151</u>	<u>8,093</u>	<u>10,418</u>	<u>14,067</u>	<u>78,952</u>	<u>-</u>	<u>265</u>	<u>117,689</u>

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร							
2562							
	กล่าวถึง	ต่ำกว่า		สงสัย	เงินสำรอง		
	ปกติ	เป็นพิเศษ	มาตรฐาน	สงสัย	จะสูญเสีย	ส่วนเกิน	รวม
ยอดต้นปี	6,702	149	7,979	10,240	12,967	75,812	113,849
หนี้สงสัยจะสูญเสีย	9	64	1,061	(2,170)	24,582	9,498	33,044
หนี้สูญเสียตัดบัญชี	-	-	-	-	(25,696)	-	(25,696)
อื่น ๆ	-	-	-	-	(2,258)	-	(2,258)
ยอดปลายปี	<u>6,711</u>	<u>213</u>	<u>9,040</u>	<u>8,070</u>	<u>9,595</u>	<u>85,310</u>	<u>118,939</u>

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร							
2561							
	กล่าวถึง	ต่ำกว่า		สงสัย	เงินสำรอง		
	ปกติ	เป็นพิเศษ	มาตรฐาน	สงสัย	จะสูญเสีย	ส่วนเกิน	รวม
ยอดต้นปี	6,364	248	10,687	8,284	10,438	62,626	98,647
หนี้สงสัยจะสูญเสีย	338	(99)	(2,708)	1,956	17,937	13,186	30,610
หนี้สูญเสียตัดบัญชี	-	-	-	-	(9,045)	-	(9,045)
อื่น ๆ	-	-	-	-	(6,363)	-	(6,363)
ยอดปลายปี	<u>6,702</u>	<u>149</u>	<u>7,979</u>	<u>10,240</u>	<u>12,967</u>	<u>75,812</u>	<u>113,849</u>

### 13 ค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้

ค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปี ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562
ยอดต้นปี	1,796	1,451	1,790
เพิ่มขึ้น	1,904	1,974	1,899
หนี้สูญเสียตัดบัญชี	(1,274)	(1,395)	(1,274)
ตัดจำหน่ายเป็นดอกเบี้ยรับ	(1,461)	(847)	(1,457)
อื่น ๆ	<u>711</u>	<u>613</u>	<u>711</u>
ยอดปลายปี	<u>1,676</u>	<u>1,796</u>	<u>1,669</u>

## 14 ทรัพย์สินรอการขายสุทธิ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ทรัพย์สินรอการขาย ประกอบด้วย

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม				
	2562			
ประเภททรัพย์สินรอการขาย	ยอดต้นปี	เพิ่มขึ้น	จำหน่าย	ยอดปลายปี
1. ทรัพย์สินที่ได้มาจากการชำระหนี้				
1.1 อสังหาริมทรัพย์	24,589	7,408	(4,167)	27,830*
1.2 สงัหาริมทรัพย์	129	472	(473)	128
รวม	24,718	7,880	(4,640)	27,958
2. อื่น ๆ	132	-	(29)	103
รวมทรัพย์สินรอการขาย	24,850	7,880	(4,669)	28,061
หัก ค่าเผื่อการด้อยค่า	(2,637)	(1,181)	745	(3,073)
รวมทรัพย์สินรอการขายสุทธิ	22,213	6,699	(3,924)	24,988

\* ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มูลค่าของอสังหาริมทรัพย์รอการขายที่ได้จากการชำระหนี้ แยกเป็นมูลค่าที่ประเมินราคาโดยผู้ประเมินภายนอก และผู้ประเมินภายใน จำนวน 7,923 ล้านบาท และ 19,907 ล้านบาท ตามลำดับ

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม				
	2561			
ประเภททรัพย์สินรอการขาย	ยอดต้นปี	เพิ่มขึ้น	จำหน่าย	ยอดปลายปี
1. ทรัพย์สินที่ได้มาจากการชำระหนี้				
1.1 อสังหาริมทรัพย์	19,528	8,390	(3,329)	24,589**
1.2 สงัหาริมทรัพย์	49	524	(444)	129
รวม	19,577	8,914	(3,773)	24,718
2. อื่น ๆ	53	120	(41)	132
รวมทรัพย์สินรอการขาย	19,630	9,034	(3,814)	24,850
หัก ค่าเผื่อการด้อยค่า	(2,186)	(758)	307	(2,637)
รวมทรัพย์สินรอการขายสุทธิ	17,444	8,276	(3,507)	22,213

\*\* ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มูลค่าของอสังหาริมทรัพย์รอการขายที่ได้จากการชำระหนี้ แยกเป็นมูลค่าที่ประเมินราคาโดยผู้ประเมินภายนอก และผู้ประเมินภายใน จำนวน 7,965 ล้านบาท และ 16,624 ล้านบาท ตามลำดับ

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร				
ประเภททรัพย์สินรอการขาย	2562			
	ยอดต้นปี	เพิ่มขึ้น	จำหน่าย	ยอดปลายปี
1. ทรัพย์สินที่ได้มาจากการชำระหนี้				
1.1 อสังหาริมทรัพย์	24,505	7,408	(4,153)	27,760*
1.2 สิ้นหาทรัพย์สิน	24	-	-	24
รวม	24,529	7,408	(4,153)	27,784
2. อื่น ๆ	132	-	(29)	103
รวมทรัพย์สินรอการขาย	24,661	7,408	(4,182)	27,887
หัก ค่าเผื่อการด้อยค่า	(2,566)	(1,100)	679	(2,987)
รวมทรัพย์สินรอการขายสุทธิ	22,095	6,308	(3,503)	24,900

\* ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มูลค่าของอสังหาริมทรัพย์รอการขายที่ได้จากการชำระหนี้ แยกเป็นมูลค่าที่ประเมินราคาโดยผู้ประเมินภายนอก และผู้ประเมินภายใน จำนวน 7,853 ล้านบาท และ 19,907 ล้านบาท ตามลำดับ

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร				
ประเภททรัพย์สินรอการขาย	2561			
	ยอดต้นปี	เพิ่มขึ้น	จำหน่าย	ยอดปลายปี
1. ทรัพย์สินที่ได้มาจากการชำระหนี้				
1.1 อสังหาริมทรัพย์	19,397	8,372	(3,264)	24,505**
1.2 สิ้นหาทรัพย์สิน	24	-	-	24
รวม	19,421	8,372	(3,264)	24,529
2. อื่น ๆ	53	120	(41)	132
รวมทรัพย์สินรอการขาย	19,474	8,492	(3,305)	24,661
หัก ค่าเผื่อการด้อยค่า	(2,133)	(709)	276	(2,566)
รวมทรัพย์สินรอการขายสุทธิ	17,341	7,783	(3,029)	22,095

\*\* ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มูลค่าของอสังหาริมทรัพย์รอการขายที่ได้จากการชำระหนี้ แยกเป็นมูลค่าที่ประเมินราคาโดยผู้ประเมินภายนอก และผู้ประเมินภายใน จำนวน 7,881 ล้านบาท และ 16,624 ล้านบาท ตามลำดับ



## 15 สินทรัพย์จัดชั้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 สินทรัพย์จัดชั้นของธนาคารและบริษัทย่อยประกอบด้วยเงินลงทุน เงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับ (รวมสถาบันการเงิน) ทรัพย์สินรอการขาย และสินทรัพย์อื่น โดยจัดชั้นตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์เงินให้สินเชื่อแต่ละประเภท และการประเมินฐานะของลูกค้าหนี้แต่ละราย สรุปได้ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม					
2562					
	เงินให้สินเชื่อและ		ทรัพย์สิน	สินทรัพย์อื่น	รวม
	เงินลงทุน	ดอกเบี้ยค้างรับ			
จัดชั้นปกติ	-	2,159,449	-	-	2,159,449
จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	-	55,877	-	-	55,877
จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	-	23,075	-	-	23,075
จัดชั้นสงสัย	-	23,068	-	-	23,068
จัดชั้นสงสัยจะสูญ	333	37,931	1,864	4,588	44,716
รวม	333	2,299,400	1,864	4,588	2,306,185

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม					
2561					
	เงินให้สินเชื่อและ		ทรัพย์สิน	สินทรัพย์อื่น	รวม
	เงินลงทุน	ดอกเบี้ยค้างรับ			
จัดชั้นปกติ	-	2,113,628	-	-	2,113,628
จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	-	36,301	-	-	36,301
จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	-	18,614	-	-	18,614
จัดชั้นสงสัย	-	23,740	-	-	23,740
จัดชั้นสงสัยจะสูญ	708	32,075	1,530	4,471	38,784
รวม	708	2,224,358	1,530	4,471	2,231,067

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร					
	2562				
	เงินให้สินเชื่อและ		ทรัพย์สิน	สินทรัพย์อื่น	รวม
	เงินลงทุน	ดอกเบี้ยค้างรับ	รอการขาย		
จัดชั้นปกติ	-	2,124,732	-	-	2,124,732
จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	-	52,640	-	-	52,640
จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	-	22,593	-	-	22,593
จัดชั้นสงสัย	-	22,714	-	-	22,714
จัดชั้นสงสัยจะสูญ	1,800	36,541	1,779	4,588	44,708
รวม	1,800	2,259,220	1,779	4,588	2,267,387

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร					
	2561				
	เงินให้สินเชื่อและ		ทรัพย์สิน	สินทรัพย์อื่น	รวม
	เงินลงทุน	ดอกเบี้ยค้างรับ	รอการขาย		
จัดชั้นปกติ	-	2,082,717	-	-	2,082,717
จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	-	33,367	-	-	33,367
จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	-	18,247	-	-	18,247
จัดชั้นสงสัย	-	23,287	-	-	23,287
จัดชั้นสงสัยจะสูญ	2,229	30,838	1,460	4,471	38,998
รวม	2,229	2,188,456	1,460	4,471	2,196,616

## 16 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ

การเปลี่ยนแปลงในที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 สรุปได้ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม															
	2562														
	การเปลี่ยนแปลงราคาทุน					การเปลี่ยนแปลงค่าเสื่อมราคาสะสม					ค่าเผื่อการด้อยค่า		ราคาตามบัญชี		
	เพิ่มขึ้น/		จำหน่าย/			ค่าเสื่อม		จำหน่าย/			เพิ่มขึ้น/				
	ยอดต้นปี	รับโอน	โอนออก	อื่นๆ	ยอดสิ้นปี	ยอดต้นปี	ราคา	โอนออก	อื่นๆ	ยอดสิ้นปี	ยอดต้นปี	(ลดลง)	ยอดสิ้นปี	ยอดต้นปี	ยอดสิ้นปี
ที่ดิน															
ราคาทุนเดิม	3,976	6	-	-	3,982	-	-	-	-	-	-	-	-	3,976	3,982
ส่วนที่ตีราคาเพิ่ม*	15,111	3,573	-	-	18,684	-	-	-	-	-	-	-	-	15,111	18,684
ส่วนที่ตีราคาลดลง*	(169)	44	-	-	(125)	-	-	-	-	-	-	-	-	(169)	(125)
อาคาร															
ราคาทุนเดิม	19,982	384	(23)	-	20,343	8,455	423	(9)	-	8,869	9	6	15	11,518	11,459
ส่วนที่ตีราคาเพิ่ม*	11,961	1,119	-	-	13,080	5,909	460	-	-	6,369	-	-	-	6,052	6,711
ส่วนที่ตีราคาลดลง*	(239)	(4)	-	-	(243)	(118)	(8)	-	-	(126)	-	-	-	(121)	(117)
อุปกรณ์	37,986	3,234	(2,592)	(17)	38,611	25,615	3,187	(2,347)	(9)	26,446	457	(137)	320	11,914	11,845
อื่นๆ	244	331	(316)	-	259	-	-	-	-	-	-	-	-	244	259
รวม	88,852	8,687	(2,931)	(17)	94,591	39,861	4,062	(2,356)	(9)	41,558	466	(131)	335	48,525	52,698

\* ธนาคารตีราคาในปี 2562

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม															
	2561														
	การเปลี่ยนแปลงราคาทุน				การเปลี่ยนแปลงค่าเสื่อมราคาสะสม					ค่าเผื่อการด้อยค่า			ราคาตามบัญชี		
		เพิ่มขึ้น/ รับโอน	จำหน่าย/ โอนออก	อื่น ๆ	ยอดสิ้นปี		ค่าเสื่อม ราคา	จำหน่าย/ โอนออก	อื่น ๆ	ยอดสิ้นปี		เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	ยอดสิ้นปี	ยอดต้นปี	ยอดสิ้นปี
	ยอดต้นปี					ยอดต้นปี					ยอดต้นปี				
ที่ดิน															
ราคาทุนเดิม	4,043	-	(67)	-	3,976	-	-	-	-	-	-	-	-	4,043	3,976
ส่วนที่ตีราคาเพิ่ม	15,127	-	(16)	-	15,111	-	-	-	-	-	-	-	-	15,127	15,111
ส่วนที่ตีราคาลดลง	(180)	-	11	-	(169)	-	-	-	-	-	-	-	-	(180)	(169)
อาคาร															
ราคาทุนเดิม	19,749	366	(133)	-	19,982	8,094	411	(50)	-	8,455	-	9	9	11,655	11,518
ส่วนที่ตีราคาเพิ่ม	11,979	-	(18)	-	11,961	5,673	245	(9)	-	5,909	-	-	-	6,306	6,052
ส่วนที่ตีราคาลดลง	(240)	-	1	-	(239)	(113)	(6)	1	-	(118)	-	-	-	(127)	(121)
อุปกรณ์	39,673	2,148	(3,827)	(8)	37,986	25,930	3,270	(3,582)	(3)	25,615	501	(44)	457	13,242	11,914
อื่น ๆ	71	201	(16)	(12)	244	-	-	-	-	-	-	-	-	71	244
รวม	90,222	2,715	(4,065)	(20)	88,852	39,584	3,920	(3,640)	(3)	39,861	501	(35)	466	50,137	48,525

ธนาคารและบริษัทย่อยมีค่าเสื่อมราคาสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 เป็นจำนวน 3,873 ล้านบาท และ 3,920 ล้านบาท ตามลำดับ ได้แสดงไว้ในค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคาร สถานที่และอุปกรณ์  
ในกำไรหรือขาดทุน และ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 มีอาคารและอุปกรณ์ ราคาทุนรวม 15,316 ล้านบาท และ 15,124 ล้านบาท ตามลำดับ ที่คิดค่าเสื่อมราคาทั้งจำนวนแล้วแต่ยังใช้งานอยู่

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร															
	2562														
	การเปลี่ยนแปลงราคาทุน					การเปลี่ยนแปลงค่าเสื่อมราคาสะสม					ค่าเผื่อการด้อยค่า			ราคาตามบัญชี	
	เพิ่มขึ้น/ จำหน่าย/				ยอดสิ้นปี	ค่าเสื่อม				ยอดต้นปี	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)		ยอดต้นปี	ยอดสิ้นปี	
	ยอดต้นปี	รับโอน	โอนออก	อื่นๆ		ราคา	โอนออก	อื่นๆ	ยอดสิ้นปี						
ที่ดิน															
ราคาทุนเดิม	3,314	-	-	-	3,314	-	-	-	-	-	-	-	-	3,314	3,314
ส่วนที่ตีราคาเพิ่ม*	11,304	3,573	-	-	14,877	-	-	-	-	-	-	-	-	11,304	14,877
ส่วนที่ตีราคาลดลง*	(139)	44	-	-	(95)	-	-	-	-	-	-	-	-	(139)	(95)
อาคาร															
ราคาทุนเดิม	16,890	338	(19)	-	17,209	7,091	349	(7)	-	7,433	9	6	15	9,790	9,761
ส่วนที่ตีราคาเพิ่ม*	9,264	1,119	-	-	10,383	5,141	396	-	-	5,537	-	-	-	4,123	4,846
ส่วนที่ตีราคาลดลง*	(124)	(4)	-	-	(128)	(113)	(7)	-	-	(120)	-	-	-	(11)	(8)
อุปกรณ์	32,341	2,326	(2,356)	(4)	32,307	22,000	2,652	(2,121)	(1)	22,530	457	(137)	320	9,884	9,457
อื่นๆ	198	303	(258)	-	243	-	-	-	-	-	-	-	-	198	243
รวม	73,048	7,699	(2,633)	(4)	78,110	34,119	3,390	(2,128)	(1)	35,380	466	(131)	335	38,463	42,395

\* ธนาคารตีราคาในปี 2562

มูลค่ายุติธรรมของที่ดินและอาคารถูกประเมินโดยใช้วิธีการเปรียบเทียบราคาตลาด และวิธีต้นทุนทดแทน ภายใต้สมมติฐานว่าทรัพย์สินนั้นจะสร้างประโยชน์เชิงเศรษฐกิจได้สูงสุด ทั้งนี้ มูลค่ายุติธรรมประเมินโดยผู้ประเมินราคาอิสระ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติทางวิชาชีพและประสบการณ์การประเมินที่เหมาะสม ระดับของมูลค่ายุติธรรมของที่ดินและอาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 จัดอยู่ในระดับ 3

ในระหว่างปี 2562 ธนาคารทำการตีราคาที่ดินและอาคารใหม่ โดยมีส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์เพิ่มขึ้น 4,503 ล้านบาท ซึ่งแสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงในส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น และมีการกลับรายการขาดทุนจากการตีราคาที่ดินและอาคารเป็นจำนวน 40 ล้านบาท ซึ่งแสดงให้เห็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคาร สถานที่และอุปกรณ์ในกำไรหรือขาดทุน



(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร													
2561													
	การเปลี่ยนแปลงราคาทุน				การเปลี่ยนแปลงค่าเสื่อมราคาสะสม				ค่าเผื่อการด้อยค่า			ราคาตามบัญชี	
	ยอดต้นปี	เพิ่มขึ้น/	จำหน่าย/	ยอดสิ้นปี	ยอดต้นปี	ค่าเสื่อมราคา	จำหน่าย/	ยอดสิ้นปี	ยอดต้นปี	เพิ่มขึ้น/	ยอดสิ้นปี	ยอดต้นปี	ยอดสิ้นปี
		รับโอน	โอนออก				โอนออก			(ลดลง)			
ที่ดิน													
ราคาทุนเดิม	3,381	-	(67)	3,314	-	-	-	-	-	-	-	3,381	3,314
ส่วนที่ตีราคาเพิ่ม	11,320	-	(16)	11,304	-	-	-	-	-	-	-	11,320	11,304
ส่วนที่ตีราคาลดลง	(150)	-	11	(139)	-	-	-	-	-	-	-	(150)	(139)
อาคาร													
ราคาทุนเดิม	16,875	144	(129)	16,890	6,773	367	(49)	7,091	-	9	9	10,102	9,790
ส่วนที่ตีราคาเพิ่ม	9,281	-	(17)	9,264	4,969	181	(9)	5,141	-	-	-	4,312	4,123
ส่วนที่ตีราคาลดลง	(124)	-	-	(124)	(108)	(6)	1	(113)	-	-	-	(16)	(11)
อุปกรณ์	34,451	1,405	(3,515)	32,341	22,539	2,748	(3,287)	22,000	501	(44)	457	11,411	9,884
อื่น ๆ	23	188	(13)	198	-	-	-	-	-	-	-	23	198
รวม	75,057	1,737	(3,746)	73,048	34,173	3,290	(3,344)	34,119	501	(35)	466	40,383	38,463

ธนาคารมีค่าเสื่อมราคาสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 เป็นจำนวน 3,201 ล้านบาท และ 3,290 ล้านบาท ตามลำดับ ได้แสดงไว้ในค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคาร สถานที่และอุปกรณ์ในกำไรหรือขาดทุน และ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 มีอาคารและอุปกรณ์ราคาทุนรวม 12,739 ล้านบาท และ 12,584 ล้านบาท ตามลำดับ ที่คิดค่าเสื่อมราคาทั้งจำนวนแล้วแต่ยังใช้งานอยู่

17 ค่าความนิยมและสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นสุทธิ

การเปลี่ยนแปลงในค่าความนิยมและสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 สรุปได้ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม															
2562															
การเปลี่ยนแปลงราคาทุน					การเปลี่ยนแปลงค่าตัดจำหน่ายสะสม					ค่าเผื่อการด้อยค่า			ราคาตามบัญชี		
เพิ่มขึ้น/		จำนวน/		ยอดสิ้นปี	ค่าตัด		จำนวน/		ยอดสิ้นปี	ยอดต้นปี	เพิ่มขึ้น	ยอดสิ้นปี	ยอดต้นปี	ยอดสิ้นปี	
ยอดต้นปี	รับโอน	โอนออก	อื่น ๆ		ยอดต้นปี	จำนวน	โอนออก	อื่น ๆ							
โปรแกรมคอมพิวเตอร์*	38,282	4,152	(1,912)	(49)	40,473	18,115	3,027	(94)	(20)	21,028	110	121	231	20,057	19,214
สินทรัพย์ค่าซื้อธุรกิจ	270	-	-	-	270	270	-	-	-	270	-	-	-	-	-
ค่าความนิยม	3,824	-	-	-	3,824	-	-	-	-	-	-	-	-	3,824	3,824
อื่น ๆ	214	233	-	(1)	446	6	1	-	-	7	-	-	-	208	439
รวม	42,590	4,385	(1,912)	(50)	45,013	18,391	3,028	(94)	(20)	21,305	110	121	231	24,089	23,477

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม														
2561														
	การเปลี่ยนแปลงราคาทุน				การเปลี่ยนแปลงค่าตัดจำหน่ายสะสม				ค่าเผื่อการด้อยค่า			ราคาตามบัญชี		
	ยอดต้นปี	เพิ่มขึ้น/ รับโอน	จำหน่าย/ โอนออก	อื่นๆ	ยอดต้นปี	ยอดต้นปี	จำหน่าย	โอนออก	อื่นๆ	ยอดต้นปี	ยอดต้นปี	เพิ่มขึ้น	ยอดต้นปี	ยอดต้นปี
โปรแกรมคอมพิวเตอร์*	36,318	3,610	(1,632)	(14)	38,282	15,690	2,864	(431)	(8)	18,115	73	37	110	20,555
สินทรัพย์ค่าซื้อธุรกิจ	270	-	-	-	270	270	-	-	-	270	-	-	-	-
ค่าความนิยม	3,824	-	-	-	3,824	-	-	-	-	-	-	-	-	3,824
อื่นๆ	214	-	-	-	214	4	2	-	-	6	-	-	-	210
รวม	40,626	3,610	(1,632)	(14)	42,590	15,964	2,866	(431)	(8)	18,391	73	37	110	24,589

\* อยู่ระหว่างพัฒนา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 จำนวน 1,912 ล้านบาท และ 2,415 ล้านบาท ตามลำดับ

ธนาคารและบริษัทย่อยมีค่าตัดจำหน่ายสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 เป็นจำนวน 3,028 ล้านบาท และ 2,866 ล้านบาท ตามลำดับ ได้แสดงรายการไว้ในอื่น ๆ ภายใต้ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ ในกำไรหรือขาดทุน และ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 มีสินทรัพย์ไม่มีตัวตนราคาทุนรวม 6,819 ล้านบาท และ 5,230 ล้านบาท ตามลำดับ ที่คิดค่าตัดจำหน่ายทั้งจำนวนแล้วแต่ยังใช้งานอยู่

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร														
2562														
การเปลี่ยนแปลงราคาทุน					การเปลี่ยนแปลงค่าตัดจำหน่ายสะสม				ค่าเผื่อการด้อยค่า			ราคาตามบัญชี		
ยอดต้นปี	เพิ่มขึ้น/ รับโอน	จำหน่าย/ โอนออก	อื่นๆ	ยอดสิ้นปี	ยอดต้นปี	ค่าตัด จำหน่าย	จำหน่าย/ โอนออก	อื่นๆ	ยอดสิ้นปี	ยอดต้นปี	เพิ่มขึ้น	ยอดสิ้นปี	ยอดต้นปี	ยอดสิ้นปี
โปรแกรมคอมพิวเตอร์*	34,995	3,571	(1,874)	(2)	36,690	16,860	2,807	(94)	(1)	19,572	110	121	231	18,025
อื่นๆ	184	233	-	-	417	-	-	-	-	-	-	-	184	417
รวม	<u>35,179</u>	<u>3,804</u>	<u>(1,874)</u>	<u>(2)</u>	<u>37,107</u>	<u>16,860</u>	<u>2,807</u>	<u>(94)</u>	<u>(1)</u>	<u>19,572</u>	<u>110</u>	<u>121</u>	<u>231</u>	<u>18,209</u>

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร													
2561													
	การเปลี่ยนแปลงราคาทุน			การเปลี่ยนแปลงค่าตัดจำหน่ายสะสม				ค่าเผื่อการด้อยค่า			ราคาตามบัญชี		
	เพิ่มขึ้น/ ยอดต้นปี	จำหน่าย/ โอนออก	ยอดสิ้นปี	ยอดต้นปี	ค่าตัด จำหน่าย	โอนออก	ยอดสิ้นปี	ยอดต้นปี	เพิ่มขึ้น	ยอดสิ้นปี	ยอดต้นปี	ยอดสิ้นปี	
โปรแกรมคอมพิวเตอร์*	33,545	3,048	(1,598)	34,995	14,615	2,680	(435)	16,860	73	37	110	18,857	18,025
อื่น ๆ	184	-	-	184	-	-	-	-	-	-	-	184	184
รวม	33,729	3,048	(1,598)	35,179	14,615	2,680	(435)	16,860	73	37	110	19,041	18,209

\* อยู่ระหว่างพัฒนา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 จำนวน 1,426 ล้านบาท และ 1,458 ล้านบาท ตามลำดับ

ธนาคารมีค่าตัดจำหน่ายสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 เป็นจำนวน 2,807 ล้านบาท และ 2,680 ล้านบาท ตามลำดับ ได้แสดงรายการไว้ในอื่น ๆ ภายใต้ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ ในกำไรหรือขาดทุน และ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 มีสินทรัพย์ไม่มีตัวตนราคาทุนรวม 6,226 ล้านบาท และ 4,638 ล้านบาท ตามลำดับ ที่คิดค่าตัดจำหน่ายทั้งจำนวนแล้วแต่ยังใช้งานอยู่

## 18 สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี และหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี

สินทรัพย์และหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 แสดงได้ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	8,435	6,695	6,506	4,431
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	(1,513)	(1,615)	-	-
สุทธิ	<u>6,922</u>	<u>5,080</u>	<u>6,506</u>	<u>4,431</u>

รายการเคลื่อนไหวของสินทรัพย์และหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี ที่เกิดขึ้นในระหว่างปี มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม				
	บันทึกเป็นรายจ่าย / รายได้ใน				
	ณ วันที่	กำไรหรือขาดทุน		ณ วันที่	
	1 มกราคม	กำไรหรือขาดทุน	เบ็ดเสร็จอื่น	31 ธันวาคม	
	2562	(หมายเหตุ 39)	(หมายเหตุ 39)	2562	
			อื่น ๆ		
<b>สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>					
เงินลงทุน	140	(7)	-	-	133
เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม	307	(12)	-	-	295
เงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ	1,413	1,613	-	50	3,076
ทรัพย์สินรอการขาย	551	102	2	-	655
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	41	1	-	1	43
ประมาณการหนี้สิน	6,051	466	575	(3)	7,089
เงินสำรองประกันชีวิต	2,560	395	-	-	2,955
อื่น ๆ	<u>1,887</u>	<u>77</u>	<u>14</u>	<u>(75)</u>	<u>1,903</u>
รวม	<u>12,950</u>	<u>2,635</u>	<u>591</u>	<u>(27)</u>	<u>16,149</u>
<b>หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>					
เงินลงทุน	2,371	(26)	517	-	2,862
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	4,076	(40)	903	(3)	4,936
อื่น ๆ	<u>1,423</u>	<u>6</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>1,429</u>
รวม	<u>7,870</u>	<u>(60)</u>	<u>1,420</u>	<u>(3)</u>	<u>9,227</u>
สุทธิ	<u>5,080</u>	<u>2,695</u>	<u>(829)</u>	<u>(24)</u>	<u>6,922</u>



(หน่วย : ล้านบาท)

## งบการเงินรวม

	บันทึกเป็นรายจ่าย / รายได้ใน				
	ณ วันที่	กำไรขาดทุน			ณ วันที่
	1 มกราคม	กำไรหรือขาดทุน	เบ็ดเสร็จอื่น		31 ธันวาคม
	2561	(หมายเหตุ 39)	(หมายเหตุ 39)	อื่น ๆ	2561
สินทรัพย์ภายใต้การจัดการดัดบัญชี					
เงินลงทุน	140	-	-	-	140
เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม	346	(39)	-	-	307
เงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ	1,312	101	-	-	1,413
ทรัพย์สินรอการขาย	461	95	(5)	-	551
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	39	2	-	-	41
ประมาณการหนี้สิน	6,178	328	(454)	(1)	6,051
เงินสำรองประกันชีวิต	2,138	422	-	-	2,560
อื่น ๆ	1,821	70	-	(4)	1,887
รวม	12,435	979	(459)	(5)	12,950
หนี้สินภายใต้การจัดการดัดบัญชี					
เงินลงทุน	3,664	(29)	(1,264)	-	2,371
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	4,139	(58)	(5)	-	4,076
อื่น ๆ	1,505	(59)	-	(23)	1,423
รวม	9,308	(146)	(1,269)	(23)	7,870
สุทธิ	3,127	1,125	810	18	5,080

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร				
	บันทึกเป็นรายจ่าย / รายได้ใน			
	ณ วันที่	กำไรขาดทุน		ณ วันที่
	1 มกราคม	กำไรหรือขาดทุน	เบ็ดเสร็จอื่น	31 ธันวาคม
	2562	(หมายเหตุ 39)	(หมายเหตุ 39)	2562
<b>สินทรัพย์ภายใต้การควบคุม</b>				
เงินลงทุน	114	(6)	-	108
เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม	305	(12)	-	293
เงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ	587	1,532	-	2,119
ทรัพย์สินรอการขาย	508	84	2	594
ประมาณการหนี้สิน	5,774	433	557	6,764
อื่น ๆ	1,091	(4)	1	1,088
รวม	<u>8,379</u>	<u>2,027</u>	<u>560</u>	<u>10,966</u>
<b>หนี้สินภายใต้การควบคุม</b>				
เงินลงทุน	1,023	(8)	(351)	664
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	2,925	(30)	901	3,796
รวม	<u>3,948</u>	<u>(38)</u>	<u>550</u>	<u>4,460</u>
<b>สุทธิ</b>	<u>4,431</u>	<u>2,065</u>	<u>10</u>	<u>6,506</u>

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร				
	บันทึกเป็นรายจ่าย / รายได้ใน			
	ณ วันที่		กำไรขาดทุน	ณ วันที่
	1 มกราคม	กำไรหรือขาดทุน	เบ็ดเสร็จอื่น	31 ธันวาคม
	2561	(หมายเหตุ 39)	(หมายเหตุ 39)	2561
<b>สินทรัพย์ภายใต้การควบคุม</b>				
เงินลงทุน	114	-	-	114
เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม	344	(39)	-	305
เงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ	592	(5)	-	587
ทรัพย์สินรอการขาย	427	86	(5)	508
ประมาณการหนี้สิน	5,956	251	(433)	5,774
อื่น ๆ	1,091	-	-	1,091
รวม	<u>8,524</u>	<u>293</u>	<u>(438)</u>	<u>8,379</u>
<b>หนี้สินภายใต้การควบคุม</b>				
เงินลงทุน	1,235	14	(226)	1,023
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	2,978	(48)	(5)	2,925
รวม	<u>4,213</u>	<u>(34)</u>	<u>(231)</u>	<u>3,948</u>
<b>สุทธิ</b>	<u>4,311</u>	<u>327</u>	<u>(207)</u>	<u>4,431</u>

## 19 เงินรับฝาก

เงินรับฝาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 จำแนกได้ดังนี้

### 19.1 จำแนกตามประเภทเงินรับฝาก

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
จ่ายเงินเมื่อทวงถาม	118,550	116,957	116,917	117,056
ออมทรัพย์	1,466,473	1,436,615	1,470,412	1,440,155
จ่ายเงินเมื่อสิ้นระยะเวลา				
- ไม่ถึง 6 เดือน	100,344	124,546	100,338	124,537
- 6 เดือน ไม่ถึง 1 ปี	159,275	112,373	159,160	112,329
- 1 ปีขึ้นไป	<u>227,407</u>	<u>204,510</u>	<u>218,842</u>	<u>197,346</u>
รวม	<u>2,072,049</u>	<u>1,995,001</u>	<u>2,065,669</u>	<u>1,991,423</u>

### 19.2 จำแนกตามสกุลเงินและถิ่นที่อยู่ของผู้ฝาก

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม					
	2562			2561		
	ในประเทศ	ต่างประเทศ	รวม	ในประเทศ	ต่างประเทศ	รวม
เงินบาท	1,909,195	90,276	1,999,471	1,828,796	88,809	1,917,605
เงินดอลลาร์สหรัฐฯ	44,588	9,206	53,794	60,580	3,712	64,292
เงินสกุลอื่น ๆ	<u>12,440</u>	<u>6,344</u>	<u>18,784</u>	<u>9,632</u>	<u>3,472</u>	<u>13,104</u>
รวม	<u>1,966,223</u>	<u>105,826</u>	<u>2,072,049</u>	<u>1,899,008</u>	<u>95,993</u>	<u>1,995,001</u>

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินเฉพาะธนาคาร					
	2562			2561		
	ในประเทศ	ต่างประเทศ	รวม	ในประเทศ	ต่างประเทศ	รวม
เงินบาท	1,915,978	89,795	2,005,773	1,835,050	88,424	1,923,474
เงินดอลลาร์สหรัฐฯ	44,588	6,482	51,070	60,580	1,644	62,224
เงินสกุลอื่น ๆ	<u>6,415</u>	<u>2,411</u>	<u>8,826</u>	<u>4,602</u>	<u>1,123</u>	<u>5,725</u>
รวม	<u>1,966,981</u>	<u>98,688</u>	<u>2,065,669</u>	<u>1,900,232</u>	<u>91,191</u>	<u>1,991,423</u>

## 20 รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน (หนี้สิน)

รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน (หนี้สิน) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ประกอบด้วย

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม						
	2562			2561		
	เมื่อทวงถาม	มีระยะเวลา	รวม	เมื่อทวงถาม	มีระยะเวลา	รวม
1. ในประเทศ						
ธนาคารพาณิชย์	3,143	52,611	55,754	2,880	77,725	80,605
สถาบันการเงินเฉพาะกิจ	913	-	913	556	20,900	21,456
สถาบันการเงินอื่น	<u>10,115</u>	<u>407</u>	<u>10,522</u>	<u>7,563</u>	<u>643</u>	<u>8,206</u>
รวมในประเทศ	<u>14,171</u>	<u>53,018</u>	<u>67,189</u>	<u>10,999</u>	<u>99,268</u>	<u>110,267</u>
2. ต่างประเทศ						
เงินดอลลาร์สหรัฐฯ	1,691	-	1,691	1,445	3,575	5,020
เงินเยน	1	1,010	1,011	2	1,610	1,612
เงินยูโร	76	261	337	121	323	444
เงินสกุลอื่น	<u>907</u>	<u>10,493</u>	<u>11,400</u>	<u>1,565</u>	<u>9,095</u>	<u>10,660</u>
รวมต่างประเทศ	<u>2,675</u>	<u>11,764</u>	<u>14,439</u>	<u>3,133</u>	<u>14,603</u>	<u>17,736</u>
รวมในประเทศและต่างประเทศ	<u>16,846</u>	<u>64,782</u>	<u>81,628</u>	<u>14,132</u>	<u>113,871</u>	<u>128,003</u>



(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร						
	2562			2561		
	เมื่อทวงถาม	มีระยะเวลา	รวม	เมื่อทวงถาม	มีระยะเวลา	รวม
1. ในประเทศ						
ธนาคารพาณิชย์	3,143	52,611	55,754	2,880	77,725	80,605
สถาบันการเงินเฉพาะกิจ	913	-	913	556	20,900	21,456
สถาบันการเงินอื่น	17,376	7,015	24,391	13,035	7,386	20,421
รวมในประเทศ	21,432	59,626	81,058	16,471	106,011	122,482
2. ต่างประเทศ						
เงินดอลลาร์สหรัฐฯ	1,946	604	2,550	1,653	3,899	5,552
เงินเยน	1	1,010	1,011	2	1,610	1,612
เงินยูโร	76	261	337	121	323	444
เงินสกุลอื่น	955	4,426	5,381	1,620	4,742	6,362
รวมต่างประเทศ	2,978	6,301	9,279	3,396	10,574	13,970
รวมในประเทศและต่างประเทศ	24,410	65,927	90,337	19,867	116,585	136,452

## 21 ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม

ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ประกอบด้วย

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม										
	2562						2561				
	วันครบกำหนดได้						วันครบกำหนดได้				
	สกุลเงิน	ถอน	อัตราดอกเบี้ย	ในประเทศ	ต่างประเทศ	รวม	ถอน	อัตราดอกเบี้ย	ในประเทศ	ต่างประเทศ	รวม
หุ้นกู้ด้อยสิทธิเพื่อนับเป็นเงินกองทุนชั้นที่ 2 บมจ.ธนาคารกรุงไทย ครั้งที่ 1/2562 ครบกำหนดได้ถอน พ.ศ.2574**	ดอลลาร์สหรัฐ	2574	3.343%	-	24,123	24,123	-	-	-	-	-
หุ้นกู้ ชนิดไม่ด้อยสิทธิและไม่มีหลักประกัน ตราสารด้อยสิทธิเพื่อนับเป็นเงินกองทุนประเภทที่ 2 บมจ.ธนาคารกรุงไทย ครั้งที่ 1/2557 ครบกำหนดได้ถอน พ.ศ. 2568**	ดอลลาร์สหรัฐ	2564-2566	2.375%-3.256% ลอยตัว*	-	27,882	27,882	2562-2566	2.375%-3.50% ลอยตัว*	-	41,351	41,351
ครั้งที่ 1/2558 ครบกำหนดได้ถอน พ.ศ. 2569**	บาท	2568	5.00%	14,000	-	14,000	2568	5.00%	14,000	-	14,000
ครั้งที่ 1/2559 ครบกำหนดได้ถอน พ.ศ. 2570**	บาท	2569	3.95%	6,500	-	6,500	2569	3.95%	6,500	-	6,500
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืมที่มีอนุพันธ์การเงินแฝงที่ไม่ได้กำหนดให้แสดงด้วยมูลค่ายุติธรรม	บาท	2570	3.50%	7,500	-	7,500	2570	3.50%	7,500	-	7,500
เงินกู้ยืมอื่น	บาท	2563	1.33%-1.35%	158	-	158	2562	1.33%-1.35%	121	-	121
รวม	บาท	2563-2567	0.00%	1,661	-	1,661	2562-2566	0.00%-0.50%	1,095	-	1,095
				29,819	52,005	81,824			29,216	41,351	70,567

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร											
	2562						2561				
	วันครบกำหนดได้						วันครบกำหนดได้				
	สกุลเงิน	ถอน	อัตราดอกเบี้ย	ในประเทศ	ต่างประเทศ	รวม	ถอน	อัตราดอกเบี้ย	ในประเทศ	ต่างประเทศ	รวม
หุ้นกู้ด้อยสิทธิเพื่อนับเป็น เงินกองทุนชั้นที่ 2 บมจ.ธนาคาร กสิกรไทย ครั้งที่ 1/2562 ครบกำหนดได้ถอน พ.ศ.2574**	ดอลลาร์ สหรัฐฯ	2574	3.343%	-	24,123	24,123	-	-	-	-	-
หุ้นกู้ ชนิดไม่ด้อยสิทธิ และไม่มีหลักประกัน	ดอลลาร์ สหรัฐฯ	2564-2566	2.375%-3.256% ลอยตัว*	-	27,882	27,882	2562-2566	2.375%-3.50% ลอยตัว*	-	41,351	41,351
ตราสารด้อยสิทธิเพื่อนับเป็น เงินกองทุนประเภทที่ 2 บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ครั้งที่ 1/2557 ครบกำหนด ได้ถอน พ.ศ. 2568**	บาท	2568	5.00%	14,000	-	14,000	2568	5.00%	14,000	-	14,000
ครั้งที่ 1/2558 ครบกำหนด ได้ถอน พ.ศ. 2569**	บาท	2569	3.95%	6,500	-	6,500	2569	3.95%	6,500	-	6,500
ครั้งที่ 1/2559 ครบกำหนด ได้ถอน พ.ศ. 2570**	บาท	2570	3.50%	7,500	-	7,500	2570	3.50%	7,500	-	7,500
เงินกู้ยืมอื่น	บาท	2563-2567	0.00%	1,661	-	1,661	2562-2566	0.00%-0.50%	1,095	-	1,095
รวม				29,661	52,005	81,666			29,095	41,351	70,446

\* อัตราดอกเบี้ยระหว่างธนาคารในตลาดลอนดอน (LIBOR) ระยะ 3 เดือน บวกร้อยละ 0.95 - 1

\*\* ที่นับเป็นเงินกองทุนประเภทที่ 2 ตามเกณฑ์ Basel III

## 22 ผลประโยชน์ตอบแทนพนักงานเมื่อเกษียณอายุ

ผลประโยชน์ตอบแทนพนักงานเมื่อเกษียณอายุ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
ยอดต้นปี	21,339	22,410	19,754	21,053
ต้นทุนบริการปัจจุบัน	2,002	1,443	1,767	1,105
ต้นทุนดอกเบี้ย	558	689	508	644
ขาดทุน (กำไร) จากการประมาณการตามหลักการคณิตศาสตร์ประกันภัย				
- จากการเปลี่ยนแปลงข้อสมมติทางการเงิน	2,951	(1,748)	2,756	(1,630)
- จากการเปลี่ยนแปลงข้อสมมติด้านประชากรศาสตร์	28	(543)	28	(537)
ผลประโยชน์จ่าย	(1,302)	(912)	(1,229)	(881)
ยอดสิ้นปี	25,576	21,339	23,584	19,754

(ขาดทุน) กำไรจากการประมาณการตามหลักการคณิตศาสตร์ประกันภัยจากการปรับสมมติฐานที่รับรู้ทั้งจำนวนทันทีในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
รวมในกำไรสะสม				
ณ วันที่ 1 มกราคม	(4,104)	(6,395)	(3,963)	(6,130)
รับรู้ระหว่างปี	(2,979)	2,291	(2,784)	2,167
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	(7,083)	(4,104)	(6,747)	(3,963)

ข้อสมมติฐานหลักในการประมาณการตามหลักการคณิตศาสตร์ประกันภัย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 มีดังนี้

	งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561
อัตราคิดลด	1.19% – 3.12%	1.73% – 4.35%
อัตราขึ้นเงินเดือนเฉลี่ย	2% – 12%	2% – 12%
อัตราการลาออกเฉลี่ย	0% – 34%	0% – 34%
เกษียณอายุ	50 – 60 ปี	50 – 60 ปี

การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของข้อสมมติหลักในการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม		
	2562	2561
ผลกระทบต่อผลประโยชน์ตอบแทนพนักงานเมื่อเกษียณอายุ		
อัตราคิดลดเพิ่มขึ้นร้อยละ 1	(2,507)	(1,880)
อัตราคิดลดลดลงร้อยละ 1	2,977	2,214
อัตราขึ้นเงินเดือนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 1	2,761	2,064
อัตราขึ้นเงินเดือนเฉลี่ยลดลงร้อยละ 1	(2,390)	(1,797)

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร		
	2562	2561
ผลกระทบต่อผลประโยชน์ตอบแทนพนักงานเมื่อเกษียณอายุ		
อัตราคิดลดเพิ่มขึ้นร้อยละ 1	(2,277)	(1,708)
อัตราคิดลดลดลงร้อยละ 1	2,718	2,011
อัตราขึ้นเงินเดือนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 1	2,514	1,876
อัตราขึ้นเงินเดือนเฉลี่ยลดลงร้อยละ 1	(2,167)	(1,635)

ข้อมูลของผลประโยชน์ระยะยาวของพนักงานในอดีต มีดังนี้

(หน่วย: ล้านบาท)

งบการเงินรวม					
	2562	2561	2560	2559	2558
มูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ระยะยาวของพนักงาน	25,576	21,339	22,410	20,354	19,900

(หน่วย: ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร					
	2562	2561	2560	2559	2558
มูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ระยะยาวของพนักงาน	23,584	19,754	21,053	19,348	19,087



## 23 หนี้สินจากสัญญาประกันภัย

หนี้สินจากสัญญาประกันภัย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ประกอบด้วย

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม		
	2562	2561
สำรองประกันภัยสำหรับสัญญาประกันภัยระยะยาว	441,079	405,978
อื่น ๆ	5,016	4,770
รวม	446,095	410,748

สำรองประกันภัยสำหรับสัญญาประกันภัยระยะยาว

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม		
	2562	2561
ยอดต้นปี	405,978	359,349
สำรองที่เพิ่มขึ้นจากกรมธรรม์ประกันภัยใหม่ และกรมธรรม์ประกันภัยที่ยังมีผลบังคับในปี	71,566	80,165
สำรองที่ลดลงจากการจ่ายผลประโยชน์ตามกรมธรรม์ประกันภัยการขาดอายุ และการยกเลิกกรมธรรม์ประกันภัยในปี	(36,465)	(33,536)
ยอดปลายปี	441,079	405,978

## 24 เงินรับล่วงหน้าจากธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์

ตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยที่ สนช. 7/2561 ลงวันที่ 16 เมษายน 2561 เรื่อง หลักเกณฑ์การประกอบธุรกิจบริการเงินอิเล็กทรอนิกส์ กำหนดให้ธนาคารเปิดเผยเงินรับล่วงหน้าธุรกรรมเงินอิเล็กทรอนิกส์ ธนาคารมีเงินรับล่วงหน้าธุรกรรมเงินอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งแสดงเป็นส่วนหนึ่งของหนี้สิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 จำนวน 769 ล้านบาท และ 465 ล้านบาท ตามลำดับ

ตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยที่ สนช. 8/2561 ลงวันที่ 16 เมษายน 2561 เรื่อง หลักเกณฑ์การประกอบธุรกิจบริการโอนเงินด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ กำหนดให้ธนาคารเปิดเผยเงินรับล่วงหน้าจากธุรกรรมเงินโอนอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งธนาคารทำธุรกรรมให้กับผู้ใช้บริการไม่เสร็จสิ้นสมบูรณ์ภายในสิ้นวันถัดจากวันที่ทำธุรกรรม (T+1) โดยธนาคารมีเงินรับล่วงหน้าจากธุรกรรมเงินโอนอิเล็กทรอนิกส์ดังกล่าว โดยแสดงเป็นส่วนหนึ่งของหนี้สิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 จำนวน 7,415 ล้านบาท และ 5,251 ล้านบาท ตามลำดับ

## 25 ทูลสำรองตามกฎหมาย

ตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 มาตรา 116 ธนาคารต้องจัดสรรกำไรสุทธิสำหรับปีส่วนหนึ่งไว้เป็นทุนสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละห้าของกำไรสุทธิสำหรับปีหักด้วยยอดขาดทุนสะสมยกมา (ถ้ามี) จนกว่าทุนสำรองนี้จะมีจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละสิบของทุนจดทะเบียน และตามบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บริษัทย่อยต้องจัดสรรกำไรสุทธิอย่างน้อยร้อยละห้าเป็นสำรองตามกฎหมายทุกครั้งที่ประกาศจ่ายปันผล จนกว่าสำรองตามกฎหมายจะมีจำนวนเท่ากับร้อยละสิบของทุนจดทะเบียน เงินสำรองนี้จะนำไปจ่ายปันผลไม่ได้

## 26 เงินปันผลจ่าย

เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2562 ที่ประชุมคณะกรรมการธนาคารได้มีมติอนุมัติจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลจากผลการดำเนินงานงวดหกเดือนแรก ปี 2562 ในอัตราหุ้นละ 0.50 บาท เป็นจำนวน 1,197 ล้านบาท โดยได้จ่ายในวันที่ 27 กันยายน 2562

เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2562 ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นได้มีมติให้จ่ายเงินปันผลจากผลการดำเนินงานปี 2561 ในอัตราหุ้นละ 4.00 บาท เป็นจำนวนเงิน 9,573 ล้านบาท โดยธนาคารได้จ่ายเงินปันผลระหว่างกาล ในอัตราหุ้นละ 0.50 บาท เป็นจำนวนเงิน 1,197 ล้านบาท ในวันที่ 27 กันยายน 2561 ดังนั้นจึงจ่ายเงินปันผลงวดสุดท้ายอีกในอัตราหุ้นละ 3.50 บาท เป็นจำนวนเงิน 8,376 ล้านบาท ในวันที่ 30 เมษายน 2562

เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2561 ที่ประชุมคณะกรรมการธนาคารได้มีมติอนุมัติจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลจากผลการดำเนินงานงวดหกเดือนแรก ปี 2561 ในอัตราหุ้นละ 0.50 บาท เป็นจำนวน 1,197 ล้านบาท โดยได้จ่ายในวันที่ 27 กันยายน 2561

เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2561 ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นได้มีมติให้จ่ายเงินปันผลจากผลการดำเนินงานปี 2560 ในอัตราหุ้นละ 4.00 บาท เป็นจำนวนเงิน 9,573 ล้านบาท โดยธนาคารได้จ่ายเงินปันผลระหว่างกาล ในอัตราหุ้นละ 0.50 บาท เป็นจำนวนเงิน 1,197 ล้านบาท ในวันที่ 28 กันยายน 2560 ดังนั้นจึงจ่ายเงินปันผลงวดสุดท้ายอีกในอัตราหุ้นละ 3.50 บาท เป็นจำนวนเงิน 8,376 ล้านบาท ในวันที่ 30 เมษายน 2561

## 27 สินทรัพย์ที่ใช้เป็นหลักประกันและมีข้อจำกัด

สินทรัพย์ที่ใช้เป็นหลักประกันและมีข้อจำกัด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ประกอบด้วย

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
เงินฝาก	6,246	4,663	4,849	3,553
พันธบัตรรัฐบาล	132,544	166,444	28,806	70,846
รวม	<u>138,790</u>	<u>171,107</u>	<u>33,655</u>	<u>74,399</u>

ธนาคารและบริษัทย่อยใช้สินทรัพย์ดังกล่าวเพื่อเป็นหลักประกันการทำธุรกรรมตราสารอนุพันธ์ทางการเงิน หลักประกันการใช้ไฟฟ้า หลักประกันศาล หลักประกันการทำธุรกรรมสัญญาซื้อคืน เป็นเงินสำรองไว้กับหน่วยงานราชการในต่างประเทศ และเงินสำรองประกันชีวิตวางไว้กับนายทะเบียนตามมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ. 2535 แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติประกันชีวิต (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551

## 28 หนี้สินที่อาจเกิดขึ้นในภายหลังและภาระผูกพัน

หนี้สินที่อาจเกิดขึ้นในภายหลังและภาระผูกพัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ประกอบด้วย

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
การรับอวัลต์เงิน	4,324	6,130	4,324	6,130
การค้าประกันการกู้ยืมเงิน	9,116	8,157	9,116	8,157
ภาระตามตั๋วแลกเงินค่าสินค้าเข้าที่ยังไม่ครบกำหนด	37,407	33,729	37,407	33,729
เลืตเตอร์ออฟเครดิต	31,935	38,945	31,984	39,403
ภาระผูกพันอื่น				
- วงเงินเบิกเกินบัญชีที่ลูกค้ายังไม่ได้ถอน	251,176	231,874	251,484	232,182
- การค้าประกันอื่น	360,494	362,340	358,780	359,902
- อื่น ๆ*	<u>30,268</u>	<u>36,471</u>	<u>31,978</u>	<u>39,012</u>
รวม	<u>724,720</u>	<u>717,646</u>	<u>725,073</u>	<u>718,515</u>

\*รวมรายการที่ทำสัญญาแล้วแต่ยังไม่ได้รับรู้

ในการดำเนินธุรกิจตามปกติของธนาคาร ธนาคารได้ถูกฟ้องร้องในคดีแพ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นคดีละเมิดฟ้องเรียกค่าเสียหายจากธนาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ธนาคารถูกฟ้องร้องเป็นทุนทรัพย์รวมจำนวน 1,654 ล้านบาท และจำนวน 1,267 ล้านบาท ตามลำดับ ซึ่งฝ่ายบริหารเชื่อว่าเมื่อคดีสิ้นสุดจะไม่มีความกระทบอย่างเป็นสาระสำคัญต่อฐานะการเงิน หรือผลการดำเนินงานของธนาคาร

## 29 รายการที่เกี่ยวข้องกันและยอดคงเหลือ

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับธนาคาร ประกอบด้วย บริษัทย่อย บริษัทร่วม กิจการร่วมค้า ผู้บริหารสำคัญ<sup>(1)</sup> ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสำคัญ และกิจการที่ผู้บริหารสำคัญหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสำคัญมีอำนาจควบคุมหรือมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ

ธนาคารใช้ราคาตลาดในการคิดราคาระหว่างกันอย่างยุติธรรมสำหรับรายการบัญชีระหว่างธนาคารกับกิจการหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน โดยเป็นเงื่อนไขปกติของการทำธุรกิจ หรือเป็นไปตามสัญญาที่ตกลงกันได้

รายการกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันมีดังนี้

29.1 รายการสินทรัพย์ หนี้สิน และภาระผูกพัน ระหว่างธนาคารกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 สรุปได้ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
<u>รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน (สินทรัพย์)</u>				
บริษัทย่อย	-	-	17,362	3,916
<u>เงินให้สินเชื่อ (รวมสถาบันการเงิน)</u>				
บริษัทย่อย				
- บริษัท ลีสซิงกสิกรไทย จำกัด	-	-	105,150	99,459
- อื่น ๆ	-	-	20,147	17,893
กิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	1,416	2,844	1,416	2,844
บุคคลที่เกี่ยวข้องกัน	276	162	270	160
<u>สินทรัพย์อื่น</u>				
บริษัทย่อย	-	-	2,605	1,804
บริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า	94	44	94	44
<u>เงินรับฝาก (รวมสถาบันการเงิน)</u>				
บริษัทย่อย	-	-	24,661	21,794
บริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า	2,767	427	2,767	427
กิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	9,135	14,797	9,135	14,797
บุคคลที่เกี่ยวข้องกัน	20,144	18,097	20,015	17,975

<sup>(1)</sup> ผู้บริหารสำคัญ หมายถึง กรรมการ ผู้บริหารระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการขึ้นไป รวมถึงผู้บริหารฝ่ายจัดการบัญชีและผู้บริหารฝ่ายวางแผนการเงิน

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
<u>หนี้สินอื่น</u>				
บริษัทย่อย	-	-	646	490
บริษัทร่วม	25	22	25	22
กิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	5	6	5	6
บุคคลที่เกี่ยวข้องกัน	18	13	18	12
<u>ภาระผูกพัน</u>				
บริษัทย่อย	-	-	2,952	3,578
กิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	1,269	2,376	1,269	2,376
บุคคลที่เกี่ยวข้องกัน	1	1	1	1
<u>ตราสารอนุพันธ์ (จำนวนเงินตามสัญญา)</u>				
บริษัทย่อย	-	-	5,976	8,254
กิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	3,250	8,676	3,250	8,676

บริษัทย่อยและกิจการร่วมค้าบางแห่ง ได้ทำสัญญาเช่าพื้นที่อาคารและรับบริการจากธนาคาร อายุตามสัญญา 1-2 ปี ซึ่งคิดค่าเช่าระหว่างกันในราคาทุนบวกค่าใช้จ่ายและค่าบำรุงรักษาอาคารที่เพิ่มขึ้นจากการให้เช่า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ธนาคารมีค่าเช่าและค่าบริการที่จะได้รับจากบริษัทที่เกี่ยวข้องกันตามอายุสัญญาเช่าคงเหลือเป็นจำนวน 43 ล้านบาท และ 53 ล้านบาท ตามลำดับ

ธนาคารได้ทำสัญญาบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับกลุ่มบริษัทกสิกร บิซิเนส-เทคโนโลยี กรุ๊ป และบริษัท บีคอน อินเทอร์เน็ต จำกัด อายุสัญญา 1 ปี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ธนาคารมีภาระผูกพันที่จะต้องจ่ายค่าบริการในอนาคตเป็นจำนวน 1,651 ล้านบาท และ 1,445 ล้านบาท ตามลำดับ

29.2 รายได้และค่าใช้จ่าย ระหว่างธนาคารกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 สรุปได้ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
<u>ดอกเบี้ยรับ</u>				
บริษัทย่อย	-	-	3,067	2,707
<u>รายได้อื่น</u>				
บริษัทย่อย	-	-	14,890	13,900
บริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า	90	129	90	129
<u>ดอกเบี้ยจ่าย</u>				
บริษัทย่อย	-	-	152	145
บริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า	10	-	10	-
<u>ค่าใช้จ่ายอื่น</u>				
บริษัทย่อย	-	-	7,533	6,483
บริษัทร่วม	281	247	281	247

29.3 ค่าตอบแทนผู้บริหารสำคัญ<sup>(1)</sup>

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
ผลประโยชน์ระยะสั้นของพนักงาน	2,080	1,817	1,251	1,002
ผลประโยชน์หลังออกจากงาน	131	91	70	63
รวม	<u>2,211</u>	<u>1,908</u>	<u>1,321</u>	<u>1,065</u>

<sup>(1)</sup> ผู้บริหารสำคัญ หมายถึง กรรมการ ผู้บริหารระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการขึ้นไป รวมถึงผู้บริหารฝ่ายจัดการบัญชีและผู้บริหารฝ่ายวางแผนการเงิน

30 ผลประโยชน์อื่นที่จ่ายแก่กรรมการและผู้มีอำนาจในการจัดการ

ธนาคารและบริษัทย่อยไม่มีการจ่ายผลประโยชน์อื่นแก่กรรมการและผู้บริหารนอกเหนือจากผลประโยชน์ที่พึงจ่ายตามปกติ ซึ่งได้แก่ เบี้ยประชุมกรรมการ บำเหน็จกรรมการ (ถ้ามี) เงินเดือนและโบนัส (ถ้ามี) ของผู้บริหาร



### 31 สัญญาระยะยาว

#### 31.1 สัญญาเช่าดำเนินงาน

ธนาคารและบริษัทย่อยได้ทำสัญญาเช่าที่ดิน อาคาร เพื่อใช้เป็นสำนักงานและสาขาโดยมีระยะเวลาคงเหลือตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 ถึง วันที่ 31 ธันวาคม 2585 และสัญญาเช่ารถยนต์จำนวนหลายสัญญาโดยมีระยะเวลาคงเหลือตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 ถึง วันที่ 15 ธันวาคม 2567 ธนาคารและบริษัทย่อยมีภาระผูกพันที่จะต้องจ่ายค่าเช่าในอนาคต ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 31 ธันวาคม 2561 สรุปได้ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

ระยะเวลา	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
ภายใน 1 ปี	2	2	-	-
เกิน 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	1,386	1,116	1,090	901
เกินกว่า 5 ปี	1,911	2,666	1,921	2,376
รวม	3,299	3,784	3,011	3,277

#### 31.2 สัญญาบริการ

ธนาคารและบริษัทย่อยมีการทำสัญญารับบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยสัญญามีระยะเวลาถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2567 ธนาคารและบริษัทย่อยมีภาระผูกพันที่จะต้องจ่ายค่าบริการในอนาคต ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
รายการที่ทำสัญญาแล้วแต่ยังไม่ได้รับรู้	2,801	1,313	4,425	2,705

## 32 ข้อมูลทางการเงินจำแนกตามส่วนงานดำเนินงาน

### 32.1 ข้อมูลตามส่วนงานที่รายงาน

ธนาคารและบริษัทย่อยนำเสนอข้อมูลทางการเงินจำแนกตามกลุ่มธุรกิจหลัก 4 กลุ่ม ที่รายงานเพื่อการบริหารจัดการตามประเภทของกลุ่มลูกค้า กลุ่มธุรกิจ ผลิตภัณฑ์และบริการ โดยวัดผลการดำเนินงานจากผลกำไรจากการดำเนินงานก่อนหนี้สูญหนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า และภาษีเงินได้ ดังต่อไปนี้

#### กลุ่มลูกค้าธุรกิจ (Corporate Business)

กลุ่มลูกค้าธุรกิจ ประกอบด้วยลูกค้าผู้ประกอบการธุรกิจ ที่ทำธุรกิจในนามบริษัทจดทะเบียน และในนามบุคคลธรรมดา รวมถึงรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ สถาบันการเงิน ฯลฯ โดยธนาคารและบริษัทย่อยให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้า ดังนี้ เงินกู้ระยะยาว เงินทุนหมุนเวียน การออกหนังสือค้ำประกัน บริการธุรกรรมระหว่างประเทศ การร่วมให้สินเชื่อกับสถาบันการเงินอื่น (Syndicated Loan) การจัดการสภาพคล่องแบบครบวงจร (Cash Management Solution) รวมไปถึงการเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ (Value Chain Solution)

#### กลุ่มลูกค้าบุคคล (Retail Business)

กลุ่มลูกค้าบุคคล ได้แก่ ลูกค้าบุคคลธรรมดาที่ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ของธนาคารและบริษัทย่อย ได้แก่ บัญชีเงินฝาก บัตรเดบิต บัตรเครดิต สินเชื่อบุคคล สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย บริการด้านการลงทุนและที่ปรึกษาด้านการลงทุน รวมไปถึงบริการธุรกรรมทางการเงินต่าง ๆ

#### กลุ่มธุรกิจตลาดเงินและตลาดทุน (Treasury and Capital Markets Business)

ธุรกิจตลาดเงินและตลาดทุน ประกอบด้วยธุรกิจตลาดเงินและตลาดทุนของธนาคารและบริษัทย่อย ซึ่งมีกิจกรรมหลักได้แก่ การระดมเงินทุน การจัดการความเสี่ยงโดยรวม การลงทุนในสินทรัพย์สภาพคล่อง และการบริหารตราสาร รวมถึงการดูแลธุรกิจในประเทศต่างของธนาคารและบริษัทย่อย

#### กลุ่มธุรกิจบริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด (Muang Thai Group Holding Business)

กลุ่มธุรกิจบริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด หมายถึง กลุ่มบริษัทที่ดำเนินงานเกี่ยวกับธุรกิจประกันและนายหน้าในธุรกิจประกัน

โดยส่วนงานอื่น ๆ ประกอบด้วยรายการอื่น ๆ ซึ่งไม่ได้ถูกบันทึกไปยังกลุ่มธุรกิจหลัก

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม							
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562							
	กลุ่มธุรกิจ		กลุ่มธุรกิจบริษัท		รายการ ระหว่างกัน	ยอดรวม	
	กลุ่มลูกค้า ธุรกิจ	กลุ่มลูกค้า บุคคล	ตลาดเงินและ ตลาดทุน	เมืองไทย กรู๊ป โฮลดิ้ง จำกัด อื่น ๆ			
รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ	45,054	29,338	11,136	17,749	(311)	(278)	102,688
รายได้ที่มีค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	23,050	26,436	8,513	(400) <sup>(1)</sup>	14,386	(14,182)	57,803
รวมรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ	68,104	55,774	19,649	17,349	14,075	(14,460)	160,491
รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ	26,986	33,592	2,286	5,652	10,999	(6,786)	72,729
กำไรจากการดำเนินงานก่อนหนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจาก การด้อยค่า และภาษีเงินได้	41,118	22,182	17,363	11,697	3,076	(7,674)	87,762
หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุน จากการด้อยค่า							34,012
กำไรจากการดำเนินงานก่อนภาษีเงินได้							53,750

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม							
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561							
	กลุ่มธุรกิจ		กลุ่มธุรกิจบริษัท		รายการ ระหว่างกัน	ยอดรวม	
	กลุ่มลูกค้า ธุรกิจ	กลุ่มลูกค้า บุคคล	ตลาดเงินและ ตลาดทุน	เมืองไทย กรู๊ป โฮลดิ้ง จำกัด อื่น ๆ			
รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ	44,684	28,154	9,489	16,577	(89)	(277)	98,538
รายได้ที่มีค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	22,730	28,560	2,859	1,966 <sup>(1)</sup>	12,119	(11,289)	56,945
รวมรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ	67,414	56,714	12,348	18,543	12,030	(11,566)	155,483
รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ	24,567	32,493	2,478	5,467	9,559	(6,216)	68,348
กำไรจากการดำเนินงานก่อนหนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจาก การด้อยค่า และภาษีเงินได้	42,847	24,221	9,870	13,076	2,471	(5,350)	87,135
หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุน จากการด้อยค่า							32,532
กำไรจากการดำเนินงานก่อนภาษีเงินได้							54,603

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม							
31 ธันวาคม 2562							
	กลุ่มลูกค้า		กลุ่มธุรกิจ		รายการ ระหว่างกัน	ยอดรวม	
	ธุรกิจ	บุคคล	ตลาดเงินและ ตลาดทุน	เมืองไทย กรู๊ป โฮลดิ้ง จำกัด	อื่นๆ		
ส่วนงานที่รายงาน - เงินให้สินเชื่อ <sup>(2)</sup>	1,363,221	555,451	23,904	23,175	161,502	(125,297)	2,001,956
สินทรัพย์ที่ไม่ได้ปันส่วน							1,291,933
สินทรัพย์รวม							3,293,889
เงินรับฝากและตัวแลกเงิน <sup>(3)</sup>	683,643	1,379,473	15,715	-	1	(6,783)	2,072,049

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม							
31 ธันวาคม 2561							
	กลุ่มลูกค้า		กลุ่มธุรกิจ		รายการ ระหว่างกัน	ยอดรวม	
	ธุรกิจ	บุคคล	ตลาดเงินและ ตลาดทุน	เมืองไทย กรู๊ป โฮลดิ้ง จำกัด	อื่นๆ		
ส่วนงานที่รายงาน - เงินให้สินเชื่อ <sup>(2)</sup>	1,344,381	487,632	14,647	20,880	163,878	(117,346)	1,914,072
สินทรัพย์ที่ไม่ได้ปันส่วน							1,241,019
สินทรัพย์รวม							3,155,091
เงินรับฝากและตัวแลกเงิน <sup>(3)</sup>	638,744	1,352,016	10,493	-	2	(6,254)	1,995,001

<sup>(1)</sup> สุทธิจากค่าใช้จ่ายในการรับประกันภัย<sup>(2)</sup> เงินให้สินเชื่อ ได้แก่ เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ หักรายได้รอตัดบัญชี<sup>(3)</sup> ไม่รวมตัวแลกเงินที่มีอนุพันธ์แฝง

## 32.2 ข้อมูลเกี่ยวกับภูมิศาสตร์

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม				
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562				
	ในประเทศ	ต่างประเทศ	รายการระหว่างกัน	ยอดรวม
รวมรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ	159,310 <sup>(1)</sup>	1,758	(577)	160,491
รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ	72,336	970	(577)	72,729
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงานก่อนภาษีเงินได้	53,034	716	-	53,750
ภาษีเงินได้	10,273	36	-	10,309

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม				
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561				
	ในประเทศ	ต่างประเทศ	รายการระหว่างกัน	ยอดรวม
รวมรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ	154,120 <sup>(1)</sup>	1,384	(21)	155,483
รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ	67,435	934	(21)	68,348
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงานก่อนภาษีเงินได้	54,266	337	-	54,603
ภาษีเงินได้	10,328	67	-	10,395

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม				
31 ธันวาคม 2562				
	ในประเทศ	ต่างประเทศ	รายการระหว่างกัน	ยอดรวม
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น <sup>(2)</sup>	104,632	614	-	105,246

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม				
31 ธันวาคม 2561				
	ในประเทศ	ต่างประเทศ	รายการระหว่างกัน	ยอดรวม
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น <sup>(2)</sup>	98,821	647	-	99,468

<sup>(1)</sup> สุทธิจากค่าใช้จ่ายในการรับประกันภัย<sup>(2)</sup> สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น ได้แก่ เงินลงทุนในบริษัทร่วม ทรัพย์สินรอการขายสุทธิ ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ ค่าความนิยมและสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นสุทธิ สิทธิการเช่าสุทธิ และอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

## 33 รายได้ดอกเบี้ย

รายได้ดอกเบี้ยสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	6,390	7,197	5,793	6,359
เงินลงทุนและธุรกรรมเพื่อค้า	395	244	342	227
เงินลงทุนในตราสารหนี้	21,144	17,948	5,180	3,105
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้	96,376	93,246	96,452	93,408
การให้เข้าซื้อและสัญญาเช่าการเงิน	5,859	5,273	-	-
อื่น ๆ	14	14	-	-
รวม	<u>130,178</u>	<u>123,922</u>	<u>107,767</u>	<u>103,099</u>

## 34 ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย

ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
เงินรับฝาก	13,935	12,454	13,789	12,328
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	1,603	1,497	1,598	1,580
เงินนำส่งกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบ				
สถาบันการเงินและสถาบันคุ้มครองเงินฝาก	9,155	8,832	9,151	8,830
ตราสารหนี้ที่ออก				
- หุ้นกู้ด้อยสิทธิ	1,219	1,220	1,219	1,220
- อื่น ๆ	1,442	1,256	1,440	1,252
อื่น ๆ	136	125	-	-
รวม	<u>27,490</u>	<u>25,384</u>	<u>27,197</u>	<u>25,210</u>



## 35 รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ

รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ				
การรับรอง รับอาวัล และการค้ำประกัน	3,462	3,509	3,456	3,515
อื่น ๆ	47,118	47,678	43,634	44,774
รวมรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	50,580	51,187	47,090	48,289
ค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมและบริการ	13,840	13,070	13,582	12,751
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ	<u>36,740</u>	<u>38,117</u>	<u>33,508</u>	<u>35,538</u>

## 36 กำไรสุทธิจากธุรกรรมเพื่อค้าและปริวรรตเงินตราต่างประเทศ

กำไรสุทธิจากธุรกรรมเพื่อค้าและปริวรรตเงินตราต่างประเทศสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
กำไร (ขาดทุน) จากธุรกรรมเพื่อค้าและ				
ปริวรรตเงินตราต่างประเทศ				
- เงินตราต่างประเทศและตราสารอนุพันธ์				
ด้านอัตราแลกเปลี่ยน	7,870	8,424	7,059	7,912
- ตราสารอนุพันธ์ด้านอัตราดอกเบี้ย	1,109	890	1,109	890
- ตราสารหนี้	(713)	(290)	422	33
- ตราสารทุน	(65)	(241)	24	15
- อื่น ๆ	<u>161</u>	<u>220</u>	<u>6</u>	<u>(4)</u>
รวม	<u>8,362</u>	<u>9,003</u>	<u>8,620</u>	<u>8,846</u>

## 37 กำไรสุทธิจากเงินลงทุน

กำไรสุทธิจากเงินลงทุนที่แสดงในงบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ประกอบด้วย

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
กำไร (ขาดทุน) จากการขาย				
เงินลงทุนเพื่อขาย	8,591	2,241	6,583	1,119
ตราสารหนี้ที่จะถือจนครบกำหนด	(197)	409	-	-
เงินลงทุนทั่วไป	18	1	18	-
เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม	-	1	-	-
รวม	<u>8,412</u>	<u>2,652</u>	<u>6,601</u>	<u>1,119</u>
กลับรายการจากการด้อยค่าและตัดจำหน่ายเงินลงทุน				
เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม	-	-	60	110
รวม	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>60</u>	<u>110</u>
รวมกำไรสุทธิจากเงินลงทุน	<u>8,412</u>	<u>2,652</u>	<u>6,661</u>	<u>1,229</u>

## 38 หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า

หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่าสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	(41)	-	(41)	-
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้*	30,599	29,126	30,029	28,461
ขาดทุนจากการปรับโครงสร้างหนี้	<u>3,454</u>	<u>3,406</u>	<u>3,449</u>	<u>3,403</u>
รวม	<u>34,012</u>	<u>32,532</u>	<u>33,437</u>	<u>31,864</u>

\* รวมการกลับรายการหนี้สงสัยจะสูญเป็นขาดทุนจากการปรับโครงสร้างหนี้

## 39 ภาษีเงินได้

39.1 ภาษีเงินได้ที่รับรู้ในกำไรหรือขาดทุนสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
ภาษีเงินได้ปัจจุบัน				
สำหรับงวดปัจจุบัน	13,004	11,520	9,203	7,283
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี				
การเปลี่ยนแปลงของผลต่างชั่วคราว	(2,695)	(1,125)	(2,065)	(327)
รวมภาษีเงินได้	<u>10,309</u>	<u>10,395</u>	<u>7,138</u>	<u>6,956</u>

39.2 ภาษีเงินได้ที่รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ประกอบด้วย

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
ภาษีเงินได้เกี่ยวกับองค์ประกอบของกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น				
การเปลี่ยนแปลงของผลต่างชั่วคราว	(829)	810	10	(207)

## 39.3 การกระทบบยอเพื่อหาอัตราภาษีที่แท้จริง ประกอบด้วย

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม				
	2562		2561	
	อัตราภาษี (ร้อยละ)	จำนวน	อัตราภาษี (ร้อยละ)	จำนวน
กำไรจากการดำเนินงานก่อนภาษีเงินได้		<u>53,750</u>		<u>54,603</u>
จำนวนภาษีตามอัตราภาษีเงินได้ตัวเฉลี่ย*	20.00%	10,750	20.02%	10,931
ผลกระทบทางภาษีของรายได้และค่าใช้จ่าย ที่ไม่ถือเป็นรายได้หรือค่าใช้จ่ายทางภาษี - สุทธิ		<u>(441)</u>		<u>(536)</u>
รวม	19.18%	<u>10,309</u>	19.04%	<u>10,395</u>

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร				
	2562		2561	
	อัตราภาษี (ร้อยละ)	จำนวน	อัตราภาษี (ร้อยละ)	จำนวน
กำไรจากการดำเนินงานก่อนภาษีเงินได้		<u>41,584</u>		<u>39,519</u>
จำนวนภาษีตามอัตราภาษีเงินได้	20.00%	8,317	20.00%	7,904
ผลกระทบทางภาษีของรายได้และค่าใช้จ่าย ที่ไม่ถือเป็นรายได้หรือค่าใช้จ่ายทางภาษี - สุทธิ		<u>(1,179)</u>		<u>(948)</u>
รวม	17.17%	<u>7,138</u>	17.60%	<u>6,956</u>

\* อัตราภาษีเงินได้ตัวเฉลี่ยคำนวณโดยตัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักอัตราภาษีเงินได้ด้วยกำไรจากการดำเนินงานก่อนภาษีเงินได้ของแต่ละประเทศที่ธนาคารดำเนินธุรกิจ

## 40 ขาดทุนจากการแปลงค่างบการเงินจากการดำเนินงานในต่างประเทศ

ขาดทุนจากการแปลงค่างบการเงินจากการดำเนินงานในต่างประเทศสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ประกอบด้วย

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
ขาดทุนจากการแปลงค่างบการเงินจากการดำเนินงานในต่างประเทศ	(1,703)	(942)	(306)	(40)
กำไรจากตราสารที่ใช้ป้องกันความเสี่ยง	<u>1,505</u>	<u>589</u>	<u>290</u>	<u>35</u>
รวม	<u>(198)</u>	<u>(353)</u>	<u>(16)</u>	<u>(5)</u>

## 41 ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร

### ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk)

ความเสี่ยงด้านเครดิต คือ ความเสี่ยงจากการที่คู่สัญญาหรือผู้กู้ยืมไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงในสัญญาซึ่งอาจเป็นเพราะคู่สัญญาประสบปัญหาทางการเงิน ทำให้ไม่สามารถชำระหนี้เมื่อครบกำหนดได้ หรือจงใจไม่ปฏิบัติตามสัญญา อันส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อธนาคาร

ธนาคารมีการกำหนดเป้าหมายการให้สินเชื่อโดยคำนึงถึงสัดส่วนพอร์ตโฟลิโอที่เหมาะสม ซึ่งได้คำนึงความเสี่ยง ผลตอบแทน โอกาสทางตลาด และสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ และให้สอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร รวมทั้งได้มีการคำนึงถึงภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้น โดยในการพิจารณาเครดิตและการกำหนดราคา ธนาคารได้มีการนำเครื่องมือการจัดอันดับเครดิต (Credit Rating) มาใช้ในการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตของลูกค้าขนาดใหญ่และขนาดกลาง เพื่อสนับสนุนการพิจารณาตัดสินใจให้สินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้สำหรับลูกค้ารายย่อย ธนาคารได้ใช้เครื่องมือพิจารณาเครดิตให้คะแนนลูกค้า (Credit Scoring) เพื่อให้ผลการพิจารณาเครดิตเป็นมาตรฐานเดียวกัน สำหรับการติดตามสถานะของลูกค้าภายหลังอนุมัติของลูกค้าขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ ธนาคารมีการทบทวนอันดับเครดิตของลูกค้าทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทุกปี สำหรับลูกค้ารายย่อยธนาคารได้ใช้ Behavior Scoring ในการประเมินความเสี่ยงของลูกค้า โดยการใช้เครื่องมือการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว ทำให้ธนาคารสามารถกำหนดผลตอบแทนหรืออัตราดอกเบี้ยตามระดับความเสี่ยงของสินเชื่อ นอกจากนี้ธนาคารยังมีการจัดทำการศึกษาภาวะวิกฤต เพื่อประเมินผลกระทบที่ลูกค้าอาจได้รับจากกรณีสงครามการค้าระหว่างประเทศและเศรษฐกิจต่างประเทศมีความผันผวนอันส่งผลให้การส่งออกชะลอตัวลง เพื่อที่ใช้ในการกำหนดนโยบายเครดิตและการบริหารความเสี่ยง

ในส่วนการพิจารณาให้สินเชื่อนั้น ธนาคารจะคำนึงถึงความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าและวัตถุประสงค์ของการให้สินเชื่อเป็นหลักในการพิจารณา รวมทั้งอาจมีการเรียกเก็บหลักทรัพย์ค้ำประกันในจำนวนที่เพียงพอเพื่อรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ในกรณีที่ผู้กู้ยืมผิดนัดชำระหนี้ โดยธนาคารได้แยกหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลความสัมพันธ์กับลูกค้าและหน่วยงานที่ทำหน้าที่วิเคราะห์และอนุมัติสินเชื่อออกจากกัน เพื่อให้กระบวนการอนุมัติสินเชื่อมีประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งธนาคารยังมีการบริหารในการสอบทานสินเชื่อของลูกค้าและติดตามดูแลสินเชื่อทุกรายที่ผ่านการอนุมัติแล้วอย่างสม่ำเสมอ ในส่วนของสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ นั้น ธนาคารได้ทำการติดตามและแก้ไขหนี้เหล่านี้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่ธนาคาร

### ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk)

ความเสี่ยงด้านตลาด คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราตลาดต่าง ๆ ได้แก่ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ราคาตราสารทุน ราคาสินค้าโภคภัณฑ์ และผลตอบแทนส่วนที่ชดเชยความเสี่ยงด้านเครดิต ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการและผลประกอบการทางการเงินของธนาคาร

#### 1. ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk)

ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อันอาจมีผลทำให้มูลค่าของตราสารทางการเงินเปลี่ยนแปลงไป หรือทำให้เกิดความผันผวนต่อรายได้ เงินกองทุนของธนาคาร หรือมูลค่าของสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินของธนาคารทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยธนาคารมีเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย อาทิ Interest Rate Gap และการประเมินความอ่อนไหวต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ (Net Interest Income Sensitivity) ในระยะ 12 เดือนข้างหน้า รวมถึงมูลค่าความเสียหายโดยรวมสูงสุดที่อาจเกิดขึ้นภายใต้ระดับความเชื่อมั่นทางสถิติที่กำหนด (Value-at-Risk) เป็นต้น

การวิเคราะห์เงินให้สินเชื่อ (รวมสถาบันการเงิน) ระหว่างอัตราดอกเบี้ยคงที่และที่อิงกับอัตราดอกเบี้ยลอยตัว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 จำแนกได้ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะธนาคาร	
	2562	2561	2562	2561
อัตราดอกเบี้ยคงที่	841,871	863,786	793,851	826,595
อัตราดอกเบี้ยลอยตัว	1,482,361	1,383,527	1,465,335	1,361,835
รวมเงินให้สินเชื่อ (รวมสถาบันการเงิน)	2,324,232	2,247,313	2,259,186	2,188,430



ธนาคารและบริษัทย่อยมีสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินที่ก่อให้เกิดรายได้และค่าใช้จ่าย ยอดคงเหลือถัวเฉลี่ย ซึ่งคำนวณโดยถัวเฉลี่ยรายเดือน และอัตราเฉลี่ยของดอกเบี้ยสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 แสดงได้ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม						
	2562			2561		
	ยอดคงเหลือ ถัวเฉลี่ย	ดอกเบี้ยรับ/ ดอกเบี้ยจ่าย	อัตรา เฉลี่ย (%)	ยอดคงเหลือ ถัวเฉลี่ย	ดอกเบี้ยรับ/ ดอกเบี้ยจ่าย	อัตรา เฉลี่ย (%)
สินทรัพย์ทางการเงินที่ก่อให้เกิดรายได้						
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	389,672	6,390	1.64	462,957	7,197	1.55
เงินลงทุน	653,294	21,539	3.30	530,382	18,192	3.43
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้	<u>1,818,002</u>	<u>102,249</u>	5.62	<u>1,739,608</u>	<u>98,533</u>	5.66
รวม	<u>2,860,968</u>	<u>130,178</u>	4.55	<u>2,732,947</u>	<u>123,922</u>	4.53
หนี้สินทางการเงินที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย						
เงินรับฝาก	1,993,768	13,935	0.70	1,932,031	12,454	0.64
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	109,782	1,603	1.46	109,573	1,497	1.37
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	<u>72,260</u>	<u>2,661</u>	3.68	<u>70,411</u>	<u>2,476</u>	3.52
รวม	<u>2,175,810</u>	<u>18,199</u>	0.84	<u>2,112,015</u>	<u>16,427</u>	0.78

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร						
	2562			2561		
	ยอดคงเหลือ ถัวเฉลี่ย	ดอกเบี้ยรับ/ ดอกเบี้ยจ่าย	อัตรา เฉลี่ย (%)	ยอดคงเหลือ ถัวเฉลี่ย	ดอกเบี้ยรับ/ ดอกเบี้ยจ่าย	อัตรา เฉลี่ย (%)
สินทรัพย์ทางการเงินที่ก่อให้เกิดรายได้						
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	369,489	5,793	1.57	438,539	6,359	1.45
เงินลงทุน	257,368	5,522	2.15	171,528	3,332	1.94
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้	<u>1,773,098</u>	<u>96,452</u>	5.44	<u>1,701,035</u>	<u>93,408</u>	5.49
รวม	<u>2,399,955</u>	<u>107,767</u>	4.49	<u>2,311,102</u>	<u>103,099</u>	4.46
หนี้สินทางการเงินที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย						
เงินรับฝาก	1,990,117	13,789	0.69	1,929,138	12,328	0.64
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	117,246	1,598	1.36	119,595	1,580	1.32
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	<u>72,094</u>	<u>2,659</u>	3.69	<u>70,148</u>	<u>2,472</u>	3.52
รวม	<u>2,179,457</u>	<u>18,046</u>	0.83	<u>2,118,881</u>	<u>16,380</u>	0.77

สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 วิเคราะห์ตามระยะเวลาครบกำหนดของการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย จำแนกได้ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม								
	2562							รวม
	อัตราดอกเบี้ย เปลี่ยนได้ทันที	ไม่เกิน 6 เดือน	มากกว่า 6 เดือนถึง 1 ปี	มากกว่า 1 ปี ถึง 5 ปี	มากกว่า 5 ปี	ไม่มี ดอกเบี้ย	ระงับการ รับรู้รายได้	
สินทรัพย์ทางการเงิน								
เงินสด	-	-	-	-	-	61,385	-	61,385
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	25,366	347,448	11,008	-	-	2,318	-	386,140
เงินลงทุน	-	114,621	30,559	157,751	360,783	97,286	-	761,000
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้	1,336,289	172,761	54,659	126,965	83,512	40,964	186,806	2,001,956
ดอกเบี้ยค้างรับ	-	-	-	-	-	2,830	-	2,830
รวมสินทรัพย์ทางการเงิน	1,361,655	634,830	96,226	284,716	444,295	204,783	186,806	3,213,311
หนี้สินทางการเงิน								
เงินรับฝาก	1,471,591	367,373	95,133	24,520	-	113,432	-	2,072,049
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	9,359	47,875	5,194	11,269	444	7,487	-	81,628
หนี้สินจ่ายคืนเมื่อทวงถาม	-	-	-	-	-	21,679	-	21,679
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	-	3,927	-	24,113	52,123	1,661	-	81,824
รวมหนี้สินทางการเงิน	1,480,950	419,175	100,327	59,902	52,567	144,259	-	2,257,180
ส่วนต่างรายการในงบแสดงฐานะการเงิน								
การเงิน	(119,295)	215,655	(4,101)	224,814	391,728	60,524	186,806	956,131

(หน่วย : ล้านบาท)

## งบการเงินรวม

2561

	อัตราดอกเบี้ย เปลี่ยนได้ทันที	ไม่เกิน 6 เดือน	มากกว่า 6 เดือนถึง 1 ปี	มากกว่า 1 ปี ถึง 5 ปี	มากกว่า 5 ปี	ไม่มี ดอกเบี้ย	ระงับการ รับรู้รายได้	รวม
<b>สินทรัพย์ทางการเงิน</b>								
เงินสด	-	-	-	-	-	66,740	-	66,740
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	29,156	382,271	10,814	1	-	40,011	-	462,253
เงินลงทุน	-	117,787	17,657	113,484	343,370	59,620	5	651,923
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้	1,237,279	178,762	41,324	128,937	116,583	34,561	176,626	1,914,072
ดอกเบี้ยค้างรับ	-	-	-	-	-	3,387	-	3,387
รวมสินทรัพย์ทางการเงิน	<u>1,266,435</u>	<u>678,820</u>	<u>69,795</u>	<u>242,422</u>	<u>459,953</u>	<u>204,319</u>	<u>176,631</u>	<u>3,098,375</u>
<b>หนี้สินทางการเงิน</b>								
เงินรับฝาก	1,437,878	305,671	113,354	22,404	-	115,694	-	1,995,001
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	9,657	96,313	372	14,788	2,398	4,475	-	128,003
หนี้สินจำนองเมื่อทวงถาม	-	-	-	-	-	25,488	-	25,488
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	-	4,180	11,350	25,945	28,000	1,092	-	70,567
รวมหนี้สินทางการเงิน	<u>1,447,535</u>	<u>406,164</u>	<u>125,076</u>	<u>63,137</u>	<u>30,398</u>	<u>146,749</u>	<u>-</u>	<u>2,219,059</u>
ส่วนต่างรายการในงบแสดงฐานะ การเงิน	<u>(181,100)</u>	<u>272,656</u>	<u>(55,281)</u>	<u>179,285</u>	<u>429,555</u>	<u>57,570</u>	<u>176,631</u>	<u>879,316</u>

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร								
2562								
	อัตราดอกเบี้ย เปลี่ยนได้ทันที	ไม่เกิน 6 เดือน	มากกว่า 6 เดือนถึง 1 ปี	มากกว่า 1 ปี ถึง 5 ปี	มากกว่า 5 ปี	ไม่มี ดอกเบี้ย	ระงับการ รับรู้รายได้	รวม
<b>สินทรัพย์ทางการเงิน</b>								
เงินสด	-	-	-	-	-	61,351	-	61,351
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	19,772	340,764	19,071	1,294	-	1,569	-	382,470
เงินลงทุน	-	97,011	23,810	95,323	25,720	24,978	-	266,842
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้	1,328,383	153,155	14,606	123,146	102,689	40,964	184,185	1,947,128
ดอกเบี้ยค้างรับ	-	-	-	-	-	2,068	-	2,068
รวมสินทรัพย์ทางการเงิน	<u>1,348,155</u>	<u>590,930</u>	<u>57,487</u>	<u>219,763</u>	<u>128,409</u>	<u>130,930</u>	<u>184,185</u>	<u>2,659,859</u>
<b>หนี้สินทางการเงิน</b>								
เงินรับฝาก	1,472,461	363,377	90,644	24,319	-	114,868	-	2,065,669
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	16,174	54,203	62	11,218	444	8,236	-	90,337
หนี้สินจำคืนเมื่อทวงถาม	-	-	-	-	-	21,679	-	21,679
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	-	3,769	-	24,113	52,123	1,661	-	81,666
รวมหนี้สินทางการเงิน	<u>1,488,635</u>	<u>421,349</u>	<u>90,706</u>	<u>59,650</u>	<u>52,567</u>	<u>146,444</u>	<u>-</u>	<u>2,259,351</u>
ส่วนต่างรายการในงบแสดงฐานะ การเงิน	<u>(140,480)</u>	<u>169,581</u>	<u>(33,219)</u>	<u>160,113</u>	<u>75,842</u>	<u>(15,514)</u>	<u>184,185</u>	<u>400,508</u>

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร								
	2561							
	อัตราดอกเบี้ย เปลี่ยนได้ทันที	ไม่เกิน 6 เดือน	มากกว่า 6 เดือนถึง 1 ปี	มากกว่า 1 ปี ถึง 5 ปี	มากกว่า 5 ปี	ไม่มี ดอกเบี้ย	ระงับการ รับรู้รายได้	รวม
<b>สินทรัพย์ทางการเงิน</b>								
เงินสด	-	-	-	-	-	66,702	-	66,702
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	25,670	367,464	1,627	-	-	38,987	-	433,748
เงินลงทุน	-	112,133	12,892	71,783	19,131	4,995	-	220,934
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้	1,226,836	158,697	10,546	131,007	132,183	34,561	174,133	1,867,963
ดอกเบี้ยค้างรับ	-	-	-	-	-	2,734	-	2,734
รวมสินทรัพย์ทางการเงิน	1,252,506	638,294	25,065	202,790	151,314	147,979	174,133	2,592,081
<b>หนี้สินทางการเงิน</b>								
เงินรับฝาก	1,440,160	301,629	110,457	22,126	-	117,051	-	1,991,423
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	14,517	99,068	380	14,739	2,398	5,350	-	136,452
หนี้สินจำนองเมื่อทวงถาม	-	-	-	-	-	25,488	-	25,488
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	-	4,059	11,350	25,945	28,000	1,092	-	70,446
รวมหนี้สินทางการเงิน	1,454,677	404,756	122,187	62,810	30,398	148,981	-	2,223,809
ส่วนต่างรายการในงบแสดงฐานะ								
การเงิน	(202,171)	233,538	(97,122)	139,980	120,916	(1,002)	174,133	368,272

## 2. ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน (Foreign Exchange Rate Risk)

ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน อันอาจมีผลให้มูลค่าของตราสารทางการเงินเปลี่ยนแปลงไป หรือทำให้เกิดความผันผวนต่อรายได้ เงินกองทุนของธนาคาร หรือมูลค่าของสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินของธนาคารทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้ เครื่องมือที่ธนาคารใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน อาทิ ฐานะถือครองรวมสูงสุด และมูลค่าความเสียหายโดยรวมสูงสุดที่อาจเกิดขึ้นภายใต้ระดับความเชื่อมั่นทางสถิติที่กำหนด (Value-at-Risk) เป็นต้น

ฐานะเงินตราต่างประเทศเทียบเท่าสกุลเงินบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	งบการเงินรวม					
	2562					
	สกุลเงิน					
	ดอลลาร์สหรัฐฯ	เยน	ปอนด์	ยูโร	อื่นๆ	รวม
<b>สินทรัพย์</b>						
เงินสด	1,102	276	101	379	485	2,343
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินสุทธิ	47,909	132	234	297	12,884	61,456
เงินลงทุนสุทธิ	124,713	6,409	1,133	15,385	18,324	165,964
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ	62,386	883	163	6,431	16,354	86,217
สินทรัพย์อื่น	3,751	30	4	264	542	4,591
รวม	239,861	7,730	1,635	22,756	48,589	320,571
<b>หนี้สิน</b>						
เงินรับฝาก	53,794	956	794	3,691	13,343	72,578
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	1,691	1,011	-	337	10,584	13,623
หนี้สินจ่ายคืนเมื่อทวงถาม	12,142	198	71	695	472	13,578
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	52,005	-	-	-	-	52,005
หนี้สินอื่น	5,734	54	17	266	582	6,653
รวม	125,366	2,219	882	4,989	24,981	158,437
ฐานะเงินตราต่างประเทศในงบแสดงฐานะการเงิน - สุทธิ	114,495	5,511	753	17,767	23,608	162,134
ฐานะเงินตราต่างประเทศนอกงบแสดงฐานะการเงิน* - สุทธิ	(92,744)	(4,834)	407	(16,099)	(20,955)	(134,225)

\* สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า สัญญาอัตราแลกเปลี่ยน และสัญญาซื้อขายสิทธิในการซื้อขายเงินตราต่างประเทศ



(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม						
2561						
	สกุลเงิน					รวม
	ดอลลาร์สหรัฐ	เยน	ปอนด์	ยูโร	อื่นๆ	
<b>สินทรัพย์</b>						
เงินสด	1,083	305	79	433	488	2,388
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินสุทธิ	75,680	168	190	617	16,806	93,461
เงินลงทุนสุทธิ	52,256	5,622	819	12,077	1,407	72,181
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ	78,102	1,159	166	12,478	9,621	101,526
สินทรัพย์อื่น	<u>2,974</u>	<u>15</u>	<u>95</u>	<u>226</u>	<u>777</u>	<u>4,087</u>
รวม	<u>210,095</u>	<u>7,269</u>	<u>1,349</u>	<u>25,831</u>	<u>29,099</u>	<u>273,643</u>
<b>หนี้สิน</b>						
เงินรับฝาก	64,292	904	481	3,518	8,201	77,396
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	5,020	1,612	-	444	9,097	16,173
หนี้สินจำนองเมื่อทวงถาม	11,437	318	124	690	1,552	14,121
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	41,351	-	-	-	-	41,351
หนี้สินอื่น	<u>3,672</u>	<u>10</u>	<u>101</u>	<u>584</u>	<u>374</u>	<u>4,741</u>
รวม	<u>125,772</u>	<u>2,844</u>	<u>706</u>	<u>5,236</u>	<u>19,224</u>	<u>153,782</u>
ฐานะเงินตราต่างประเทศในงบแสดงฐานะการเงิน - สุทธิ	<u>84,323</u>	<u>4,425</u>	<u>643</u>	<u>20,595</u>	<u>9,875</u>	<u>119,861</u>
ฐานะเงินตราต่างประเทศนอกงบแสดงฐานะการเงิน* - สุทธิ	<u>(70,698)</u>	<u>(3,730)</u>	<u>244</u>	<u>(18,184)</u>	<u>(5,410)</u>	<u>(97,778)</u>

\* สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า สัญญาอัตราแลกเปลี่ยน และสัญญาซื้อขายสิทธิในการซื้อขายเงินตราต่างประเทศ

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร						
	2562					
	สกุลเงิน					
	ดอลลาร์สหรัฐ	เยน	ปอนด์	ยูโร	อื่นๆ	รวม
<b>สินทรัพย์</b>						
เงินสด	1,093	276	101	379	480	2,329
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินสุทธิ	44,995	132	234	295	17,231	62,887
เงินลงทุนสุทธิ	77,573	3,480	-	1,623	659	83,335
เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมสุทธิ	2,166	-	-	-	13,852	16,018
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ	60,332	883	163	6,431	1,554	69,363
สินทรัพย์อื่น	2,851	8	-	9	46	2,914
รวม	189,010	4,779	498	8,737	33,822	236,846
<b>หนี้สิน</b>						
เงินรับฝาก	51,070	956	794	3,691	3,385	59,896
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	2,550	1,011	-	337	4,514	8,412
หนี้สินจำนองเมื่อทวงถาม	12,142	198	71	695	472	13,578
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	52,005	-	-	-	-	52,005
หนี้สินอื่น	5,270	40	13	255	99	5,677
รวม	123,037	2,205	878	4,978	8,470	139,568
ฐานะเงินตราต่างประเทศในงบแสดงฐานะการเงิน - สุทธิ	65,973	2,574	(380)	3,759	25,352	97,278
ฐานะเงินตราต่างประเทศนอกงบแสดงฐานะการเงิน* - สุทธิ	(60,934)	(2,530)	407	(3,800)	(20,943)	(87,800)

\* สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า สัญญาอัตราแลกเปลี่ยน และสัญญาซื้อขายสิทธิในการซื้อขายเงินตราต่างประเทศ

(หน่วย : ล้านบาท)

## งบการเงินเฉพาะธนาคาร

2561

สกุลเงิน

	ดอลลาร์สหรัฐฯ	เยน	ปอนด์	ยูโร	อื่นๆ	รวม
<b>สินทรัพย์</b>						
เงินสด	1,067	305	79	433	480	2,364
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินสุทธิ	74,115	168	190	617	3,079	78,169
เงินลงทุนสุทธิ	5,607	3,116	-	872	658	10,253
เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมสุทธิ	3,261	-	-	-	12,635	15,896
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ	74,975	1,159	166	12,478	1,424	90,202
สินทรัพย์อื่น	1,928	4	1	12	42	1,987
รวม	160,953	4,752	436	14,412	18,318	198,871
<b>หนี้สิน</b>						
เงินรับฝาก	62,224	904	481	3,518	822	67,949
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	5,552	1,612	-	444	4,741	12,349
หนี้สินจ่ายคืนเมื่อทวงถาม	11,437	318	124	690	1,552	14,121
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	41,351	-	-	-	-	41,351
หนี้สินอื่น	3,118	7	5	583	61	3,774
รวม	123,682	2,841	610	5,235	7,176	139,544
ฐานะเงินตราต่างประเทศในงบแสดงฐานะการเงิน - สุทธิ	37,271	1,911	(174)	9,177	11,142	59,327
ฐานะเงินตราต่างประเทศนอกงบแสดงฐานะการเงิน* - สุทธิ	(36,309)	(1,831)	244	(9,050)	(5,410)	(52,356)

\* สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า สัญญาอัตราแลกเปลี่ยน และสัญญาซื้อขายสิทธิในการซื้อขายเงินตราต่างประเทศ

### 3. ความเสี่ยงด้านราคาตราสารทุน (Equity Price Risk)

ความเสี่ยงด้านราคาตราสารทุน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงราคาหลักทรัพย์ประเภทตราสารทุนหรือหุ้นทุนที่มีผลให้มูลค่าของตราสารทางการเงินเปลี่ยนแปลงไป หรือทำให้เกิดความผันผวนต่อรายได้ เงินกองทุนของธนาคาร หรือมูลค่าของสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินของธนาคารทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ธนาคารมีการบริหารตราสารทุนเพื่อรองรับธุรกิจรับประกันการจัดจำหน่ายตราสารทุน (Equity Underwriting) ธุรกิจเพื่อค้าตราสารทุนที่มีการบริหารจัดการโดยไม่ถือครองความเสี่ยงด้านทิศทางราคาตราสารทุน (Non-Directional Equity Trading Business) เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการลงทุนของลูกค้าเป็นหลัก และการลงทุนในหุ้นทุน โดยปฏิบัติตามข้อกำหนดและระเบียบต่าง ๆ ของทางการที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ธนาคารไม่มีนโยบายที่จะขยายการลงทุนในตราสารทุนโดยมีการบริหารเพื่อที่จะลดขนาดการลงทุนในตราสารทุนที่ไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับธุรกิจหลักของธนาคาร

### 4. ความเสี่ยงด้านราคาสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity Price Risk)

ความเสี่ยงด้านราคาสินค้าโภคภัณฑ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงราคาของสินค้าโภคภัณฑ์ อันอาจมีผลให้มูลค่าของตราสารทางการเงินเปลี่ยนแปลงไป หรือทำให้เกิดความผันผวนต่อรายได้ เงินกองทุนของธนาคาร หรือมูลค่าของสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินของธนาคารทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ธนาคารไม่มีนโยบายที่จะถือครองความเสี่ยงด้านทิศทางของราคาสินค้าโภคภัณฑ์ โดยมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าผ่านการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบปิดความเสี่ยงอย่างสมบูรณ์ (Back-to-back) โดยปฏิบัติตามข้อกำหนดและระเบียบต่าง ๆ ของทางการที่เกี่ยวข้อง

### 5. ความเสี่ยงด้านตลาดจากส่วนชดเชยความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Spread Risk)

ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของ Credit Spread คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของผลตอบแทนส่วนที่ชดเชยความเสี่ยงด้านเครดิต อันอาจมีผลให้มูลค่าของตราสารทางการเงินเปลี่ยนแปลงไป หรือทำให้เกิดความผันผวนต่อรายได้ เงินกองทุนของธนาคาร หรือมูลค่าของสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินของธนาคารทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ธนาคารมีความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของ Credit Spread จากการทำธุรกิจรับประกันการจัดจำหน่ายตราสารหนี้ (Bond Underwriting) การลงทุนในตราสารหนี้ และธุรกิจเพื่อค้าตราสารหนี้ (Bond Trading) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก โดยปฏิบัติตามข้อกำหนดและระเบียบต่าง ๆ ของทางการที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ ธนาคารมีการติดตามสถานะความเสี่ยงและภาวะตลาดอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมและสามารถควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

### ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่ธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันต่าง ๆ เมื่อครบกำหนดได้เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดหรือไม่สามารถจัดหาเงินได้เพียงพอตามความต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนดและมีต้นทุนที่เหมาะสมซึ่งอาจจะทำให้เกิดความเสียหายได้

ธนาคารบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง โดยปฏิบัติตามกฎเกณฑ์/แนวทางที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด รวมถึงระเบียบข้อบังคับอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีการจัดหาแหล่งเงินทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาว การบริหารการลงทุนในสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูงทั้งที่เป็นสกุลเงินบาทและเงินตราต่างประเทศ รวมถึงมีการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องตามหลักเกณฑ์ LCR (Liquidity Coverage Ratio) เพื่อให้ธนาคารมีสินทรัพย์สภาพคล่องเพียงพอสำหรับรองรับกระแสเงินสดไหลออกสุทธิภายใต้สถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดเครื่องมือและกรอบความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวัด ติดตาม ควบคุมและรายงานความเสี่ยง ทั้งนี้ เพื่อให้ธนาคารมั่นใจว่าฐานะสภาพคล่องมีความเหมาะสมและเพียงพอในการรองรับการดำเนินงานของธนาคารทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต

ตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ สนส. 2/2561 ลงวันที่ 25 มกราคม 2561 เรื่อง การเปิดเผยข้อมูลการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง กำหนดให้กลุ่มธุรกิจทางการเงินเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง ดังนี้

ช่องทางที่เปิดเผยข้อมูล	ผ่านช่องทางเว็บไซต์ของธนาคารภายใต้ส่วนนักลงทุนสัมพันธ์ “ <a href="https://www.kasikornbank.com/th/IR/FinanInfoReports/Pages/financial-reports.aspx">https://www.kasikornbank.com/th/IR/FinanInfoReports/Pages/financial-reports.aspx</a> ”
วันที่เปิดเผยข้อมูล	ภายใน 4 เดือนนับจากวันสิ้นสุดในงบการเงินตามข้อตกลงในประกาศ
ข้อมูล ณ วันที่	31 ธันวาคม 2562

สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 วิเคราะห์ตามระยะเวลาคงกำหนดของสัญญา จำแนกได้ดังนี้  
(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม							
	2562						รวม
	เมื่อทวงถาม	ไม่เกิน 6 เดือน	มากกว่า 6 เดือนถึง 1 ปี	มากกว่า 1 ปี ถึง 5 ปี	มากกว่า 5 ปี	ไม่มีกำหนด ระยะเวลา	
<b>สินทรัพย์ทางการเงิน</b>							
เงินสด	-	-	-	-	-	61,385	61,385
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	27,380	344,668	11,077	-	3,015	-	386,140
เงินลงทุน*	1	77,976	28,057	122,329	32,853	27,510	288,726
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้	291,669	506,331	135,893	392,169	675,894	-	2,001,956
ดอกเบี้ยค้างรับ	193	1,954	672	8	3	-	2,830
รวมสินทรัพย์ทางการเงิน	319,243	930,929	175,699	514,506	711,765	88,895	2,741,037
<b>หนี้สินทางการเงิน</b>							
เงินรับฝาก	1,585,023	367,373	95,133	24,520	-	-	2,072,049
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	16,846	43,457	5,194	15,687	444	-	81,628
หนี้สินจ่ายคืนเมื่อทวงถาม	21,679	-	-	-	-	-	21,679
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	-	396	257	29,048	52,123	-	81,824
รวมหนี้สินทางการเงิน	1,623,548	411,226	100,584	69,255	52,567	-	2,257,180
สภาพคล่องสุทธิ	(1,304,305)	519,703	75,115	445,251	659,198	88,895	483,857
สภาพคล่องสะสมสุทธิ	(1,304,305)	(784,602)	(709,487)	(264,236)	394,962	483,857	483,857

\* เงินลงทุนของบริษัทย่อยที่เป็นบริษัทประกันชีวิต ซึ่งส่วนใหญ่ถือไว้เพื่อให้สัมพันธ์กับหนี้สินจากสัญญาประกันภัยไม่ได้แสดงไว้ในตารางดังกล่าวข้างต้น



(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม							
		2561					
	เมื่อทวงถาม	ไม่เกิน 6 เดือน	มากกว่า 6 เดือนถึง 1 ปี	มากกว่า 1 ปี ถึง 5 ปี	มากกว่า 5 ปี	ไม่มีกำหนด ระยะเวลา	รวม
<b>สินทรัพย์ทางการเงิน</b>							
เงินสด	-	-	-	-	-	66,740	66,740
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	69,003	378,900	14,349	1	-	-	462,253
เงินลงทุน*	504	97,964	12,991	83,172	24,931	8,925	228,487
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้	297,792	491,641	137,675	420,292	566,672	-	1,914,072
ดอกเบี้ยค้างรับ	124	2,659	584	12	8	-	3,387
รวมสินทรัพย์ทางการเงิน	367,423	971,164	165,599	503,477	591,611	75,665	2,674,939
<b>หนี้สินทางการเงิน</b>							
เงินรับฝาก	1,553,572	305,671	113,354	22,404	-	-	1,995,001
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	14,132	88,355	3,317	19,701	2,498	-	128,003
หนี้สินจ่ายคืนเมื่อทวงถาม	25,488	-	-	-	-	-	25,488
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	-	268	11,504	30,795	28,000	-	70,567
รวมหนี้สินทางการเงิน	1,593,192	394,294	128,175	72,900	30,498	-	2,219,059
สภาพคล่องสุทธิ	(1,225,769)	576,870	37,424	430,577	561,113	75,665	455,880
สภาพคล่องสะสมสุทธิ	(1,225,769)	(648,899)	(611,475)	(180,898)	380,215	455,880	455,880

\* เงินลงทุนของบริษัทย่อยที่เป็นบริษัทประกันชีวิต ซึ่งส่วนใหญ่ถือไว้เพื่อให้สัมพันธ์กับหนี้สินจากสัญญาประกันภัยไม่ได้แสดงไว้ในตารางดังกล่าวข้างต้น

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร							
	2562						
	เมื่อทวงถาม	ไม่เกิน 6 เดือน	มากกว่า 6 เดือนถึง 1 ปี	มากกว่า 1 ปี ถึง 5 ปี	มากกว่า 5 ปี	ไม่มีกำหนด ระยะเวลา	รวม
<b>สินทรัพย์ทางการเงิน</b>							
เงินสด	-	-	-	-	-	61,351	61,351
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	21,011	336,998	19,615	1,831	3,015	-	382,470
เงินลงทุน	-	72,170	23,873	112,968	32,853	24,978	266,842
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้	277,806	507,299	108,842	380,779	672,402	-	1,947,128
ดอกเบี้ยค้างรับ	191	1,877	-	-	-	-	2,068
รวมสินทรัพย์ทางการเงิน	<u>299,008</u>	<u>918,344</u>	<u>152,330</u>	<u>495,578</u>	<u>708,270</u>	<u>86,329</u>	<u>2,659,859</u>
<b>หนี้สินทางการเงิน</b>							
เงินรับฝาก	1,587,329	363,377	90,644	24,319	-	-	2,065,669
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	24,410	49,784	62	15,637	444	-	90,337
หนี้สินจ่ายคืนเมื่อทวงถาม	21,679	-	-	-	-	-	21,679
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	-	238	257	29,048	52,123	-	81,666
รวมหนี้สินทางการเงิน	<u>1,633,418</u>	<u>413,399</u>	<u>90,963</u>	<u>69,004</u>	<u>52,567</u>	<u>-</u>	<u>2,259,351</u>
สภาพคล่องสุทธิ	<u>(1,334,410)</u>	<u>504,945</u>	<u>61,367</u>	<u>426,574</u>	<u>655,703</u>	<u>86,329</u>	<u>400,508</u>
สภาพคล่องสะสมสุทธิ	(1,334,410)	(829,465)	(768,098)	(341,524)	314,179	400,508	400,508

(หน่วย : ล้านบาท)

## งบการเงินเฉพาะธนาคาร

		2561					
	เมื่อทวงถาม	ไม่เกิน 6 เดือน	มากกว่า 6 เดือนถึง 1 ปี	มากกว่า 1 ปี ถึง 5 ปี	มากกว่า 5 ปี	ไม่มีกำหนด ระยะเวลา	รวม
<b>สินทรัพย์ทางการเงิน</b>							
เงินสด	-	-	-	-	-	66,702	66,702
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	64,557	365,215	2,613	1,119	244	-	433,748
เงินลงทุน	499	96,717	12,958	81,333	24,931	4,496	220,934
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้	283,768	497,408	115,102	407,662	564,023	-	1,867,963
ดอกเบี้ยค้างรับ	<u>121</u>	<u>2,613</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2,734</u>
รวมสินทรัพย์ทางการเงิน	<u>348,945</u>	<u>961,953</u>	<u>130,673</u>	<u>490,114</u>	<u>589,198</u>	<u>71,198</u>	<u>2,592,081</u>
<b>หนี้สินทางการเงิน</b>							
เงินรับฝาก	1,557,211	301,629	110,457	22,126	-	-	1,991,423
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	19,867	91,110	3,325	19,652	2,498	-	136,452
หนี้สินจ่ายคืนเมื่อทวงถาม	25,488	-	-	-	-	-	25,488
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	<u>-</u>	<u>147</u>	<u>11,504</u>	<u>30,795</u>	<u>28,000</u>	<u>-</u>	<u>70,446</u>
รวมหนี้สินทางการเงิน	<u>1,602,566</u>	<u>392,886</u>	<u>125,286</u>	<u>72,573</u>	<u>30,498</u>	<u>-</u>	<u>2,223,809</u>
สภาพคล่องสุทธิ	<u>(1,253,621)</u>	<u>569,067</u>	<u>5,387</u>	<u>417,541</u>	<u>558,700</u>	<u>71,198</u>	<u>368,272</u>
สภาพคล่องสะสมสุทธิ	(1,253,621)	(684,554)	(679,167)	(261,626)	297,074	368,272	368,272

## ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงเนื่องจากความผิดพลาด หรือความไม่เพียงพอของกระบวนการทำงาน พนักงาน ระบบงาน หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนเหตุการณ์ หรือปัจจัยภายนอก ซึ่งทำให้เกิดความเสียหายต่อรายได้ หรือเงินกองทุนของธนาคาร ทั้งทางตรงและทางอ้อม

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารดำเนินการผ่านกระบวนการระบุ ประเมิน จัดการ และการรายงานระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในผลิตภัณฑ์ และกระบวนการต่าง ๆ ของธนาคารอย่างเป็นระบบ ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงมีหน้าที่ต้องรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่สำคัญของตนเอง ตัวควบคุม พร้อมทั้งดำเนินมาตรการเพื่อควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่สำคัญ (Risk Prevention Initiative) รวมถึงมีการนำเครื่องมือบริหารความเสี่ยง มาใช้ อาทิ ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator) ระบบฐานข้อมูลความเสี่ยง (Risk Event Database) และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการควบคุม และการติดตามความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างทันท่วงทีก่อนที่จะเกิดความเสียหายต่อธนาคารและลูกค้าของธนาคาร รวมถึงการจัดการความเสี่ยงจากเหตุการณ์ทุจริตเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าในบริการและผลิตภัณฑ์ของธนาคารและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management)

## ความเสี่ยงด้านการรับประกันภัย

ความเสี่ยงด้านการรับประกันภัย คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของค่าความดี ความรุนแรง และเวลาที่เกิดความเสียหายที่เบี่ยงเบนไปจากสมมติฐานที่ใช้ในการกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัย และการคำนวณเงินสำรอง

ความเสี่ยงด้านการกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัย คือ ความเสี่ยงที่อัตราเบี้ยประกันภัยไม่เพียงพอสำหรับภาระผูกพันในอนาคตตามเงื่อนไขของสัญญาประกันภัย บริษัทย่อยจัดการความเสี่ยงด้านการกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัยผ่านกระบวนการอนุมัติผลิตภัณฑ์ โดยคณะกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์จะทบทวนการกำหนดอัตราค่า การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการทดสอบความสามารถในการทำกำไรอย่างสม่ำเสมอ

ความเสี่ยงด้านการกำหนดเงินสำรอง คือ ความเสี่ยงที่จำนวนเงินสำรองประกันภัยซึ่งแสดงในงบการเงินของบริษัทย่อยจะไม่เพียงพอต่อภาระผูกพันที่บริษัทมีต่อผู้ถือกรรมสิทธิ์ คณะกรรมการของบริษัทย่อยมีการพิจารณาความเพียงพอของเงินสำรองทุกวันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน ตามข้อมูลที่ได้รับจากนักคณิตศาสตร์ประกันภัยและการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของสมมติฐานหลัก โดยเฉพาะอัตราดอกเบี้ย

นอกจากนี้ บริษัทย่อยยังคำนึงถึงคุณภาพของข้อมูลกรรมสิทธิ์ประกันภัยที่มีผลบังคับอยู่และตัวแบบทางคณิตศาสตร์ประกันภัย เพื่อให้แน่ใจว่าเงินสำรองเพียงพอสำหรับภาระผูกพันในอนาคต โดยฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัทย่อยมีการตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลกรรมสิทธิ์ประกันภัยที่มีผลบังคับอยู่อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี

สัญญาประกันภัยของบริษัทย่อยโดยส่วนใหญ่เป็นกรรมสิทธิ์ประกันชีวิตชนิดไม่มีเงินปันผล และมีการประกันผลประโยชน์ที่จะได้รับ ซึ่งความเสี่ยงของบริษัทย่อยขึ้นอยู่กับระดับของการประกันผลประโยชน์ตามที่กำหนดไว้ในสัญญาเปรียบเทียบกับอัตราดอกเบี้ย ณ ปัจจุบัน โดยการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยจะไม่ส่งผลกระทบต่อค่าเปลี่ยนแปลงของหนี้สิน หากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่มากพอที่จะส่งผลให้เกิดรายการปรับปรุงจากการทดสอบความเพียงพอของหนี้สิน

### การกระจุกตัวของความเสี่ยงด้านการรับประกันภัย

การกระจุกตัวของความเสี่ยงอาจเกิดจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง หรือหลายเหตุการณ์สืบเนื่องกันที่สามารถส่งผลกระทบอย่างมากต่อหนี้สินจากสัญญาประกันภัยของบริษัท

สัญญาประกันภัยของบริษัทย่อยโดยส่วนใหญ่เป็นกรมธรรม์ประกันชีวิตชนิดไม่มีเงินปันผล และมีการประกันผลประโยชน์ที่จะได้รับ ซึ่งความเสี่ยงของบริษัทย่อยขึ้นอยู่กับระดับของการประกันผลประโยชน์ตามที่กำหนดไว้ในสัญญาเปรียบเทียบกับอัตราดอกเบี้ย ณ ปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยจะไม่ส่งผลกระทบต่อค่าการเปลี่ยนแปลงของหนี้สิน หากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่มากพอที่จะส่งผลให้เกิดรายการปรับปรุงจากการทดสอบความเพียงพอของหนี้สิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ผู้บริหารได้ติดตามความอ่อนไหวที่จะส่งผลกระทบต่อค่าการเปลี่ยนแปลงในอัตราดอกเบี้ยคิดลดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการทดสอบความเพียงพอของหนี้สินตามที่ได้ปฏิบัติโดยทั่วไปในอุตสาหกรรมอย่างสม่ำเสมอ อัตราดังกล่าวขึ้นอยู่กับเส้นอัตราผลตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับระยะเวลาโดยประมาณของกระแสเงินสดที่คาดหวังสุทธิจากสัญญาประกันภัย การลดลงจำนวน 100 จุดพื้นฐานจากอัตราดอกเบี้ยตลาด ณ ปัจจุบันจะไม่ส่งผลให้เกิดรายการปรับปรุงจากการทดสอบความเพียงพอของหนี้สิน

## 42 มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์และหนี้สิน

### 42.1 สินทรัพย์ทางการเงิน หนี้สินทางการเงิน และตราสารอนุพันธ์ ที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม

ระดับของมูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมที่เกิดขึ้นประจำ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม						
	2562			2561		
	ระดับ 1	ระดับ 2	รวม	ระดับ 1	ระดับ 2	รวม
<b>สินทรัพย์ทางการเงิน</b>						
สินทรัพย์ตราสารอนุพันธ์						
- อัตราแลกเปลี่ยน	-	25,879	25,879	-	17,957	17,957
- อัตราดอกเบี้ย	-	10,813	10,813	-	5,938	5,938
- อื่น ๆ	-	280	280	7	368	375
เงินลงทุนเพื่อค้า	4,052	12,458	16,510	3,423	15,853	19,276
เงินลงทุนเพื่อขาย	<u>77,530</u>	<u>259,177</u>	<u>336,707</u>	<u>48,587</u>	<u>218,211</u>	<u>266,798</u>
รวมสินทรัพย์ทางการเงิน	<u>81,582</u>	<u>308,607</u>	<u>390,189</u>	<u>52,017</u>	<u>258,327</u>	<u>310,344</u>
<b>หนี้สินทางการเงิน</b>						
หนี้สินตราสารอนุพันธ์						
- อัตราแลกเปลี่ยน	-	20,910	20,910	-	16,269	16,269
- อัตราดอกเบี้ย	-	8,952	8,952	-	4,222	4,222
- อื่น ๆ	<u>34</u>	<u>158</u>	<u>192</u>	<u>17</u>	<u>561</u>	<u>578</u>
รวมหนี้สินทางการเงิน	<u>34</u>	<u>30,020</u>	<u>30,054</u>	<u>17</u>	<u>21,052</u>	<u>21,069</u>



(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร						
	2562			2561		
	ระดับ 1	ระดับ 2	รวม	ระดับ 1	ระดับ 2	รวม
<b>สินทรัพย์ทางการเงิน</b>						
สินทรัพย์ตราสารอนุพันธ์						
- อัตราแลกเปลี่ยน	-	25,884	25,884	-	18,019	18,019
- อัตราดอกเบี้ย	-	10,813	10,813	-	5,938	5,938
- อื่น ๆ	-	142	142	-	546	546
เงินลงทุนเพื่อค้า	-	12,223	12,223	-	15,610	15,610
เงินลงทุนเพื่อขาย	22,714	215,636	238,350	6,138	192,692	198,830
รวมสินทรัพย์ทางการเงิน	22,714	264,698	287,412	6,138	232,805	238,943
<b>หนี้สินทางการเงิน</b>						
หนี้สินตราสารอนุพันธ์						
- อัตราแลกเปลี่ยน	-	22,322	22,322	-	17,104	17,104
- อัตราดอกเบี้ย	-	8,952	8,952	-	4,222	4,222
- อื่น ๆ	-	133	133	-	560	560
รวมหนี้สินทางการเงิน	-	31,407	31,407	-	21,886	21,886

ในระหว่างปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทย่อยของธนาคารมีการโอนระดับมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ทางการเงินที่วัดด้วยมูลค่ายุติธรรมจากระดับ 1 เป็นระดับ 2 จำนวน 165 ล้านบาท และโอนจากระดับ 2 เป็นระดับ 1 จำนวน 408 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามการซื้อขายในตลาด

เทคนิคที่ใช้วัดมูลค่ายุติธรรมของรายการที่เกิดขึ้นเป็นประจำและจัดเป็นระดับ 2 มีดังนี้

มูลค่ายุติธรรมของตราสารอนุพันธ์และธุรกรรมเงินกู้ยืมที่มีอนุพันธ์แฝง คือ ราคาตลาดที่มีสภาพคล่องสูง (Liquid Market Price) โดยอ้างอิงจากราคาซื้อขายในตลาด ราคาเสนอของนายหน้าหรือตัวแทน ราคาซื้อขายของรายการที่คล้ายคลึงกัน หรือราคาที่สามารถคำนวณจากแบบจำลองโดยใช้ข้อมูลที่สามารถสังเกตได้จากตลาด (Observable Market Data) ปรับด้วยค่าความเสี่ยงด้านเครดิตของคู่ค้าแต่ละราย (ไม่รวมความเสี่ยงด้านเครดิตของธนาคาร) และค่าความเสี่ยงด้านอื่น ๆ เพื่อสะท้อนมูลค่าที่แท้จริงของตราสาร

เงินลงทุนในตราสารทุนที่อยู่ในความต้องการของตลาดและหน่วยลงทุนที่เป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนที่ไม่มีการซื้อขายคล่องที่เป็นเงินลงทุนเพื่อค้าและเงินลงทุนเพื่อขาย แสดงมูลค่ายุติธรรมด้วยราคาเสนอซื้อครั้งล่าสุดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือราคาปิดของตลาดหลักทรัพย์อื่นที่ตราสารนั้นมีการซื้อขาย ณ วันที่รายงาน

เงินลงทุนในหน่วยลงทุนที่ไม่มีการซื้อขายคล่อง แสดงมูลค่ายุติธรรมด้วยมูลค่าสินทรัพย์สุทธิ (Net Asset Value) ณ วันที่รายงาน

เงินลงทุนในตราสารหนี้ภาครัฐบาลและรัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลค้ำประกันที่เป็นเงินลงทุนเพื่อค้าและเงินลงทุนเพื่อขาย แสดงมูลค่ายุติธรรมที่คำนวณโดยใช้เส้นอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลของสมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย (Thai Bond Market Association Government Bond Yield Curve) ณ วันที่รายงาน ส่วนพันธบัตรรัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลไม่ค้ำประกันและตราสารหนี้ภาคเอกชน แสดงมูลค่ายุติธรรมด้วยราคาเสนอซื้อของสมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย ณ วันที่รายงาน กรณีไม่มีราคาเสนอซื้อดังกล่าว จะคำนวณโดยใช้เส้นอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลของสมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย ตามระยะเวลาเดียวกันปรับด้วยค่าความเสี่ยงที่เหมาะสม

เงินลงทุนในตราสารหนี้ต่างประเทศในความต้องการของตลาดที่เป็นเงินลงทุนเพื่อขาย แสดงมูลค่ายุติธรรมโดยใช้ราคาเสนอซื้อจาก Bloomberg กรณีไม่มีราคาเสนอซื้อดังกล่าวจะใช้ราคาชี้แนะ (Indicative Price) จากบริษัทที่รับฝากทรัพย์สิน (Custodian)

ธนาคารและบริษัทย่อยวัดมูลค่าสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินแต่ละรายการแยกจากกัน ยกเว้นในกรณีที่บริหารจัดการความเสี่ยงด้านตลาดและความเสี่ยงด้านเครดิตแบบกลุ่ม (Portfolio) จะนำกลุ่มของสินทรัพย์ทางการเงินมาหักกลบกับกลุ่มของหนี้สินทางการเงินเพื่อนำยอดสุทธิไปใช้ในการหามูลค่ายุติธรรม

42.2 สินทรัพย์ทางการเงิน หนี้สินทางการเงิน และตราสารอนุพันธ์ ที่ไม่ได้วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม

มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงินที่ไม่ได้วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมและสำหรับรายการซึ่งมีมูลค่ายุติธรรมแตกต่างจากราคาตามบัญชีอย่างมีสาระสำคัญ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินรวม				
	2562		2561	
	มูลค่ายุติธรรม		มูลค่ายุติธรรม	
	ราคาตามบัญชี	ระดับ 2	ราคาตามบัญชี	ระดับ 2
<b>สินทรัพย์ทางการเงิน</b>				
สินทรัพย์ตราสารอนุพันธ์ (เพื่อป้องกันความเสี่ยง)				
- อัตราแลกเปลี่ยน	4,765	9,078	1,878	3,816
- อัตราดอกเบี้ย	-	758	-	398
- อื่น ๆ	42	590	47	46
ตราสารหนี้ที่จะถือจนครบกำหนด	416,369	516,641	371,025	392,999
รวมสินทรัพย์ทางการเงิน	421,176	527,067	372,950	397,259
<b>หนี้สินทางการเงิน</b>				
หนี้สินตราสารอนุพันธ์ (เพื่อป้องกันความเสี่ยง)				
- อัตราแลกเปลี่ยน	190	377	671	665
- อัตราดอกเบี้ย	-	2,206	-	668
- อื่น ๆ	-	-	-	5
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	81,824	82,867	70,567	70,380
รวมหนี้สินทางการเงิน	82,014	85,450	71,238	71,718

(หน่วย : ล้านบาท)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร				
	2562		2561	
	มูลค่ายุติธรรม		มูลค่ายุติธรรม	
	ราคาตามบัญชี	ระดับ 2	ราคาตามบัญชี	ระดับ 2
<b>สินทรัพย์ทางการเงิน</b>				
สินทรัพย์ตราสารอนุพันธ์ (เพื่อป้องกันความเสี่ยง)				
- อัตราแลกเปลี่ยน	1,269	1,063	750	648
- อัตราดอกเบี้ย	-	743	-	391
ตราสารหนี้ที่จะถือจนครบกำหนด	17,299	18,208	7,978	8,137
รวมสินทรัพย์ทางการเงิน	18,568	20,014	8,728	9,176
<b>หนี้สินทางการเงิน</b>				
หนี้สินตราสารอนุพันธ์ (เพื่อป้องกันความเสี่ยง)				
- อัตราแลกเปลี่ยน	141	377	125	538
- อัตราดอกเบี้ย	-	2,206	-	667
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	81,666	82,709	70,446	70,259
รวมหนี้สินทางการเงิน	81,807	85,292	70,571	71,464

วิธีการและข้อสมมติฐานที่ธนาคารใช้ในการประมาณมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินข้างต้น มีดังนี้

เงินลงทุนในตราสารหนี้ภาครัฐบาลและรัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลค้ำประกันที่เป็นตราสารหนี้ที่จะถือจนครบกำหนด แสดงมูลค่ายุติธรรมที่คำนวณโดยใช้เส้นอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลของสมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย (Thai Bond Market Association Government Bond Yield Curve) ณ วันที่รายงาน ส่วนพันธบัตรรัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลไม่ค้ำประกันและตราสารหนี้ภาคเอกชน แสดงมูลค่ายุติธรรมด้วยราคาเสนอซื้อของสมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย ณ วันที่รายงาน กรณีไม่มีราคาเสนอซื้อดังกล่าว จะคำนวณโดยใช้เส้นอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลของสมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย ตามระยะเวลาเดียวกันปรับด้วยค่าความเสี่ยงที่เหมาะสม

ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม แสดงมูลค่ายุติธรรมโดยใช้ราคาตลาดหรือประมาณจากมูลค่าปัจจุบันของประมาณการกระแสเงินสด โดยใช้อัตราคิดลดจากอัตราดอกเบี้ยซึ่งสะท้อนความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยและความเสี่ยงด้านเครดิตของธนาคารในปัจจุบัน เงินให้สินเชื่อแก่ลูกค้าและดอกเบี้ยค้างรับแสดงมูลค่ายุติธรรมโดยประมาณจากยอดเงินให้สินเชื่อแก่ลูกค้าและดอกเบี้ยค้างรับตามจำนวนเงินที่แสดงในงบแสดงฐานะการเงิน หักรายได้รอตัดบัญชี ค่าเผื่อนหนี้สงสัยจะสูญ และค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้ เนื่องจากสินเชื่อมีอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามอัตราตลาด เงินให้สินเชื่อที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่ส่วนใหญ่เป็นสินเชื่อระยะสั้น และค่าเผื่อนหนี้สงสัยจะสูญโดยส่วนใหญ่ประเมินตามผลขาดทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

นอกจากนี้ ราคาตามบัญชีของสินทรัพย์ทางการเงิน อันได้แก่ เงินสด รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินสุทธิ และเงินลงทุนในลูกหนี้ที่รับโอนมา และสินทรัพย์อื่น โดยรายการหลักได้แก่ ดอกเบี้ยค้างรับ และหนี้สินทางการเงิน อันได้แก่ เงินรับฝาก รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน หนี้สินจ่ายคืนเมื่อทวงถาม และหนี้สินอื่น โดยรายการหลักได้แก่ ดอกเบี้ยค้างจ่าย ได้สะท้อนมูลค่ายุติธรรมอย่างน่าเชื่อถือแล้ว เนื่องจากเป็นรายการที่มีอายุสั้นหรืออ้างอิงอัตราดอกเบี้ยลอยตัว

#### 43 มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่ยังไม่ได้ใช้

มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่ออกและปรับปรุงใหม่ซึ่งเกี่ยวกับการดำเนินงานของธนาคารและบริษัทย่อย และคาดว่าจะมีผลกระทบต่องบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะธนาคาร เมื่อนำมาถือปฏิบัติเป็นครั้งแรก และจะมีผลบังคับใช้กับงบการเงินสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2563 มีดังต่อไปนี้

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน	เรื่อง
มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 7	การเปิดเผยข้อมูลเครื่องมือทางการเงิน
มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9*	เครื่องมือทางการเงิน
มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 16	สัญญาเช่า
มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 32*	การแสดงรายการเครื่องมือทางการเงิน
การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 16*	การป้องกันความเสี่ยงของเงินลงทุนสุทธิในหน่วยงานต่างประเทศ
การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 19*	การชำระหนี้สินทางการเงินด้วยตราสารทุน

\* มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือทางการเงิน

#### (ก) มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือทางการเงิน

มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือทางการเงินนี้ให้ข้อกำหนดเกี่ยวกับนิยามสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินตลอดจนการรับรู้ การวัดมูลค่า การด้อยค่าและการตัดรายการ รวมถึงหลักการบัญชีของอนุพันธ์และการบัญชีป้องกันความเสี่ยง เมื่อมาตรฐานการรายงานทางการเงินกลุ่มนี้มีผลบังคับใช้ จะทำให้มาตรฐานการบัญชี การตีความมาตรฐานการบัญชีและแนวปฏิบัติทางการบัญชีบางฉบับที่มีผลบังคับใช้อยู่ในปัจจุบันถูกยกเลิกไป โดยผลกระทบจากการถือปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือทางการเงิน มีดังนี้

##### (1) การจัดประเภทรายการของสินทรัพย์ทางการเงิน

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9 (“IFRS 9”) จัดประเภทสินทรัพย์ทางการเงินเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ราคาทุน ตัดจำหน่าย มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น และมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน ทั้งนี้ มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับนี้จะยกเลิกการจัดประเภทตราสารหนี้ที่จะถือจนครบกำหนด หลักทรัพย์เผื่อขาย หลักทรัพย์เพื่อค้า และเงินลงทุนทั่วไปตามที่กำหนดโดยมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 105 โดยการจัดประเภทตาม IFRS 9 จะเป็นไปตามลักษณะของกระแสเงินสดของสินทรัพย์ทางการเงินและไม่แตกต่างจากกิจการในการบริหารจัดการสินทรัพย์ทางการเงิน

(2) การวัดมูลค่าด้วยวิธีราคาทุนตัดจำหน่าย

ตาม TFRS 9 สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยวิธีราคาทุนตัดจำหน่ายจะรับรู้ดอกเบียรับและดอกเบียจ่ายด้วยอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง

(3) การด้อยค่าของสินทรัพย์ทางการเงินและสินทรัพย์ที่เกิดจากสัญญา

TFRS 9 แนะนำวิธีการพิจารณาผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดอายุของเครื่องมือทางการเงิน ในขณะที่ปัจจุบันธนาคารและบริษัทย่อย ประมาณการค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญโดยการวิเคราะห์ประวัติการชำระหนี้ และการคาดการณ์เกี่ยวกับการชำระหนี้ในอนาคตของลูกค้า TFRS 9 กำหนดให้ใช้วิจรณ์ญาณในการประเมินว่าการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางเศรษฐกิจนั้นมีผลกระทบต่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างไร โดยใช้ความน่าจะเป็นถ่วงน้ำหนักเป็นเกณฑ์

รูปแบบใหม่ของการพิจารณาด้วยค่าจะถือปฏิบัติกับสินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยวิธีราคาทุนตัดจำหน่าย หรือมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ซึ่งไม่รวมเงินลงทุนในตราสารทุน

(4) การจัดประเภทรายการหนี้สินทางการเงิน

TFRS 9 แนะนำวิธีการจัดประเภทและการวัดมูลค่าหนี้สินทางการเงินใหม่ โดยจัดประเภทหนี้สินทางการเงินเป็น 2 ประเภทหลัก คือ วิธีราคาทุนตัดจำหน่าย และมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน ทั้งนี้ หนี้สินทางการเงินจะจัดประเภทเป็นหนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุนได้ก็ต่อเมื่อกิจการถือไว้เพื่อค้า หรือเป็นอนุพันธ์ หรือเลือกวัดมูลค่าเมื่อเริ่มแรกด้วยวิธีดังกล่าว

ตาม TFRS 9 การเปลี่ยนแปลงของมูลค่ายุติธรรมของหนี้สินทางการเงินที่จัดประเภทเป็นหนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุนต้องแสดงรายการดังนี้

- จำนวนเงินของมูลค่ายุติธรรมที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงด้านเครดิตของหนี้สินจะแสดงในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น และ
- จำนวนเงินของมูลค่ายุติธรรมที่เปลี่ยนแปลงส่วนที่เหลือจะแสดงในกำไรหรือขาดทุน

หากการแยกแสดงรายการดังกล่าวทำให้เกิดความไม่สอดคล้องของการรับรู้รายการ (Accounting Mismatch) อย่างมีสาระสำคัญ จำนวนเงินของมูลค่ายุติธรรมที่เปลี่ยนแปลงทั้งหมดจะแสดงในกำไรหรือขาดทุน

(5) การบัญชีป้องกันความเสี่ยง

TFRS 9 แนะนำแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบัญชีป้องกันความเสี่ยงในขณะที่มาตรฐานการรายงานทางการเงินในปัจจุบันไม่ได้กล่าวถึง โดยการบัญชีป้องกันความเสี่ยงมี 3 ประเภทและการถือปฏิบัติในแต่ละประเภทนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของความเสี่ยงที่ทำการป้องกัน ได้แก่ การป้องกันความเสี่ยงในมูลค่ายุติธรรม การป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสดและการป้องกันความเสี่ยงของเงินลงทุนสุทธิในหน่วยงานต่างประเทศ ตาม TFRS 9 ธนาคารและบริษัทย่อยต้องระบุถึง



ความสัมพันธ์ของการบัญชีป้องกันความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงนำข้อมูลเชิงคุณภาพและการคาดการณ์ไปในอนาคตมาประเมินความมีประสิทธิภาพในการป้องกันความเสี่ยง

ปัจจุบันธนาคารและบริษัทย่อย ใช้อนุพันธ์ในการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ย โดยจะรับรู้รายการเมื่ออนุพันธ์ดังกล่าวถูกนำมาใช้ ทั้งนี้ TFRS 9 ให้ทางเลือกในการถือปฏิบัติตามการบัญชีป้องกันความเสี่ยงสำหรับรายการที่เข้าเงื่อนไขที่กำหนดไว้ของการบัญชีป้องกันความเสี่ยงตาม TFRS 9 ณ วันที่ถือปฏิบัติเป็นครั้งแรก

ในการประเมินผลกระทบต่องบการเงิน จากการถือปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือทางการเงินเป็นครั้งแรก ธนาคารและบริษัทย่อยคาดว่าจะไม่มีผลกระทบที่มีสาระสำคัญต่องบการเงิน โดยผลกระทบน้อยกว่าร้อยละ 2 ของส่วนของเจ้าของ ซึ่งส่วนใหญ่มาจาก (1) มูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนทั่วไปซึ่งจัดประเภทและวัดมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น (FVOCI) หรือผ่านกำไรหรือขาดทุน (FVTPL) และ (2) การรับรู้มูลค่ายุติธรรมของตราสารอนุพันธ์ซึ่งเดิมจัดประเภทเป็นอนุพันธ์เพื่อการบริหารความเสี่ยง (Banking book) รวมถึงผลกระทบจากการใช้การบัญชีป้องกันความเสี่ยง

ผู้บริหารได้พัฒนาโมเดลสำหรับการประมาณการผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตาม มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 และประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งการประมาณการภาวะเศรษฐกิจในอนาคตมีผลสำคัญต่อการคำนวณผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยธนาคารจะอ้างอิงประมาณการจากบริษัทศูนย์วิจัยทางเศรษฐกิจที่เป็นที่ยอมรับ ควบคู่กับการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารเพื่อให้ครอบคลุมถึงสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่ยังมีความไม่แน่นอน เหตุการณ์หรือภาวะฉุกเฉิน ตลอดจนกฎหมายหรือข้อกำหนดทางการใหม่ๆ อย่างไรก็ตามผู้บริหารรับรู้ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเพิ่มเติม (Management Overlay) จากเรื่องดังกล่าว โดยใช้การประเมินและดุลยพินิจของผู้บริหาร

เมื่อเปรียบเทียบสำรองตามข้อกำหนดในปัจจุบัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ธนาคารและบริษัทย่อยคาดว่าจะไม่มีการตั้งสำรองเพิ่มเติม ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 จากผลคำนวณของโมเดลและการประมาณการเพิ่มเติมโดยผู้บริหาร

#### (ข) มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 16 เรื่อง สัญญาเช่า

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 16 (“IFRS 16”) ได้นำเสนอวิธีการบัญชีเดียวสำหรับผู้เช่า โดยผู้เช่าต้องรับรู้สินทรัพย์สิทธิการใช้และหนี้สินตามสัญญาเช่า ซึ่งยกเว้นการรับรู้รายการสำหรับสัญญาเช่าระยะสั้นหรือสินทรัพย์อ้างอิงนั้นมีมูลค่าต่ำ ส่วนการบัญชีสำหรับผู้ให้เช่าไม่แตกต่างจากมาตรฐานการบัญชีที่มีผลบังคับใช้ในปัจจุบัน เช่น ผู้ให้เช่ายังคงต้องจัดประเภทสัญญาเช่าเป็นสัญญาเช่าการเงินและสัญญาเช่าดำเนินงาน เมื่อมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับนี้มีผลบังคับใช้ จะทำให้มาตรฐานการบัญชีและการตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงินบางฉบับที่มีผลบังคับใช้อยู่ในปัจจุบันถูกยกเลิกไป

ทั้งนี้ธนาคารและบริษัทย่อยจะใช้ข้อยกเว้นเรื่องการนำคำนิยามของสัญญาเช่ามาใช้พิจารณาเกี่ยวกับสัญญาเช่าที่มีอยู่ก่อนวันที่เปลี่ยนแปลงมาตรฐาน โดยจะนำ TFRS 16 มาถือปฏิบัติกับทุกสัญญาที่ทำขึ้นก่อนวันที่ 1 มกราคม 2563 และเคยระบุเป็นสัญญาเช่าตามมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 17 และการตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 4

ธนาคารและบริษัทย่อยจะถือปฏิบัติตาม TFRS 16 เป็นครั้งแรก ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 ด้วยวิธีปรับปรุงผลกระทบสะสมย้อนหลัง โดยจากการประเมินผลกระทบของการถือปฏิบัติตาม TFRS 16 เป็นครั้งแรกต่อการเงินของธนาคารและบริษัทย่อย พบว่าผลกระทบจากการถือปฏิบัติตามมาตรฐานดังกล่าวไม่มีสาระสำคัญต่อการเงิน โดยจะทำให้สินทรัพย์และหนี้สินของธนาคารและบริษัทย่อยเพิ่มขึ้นใกล้เคียงกับภาระผูกพันตามสัญญาเช่าดำเนินงานที่เปิดเผยมอยู่ในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 31 โดยไม่มีผลกระทบกับกำไรสะสม

#### 44 เหตุการณ์ภายหลังรอบระยะเวลารายงาน

เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2563 ที่ประชุมคณะกรรมการธนาคารอนุมัติโครงการซื้อหุ้นคืนจำนวนไม่เกิน 23,932,601 หุ้น หรือคิดเป็นจำนวนไม่เกินร้อยละ 1 ของหุ้นที่จำหน่ายแล้ว ในวงเงินไม่เกิน 4,600 ล้านบาท โดยเป็นการซื้อในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ระหว่างวันที่ 14 - 27 กุมภาพันธ์ 2563 หุ้นทุนซื้อคืนโครงการดังกล่าวมีเงื่อนไขจำหน่ายได้ภายหลัง 6 เดือน นับแต่ซื้อหุ้นคืนเสร็จสิ้น แต่ต้องไม่เกิน 3 ปี

เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2563 ที่ประชุมคณะกรรมการธนาคารมีมติเห็นชอบให้นำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นในการจ่ายเงินปันผลสำหรับปี 2562 ในอัตราหุ้นละ 5.00 บาทต่อหุ้น โดยธนาคารได้จ่ายเงินปันผลระหว่างกาลไปแล้วในเดือนกันยายน 2562 ในอัตราหุ้นละ 0.50 บาท จึงจะจ่ายเงินปันผลงวดสุดท้ายอีกในอัตราหุ้นละ 4.50 บาท ทั้งนี้ มติดังกล่าวจะต้องได้รับการเสนอขออนุมัติในการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้นของธนาคารในวันที่ 2 เมษายน 2563

เมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2563 ธนาคารได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้ดำเนินการไถ่ถอนตราสารด้อยสิทธิเพื่อนับเป็นเงินกองทุนประเภทที่ 2 บมจ. ธนาคารกสิกรไทย ครั้งที่ 1/2557 ครบกำหนดไถ่ถอน พ.ศ. 2568 จำนวน 14,000 ล้านบาท ก่อนวันครบกำหนดไถ่ถอน โดยธนาคารจะใช้สิทธิในการไถ่ถอนตราสารเงินกองทุนดังกล่าวในวันที่ 3 เมษายน 2563



## การกำกับดูแลกิจการ

- 205 รายงานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ
- 206 รายงานคณะกรรมการทรัพยากรบุคคล  
และกำหนดอัตราค่าตอบแทน
- 207 รายงานคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง
- 208 การกำกับดูแลกิจการ
- 244 นโยบายการจ่ายเงินปันผล
- 245 ปัจจัยอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อการตัดสินใจลงทุน



## รายงานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย กรรมการธนาคารจำนวน 4 คน โดยมี น.ต. พญ. นลินี ไพบูลย์ เป็นประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการ นายวิบูลย์ คูสกุล นายสวระ ลำซำ และนายชนินท์ โทณวนิก เป็นกรรมการกำกับดูแลกิจการ

ในปี 2562 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการมีการประชุมรวม 5 ครั้ง เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตความรับผิดชอบที่ระบุไว้ในข้อบังคับ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ โดยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของธนาคาร ผู้ถือหุ้น และรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม และได้รายงานผลการประชุมให้คณะกรรมการธนาคารทราบทุกครั้ง ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- พิจารณาอนุมัติแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนและกิจกรรมเพื่อสังคม ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะและติดตามความคืบหน้าของผลการดำเนินงาน
- ให้ความเห็นชอบการปรับปรุงนโยบายการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนระดับโลก
- ให้ความเห็นชอบการจัดลำดับประเด็นสาระสำคัญ (Materiality) ด้านความยั่งยืนของธนาคาร
- ให้ข้อเสนอแนะต่อการพิจารณาโครงการที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมและสังคม เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการจัดการความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมอย่างเหมาะสม และติดตามความคืบหน้าของโครงการอย่างสม่ำเสมอ
- พิจารณาอนุมัติแผนการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมุ่งเน้นส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการ จรรยาบรรณของพนักงาน และนโยบายการป้องกันการหลอกลวงในหน้าที่ โดยมีขอบ รวมถึงการสื่อสารแก่บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทยเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- ทบทวนการปฏิบัติและการเปิดเผยข้อมูลของธนาคารตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
- ทบทวนข้อบังคับ หลักการ และนโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ข้อกำหนดของทางการ และแนวปฏิบัติที่ดี
- ให้ข้อเสนอแนะและให้ความเห็นชอบการปรับปรุงนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนและนโยบายด้านภาษี เพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจของธนาคาร และมาตรฐานด้านความยั่งยืนระดับสากล
- ทบทวนแบบประเมินผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการอิสระ และคณะกรรมการชุดย่อย สำหรับใช้ในการพิจารณา ทบทวนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการแต่ละคณะ
- ทบทวนการดำเนินการของธนาคารสำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎเกณฑ์ทางการ และแนวปฏิบัติที่ดี รวมถึงการให้สิทธิผู้ถือหุ้นเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเป็นวาระการประชุมและเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการ และการส่งคำถามที่เกี่ยวกับวาระการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น
- พิจารณาอนุมัติแนวทางการจัดทำรายงานการกำกับดูแลกิจการของธนาคารในรายงานประจำปี และแนวทางการจัดทำรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน

จากความมุ่งมั่นในการดำเนินงานบนพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ธนาคารได้รับคัดเลือกเป็นสมาชิก Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) ประจำปี 2562 ทั้งในระดับโลก (World) และกลุ่มตลาดเกิดใหม่ (Emerging Markets) เป็นปีที่ 4 ติดต่อกัน และได้รับรางวัล Highly Commended in Sustainability Award และอยู่ในรายชื่อหุ้นยั่งยืน จัดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย นอกจากนี้ ธนาคารได้รับการประเมินในระดับดีเลิศจากผลสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย ประจำปี 2562 จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย



(น.ต. พญ. นลินี ไพบูลย์)

ประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการ

## รายงานคณะกรรมการ ทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน

คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทนธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย กรรมการธนาคารจำนวน 3 คน โดยมีนางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร เป็นประธานกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน ดร.อภิชาติ จันทรเสน และนายกลินท์ สารสิน เป็นกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน

ในปี 2562 คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทนมีการประชุมรวม 9 ครั้ง เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตความรับผิดชอบที่ระบุไว้ในข้อบังคับคณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน และได้รายงานผลการประชุมให้คณะกรรมการธนาคารทราบทุกครั้ง ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- ปรับปรุงนโยบายและกระบวนการสรรหากรรมการธนาคาร
- พิจารณาคัดเลือก กลั่นกรอง และเสนอชื่อบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการแทนกรรมการที่ออกตามวาระและตำแหน่งที่ว่างตามกระบวนการสรรหา โดยคำนึงถึงสัดส่วน จำนวน ความหลากหลายขององค์ประกอบของคณะกรรมการที่เหมาะสมในด้านต่างๆ สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารพิจารณาและเสนอต่อที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นเลือกตั้ง
- พิจารณาเสนอชื่อกรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นกรรมการชุดย่อย รวมถึงทบทวนความเหมาะสมของกรรมการที่ดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการชุดย่อย
- ทบทวนหลักเกณฑ์การให้สิทธิผู้ถือหุ้นเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการ รวมถึงแบบสอบถามคุณสมบัติของผู้ได้รับการเสนอชื่อ
- ทบทวนข้อบังคับคณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทนและแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นปัจจุบันเหมาะสมกับธุรกิจของธนาคาร สอดคล้องกับกฎหมาย ข้อกำหนดของทางการ และแนวปฏิบัติที่ดี
- ทบทวนอัตราค่าตอบแทนกรรมการ โดยพิจารณาความเหมาะสมและสอดคล้องกับขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการ เทียบเคียงกับกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่อยู่ในระดับเดียวกัน
- ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการของธนาคารภายใต้ความท้าทายต่างๆ รวมถึงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- พิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการเปรียบเทียบกับเป้าหมายและแผนงานที่กำหนดไว้ ตลอดจนการพิจารณาผลตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการธนาคาร
- พิจารณาโครงสร้างผู้บริหารระดับสูง การเสนอแต่งตั้งและเปลี่ยนแปลงการมอบหมายงานผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจของธนาคาร และทบทวนแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง
- พิจารณากระบวนการสรรหาและการจ่ายค่าตอบแทนตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยในการกำกับดูแลด้านธรรมาภิบาลของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน
- ให้ความเห็นชอบการพิจารณาอัตราเงินเดือนและโบนัสของผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับผลประกอบการของธนาคารและผลการปฏิบัติงานรายบุคคล เทียบเคียงกับกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่อยู่ในระดับเดียวกัน และคำนึงถึงอัตราเงินเฟ้อและแนวโน้ม

ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในข้อบังคับคณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทนนั้น คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทนได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบ โปร่งใส และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของธนาคารและผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ

(นางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร)

ประธานกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน

## รายงานคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง

คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย กรรมการธนาคารจำนวน 8 คน และผู้บริหารอีก 1 คน เป็นสมาชิกคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง โดยมีนางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร เป็นประธานกรรมการกำกับความเสี่ยง

ในปี 2562 คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงมีการประชุมรวม 4 ครั้ง เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง ซึ่งกำหนดให้มีประชุมอย่างน้อยไตรมาสละครั้ง และได้รายงานผลการประชุมให้คณะกรรมการธนาคารทราบทุกครั้ง ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- ทบทวนและพิจารณารายละเอียดของนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการกำหนดขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทยประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และแผนธุรกิจของธนาคารกสิกรไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเพิ่มขีดความสามารถในการทำธุรกิจผ่านการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ (Risk Efficiency) และการสร้างเสถียรภาพด้านความเสี่ยง (Risk Stability)
- ให้ความเห็นชอบ และกลั่นกรองการทบทวนขอบเขตความเสี่ยงต่างๆ อาทิ กรอบความเสี่ยงด้านการกระจุกตัวในระดับอุตสาหกรรม และระดับประเทศคู่สัญญา กรอบความเสี่ยงสำหรับกลุ่มธุรกิจและลูกค้าที่มีเครดิตขนาดใหญ่ และกรอบความเสี่ยงด้านตลาดสำหรับธุรกิจเพื่อค้า เป็นต้น
- ให้ความเห็นชอบการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และอนุมัติแผนการกำกับการปฏิบัติงานประจำปี ข้อบังคับฝ่ายกำกับการปฏิบัติงานและรายงานการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ประจำปีตามข้อกำหนดของหน่วยงานทางการ
- กำกับดูแลและติดตามผลการปฏิบัติงานของฝ่ายกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนกำกับการปฏิบัติงาน รวมถึงรับทราบประเด็นการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ทางการและติดตามการดำเนินการเพื่อแก้ไขประเด็นดังกล่าวเพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีการปฏิบัติที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์ทางการ
- ติดตามฐานะความเสี่ยงด้านต่างๆ และดูแลให้มีการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การเปลี่ยนแปลงของเกณฑ์ทางการ เทคโนโลยี ภัยคุกคามทางไซเบอร์ ต่อกลุ่มธุรกิจทางการเงิน พร้อมทั้งให้คำแนะนำต่อคณะทำงานในเรื่องการทดสอบภาวะวิกฤต ทั้งในส่วนของสมมติฐานการทดสอบ และการนำผลไปใช้ในการจัดการ รวมถึงการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป
- ให้ความเห็นต่อการกำหนดกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ของธนาคาร เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการทำธุรกิจให้บริการทางการเงินในโลกดิจิทัล โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของข้อมูลของลูกค้า ความมั่นคงของระบบของธนาคาร และพฤติกรรมของผู้ใช้บริการทางการเงินที่เปลี่ยนแปลง
- กำกับให้มีการบริหารความเสี่ยงของบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้มีการประเมินการบริหารความเสี่ยงสำหรับบริษัทของธนาคารกสิกรไทย (K Companies) อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแต่ละประเภท และกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกัน และเน้นย้ำถึงความสำคัญของการร่วมมือระหว่างธนาคารและบริษัทของธนาคารกสิกรไทย ในการกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามมาตรฐานของธนาคารและเน้นย้ำถึงความโปร่งใสในการทำธุรกรรมภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ รวมถึงให้ความเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของบริษัทของธนาคารกสิกรไทยอย่างสม่ำเสมอ

ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในข้อบังคับคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงนั้น คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย

(นางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร)  
ประธานกรรมการกำกับความเสี่ยง



## การกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการธนาคารเชื่อมั่นว่าการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และมีจริยธรรม ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ธนาคารก้าวไปสู่การเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยในปี 2562 ธนาคารได้ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สรุปดังนี้

### 1. สิทธิของผู้ถือหุ้น

ธนาคารตระหนักและให้ความสำคัญถึงสิทธิของผู้ถือหุ้นทุกกลุ่ม โดยกำหนดเรื่องสัมพันธภาพกับผู้ถือหุ้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในหลักการกำกับดูแลกิจการของธนาคาร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าผู้ถือหุ้นได้รับสิทธิพื้นฐานโดยเท่าเทียมกัน ได้แก่ สิทธิเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิมอบฉันทะให้บุคคลอื่นเข้าประชุมและออกเสียงลงคะแนนแทน สิทธิออกเสียงลงคะแนนเพื่อแต่งตั้งหรือถอดถอนกรรมการเป็นรายบุคคล สิทธิออกเสียงลงคะแนนแต่งตั้งและกำหนดสินจ้างผู้สอบบัญชี สิทธิออกเสียงลงคะแนนในกิจการต่างๆ ที่สำคัญ สิทธิรับเงินปันผล สิทธิแสดงความคิดเห็นและซักถามในการประชุมผู้ถือหุ้น และสิทธิที่จะได้รับสารสนเทศอย่างเพียงพอและทันเวลา นอกจากนี้ ได้ให้ความสำคัญในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และโปร่งใสแก่ผู้ถือหุ้น โดยธนาคารได้ส่งเสริมสิทธิของผู้ถือหุ้นดังนี้

1. การจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2562 ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นทุกกลุ่มรวมถึงนักลงทุนสถาบันเข้าร่วมประชุม โดยได้ดำเนินการดังนี้

#### 1.1 การดำเนินการก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น

- เผยแพร่หนังสือเชิญประชุมสามัญผู้ถือหุ้นพร้อมเอกสารประกอบการประชุมทั้งฉบับภาษาไทยและฉบับภาษาอังกฤษล่วงหน้ากว่า 30 วันก่อนวันประชุมบนเว็บไซต์ของธนาคาร และจัดส่งหนังสือเชิญประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ซึ่งระบุวัน เวลา สถานที่จัดประชุม แผนทีของสถานที่จัดประชุม และระเบียบวาระการประชุมอย่างชัดเจน ครบถ้วน เพียงพอ โดยแนบหนังสือมอบฉันทะและเอกสารประกอบในแต่ละวาระการประชุม รวมทั้งข้อบังคับของธนาคารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประชุมผู้ถือหุ้นให้ผู้ถือหุ้นทั้งฉบับภาษาไทยและฉบับภาษาอังกฤษให้กับ

ผู้ถือหุ้นต่างชาติได้พิจารณาล่วงหน้าก่อนการประชุมมากกว่า 14 วัน โดยมีรายละเอียดของวาระการประชุมอย่างเพียงพอสำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจลงคะแนนในแต่ละวาระ ซึ่งระบุว่าเป็นเรื่องเสนอเพื่อทราบ เพื่ออนุมัติ หรือเพื่อพิจารณา รวมทั้งมีความเห็นของคณะกรรมการเพียงพอและชัดเจนที่จะให้ผู้ถือหุ้นตัดสินใจในการใช้สิทธิออกเสียงได้ และได้ประกาศคำบอกกล่าวเรียกประชุมสามัญผู้ถือหุ้นในหนังสือพิมพ์รายวันติดต่อกัน 3 วัน และล่วงหน้าก่อนวันประชุมไม่น้อยกว่า 3 วัน

- เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามที่เกี่ยวกับวาระการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุมสามัญผู้ถือหุ้น โดยธนาคารได้แจ้งหลักเกณฑ์ดังกล่าวบนเว็บไซต์ของธนาคาร และแจ้งผ่านระบบเผยแพร่ข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้ผู้ถือหุ้นทราบ พร้อมการแจ้งเชิญประชุมสามัญผู้ถือหุ้น
- แจ้งรายละเอียดเอกสารหลักฐานที่เป็นที่ผู้ถือหุ้นหรือผู้รับมอบฉันทะต้องนำมาแสดงให้ครบถ้วน เพื่อรักษาสติในการเข้าร่วมประชุม พร้อมแนบหนังสือ



การประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 107 เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2562 ณ ธนาคารกรสิกรไทย อาคารสำนักงานใหญ่

มอบฉันทะตามแบบที่กระทรวงพาณิชย์กำหนด และรายชื่อกรรมการอิสระ ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือบุคคลใดๆ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นที่ประสงค์จะมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุมแทนได้เลือกที่จะมอบฉันทะให้เข้าประชุมและลงคะแนนเสียงแทนได้ โดยหนังสือมอบฉันทะเป็นรูปแบบที่ผู้ถือหุ้นสามารถกำหนดทิศทางการลงคะแนนเสียงได้

## 1.2 การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้น

- จัดประชุมที่อาคารสำนักงานใหญ่ของธนาคาร ซึ่งผู้ถือหุ้นสามารถเดินทางได้สะดวก และมีบริการรถรับ-ส่งผู้ถือหุ้นระหว่างอาคารสำนักงานใหญ่และอาคารพลโยธิน
- เปิดให้ผู้ถือหุ้นสามารถลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมได้ล่วงหน้าก่อนเวลาประชุมมากกว่า 2 ชั่วโมง พร้อมกับอำนวยความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้นก่อนการประชุม อาทิ จัดเตรียมสถานที่และเจ้าหน้าที่ต้อนรับในจำนวนที่เหมาะสม
- แจ้งจำนวนและสัดส่วนของผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมประชุมด้วยตนเองและโดยการมอบฉันทะ วิธีการออกเสียงลงคะแนนและการนับคะแนนอย่างชัดเจน ซึ่งการลงคะแนนและนับคะแนนเสียงเป็นไปอย่างเปิดเผย โดยธนาคารได้นำระบบจัดการประชุมผู้ถือหุ้น โดยใช้ระบบบาร์โค้ดในการลงทะเบียนนับคะแนนและแสดงผล ซึ่งช่วยให้การดำเนินการประชุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว
- จัดให้มีที่ปรึกษากฎหมายจากภายนอกทำหน้าที่ดูแลให้การประชุมเป็นไปอย่างโปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมายและข้อบังคับของธนาคาร รวมถึงการตรวจสอบความถูกต้องของการนับคะแนนเสียง และมีตัวแทนจากผู้ถือหุ้นเป็นพยานในการนับคะแนนเสียงด้วย
- ดำเนินการประชุมตามลำดับวาระการประชุมที่กำหนด และไม่เพิ่มวาระในที่ประชุมโดยไม่แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า
- จัดสรรเวลาการประชุมอย่างเพียงพอ และเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดงความคิดเห็นและซักถาม โดยกรรมการที่เกี่ยวข้องชี้แจงและให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้ถือหุ้นอย่างครบถ้วน ซึ่งมีกรรมการเข้าร่วมประชุม 16 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ประธานกรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการ ประธานกรรมการทรัพยากรบุคคล

และกำหนดอัตราค่าตอบแทน ประธานกรรมการ กำกับความเสี่ยง กรรมการผู้จัดการ และกรรมการ พร้อมทั้งผู้บริหารระดับสูงและผู้สอบบัญชี

- ลงคะแนนเสียงโดยใช้บัตรลงคะแนนทูลกระเบียบวาระ โดยในแต่ละวาระได้เก็บบัตรลงคะแนนเฉพาะกรณีให้ผู้ถือหุ้นไม่เห็นด้วยหรือคัดค้านเสียงเท่านั้น และเพื่อให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดประชุมผู้ถือหุ้น ธนาคารได้ขอให้ผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะที่เข้าร่วมประชุมส่งคืนบัตรลงคะแนนที่เหลือทั้งหมดภายหลังการประชุมเสร็จสิ้น เพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐาน และสามารถตรวจสอบได้ในภายหลัง
- จัดให้มีเจ้าหน้าที่แปลเป็นภาษาอังกฤษ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้นต่างชาติ และบันทึกภาพการประชุมในลักษณะสื่อวีดิทัศน์ เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อไป
- ให้สิทธิผู้ถือหุ้นที่มาร่วมประชุมผู้ถือหุ้นภายหลังเริ่มการประชุมแล้ว สามารถออกเสียงลงคะแนนในระเบียบวาระที่อยู่ระหว่างการพิจารณาและยังไม่ได้ลงมติ

## 1.3 การดำเนินการภายหลังวันประชุมผู้ถือหุ้น

- แจ้งมติที่ประชุมและผลคะแนนในแต่ละวาระผ่านระบบเผยแพร่ข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและบนเว็บไซต์ของธนาคารในวันประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อให้ผู้ถือหุ้นทราบและสามารถตรวจสอบผลการลงมติได้อย่างรวดเร็ว
- บันทึกรายงานการประชุมอย่างครบถ้วน ประกอบด้วย ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ รายชื่อกรรมการและผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุม สัดส่วนกรรมการที่เข้าร่วมประชุม มติที่ประชุมและผลการลงคะแนนเสียงในแต่ละวาระ โดยแบ่งเป็นจำนวนเสียงที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย คัดค้านเสียง บัตรเสีย หรือไม่มีสิทธิออกเสียง คำถาม คำชี้แจง และความคิดเห็นของที่ประชุม และจัดส่งรายงานการประชุมให้แก่หน่วยงานทางการภายในระยะเวลา 14 วัน นับแต่วันประชุมผู้ถือหุ้น และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของธนาคารด้วย

2. การให้ข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อผู้ถือหุ้น โดยเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่สำคัญบนเว็บไซต์ของธนาคารและผ่านระบบเผยแพร่ข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง รวมถึงการจัดทำวารสารสารสนเทศเป็นประจำปีทุกไตรมาส เพื่อนำเสนอข้อมูลข่าวสารต่างๆ บนเว็บไซต์ธนาคาร อาทิ ภาพรวมเศรษฐกิจ การลงทุนในตลาดเงินและตลาดทุน ตลอดจนข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้น

## 2. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน

ธนาคารให้ความสำคัญในการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน โดยคณะกรรมการธนาคารได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการ โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้ถือหุ้นและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน ซึ่งได้ดำเนินการต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การให้ข้อมูลก่อนการประชุมผู้ถือหุ้น
  - แจ้งการออกเสียงลงคะแนนโดยนับ 1 หุ้น เป็น 1 เสียง และถือเสียงข้างมากเป็นมติ ยกเว้นกรณีการลงมติที่กำหนดให้ถือคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุม หรือการลงมติที่กำหนดให้ถือคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน ซึ่งเป็นไปตามที่ระบุไว้ในข้อบังคับของธนาคารและตามกฎหมาย
2. การคุ้มครองสิทธิของผู้ถือหุ้น
  - เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอเรื่องเพื่อพิจารณาบรรจุเป็นวาระการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น รวมถึงเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและไม่มีลักษณะต้องห้าม เพื่อเข้ารับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นคราวเดียวกัน ตามหลักเกณฑ์ที่ทางการและคณะกรรมการธนาคารกำหนด ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน - 30 พฤศจิกายน 2561 โดยธนาคารได้ประกาศแจ้งหลักเกณฑ์ให้ผู้ถือหุ้นทราบถึงสิทธิและวิธีการเสนอผ่านระบบเผยแพร่ข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งเผยแพร่บนเว็บไซต์ของธนาคารด้วย ปรากฏว่าไม่มีผู้ถือหุ้นเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเป็นวาระหรือเสนอชื่อบุคคลเข้ารับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการ
  - จัดให้มีกระบวนการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามข้อบังคับของธนาคารและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การพิจารณาและลงคะแนนเสียงเป็นไปตามลำดับวาระการประชุมที่กำหนด มีการพิจารณาและลงมติเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคล และพิจารณาคำตอบแทนกรรมการ รวมทั้งแต่งตั้งผู้สอบบัญชีและอนุมัติค่าสอบบัญชี และวาระอื่นตามที่กำหนดในหนังสือเชิญประชุม
3. การป้องกันการใช้อิทธิพลภายในได้กำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการกำกับดูแลการใช้อิทธิพลภายใน โดยมีหลักการที่สำคัญดังนี้
  - ให้ทุกหน่วยงานจัดระบบงาน สถานที่ปฏิบัติงาน การเก็บรักษาข้อมูลภายใน ไม่ให้ถูกเปิดเผยไปยังบุคคลอื่น และการใช้อิทธิพลภายในหรือการส่งข้อมูลภายในให้กระทำได้เฉพาะผู้ที่จำเป็นต้องรู้หรือต้องใช้ในการปฏิบัติงานเท่านั้น
  - ห้ามกรรมการและพนักงานทำรายการซื้อ ขาย โอนหรือรับโอนหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าที่น่าจะเป็นการเอาเปรียบต่อบุคคลภายนอก โดยอาศัยข้อมูลภายในอันเป็นสาระสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงราคาของหลักทรัพย์ที่ยังมิได้เปิดเผยต่อสาธารณชนหรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และตนได้ลงรู้อยู่ในตำแหน่งหรือฐานะที่สามารถล่วงรู้ข้อเท็จจริง หรือการเป็นกรรมการหรือพนักงานของธนาคาร และไม่ว่าการกระทำดังกล่าวจะกระทำเพื่อประโยชน์ต่อตนเองหรือผู้อื่น หรือนำข้อมูลภายในนั้นออกเปิดเผยเพื่อให้ผู้อื่นกระทำการดังกล่าวโดยตนได้รับประโยชน์
  - กรรมการ พนักงานที่ดำรงตำแหน่งระดับรองกรรมการผู้จัดการอาวุโสหรือเทียบเท่าขึ้นไป และผู้ดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหารฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไปในฝ่ายจัดการบัญชีหรือฝ่ายวางแผนการเงิน สายงานการเงินและควบคุม มีหน้าที่ต้องรายงานการถือหลักทรัพย์ที่ออกโดยธนาคาร และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าซึ่งอ้างอิงหุ้นสามัญของธนาคาร ของคู่สมรส และของบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ และรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ดังกล่าวทุกครั้งเมื่อมีการซื้อ ขาย โอน หรือรับโอนหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าตามที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด และต้องสำเนารายงานข้างต้นต่อเลขานุการบริษัท ซึ่งในปี 2562 ได้รวบรวมและรายงานให้คณะกรรมการธนาคารทราบแล้ว
  - การกำกับดูแลการซื้อขายหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า และการป้องกันการใช้อิทธิพลภายใน ธนาคารได้กำหนดช่วงระยะเวลาที่จำกัดการซื้อขายหลักทรัพย์ที่ออกโดยธนาคาร และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าซึ่งอ้างอิงหุ้นสามัญของธนาคาร ของกรรมการและพนักงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงคู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ โดยให้งดเว้นการซื้อขายหลักทรัพย์ดังกล่าวในช่วง 1 เดือนก่อนวันที่ธนาคารเปิดเผยข้อมูลงบการเงินหรือผลการดำเนินงานรายไตรมาส จนถึงวันที่ 2 นับแต่วันที่ธนาคารเปิดเผยข้อมูลดังกล่าว และมีการแจ้งระเบียบกฎหมายในการป้องกันการใช้อิทธิพลภายในให้กรรมการและพนักงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบเป็นประจำทุกปีตั้งแต่ต้นปีและในทุกไตรมาสผ่านช่องทางต่างๆ ของธนาคาร นอกจากนี้ ได้กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับบัญชีรายชื่อหลักทรัพย์ที่ห้ามพนักงานที่เกี่ยวข้องซื้อขาย รวมทั้งมีการติดตามผลการปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ

4. การทำธุรกรรมภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย และการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ได้ดำเนินธุรกิจ ในลักษณะกลุ่มธุรกิจทางการเงินตามกฎหมายว่าด้วยธุรกิจสถาบันการเงิน ตามที่ได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย โดยยึดมั่น และให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงจัดให้มีการควบคุมดูแล และป้องกันการทำธุรกรรมที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการ ระหว่างกันอย่างเหมาะสมภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี โดยถือเป็นหนึ่งใน จรรยาบรรณสำคัญที่กรรมการและพนักงานต้องยึดถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด เพื่อเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งมี หลักเกณฑ์ที่สำคัญดังนี้

- คณะกรรมการธนาคารได้อนุมัตินโยบายการทำธุรกรรม ภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย และ นโยบายการบริหารความเสี่ยงสำหรับการทำธุรกรรม ระหว่างกันภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย เพื่อเป็นแนวปฏิบัติให้แก่หน่วยงานของธนาคารและ บริษัทย่อยในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร ในการทำ ธุรกรรมระหว่างกันอย่างเป็นระบบ มีการดำเนินการ และการป้องกันความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และทบทวน ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ กฎหมายและประกาศ ธนาคารแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การกำกับ ดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงิน
- การทำธุรกรรมภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงินต้อง อยู่บนพื้นฐานของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการพิจารณาเงื่อนไขของการทำธุรกรรม การบริหาร ความเสี่ยง การควบคุมภายใน การรายงาน การเปิดเผย ข้อมูล โดยยึดกรอบการปฏิบัติตามแนวนโยบายของ ธนาคารแห่งประเทศไทย รวมถึงมีเงื่อนไขหรือข้อกำหนด ที่เป็นปกติเช่นเดียวกับการทำธุรกรรมกับบุคคลทั่วไปที่มีความเสี่ยงในระดับเดียวกัน โดยปริมาณการทำธุรกรรม ทั้งต่อรายและโดยรวม ต้องสอดคล้องกับนโยบาย การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- คณะกรรมการธนาคารได้อนุมัตินโยบายการป้องกัน ความขัดแย้งทางผลประโยชน์และกำหนดแนวทางการพิจารณาความเหมาะสมในการทำรายการที่ต้อง ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการตรวจสอบ และ ดูแลให้มีการปฏิบัติเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ คณะกรรมการกำกับตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และธนาคารแห่งประเทศไทย
- คณะกรรมการธนาคารได้กำหนดหลักการให้สามารถ ทำรายการที่เกี่ยวข้องกันได้ระหว่างกรรมการ ผู้บริหาร หรือ บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องของธนาคาร ที่ทำกับธนาคาร

หรือบริษัทย่อยของธนาคารได้ หากรายการนั้นมีข้อตกลง ทางการค้าเหมือนกับทำกับคู่สัญญาทั่วไป และกรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงานที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับธุรกรรม ที่ทำกับธนาคารหรือบริษัทย่อยในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ของธนาคาร จะต้องไม่มีส่วนร่วมในการพิจารณาหรือ อนุมัติธุรกรรมดังกล่าว และให้กำหนดราคาเป็นไป อย่างเหมาะสมยุติธรรม ตามเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไป เสมือนการทำรายการกับบุคคลทั่วไป

- กำหนดให้มีการนำเสนอรายการที่เกี่ยวข้องกันต่อ คณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาให้ความเห็น ในกรณีเป็นรายการที่เกี่ยวข้องกันที่เข้าข่ายต้องพิจารณา ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และตามหลักเกณฑ์ ที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาด หลักทรัพย์กำหนด
- กำหนดให้กรรมการ พนักงานที่ดำรงตำแหน่งระดับ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการขึ้นไป และผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ผู้บริหารฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไปในฝ่ายจัดการบัญชีหรือ ฝ่ายวางแผนการเงิน สายงานการเงินและควบคุม และ ผู้ที่เกี่ยวข้องของบุคคลดังกล่าว เปิดเผยข้อมูลการถือหุ้น ในกิจการต่างๆ และการเข้าไปเป็นกรรมการ หรือมีอำนาจ ในการจัดการ หรือมีอำนาจควบคุมเสียงส่วนใหญ่ใน ที่ประชุมผู้ถือหุ้นหรือมีอำนาจในการควบคุมการแต่งตั้ง/ ถอดถอนกรรมการ หรือมอบหมายให้บุคคลอื่นเป็นตัวแทน ในการถือหุ้นหรือการบริหารงาน หรือมีอำนาจควบคุม ในกิจการต่างๆ โดยเปิดเผยในระบบฐานข้อมูลของธนาคาร และมีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้สำหรับการติดตาม ดูแลการให้สินเชื่อและลงทุนให้เป็นไปตามข้อกำหนดของ หน่วยงานทางการเงินที่เกี่ยวข้อง และสำนักเลขานุการบริษัท แจ้งต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อทราบข้อมูลส่วนได้เสีย ของบุคคลดังกล่าว เมื่อต้องมีการพิจารณาการทำธุรกรรม ระหว่างธนาคารกับบุคคลที่กรรมการหรือบุคคลดังกล่าว มีส่วนได้เสียหรือมีส่วนเกี่ยวข้อง
- ธนาคารเปิดเผยข้อมูลการทำรายการที่อาจมีความขัดแย้ง ทางผลประโยชน์ หรือรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการ ระหว่างกัน ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการ กำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และคณะกรรมการ กำกับตลาดทุนกำหนด โดยเปิดเผยไว้ในแบบแสดง รายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี หรือแบบรายงานอื่นใดตามแต่กรณี และเปิดเผยข้อมูล รายการที่เกี่ยวข้องกันต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตามหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และ

ตลาดหลักทรัพย์ ตลอดจนรายการที่เกี่ยวข้องกันกับธนาคารตามหลักเกณฑ์มาตรฐานการบัญชีและธนาคารแห่งประเทศไทย การเปิดเผยข้อมูลรายการระหว่างกันปรากฏตามหมายเหตุประกอบงบการเงินเรื่องรายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยการพิจารณาการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน ธนาคารใช้เกณฑ์เงื่อนไขการคำนวณและเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดอย่างเหมาะสมตามความจำเป็นเพื่อสนับสนุนการดำเนินกิจการ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของธนาคาร โดยคำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของธนาคาร ลูกค้า และผู้ถือหุ้น เป็นสำคัญ

5. รายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการ ได้กำหนดให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงจัดทำรายงานการมีส่วนได้เสียของตนและผู้เกี่ยวข้องครั้งแรกต่อเลขานุการบริษัทเพื่อเสนอต่อประธานกรรมการและประธานกรรมการตรวจสอบ และรายงานทุกครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตามหลักเกณฑ์ที่พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด โดยในปี 2562 ไม่มีการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียของกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้ กรรมการและผู้บริหารระดับสูงที่เข้าดำรงตำแหน่งในระหว่างปี 2562 ได้มีการจัดทำรายงานการมีส่วนได้เสียเสนอต่อประธานกรรมการและประธานกรรมการตรวจสอบทราบแล้ว

### 3. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

ธนาคารให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยได้กำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ อย่างชัดเจนในจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจและจรรยาบรรณของพนักงาน รวมถึงการกำหนดนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนและการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน และจัดให้มีช่องทางการติดต่อสำหรับผู้มีส่วนได้เสียด้วย

#### การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ

##### ผู้ถือหุ้น:

ธนาคารมุ่งมั่นให้มีการดำเนินธุรกิจซึ่งมีผลการดำเนินงานที่ดี มีการเจริญเติบโตอย่างมั่นคง มีความสามารถในการแข่งขัน โดยคำนึงถึงสถานะความเสี่ยงในปัจจุบันและอนาคต เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว ธนาคารมีหน้าที่ในการดำเนินงาน เปิดเผยมูลค่าให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม และพยายามอย่างเต็มที่ในการปกป้องทรัพย์สิน และธำรงไว้ซึ่งชื่อเสียงของธนาคาร

##### คณะกรรมการธนาคาร:

คณะกรรมการธนาคารได้รับทราบและดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการ รวมทั้งรับรู้ถึงสิทธิและดูแลสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มของธนาคารอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม

##### พนักงาน:

พนักงานของธนาคารถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง โดยธนาคารสรรหาและว่าจ้างบุคลากรที่มีความสามารถและประสิทธิภาพ เข้ามาปฏิบัติงานสัมพันธ์กันกับความเจริญเติบโตและความต้องการของธนาคาร ให้ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยการวัดผลการปฏิบัติงานตามบาลานซ์สกอ์การ์ด (Balanced Scorecard) สามารถเทียบเคียงได้กับบริษัทชั้นนำทั่วไป และพิจารณาความเหมาะสมของค่าตอบแทนและหลักเกณฑ์การประเมินผลให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันในปัจจุบันและสื่อสารให้พนักงานทราบ รวมถึงพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องให้มีความสามารถในระดับสูง นอกจากนี้ ธนาคารมุ่งเสริมสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานที่ดี และปฏิบัติกับพนักงานอย่างเท่าเทียม เป็นธรรม ด้วยความเคารพในเกียรติ ศักดิ์ศรี และสิทธิส่วนบุคคลของพนักงาน อีกทั้งให้ความสำคัญในด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย การดูแลสวัสดิภาพและสวัสดิการของพนักงาน เช่น การจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การให้ทุนการศึกษา แก่พนักงานและบุตรพนักงาน การตรวจสุขภาพประจำปี การจัดให้มีการซ้อมหนีไฟและระบบป้องกันภัย เป็นต้น

##### ลูกค้า:

ธนาคารมุ่งมั่นสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่หลากหลาย ครบถ้วน มีคุณภาพ และเป็นเลิศแก่ลูกค้า และพร้อมให้การตอบสนองที่ตรงความต้องการของลูกค้า โดยมีความเอาใจใส่และรับผิดชอบต่อกฎกติกา ซึ่งคณะกรรมการธนาคารได้อนุมัตินโยบายการขายและการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct Policy) เพื่อสะท้อนถึงการปฏิบัติต่อกฎอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส และกำหนดนโยบายการคุ้มครองข้อมูลลูกค้า ซึ่งมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการรักษาความลับของลูกค้า รวมทั้งการอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการใช้บริการทางการเงินต่างๆ

##### คู่ค้า:

ธนาคารเล็งเห็นความสำคัญของการปฏิบัติต่อคู่ค้าตามเงื่อนไขทางการค้าและปฏิบัติตามสัญญา มีการประพฤติตามกรอบกติกาการแข่งขันที่ดี และไม่ใช้วิธีการไม่สุจริต โดยในการคัดเลือกคู่ค้า ธนาคารจะไม่ทำธุรกิจกับคู่ค้าที่ทำธุรกิจผิดกฎหมาย และคู่ค้าต้องเป็นนโยบายเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ไม่เป็นองค์กรที่สร้างมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม และต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณคู่ค้าของธนาคารกสิกรไทย โดยธนาคารให้ความสำคัญและสนับสนุนให้คู่ค้าดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส คำนึงถึงสิทธิมนุษยชน ปฏิบัติต่อแรงงานด้วยความเป็นธรรม ปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และจัดอบรมให้ความรู้แก่คู่ค้าอย่างต่อเนื่อง รวมถึงติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลคู่ค้า



**คู่แข่ง:**

ธนาคารประพฤติตามกรอบกติกาการแข่งขันที่ดี และไม่ใช้วิธีการที่ไม่สุจริตเพื่อทำลายคู่แข่งทางการค้า

**เจ้าหน้าที่:**

ธนาคารได้ปฏิบัติตามสัญญาหรือเงื่อนไขต่างๆ ตามข้อตกลงซึ่งรวมถึงเงื่อนไขการค้าประกันและหน้าที่ที่พึงมีต่อเจ้าหน้าที่ ทั้งเจ้าหน้าที่ทางธุรกิจ ผู้ถือหุ้นและผู้ฝากเงิน อีกทั้งยังมีแนวทางการบริหารเงินทุนที่สอดคล้องกับกฎหมาย ข้อกำหนดของทางการ รวมทั้งแนวทางและหลักปฏิบัติสากล โดยธนาคารได้ให้ข้อมูลแก่เจ้าหน้าที่อย่างถูกต้องเหมาะสม และเป็นไปตามกฎหมาย เพื่อให้เข้าใจถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในกรณีที่มีการใช้บริการทางการเงินอื่นที่มีไซการฝากเงิน และกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ตกลงกันได้ ธนาคารจะแจ้งเจ้าหน้าที่ทราบล่วงหน้าเพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไขต่อไป

**ชุมชน สังแวดล้อม และสังคม:**

ธนาคารดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อที่มีต่อประเทศชาติทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยยุทธศาสตร์ Corporate Citizenship ปี 2562 - 2566 ที่มีเป้าหมายสูงสุดในการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่สังคมโดยการนำกรอบการทำกิจกรรมเพื่อสังคมตามมาตรฐานสากล London Benchmarking Group (LBG) มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ธนาคารจึงมุ่งเน้นสนับสนุนและดำเนินโครงการที่ช่วยแก้ไขปัญหา และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างแท้จริง โดยใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญที่ธนาคารมีในการสร้างผลเชิงบวกต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม อาทิ การสนับสนุนงบประมาณการมอบสิ่งของ การให้ความช่วยเหลือในยามฉุกเฉินหรือเมื่อเกิดภัยพิบัติ การทำจิตอาสาของพนักงาน รวมถึงการจัดกิจกรรมภายในของพนักงานเพื่อร่วมบริจาคทรัพย์สินและสิ่งของให้แก่สาธารณกุศลต่างๆ ตลอดจนการถ่ายทอดทักษะความรู้ผ่านกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ โดยร่วมมือกับพันธมิตร ภาคีเครือข่าย กลุ่มลูกค้า และมูลนิธิสิทธิไทย โดยมีการติดตามวัดผลความคืบหน้า ด้วยความมุ่งหวังว่าการดำเนินงานด้านชุมชนและสังคมของธนาคารจะช่วยแก้ไขปัญหาและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีให้แก่สังคม เพื่อช่วยให้เกิดการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนกว้างส่งผลต่อภาพรวมระดับประเทศต่อไป ธนาคารดำเนินโครงการสำคัญต่างๆ อาทิ “โครงการทำดี ทำได้” เพื่อสนับสนุนให้พนักงานทำกิจกรรมจิตอาสาทั้งในและนอกเวลางาน พร้อมสนับสนุนให้พนักงานชวนบุคคลภายนอก ครอบครัว ลูกค้า คู่ค้า ฯลฯ ไปร่วมทำกิจกรรมจิตอาสาสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม โดยพนักงานสามารถลาทำจิตอาสาได้คนละ 1 วันทำการ และเลือกทำจิตอาสาได้หลากหลาย เช่น โครงการเพื่อพัฒนาการศึกษา โครงการเพื่อส่งเสริมสุขภาพอนามัย โครงการเพื่อการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม โครงการเพื่ออนุรักษ์และวัฒนธรรม ฯลฯ โครงการ “น่านเพาะพันธุ์ปัญญา” ที่มีวัตถุประสงค์



ธนาคารร่วมกับมหาวิทยาลัยพะเยา ดำเนินโครงการน่านเพาะพันธุ์ปัญญา เพื่อพัฒนาระบบการ แนวคิด และเสริมสร้างภูมิความรู้แก่เยาวชนรุ่นใหม่ ผ่านการทำโครงการฐานวิจัยเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมกับท้องถิ่นภายในจังหวัดน่าน



พนักงานธนาคารร่วมกิจกรรมรณรงค์ สร้างรอยยิ้ม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการทำดี ทำได้ เพื่อนำไปมอบให้แก่ผู้ป่วยและผู้สูงอายุ โดยรอบโรงพยาบาลศิริราช

ในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนและครูให้สามารถนำหลักเหตุผลมาใช้เพื่อทำความเข้าใจและแก้ปัญหาในท้องถิ่นของตน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม อันเป็นการสร้างผลลัพธ์ทางสังคมและเป็นตัวอย่างในการพัฒนาระบบการศึกษาไทยอย่างยั่งยืน โครงการ “AFTERKLASS” แพลตฟอร์มออนไลน์ให้ความรู้ทางการเงินแก่เด็กและเยาวชนตั้งแต่การออม การวางแผนการใช้จ่าย การลงทุน จนถึงการเริ่มต้นธุรกิจผ่านเว็บไซต์ [www.AFTERKLASS.com](http://www.AFTERKLASS.com) รวมทั้งสนับสนุนการฝึกทักษะของเยาวชนผ่านการทำกิจกรรมเวิร์กช็อปที่มีความหลากหลายต่อเนื่องตลอดทั้งปี เช่น ทักษะการจดจำผ่านรูปภาพ ทักษะการพูดในที่สาธารณะ การค้าขายออนไลน์ การลงทุนในกองทุนและหุ้น เป็นต้น โครงการ “รักษาน่าน” ที่มีเป้าหมายในการอนุรักษ์และรักษาป่า ลดการสูญเสียพื้นที่ป่า และเพิ่มพื้นที่สีเขียวในจังหวัดน่าน และในฐานะที่เป็นสถาบันการเงินสำคัญของประเทศ ได้ร่วมขับเคลื่อน



โครงการนำร่องต้นแบบ เพื่อปฏิรูปและหาวิธีแก้ปัญหาจากฐานของความถดถอยของทรัพยากรธรรมชาติของประเทศอย่างยั่งยืนในนครหลวงของประเทศไทย จากความร่วมมือของชุมชนในจังหวัด ภาครัฐ และภาคีเครือข่ายต่างๆ ซึ่งเป็นการทดลองใช้แนวคิดการจัดการและวิธีแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่เพื่อพัฒนาเป็นต้นแบบในการแก้ปัญหาทั้งจังหวัดอื่นทั่วประเทศต่อไป และโครงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ขยะอินทรีย์ผ่านกระบวนการชีววิทยาสังเคราะห์ ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่สามารถพัฒนาไปสู่การจัดการขยะอย่างยั่งยืนในอนาคต นอกจากนี้ ธนาคารได้ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องผ่านการดำเนินโครงการต่างๆ อาทิ โครงการปรับปรุงระบบไฟฟ้าแสงสว่าง โครงการบริหารจัดการน้ำเสียเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ โครงการชดเชยการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เป็นศูนย์ (Carbon Neutral Program) และจัดให้มีการให้ความรู้และอบรมด้านสิ่งแวดล้อมแก่พนักงานผ่านหลักสูตรการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธนาคาร และการเข้าร่วมอบรมหรือสัมมนาจากหน่วยงานภายนอก ได้แก่ โครงการขยายผลกิจกรรมชดเชยคาร์บอน เพื่อสนับสนุนตลาดคาร์บอนภาคสมัครใจภายในประเทศปีที่ 6 จัดโดยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ภายใต้การสนับสนุนจากองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) ทั้งนี้ ธนาคารได้เข้าร่วมโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจตามมาตรฐานของประเทศไทย (T-VER) และได้รับการรับรองขึ้นทะเบียน Carbon Neutral โดยองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) สำหรับรายละเอียดการดำเนินงานมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ได้จัดทำรายงานตามกรอบของ Global Reporting Initiative Standards (GRI Standards) ปรากฏในรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน 2562

นอกจากนี้ ธนาคารได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติอื่นๆ ดังนี้

**ความยุติธรรม:** ธนาคารเชื่อมั่นในการให้ความยุติธรรมต่อทุกฝ่ายที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับธนาคาร และพยายามอย่างยิ่งในการหลีกเลี่ยงความลำเอียงหรือสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

**คุณธรรม:** ธนาคารยึดมั่นในจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริตอย่างแน่วแน่ในทุกๆ ด้าน

**ความสามารถและเชี่ยวชาญในการประกอบการ:** ธนาคารดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบเยี่ยงผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ และมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ โดยการผสมผสานวิธีการและเทคโนโลยีใหม่ๆ

**ความพร้อมในการตอบสนอง:** ธนาคารพร้อมให้การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ต่อสังคม ต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคนิคและเศรษฐกิจ และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

**วินัยและการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ:** ธนาคารยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจอย่างมีหลักการและวินัย และรับรองว่าการตัดสินใจทางธุรกิจและการดำเนินกิจการเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

โดยปฏิบัติตามมาตรฐานจรรยาบรรณที่ดีของธนาคารและข้อพึงปฏิบัติที่ดีของพนักงาน

**การไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือลิขสิทธิ์:** ธนาคารปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา และมีนโยบายไม่สนับสนุนการดำเนินการที่มีลักษณะเป็นการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา ได้แก่ กำหนดนโยบายการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมั่นคงปลอดภัย โดยให้ซอฟต์แวร์ใดๆ ที่นำมาใช้ในระบบสารสนเทศของธนาคาร ต้องได้รับอนุญาตและมีลิขสิทธิ์ถูกต้องตามกฎหมายเท่านั้น และห้ามมิให้พนักงานติดตั้งซอฟต์แวร์ที่ละเมิดลิขสิทธิ์บนระบบคอมพิวเตอร์ของธนาคาร รวมถึงได้มีการตรวจสอบการใช้ซอฟต์แวร์ในการทำงานของพนักงานด้วย

**การปฏิบัติตามหลักสิทธิมนุษยชน:** ธนาคารยึดมั่นในการดำเนินงานตามกฎหมายและมาตรฐานสากลที่สำคัญ อาทิ หลักการชี้แนะว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติ หลักการด้านมนุษยธรรมและสิทธิขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ และข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ จึงได้กำหนดนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนที่ครอบคลุมทั้งพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และกิจการร่วมค้า และกำหนดเรื่องการเคารพสิทธิมนุษยชนไว้ในจรรยาบรรณของพนักงาน โดยสนับสนุนและเคารพในการปกป้องสิทธิมนุษยชน ด้วยการไม่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการล่วงละเมิดสิทธิมนุษยชน และให้ความรู้แก่พนักงาน เพื่อนำไปใช้ประกอบการปฏิบัติงาน รวมถึงจัดให้มีช่องทางในการแจ้งข้อมูลและข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการละเมิดสิทธิมนุษยชน และจัดให้มีการทบทวนนโยบายเป็นประจำทุกปี ซึ่งในปี 2562 ได้ดำเนินการทบทวนนโยบายดังกล่าวแล้ว และไม่ปรากฏว่ามีข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการละเมิดสิทธิมนุษยชนแต่อย่างใด

## การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

ธนาคารมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส สุจริต เป็นไปตามกฎหมาย แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี และยึดมั่นในการต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ โดยได้ดำเนินการดังนี้

1. ธนาคาร บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด และบริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ได้ร่วมลงนามในคำประกาศเจตนารมณ์แนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต ซึ่งดำเนินการโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย หอการค้าไทย หอการค้านานาชาติแห่งประเทศไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย สมาคมธนาคารไทย สมาคมธุรกิจตลาดทุนไทย และสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และได้รับประกาศนียบัตรรับรองฐานะเป็นสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติฯ จากคณะกรรมการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริตตั้งแต่ปี 2556

2. ธนาคารกำหนดเรื่องการต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบการห้ามรับหรือให้สินบนและสิ่งจูงใจไว้ในจรรยาบรรณของพนักงาน ซึ่งกรรมการและพนักงานจะต้องยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้



คณะกรรมการธนาคารได้อนุมัตินโยบายการดริบของขวัญและนโยบายการป้องกันการหาผลประโยชน์ในหน้าที่โดยมิชอบ ซึ่งครอบคลุมเรื่องสินบนและสิ่งจูงใจ ของขวัญและผลประโยชน์ การบริจาคเพื่อการกุศล และการให้เงินสนับสนุน กิจกรรมและการมีส่วนร่วมทางการเมือง และจัดให้มีการทบทวนนโยบายเป็นประจำทุกปี ในปี 2562 ธนาคารได้ดำเนินการทบทวนนโยบายดังกล่าวแล้ว และไม่มีกรณีการแจ้งข้อร้องเรียนหรือการฟ้องร้องที่เกี่ยวข้องกับการเมือง

3. ธนาคารให้ความสำคัญในการสื่อสารความนโยบายการป้องกันการหาผลประโยชน์ในหน้าที่โดยมิชอบ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและดำเนินการที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในปี 2562 ธนาคารได้จัดหลักสูตรอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายการป้องกันการหาผลประโยชน์ในหน้าที่โดยมิชอบแก่ผู้บริหารและพนักงาน ต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา และสื่อสารและให้ความรู้แก่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กรผ่านช่องทางสื่อสารภายในของธนาคารอย่างต่อเนื่องและเปิดเผยบนเว็บไซต์ของธนาคาร รวมถึงจัดให้มีการประเมินความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ด้วย ทั้งนี้ ในปี 2562 ไม่ปรากฏว่ามีข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการหาผลประโยชน์ในหน้าที่โดยมิชอบแต่อย่างใด และเพื่อแสดงถึงเจตนารมณ์ที่เข้มแข็งในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ และให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงาน ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดธรรมาภิบาลที่ดี โดยได้สื่อสารความนโยบายการดริบของขวัญให้พนักงานธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารยึดถือปฏิบัติ

4. ธนาคารได้กำหนดฝ่ายงานในการประเมินความเสี่ยง กำกับดูแล และติดตามประเมินผลการปฏิบัติในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันดังนี้

- ฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย รวมถึงการประเมินและควบคุมความเสี่ยงของกระบวนการในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารจัดการการป้องกัน และลดความเสี่ยงด้านการทุจริต และการปฏิบัติงานผิดพลาดที่อาจส่งผลกระทบต่อธนาคารทั้งด้านตัวเงินและชื่อเสียงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยประเมินวิเคราะห์ติดตาม ควบคุม และรวบรวมสถานะความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในภาพรวมให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ปัจจุบันธนาคารมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายงาน ซึ่งรวมถึงด้านทุจริต และทบทวนความเสี่ยงของฝ่ายงานที่จัดอยู่ในประเภทที่มีความเสี่ยงสูงเป็นประจำทุกปี โดยมีการรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และคณะกรรมการธนาคาร นอกจากนี้ ได้จัดอบรมให้ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้กับพนักงานที่มีหน้าที่ดูแลหรือเกี่ยวข้องในการป้องกันการทุจริต รวมถึงการส่งบุคลากรไปอบรมความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการกับหน่วยงานราชการและหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง
- ฝ่ายจัดการการทุจริต มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แนวทางและกระบวนการในการจัดการการทุจริต บริหารจัดการและดำเนินการตรวจจับกรณีต้องสงสัยและมีความเสี่ยงที่จะกระทำทุจริต รวมทั้งตรวจสอบและรวบรวมข้อมูลหรือหลักฐาน และประสานงานเพื่อบรรเทาความเสียหาย
- ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงานเป็นศูนย์กลางในงานกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลการประกอบธุรกิจของธนาคารให้เป็นไปตามนโยบาย และข้อกำหนดของธนาคารรวมถึงหน่วยงานทางกึ่งที่เกี่ยวข้อง โดยธนาคารมีนโยบายให้การดำเนินธุรกิจของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทยเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และจัดให้มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Risk Management Policy) อนุมัติโดยคณะกรรมการธนาคาร ซึ่งได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายของคณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง ผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายงานหรือหน่วยงาน และพนักงาน รวมถึงมีการสื่อสารความให้พนักงานได้ตระหนักรู้ พนักงานทุกคนมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการศึกษาทำความเข้าใจในกฎหมายและข้อกำหนดของทางราชการ รวมถึงกฎระเบียบภายในของธนาคารในงานที่รับผิดชอบและปฏิบัติให้ถูกต้องครบถ้วน เป็นไปตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด

- ฝ่ายตรวจสอบ ซึ่งมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ใช้หลักการตรวจสอบที่เน้นความเสี่ยง รวมถึงความเสี่ยงจากการทุจริต และการหาผลประโยชน์ในหน้าที่โดยมิชอบ โดยได้มีการประเมินและตรวจสอบอย่างเหมาะสม รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง
  - ส่วนธรรมาภิบาลองค์กร สำนักเลขานุการบริษัท ได้ทบทวนนโยบายการป้องกันการหาผลประโยชน์ในหน้าที่โดยมิชอบให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีและมาตรฐานสากล และจัดอบรมและให้ความรู้แก่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน รวมถึงการสื่อสารความอย่างต่อเนื่อง ผ่านกิจกรรมส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการเป็นประจำทุกปี ตลอดจนกำหนดแนวการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม
5. ธนาคารได้ขยายผลการดำเนินการไปยังคู่ค้า ได้แก่
- สื่อความจรรยาบรรณคู่ค้าของธนาคารกสิกรไทย ซึ่งครอบคลุมเรื่องจริยธรรมทางธุรกิจ สิทธิมนุษยชนและแรงงาน ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ให้คู่ค้ารับทราบและเป็นแนวทางในการปฏิบัติ
  - กำหนดหลักเกณฑ์ให้คู่ค้ารับทราบจรรยาบรรณของธนาคารก่อนเข้าร่วมการประกวดราคา
  - สื่อความไปยังบริษัทคู่ค้าของธนาคารเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่จะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน และสนับสนุนให้บริษัทคู่ค้าดำเนินนโยบายและแนวปฏิบัติที่จะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชันอย่างสม่ำเสมอ
  - จัดประชุมคู่ค้าเพื่อเน้นย้ำกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของธนาคารและการสนับสนุนให้คู่ค้าดำเนินนโยบายและแนวปฏิบัติที่จะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน
  - สื่อความนโยบายการดริบของขวัญในทุกเทศกาลและโอกาสต่างๆ ไปยังลูกค้าและคู่ค้า

### การรับแจ้งข้อมูล ขอร้องเรียน หรือเบาะแส

ธนาคารได้จัดให้มีช่องทางสำหรับผู้มีส่วนได้เสียในการติดต่อสื่อสารกับธนาคารผ่านช่องทางต่างๆ ได้แก่ K-Contact Center, K-BIZ Contact Center และสาขา และจัดให้มีสายด่วนร้องเรียน เพื่อเป็นศูนย์กลางในการรับและบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนต่างๆ นอกจากนี้ ธนาคารได้กำหนดนโยบายการรับแจ้งข้อมูลหรือเบาะแส (Whistle-blowing Policy) ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้จัดให้มีช่องทางในการแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการกระทำที่ไม่ถูกต้อง รวมถึงส่งเสริมให้บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินมีช่องทางในการแจ้งข้อมูลหรือเบาะแส และได้ดำเนินการสื่อความนโยบายดังกล่าวผ่านทางช่องทางต่างๆ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารมีช่องทางในการแจ้งข้อมูลหรือเบาะแส

ที่เกี่ยวข้องกับการกระทำทุจริต และการกระทำที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกต้อง รวมถึงการกระทำที่ผิดกฎหมาย กฎระเบียบของหน่วยงานทางการเงิน จรรยาบรรณ นโยบายหรือระเบียบการปฏิบัติงานของธนาคาร หรือจุดอ่อนการควบคุมภายในที่อาจนำไปสู่ความเสียหาย โดยสามารถแจ้งมายังคณะกรรมการธนาคารได้โดยตรง ตามหลักเกณฑ์ที่เปิดเผยแพร่บนเว็บไซต์ของธนาคาร ภายใต้หัวข้อนักลงทุนสัมพันธ์ หรือสามารถแจ้งโดยตรงมายังฝ่ายตรวจสอบ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระเป็นหนังสือหรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โดยธนาคารมีกระบวนการจัดการ มาตรการคุ้มครองสิทธิของผู้ให้ข้อมูล การรักษาข้อมูลของผู้แจ้งไว้เป็นความลับ ให้จำกัดเฉพาะผู้ที่รับผิดชอบที่มีหน้าที่ตรวจสอบเท่านั้นที่จะเข้าถึงข้อมูลได้ และคณะกรรมการตรวจสอบจะเป็นผู้พิจารณาสั่งการและรายงานต่อคณะกรรมการธนาคาร ในกรณีที่ผู้มีส่วนได้เสียได้รับความเสียหายจากการถูกละเมิดสิทธิตามกฎหมาย ธนาคารได้กำหนดมาตรการที่เป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้เสียด้วย

## 4. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

### การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ

ธนาคารมีนโยบายการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศธนาคารกสิกรไทยอย่างชัดเจน ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร เพื่อให้การเปิดเผยข้อมูลทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่มีใช้ข้อมูลทางการเงินของธนาคารต่อผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ และหน่วยงานทางภาษีที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสาธารณชนทั่วไป เป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทัวถึง เท่าเทียม โปร่งใส ทันการณ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับกฎหมาย ข้อกำหนดของทางการ และระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยธนาคารกำหนดให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารสูงสุดที่รับผิดชอบในสายงานการเงินและควบคุม หรือเลขานุการบริษัททำหน้าที่ Chief Investor Relations Officer สามารถพิจารณาและตัดสินใจเกี่ยวกับเนื้อหาข้อมูลที่สำคัญ เพื่อการพิจารณาเปิดเผย โดยจะชี้แจงข้อมูลด้วยตนเอง หรืออาจมอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ชี้แจง ซึ่งเลขานุการบริษัทได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ Chief Investor Relations Officer มีอำนาจในการแถลงข่าว เผยแพร่ข้อมูลที่มีนัยสำคัญธนาคารตอบข้อซักถามของผู้ถือหุ้น นักลงทุน และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ และให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านสื่อสารองค์กรเป็นผู้ดำเนินการ โดยประสานงานกับฝ่ายงานที่เป็นเจ้าของข้อมูลโดยตรงในการเผยแพร่ข้อมูลสำคัญของธนาคารผ่านสื่อมวลชน

ในปี 2562 ธนาคารมีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินที่สำคัญอย่างเพียงพอในงบการเงินและหมายเหตุประกอบงบการเงิน โดยการเปิดเผยเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และมาตรฐานการรายงานทางการเงิน และเผยแพร่

ผ่านระบบเผยแพร่ข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและเว็บไซต์ของธนาคาร ซึ่งงบการเงินดังกล่าวได้ผ่านการสอบทาน/ตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตที่เป็นอิสระ โดยได้เปิดเผยรายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่อรายงานทางการเงินในรายงานประจำปีด้วย นอกจากนี้ ธนาคารได้เปิดเผยงบการเงินรายไตรมาสก่อนการสอบทาน/ตรวจสอบ งบการเงินรายไตรมาสที่ผ่านการสอบทาน/ตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตที่เป็นอิสระ และการเปิดเผยข้อมูลตามหลักเกณฑ์ Basel III หลักการที่ 3 รวมถึงข้อมูลที่มีใช้ข้อมูลทางการเงินอื่น ได้แก่ คำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ การกำกับดูแลกิจการ และการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน อันเป็นประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้น นักลงทุน และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ ซึ่งได้มีการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการเปิดเผยข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ โดยในรอบ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) ธนาคารถูกสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) เปรียบเทียบปรับตามมาตรา 113 และมาตรา 114 ของ พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ ในปี 2558 ปี 2559 และ ปี 2562 รวม 3 ครั้ง ซึ่งจำนวนค่าปรับไม่มีนัยสำคัญ และธนาคารได้ดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติงานของธนาคารแล้ว

ธนาคารเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่สำคัญผ่านช่องทางต่างๆ และผ่านสื่อมวลชนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียรับทราบข้อมูลข่าวสารของธนาคารอย่างทั่วถึง อาทิ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ กระทรวงพาณิชย์ หนังสือพิมพ์ นิตยสารและวารสาร โทรทัศน์ ข่าวประชาสัมพันธ์ธนาคาร เว็บไซต์ธนาคาร (www.kasikornbank.com) การพบให้ข้อมูลในโอกาสและรูปแบบต่างๆ การจัดประชุมให้ข้อมูลแก่สื่อมวลชน และการจัดส่งหนังสือแจ้งผู้ถือหุ้นทางไปรษณีย์ ขณะเดียวกัน ธนาคารยังนำเสนอข้อมูลต่อผู้ถือหุ้นและนักลงทุนในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ ข้อมูลนำเสนอ Investor Presentation ข้อมูลนำเสนอเศรษฐกิจรายเดือน (Investor Presentation: Monthly Economic Information) วารสารสารสัมพันธ์รายไตรมาส และวารสาร K-IR News เผยแพร่บนเว็บไซต์ของธนาคาร ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ธนาคารได้จัดให้มีช่วงเวลาสำรอง 7 วัน ก่อนการรายงานผลประกอบการรายไตรมาสต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Silent Period) โดยในระหว่างช่วงเวลาดังกล่าว จะงดการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลประกอบการของธนาคารให้แก่บุคคลภายนอกในทุกช่องทาง อาทิ การรับนัดพบให้ข้อมูลแบบตัวต่อตัว การประชุมทางโทรศัพท์ หรือการประชุมแบบเป็นกลุ่ม ตลอดจนการตอบข้อซักถามที่เกี่ยวข้องกับผลประกอบการของธนาคาร

## นักลงทุนสัมพันธ์

ธนาคารได้จัดตั้งส่วนนักลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations Unit) สังกัดสำนักเลขานุการบริษัท สายงานเลขาธิการองค์การ ตั้งในปี 2541 เพื่อทำหน้าที่บริหารงานและจัดทำแผนงานของนักลงทุนสัมพันธ์

ประจำปี รวมถึงเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศของธนาคารตามข้อกำหนดของทางการอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการลงทุนของผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ และบริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือ ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ รวมถึงการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และความคาดหวังของผู้ถือหุ้น นักลงทุน และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ เพื่อรวบรวมนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการของธนาคาร แบบ Two-way Communications เพื่อสร้างเป้าหมายที่สอดคล้องกันในระยะยาว ขณะเดียวกันยังมีการบริหารจัดการดูแลสิทธิและผลประโยชน์ต่างๆ ของผู้ถือหุ้นให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ตลอดจนเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ถือหุ้น อันเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความน่าเชื่อถือของธนาคาร ในการสร้างมูลค่าที่สูงขึ้นให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างยั่งยืนในระยะยาว อีกทั้งธนาคารได้จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นสถาบัน ผู้ถือหุ้นบุคคล นักลงทุน และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ที่มีต่อการดำเนินงานของส่วนนักลงทุนสัมพันธ์เป็นประจำทุกปี เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ พัฒนา และปรับปรุงนโยบายการปฏิบัติงานและกิจกรรมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดและเป็นมาตรฐานสากล ทั้งนี้ ผู้ถือหุ้นสามารถติดต่อนายทะเบียนหุ้นสามัญได้ที่บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด นอกจากนี้ ธนาคารให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และได้กำหนดจรรยาบรรณนักลงทุนสัมพันธ์ เพื่อให้การปฏิบัติงาน นักลงทุนสัมพันธ์เป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส สอดคล้องกับกฎหมาย ข้อกำหนดของทางการ และระเบียบปฏิบัติของธนาคาร โดยในรอบปี 2562 ธนาคารดำเนินกิจกรรมนักลงทุนสัมพันธ์ โดยผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร รวมถึงส่วนนักลงทุนสัมพันธ์ได้พบและให้ข้อมูลต่อผู้เกี่ยวข้องในโอกาสต่างๆ ดังนี้



ประธานเจ้าหน้าที่บริหารพบนักวิเคราะห์หลักทรัพย์และผู้จัดการกองทุน ณ ธนาคารกสิกรไทย อาคารสำนักงานใหญ่



รูปแบบการเข้าพบ	จำนวนครั้ง	จำนวนบริษัท	จำนวนราย
การพบให้ข้อมูลแบบตัวต่อตัว (One-on-One Meetings)	98	155	256
การประชุมทางโทรศัพท์ (Conference Calls)	61	67	75
การจัดพบนักวิเคราะห์หลักทรัพย์และนักลงทุนกลุ่มย่อย (Group Analyst and Investor Meetings)	7	295	369
การเข้าร่วมประชุมนักลงทุน (Investor Conferences)	19	304	408
การเดินทางไปพบผู้ถือหุ้นและนักลงทุน (Non-deal Roadshows)	6	120	189
การเข้าเยี่ยมชมกิจการ (Site Visits)	1	7	8
<b>รวม</b>	<b>192</b>	<b>948</b>	<b>1,305</b>

โดยในจำนวนข้างต้นนี้ เป็นการเข้าพบประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือกรรมการผู้จัดการ จำนวน 19 ครั้ง รวม 269 บริษัท หรือ 395 ราย และมีบางบริษัทที่เข้าพบมากกว่า 1 รูปแบบ หรือมากกว่า 1 ครั้ง ในแต่ละรูปแบบ

นอกจากนี้ ส่วนนักลงทุนสัมพันธ์ร่วมส่งเสริมการดำเนินงาน บนรากฐานของการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน โดยการพัฒนารูปแบบการทำงานไปสู่รูปแบบดิจิทัลด้วยการลดปริมาณการใช้กระดาษอย่างต่อเนื่อง อาทิ ลดปริมาณการจัดพิมพ์เอกสาร และจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมในรูปแบบดิจิทัล สำหรับรายงานหรือเอกสารที่จำเป็นต้องพิมพ์ตามข้อกำหนดของทางการ ได้จัดพิมพ์โดยใช้กระดาษ หมึกพิมพ์ และกระบวนการพิมพ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก อันเป็นการร่วมดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

นักลงทุนและผู้ถือหุ้นสามารถติดต่อธนาคารได้ที่ เลขานุการบริษัทซึ่งทำหน้าที่ Chief Investor Relations Officer:

โทรศัพท์ : 02-4702673 ถึง 4

โทรสาร : 02-4702680

ส่วนนักลงทุนสัมพันธ์ สำนักเลขานุการบริษัท:

- นักลงทุนและผู้ถือหุ้นบุคคล

อีเมล : Shareholder\_IR@kasikornbank.com

โทรศัพท์ : 02-4706116

โทรสาร : 02-4702690

- นักลงทุนและผู้ถือหุ้นสถาบัน

อีเมล : IR@kasikornbank.com

โทรศัพท์ : 02-4706900 ถึง 1 และ 02-4702660 ถึง 1

โทรสาร : 02-4702690

ที่อยู่:

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

สำนักงานใหญ่ ชั้น 33

ส่วนนักลงทุนสัมพันธ์

สำนักเลขานุการบริษัท สายงานเลขานุการองค์การ

เลขที่ 1 ซอยราชบุรีบูรณะ 27/1 ถนนราชบุรีบูรณะ

แขวงราชบุรีบูรณะ เขตราชบุรีบูรณะ

กรุงเทพมหานคร 10140

เว็บไซต์: [www.kasikornbank.com](http://www.kasikornbank.com)

งานนายทะเบียนหุ้นสามัญ:

- บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด

โทรศัพท์ : 02-0099999



## การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่นๆ

คณะกรรมการธนาคารได้พิจารณาการนำหลักปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์มาใช้ โดยได้พิจารณาและตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในฐานะผู้นำขององค์กร โดยกรรมการทั้งหมดได้พิจารณาหลักปฏิบัติดังกล่าวอย่างละเอียดรอบคอบ และเข้าใจถึงประโยชน์และความสำคัญของการนำหลักปฏิบัติไปใช้ สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืนเป็นอย่างดีแล้ว รวมทั้งได้ประเมินการปฏิบัติตามหลักปฏิบัติในแต่ละข้อ เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามสอดคล้องกับหลักปฏิบัติดังกล่าวตามความเหมาะสมของธุรกิจแล้ว สำหรับหลักปฏิบัติที่ไม่ได้นำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจของธนาคารนั้น คณะกรรมการธนาคารได้พิจารณาและบันทึกไว้เป็นส่วนหนึ่งของมติคณะกรรมการ

ทั้งนี้ ธนาคารให้ความสำคัญและยึดมั่นในการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงแนวปฏิบัติตามมาตรฐานสากล และนำมาปรับใช้โดยคำนึงถึงความโปร่งใสและความเหมาะสมในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร โดยในปี 2562 เมื่อเทียบกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย มีหลักเกณฑ์บางเรื่องที่ธนาคารยังไม่ได้ปฏิบัติ ได้แก่

1. ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระและไม่เป็นบุคคลเดียวกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หากมีกรณีดังกล่าว คณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด

ปัจจุบัน นายบัณฑิต ล่ำขำ ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เพื่อสานต่อภารกิจต่อเนื่องที่สำคัญ ให้เสริมสร้างสมรรถนะและสร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและครบถ้วนให้แก่องค์กรเพื่อความมั่นคงและยั่งยืน โดยคณะกรรมการธนาคารประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด โดยมีกรรมการอิสระ 10 คน จากกรรมการทั้งหมด 18 คน และคณะกรรมการธนาคารได้แต่งตั้งคณะกรรมการอิสระ เพื่อถ่วงดุลระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ และคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ทั้งนี้ ที่ประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 9/2562 เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2562 ได้มีมติอนุมัติตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน ให้แต่งตั้ง นางสาวชัตติยา อินทวิชัย กรรมการและกรรมการผู้จัดการ เป็นกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สืบแทนนายบัณฑิต ล่ำขำ ที่ครบกำหนดสัญญา โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ถัดจากวันประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ปี 2563 เป็นต้นไป

2. คณะกรรมการควรมีขนาดที่เหมาะสม โดยต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่ควรมากกว่า 12 คน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับขนาด ประเภท และความซับซ้อนของธุรกิจ

โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ธนาคารมีกรรมการจำนวน 18 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่เหมาะสมกับธุรกิจของธนาคาร และประสิทธิภาพและความชำนาญที่หลากหลายของคณะกรรมการสามารถกำกับดูแลการดำเนินการของธนาคารได้อย่างสมบูรณ์

## 5. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการธนาคาร

### 5.1 โครงสร้างของคณะกรรมการธนาคาร

#### องค์ประกอบของคณะกรรมการธนาคาร

คณะกรรมการธนาคาร ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อธนาคาร โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ประกอบด้วย

- กรรมการที่เป็นผู้บริหาร 5 คน
- กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 3 คน
- กรรมการอิสระ 10 คน

ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 56 ของกรรมการทั้งหมด

โดยมีกรรมการที่เป็นสุภาพสตรี 7 คน และสุภาพบุรุษ 11 คน สำหรับกรรมการผู้มีส่วนากลงนามผูกพันธนาคาร คือ นายบัณฑิต ล่ำขำ หรือ นายสาระ ล่ำขำ หรือ นายอภิชัย จันทรเสน คนใดคนหนึ่งลงนามร่วมกับ นายปริดี ดาวฉาย หรือ นางสาวชัตติยา อินทวิชัย หรือ นายพิพิธ เอนกนิธิ หรือ นายพัชร สมะลาภา รวมเป็นสองคนและประทับตราสำคัญของธนาคาร

#### เลขานุการบริษัท

คณะกรรมการธนาคารมีมติแต่งตั้ง ดร.อดิสรณ์ หลายชูไทย รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ดำรงตำแหน่งเลขานุการบริษัทและเลขานุการคณะกรรมการ โดยมีสำนักเลขานุการบริษัท สายงานเลขานุการองค์การ เป็นหน่วยงานสนับสนุนงานเลขานุการบริษัท โดยเลขานุการบริษัทต้องมีความรู้พื้นฐานด้านธุรกิจ บัญชี กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับธนาคาร หรือผ่านการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของเลขานุการบริษัท มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และข้อพึงปฏิบัติที่ดีของการกำกับดูแลกิจการ มีความเป็นอิสระและตรงไปตรงมาในการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งในด้านการให้ข้อแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ และมีประสบการณ์ในงานเลขานุการคณะกรรมการ หรือคุณสมบัติอื่นที่ช่วยให้งานเลขานุการบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ได้เปิดเผยรายละเอียดคุณสมบัติ ประสบการณ์หน้าที่ และความรับผิดชอบหลักของเลขานุการบริษัทบนเว็บไซต์ของธนาคาร ภายใต้หัวข้อนักลงทุนสัมพันธ์ เรื่องการกำกับดูแลกิจการ หมวดยุทธศาสตร์ความรับผิดชอบต่อของคณะกรรมการ



โดยในปี 2562 ได้เข้าร่วมสัมมนา Bangkok Sustainable Banking Forum 2019 จัดโดยธนาคารแห่งประเทศไทย และเข้าร่วมสัมมนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อหาคำตอบเชิงนโยบายและการปฏิบัติการสร้างการเปลี่ยนแปลงการศึกษา (Education Transformative Change) เพื่อการพัฒนาคนสำหรับอนาคต จัดโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย และร่วมอภิปรายการประชุมระดับชาติว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน ครั้งที่ 3 จัดโดยสมาคมเครือข่ายโกลบอลคอมแพ็กแห่งประเทศไทย กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กระทรวงยุติธรรม และโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ

### การกำหนดคุณสมบัติของกรรมการอิสระ

คณะกรรมการธนาคารได้ปรับปรุงนิยามกรรมการอิสระของธนาคารให้สอดคล้องตามข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย และเป็นไปตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่นักลงทุนและรักษาสมดุลของการบริหารจัดการที่ดี โดยกรรมการอิสระมีความเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการและผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของธนาคาร และนิยามกรรมการอิสระของธนาคารเข้มงวดกว่าหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยดังนี้

1. ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 0.5 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของธนาคาร บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีส่วนควบคุมของธนาคาร ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้นๆ ด้วย
2. ไม่เป็นหรือเคยเป็นกรรมการที่ไม่ใช่กรรมการอิสระ กรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ผู้จัดการ ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้รับเงินเดือนประจำ หรือผู้มีส่วนควบคุมของธนาคาร บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือของผู้มีส่วนควบคุมของธนาคาร เว้นแต่จะได้พ้นจากกรณีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
3. ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมาย ในลักษณะที่เป็นบิดามารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตร ของกรรมการรายอื่น ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีส่วนควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีส่วนควบคุมของธนาคารหรือบริษัทย่อย
4. ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับธนาคาร บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีส่วนควบคุมของธนาคาร ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจารณญาณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีส่วนควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับธนาคาร บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีส่วนควบคุมของธนาคาร เว้นแต่จะได้พ้นจากกรณีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

ความสัมพันธ์ทางธุรกิจตามข้างต้น รวมถึงการทำรายการทางการเงินที่กระทำเป็นประจำ เพื่อประกอบกิจการ การเช่าหรือให้เช่า อสังหาริมทรัพย์ รายการเกี่ยวกับสินทรัพย์หรือบริการ หรือการให้หรือรับความช่วยเหลือทางการเงิน ด้วยการรับหรือให้กู้ยืม คำประกัน การให้สินทรัพย์เป็นหลักประกันหนี้สิน รวมถึงพฤติการณ์อื่นทำนองเดียวกัน ซึ่งเป็นผลให้ธนาคารหรือคู่สัญญาที่มีภาระหนี้ที่ต้องชำระต่ออีกฝ่ายหนึ่งตั้งแต่ร้อยละ 3 ของสินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิของธนาคารหรือตั้งแต่ 20 ล้านบาทขึ้นไป แล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า ทั้งนี้ การคำนวณภาระหนี้ดังกล่าวให้เป็นไปตามวิธีการคำนวณมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยอนุโลม และให้นับรวมภาระหนี้ที่เกิดขึ้นในระหว่าง 1 ปีก่อนวันที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบุคคลเดียวกัน

5. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของธนาคาร บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีส่วนควบคุมของธนาคาร และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีส่วนควบคุมหรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของธนาคาร บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีส่วนควบคุมของธนาคารสังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

6. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใดๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมายหรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่า 2 ล้านบาทต่อปี จากธนาคาร บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีส่วนควบคุมของธนาคาร และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีส่วนควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

7. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของธนาคาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่

8. ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของธนาคาร หรือบริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละ 1 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของธนาคารหรือบริษัทย่อย

9. ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของธนาคาร

โดยในการพิจารณาคุณสมบัติกรรมการอิสระ สำหรับช่วงระยะเวลาย้อนหลัง ให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ข้างต้น เว้นแต่ได้รับผ่อนผันตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน

ในปี 2562 ถึงปัจจุบัน ไม่มีกรรมการอิสระรายใดที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจหรือให้บริการทางวิชาชีพกับธนาคาร บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีส่วนควบคุมของธนาคาร

### การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการธนาคาร

วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนในข้อบังคับของธนาคาร ข้อบังคับคณะกรรมการธนาคาร และนโยบายการกำกับดูแลกิจการ โดยในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีของธนาคารทุกๆ คราว ให้กรรมการออกจากตำแหน่งจำนวน 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการ ถ้าจำนวนกรรมการที่จะออกแบ่งเป็น 3 ส่วนไม่ได้ให้ออกโดยจำนวนใกล้เคียงที่สุดกับส่วน 1 ใน 3 ทั้งนี้ ให้กรรมการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนานที่สุดนั้นออกจากตำแหน่งก่อน และถ้าตกลงกันในเรื่องของการออกจากตำแหน่งไม่ได้ ให้ใช้วิธีจับสลาก โดยกรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งอาจได้รับเลือกตั้งใหม่ได้ กรรมการมีอายุไม่เกิน 72 ปี และกรรมการอิสระมีวาระการดำรงตำแหน่งต่อเนื่องไม่เกิน 9 ปี

สำหรับวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการในคณะกรรมการชุดย่อย ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน และคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง กำหนดให้มีวาระการดำรงตำแหน่งตามวาระที่ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร

### การดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่นของกรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการธนาคารได้กำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับจำนวนบริษัทที่กรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูงจะดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนได้ไม่เกิน 5 บริษัทและเป็นประธานกรรมการ กรรมการที่เป็นผู้บริหารหรือกรรมการผู้มีอำนาจลงนามในบริษัทอื่นได้ไม่เกิน 3 กลุ่มธุรกิจ และจัดให้มีระบบการรายงานการเป็นกรรมการในบริษัทอื่น โดยให้กรรมการยืนยันข้อมูลทุกสิ้นเดือนมายังสำนักเลขานุการบริษัทเพื่อนำข้อมูลลงระบบ สำหรับผู้บริหารระดับสูงให้รายงานข้อมูลทุกสิ้นเดือนผ่านระบบโดยตรง ทั้งนี้ รายละเอียดข้อมูลการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่นของกรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูงแต่ละคน ได้เปิดเผยไว้ในหัวข้อ **คณะกรรมการและผู้บริหารธนาคาร และการดำรงตำแหน่งของกรรมการและผู้บริหารธนาคารในบริษัทย่อย บริษัทร่วม กิจกรรมร่วมค้า และบริษัทที่เกี่ยวข้อง**

ปัจจุบันไม่มีกรรมการที่เป็นผู้บริหารดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนอื่น และไม่มีกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของธนาคารรายใดที่ดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนเกิน 3 บริษัท และไม่มีกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของธนาคารรายใดที่เป็นประธานกรรมการ กรรมการที่เป็นผู้บริหาร หรือกรรมการผู้มีอำนาจลงนามในบริษัทอื่นเกิน 3 กลุ่มธุรกิจ

### การดำรงตำแหน่งประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

ประธานกรรมการอาจเป็นกรรมการบริหารหรือเป็นกรรมการที่ไม่ได้ทำหน้าที่บริหาร นอกจากนี้ ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารอาจเป็นบุคคลเดียวกันก็ได้ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการอาจเป็นบุคคลเดียวกันก็ได้ ให้คณะกรรมการธนาคารแต่งตั้งคณะกรรมการอิสระและแต่งตั้งกรรมการอิสระคนหนึ่งเป็นประธานกรรมการอิสระ (Lead Independent Director) โดยการเสนอแนะของกรรมการอิสระ เพื่อถ่วงดุลระหว่างคณะกรรมการธนาคารและฝ่ายจัดการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

ปัจจุบัน นายบัณฑิต ล่ำซำ ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยคณะกรรมการธนาคารประกอบด้วย กรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด และคณะกรรมการธนาคารได้แต่งตั้งคณะกรรมการอิสระ ซึ่งมีนางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร เป็นประธานกรรมการอิสระ ทำหน้าที่เสนอแนะและแสดงความเห็นในเรื่องที่สำคัญ เพื่อถ่วงดุลระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ และคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

ทั้งนี้ ที่ประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 9/2562 เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2562 ได้มีมติอนุมัติตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน ให้แต่งตั้งนางสาวชัตติยา อินทวิชัย กรรมการและกรรมการผู้จัดการ เป็นกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สืบแทนนายบัณฑิต ล่ำซำ ที่ครบกำหนดสัญญา โดยให้มีผลตั้งแต่วันถัดจากวันประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ปี 2563 เป็นต้นไป

### บทบาทหน้าที่ของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้จัดการ

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการมีหน้าที่จัดการงานและดำเนินกิจการของธนาคารตามที่คณะกรรมการธนาคารกำหนดและบริหารธุรกิจของธนาคารตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ และตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบอำนาจ รวมทั้งตามที่กำหนดในอำนาจดำเนินการของธนาคาร

### 5.2 คณะกรรมการธนาคาร

ธนาคารมีนายบรรยงค์ ล่ำซำ เป็นประธานกิตติมศักดิ์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 คณะกรรมการธนาคาร ประกอบด้วย กรรมการจำนวน 18 คน ดังรายชื่อต่อไปนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ประเภทกรรมการ
1. นายบัณฑิต ล่ำซำ	ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	กรรมการที่เป็นผู้บริหาร
2. นางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร	รองประธานกรรมการและประธานกรรมการอิสระ	กรรมการอิสระ
3. นางสาวสุจิตพรณ ล่ำซำ	รองประธานกรรมการ	กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร
4. นายปรีดี ดาวฉาย	กรรมการผู้จัดการ	กรรมการที่เป็นผู้บริหาร
5. นางสาวชัตติยา อินทรวิชัย	กรรมการผู้จัดการ	กรรมการที่เป็นผู้บริหาร
6. นายพิพิธ เอนกนิธิ	กรรมการผู้จัดการ	กรรมการที่เป็นผู้บริหาร
7. นายพัชร สมะลาภา	กรรมการผู้จัดการ	กรรมการที่เป็นผู้บริหาร
8. ดร.อภิชัย จันทระเสน	กรรมการและที่ปรึกษากฎหมาย	กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร
9. น.ต. พญ. นลินี ไพบูลย์	กรรมการ	กรรมการอิสระ
10. นายสราวุธ อยู่วิทยา	กรรมการ	กรรมการอิสระ
11. ดร.ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์	กรรมการ	กรรมการอิสระ
12. นายกลินท์ สารสิน	กรรมการ	กรรมการอิสระ
13. นางพันธุ์ทิพย์ สุรทินนท์	กรรมการ	กรรมการอิสระ
14. นายวิบูลย์ คุสกูล	กรรมการ	กรรมการอิสระ
15. นางศุภจี สุธรรมพันธุ์	กรรมการ	กรรมการอิสระ
16. นายสวระ ล่ำซำ	กรรมการ	กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร
17. นายชินนัท โทณวนิก	กรรมการ	กรรมการอิสระ
18. นางสาวเจนนิสา คุวินิชกุล	กรรมการ	กรรมการอิสระ

## อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

### ธนาคาร

คณะกรรมการธนาคารมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นทั้งหมดของธนาคาร กรรมการแต่ละคนเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นทั้งหมด และมีส่วนร่วมในการกำกับดูแลกิจการของธนาคารด้วยความเป็นอิสระและเป็นกลาง เพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ทั้งนี้หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการธนาคารถูกกำหนดอย่างชัดเจนในข้อบังคับคณะกรรมการธนาคาร

คณะกรรมการธนาคารมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยสรุปดังนี้

1. ดูแลและจัดการธนาคารให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของธนาคาร รวมทั้งมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น
2. ให้ความเห็นชอบภารกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ
3. พิจารณาและหารือเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่เสนอโดยฝ่ายจัดการและอนุมัติในประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับทิศทางและนโยบายของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย รวมทั้งพิจารณาและอนุมัติแผนธุรกิจงบประมาณ และเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เสนอโดยฝ่ายจัดการ
4. ติดตามผลการดำเนินงานของธนาคาร ความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง

5. ดูแลและพิจารณาความสมดุลของวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะยาว

6. พิจารณามอบอำนาจให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือกรรมการผู้จัดการ มีอำนาจดำเนินการในธุรกิจธนาคาร ภายใต้งบประมาณ ค่าใช้จ่ายประเภททุน และงบประมาณค่าใช้จ่ายที่คณะกรรมการได้อนุมัติให้ดำเนินการในโครงการต่างๆ นอกจากนี้ คณะกรรมการจะพิจารณาอนุมัติสินเชื่อที่เกินกว่าอำนาจดำเนินการที่กำหนดไว้

7. พิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนพัฒนาผู้บริหาร รวมถึงการกำหนดค่าตอบแทนสรรหาและกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการ และประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการ รวมทั้งดูแลให้ธนาคารมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับสูง

8. ดูแลกำกับให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

9. ดูแลให้มีการกำกับตรวจสอบ ทั้งจากผู้ตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชีภายนอกให้ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

10. อนุมัติงบประมาณเงินประจำไตรมาส รายงวด และประจำปี และดูแลให้มีการจัดทำงานการเงินเป็นไปตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป

11. กำหนดหรืออนุมัติกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ดี และดูแลให้มีการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง

12. ดูแลให้มีเงินกองทุนในระดับที่เพียงพอ รวมถึงกระบวนการประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุนที่เหมาะสม เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

13. ดูแลให้มีการสื่อสารในเรื่องต่างๆ กับผู้มีส่วนได้เสียของธนาคารและสาธารณชน

นอกจากนี้ เรื่องดังต่อไปนี้ต้องเสนอเพื่อขออนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร

1. เรื่องเกี่ยวกับนโยบายของธนาคาร
2. เรื่องที่หากทำไปแล้วจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญแก่กิจการของธนาคาร
3. เรื่องที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายโดยคณะกรรมการธนาคารเอง
4. เรื่องที่จะต้องปฏิบัติตามระเบียบที่ธนาคารวางไว้
5. เรื่องที่คณะกรรมการเห็นสมควรเสนอเพื่ออนุมัติเป็นรายเรื่อง หรือตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการธนาคารได้วางไว้ เช่น เรื่องการอนุมัติเครดิต เป็นต้น

### อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของประธานกรรมการ

1. เรียกประชุมคณะกรรมการธนาคาร และดูแลการจัดส่งหนังสือนัดประชุม รวมทั้งเอกสารต่างๆ เพื่อให้คณะกรรมการได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอและทันเวลา
2. เป็นประธานที่ประชุมคณะกรรมการธนาคาร
3. เสริมสร้างมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการธนาคาร
4. เป็นประธานที่ประชุมผู้ถือหุ้น และควบคุมการประชุมให้เป็นไปตามข้อบังคับธนาคารและตามระเบียบวาระที่กำหนดไว้
5. ดูแลให้การติดต่อสื่อสารระหว่างกรรมการและผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดไว้โดยเฉพาะให้เป็นหน้าที่ของประธานกรรมการ

### การสรรหากรรมการธนาคาร

ธนาคารได้แต่งตั้งคณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทนทำหน้าที่คณะกรรมการสรรหา พิจารณาคัดเลือกและกลั่นกรองบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อ เพื่อการคัดเลือกและเสนอแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการ ตามนโยบายการสรรหากรรมการของธนาคาร โดยคำนึงถึงสัดส่วนและจำนวนที่เหมาะสมในด้านต่างๆ และนโยบายความหลากหลายขององค์ประกอบของคณะกรรมการ ได้แก่ เพศ เชื้อชาติ สัญชาติ อายุ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเป็นอิสระ (Board Skill Matrix) และเป็นไปตามข้อกำหนด

กฎหมายที่เป็นหลักการเบื้องต้น ข้อบังคับของธนาคารและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งนี้ คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทนได้ทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหากรรมการเป็นประจำทุกปี และพิจารณาสรรหากรรมการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธนาคาร ซึ่งการสรรหากรรมการใหม่จะใช้ฐานข้อมูลกรรมการ (Director Pool) ประกอบการพิจารณาด้วย โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. พิจารณาจากบุคคลที่มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามในการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการสถาบันการเงิน ตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ คณะกรรมการกำกับตลาดทุน และหน่วยงานทางการที่เกี่ยวข้อง
2. สอบทานตามแบบสอบถามคุณสมบัติกรรมการของสถาบันการเงินตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
3. ต้องมีคุณสมบัติ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ตามที่ธนาคารกำหนด

กรณีกรรมการที่ออกจากตำแหน่งตามวาระ คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทนจะพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาประกอบการพิจารณากลับเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ

ทั้งนี้ ธนาคารเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นสามารถเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นได้ตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด โดยคณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทนอาจเสนอให้คณะกรรมการธนาคารจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการธนาคารหรือบุคคลภายนอก เพื่อทำหน้าที่สรรหากรรมการได้ และในกรณีที่ผลการคัดเลือกไม่มีบุคคลที่เหมาะสม จะดำเนินการกระบวนการสรรหาหรือรับการเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติใหม่สำหรับการคัดเลือกกรรมการอิสระ คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทนจะพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย และหน่วยงานทางการอื่นที่กำกับดูแลธนาคาร โดยมีคุณสมบัติเป็นกรรมการอิสระตามที่ธนาคารกำหนด และเสนอแนะต่อคณะกรรมการธนาคาร เพื่อขอความเห็นชอบจากธนาคารแห่งประเทศไทย ก่อนนำชื่อเสนอต่อที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นเลือกตั้งเป็นรายบุคคล ในกรณีแต่งตั้งกรรมการที่ถึงกำหนดออกตามวาระและแต่งตั้งกรรมการใหม่

เมื่อคณะกรรมการธนาคารเห็นชอบแล้ว สำนักเลขานุการบริษัทจะดำเนินการขอความเห็นชอบต่อธนาคารแห่งประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นการแต่งตั้งกรรมการที่ถึงกำหนดออกตามวาระ แต่งตั้งกรรมการใหม่ หรือแต่งตั้งกรรมการแทนตำแหน่งที่ว่างลง และในกรณีที่ธนาคารแห่งประเทศไทยไม่เห็นชอบ คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทนจะดำเนินการกระบวนการสรรหากรรมการใหม่

ภายหลังจากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นได้อนุมัติเลือกตั้งกรรมการ กรณีแต่งตั้งกรรมการที่ถึงกำหนดออกตามวาระ หรือแต่งตั้งกรรมการใหม่ หรือภายหลังธนาคารแห่งประเทศไทยให้ความเห็นชอบแต่งตั้ง กรรมการ กรณีแต่งตั้งกรรมการแทนตำแหน่งที่ว่างลง นอกจาก ถึงคราวออกตามวาระ สำนักเลขานุการบริษัทจะดำเนินการจดทะเบียน เปลี่ยนแปลงกรรมการ และรายงานต่อหน่วยงานทางการที่เกี่ยวข้อง ภายในเวลาที่กำหนด

ในปี 2562 คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตรา ค่าตอบแทนได้ดำเนินการสรรหา รับการเสนอชื่อ และใช้ฐานข้อมูลกรรมการ (Director Pool) เป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณา ทั้งนี้ ได้สรรหาบุคคลเพื่อให้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของธนาคารที่มุ่งเน้นการยึดลูกค้าเป็น ศูนย์กลาง และรองรับโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ โดยต้องมีประสบการณ์ ในการดำเนินธุรกิจที่เป็นประโยชน์กับธนาคาร และเป็นไปตามนโยบาย ความหลากหลายขององค์ประกอบของคณะกรรมการ จากการพิจารณา เห็นว่า นางสาวเจนนิสา คุวินิชกุล เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ ในด้านการบริหารธุรกิจอย่างดียิ่ง ซึ่งที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นได้มีมติ อนุมัติเลือกตั้งนางสาวเจนนิสา คุวินิชกุล ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร

### การแต่งตั้งและถอดถอนกรรมการธนาคาร

1. ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเลือกตั้งกรรมการ โดยมีจำนวนไม่น้อยกว่า 7 คนและไม่เกิน 18 คน โดยกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวน กรรมการทั้งหมดต้องมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร และเป็นกรรมการ ที่มีสัญชาติไทยไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ซึ่ง จะเป็นผู้ถือหุ้นของธนาคารหรือไม่ก็ได้ ในการลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง กรรมการ ให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเลือกตั้งตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 1) การเลือกตั้งกรรมการจะกำหนดให้เลือกเป็นรายบุคคล
- 2) ผู้ถือหุ้นแต่ละรายมีคะแนนเสียงเท่ากับจำนวนหุ้นที่ถือ โดยถือว่า 1 หุ้นมี 1 เสียง
- 3) ผู้ถือหุ้นแต่ละรายจะต้องใช้คะแนนเสียงของตนที่มีอยู่ ทั้งหมดออกเสียงเลือกตั้งกรรมการ
- 4) บุคคลที่ได้รับคะแนนเสียงเห็นชอบสูงสุดตามลำดับลงมา แต่ไม่เกินจำนวนตำแหน่งที่เลือกตั้งคราวนั้นเป็นผู้ได้รับ เลือกตั้งเป็นกรรมการ
- 5) ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับการเลือกตั้งมีคะแนนเสียงเท่ากัน สำหรับลำดับสุดท้าย ให้ประธานของที่ประชุมลงคะแนน เสียงชี้ขาด

2. ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีของธนาคารทุกๆ คราว ให้กรรมการออกจากตำแหน่งจำนวน 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการ ถ้าจำนวนกรรมการที่จะออกแบ่งเป็น 3 ส่วนไม่ได้ ให้ออกโดยจำนวน ใกล้เคียงที่สุดกับส่วน 1 ใน 3 ทั้งนี้ ให้กรรมการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนานที่สุด นั้นออกจากตำแหน่งก่อน และถ้าตกลงกันในเรื่องของการออกจาก ตำแหน่งไม่ได้ ให้ใช้วิธีจับสลาก โดยกรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่ง อาจได้รับเลือกตั้งใหม่ได้

3. กรรมการย่อมพ้นจากตำแหน่งเมื่อถึงแก่กรรม ยื่นใบลาออก จากตำแหน่งก่อนถึงกำหนด ศาลมีคำสั่งให้ออก หรือที่ประชุมลงมติให้ ถอดถอนจากตำแหน่ง หรือขาดคุณสมบัติตามที่ธนาคารกำหนด

4. หากตำแหน่งกรรมการว่างลงเพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราว ออกตามวาระ ให้คณะกรรมการที่เหลืออยู่เลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดไว้ เข้าเป็นกรรมการแทน ในการประชุมคณะกรรมการคราวถัดไป ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนกรรมการที่เหลืออยู่ เว้นแต่วาระของกรรมการจะเหลือ น้อยกว่า 2 เดือน และบุคคลซึ่งเข้าเป็นกรรมการแทนนี้จะอยู่ในตำแหน่ง เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการซึ่งตนดำรงตำแหน่งแทน

### การมอบอำนาจโดยคณะกรรมการธนาคาร

ธนาคารโดยกรรมการธนาคาร ได้ทำหนังสือมอบอำนาจให้ประธาน เจ้าหน้าที่บริหารหรือกรรมการผู้จัดการเป็นผู้มีอำนาจกระทำการแทน หรือในนามธนาคารเพื่อการดำเนินกิจการใดๆ ทั้งปวงของธนาคาร ภายในวงเงินที่กำหนด โดยสามารถมอบอำนาจช่วงให้ผู้ปฏิบัติงาน ของหน่วยงานต่างๆ ภายในธนาคาร เป็นผู้มีอำนาจกระทำการแทน หรือในนามธนาคารได้ภายในขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และในกรณีที่ต้องทำธุรกรรมใดสูงกว่าวงเงินดังกล่าว ให้นำเสนอเรื่อง ให้คณะกรรมการธนาคารพิจารณาอนุมัติวงเงินเป็นการเฉพาะสำหรับ ธุรกรรมนั้น

### การประชุมคณะกรรมการธนาคาร

คณะกรรมการธนาคารกำหนดให้มีการประชุมคณะกรรมการ ธนาคารทุกเดือน ซึ่งจะแจ้งกำหนดวันประชุมและวาระการประชุมทั้งปี ล่วงหน้าตั้งแต่ต้นปี โดยปกติจะกำหนดทุกวันพฤหัสบดีสุดท้ายของเดือน และอาจมีการประชุมคณะกรรมการเพิ่มเติมตามความเหมาะสม โดยเลขานุการบริษัทจะส่งหนังสือเชิญประชุม พร้อมระเบียบวาระ การประชุม และเอกสารประกอบที่มีสารสนเทศสำคัญครบถ้วนไปยัง กรรมการเป็นการล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 7 วันก่อนการประชุมเสมอ เพื่อให้ กรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอ เว้นแต่ในกรณีมีเหตุ จำเป็นเร่งด่วน โดยกรรมการแต่ละคนสามารถสอบถามข้อมูลหรือเข้าถึง สารสนเทศที่จำเป็นเพิ่มเติมได้จากเลขานุการบริษัทและมีความเป็น อิสระที่จะเสนอเรื่องเข้าสู่วาระการประชุมได้ ทั้งนี้ วาระการประชุม คณะกรรมการธนาคารจะแบ่งเป็นหมวดหมู่ชัดเจน และมีวาระพิจารณา ติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำ ซึ่งการกำหนดวาระจะผ่าน การพิจารณาจากประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้จัดการ โดยกรรมการทุกคนมีหน้าที่เข้าร่วมประชุม คณะกรรมการธนาคารทุกครั้ง หรือไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของ จำนวนครั้งของการประชุมที่จัดขึ้นในแต่ละปี เว้นแต่มีเหตุจำเป็น และคณะกรรมการธนาคารได้กำหนดให้ฝ่ายจัดการรายงาน ผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการทราบทุกเดือนด้วย



ในระหว่างการประชุม ประธานกรรมการได้จัดสรรเวลาในการประชุมอย่างเพียงพอ และเปิดโอกาสให้กรรมการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ รวมทั้งประเด็นการกำกับดูแลกิจการ และได้เชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุม เพื่อให้ข้อมูลเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับวาระการประชุมและรับทราบนโยบายโดยตรง สามารถนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับกรรมการที่ไม่สามารถมาประชุมได้ ธนาคารได้จัดให้มีระบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด และระบบการนำเสนอผ่านระบบ WebEx นอกจากนี้ ได้จัดให้มีการจัดบันทึกการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรครอบคลุมสาระสำคัญอย่างครบถ้วน แล้วเสร็จในเวลาที่เหมาะสม และจัดเก็บรายงานการประชุมที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการ และเอกสารประกอบอย่างเป็นระบบ พร้อมให้คณะกรรมการและผู้ที่เกี่ยวข้องตรวจสอบ และสะดวกในการสืบค้นอ้างอิงได้ ทั้งนี้ กรรมการธนาคารอาจขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญอิสระตามความเหมาะสมด้วยค่าใช้จ่ายของธนาคาร

นอกจากนี้ คณะกรรมการกำหนดให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมีการประชุมระหว่างกันเองอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมอยู่ในการประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้อภิปรายปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับธุรกิจของธนาคาร เรื่องที่อยู่ในความสนใจรวมถึงประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการ และแจ้งผลการประชุมให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการทราบด้วย

ในปี 2562 ธนาคารได้จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการธนาคารรวม 12 ครั้ง และประชุมกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 1 ครั้ง ในเดือนสิงหาคม โดยมีรายละเอียดการเข้าร่วมประชุมของกรรมการเปิดเผยไว้ในหัวข้อ การเข้าร่วมประชุมของกรรมการแต่ละคณะ ในปี 2562

### ที่ปรึกษาคณะกรรมการธนาคาร

คณะกรรมการธนาคารได้แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่งเป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการธนาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ประกอบด้วย

1. นายศุภริย์ แก้วเจริญ
2. นายสมชาย บุลสุข
3. นางเอลิซาเบธ แซม
4. นายอิโรชิ โอตะ
5. ศาสตราจารย์ ดร.ยงยุทธ ยุทธวงศ์
6. ศาสตราจารย์ ดร.ไพรัช ธัชยพงษ์
7. ศาสตราจารย์กิตติคุณ คุณหญิงสุชาดา กีระนันทน์

### บทบาทและภารกิจของที่ปรึกษาคณะกรรมการธนาคาร

ให้คำปรึกษาและแนะนำแก่คณะกรรมการธนาคารในเรื่องที่คณะกรรมการธนาคารเห็นสมควร

### 5.3 คณะกรรมการอิสระ

คณะกรรมการธนาคารได้อนุมัติจัดตั้งคณะกรรมการอิสระเมื่อวันที่ 31 มกราคม 2556 มีบทบาทในการดูแลรักษาผลประโยชน์ของธนาคารโดยรวม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นทุกรายได้รับผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งถ่วงดุลระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ และคุ้มครองสิทธิของผู้ถือหุ้น โดยการเสนอแนะและแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อธนาคาร นักลงทุน และผู้ถือหุ้นรายย่อย อย่างอิสระ โปร่งใส โดยไม่มีส่วนได้เสียใดๆ เพื่อให้การทำงานของคณะกรรมการธนาคารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยมีวาระการดำรงตำแหน่งตามวาระที่ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร ประกอบด้วย กรรมการอิสระของธนาคารทั้งหมด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 คณะกรรมการอิสระประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 10 คน ดังรายชื่อต่อไปนี้

1. นางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร  
ประธานกรรมการอิสระ
2. น.ต. พญ.นลินี ไพบูลย์  
กรรมการ
3. นายสราวุธ อัญญาวิทยา  
กรรมการ
4. ดร.ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์  
กรรมการ
5. นายกลินท์ สารสิน  
กรรมการ
6. นางพนัสนิธิ์ สุรทินนท์  
กรรมการ
7. นายวิบูลย์ คูสกุล  
กรรมการ
8. นางศุภจี สุธรรมพันธุ์  
กรรมการ
9. นายชินินท์ โทณวนิก  
กรรมการ
10. นางสาวเจนนิสา คูวินิชกุล  
กรรมการ

คณะกรรมการอิสระมีการประชุมไม่น้อยกว่าไตรมาสละ 1 ครั้ง โดยในปี 2562 ได้ประชุมทั้งสิ้น 11 ครั้ง และรายงานต่อคณะกรรมการธนาคาร



## อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการอิสระ

คณะกรรมการอิสระมีหน้าที่และความรับผิดชอบตามข้อบังคับคณะกรรมการอิสระ ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร ดังนี้

1. แสดงความเห็น หรือให้ข้อสังเกต หรือซักถาม ในที่ประชุมคณะกรรมการ โดยไม่ให้สิทธิพลใดๆ อยู่เหนือการตัดสินใจที่เป็นอิสระ เพื่อให้มั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์ของธนาคาร และไม่เป็นการลิดรอนสิทธิของผู้ถือหุ้น โดยเฉพาะผู้ถือหุ้นรายย่อย และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ

กรณีที่กรรมการอิสระมีความเห็นแตกต่างจากที่ประชุมหรือมีข้อสังเกตอื่นใด ให้มีการบันทึกไว้ในรายงานการประชุมด้วยทุกครั้ง หรือในกรณีที่ไมอาจเข้าร่วมประชุมได้และไม่เห็นด้วยในวาระใด อาจทำความเห็นแย้งของตนเป็นหนังสือแจ้งให้ประธานกรรมการทราบภายใน 3 วันนับแต่สิ้นสุดการประชุม

2. ให้คำแนะนำหรือให้ความเห็นในเรื่องที่สำคัญที่อยู่ในอำนาจของคณะกรรมการธนาคาร อาทิ โครงการลงทุนขนาดใหญ่ นโยบายเครดิตด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและธุรกรรมสินเชื่อตามอำนาจที่ธนาคารกำหนด

3. เสนอแนะวาระการประชุม กรณีที่เห็นว่ามีความสำคัญที่คณะกรรมการควรพิจารณา และยังไม่ได้รับการบรรจุไว้ในวาระการประชุมคณะกรรมการธนาคาร

4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย

## อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของประธานกรรมการอิสระ

1. เป็นประธานการประชุมคณะกรรมการอิสระ
2. เป็นประธานการประชุมกรรมการที่ไม่มีกรรมการที่เป็นผู้บริหาร ซึ่งจัดขึ้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
3. เป็นผู้นำและประสานความคิดเห็น และข้อสังเกตต่างๆ ของคณะกรรมการอิสระ เพื่อเสนอคณะกรรมการธนาคาร
4. ประสานการติดต่อระหว่างผู้ถือหุ้นกับคณะกรรมการอิสระ
5. รับผิดชอบในการปฏิบัติงานเฉพาะเรื่องที่ต้องดำเนินการโดยกรรมการอิสระ

### 5.4 คณะกรรมการชุดย่อย

คณะกรรมการธนาคารได้แต่งตั้งกรรมการที่มีความรู้ความชำนาญที่เหมาะสมเป็นคณะกรรมการชุดย่อย เพื่อช่วยปฏิบัติงานในการศึกษาและกลั่นกรองเรื่องสำคัญที่ต้องการการดูแลอย่างใกล้ชิดในแต่ละด้าน และเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการชุดย่อยประกอบด้วยคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน และคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง ทั้งนี้ คณะกรรมการธนาคารได้ตั้ง

คณะกรรมการคณะหนึ่ง เพื่อจัดการงานและดำเนินกิจการของธนาคารตามที่คณะกรรมการกำหนด และอาจตั้งที่ปรึกษาแก่คณะกรรมการทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำตามที่คณะกรรมการธนาคารเห็นสมควร

### 1. คณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการธนาคารได้อนุมัติจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบตั้งแต่ปี 2541 มีวาระการดำรงตำแหน่งตามวาระที่ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร ประกอบด้วยกรรมการอิสระไม่น้อยกว่า 3 คน โดยเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ คณะกรรมการกำกับตลาดทุน และธนาคารแห่งประเทศไทย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 คณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 4 คน ดังรายชื่อต่อไปนี้

1. ดร.ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์  
ประธานกรรมการ
2. นางพนัสนิธิ สุรทนต์  
กรรมการ
3. นายสรวิศ อยู่วิทยา  
กรรมการ
4. นางสาวสุภาภรณ์ สุธรรมพันธุ์  
กรรมการ

โดยนางพนัสนิธิ สุรทนต์ และนางสุภาภรณ์ สุธรรมพันธุ์ เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์อย่างเพียงพอที่จะสามารถทำหน้าที่ในการสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน

คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมไม่น้อยกว่าปีละ 6 ครั้ง และทบทวนการปฏิบัติงานตามข้อบังคับคณะกรรมการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ โดยในปี 2562 ได้ประชุมทั้งสิ้น 12 ครั้ง และรายงานต่อคณะกรรมการธนาคาร

### อำนาจของคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบมีอำนาจในการจัดหาที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพภายนอกเพื่อขอความเห็นหรือคำแนะนำในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบได้ตามความจำเป็นด้วยค่าใช้จ่ายของธนาคาร

คณะกรรมการตรวจสอบมีอำนาจในการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ที่ต้องการ และเรียกให้ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่ของธนาคาร หรือบุคคลภายนอกเข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการตรวจสอบตามความเหมาะสม

## หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่และความรับผิดชอบตามข้อบังคับคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร ดังนี้

1. สอบทานรายงานทางการเงินประจำไตรมาส งวดหกเดือน และประจำปีรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านภาษีกับฝ่ายจัดการ และผู้สอบบัญชีของธนาคาร เพื่อให้มั่นใจว่ารายงานทางการเงินถูกต้องเพียงพอ น่าเชื่อถือ และเป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน และข้อกำหนดของทางการ

2. สอบทานประสิทธิผลและความเหมาะสมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับหน่วยงานบริหารความเสี่ยงของธนาคารและหารือร่วมกับผู้ตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชีของธนาคาร

3. ดูแลการทบทวนสินทรัพย์เสี่ยงให้มีประสิทธิผลและมีการดำเนินการอย่างเป็นอิสระ

4. สอบทานการดำเนินงานของธนาคารในการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดและมาตรฐานของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจการธนาคารพาณิชย์

5. สอบทานรายงานของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการ หรือกับผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับประเด็นที่พบจากการตรวจสอบ และสอบทานการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะในรายงานของผู้ตรวจสอบภายใน ผู้สอบบัญชี และหน่วยงานทางการ

6. สอบทานประสิทธิผลของหน่วยงานตรวจสอบภายใน โดยการสอบทานและอนุมัติข้อบังคับของหน่วยงานตรวจสอบภายใน แผนตรวจสอบประจำปี และการปรับแผนการตรวจสอบที่มีนัยสำคัญ พิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายในและความเพียงพอของทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นชอบการแต่งตั้ง โยกย้าย เลิกจ้าง และการประเมินผลงานหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

7. พิจารณาคูณสมบัติ ความเป็นอิสระ ผลการปฏิบัติงาน และคำตอบแทนของผู้สอบบัญชี เพื่อเสนอแนะการแต่งตั้งและเลิกจ้างผู้สอบบัญชี และการกำหนดคำตอบแทนผู้สอบบัญชีต่อคณะกรรมการธนาคาร และประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

8. พิจารณานโยบายและกระบวนการของธนาคารเกี่ยวกับการใช้บริการอื่นที่ไม่ใช่การสอบบัญชี (Non-audit Services) ของสำนักงานของผู้สอบบัญชี และให้ความเห็นชอบการใช้บริการดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี

9. พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของหน่วยงานที่กำกับดูแล เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวมีความโปร่งใส

10. พิจารณาการเปิดเผยข้อมูล ในกรณีที่เกิดรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือการปฏิบัติการอื่นของธนาคารที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญให้มีความโปร่งใสและถูกต้อง

11. ดำเนินการให้มีการตรวจสอบเบื้องต้นเมื่อได้รับทราบรายงานจากผู้สอบบัญชีกรณีที่ผู้สอบบัญชีพบเหตุการณ์อันควรสงสัยเกี่ยวกับการทุจริตหรือฝ่าฝืนกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่ของกรรมการและผู้บริหารของธนาคาร และให้คณะกรรมการตรวจสอบรายงานผลการตรวจสอบดังกล่าวต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และผู้สอบบัญชีทราบภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งจากผู้สอบบัญชี

12. ดูแลและรับเรื่องร้องเรียนหรือข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียที่ส่งถึงคณะกรรมการธนาคาร รวมถึงข้อมูล/เบาะแสกรณีพบเห็นการกระทำที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกต้องที่ส่งมายังฝ่ายตรวจสอบโดยตรง เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการมีความเหมาะสม

13. สอบทานประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในและสอบทานความถูกต้องของผลการประเมินตนเองตามนโยบายการป้องกันการหาผลประโยชน์ในหน้าที่โดยมิชอบ

14. รายงานให้คณะกรรมการธนาคารทราบทันทีที่มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในที่ยังมีจุดอ่อนและเป็นข้อบกพร่องอย่างมีนัยสำคัญ และกำกับดูแลให้มีการแก้ไขข้อบกพร่องและจุดอ่อนในการควบคุมภายในที่พบนั้นในทันที

15. จัดทำรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารหลังจากการประชุมแต่ละครั้งและจัดทำรายงานสรุปกิจกรรมของคณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงข้อมูลตามหลักเกณฑ์ที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด ลงนามโดยประธานกรรมการตรวจสอบและเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของธนาคาร

16. ทบทวนความเหมาะสมของข้อบังคับคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้ครอบคลุมหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และนำเสนอการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นให้คณะกรรมการธนาคารพิจารณา

17. จัดให้มีการประเมินตนเองสำหรับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบปีละ 1 ครั้ง และนำเสนอผลการประเมินต่อคณะกรรมการธนาคาร

18. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางการกำหนด หรือคณะกรรมการธนาคารมอบหมาย ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบเห็นชอบด้วย

## 2. คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการธนาคารได้อนุมัติจัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการตั้งแต่ปี 2545 มีวาระดำรงตำแหน่งตามวาระที่ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร ประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการประกอบด้วยกรรมการจำนวน 4 คน โดยเป็นกรรมการอิสระจำนวน 3 คน และกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 1 คน ดังรายชื่อต่อไปนี้

1. น.ต. พญ.นลินี ไพบูลย์  
ประธานกรรมการ
2. นายวิบูลย์ คุสกูล  
กรรมการ
3. นายสาระ ล่ำซำ  
กรรมการ
4. นายชนินทร โทณวนิก  
กรรมการ

คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการมีการประชุมไม่น้อยกว่าปีละ 4 ครั้ง โดยในปี 2562 ได้ประชุมทั้งสิ้น 5 ครั้ง และรายงานต่อคณะกรรมการธนาคาร

### อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการมีหน้าที่และความรับผิดชอบตามข้อบังคับคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร ดังนี้

1. กำหนดหลักการและข้อพึงปฏิบัติที่สำคัญของกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่มีประสิทธิภาพที่เหมาะสมสำหรับธนาคาร
2. พัฒนาและประกาศกำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการที่เป็นเลิศ
3. จัดทำจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจและจรรยาบรรณของพนักงานธนาคาร และจัดพิมพ์เผยแพร่หรือสื่อต่อผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ และเพื่อให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน
4. พัฒนาและจัดทำแผนการกำกับดูแลการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ประกาศกำหนด
5. ทบทวนข้อความประกาศเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการจัดทำและเสนอรายงานของธนาคาร
6. พิจารณาเสนอข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการธนาคาร หรือเสนอการกำหนดข้อบังคับคณะกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการธนาคารแต่งตั้งทุกชุด
7. เสนอแนะข้อกำหนดเกี่ยวกับจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร และข้อพึงปฏิบัติของผู้บริหารและพนักงานของธนาคาร
8. พิจารณาทบทวนแนวปฏิบัติและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ใช้ปฏิบัติให้มีความต่อเนื่องและเหมาะสมกับธุรกิจของธนาคาร
9. ทบทวนและเสนอประกาศข้อความเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารที่ออกสู่สาธารณะ
10. ดูแลการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน
11. ทบทวนและรายงานต่อคณะกรรมการธนาคารเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธนาคาร และให้ความเห็นในแนวปฏิบัติและเสนอแนะเพื่อแก้ไขปรับปรุงตามความเหมาะสม

12. ดูแลให้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืนมีผลในทางปฏิบัติ
13. ดูแลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย

### 3. คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน

คณะกรรมการธนาคารได้อนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทนตั้งแต่ปี 2545 มีวาระดำรงตำแหน่งตามวาระที่ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร ประกอบด้วยกรรมการอิสระหรือกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทนประกอบด้วยกรรมการจำนวน 3 คน โดยเป็นกรรมการอิสระจำนวน 2 คน และกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 1 คน ดังรายชื่อต่อไปนี้

1. นางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร  
ประธานกรรมการ
2. ดร.อภิชัย จันทรเสน  
กรรมการ
3. นายกลินท์ สารสิน  
กรรมการ

คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทนมีการประชุมไม่น้อยกว่าปีละ 3 ครั้ง โดยในปี 2562 ได้ประชุมทั้งสิ้น 9 ครั้ง และรายงานต่อคณะกรรมการธนาคาร

### อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน

คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทนมีหน้าที่และความรับผิดชอบตามข้อบังคับคณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร ดังนี้

1. พิจารณาและให้ความเห็นต่อข้อเสนอของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และ/หรือ กรรมการผู้จัดการ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเกี่ยวกับนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการทำธุรกิจของธนาคาร
2. สร้างความมั่นใจว่าแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในตำแหน่งที่สำคัญ และรายชื่อผู้ที่อยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาได้รับการทบทวนอยู่เสมอเป็นระยะๆ
3. ทบทวนกลยุทธ์ในการให้ผลประโยชน์ตอบแทน และเสนอคณะกรรมการธนาคาร เพื่อรับรองและจัดการให้มีสิ่งจูงใจ ดำรงไว้ซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ รวมถึงให้คำเสนอแนะถึงการพิจารณาเงินเดือนหรือผลประโยชน์ต่างๆ แก่ผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร

4. กำหนดระยะเวลาและเงื่อนไขต่างๆ ในการว่าจ้างประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้จัดการ รวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนการสรรหาและเสนอแนะแก่คณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาผู้สืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการเมื่อถึงคราวจำเป็น

5. ทบทวนสัดส่วนจำนวน และความหลากหลายขององค์ประกอบของคณะกรรมการธนาคารอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนของคณะกรรมการธนาคาร และให้ข้อเสนอแนะในการคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะได้รับการเสนอให้เป็นกรรมการธนาคาร เพื่อเสนอขออนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น

6. กำกับดูแลการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการในการสรรหาและการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นใดแก่กรรมการและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

7.หารือกับคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง เพื่อให้นโยบายเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนสะท้อนความเสี่ยงที่สำคัญของสถาบันการเงิน

### การสรรหาผู้บริหาร

คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทนมีหน้าที่สรรหา คัดเลือก หรือรับการเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร ในตำแหน่งตั้งแต่ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการขึ้นไป หรือผู้ซึ่งมีตำแหน่งเทียบเท่าที่เรียกชื่ออย่างอื่น ตามกระบวนการสรรหา โดยร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือกรรมการผู้จัดการพิจารณาหลักเกณฑ์และเสนอคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเสนอขอความเห็นชอบต่อธนาคารแห่งประเทศไทยต่อไป สำหรับการแต่งตั้งผู้บริหารในระดับต่ำกว่าผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารสายงานร่วมกับฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคลจะพิจารณาคัดเลือกกลั่นกรองก่อนนำเสนอต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือกรรมการผู้จัดการเพื่อพิจารณาอนุมัติ



### 4. คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง

คณะกรรมการธนาคารได้อนุมัติให้จัดตั้งคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2561 โดยสมาชิกที่เป็นกรรมการธนาคารมีวาระดำรงตำแหน่งตามวาระที่ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร สำหรับสมาชิกที่เป็นผู้บริหารมีวาระดำรงตำแหน่งเป็นไปตามมติคณะกรรมการธนาคาร ประกอบด้วยกรรมการธนาคารและผู้บริหารที่เหมาะสมไม่น้อยกว่า 3 คน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงมีสมาชิกจำนวน 9 คน ประกอบด้วยกรรมการอิสระ 5 คน กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 1 คน กรรมการที่เป็นผู้บริหาร 2 คน และผู้บริหาร 1 คน ดังรายชื่อต่อไปนี้

1. นางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร ประธาน
2. นางสาวสุจิตพรณ ลำข้า สมาชิก
3. ดร.ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์ สมาชิก
4. นางพันธุ์ทิพย์ สุรทินนท์ สมาชิก
5. นางศุภจี สุธรรมพันธุ์ สมาชิก
6. นางสาวเจนนิสา คูวินิชกุล สมาชิก
7. นายปรีดี ดาวฉาย สมาชิก
8. นายพิพิธ เอนกนิธิ สมาชิก
9. นายเรืองโรจน์ พูนผล สมาชิก

คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงมีการประชุมไม่น้อยกว่าไตรมาสละ 1 ครั้ง โดยในปี 2562 ได้ประชุมทั้งสิ้น 4 ครั้ง และรายงานต่อคณะกรรมการธนาคาร

### อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง

คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงมีหน้าที่และความรับผิดชอบตามข้อบังคับคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร ดังนี้

1. ให้คำแนะนำคณะกรรมการธนาคารเกี่ยวกับกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน
2. ดูแลให้ผู้บริหารระดับสูงรวมถึงหัวหน้าหน่วยงานบริหารความเสี่ยงปฏิบัติตามนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3. คู่มือให้กลยุทธ์ในการบริหารเงินกองทุนและสภาพคล่องเพื่อรองรับความเสี่ยงต่างๆ มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่ได้รับอนุมัติ

4. ทบทวน สอบทานความเพียงพอและประสิทธิผลของนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงโดยรวม และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อย่างน้อยปีละครั้งหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ รวมถึงการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ โดยควรมีการหารือและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกับคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อประเมินว่านโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภทและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ รวมถึงมีการดำเนินการตามนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. รายงานต่อคณะกรรมการธนาคารถึงฐานะความเสี่ยง ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง และสถานะการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง ตลอดจนปัจจัยและปัญหาที่มีนัยสำคัญ และสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง

6. มีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหน่วยงานบริหารความเสี่ยงและหัวหน้าหน่วยงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

7. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางการกำหนด หรือคณะกรรมการธนาคารมอบหมาย

## 5. ที่ปรึกษาแก่คณะกรรมการ

คณะกรรมการธนาคารอาจตั้งที่ปรึกษาแก่คณะกรรมการ ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่คณะกรรมการ ตามที่คณะกรรมการธนาคารเห็นสมควร และดูแลให้ธนาคารมีการจัดการและดำเนินกิจการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

## 6. คณะจัดการ

ที่ประชุมคณะกรรมการธนาคาร และโดยมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 88 เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2543 ได้อนุมัติจัดตั้งคณะกรรมการประกอบด้วยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการ พนักงานและบุคคลที่คณะกรรมการเห็นสมควร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 คณะจัดการประกอบด้วยสมาชิก 6 คน ดังรายชื่อต่อไปนี้

1. นายบัณฑิต ล่ำซำ  
ประธาน
2. นายปริดี ดาวฉาย  
สมาชิก
3. นางสาวชัตติยา อินทวิชัย  
สมาชิก
4. นายพิพิธ เอนกนิธิ  
สมาชิก
5. นายพัชร สมะลาภา  
สมาชิก
6. นายเรืองโรจน์ พูนผล  
สมาชิก

คณะกรรมการมีการประชุมไม่น้อยกว่าเดือนละ 1 ครั้ง เว้นแต่จำเป็นหรือไม่มีการปฏิบัติงานที่จะประชุมกัน หรือมีเหตุสมควรที่ว่าจะไม่มีการประชุม โดยในปี 2562 ได้ประชุมทั้งสิ้น 11 ครั้ง และรายงานต่อคณะกรรมการธนาคารทุกเดือน

## อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

คณะกรรมการมีหน้าที่และความรับผิดชอบตามข้อบังคับคณะกรรมการ ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร ดังนี้

1. จัดการงานและดำเนินกิจการของธนาคารตามที่คณะกรรมการธนาคารกำหนด หรือได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการธนาคารให้ดำเนินการเฉพาะกรณี
2. บริหารธุรกิจของธนาคารตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ และตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบอำนาจ รวมทั้งตามที่กำหนดในอำนาจดำเนินการของธนาคาร เพื่อบริหารธนาคารให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของธนาคาร
3. พิจารณานุมัติบทบาทหน้าที่ของคณะปฏิบัติการ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของคณะปฏิบัติการ
4. ให้ประธานคณะกรรมการ หรือบุคคลที่ประธานคณะกรรมการมอบหมาย รายงานให้ที่ประชุมคณะกรรมการธนาคารทราบถึงกิจการที่คณะกรรมการได้ทำไปแล้ว อย่างไรก็ตาม เรื่องเกี่ยวกับนโยบายของธนาคาร เรื่องที่หากทำไปแล้วจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญแก่กิจการของธนาคาร เรื่องที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายโดยคณะกรรมการธนาคารเองหรือจะต้องปฏิบัติตามระเบียบของธนาคาร และเรื่องที่คณะกรรมการเห็นสมควรเสนอเพื่ออนุมัติเป็นรายเรื่อง หรือตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการธนาคารกำหนด ให้เสนอเพื่อรับอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคารก่อน

การเข้าร่วมประชุมของกรรมการแต่ละคณะในปี 2562

(หน่วย: ครั้ง)

รายชื่อคณะกรรมการธนาคาร	คณะกรรมการธนาคาร (ประชุม ทั้งหมด 12 ครั้ง)	กรรมการที่ไม่เป็น ผู้บริหาร (ประชุม ทั้งหมด 1 ครั้ง)	คณะกรรมการอิสระ (ประชุม ทั้งหมด 11 ครั้ง)	คณะกรรมการตรวจสอบ (ประชุม ทั้งหมด 12 ครั้ง)	คณะกรรมการกำกับดูแล กิจการ (ประชุม ทั้งหมด 5 ครั้ง)	คณะกรรมการทรัพยากร บุคคลและ กำหนดอัตรา ค่าตอบแทน (ประชุม ทั้งหมด 9 ครั้ง)	คณะกรรมการกำกับ ความเสี่ยง (ประชุม ทั้งหมด 4 ครั้ง)
นายบัณฑิต ล่ำซำ	12/12						
นางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร	12/12	1/1	11/11			9/9	4/4
นางสาวสุจิตพรรณ ล่ำซำ	11/12	1/1					3/4
นายปรีดี ดาวฉาย <sup>(1)</sup>	12/12						1/1
นางสาวชัตติยา อินทรวิชัย	12/12						
นายพิพิธ เอนกนิธิ	12/12						4/4
นายพัชร สมะลาภา <sup>(2)</sup>	10/12						3/3
ดร.อภิชัย จันทรเสน	12/12	1/1				9/9	
น.ต. พญ.นลินี ไพบูลย์	12/12	1/1	10/11		5/5		
นายสราวุฒิ อยู่วิทยา	12/12	1/1	11/11	11/12			
ดร.ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์	12/12	1/1	10/11	12/12			4/4
นายกลินท์ สารสิน	12/12	1/1	10/11			9/9	
นางพันธุ์ทิพย์ สุรทินนท์	11/12	1/1	11/11	12/12			4/4
นายวิบูลย์ คุสกูล	12/12	1/1	10/11		4/5		
นางศุภจี สุธรรมพันธุ์	10/12	1/1	10/11	12/12			3/4
นายสวระ ล่ำซำ	12/12	1/1			5/5		
นายชนินท์ โทณวนิก	11/12	1/1	9/11		4/5		
นางสาวเจนนิสา คุวินิชกุล <sup>(3)</sup>	9/9	1/1	8/8				3/3

หมายเหตุ:

- <sup>(1)</sup> นายปรีดี ดาวฉาย ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการกำกับความเสี่ยง เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2562
- <sup>(2)</sup> นายพัชร สมะลาภา พ้นจากการเป็นกรรมการกำกับความเสี่ยง เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2562
- <sup>(3)</sup> นางสาวเจนนิสา คุวินิชกุล ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการธนาคาร เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2562 และกรรมการกำกับความเสี่ยง เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2562

- จำนวนคณะกรรมการแต่ละคณะ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562):

คณะกรรมการธนาคาร	จำนวน 18 คน
คณะกรรมการอิสระ	จำนวน 10 คน
คณะกรรมการตรวจสอบ	จำนวน 4 คน
คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ	จำนวน 4 คน
คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน	จำนวน 3 คน
คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง	จำนวน 9 คน

(เป็นกรรมการธนาคาร 8 คน)

- รายละเอียดการเข้าร่วมประชุมผ่านระบบ Teleconference ของแต่ละคณะ:

คณะกรรมการธนาคาร	นางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร	จำนวน 1 ครั้ง
	นางสาวสุจิตพรรณ ล่ำซำ	จำนวน 4 ครั้ง
	นายสราวุฒิ อยู่วิทยา	จำนวน 1 ครั้ง
	นายวิบูลย์ คุสกูล	จำนวน 1 ครั้ง
กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร	นายสราวุฒิ อยู่วิทยา	จำนวน 1 ครั้ง
คณะกรรมการอิสระ	นายกลินท์ สารสิน	จำนวน 2 ครั้ง
คณะกรรมการตรวจสอบ	นายสราวุฒิ อยู่วิทยา	จำนวน 1 ครั้ง
คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ	นายสวระ ล่ำซำ	จำนวน 1 ครั้ง
คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง	นายพัชร สมะลาภา	จำนวน 2 ครั้ง



## 5.5 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ธนาคาร

คณะกรรมการธนาคารประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน และมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ เป็นผู้ให้ความเห็นชอบวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยมหลัก กลยุทธ์ ซึ่งได้ทบทวนเป็นประจำทุกปี โดยในปี 2562 ได้ทบทวนและอนุมัติปรับปรุงวิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก เพื่อให้เป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจในระยะยาว รวมถึงการอนุมัติในประเด็นสำคัญเกี่ยวกับทิศทางและนโยบายการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย รวมถึงแผนธุรกิจและงบประมาณประจำปี กำกับดูแลและติดตามให้การบริหารงานของฝ่ายจัดการเป็นไปตามนโยบาย กลยุทธ์ และแผนธุรกิจที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และถูกต้องตามกฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ของหน่วยงานทางกำกับดูแล และตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น โดยกำหนดให้ฝ่ายจัดการรายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการธนาคารทุกไตรมาส

นอกจากนี้ คณะกรรมการธนาคารได้จัดให้มีกระบวนการควบคุมภายใน และกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และร่วมกับฝ่ายจัดการ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของธนาคารก้าวไปสู่การมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงสถานะความเสี่ยงในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้น สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ และเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### การกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

การแต่งตั้งกรรมการหรือผู้บริหารในบริษัทของธนาคารกสิกรไทย ดำเนินการโดยหน่วยงานของธนาคารที่ดูแลบริษัทของธนาคาร ซึ่งการแต่งตั้งผู้บริหารของธนาคารในตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการขึ้นไป เพื่อดำรงตำแหน่งในบริษัทของธนาคารต้องผ่านการพิจารณาอนุมัติของคณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน และรายงานต่อคณะกรรมการธนาคารทราบ สำหรับการแต่งตั้งผู้บริหารของธนาคารในระดับต่ำกว่าผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการเพื่อไปดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทของธนาคาร จะนำเสนอต่อกรรมการผู้จัดการ และอนุมัติโดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารของธนาคาร จากนั้นหน่วยงานของธนาคารที่ดูแลบริษัทของธนาคารจะแจ้งไปยังบริษัทนั้น เพื่อให้บริษัทดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น นำเรื่องเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาอนุมัติ จัดทะเบียนต่อกระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น โดยบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการมีหน้าที่กำหนดทิศทางกลยุทธ์และนโยบายของบริษัท กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติตามโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทเป็นสำคัญ และติดตามการบริหารงานเพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์และนโยบายของบริษัทได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมายและแผนงานที่กำหนด ควบคุมดูแลการดำเนินงานของบริษัทให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและข้อกำหนดของธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย

คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และหน่วยงานทางกำกับดูแล และบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งนั้นต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทก่อนที่จะลงมติหรือใช้สิทธิออกเสียงในเรื่องสำคัญ นอกจากนี้ ธนาคารยังดูแลให้บริษัทมีข้อบังคับในเรื่องการทำรายการเกี่ยวโยงที่สอดคล้องกับธนาคาร จัดเก็บข้อมูลและบันทึกบัญชีที่สามารถตรวจสอบและจัดทำงบการเงินรวมได้ทันตามกำหนด

ทั้งนี้ ธนาคารได้มีการตรวจสอบและสอบทานการปฏิบัติงานบริษัทของธนาคารกสิกรไทย เพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายและข้อกำหนดของทางกำกับดูแลตามแผนงานที่กำหนดเป็นประจำทุกปี

### นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของธนาคารมีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน คณะกรรมการธนาคารได้กำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการของธนาคารเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งได้อนุมัติ ประกาศใช้ และมีการทบทวนนโยบายและการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวให้มีความเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงส่งเสริมให้บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีเช่นกัน โดยมีจุดมุ่งหมายอันสำคัญเพื่อให้ใช้เป็นหลักในการกำกับดูแลกิจการ และได้สื่อสารความผ่านกิจกรรมส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการไปยังพนักงาน ผู้ถือหุ้น ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียอื่นถึงความยึดมั่นของคณะกรรมการในการปฏิบัติตามคุณลักษณะหลักของกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี 7 ประการ อันประกอบด้วย

- ความซื่อสัตย์
- ความโปร่งใส
- ความเป็นอิสระ
- ความรับผิดชอบ
- ความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่
- ความเป็นธรรม
- ความรับผิดชอบต่อสังคม

โดยหลักการกำกับดูแลกิจการของธนาคารมีเนื้อหาครอบคลุมถึงโครงสร้างคณะกรรมการธนาคาร องค์ประกอบคณะกรรมการธนาคาร บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการอิสระ และคณะกรรมการชุดย่อย การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน นโยบายการกำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายใน แนวปฏิบัติในกรณีที่มีหรืออาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และสัมพันธภาพของผู้ถือหุ้น ซึ่งรายละเอียดของหลักการกำกับดูแลกิจการของธนาคารได้เผยแพร่บนเว็บไซต์ของธนาคาร ภายใต้หัวข้อนักลงทุนสัมพันธ์

นโยบายการกำกับดูแลกิจการของธนาคารดังกล่าวยังครอบคลุมถึงวิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ และจรรยาบรรณของพนักงาน รวมถึงการปกป้องสิทธิผู้ถือหุ้นและการส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นทุกกลุ่มใช้สิทธิ ซึ่งครอบคลุมสิทธิพื้นฐานตามกฎหมาย โดยสะท้อนถึงแนวทางที่ใช้ปฏิบัติภายในของธนาคาร ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าธนาคาร

ได้ดำเนินการตามแนวทางของการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยในปี 2562 ธนาคารได้มีการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการ และได้มีการทบทวนนโยบายดังกล่าวเสนอต่อคณะกรรมการธนาคาร เพื่อให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับข้อกำหนดของทางการ และแนวปฏิบัติที่ดีแล้ว

ธนาคารมีนโยบายส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรเห็นความสำคัญของการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยได้จัดกิจกรรมส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน มุ่งเน้นการรักษามาตรฐานและพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสร้างให้การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยในปี 2562 ได้ดำเนินการดังนี้

- การให้พนักงานลงนามรับทราบจรรยาบรรณของพนักงาน
- การปฐมนิเทศกรรมการและผู้บริหารใหม่ ในหัวข้อหลักการกำกับดูแลกิจการ จรรยาบรรณของพนักงานและนโยบายการป้องกันการหลอกลวงประโยชน์ในหน้าที่โดยมิชอบ เพื่อสร้างความเข้าใจและเป็นแนวปฏิบัติ สำหรับการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ได้จัดให้มีการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์
- การสื่อความให้กรรมการและพนักงานได้รับทราบถึงหลักเกณฑ์การกำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายในเกี่ยวกับการซื้อขายหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า นโยบายการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศธนาคารกสิกรไทยเกี่ยวกับการห้ามให้ข้อมูลผลประโยชน์ของการของธนาคาร
- การสื่อความนโยบายการงดรับของขวัญ ให้พนักงานธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินยึดถือปฏิบัติ
- การประชุมซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและป้องกันการทุจริต การควบคุมภายใน การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี นโยบายการป้องกันการหลอกลวงประโยชน์ในหน้าที่โดยมิชอบ และข้อกำหนดของทางการ แก่บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย
- การอบรมหลักสูตร Corporate Governance, Risk Management and Compliance (GRC) แก่ผู้บริหาร
- การสื่อความแนวปฏิบัติตามจรรยาบรรณของพนักงาน นโยบายการป้องกันการหลอกลวงประโยชน์ในหน้าที่โดยมิชอบ และหลักการกำกับดูแลกิจการ ผ่านช่องทางของธนาคาร ได้แก่ ระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ ในรูปแบบของจดหมายข่าว ธรรมาภิบาลสาร ระบบสื่อสารโทรทัศน์วงจรปิดภายในองค์กร
- การสื่อความการปฏิบัติตามระเบียบและข้อกำหนดของธนาคาร นโยบายการรับแจ้งข้อมูลหรือเบาะแส ผ่านระบบสื่อสารโทรทัศน์วงจรปิดภายในองค์กร และระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์

- การสื่อความแนวปฏิบัติ “รับผิดชอบ โปร่งใส ไม่เอาเปรียบ” จากผู้บริหารระดับสูง เพื่อเป็นแบบอย่างให้พนักงานนำไปใช้ในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ภายใต้หลักการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม อันเป็นพื้นฐานในการเติบโตอย่างยั่งยืนและเป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร คือ (1) รับผิดชอบ : เข้าใจข้อกำหนดกฎเกณฑ์ และปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างเป็นธรรมภายใต้หลักการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (2) โปร่งใส : แจ้งข้อมูลสำคัญให้ครบถ้วน ถูกต้อง บอกทั้งข้อดี ข้อจำกัด ซอยกเว้น ค่าธรรมเนียม อัตราดอกเบี้ย สิทธิที่ลูกค้าควรทราบให้ชัดเจน รวมทั้งนำเสนอทางเลือกให้ลูกค้า และ (3) ไม่เอาเปรียบ : ปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ใช่อำนาจหรือหน้าที่ในการหลอกลวงประโยชน์โดยมิชอบ ไม่กำหนดเงื่อนไขการขาย
- การจัดทำโครงการ CG Visit แก่เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน และคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง เพื่อให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและสอบถามการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการ
- การจัดอบรมและเรียนรู้เกี่ยวกับจรรยาบรรณของพนักงานและนโยบายการป้องกันการหลอกลวงประโยชน์ในหน้าที่โดยมิชอบผ่านระบบ e-Learning เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจแก่ผู้บริหารและพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างถูกต้องและเหมาะสม และประเมินผลความรู้ความเข้าใจของพนักงานหลังการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องผ่านเกณฑ์การประเมิน
- การให้คำแนะนำ ตอบข้อหารือ และให้ความรู้เกี่ยวกับข้อกฎหมาย หลักเกณฑ์ ข้อกำหนด ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ แก่กรรมการ ผู้บริหาร ฝ่ายงาน และบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน
- การร่วมแสดงพลังในงานวันต่อต้านคอร์รัปชันสากล (ประเทศไทย) ประจำปี 2562

### จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจและจรรยาบรรณของพนักงาน

คณะกรรมการธนาคารส่งเสริมให้จัดทำจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (Code of Business Conduct) และจรรยาบรรณของพนักงาน (Code of Conduct) สำหรับกรรมการและพนักงานยึดถือปฏิบัติ โดยถือเป็นภาระหน้าที่ร่วมกันในการปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตความรับผิดชอบต่อธนาคารและผู้มีส่วนได้เสียด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ภายใต้กรอบกฎหมายและกฎระเบียบของธนาคารบนพื้นฐานของการมีจรรยาบรรณเยี่ยงมืออาชีพร่วมกันซึ่งมีแนวทางดำเนินการดำเนินธุรกิจที่โปร่งใส สุจริต และเป็นธรรม เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ระดับมาตรฐานสากล และเผยแพร่บนเว็บไซต์และฐานข้อมูลภายในของธนาคาร

ธนาคารยึดมั่นจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

1. มุ่งมั่นให้ลูกค้ามีความพึงพอใจโดยการนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพและให้บริการที่เป็นเลิศกับลูกค้า
2. มุ่งมั่นให้มีผลการดำเนินงานที่ดีเลิศอย่างต่อเนื่อง
3. สรรหาและว่าจ้างบุคลากรที่มีความสามารถและประสบการณ์พัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง และให้เงินเดือนและผลประโยชน์อื่นๆ ที่สามารถเทียบเคียงได้กับบริษัทชั้นนำทั่วไป
4. ทำหน้าที่ในฐานะพลเมืองที่ดี วางตัวเป็นกลาง มุ่งสร้าง ความเจริญให้สังคมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
5. ให้ความสำคัญต่อทุกฝ่าย
6. ยึดมั่นจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
7. ปกป้องรักษาข้อมูลความลับของลูกค้า ภายใต้มาตรฐาน จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ
8. ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อผู้เกี่ยวข้องในวิชาชีพ
9. พร้อมให้การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า
10. ยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจอย่างมีหลักการและวินัย เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

จรรยาบรรณของพนักงานมีสาระสำคัญ ประกอบด้วย (1) หลักการ และจรรยาบรรณหลักที่ธนาคารมุ่งหวัง (2) การเคารพกฎหมาย บ้านเมืองและรักษากฎระเบียบของธนาคาร (3) สัมพันธภาพกับลูกค้า (4) สัมพันธภาพกับคู่ค้า (5) สัมพันธภาพกับเจ้าหน้าที่ (6) สัมพันธภาพกับคู่แข่ง (7) สัมพันธภาพกับสังคม (8) สัมพันธภาพกับพนักงาน (9) นโยบายการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ (10) การรักษาความลับ (11) ความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูลของธนาคาร (12) การใช้ ข้อมูลภายในและการซื้อขายหลักทรัพย์ (13) ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (14) สินบนและสิ่งจูงใจ (15) กิจกรรมและการมีส่วนร่วมทางเมือง (16) ของขวัญและผลประโยชน์ (17) การรายงานการละเมิด จรรยาบรรณของพนักงาน

ธนาคารได้กำหนดในจรรยาบรรณดังกล่าวถึงหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่และการปฏิบัติงานตามวิชาชีพ ของกรรมการและพนักงาน ซึ่งสามารถศึกษารายละเอียดได้จาก จรรยาบรรณของพนักงานและเว็บไซต์ของธนาคาร

นอกจากนี้ ธนาคารกำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติต่างๆ ที่สำคัญ สอดคล้องกับจรรยาบรรณของพนักงาน โดยมีรายละเอียดวิธีปฏิบัติงาน เผยแพร่แก่พนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้บริษัทของธนาคาร กสิกรไทยและบริษัทให้บริการสนับสนุนงานต่อธนาคารกสิกรไทย จัดทำและทบทวนจรรยาบรรณและกำหนดระเบียบปฏิบัติต่างๆ โดย สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจและข้อกำหนดของทางการที่กำกับดูแล บริษัทด้วย

ส่วนธรรมาภิบาลองค์กร สำนักเลขานุการบริษัท ดำเนินการทบทวน จรรยาบรรณของพนักงานให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดี และดำเนิน กิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตามจรรยาบรรณและวัฒนธรรม

ในการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงการสื่อความแนวปฏิบัติตาม จรรยาบรรณแก่พนักงานทุกคนอย่างมีประสิทธิภาพ สม่ำเสมอ และ ต่อเนื่อง และรายงานผลต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

ธนาคารได้จัดให้มีฝ่ายกำกับการปฏิบัติงานติดตามดูแลการปฏิบัติ ตามจรรยาบรรณของพนักงาน เพื่อประเมินประสิทธิผลของการปฏิบัติ

ในปี 2562 ฝ่ายตรวจสอบได้จัดให้มีการประเมินความเข้าใจ ต่อจรรยาบรรณของพนักงานให้กับผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจต่อจรรยาบรรณ และหลักการที่ธนาคารมุ่งหวัง และเพื่อส่งเสริมการดำเนินธุรกิจ อย่างยั่งยืน

### ระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการธนาคารและผู้บริหารของธนาคารให้ความสำคัญต่อการควบคุมภายในที่ดีและผูกพันในการดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมในการมี จิตสำนึกต่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสำหรับการ ดำเนินงานทุกด้านของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ของธนาคาร โดยกำหนดให้ทุกหน่วยงานของธนาคารยึดถือนโยบาย แนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งสอดคล้องตาม Internal Control – Integrated Framework ของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ที่มีการปรับปรุงใหม่ เพื่อเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจและการปฏิบัติของ พนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนิน ธุรกิจของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพเพื่อสร้างผลตอบแทนในระยะยาว การรายงานข้อมูล ทางการเงินและการดำเนินงานมีความน่าเชื่อถือ และการปฏิบัติงาน เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งป้องกัน มิให้เกิดการกระทำอันอาจก่อความเสียหายต่อทรัพย์สินและชื่อเสียง ของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย

ธนาคารยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม รวมถึง ผูกพันในการสร้างและดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมที่ตระหนักถึงความสำคัญ ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยกำหนดให้ ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อ การควบคุมภายใน มีการจัดทำข้อกำหนด นโยบายและระเบียบวิธี ปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้ ธนาคารยังมุ่งเน้นด้านการขาย และการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) ตามนโยบาย และระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด เพื่อให้พนักงานเข้าใจบทบาท หน้าที่ที่เกี่ยวข้อง มีแนวทางการปฏิบัติงาน และมีกระบวนการขายและ ให้บริการตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ (End-to-end Process) ที่ถูกต้อง ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดและเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการดูแลและการคุ้มครอง ข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection) โดยจัดให้มีกระบวนการ

ในการจัดการข้อมูลอย่างบูรณาการ ตั้งแต่การจัดเก็บ การเข้าถึง การใช้ และการเปิดเผยข้อมูล เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลต่างๆ ได้รับการดูแลอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่ดี รวมถึงธนาคารได้ยกระดับการป้องกันภัยคุกคามด้านไซเบอร์ (Cybersecurity) อย่างต่อเนื่อง

ธนาคารจัดให้มีบุคลากรอย่างเพียงพอ มีการฝึกอบรมและให้ความรู้ เพื่อพัฒนทักษะการปฏิบัติงานแก่พนักงาน อันเป็นการส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับธุรกิจและสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ยังจัดให้มีคู่มือพนักงาน ซึ่งกำหนดระเบียบวินัย จรรยาบรรณในวิชาชีพ และบทลงโทษกรณีกระทำความผิดระเบียบวินัยและความผิดขั้นร้ายแรงไว้ เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรมต่อลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสีย นอกจากนี้ เพื่อส่งเสริมความแข็งแกร่งของการกำกับดูแล และเสริมสร้างวัฒนธรรมของการควบคุมที่สอดคล้องกันในทุกระดับขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ธนาคารจึงพัฒนาและบรรจุหลักสูตรอบรมเรื่อง Governance, Risk Management and Compliance ไว้ในแผนการฝึกอบรมผู้บริหารของธนาคาร และหลักสูตร e-Learning เรื่องการควบคุมภายในสำหรับพนักงาน

ธนาคารมีการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของธนาคาร ครอบคลุมความเสี่ยงในระดับธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร ฝ่ายงาน และหน้าที่งานต่างๆ และจัดให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน

ธนาคารกำหนดให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานและจัดโครงสร้างการควบคุมที่เหมาะสมในทุกส่วนงาน โดยกำหนดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้ติดตามควบคุมและประเมินผล เพื่อก่อให้เกิดการถ่วงดุลและการตรวจสอบระหว่างกันอย่างเหมาะสม สำหรับกิจกรรมที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์จะได้รับการระบุและดำเนินการให้ตรงตามระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของธนาคาร

ระบบสารสนเทศของธนาคารได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงระบบข้อมูลทางการเงิน การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ สำหรับใช้สนับสนุนให้การควบคุมภายในสามารถดำเนินการได้ตามที่กำหนดไว้ รวมถึงเพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ มีความถูกต้อง สมบูรณ์และเป็นปัจจุบันต่อการตัดสินใจของคณะกรรมการและผู้บริหารของธนาคาร นอกจากนี้ ธนาคารได้จัดช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานทุกคนเข้าใจนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอย่างแท้จริง และเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เช่น ลูกค้า คู่ค้า และหน่วยงานกำกับดูแล มีช่องทางในการติดต่อสื่อสาร ให้ข้อเสนอแนะ และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร

ธนาคารกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบการควบคุมภายในยังคงดำเนินไปอย่างครบถ้วน และเหมาะสมตามที่ได้ออกแบบไว้และสามารถจัดการกับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลาได้ โดยได้กำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลทั้งการติดตามและประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และการติดตามและประเมินผลเป็นรายครั้ง ซึ่งข้อบกพร่องของการควบคุมภายในจะถูกรายงานต่อผู้มีส่วนที่รับผิดชอบ และข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญจะถูกรายงานต่อคณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการตรวจสอบ และ/หรือ ผู้บริหารระดับสูง ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

คณะกรรมการธนาคารให้ความสำคัญต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการดูแลกิจการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยการกำกับดูแลให้มีระบบบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการกำกับดูแลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ คณะกรรมการธนาคารได้มอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระทำหน้าที่สอบทานประสิทธิภาพและความเหมาะสมของกระบวนการดังกล่าว รวมถึงพิจารณาผลการตรวจสอบที่สำคัญของฝ่ายตรวจสอบ ธนาคารแห่งประเทศไทย และหน่วยงานอื่นๆ ที่กำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย พร้อมทั้งติดตามการปรับปรุงแก้ไขและความคืบหน้าของการดำเนินการที่สำคัญต่างๆ และรับทราบรายงานความเสี่ยงด้านต่างๆ ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงแนวทางการจัดการ โดยมีฝ่ายจัดการทำหน้าที่จัดการงานและดำเนินกิจการต่างๆ รวมทั้งติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและนโยบายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งคณะกรรมการธนาคารมีความเห็นว่าระบบการควบคุมภายในโดยรวมของธนาคารมีความเพียงพอและเหมาะสม

การตรวจสอบภายในโดยฝ่ายตรวจสอบมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ใช้หลัก การตรวจสอบที่เน้นความเสี่ยงเพื่อประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในและความเหมาะสมของการจัดการความเสี่ยง ประเมินประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร และประเมินความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือของข้อมูล รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของทางการ นโยบายระเบียบปฏิบัติ กระบวนการปฏิบัติงาน และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน โดยมีการทบทวนและปรับแผนการตรวจสอบให้สามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงที่สำคัญในแต่ละช่วงเวลาได้อย่างเหมาะสม รวมถึงความเสี่ยงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านไซเบอร์ (Cyber Risks) และได้นำหลักการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง (Continuous Audit) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และการตรวจสอบเชิงบูรณาการ (Integrated Audit) มาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งได้เตรียมความพร้อมสำหรับการตรวจสอบเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น Blockchain, Biometrics และ AI/ML

โดยการออกแบบแนวการตรวจสอบในเรื่องดังกล่าว ฝ่ายตรวจสอบยังคงส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆ เพื่อรองรับการเติบโตของธนาคารในยุคดิจิทัล นอกจากนี้ ฝ่ายตรวจสอบยังได้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานแก่หน่วยงานผู้รับการตรวจสอบตามลักษณะและขอบเขตของงานที่เป็นไปตามความตกลงร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มมูลค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย ในปี 2562 ฝ่ายตรวจสอบได้พัฒนาวิธีการประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture) เพื่อยกระดับกระบวนการกำกับดูแลของธนาคาร และจัดให้มีการประเมินความเข้าใจต่อจรรยาบรรณของพนักงานให้กับผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจต่อจรรยาบรรณและหลักการที่ธนาคารมุ่งหวัง ทั้งนี้ ฝ่ายตรวจสอบมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องตามมาตรฐานสากลของการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน พร้อมทั้งจัดให้มีการประเมินและปรับปรุงคุณภาพของงานเทียบกับมาตรฐานสากลของการปฏิบัติงานของวิชาชีพตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงจัดให้มีการประเมินจากผู้สอบทานภายนอกที่มีความเป็นอิสระเป็นประจำทุก 5 ปี

ฝ่ายตรวจสอบซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระยังได้รับมอบหมายให้เป็นอีกหนึ่งช่องทางที่รับแจ้งข้อมูล รวมถึงเบาะแสที่เป็นประโยชน์ต่อธนาคารโดยตรง ทำให้มั่นใจได้ว่าธนาคารมีกระบวนการจัดการข้อมูลหรือเบาะแสที่ได้รับรายงานเข้ามาอย่างโปร่งใสและเป็นธรรมตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบโดยมีนายสุรศักดิ์ คุชฌีเมธา ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่

ในการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงานทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดของทางกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ภายในของธนาคาร โดยกำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและระเบียบปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามข้อกำหนดของทางกฎหมายหรือข้อกำหนดทางการและอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้อง ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับข้อกำหนดทางการ ติดตามกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และสอบทานการปฏิบัติงาน มีการรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง หรือคณะกรรมการธนาคาร โดยมีนายไพศาล วรเศรษฐศิริ ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

## การบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง (Risk Oversight Committee) ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ทบทวน สอบทานความเพียงพอและประสิทธิผลของ

นโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยขั้นตอนหลัก คือ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การติดตามและควบคุมความเสี่ยง และการรายงานความเสี่ยง นอกจากนี้ ธนาคารให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning) และการติดตามฐานะและการกระจุกตัวของความเสี่ยงที่สำคัญในภาพรวม โดยเปิดเผยรายละเอียดการบริหารความเสี่ยงไว้ในหัวข้อ **การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง**

## การแต่งตั้งและพิจารณาคำตอบแทนของผู้สอบบัญชี

คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาคุณสมบัติและการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชี และเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารในการแต่งตั้งผู้สอบบัญชีของธนาคารในแต่ละปี รวมถึงคำตอบแทนของผู้สอบบัญชีเพื่อเสนอขออนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ รายชื่อผู้สอบบัญชีที่เสนอเพื่อพิจารณาแต่งตั้งเป็นผู้สอบบัญชีของธนาคารจะต้องเป็นผู้สอบบัญชีที่ได้รับการเห็นชอบจากธนาคารแห่งประเทศไทย

ในรอบปี 2562 คำตอบแทนของผู้สอบบัญชีประกอบด้วย

### 1. คำตอบแทนจากการสอบบัญชี (Audit Fee)

ธนาคารและบริษัทย่อยจ่ายค่าตอบแทนการสอบบัญชี ให้แก่

- ผู้สอบบัญชีของธนาคารในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 11,335,000 บาท
- สำนักงานสอบบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัด บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับผู้สอบบัญชีและสำนักงานสอบบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัดในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 18,029,600 บาท

### 2. ค่าบริการอื่น (Non-Audit Fee)

ธนาคารได้กำหนดหลักเกณฑ์การใช้บริการอื่นของผู้สอบบัญชี และกำหนดกระบวนการพิจารณาอนุมัติไว้ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าบริการดังกล่าวไม่กระทบต่อความเป็นอิสระในการให้บริการสอบบัญชีภายใต้การพิจารณาของคณะกรรมการตรวจสอบ

ธนาคารและบริษัทย่อยจ่ายค่าตอบแทนของงานบริการอื่นซึ่งได้แก่ การตรวจสอบเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ (Special Purpose Audit Engagement) การให้บริการด้านกฎหมายและภาษี การตรวจสอบตามวิธีที่ตกลงร่วมกัน (Engagement to Perform Agreed-Upon Procedures) ให้แก่

- ผู้สอบบัญชีของธนาคารในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 1,900,000 บาท และจะต้องจ่ายในอนาคตอันเกิดจากการตกลงที่ยังให้บริการไม่แล้วเสร็จในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 2,450,000 บาท



- สำนักงานสอบบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัด บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับผู้สอบบัญชีและสำนักงานสอบบัญชีดังกล่าวในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 6,429,600 บาท และจะต้องจ่ายในอนาคตอันเกิดจากการตกลงที่ยังให้บริการไม่แล้วเสร็จในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 8,980,700 บาท

## 5.6 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตนเอง ของคณะกรรมการธนาคาร

ธนาคารจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคารเป็นประจำทุกปี โดยจัดทำทำการประเมิน 2 รูปแบบ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตนเองของคณะกรรมการธนาคารทั้งคณะ ซึ่งแบ่งการประเมินเป็น 6 หัวข้อ ได้แก่ (1) โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ (2) บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (3) การประชุมคณะกรรมการ (4) การทำหน้าที่ของกรรมการ (5) ความสัมพันธ์กับฝ่ายจัดการ (6) การพัฒนาตนเองของกรรมการและการพัฒนาผู้บริหาร และการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตนเองของกรรมการรายบุคคล ทั้งการประเมินตนเองและประเมินกรรมการท่านอื่น (ประเมินแบบไขว้) จะแบ่งการประเมินเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ (1) การประชุมคณะกรรมการ (2) บทบาทความรับผิดชอบของคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการธนาคารได้ร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ และมอบหมายให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการทำหน้าที่ทบทวนแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการเป็นประจำทุกปีเพื่อให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี สำหรับคณะกรรมการธนาคารใช้พิจารณาบททวนผลงาน ประเด็นและอุปสรรคต่างๆ ในระหว่างปีที่ผ่านมา และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบของคณะกรรมการ โดยในปี 2562 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการได้ทบทวนแบบประเมินผลการปฏิบัติงานและเลขานุการบริษัทได้ส่งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่กรรมการทุกท่านเพื่อทำการประเมิน และได้สรุปผลการประเมินและนำเสนอแนะจากความเห็นของกรรมการเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารทราบ และนำส่งผลการประเมินแบบไขว้และข้อเสนอแนะแก่กรรมการเป็นรายบุคคล นอกจากนี้ ได้จัดให้มีการทบทวนแนวทางและประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโดยฝ่ายตรวจสอบและสำนักเลขานุการบริษัททุก 2 ปี เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการประเมินผลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตนเองของคณะกรรมการอิสระและคณะกรรมการชุดย่อยทุกชุด ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน และคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง ได้มีการดำเนินการเป็นประจำทุกปี โดยกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน

เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการอิสระและคณะกรรมการชุดย่อย ทั้งนี้ คณะกรรมการธนาคารมอบหมายให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการทำหน้าที่ทบทวนแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี โดยในปี 2562 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการได้ทบทวนแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และเลขานุการคณะกรรมการอิสระและคณะกรรมการชุดย่อยได้ส่งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่กรรมการแต่ละคณะเพื่อทำการประเมิน และได้สรุปผลการประเมินและนำเสนอแนะจากความเห็นของคณะกรรมการอิสระและคณะกรรมการชุดย่อยเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเรียบร้อยแล้ว

การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการอิสระ และคณะกรรมการชุดย่อยได้กำหนดบรรทัดฐานเพื่อใช้เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานในช่วงคะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 หรือตั้งแต่ระดับควรปรับปรุงอย่างมากจนถึงดีเยี่ยม และจากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี 2562 พบว่า มีผลคะแนนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดีถึงดีเยี่ยม กล่าวคือ ผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการอิสระ คณะกรรมการชุดย่อย กรรมการรายบุคคลเป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ ธนาคารได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการเป็นประจำทุกปี เพื่อประเมินการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายและแผนงานประจำปีตามที่ร่วมกันกำหนดไว้ โดยคณะกรรมการที่ไม่รวมกรรมการที่เป็นผู้บริหารได้เห็นชอบหลักเกณฑ์การประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจในระยะยาว และได้สื่อความให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการทราบเกณฑ์การประเมินล่วงหน้า ทั้งนี้ คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทนจะนำผลการประเมินเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการธนาคาร การประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการ ที่กำหนดในข้อบังคับคณะกรรมการธนาคาร และประธานกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทนจะเป็นผู้แจ้งผลการประเมินและความคิดเห็นของกรรมการให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการทราบ ก่อนการอนุมัติค่าตอบแทนประจำปี

## 5.7 ค่าตอบแทนของกรรมการและผู้บริหาร

ธนาคารได้กำหนดนโยบายค่าตอบแทนกรรมการไว้อย่างชัดเจนและโปร่งใส มีคณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทนทำหน้าที่ทบทวน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการ กลยุทธ์ และเป้าหมายระยะยาว และเทียบเคียงกับอัตราค่าตอบแทนกรรมการในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่อยู่ในระดับเดียวกัน



ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 107 เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2562 ได้อนุมัติเพิ่มอัตราค่าตอบแทนกรรมการสำหรับการประชุมคณะกรรมการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการกำกับความเสี่ยงที่ตั้งขึ้นแทนกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การซึ่งยกเลิกไป มีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2561 และคงอัตราค่าตอบแทนกรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ กรรมการกำกับดูแลกิจการ กรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน และที่ปรึกษากฎหมายของธนาคาร รวมถึงบำเหน็จคณะกรรมการ ประจำปี 2562 ในอัตราเดิมเท่ากับอัตราค่าตอบแทนประจำปี 2561 โดยให้มีผลใช้บังคับไปจนกว่าที่ประชุมผู้ถือหุ้นจะกำหนดเป็นอย่างอื่น ซึ่งกรรมการที่ได้รับมอบหมายให้เป็นกรรมการในคณะกรรมการชุดย่อยได้รับค่าตอบแทนเพิ่มตามปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ยกเว้นกรรมการที่เป็นผู้บริหารจะไม่ได้รับค่าตอบแทนจากการเป็นกรรมการชุดย่อย สรุปดังนี้

หน่วย : บาท

1. ค่าตอบแทนกรรมการสำหรับการประชุมคณะกรรมการ
  - ประธานกรรมการ 250,000 ต่อคนต่อเดือน
  - รองประธานกรรมการ 200,000 ต่อคนต่อเดือน
  - กรรมการ 150,000 ต่อคนต่อเดือน
2. ค่าตอบแทนกรรมการอิสระ
  - ประธาน 100,000 ต่อคนต่อเดือน
  - กรรมการ 70,000 ต่อคนต่อเดือน
3. ค่าตอบแทนกรรมการชุดย่อย
  - 3.1 คณะกรรมการตรวจสอบ
    - ประธาน 90,000 ต่อคนต่อเดือน
    - กรรมการ 60,000 ต่อคนต่อเดือน
  - 3.2 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ
    - ประธาน 50,000 ต่อคนต่อเดือน
    - กรรมการ 36,000 ต่อคนต่อเดือน
  - 3.3 คณะกรรมการทรัพยากรบุคคล และกำหนดอัตราค่าตอบแทน
    - ประธาน 50,000 ต่อคนต่อเดือน
    - กรรมการ 36,000 ต่อคนต่อเดือน
  - 3.4 คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง
    - ประธาน 50,000 ต่อคนต่อเดือน
    - กรรมการ 36,000 ต่อคนต่อเดือน
4. ค่าตอบแทนที่ปรึกษากฎหมาย 330,000 ต่อคนต่อเดือน
5. เงินบำเหน็จคณะกรรมการ ในอัตราร้อยละ 0.5 ของเงินปันผล

คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทนเป็นผู้พิจารณาและนำเสนอคำตอบแทนของผู้บริหารที่เหมาะสมต่อคณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาอนุมัติคำตอบแทนตามนโยบายของธนาคาร โดยคำตอบแทนของผู้บริหารรวมถึงคำตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการเชื่อมโยงกับ

ผลการดำเนินงานของธนาคารทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่สะท้อนการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน โดยผ่านตัววัดที่กำหนดในบานานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการพัฒนากระบวนการทำงานและการบริหารความเสี่ยง และด้านการพัฒนานวัตกรรม และตัววัดในการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม เช่น กำไรสุทธิ ต่อสินทรัพย์ กำไรสุทธิต่อส่วนของเจ้าของ ผลตอบแทนสินทรัพย์ ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ การเติบโตของรายได้ที่มีขีดดอกเบี้ย ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ ต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ การเติบโตของเงินให้สินเชื่อ ความพึงพอใจของลูกค้า การเติบโตของเงินสินเชื่อเพื่อสิ่งแวดล้อม การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ความพึงพอใจของพนักงาน ฯลฯ รวมถึงผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานของบริษัทที่อยู่ในระดับเดียวกันในทุกมิติ เช่น ผลตอบแทนผู้ถือหุ้นโดยรวม การจัดอันดับในบริการธนาคารดิจิทัลแพลตฟอร์มที่ต้องการมากที่สุด การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนในระยะยาว ฯลฯ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนภายใต้หลักเกณฑ์ที่โปร่งใส และขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน ซึ่งสะท้อนความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนความสามารถในการแข่งขันของธนาคารเมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันการเงินชั้นนำในประเทศไทย

รายละเอียดคำตอบแทนของกรรมการและผู้บริหารประกอบด้วย

### 1. คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

- 1) คำตอบแทนกรรมการ: ในรอบปี 2562 คณะกรรมการธนาคารได้รับคำตอบแทนในฐานะกรรมการธนาคาร กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ กรรมการกำกับดูแลกิจการ กรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน กรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การ ที่ปรึกษากฎหมายของธนาคาร รวมถึงเงินบำเหน็จในอัตราร้อยละ 0.5 ของเงินปันผล รวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 101,628,203 บาท โดยเป็นคำตอบแทนกรรมการกำกับความเสี่ยงในเดือนตุลาคมถึงธันวาคม 2561 จำนวน 582,000 บาท
- 2) คำตอบแทนผู้บริหาร: ในรอบปี 2562 ผู้บริหารระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการหรือเทียบเท่าขึ้นไป รวมทั้งสิ้น 87 คน ได้รับคำตอบแทนในรูปของเงินเดือน ค่าครองชีพ บำเหน็จพิเศษ และโบนัส รวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,035,245,074 บาท ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการอาวุโสหรือเทียบเท่าขึ้นไป รวมทั้งสิ้น 13 คน ได้รับคำตอบแทนในรูปของเงินเดือน ค่าครองชีพ บำเหน็จพิเศษ และโบนัส รวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 332,003,598 บาท

### ผลประโยชน์ตอบแทนที่กรรมการได้รับจากธนาคาร ในรอบปีบัญชี 2562

นายบัณฑิต ล่ำซำ	มีผลประโยชน์ตอบแทนในฐานะประธานกรรมการ เป็นจำนวนเงิน 2,712,000 บาท และเงินบำเหน็จ จำนวน 5,075,182 บาท
ศาสตราจารย์ คุณหญิงสุชาดา กีระนันทน์ <sup>(1)</sup>	มีเงินบำเหน็จ จำนวน 747,893 บาท
นางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร <sup>(2)</sup>	มีผลประโยชน์ตอบแทนในฐานะรองประธานกรรมการ เป็นจำนวนเงิน 2,146,500 บาท ประธานกรรมการอิสระ เป็นจำนวนเงิน 1,200,000 บาท ประธานกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน เป็นจำนวนเงิน 600,000 บาท ประธานกรรมการกำกับความเสี่ยง เป็นจำนวนเงิน 750,000 บาท และเงินบำเหน็จ จำนวน 3,058,495 บาท
นางสาวสุจิตพรพรณ ล่ำซำ <sup>(3)</sup>	มีผลประโยชน์ตอบแทนในฐานะรองประธานกรรมการ เป็นจำนวนเงิน 2,146,500 บาท กรรมการกำกับความเสี่ยง เป็นจำนวนเงิน 540,000 บาท และเงินบำเหน็จ จำนวน 3,806,387 บาท
นายปรีดี ดาวฉาย	มีผลประโยชน์ตอบแทนในฐานะกรรมการ เป็นจำนวนเงิน 1,650,000 บาท และเงินบำเหน็จ จำนวน 2,537,590 บาท
นางสาวชัตติยา อินทรวิชัย	มีผลประโยชน์ตอบแทนในฐานะกรรมการ เป็นจำนวนเงิน 1,650,000 บาท และเงินบำเหน็จ จำนวน 2,537,590 บาท
นายพิพิธ เอนกนิธิ	มีผลประโยชน์ตอบแทนในฐานะกรรมการ เป็นจำนวนเงิน 1,650,000 บาท และเงินบำเหน็จ จำนวน 2,537,590 บาท
นายพัชร สมะลาภา	มีผลประโยชน์ตอบแทนในฐานะกรรมการ เป็นจำนวนเงิน 1,650,000 บาท และเงินบำเหน็จ จำนวน 2,038,996 บาท
ดร.อภิชัย จันทรเสน	มีผลประโยชน์ตอบแทนในฐานะกรรมการและที่ปรึกษากฎหมาย เป็นจำนวนเงิน 5,610,000 บาท กรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน เป็นจำนวนเงิน 432,000 บาท และเงินบำเหน็จ จำนวน 2,537,590 บาท
น.ต. พญ.นลินี ไพบูลย์	มีผลประโยชน์ตอบแทนในฐานะกรรมการ เป็นจำนวนเงิน 1,650,000 บาท กรรมการอิสระ เป็นจำนวนเงิน 840,000 บาท ประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการ เป็นจำนวนเงิน 600,000 บาท และเงินบำเหน็จ จำนวน 2,537,590 บาท
นายสราวุฒิ อยู่วิทยา	มีผลประโยชน์ตอบแทนในฐานะกรรมการ เป็นจำนวนเงิน 1,650,000 บาท กรรมการอิสระ เป็นจำนวนเงิน 840,000 บาท กรรมการตรวจสอบ เป็นจำนวนเงิน 720,000 บาท และเงินบำเหน็จ จำนวน 2,537,590 บาท

ดร.ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์ <sup>(4)</sup>	มีผลประโยชน์ตอบแทนในฐานะกรรมการ เป็นจำนวนเงิน 1,650,000 บาท กรรมการอิสระ เป็นจำนวนเงิน 840,000 บาท ประธานกรรมการตรวจสอบ เป็นจำนวนเงิน 1,080,000 บาท กรรมการกำกับความเสี่ยง เป็นจำนวนเงิน 540,000 บาท และเงินบำเหน็จ จำนวน 2,537,590 บาท
นายกสิณธ์ สารสิน	มีผลประโยชน์ตอบแทนในฐานะกรรมการ เป็นจำนวนเงิน 1,650,000 บาท กรรมการอิสระ เป็นจำนวนเงิน 840,000 บาท กรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน เป็นจำนวนเงิน 432,000 บาท และเงินบำเหน็จ จำนวน 2,537,590 บาท
นางพันธ์ทิพย์ สุรทินนท์ <sup>(5)</sup>	มีผลประโยชน์ตอบแทนในฐานะกรรมการ เป็นจำนวนเงิน 1,650,000 บาท กรรมการอิสระ เป็นจำนวนเงิน 840,000 บาท กรรมการตรวจสอบ เป็นจำนวนเงิน 720,000 บาท กรรมการกำกับความเสี่ยง เป็นจำนวนเงิน 540,000 บาท และเงินบำเหน็จ จำนวน 2,537,590 บาท
นายวิบูลย์ คูสกุล	มีผลประโยชน์ตอบแทนในฐานะกรรมการ เป็นจำนวนเงิน 1,650,000 บาท กรรมการอิสระ เป็นจำนวนเงิน 840,000 บาท กรรมการกำกับดูแลกิจการ เป็นจำนวนเงิน 432,000 บาท และเงินบำเหน็จ จำนวน 2,537,590 บาท
นางศุภจี สุธรรมพันธุ์ <sup>(6)</sup>	มีผลประโยชน์ตอบแทนในฐานะกรรมการ เป็นจำนวนเงิน 1,650,000 บาท กรรมการอิสระ เป็นจำนวนเงิน 840,000 บาท กรรมการตรวจสอบ เป็นจำนวนเงิน 720,000 บาท กรรมการกำกับความเสี่ยง เป็นจำนวนเงิน 540,000 บาท และเงินบำเหน็จ จำนวน 2,537,590 บาท
นายสาระ ล่ำซำ	มีผลประโยชน์ตอบแทนในฐานะกรรมการ เป็นจำนวนเงิน 1,650,000 บาท กรรมการกำกับดูแลกิจการ เป็นจำนวนเงิน 432,000 บาท และเงินบำเหน็จ จำนวน 2,537,590 บาท
นายชินนธ์ โทณวนิก	มีผลประโยชน์ตอบแทนในฐานะกรรมการ เป็นจำนวนเงิน 1,650,000 บาท กรรมการอิสระ เป็นจำนวนเงิน 840,000 บาท กรรมการกำกับดูแลกิจการ เป็นจำนวนเงิน 432,000 บาท และเงินบำเหน็จ จำนวน 2,537,590 บาท
นางสาวเจนนิสา คูวินิชกุล <sup>(7)</sup>	มีผลประโยชน์ตอบแทนในฐานะกรรมการ เป็นจำนวนเงิน 1,350,000 บาท กรรมการอิสระ เป็นจำนวนเงิน 630,000 บาท กรรมการกำกับความเสี่ยง เป็นจำนวนเงิน 288,000 บาท และเงินบำเหน็จ จำนวน 149,580 บาท

หมายเหตุ:

<sup>(1)</sup> ศาสตราจารย์ คุณหญิงสุชาดา กีระนันทน์ ได้รับเงินบำเหน็จจากการจ่ายเงินปันผล สำหรับผลการดำเนินงานงวดหลังของปี 2561 ตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งกรรมการ

<sup>(2)</sup> นางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร ได้รับค่าตอบแทนจากการเป็นประธานกรรมการกำกับความเสี่ยงเดือนตุลาคมถึงธันวาคม 2561 จำนวน 150,000 บาท

<sup>(3)</sup> นางสาวสุจิตพรณ์ ล่ำซำ ได้รับค่าตอบแทนจากการเป็นกรรมการกำกับความเสี่ยงเดือนตุลาคมถึงธันวาคม 2561 จำนวน 108,000 บาท

<sup>(4)</sup> ดร.ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์ ได้รับค่าตอบแทนจากการเป็นกรรมการกำกับความเสี่ยงเดือนตุลาคมถึงธันวาคม 2561 จำนวน 108,000 บาท

<sup>(5)</sup> นางพันธ์ทิพย์ สุรทินนท์ ได้รับค่าตอบแทนจากการเป็นกรรมการกำกับความเสี่ยงเดือนตุลาคมถึงธันวาคม 2561 จำนวน 108,000 บาท

<sup>(6)</sup> นางศุภจี สุธรรมพันธุ์ ได้รับค่าตอบแทนจากการเป็นกรรมการกำกับความเสี่ยงเดือนตุลาคมถึงธันวาคม 2561 จำนวน 108,000 บาท

<sup>(7)</sup> นางสาวเจนนิสา คูวินิชกุล ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการธนาคาร เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2562 และเป็นกรรมการกำกับความเสี่ยง เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2562

## 2. คำตอบแทนอื่น

- 1) คำตอบแทนกรรมการ: ไม่มี
- 2) คำตอบแทนผู้บริหาร: ในรอบปี 2562 ผู้บริหารระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการหรือเทียบเท่าขึ้นไป รวมทั้งสิ้น 87 คน ได้รับเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพในส่วนของธนาคาร รวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 29,181,295 บาท ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการอาวุโสหรือเทียบเท่าขึ้นไป รวมทั้งสิ้น 13 คน ได้รับเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพในส่วนของธนาคาร รวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 8,277,205 บาท นอกจากนี้ ผู้บริหารของธนาคารได้รับผลประโยชน์และสวัสดิการอื่นๆ ตามระเบียบของธนาคารเช่นเดียวกันกับพนักงาน เช่น สิทธิประโยชน์เกี่ยวกับการรักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพ สวัสดิการเงินกู้ประเภทต่างๆ

## 5.8 การพัฒนากรรมการและผู้บริหาร

ธนาคารจัดให้มีการปฐมนิเทศหรือให้ข้อมูลแก่กรรมการที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ เพื่อได้รับทราบบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับธนาคาร อาทิ การกำกับดูแลกิจการที่ดี ยุทธศาสตร์ธนาคารกสิกรไทย ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน คำชี้แจงเกี่ยวกับพันธะทางกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในฐานะกรรมการบริษัทจดทะเบียน ข้อบังคับคณะกรรมการชุดต่างๆ นโยบายที่สำคัญของธนาคาร และคู่มือเกี่ยวกับกรรมการสถาบันการเงินและบริษัทหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นกระบวนการเพื่อสร้างความเข้าใจแก่กรรมการเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของกรรมการและการประกอบธุรกิจของธนาคาร และการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของธนาคารอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปเอกสารและการนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการ ซึ่งธนาคารได้จัดปฐมนิเทศกรรมการใหม่ที่ได้รับแต่งตั้งในปี 2562 จำนวน 1 คน คือ นางสาวเจนนิสา คูวินิชกุล เรียบร้อยแล้ว



นอกจากนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ ธนาคารยังคงมีนโยบายส่งเสริมให้กรรมการผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านสนับสนุนงานเลขานุการบริษัท การกำกับดูแลกิจการ การตรวจสอบภายใน บัญชีและการเงิน นักลงทุนสัมพันธ์ การกำกับดูแลกิจการของธนาคารเข้าร่วมสัมมนา และเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่างๆ ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือสถาบันอิสระอื่นๆ อย่างต่อเนื่องตามแผนและงบประมาณที่กำหนดไว้ และธนาคารได้จัดให้มีการให้ความรู้แก่คณะกรรมการธนาคารเกี่ยวกับธุรกิจของธนาคาร การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง ฯลฯ อย่างสม่ำเสมอ

ทั้งนี้ กรรมการทุกท่านได้รับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการแล้ว และในปี 2562 กรรมการทุกท่านได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการกำกับดูแลกิจการ ข้อกำหนดกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกรรมการ ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ กรรมการทุกท่านได้เข้าอบรม ร่วมบรรยาย หรือสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน ดังนี้



ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นองค์ปาฐก เพื่อแสดงวิสัยทัศน์ นโยบาย และการก้าวไปเบื้องหน้าของธนาคาร ผ่านประเด็น "Bank of Sustainability: The New Identity of Financial Services" ในงานสัมมนา "MFA CEO Forum ครั้งที่ 19" จัดโดยกรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ

รายชื่อกรรมการ	หลักสูตรอบรม/สัมมนา
1. นายบัณฑิต ล่ำซำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สัมมนา “MFA CEO Forum ครั้งที่ 19” กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ</li> <li>• สัมมนา “เศรษฐกิจจีนในทศวรรษหน้าและผลกระทบกับภูมิภาคอาเซียน” สมาคมธุรกิจไทยรุ่นใหม่</li> <li>• สัมมนา “Asia-Pacific Agri-Food Innovation Week” Singapore</li> </ul>
2. นางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตร “ผู้บริหารระดับสูงด้านองค์ความรู้และความร่วมมือทางธุรกิจจีน รุ่น 1” มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย</li> <li>• สัมมนา “Cyber Resilience สำหรับกรรมการสถาบันการเงิน” ธนาคารแห่งประเทศไทย</li> <li>• สัมมนา “AustCham's Women in Leadership Committee Event: Ready to Lead: Women, Rise to the Top” The Australian-Thai Chamber of Commerce</li> </ul>
3. นางสาวสุจิตพร ณ ลำซำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สัมมนา “Cyber Resilience สำหรับกรรมการสถาบันการเงิน” ธนาคารแห่งประเทศไทย</li> <li>• สัมมนา “Bangkok Sustainable Banking Forum 2019: An Industry Wake-up Call” ธนาคารแห่งประเทศไทย</li> <li>• สัมมนา “Digital Transformation Workshop with Microsoft” Microsoft</li> <li>• สัมมนา “Dreamforce Executive VIP Program” Salesforce, San Francisco, USA</li> <li>• สัมมนา “Thailand CEO Roundtable” McKinsey &amp; Company</li> </ul>
4. นายปรีดี ดาวฉาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สัมมนา “Cyber Resilience สำหรับกรรมการสถาบันการเงิน” ธนาคารแห่งประเทศไทย</li> <li>• สัมมนา “Bangkok Sustainable Banking Forum 2019: An Industry Wake-up Call” ธนาคารแห่งประเทศไทย</li> <li>• สัมมนา “แนวพระราชดำริ ภูมิคุ้มกันสังคม-วัคซีนธุรกิจยั่งยืน” หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ</li> <li>• สัมมนา “Roadmap 5G ดันไทยนำ ASEAN” มติชน</li> </ul>
5. นางสาวชัตติยา อินทรวิชัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สัมมนา “Global Summit of Women” The GlobeWomen Research and Education Institute, a Non-profit Organization Based in Washington, DC, USA</li> <li>• สัมมนา “Essential IT for Non IT Executives” Massachusetts Institute of Technology</li> <li>• สัมมนา “Bangkok Sustainable Banking Forum 2019: An Industry Wake-up Call” ธนาคารแห่งประเทศไทย</li> </ul>
6. นายพิพิธ เอนกนิธิ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตร “การป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่น 61” วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ</li> <li>• สัมมนา “Cyber Resilience สำหรับกรรมการสถาบันการเงิน” ธนาคารแห่งประเทศไทย</li> <li>• สัมมนา “Game Changer เกมใหม่ เปลี่ยนอนาคต” หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ</li> </ul>
7. นายพัชร สมะลาภา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตร “Advance Management Program (AMP196)” Harvard Business School</li> <li>• สัมมนา “Google Zeitgeist 2019” Google</li> <li>• สัมมนา “ASEAN Business and Investment Summit (ABIS) 2019” The Thai Bankers Association</li> <li>• สัมมนา “The 2<sup>nd</sup> Indo-Pacific Business Forum” สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย</li> </ul>
8. ดร.อภิชัย จันทระเสน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สัมมนา “Bangkok Sustainable Banking Forum 2019: An Industry Wake-up Call” ธนาคารแห่งประเทศไทย</li> </ul>
9. น.ต. พญ. นลินี ไพบูลย์	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตร “ผู้บริหารระดับสูงด้านนวัตกรรมบริการ รุ่น 1” มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย</li> <li>• หลักสูตร “ผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน รุ่น 29” สถาบันวิทยาการตลาดทุน</li> <li>• สัมมนา “Microsoft Envision Summit 2019” Microsoft (Thailand) Ltd.</li> <li>• สัมมนา “Bangkok Sustainable Banking Forum 2019: An Industry Wake-up Call” ธนาคารแห่งประเทศไทย</li> </ul>



รายชื่อกรรมการ	หลักสูตรอบรม/สัมมนา
10. นายสราวุฒิ อัยวิทยา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สัมมนา “Cyber Resilience สำหรับกรรมการสถาบันการเงิน” ธนาคารแห่งประเทศไทย</li> </ul>
11. ดร.ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตร “ผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่น 13” สถาบันวิทยาการพลังงาน</li> <li>• หลักสูตร “อบรมสร้างความเชี่ยวชาญคดีปกครองเฉพาะด้านในเรื่องกฎหมายมหาชนเศรษฐกิจ” สำนักงานศาลปกครอง</li> <li>• หลักสูตร “การพัฒนานักบริหารรุ่นใหม่และเตรียมความพร้อมขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูง” สำนักงานคณะกรรมการการประกอบกิจการพลังงาน</li> </ul>
12. นายกลินท์ สารสิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สัมมนา “โครงการอบรมด้านภาวะผู้นำและการบริหารองค์การ E President Training” หอการค้าไทยร่วมกับสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย</li> <li>• สัมมนา “หอการค้าทั่วประเทศ ครั้งที่ 37” หอการค้าแห่งประเทศไทย</li> <li>• สัมมนา “ASEAN Business and Investment Summit 2019 (ABIS 2019)” สภาที่ปรึกษาธุรกิจอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ และคณะกรรมการร่วมภาคเอกชน 3 สถาบัน</li> </ul>
13. นางพนธ์ทิพย์ สุรทินนท์	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สัมมนา “Bangkok Sustainable Banking Forum 2019: An Industry Wake-up Call” ธนาคารแห่งประเทศไทย</li> </ul>
14. นายวิบูลย์ คุ้มสกุล	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สัมมนา “Bangkok Sustainable Banking Forum 2019: An Industry Wake-up Call” ธนาคารแห่งประเทศไทย</li> </ul>
15. นางศุภจี สุธรรมพันธุ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สัมมนา “National Director Conference 2019” สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</li> <li>• สัมมนา “Cyber Resilience สำหรับกรรมการสถาบันการเงิน” ธนาคารแห่งประเทศไทย</li> <li>• สัมมนา “ASEAN Women CEOs Summit” The ASEAN Women Entrepreneurs Network</li> </ul>
16. นายสาระ ล่ำซำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตร “การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง” สำนักงานตำรวจแห่งชาติ</li> <li>• สัมมนา “อนาคตประกันสุขภาพในยุคดิจิทัล” สมาคมประกันชีวิตไทยร่วมกับสมาคมประกันวินาศภัย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย</li> <li>• สัมมนา “กรรมการบริษัทประกันภัย ประจำปี 2562” สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย</li> </ul>
17. นายชนินท์ โทณวนิก	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สัมมนา “National Director Conference 2019” สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</li> </ul>
18. นางสาวเจนนิสา คุวินิชกุล	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตร “Director Certification Program (DCP) รุ่น 278/2019” สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</li> <li>• สัมมนา “Cyber Resilience สำหรับกรรมการสถาบันการเงิน” ธนาคารแห่งประเทศไทย</li> </ul>

นอกจากนี้ คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทนได้พิจารณากำหนดแผนพัฒนาผู้บริหารและแผนสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูง เมื่อถึงคราวจำเป็น เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การทำธุรกิจของธนาคาร โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ เช่น คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของแต่ละตำแหน่งงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีคุณสมบัติเข้าข่ายเหมาะสมที่สามารถสืบทอดในแต่ละตำแหน่ง อาทิ ผลการปฏิบัติงานตามบาลานซ์สกอร์การ์ด การวางแผนและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภาวะผู้นำ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารเป็นรายบุคคล รวมถึงการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ประสบการณ์ และความพร้อมในการบริหารองค์กร และทบทวนหลักเกณฑ์ รวมทั้งรายชื่อผู้ที่อยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาอยู่เสมอ และรายงานต่อคณะกรรมการธนาคาร ทั้งนี้ ธนาคารกำหนดแผนพัฒนารายบุคคลทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงดำเนินการในเรื่องการพัฒนาความรู้และทักษะภาวะความเป็นผู้นำ การบริหารและการจัดการ ภายใต้ “โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร” (Management Development Program: MDP) ให้แก่ผู้บริหารของธนาคารและบริษัทของธนาคารกสิกรไทยอย่างต่อเนื่อง



## นโยบายการจ่ายเงินปันผล

### นโยบายการจ่ายเงินปันผลของธนาคาร

ในการพิจารณาจ่ายเงินปันผล ธนาคารจะคำนึงถึงผลประกอบการ และผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยการจ่ายเงินปันผลจะเป็นไปตามข้อบังคับของธนาคาร ข้อ 32 คือ ห้ามมิให้จ่ายเงินปันผลจากเงินประเภทอื่นนอกจากเงินกำไร ในกรณีที่ธนาคารยังมียอดขาดทุนสะสมอยู่ ห้ามมิให้จ่ายเงินปันผล

เงินปันผลให้แบ่งตามจำนวนหุ้น หุ้นละเท่าๆ กัน โดยการจ่ายเงินปันผลต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น คณะกรรมการอาจจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลให้แก่ผู้ถือหุ้นเป็นครั้งคราวได้ เมื่อเห็นว่าธนาคารมีผลกำไรสมควรพอที่จะทำเช่นนั้น และรายงานให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในการประชุมคราวต่อไป โดยการจ่ายเงินปันผลต้องเป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของทางการ

### นโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อย

ธนาคารไม่ได้กำหนดอัตราส่วนในการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยที่ต้องจ่ายให้แก่ธนาคารไว้แต่อย่างใด

การจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยให้แก่ธนาคาร เป็นไปตามข้อบังคับของแต่ละบริษัทเรื่องการจ่ายเงินปันผล ซึ่งต้องได้รับมติจากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น คณะกรรมการอาจจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลให้แก่ผู้ถือหุ้นเป็นครั้งคราวได้ เมื่อเห็นว่าบริษัทมีกำไรสมควรพอที่จะทำเช่นนั้น กรณีขาดทุนห้ามมิให้จ่ายเงินปันผล จนกว่าจะแก้ไขจนไม่ขาดทุนแล้ว นอกจากนี้ การจ่ายเงินปันผลจะต้องมีการกันเงินสำรองไว้อย่างน้อยหนึ่งในยี่สิบ (1/20) ของกำไรสุทธิหลังหักขาดทุนสะสม จนกว่าทุนสำรองจะมีจำนวนหนึ่งในสิบ (1/10) ของทุนจดทะเบียนของบริษัท โดยการจ่ายเงินปันผลต้องเป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของทางการ

## ปัจจัยอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อการตัดสินใจลงทุน

### ข้อพิพาททางกฎหมาย

ธนาคารและบริษัทย่อยไม่ได้เป็นคู่ความหรือคู่กรณีในคดีดังต่อไปนี้

1. คดีที่อาจมีผลกระทบด้านลบต่อสินทรัพย์ของธนาคารและบริษัทย่อย (คดีที่มีจำนวนทุนทรัพย์สูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้นของธนาคาร หรือของบริษัทย่อย แล้วแต่กรณี ณ วันสิ้นปีบัญชีล่าสุด)
2. คดีที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ แต่ไม่สามารถประเมินผลกระทบเป็นตัวเลขได้
3. คดีที่มีได้เกิดจากการประกอบธุรกิจโดยปกติ

นอกจากนี้ ในส่วนของธนาคารมีคดีที่เกิดจากการดำเนินกิจการธนาคารพาณิชย์อันเป็นธุรกิจปกติของธนาคาร ซึ่งเป็นคดีที่ยังไม่สิ้นสุดจำนวนรวมทั้งสิ้น 189 คดี คิดเป็นทุนทรัพย์รวมจำนวนประมาณ 1,654 ล้านบาท โดยเป็นคดีที่ศาลชั้นต้นได้ตัดสินให้ธนาคารชนะคดีแล้วแต่คดียังอยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลอุทธรณ์หรือศาลฎีกาจำนวน 43 คดี คิดเป็นทุนทรัพย์รวมจำนวนประมาณ 495 ล้านบาท ทั้งนี้ ธนาคารมีความเห็นว่าจำนวนทุนทรัพย์ของคดีที่พิพาทดังกล่าว ณ สถานะปัจจุบัน ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของธนาคาร



## การดำเนินงาน ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

- 247 กรอบการดำเนินงาน เป้าหมาย  
และนโยบายด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 248 การกำหนดประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญ
- 249 การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน





## การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน\*

ธนาคารดำเนินธุรกิจบนรากฐานของการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน ด้วยการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีธรรมาภิบาลที่ดี เพื่อสร้างความสมดุลทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่ออำนวยความสะดวกสูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายและสอดคล้องตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ

ในปี 2562 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการได้นำเสนอคณะกรรมการธนาคารพิจารณาทบทวนนโยบายการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อให้สอดคล้องกับประเด็นสาระสำคัญของธนาคารและแนวโน้มด้านความยั่งยืนระดับโลก โดยเพิ่มนโยบายเรื่องการปรับตัวและบรรเทาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พร้อมทั้งปรับนโยบายการสนับสนุนทางการเงินแก่ธุรกิจที่เป็นมิตรและคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และนโยบายการดำเนินงานของธนาคารที่เป็นมิตรและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

### กรอบการดำเนินงาน เป้าหมาย และนโยบายด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

#### กรอบการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน



ธนาคารให้ความสำคัญกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ จำนวน 9 เป้าหมายหลัก ซึ่งสอดคล้องตามประเด็นสาระสำคัญของธนาคาร อีกทั้งให้การสนับสนุนอีก 8 เป้าหมาย เพื่อสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

#### เป้าหมาย

#### นโยบายการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

\* รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธนาคารสามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน 2562 บนเว็บไซต์ของธนาคาร



#### การสร้างผลตอบแทนอย่างยั่งยืน

##### ด้านเศรษฐกิจ

- การดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
- การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง
- การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ
- การให้ความรู้ทางการเงินกับสาธารณชน
- การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้า
- การพัฒนาโครงสร้างสินทรัพย์ที่มีมูลค่าเพิ่ม

#### การเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม

##### ด้านสังคม

- การดูแลและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม
- การพัฒนาบุคลากรในองค์กร
- การดูแลสุขอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน
- การดำเนินงานด้านการพัฒนาศักยภาพเยาวชน สังคม และสาธารณประโยชน์ต่างๆ

#### การมุ่งสู่สังคมคาร์บอนเป็นศูนย์

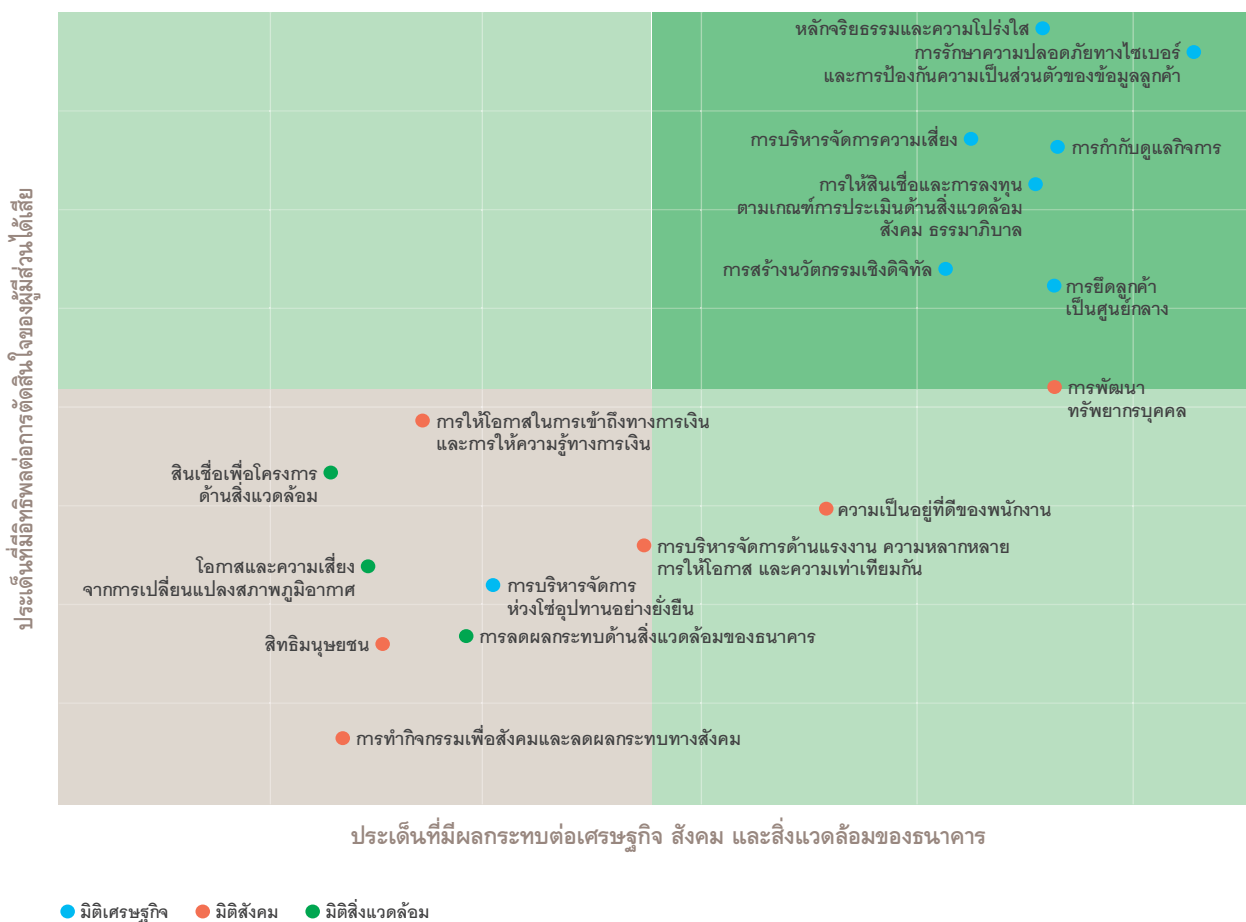
##### ด้านสิ่งแวดล้อม

- การปรับตัวและบรรเทาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- การดำเนินงานของธนาคารที่เป็นมิตรและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- การสนับสนุนทางการเงินแก่ธุรกิจที่เป็นมิตรและคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

## การกำหนดประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญ

ธนาคารมีการบริหารจัดการประเด็นด้านความยั่งยืนด้วยการรวบรวมและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของธนาคาร และประเด็นที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้เสีย โดยเทียบเคียงกับมาตรฐานด้านความยั่งยืนระดับโลก ประเด็นที่ธนาคารขึ้นนาระดับโลกให้ความสำคัญ และประเด็นที่สำคัญของธนาคารในปี 2561 ซึ่งครอบคลุมทุกประเด็น ผ�วกับการประเมินความเสี่ยงทั้งในปัจจุบันและความเสี่ยงที่คาดว่าจะมีโอกาศเกิดขึ้น และอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคาร โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการธนาคาร พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า/คู่ธุรกิจ คู่แข่ง เจ้าหนี้ หน่วยงานกำกับดูแล ชุมชน สิ่งแวดล้อม และสังคม ในรูปแบบต่างๆ อาทิ การสำรวจความคิดเห็นและการพูดคุยแบบพบหน้า เพื่อนำมุมมองและข้อคิดเห็นมาวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญ ตลอดจนวางแนวทางในการดำเนินงานให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียอย่างถูกต้องเหมาะสม โดยในปี 2562 ธนาคารจัดลำดับประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน ดังนี้

## การจัดลำดับประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน



## การเปลี่ยนแปลงการรายงานประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญ

ประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญตามแนวทาง GRI Standards: Core Option ที่ระบุในรายงานฉบับนี้ เปลี่ยนแปลงจากรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนปี 2561 จาก 20 ประเด็น เป็น 17 ประเด็น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประเด็น “การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้า” และประเด็น “การบริหารความเสี่ยงด้านไซเบอร์” ในปี 2561 ถูกรวมไว้ในประเด็น “การรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์และการป้องกันความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้า” ในปี 2562
2. ประเด็น “การสร้างการเข้าถึงทางการเงิน” และประเด็น “การให้ความรู้ทางการเงิน” ในปี 2561 ถูกรวมไว้ในประเด็น “การให้โอกาสในการเข้าถึงทางการเงินและการให้ความรู้ทางการเงิน” ในปี 2562
3. ประเด็น “การวัดผลและประเมินผลกระทบ” ในปี 2561 ไม่ปรากฏเป็นประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญในปี 2562

นอกจากนี้ ธนาคารได้สื่อสารความเรื่องการดำเนินงานด้านการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย เพื่อถ่ายทอด แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างยั่งยืนไปพร้อมกันทั้งระบบตลอดทั้งปี



## การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

### การดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ

ธนาคารดำเนินยุทธศาสตร์มุ่งสู่การเพิ่มอำนาจให้ทุกชีวิตธุรกิจของลูกค้า อาทิ การร่วมกับ Shopee และ Lazada ให้บริการสินเชื่อเงินด่วนเพื่อธุรกิจออนไลน์อนุมัติภายใน 1 นาทีผ่าน K PLUS การพัฒนาฟังก์ชันการถอนเงินสดด้วย QR Code ผ่าน K PLUS ที่สาขาและตู้เอทีเอ็มของธนาคาร การให้บริการเคแบงก์เซอร์วิสที่ประชานิยมไทย บิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์ และเคาน์เตอร์เซอร์วิส@7-11 การพัฒนาระบบหนังสือค้าประกันอิเล็กทรอนิกส์ผ่านเทคโนโลยีบล็อกเชน การเปิดตัว MADHUB ศูนย์รวมโซลูชันครบวงจรของคนกล้าฝันค้าออนไลน์ตอบโจทย์การเติบโตธุรกิจอีคอมเมิร์ซครบทุกมิติ การร่วมมือกับธนาคารออมสินในโครงการเอทีเอ็มสีเขียวผ่านตู้เอทีเอ็มออมสิน-กสิกรไทย เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายและส่งเสริมการใช้ทรัพยากรทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาช่องทางให้บริการที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม

ด้านธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารยังคงดำเนินยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับการเป็นธนาคารแห่งภูมิภาค (Regional Digital Bank) และตอบสนองโอกาสการขยายธุรกิจของลูกค้าไปยังภูมิภาคอาเซียน โดยมีแผนขยายธุรกิจในสาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา รวมทั้งแผนการยกระดับสำนักงานผู้แทนเป็นสาขาของธนาคารในสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามและสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาในอนาคต ด้านธุรกิจการให้บริการทางการเงินดิจิทัล ธนาคารยกระดับการให้บริการชำระเงินผ่านช่องทาง e-Wallet ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้วยการเพิ่มฟังก์ชันให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าและร้านค้ามากขึ้น เปิดการให้สินเชื่อส่วนบุคคลผ่านช่องทางโมบายแอปพลิเคชันในราชอาณาจักรกัมพูชา นอกจากนี้ ธนาคารขยายธุรกิจผ่านการเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศทางธุรกิจของอุตสาหกรรมในประเทศเป้าหมาย CCLMVI และยังร่วมกับพันธมิตรธุรกิจอีคอมเมิร์ซของสาธารณรัฐอินโดนีเซีย นำร่องเพื่อผลักดันธุรกิจไทยและสินค้าสู่เวทีแห่งภูมิภาคในอนาคต





- สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จพระราชดำเนินเป็นประธานในงานสัมมนา "รักษาน่าน" ครั้งที่ 4 และทรงบรรยายเรื่อง "สร้างป่า สร้างรายได้" โดยมีผู้บริหารจากหน่วยงานราชการ เอกชน และผู้นำชุมชน เข้าร่วมสัมมนา ณ ศูนย์การเรียนรู้และบริการวิชาการ เครือข่ายแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จังหวัดน่าน
- รวมพลังพนักงานธนาคารกสิกรไทยทั่วประเทศครั้งระดมทุนพร้อมกัน ในกิจกรรมก้าวคนละโล เพื่อสะสมระยะทางวิ่งให้ได้ 10,000,000 กิโลเมตร ตามเป้าหมายของโครงการ "กระตุกหัวใจ Virtual Run" ของสหภาพชาติไทย
- ธนาคารแต่งตั้ง บจก. เคาน์เตอร์เซอร์วิส เป็นแบงก์เอเยนต์ รับฝากเงินเข้าบัญชีธนาคารกสิกรไทย ที่มีเครือข่ายให้บริการทั่วประเทศ ตลอด 24 ชั่วโมงเป็นครั้งแรกที่เคาน์เตอร์เซอร์วิส ภายในร้านเซเว่น อีเลฟเว่น
- ผู้บริหารและพนักงานของธนาคารร่วมรณรงค์ใช้ถุงผ้าทดแทนถุงพลาสติก เพื่อลดปริมาณขยะ
- ธนาคารชวนคนกสิกรไทยปันเวลางานเป็นเวลาจิตอาสา เพื่อให้สังคมมีความสุขอย่างยั่งยืนภายใต้โครงการทำดี ทำได้ โดยพนักงานสามารถลาไปทำความดีโดยไม่ถือเป็นวันลา





### การดำเนินงานด้านสังคม

คณะกรรมการธนาคารปรับปรุงนโยบายด้านสิทธิมนุษยชน เพื่อให้ครอบคลุมการดำเนินงานของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร ตลอดจนคู่ค้าและกิจการร่วมค้า ซึ่งสอดคล้องตามหลักกฎหมายและมาตรฐานสากลที่สำคัญ อาทิ หลักการชี้แนะว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติ หลักการด้านมนุษยธรรมและสิทธิขององค์การแรงงานระหว่างประเทศและข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ นอกจากนี้ ธนาคารได้ร่วมกับชุมชนหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และภาคีเครือข่ายทุกส่วน ดำเนินงานด้านสังคม อาทิ โครงการให้ความรู้ทางการเงินแก่เยาวชนผ่านเว็บไซต์ AFTERKLASS โครงการน่านเพาะพันธุ์ปัญญาเพื่อปฏิรูปกระบวนการคิดและการเรียนรู้ของนักเรียนและครูในรูปแบบใหม่ในจังหวัดน่าน โครงการมูลค่าเพิ่มอินทรีย์ผ่านกระบวนการชีววิทยาสังเคราะห์ในจังหวัดน่าน การสนับสนุนงบประมาณ การมอบสิ่งของ การให้ความช่วยเหลือในยามฉุกเฉิน การสนับสนุนให้พนักงานทำกิจกรรมในโครงการที่ดีทำได้ และการทำจิตอาสาของพนักงานตามเจตนารมณ์กรีนดีเอ็นเอ นอกจากนี้ ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ธนาคารให้ความสำคัญเรื่องการเคารพในความแตกต่างหลากหลายและความเท่าเทียมทั้งในด้านเพศ อายุ การศึกษา สัญชาติ เชื้อชาติ สีผิว ศาสนา สิทธิความเป็นพลเมือง วิถีทางเพศ และความทุพพลภาพ ตั้งแต่การสรรหา การรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร การพัฒนาศักยภาพพนักงาน การดูแลความปลอดภัย ชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน และการสร้างความผูกพันของพนักงานทั้งในภาพรวมและระดับสายงาน เพื่อให้สอดคล้องกับผู้รับช่วงต่อการทำงานให้สามารถเติบโตไปพร้อมกับองค์กรได้ในอนาคต

### การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม

คณะกรรมการธนาคารมอบหมายให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารทำหน้าที่ Chief Environmental Officer เพื่อขับเคลื่อนงานด้านสิ่งแวดล้อม และเพิ่มนโยบายเรื่องการปรับตัวและบรรเทาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเป็นหนึ่งในนโยบายด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธนาคาร โดยตั้งเป้าหมายระยะยาวเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของธนาคารลงร้อยละ 20 ภายในปี 2563 (จากปีฐาน 2555) ซึ่งในปี 2562 ธนาคารลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลงร้อยละ 15.70 (จากปีฐาน 2555) นอกจากนี้ ธนาคารได้ดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมอื่นๆ อาทิ การเป็นธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งแรกที่ชดเชยการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เป็นศูนย์ (Carbon Neutral) เป็นปีที่ 2 ติดต่อกัน การร่วมลงนามกำหนดแนวทางการดำเนินกิจการธนาคารอย่างยั่งยืนด้านการให้สินเชื่ออย่างมีความรับผิดชอบต่อร่วมกับสมาชิกสมาคมธนาคารไทยตามแนวทางของธนาคารแห่งประเทศไทย ด้วยการนำปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อ การส่งเสริมให้ภาคธุรกิจดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ผ่านการสนับสนุนทางการเงินให้แก่ธุรกิจพลังงานทดแทนและธุรกิจด้านการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม การสนับสนุนการดำเนินโครงการรักษาน้ำร่วมกับชุมชนในการศึกษาและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้ของจังหวัดน่าน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือของชุมชนจังหวัดน่านและภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน การพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความรับผิดชอบและจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพทางเลือกเพื่อให้คนกับป่าไม้อยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ธนาคารได้ร่วมขับเคลื่อนโครงการน่านแซนด์บ็อกซ์ในฐานะตัวแทนภาคเอกชน ซึ่งเป็นความมุ่งมั่นและร่วมมือกันของภาครัฐภาคเอกชนและภาคประชาชนที่จะร่วมกันปฏิรูปและหาวิธีการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนาเป็นต้นแบบสำหรับจังหวัดอื่นทั่วประเทศ



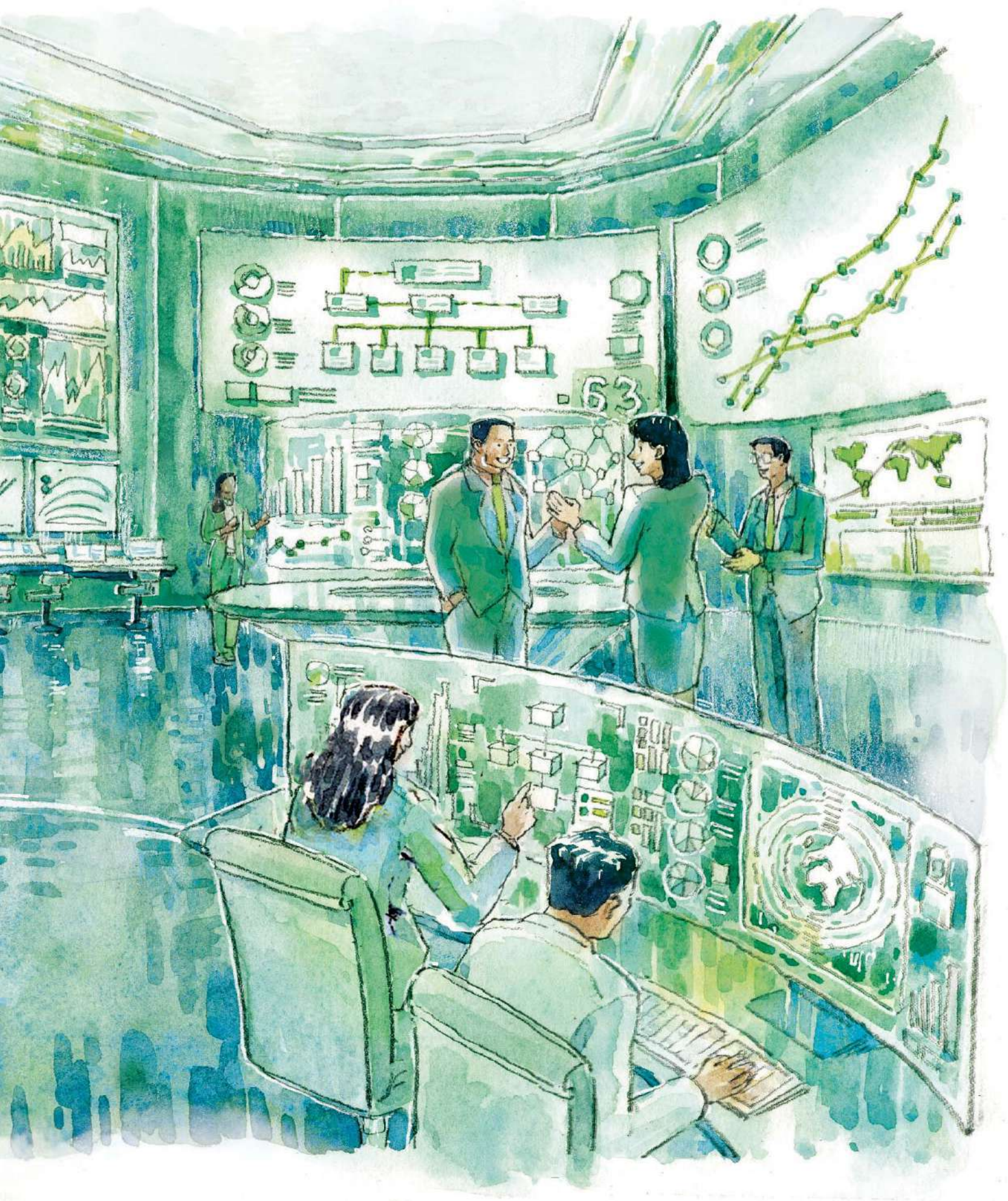


## โครงสร้าง

- 254 ผังโครงสร้าง
- 260 คณะกรรมการธนาคาร
- 262 คณะกรรมการและผู้บริหารธนาคาร
- 280 การดำรงตำแหน่งของกรรมการ  
และผู้บริหารธนาคารในบริษัทย่อย  
บริษัทร่วม กิจการร่วมค้า  
และบริษัทที่เกี่ยวข้อง
- 284 รายงานการเปลี่ยนแปลง  
การถือหุ้นธนาคารของกรรมการ  
และผู้บริหารธนาคารในปี 2562

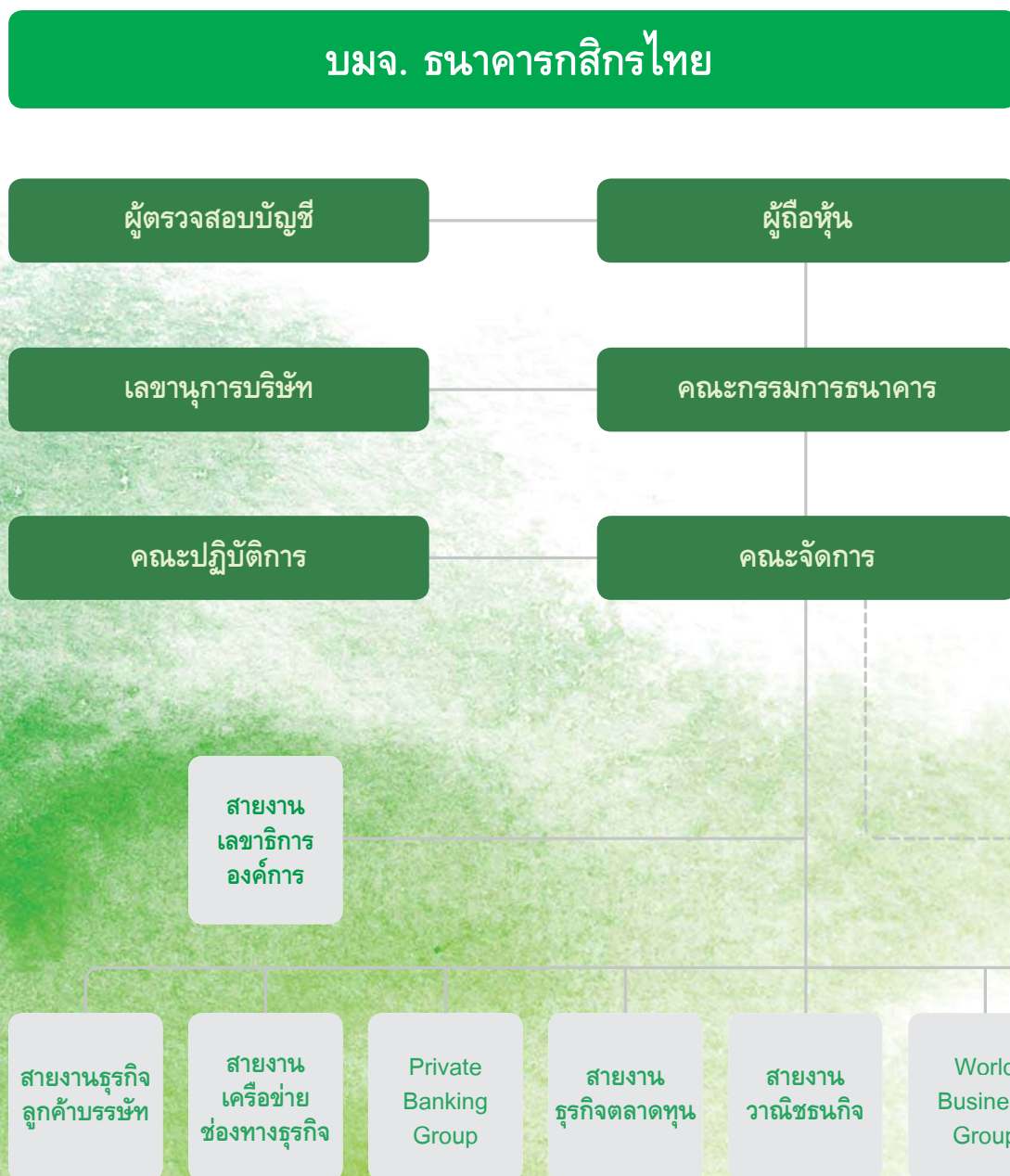








## ผังโครงสร้าง







## ประธานกิตติมศักดิ์ นายบรรยงก์ ลำช้า





## ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร นายบัณฑิต ล่ำซำ

“ธนาคารกสิกรไทยยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจ  
บนรากฐานของการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน  
มีธรรมาภิบาลที่ดี บริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม  
เพื่อสร้างความสมดุลทั้งเศรษฐกิจ สังคม  
และสิ่งแวดล้อม”





## คณะกรรมการธนาคาร



1. นายบันฑูร ลำซำ
2. นางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร
3. นางสาวสุจิตพรณ ลำซำ
4. นายปรีดี ดาวฉาย
5. นางสาวชัตติยา อินทวิชัย
6. นายพิพิธ เอนกนิธิ
7. นายพัชร สมะลาภา
8. ดร.อภิชัย จันทรเสน
9. น.ต. พญ.นลินี ไพบูลย์

ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
รองประธานกรรมการ  
รองประธานกรรมการ  
กรรมการผู้จัดการ  
กรรมการผู้จัดการ  
กรรมการผู้จัดการ  
กรรมการผู้จัดการ  
กรรมการและที่ปรึกษากฎหมาย  
กรรมการอิสระ





10. นายสรวิทย์ อยู่วิทยา
11. ดร.ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์
12. นายกลินท์ สารสิน
13. นางพันธ์ทิพย์ สุรทินนท์
14. นายวิบูลย์ คูสกุล
15. นางศุภจี สุธรรมพันธุ์
16. นายสาระ ลำข้า
17. นายชนินทร์ โทณวนิก
18. นางสาวเจนนิสา คูวินิชกุล

กรรมการอิสระ  
กรรมการอิสระ  
กรรมการอิสระ  
กรรมการอิสระ  
กรรมการอิสระ  
กรรมการอิสระ  
กรรมการอิสระ  
กรรมการอิสระ  
กรรมการอิสระ

เลขานุการบริษัท  
เลขานุการคณะกรรมการ  
และเลขานุการคณะกรรมการอิสระ  
ดร.อดิสรณ์ หลายชูไทย

ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการ  
นางสาวประยูรศรี กตัญญูตานนท์  
นางสาวนุชสรณ์ พูลวิทย์  
นายพพิพัฒน์ กลิ่นพงษ์ศิริ

## คณะกรรมการและผู้บริหารธนาคาร

ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

### 1. นายบัณฑิต ล่ำซำ

ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
(มีอำนาจลงนามผูกพัน)

อายุ 67 ปี

วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

1 มกราคม 2535

คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (บริหารธุรกิจ) Harvard University, USA
- ปริญญาตรี (วิศวกรรมเคมี) Princeton University, USA
- ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ (การจัดการ) มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ (การธนาคารและการเงิน) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ (การบริหารการเงิน) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ (การพัฒนารัฐบาล) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

การอบรม

- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 2/2543 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน (ปรอ.) รุ่น 5 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- Private Executive Education Class, National University of Singapore Business School

ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

- 2556 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
- 2559 - 2561 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนอื่น ไม่มี

ตำแหน่งในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

ก.ย. 2562 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท พเทล จำกัด

2559 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท พูคาเทรต จำกัด

2557 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท พูคาฟาร์ม จำกัด

2552 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ออลพูคา จำกัด

2552 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท พูคาเรียลตี้ จำกัด

2552 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท พูคาโก จำกัด

2552 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท พูคานานฟ้าโฮเทล จำกัด

2540 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท สันติเกษตร จำกัด

ตำแหน่งอื่น

- ประธานกรรมการผู้จัดการและผู้จัดการ มูลนิธิมหามกุฏราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์
- ประธานคณะกรรมการจัดการทรัพย์สิน สำนักงานจัดการทรัพย์สิน สภาอากาศไทย
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ
- กรรมการ คณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ
- กรรมการ คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
- กรรมการ คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยน ตามนโยบาย THAILAND 4.0
- กรรมการ คณะกรรมการอำนวยการจัดหาทุนศูนย์วิทยาการเวชศาสตร์ ผู้สูงอายุระดับชาติ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
- กรรมการ สภาอากาศไทย
- กรรมการ มูลนิธิสายใจไทย
- กรรมการ มูลนิธิสมเด็จพระพันวัสสาอัยยิกาเจ้า
- กรรมการสภาที่ปรึกษา สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการเตรียมการปฏิรูปประเทศ
- ที่ปรึกษาคณะกรรมการการพัฒนาโรงพยาบาลน่าน
- ไวยาวัจกร วัดบวรนิเวศวิหาร และวัดญาณสังวราราม

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร

- เป็นหลานของนางสาวสุจิตพรรณ ล่ำซำ
- เป็นลูกพี่ลูกน้องกับนายสาระ ล่ำซำ

## 2. นางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร

### รองประธานกรรมการ

### ประธานกรรมการอิสระ

### ประธานกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน

### ประธานกรรมการกำกับความเสี่ยง

อายุ 59 ปี

วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

4 เมษายน 2561

### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี (สถาปัตยกรรมศาสตร์)  
Rhode Island School of Design, USA
- ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ (การจัดการ)  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

### การอบรม

- หลักสูตร Board Nomination and Compensation Program (BNCP) รุ่น 4/2561 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Role of the Chairman Program (RCP) รุ่น 11/2548 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 1/2543 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน (ปรอ.) รุ่น 19 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่น 5/2558 สถาบันวิทยาการตลาดทุน
- หลักสูตรผู้บริหารด้านเศรษฐกิจสร้างสรรค์ รุ่น 1 สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน)
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์ (TEPCoT) รุ่น 4 สถาบันวิทยาการการค้า
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่น 2 สถาบันวิทยาการพลังงาน
- หลักสูตรนักบริหารการพัฒนาตามแนวพระราชดำริ รุ่น 2 สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
- หลักสูตรนักบริหารระดับสูงด้านการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและการลงทุน รุ่น 1 สถาบันวิทยาการธุรกิจและอุตสาหกรรม
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านองค์ความรู้และความร่วมมือทางธุรกิจจีน รุ่น 1 มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

2561 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการกำกับความเสี่ยง ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2561 - ปัจจุบัน	รองประธานกรรมการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2561 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการอิสระ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

2561 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการทรัพยากรบุคคล และกำหนดอัตราค่าตอบแทน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2561 - 2562	ประธานกรรมการบริหารการพัฒนาฟิงคนคร สำนักงานพัฒนาฟิงคนคร (องค์การมหาชน)
2561 - 2562	กรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ ของนายกรัฐมนตรี
2561	กรรมการ และกรรมการตรวจสอบ บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
2557 - 2560	รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
2557	สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
2554 - 2557	กรรมการ และกรรมการทรัพยากรบุคคล และกำหนดอัตราค่าตอบแทน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2553 - 2557	กรรมการ บริษัท คอนโทรล คอมโพเนนท์ จำกัด
2553 - 2557	กรรมการ บริษัท วิชัยยุทธ จำกัด
2551 - 2557	กรรมการ บริษัท บี.กริม บีโอพี เพาเวอร์ จำกัด
2547 - 2557	ประธานกรรมการบริหาร บริษัท โตชิบา ไทยแลนด์ จำกัด
2547 - 2557	ประธานกรรมการบริหาร บริษัท ไทยโตชิบา อุตสาหกรรม จำกัด
2547 - 2557	ประธานกรรมการบริหาร บริษัท ไทยโตชิบาโลติติง จำกัด
2547 - 2557	ประธานกรรมการบริหาร บริษัท ไทยโตชิบาฟลูออเรสเซนต์ แลมป์ จำกัด
2547 - 2557	ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สวนอุตสาหกรรมบางกะดี จำกัด
2547 - 2557	กรรมการ บริษัท มิตรกร ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด
2544 - 2557	กรรมการ บริษัท โตชิบา โลติติง คอมโพเนนท์ส (ประเทศไทย) จำกัด
2544 - 2557	กรรมการ บริษัท ซุปเปอร์ไลท์ เอ็น.เค.เอส.โฮลดิ้ง จำกัด
2542 - 2557	กรรมการ บริษัท อุตสาหกรรมไฟฟ้าไทย จำกัด
2534 - 2557	กรรมการ บริษัท นิกรกิจและบุตร จำกัด
2533 - 2557	กรรมการ บริษัท บี.ไอ.พี.-1990 จำกัด
2532 - 2557	กรรมการ บริษัท ที.ที.เอส. จำกัด
2511 - 2557	หุ้นส่วนผู้จัดการ ห้างหุ้นส่วนจำกัด ซุปเปอร์ไลท์เทรดดิ้ง

ตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนอื่น ไม่มี

ตำแหน่งในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ซุปเปอร์ไลท์ รีเทลเอสเตท จำกัด
2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ และที่ปรึกษา บริษัท โตชิบา ไทยแลนด์ จำกัด

- 2561 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ไทยโตชิบาไลต์ติ้ง จำกัด  
 2561 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ไทยโตชิบา อุตสาหกรรม จำกัด  
 2561 - ปัจจุบัน ที่ปรึกษา บริษัท สวนอุตสาหกรรมบางกะดี จำกัด

#### ตำแหน่งอื่น

- ประธานมูลนิธิ ดร.กร - ท่านผู้หญิงนิรมล สุริยสัจย์
- นายกิตติมศักดิ์ สมาคมไทย-ญี่ปุ่น
- คณะกรรมการอำนวยการ สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร
- กรรมการ สภาอากาศไทย
- กรรมการ มูลนิธิประเทศไทยใสสะอาด
- กรรมการ คณะกรรมการพาราลิมปิกแห่งประเทศไทย
- ที่ปรึกษา หอการค้าไทย
- ที่ปรึกษาประธานสหพันธ์สมาคมสตรีนักธุรกิจและวิชาชีพแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชินูปถัมภ์

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

### 3. นางสาวสุจิตพรพรณ ลำข้า

#### รองประธานกรรมการ

#### สมาชิกคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง

อายุ 61 ปี

วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

30 เมษายน 2541

#### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (การจัดการ)  
Massachusetts Institute of Technology, USA
- ปริญญาโท (เกียรตินิยม) (เศรษฐศาสตร์) Cambridge University, UK
- ปริญญาตรี (เกียรตินิยม) (เศรษฐศาสตร์) Cambridge University, UK

#### การอบรม

- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 21/2547  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Stanford Executive Program,  
Stanford Graduate School of Business, Stanford University

#### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

- 2561 - ปัจจุบัน สมาชิกคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง  
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
- 2559 - ปัจจุบัน รองประธานกรรมการ  
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
- 2559 - 2561 ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร  
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
- 2551 - ก.พ. 2562 ประธานคณะกรรมการบริหาร  
บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
- 2547 - 2559 สมาชิกคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร  
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

#### ตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนอื่น

- มี.ค. 2562 - ปัจจุบัน รองประธานกรรมการ  
บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
- 2551 - ปัจจุบัน กรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง  
บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
- 2551 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

#### ตำแหน่งในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

- 2560 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ฟุเซีย เวนเจอร์ แคปิตอล จำกัด
- 2552 - ปัจจุบัน ประธานคณะกรรมการบริหาร  
บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
- 2552 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เมืองไทยโฮลดิ้ง จำกัด
- 2552 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ทรีฟายเมืองไทย จำกัด
- 2550 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด
- 2548 - ปัจจุบัน กรรมการบริหารความเสี่ยง  
บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
- 2542 - ปัจจุบัน กรรมการ  
บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

#### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร

- เป็นอาของนายบัณฑิต ลำข้า และนายสวระ ลำข้า

### 4. นายปรีดี ดาวฉาย

#### กรรมการ

#### กรรมการผู้จัดการ

#### สมาชิกคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง

(มีอำนาจลงนามผูกพัน)

อายุ 61 ปี

วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

1 มีนาคม 2556

#### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (กฎหมาย) University of Illinois at Urbana - Champaign, USA
- เนติบัณฑิตไทย
- ปริญญาตรี (เกียรตินิยม) (นิติศาสตร์) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

#### การอบรม

- หลักสูตร Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI) รุ่น 11/2559 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP) รุ่น 1/2558  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Financial Institutions Governance Program (FGP) รุ่น 1/2553 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 56/2548  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน (ปรอ.) รุ่น 24  
วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร



- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่น 20/2558 สถาบันวิทยาการตลาดทุน
- Advanced Management Program (AMP 187),  
Harvard Business School
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่น 8/2559  
สถาบันวิทยาการพลังงาน

#### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

พ.ย. 2562 - ปัจจุบัน สมาชิกคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

2556 - ปัจจุบัน กรรมการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

2556 - ปัจจุบัน กรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

2559 - พ.ค. 2562 สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ

2559 - 2560 ประธานกรรมการ บริษัท ลีส์ซิงกสิกรไทย จำกัด

2558 - ต.ค. 2562 กรรมการ บริษัท โดล ไทยแลนด์ จำกัด

2557 - 2559 ประธานกรรมการ

บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด

2556 - 2559 ประธานกรรมการ บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด

2555 - 2557 ประธานกรรมการ บริษัท ลีส์ซิงกสิกรไทย จำกัด

2546 - 2561 สมาชิกคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนอื่น ไม่มี

ตำแหน่งในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

2560 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ

บริษัท เนชั่นแนล โอทีเอ็มเอ็กซ์ จำกัด

2559 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ

บริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

2556 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ

บริษัท แฟคเตอร์ แอนด์ อีคิวเม้นท์ กสิกรไทย จำกัด

2553 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด

ตำแหน่งอื่น

- ประธานสมาคมธนาคารไทย
- รองประธานกรรมการ และประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- กรรมการ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ
- กรรมการ คณะกรรมการนโยบายการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน
- กรรมการ คณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก
- กรรมการ คณะกรรมการระบบการชำระเงิน
- กรรมการ คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน
- กรรมการ ASEAN Bankers Association
- กรรมการ มูลนิธิองค์การต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย)
- กรรมการ มูลนิธิโรงเรียนบางกอกพัฒนา

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

#### 5. นางสาวขัตติยา อินทวิชัย

กรรมการ

กรรมการผู้จัดการ

(มีอำนาจลงนามผูกพัน)

อายุ 54 ปี

วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

1 มกราคม 2559

คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (บริหารธุรกิจ - การเงินและการลงทุน)  
The University of Texas at Austin, USA
- ปริญญาตรี (บริหารธุรกิจ - การตลาด) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การอบรม

- วุฒิบัตร หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 52/2559  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- ประกาศนียบัตร หลักสูตร Director Certification Program (DCP)  
รุ่น 224/2559 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่น 60  
วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่น 22/2559 สถาบันวิทยาการตลาดทุน
- Stanford Executive Program,  
Stanford Graduate School of Business, Stanford University
- Essential IT for Non-IT Executives,  
MIT Sloan School of Management

ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

2559 - ปัจจุบัน กรรมการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

2559 - ปัจจุบัน กรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

2557 - 2558 รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

2556 - ก.ย. 2562 กรรมการ บริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด

2553 - 2561 สมาชิกคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

2553 - 2557 รองกรรมการผู้จัดการ

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

2552 - 2558 กรรมการ บริษัท ลีส์ซิงกสิกรไทย จำกัด

ตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนอื่น ไม่มี

ตำแหน่งในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

2560 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท บีคอน เวนเจอร์ แคปิทัล จำกัด

2559 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ

บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด

2559 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี



## 6. นายพิพิธ เอนกนิธิ

### กรรมการ

### กรรมการผู้จัดการ

### สมาชิกคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง

### (มีอำนาจลงนามผูกพัน)

อายุ 52 ปี

วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

1 มกราคม 2560

### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (บริหารธุรกิจ) Fachhochschule Pforzheim, Germany
- ปริญญาโท (บริหารธุรกิจ) University of Brighton, UK
- ปริญญาตรี (เภสัชศาสตร์) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

### การอบรม

- หลักสูตร Role of the Chairman Program (RCP) รุ่น 41/2560 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 231/2559 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 120/2558 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่น 61 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- Executive Program, Singularity University, USA
- Executive Leadership Program, Cambridge University, UK
- Senior Executive Program, Harvard Business School, USA
- Senior Executive Program, Tsinghua University, China
- Senior Executive Program, China European International Business School, China

### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

2561 - ปัจจุบัน	สมาชิกคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2560 - ปัจจุบัน	กรรมการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2560 - ปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2560 - 2561	สมาชิกคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2558 - 2559	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2553 - 2558	รองกรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนอื่น ไม่มี

## ตำแหน่งในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

ก.ย. 2562 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ปิคอน เวนเจอร์ แคปิทัล จำกัด
2560 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด
2560 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด
2560 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ บริษัท ลีสซิ่งกสิกรไทย จำกัด

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

## 7. นายพัชร สมะลาภา

### กรรมการ

### กรรมการผู้จัดการ

### (มีอำนาจลงนามผูกพัน)

อายุ 49 ปี

วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

4 เมษายน 2561

### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (บริหารธุรกิจ) Massachusetts Institute of Technology, USA
- ปริญญาตรี (การจัดการอุตสาหกรรม) Carnegie Mellon University, USA

### การอบรม

- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 253/2561 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่น 13/2554 สถาบันวิทยาการตลาดทุน
- Advanced Management Program (AMP 196), Harvard Business School

### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2561 - ปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2561 - พ.ย. 2562	สมาชิกคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2561	สมาชิกคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2560 - 2561	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2559 - 2561	กรรมการ บริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2558 - 2561	กรรมการ บริษัท ร่วมทุน เค-เอสเอ็มอี จำกัด
2556 - ส.ค. 2562	กรรมการ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
2555 - 2559	รองกรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนอื่น ไม่มี

## ตำแหน่งในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

- 2561 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท กลสิกร โกลด์ จำกัด  
 2556 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ไทย อีสเทิร์น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด  
 ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

## 8. ดร.อภิชัย จันทระเสน

## กรรมการและที่ปรึกษากฎหมาย

กรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน  
 (มีอำนาจลงนามผูกพัน)

อายุ 71 ปี

วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

4 เมษายน 2543

## คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาเอก (เกียรตินิยมดีมาก) (นิติศาสตร์)  
Paris University (Sorbonne), France
- เนติบัณฑิตไทย
- ปริญญาตรี (เกียรตินิยม) (นิติศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## การอบรม

- หลักสูตร Board Nomination and Compensation Program (BNCP) รุ่น 3/2561 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Audit Committee Program (ACP) รุ่น 24/2551 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Role of the Compensation Committee (RCC) รุ่น 2/2550 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Developing Corporate Governance Policy ปี 2549 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Finance for Non-Finance Director รุ่น 11/2547 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 5/2546 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

## ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

- 2554 - ปัจจุบัน กรรมการทรัพยากรบุคคล และกำหนดอัตราค่าตอบแทน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
- 2543 - ปัจจุบัน กรรมการและที่ปรึกษากฎหมาย ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

- 2551 - 2558 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ที่ปรึกษากฎหมาย มูลนิธิชัยพัฒนา

## ตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนอื่น

- 2559 - ปัจจุบัน กรรมการ และกรรมการตรวจสอบ บริษัท ทีพีไอ โพลีน เพาเวอร์ จำกัด (มหาชน)

## ตำแหน่งในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

- 2548 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท สยามกลการ จำกัด

## ตำแหน่งอื่น

- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการจัดการทรัพย์สิน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กรรมการ สภาภาษาชาวไทย
- กรรมการ มูลนิธิชัยพัฒนา

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

## 9. น.ต. พญ.นลินี ไพบูลย์

## กรรมการอิสระ

## ประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการ

อายุ 61 ปี

วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

22 สิงหาคม 2555

## คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี (แพทยศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วุฒิบัตรผู้เชี่ยวชาญด้านสูตินรีเวชวิทยา โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช
- ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ (การจัดการเทคโนโลยี) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ (การบริหารทั่วไป) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## การอบรม

- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 100/2556 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่น 29/2562 สถาบันวิทยาการตลาดทุน
- หลักสูตร TLCA Exclusive Development Program รุ่น 14/2557 สถาบันวิทยาการตลาดทุน
- หลักสูตรนักรับบริหารระดับสูงด้านการพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม การลงทุน รุ่น 4 สถาบันวิทยาการธุรกิจและอุตสาหกรรม
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์ (TEPCoT) รุ่น 11 สถาบันวิทยาการการค้า
- หลักสูตรการบริหารการรักษาสภาพความพร้อมของสังคม ภาครัฐร่วมเอกชน รุ่น 6 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านนวัตกรรมบริการ (ToPCATS) รุ่น 1 มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

## ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

- 2560 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

- 2555 - ปัจจุบัน กรรมการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

- 2556 - 2560 กรรมการกำกับดูแลกิจการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

## ตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนอื่น ไม่มี

## ตำแหน่งในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

2556 - ปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการ บริษัท กิฟฟารีน บิวตี้ แอนด์ เฮลท์ คลินิกเวชกรรม จำกัด
2555 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท แสบปี กิฟ จำกัด
2544 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ บริษัท กิฟฟารีน สกายไลน์ ยูนิตี้ จำกัด
2544 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ บริษัท กิฟฟารีน สกายไลน์ แลบบอราทอรี แอนด์ เฮลท์แคร์ จำกัด
2540 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ บริษัท สกายไลน์ เฮลท์แคร์ จำกัด
2538 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ บริษัท สกายไลน์ แลบบอราทอรี จำกัด

## ตำแหน่งอื่น

- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการเครื่องสำอาง กระทรวงสาธารณสุข
- ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

## 10. นายสรวิทย์ อยู่วิทยา

## กรรมการอิสระ

## กรรมการตรวจสอบ

## อายุ 49 ปี

## วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

2 ตุลาคม 2555

## คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (วิศวกรรมอุตสาหการ) Oregon State University, USA
  - ปริญญาตรี (วิศวกรรมคอมพิวเตอร์)
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

## การอบรม

- หลักสูตร Advanced Audit Committee Program (AACP) รุ่น 20/2558  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 100/2556  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

## ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

2558 - ปัจจุบัน	กรรมการตรวจสอบ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2555 - ปัจจุบัน	กรรมการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2556 - 2558	กรรมการกำกับดูแลกิจการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2555 - 2560	กรรมการ บริษัท พุทธธรรมประกันภัย จำกัด (มหาชน)
2554 - 2560	ประธานกรรมการ บริษัท เดอเบล จำกัด
2553 - 2559	กรรมการ บริษัท เครื่องดื่มชุปเปอร์ลูกทุ่ง จำกัด
2539 - 2562	กรรมการ บริษัท วันเดอร์แลนด์ แอดเวนเจอร์ ปาร์ค จำกัด

2539 - 2560	กรรมการผู้จัดการ บริษัท ที.จี. เวนดิง แอนด์ โซลวเคส อินดัสทรีส์ จำกัด
2537 - 2558	กรรมการผู้จัดการ บริษัท ที.ซี. ฟาร์มาซูติคอล อุตสาหกรรม จำกัด
2537 - 2558	กรรมการผู้จัดการ บริษัท เครื่องดื่มกระเทียมแดง จำกัด

## ตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนอื่น ไม่มี

## ตำแหน่งในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

ก.ค. 2562 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท เฮลท์เวเน จำกัด
มิ.ย. 2562 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ทีซีพี อินดิวเบเตอร์ จำกัด
ม.ค. 2562 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท คราวน์ ทีซีพี เบฟเวอเรจ แคนส์ จำกัด
2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท สตรัมเบรกเกอร์ เวนเจอร์ จำกัด
2560 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท พิกซ์แลนด์ จำกัด
2560 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท คานะบานะ จำกัด
2560 - ปัจจุบัน	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ที.จี. เวนดิง แอนด์ โซลวเคส อินดัสทรีส์ จำกัด
2560 - ปัจจุบัน	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เดอเบล จำกัด
2558 - ปัจจุบัน	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ที.ซี. ฟาร์มาซูติคอล อุตสาหกรรม จำกัด
2558 - ปัจจุบัน	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เครื่องดื่มกระเทียมแดง จำกัด
2558 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท กระเทียมแดง เอ็กเซลเลนซ์ เซ็นเตอร์ จำกัด
2557 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท เอสทีอาร์ พรอพเพอร์ตี้ ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด
2554 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท เคทีดี พรอพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด
2550 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ปรจันนิกูลิาส อินดัสทรี จำกัด
2542 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท บูรพาออลฟ์ จำกัด (มหาชน)
2539 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท กระเทียมแดง จำกัด
2538 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท สเวนส์ตว์เปิดบ้านสร้าง จำกัด
2538 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ที.ซี. ปิ่นเกล้า พรอพเพอร์ตี้ส์ จำกัด
2538 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท เรด บูล ไวตามิน ดริงค์ (ประเทศไทย) จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท สมุทรสงคราม ซูเปอร์มาร์เก็ต แอนด์ ฟู้ดเซ็นเตอร์ จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท กระเจี๊ยบไทย จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท เซอร์เคียวเฮอบอลเมด จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท น้ำมะเขือเทศ (ประเทศไทย) จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท บางบอนผลไม้ จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท บางบอนผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท บางปะกงผลไม้ จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท บางปะกงผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท แปดริ้วผลไม้ จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท แปดริ้วผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด

2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ผลิตภัณฑ์ผลไม้ไทย จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท มหาชัยผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ส้มท่าซ้อย จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท สมุทรสาครผลไม้ จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท หนองจอกผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท อินเตอร์ซีสโปรดักท์ จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ไฮ-เกียร์ จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท แครายกอล์ฟ จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท เซ็นทรัลกอล์ฟ จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ท่าจีนกอล์ฟ จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท นครชัยศรีกอล์ฟ จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ศาลายากอล์ฟ จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท สุวินทวงศ์กอล์ฟ จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท หนองปลาตะเพียนกอล์ฟ จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท หนองโพงกอล์ฟ จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ตลาดน้อยเจ้าพระยาวิพรพอร์เตอร์ส จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ที.ซี. คอนโด แอนด์ ดีพาร์เม้นท์สโตร จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ที ซี - กรุงเทพฯ คอนโด จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ทีซี-เทรดดิง แอนด์ ลิสซิ่ง จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ที.ซี. ปากน้ำ คอนโด จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ที.ซี. ร่มเกล้า คอนโด จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ที.ซี. สมุทรปราการ คอนโด จำกัด
2537 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ที ซี สาทร คอนโด จำกัด

#### ตำแหน่งอื่น

- รองประธานกรรมการ หอการค้าไทย
- ที่ปรึกษา สภามหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

### 11. ดร.ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์

#### กรรมการอิสระ

#### ประธานกรรมการตรวจสอบ

#### สมาชิกคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง

#### อายุ 66 ปี

#### วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

3 เมษายน 2556

#### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาเอก (เศรษฐศาสตร์) London School of Economics and Political Science, University of London, UK
- ปริญญาโท (เศรษฐศาสตร์) London School of Economics and Political Science, University of London, UK
- ปริญญาตรี (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) (คณิตศาสตร์) University of Oxford, UK

#### การอบรม

- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 35/2548 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

#### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

2561 - ปัจจุบัน	สมาชิกคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2558 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการตรวจสอบ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2556 - ปัจจุบัน	กรรมการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2557 - 2561	ประธานกรรมการ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2557 - 2561	กรรมการ และประธานกรรมการตรวจสอบ บริษัท พุกา เรย์ลเอสเตท จำกัด (มหาชน)
2556 - 2558	กรรมการตรวจสอบ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

#### ตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนอื่น

2561 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)
2559 - ปัจจุบัน	กรรมการ และประธานกรรมการตรวจสอบ บริษัท พุกา โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

#### ตำแหน่งในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ Kiroro Resort Holdings Company Limited
2558 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท พัฒนาพลังงานเพื่อสิ่งแวดล้อม จำกัด

#### ตำแหน่งอื่น

- ประธานกรรมการ มูลนิธิพลังงานเพื่อสิ่งแวดล้อม
- กรรมการ คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

### 12. นายกลินท์ สารสิน

#### กรรมการอิสระ

#### กรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน

#### อายุ 58 ปี

#### วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

3 เมษายน 2556

#### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (บริหารธุรกิจ) University of Notre Dame, USA
- ปริญญาตรี (วิศวกรรมอุตสาหการ) Lehigh University, USA

#### การอบรม

- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 105/2556 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่น 57 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่น 17/2556 สถาบันวิทยาการตลาดทุน
- Advanced Management Program (AMP 171), Harvard Business School

### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

2556 - ปัจจุบัน	กรรมการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2556 - ปัจจุบัน	กรรมการทรัพยากรบุคคล และกำหนดอัตราค่าตอบแทน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2558 - 2560	สมาชิกสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ
2558 - 2560	รองประธานกรรมการ หอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย
2557 - 2561	ประธานกรรมการ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
2557 - 2560	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการนวัตกรรมแห่งชาติ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ
2557 - 2560	กรรมการ บริษัท โอ เนเจอร์ กรุ๊ป จำกัด
2557 - 2560	กรรมการ สภามหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
2556 - 2558	กรรมการตรวจสอบและประเมินผล กระทรวงการคลัง
2556 - 2558	กรรมการเลขาธิการ หอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย
2556 - 2557	กรรมการ บริษัท เจทีบี (ประเทศไทย) จำกัด
2538 - 2561	กรรมการ บริษัท แพน ะยอง กลาส แพ็คเคจจิ้ง จำกัด

### ตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนอื่น

2556 - ปัจจุบัน	Director-Government Liaison and Public Affairs บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
-----------------	--

### ตำแหน่งในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

เม.ย. 2562 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ทบพัน (ประเทศไทย) จำกัด
มี.ค. 2562 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด
2560 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
2556 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท เอสซีจี อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล คอร์ปอเรชั่น จำกัด
2547 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท สารสิน จำกัด
2547 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ซีทีราน พอร์ต จำกัด

### ตำแหน่งอื่น

- ประธานกรรมการ หอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย
- ประธานกรรมการ มูลนิธิ พล.ต.อ. เภา สารสิน
- ประธานคณะกรรมการส่งเสริมกิจการศูนย์รับบริจาคอวัยวะ  
สภากาชาดไทย
- นายกสภามหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- นายกสมาคมไทย - ญี่ปุ่น
- กรรมการ และประธานคณะกรรมการตรวจสอบ สภากาชาดไทย
- กรรมการอำนวยการบริหารกิจการศูนย์ผลิตผลิตภัณฑ์จากพลาสมา  
ศูนย์บริการโลหิตแห่งชาติ สภากาชาดไทย
- กรรมการ มูลนิธิโรงพยาบาลตำรวจ ในพระบรมราชูปถัมภ์
- กรรมการ มูลนิธิองค์การต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย)
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการภูมิสารสนเทศแห่งชาติ

- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
คณะกรรมการนโยบายทรัพยากรพลังงานแห่งชาติ
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารธุรกิจ  
คณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- อนุกรรมการกลั่นกรองกรมการรัฐวิสาหกิจ
- ผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการ ด้านอุตสาหกรรม  
สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
- คณะทำงานด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยวและ MICE (D3)  
และหัวหน้าทีมภาคเอกชน คณะทำงานด้านการส่งเสริม SMEs  
และ Productivity (D2) ภายใต้คณะกรรมการสานพลังประชารัฐ

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

## 13. นางพันธ์ทิพย์ สุรทินนท์

### กรรมการอิสระ

### กรรมการตรวจสอบ

### สมาชิกคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง

### อายุ 71 ปี

### วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

4 เมษายน 2557

### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (บริหารธุรกิจ) Fort Hays Kansas State College, USA
- ปริญญาตรี (เกียรตินิยม) (การบัญชี) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### การอบรม

- หลักสูตร Advanced Audit Committee Program (AACP) รุ่น 23/2559  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Audit Committee Program (ACP) รุ่น 27/2552  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 5/2544  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่น 40  
วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่น 3/2549 สถาบันวิทยาการตลาดทุน

### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

2561 - ปัจจุบัน	สมาชิกคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2557 - ปัจจุบัน	กรรมการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2557 - ปัจจุบัน	กรรมการตรวจสอบ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2555 - 2559	อนุกรรมการพิจารณาหลักเกณฑ์ เกี่ยวกับการออกและเสนอขายหลักทรัพย์ ประเภทตราสารทุน และการบริหารจัดการ ของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ สำนักงานคณะกรรมการ กำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์



2554 - 2560	กรรมการ และประธานอนุกรรมการ ตรวจสอบและประเมินผล สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (องค์การมหาชน) กระทรวงกลาโหม
2552 - 2557	กรรมการ กรรมการตรวจสอบ กรรมการสรรหา และกรรมการกำหนดค่าตอบแทน บริษัท ทูนอนชาติ จำกัด (มหาชน)

ตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนอื่น ไม่มี

ตำแหน่งในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

พ.ย. 2562 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท รีเลชั่นชิพ รีพับลิค จำกัด

2556 - ปัจจุบัน กรรมการ และกรรมการตรวจสอบ  
บริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด

2556 - ปัจจุบัน กรรมการ และกรรมการตรวจสอบ  
บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

2552 - ปัจจุบัน กรรมการ และประธานกรรมการตรวจสอบ  
บริษัท วายแอลจี บูลเลี่ยน แอนด์ ฟิวเจอร์ส จำกัด

ตำแหน่งอื่น

- ประธานคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล กระทรวงการคลัง
- กรรมการจัดการทรัพย์สิน และประธานคณะกรรมการกำกับกิจการ  
สำนักงานจัดการทรัพย์สิน สภาภาษีไทย
- กรรมการจัดการทรัพย์สิน มูลนิธิชัยพัฒนา
- กรรมการบริหาร มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

## 14. นายวิบูลย์ คูสกุล

กรรมการอิสระ

กรรมการกำกับดูแลกิจการ

อายุ 65 ปี

วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

2 เมษายน 2558

คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (นโยบายสาธารณะระหว่างประเทศ)  
Johns Hopkins University, USA
- ปริญญาโท (รัฐศาสตร์ - การระหว่างประเทศและการทูต)  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาตรี (รัฐศาสตร์ - ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ)  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การอบรม

- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 211/2558  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรนักบริหารระดับสูง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

2558 - ปัจจุบัน กรรมการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

2558 - ปัจจุบัน กรรมการกำกับดูแลกิจการ  
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

2560 - ม.ค. 2562 กรรมการ และกรรมการตรวจสอบ  
บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด

2555 - 2557 เอกอัครราชทูตประจำสาธารณรัฐประชาชนจีน  
สาธารณรัฐมองโกเลีย

และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนเกาหลี

สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง

ตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนอื่น

2558 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เทพธำนิภริชา จำกัด (มหาชน)

ตำแหน่งในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

2558 - ปัจจุบัน ที่ปรึกษา บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด

ตำแหน่งอื่น

- ประธานอนุกรรมการประชาสัมพันธ์แห่งชาติด้านต่างประเทศ  
กรมประชาสัมพันธ์
- กรรมการ คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ  
ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- กรรมการต่างประเทศ มหาวิทยาลัยฟudan นครเซี่ยงไฮ้

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

## 15. นางศุภจี สุธรรมพันธุ์

กรรมการอิสระ

กรรมการตรวจสอบ

สมาชิกคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง

อายุ 55 ปี

วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

6 ตุลาคม 2558

คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (บริหารธุรกิจ - การเงินและการบัญชีระหว่างประเทศ)  
Northrop University, USA
- ปริญญาตรี (สังคมวิทยาและมนุษยวิทยา) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การอบรม

- หลักสูตร Advanced Audit Committee Program (AACP) รุ่น 23/2559  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 89/2550  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่น 16/2556 สถาบันวิทยาการตลาดทุน
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (บ.ย.ส.) รุ่น 19  
วิทยาลัยการยุติธรรม
- หลักสูตรนักบริหารระดับสูง "ธรรมศาสตร์เพื่อสังคม" (นมธ.) รุ่น 1  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

2561 - ปัจจุบัน	สมาชิกคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2558 - ปัจจุบัน	กรรมการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2558 - ปัจจุบัน	กรรมการตรวจสอบ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
ม.ค. - มิ.ย. 2562	กรรมการ บริษัท ดุสิต โฮสปีดัลลิตี้ เซอร์วิสเชส จำกัด
2560 - 2561	กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)
2559 - ก.ย. 2562	กรรมการ บริษัท สอนลม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด
2559 - ก.ย. 2562	กรรมการ บริษัท พระราม 4 เดเวลอปเม้นท์ จำกัด
2559 - มิ.ย. 2562	กรรมการ บริษัท ดุสิต เวลด์วายเป็น จำกัด
2559 - 2561	กรรมการ และกรรมการตรวจสอบ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)
2559 - 2560	กรรมการในคณะกรรมการลงทุน กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี
2559 - 2560	กรรมการ บริษัท ศาลาแดง พร็อพเพอร์ตี้ แมเนจเม้นท์ จำกัด
2558 - มิ.ย. 2562	กรรมการ บริษัท ดุสิต เอ็กเซลเลนซ์ จำกัด
2558	ที่ปรึกษาประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ไทยคม จำกัด (มหาชน)
2555 - 2558	กรรมการ บริษัท ทีซี พรอดคาสติ้ง จำกัด
2554 - 2558	กรรมการ ประธานคณะกรรมการบริหาร และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ไทยคม จำกัด (มหาชน)
2554 - 2558	กรรมการบริหาร และประธานคณะกรรมการบริหาร สายธุรกิจสื่อโฆษณาและธุรกิจใหม่ บริษัท อินทัช โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)
2554 - 2558	ประธานคณะกรรมการบริษัท และประธานคณะกรรมการบริหาร บริษัท เซนนิ่งตัน อินเวสเม้นท์ส พีทีอี จำกัด
2554 - 2558	กรรมการ ประธานคณะกรรมการบริหาร ประธานคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน และประธานกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ บริษัท ซีเอส ล็อกซอินโฟ จำกัด (มหาชน)
2554 - 2558	กรรมการบริหาร บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

## ตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนอื่น

2559 - ปัจจุบัน	ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)
2558 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

## ตำแหน่งในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

ก.ค. 2562 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ดุสิต เรียด ฟู้ดส์ จำกัด
มี.ค. 2562 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ รีท จำกัด
ม.ค. 2562 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท เอ็มเพคเคียว เคทีเอจ จำกัด
2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ LVM Holdings Pte. Ltd.

2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ดุสิต กรุ๊ปเมต จำกัด
2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด
2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท เอ็นอาร์ อินสแตนซ์ โปรดิวซ์ จำกัด (มหาชน)
2560 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท อาคัย โฮลดิ้งส์ จำกัด
2560 - ปัจจุบัน	กรรมการ Dusit Colours Company Limited
2559 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท วิมานสุริยา จำกัด
2559 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด
2559 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต จำกัด
2559 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ดุสิต แมเนจเม้นท์ จำกัด
2559 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ดุสิต ไซนา แคปปิตอล จำกัด
2559 - ปัจจุบัน	กรรมการ Dusit Overseas Company Limited
2559 - ปัจจุบัน	กรรมการ Dusit Hospitality Education Philippines, Inc.
2559 - ปัจจุบัน	กรรมการ Dusit Thani Philippines, Inc.
2559 - ปัจจุบัน	กรรมการ DMS Property Investment Private Limited
2558 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (มหาชน)

## ตำแหน่งอื่น

- กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช
- กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ วิทยาลัยดุสิตธานี
- Member of the International Advisory Board,  
Ecole Hoteliere de Lausanne
- อนุกรรมการเตรียมความพร้อมการจัดตั้งบรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติ
- อนุกรรมการ สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

## 16. นายสาระ ลำช้า

### กรรมการ

### กรรมการกำกับดูแลกิจการ

(มีอำนาจลงนามผูกพัน)

อายุ 50 ปี

วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

1 มกราคม 2559

### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (บริหาร) Boston University, USA
- ปริญญาตรี (บริหารธุรกิจ) Northeastern University, USA

### การอบรม

- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 4/2543  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่น 4/2550 สถาบันวิทยาการตลาดทุน
- Advanced Management Program (AMP 186),  
Harvard Business School

- หลักสูตรการปฏิบัติการจิตวิทยาฝ่ายอำนวยการ (สจว.) รุ่น 97 สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง
- หลักสูตรวิทยาการประกันภัยระดับสูง (วปส.) รุ่น 1 สถาบันวิทยาการประกันภัยระดับสูง
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการบริหารงานพัฒนาม้านเมือง (มหานคร) รุ่น 1 สถาบันพัฒนาม้านเมือง
- หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง (บ.ย.ส.) รุ่น 17 สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม
- หลักสูตรนักบริหารระดับสูงด้านการพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม และการลงทุน (วธอ.) รุ่น 1 สถาบันวิทยาการธุรกิจและอุตสาหกรรม
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์ (TEPCoT) รุ่น 8 สถาบันวิทยาการการค้า
- หลักสูตร Global Business Leaders Program (GBL) รุ่น 1 LEAD Business Institute, a Partner of Cornell University
- หลักสูตรการปฏิรูปธุรกิจและสร้างเครือข่ายนวัตกรรม (BRAIN) รุ่น 2 สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
- หลักสูตรวิทยาการการจัดการสำหรับนักบริหารระดับสูง (วบส.) รุ่น 2 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

#### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

2561 - ปัจจุบัน	กรรมการกำกับดูแลกิจการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2559 - ปัจจุบัน	กรรมการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2559 - 2561	สมาชิกคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2558 - 2560	ประธาน สภาธุรกิจประกันภัยไทย
2558 - 2559	ที่ปรึกษา สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย
2555 - 2559	นายกสมาคมประกันชีวิตไทย
2552 - 2559	กรรมการ บริษัท ไทยรับประกันภัยต่อ จำกัด (มหาชน)
2552 - 2558	กรรมการ สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย
2550 - 2562	กรรมการพิจารณาค่าตอบแทนและสรรหา บริษัท ภัทรลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน)

#### ตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนอื่น

2559 - ปัจจุบัน	กรรมการอิสระ บริษัท ไทยรับประกันภัยต่อ จำกัด (มหาชน)
2552 - ปัจจุบัน	ที่ปรึกษากรรมการผู้จัดการ บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
2552 - ปัจจุบัน	กรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท ภัทรลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน)
2551 - ปัจจุบัน	กรรมการ และกรรมการคณะอำนวยการบริหาร บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
2550 - ปัจจุบัน	ประธานคณะอำนวยการบริหาร บริษัท ภัทรลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน)
2547 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ภัทรลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน)

#### ตำแหน่งในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

2560 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ฟุซซี่ เวนเจอร์ แคปิตอล จำกัด
2559 - ปัจจุบัน	กรรมการ และประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง MB Ageas Life Insurance Company Limited
2558 - ปัจจุบัน	รองประธานกรรมการ Sovannaphum Life Assurance PLC
2555 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ยูฟงซ์ จำกัด
2553 - ปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
2552 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ทรัพย์เมืองไทย จำกัด
2552 - ปัจจุบัน	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการ บริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด
2552 - ปัจจุบัน	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการ บริษัท เมืองไทยโฮลดิ้ง จำกัด
2551 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท เมืองไทย กรุ๊ป เซอร์วิส จำกัด
2550 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท เมืองไทย เรียล เอสเตท จำกัด (มหาชน)
2550 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ที.ไอ.ไอ. จำกัด
2541 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ยูฟงซ์ จำกัด

#### ตำแหน่งอื่น

- นายกสมาคมนักวางแผนการเงินไทย
- อุปนายกฝ่ายการตลาด สมาคมประกันชีวิตไทย
- กรรมการ สภาธุรกิจประกันภัยไทย
- ที่ปรึกษา หอการค้าไทย
- ที่ปรึกษา สมาคมนักคณิตศาสตร์ประกันภัยแห่งประเทศไทย

#### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร

- เป็นหลานของนางสาวสุจิตพรณ ลำข้า
- เป็นลูกพี่ลูกน้องกับนายบัณฑิต ลำข้า

### 17. นายชนินทร์ โทณวณิก

#### กรรมการอิสระ

#### กรรมการกำกับดูแลกิจการ

#### อายุ 62 ปี

#### วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

3 เมษายน 2560

#### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (บริหารธุรกิจ) Boston University, USA

#### การอบรม

- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 72/2549  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 10/2547  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

2560 - ปัจจุบัน	กรรมการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2560 - ปัจจุบัน	กรรมการกำกับดูแลกิจการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2559 - 2560	กรรมการ บริษัท ศาลาแดง พร็อพเพอร์ตี้ แมนเนจเม้นท์ จำกัด
2559 - 2560	กรรมการ บริษัท พระราม 4 เดเวลอปเม้นท์ จำกัด
2559 - 2560	กรรมการ บริษัท สวนลม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด
2557 - มิ.ย. 2562	กรรมการ บริษัท ดุสิต เอ็กเซลเลนซ์ จำกัด
2555 - ก.ย. 2562	กรรมการ Dusit USA Management Inc.
2554 - 2561	กรรมการ Dusit Bird Hotels Private Limited
2553 - มิ.ย. 2562	กรรมการ บริษัท ดุสิต แมนเนจเม้นท์ จำกัด
2553 - 2559	กรรมการในคณะกรรมการลงทุน กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี
2551 - มิ.ย. 2562	กรรมการ บริษัท ดุสิต เวสต์วอยด์ จำกัด
2549 - ม.ค. 2562	กรรมการ บริษัท เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต จำกัด
2549 - 2558	กรรมการผู้จัดการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)
2543 - มิ.ย. 2562	กรรมการ บริษัท เทวารัณย์ สป่า จำกัด

### ตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนอื่น

2559 - ปัจจุบัน	รองประธานกรรมการ และประธานคณะกรรมการบริหาร บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)
-----------------	---

### ตำแหน่งในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด
2560 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ บริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ รีท จำกัด
2560 - ปัจจุบัน	กรรมการ Dusit Colours Company Limited
2559 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท วิมานสุริยา จำกัด
2558 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ Dusit Hospitality Education Philippines, Inc.
2558 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ปิยะศิริ จำกัด
2557 - ปัจจุบัน	กรรมการ Dusit Fudu Hotel Management (Shanghai) Company Limited
2556 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท เจทีบี (ประเทศไทย) จำกัด
2556 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ดุสิต ไชน่า แคปปิตอล จำกัด
2554 - ปัจจุบัน	กรรมการ DMS Property Investment Private Limited
2553 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ชนดท์และลูก จำกัด
2552 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (มหาชน)

2551 - ปัจจุบัน	กรรมการ Dusit Overseas Company Limited
2538 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ Dusit Thani Philippines, Inc.
2533 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด
2532 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ไทย-เจแปน แก๊ส จำกัด
2531 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ธนจิรัง จำกัด

### ตำแหน่งอื่น

- กรรมการ และประธานคณะกรรมการธุรกิจท่องเที่ยวและบริการ  
หอการค้าไทย
- อุปนายกสภาวิทยาลัยดุสิตธานี
- หัวหน้าทีมภาคเอกชน คณะทำงานด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยว  
และ MICE (D3) ภายใต้คณะกรรมการสานพลังประชารัฐ

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

## 18. นางสาวเจนนิสา คูวินิชกุล

### กรรมการอิสระ

### สมาชิกคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง

### อายุ 40 ปี

### วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

4 เมษายน 2562

### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (บริหารธุรกิจ) Harvard University, USA
- ปริญญาตรี (บริหารธุรกิจ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### การอบรม

- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 278/2562  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่น 13/2554 สถาบันวิทยาการตลาดทุน

### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

พ.ค. 2562 - ปัจจุบัน สมาชิกคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง  
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

เม.ย. 2562 - ปัจจุบัน กรรมการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

2551 - ม.ค. 2562 ผู้อำนวยการบริหาร บริษัท อลูเมท จำกัด

### ตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนอื่น ไม่มี

### ตำแหน่งในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

เม.ย. 2562 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท อลูเมท จำกัด
2560 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท ธัญอารา จำกัด
2559 - ปัจจุบัน	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท แคนดี้ เครป จำกัด
2553 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท เมททา กรุ๊ป จำกัด
2553 - ปัจจุบัน	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เอ็มเอสเซ็นเซียล จำกัด

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

## 19. ดร.อดิศวร์ หลายชูไทย

เลขานุการบริษัท

รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส

ผู้บริหารสายงานเลขานุการองค์การ

อายุ 55 ปี

คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาเอก (วิทยาศาสตร์สาธารณสุข - เศรษฐศาสตร์สาธารณสุข)  
University of Illinois at Chicago, USA
- ปริญญาโท (เศรษฐศาสตร์ - เศรษฐศาสตร์สาธารณสุข)  
University of Illinois at Chicago, USA
- ปริญญาโท (เศรษฐศาสตร์ - เศรษฐศาสตร์การนโยบาย)  
University of Illinois at Urbana - Champaign, USA
- ปริญญาตรี (เศรษฐศาสตร์ - เศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ)  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การอบรม

- ประกาศนียบัตร หลักสูตร Company Secretary Program (CSP)  
รุ่น 53/2556 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- วุฒิบัตร หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 25/2552  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- ประกาศนียบัตร หลักสูตร Director Certification Program (DCP)  
รุ่น 115/2552 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

2561 - ปัจจุบัน	เลขานุการคณะกรรมการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2558 - ปัจจุบัน	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2556 - ปัจจุบัน	เลขานุการบริษัทและเลขานุการคณะกรรมการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2556 - ปัจจุบัน	เลขานุการคณะกรรมการอิสระ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2551 - ปัจจุบัน	เลขานุการคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2542 - ปัจจุบัน	Chief Investor Relations Officer ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2558 - 2561	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยเนชั่น
2558 - 2560	กรรมการ บริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด
2553 - 2558	รองกรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

การเป็นกรรมการในบริษัทอื่น

- กรรมการ บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด
- กรรมการ มูลนิธิกสิกรไทย
- กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันวิทยสิริเมธี (VISTEC)

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

## 20. นายวีรวัฒน์ ปั่นทวงกูร

รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส

ผู้บริหารสายงานบริหารกลยุทธ์และวิเคราะห์ข้อมูล

อายุ 47 ปี

คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (บริหารธุรกิจ - วิศวกรรมการเงิน)  
Sloan School of Management,  
Massachusetts Institute of Technology, USA

การอบรม

- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 143/2554  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

2558 - ปัจจุบัน	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2562	กรรมการ บริษัท กสิกร โกลบอล เพย์เมนต์ จำกัด
2553 - 2561	สมาชิกและเลขานุการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2555 - 2559	กรรมการ บริษัท สีสั่งกสิกรไทย จำกัด
2554 - 2559	กรรมการ บริษัท ภัฏธนทวี จำกัด
2554 - 2559	กรรมการ บริษัท ภัฏธำรงกิจ จำกัด
2553 - 2558	รองกรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

การเป็นกรรมการในบริษัทอื่น

- กรรมการ บริษัท กสิกร ไลน์ จำกัด
- กรรมการ บริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด
- กรรมการ บริษัท ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ จำกัด
- ที่ปรึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

## 21. นายกฤษณ์ จิตต์แจ้ง

รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส

ผู้บริหารสายงานบริหารความเสี่ยงองค์การ

อายุ 48 ปี

คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (บริหารธุรกิจ) Sloan School of Management,  
Massachusetts Institute of Technology, USA

การอบรม

- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 140/2553  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Leading in a Disruptive World,  
SEAC at Stanford Center for Professional Development



- หลักสูตร Executive Coaching Certification Program 2016, Berkeley Executive Coaching Institute
- หลักสูตร Advanced Human Resource Executive Program, University of Michigan's Ross School of Business

#### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

2561 - ปัจจุบัน	เลขานุการคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2558 - ปัจจุบัน	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2561	สมาชิกและเลขานุการคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงองค์กร ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2558 - 2561	กรรมการ บริษัท กสิกร เทคโนโลยี กรุ๊ป เซเคเทียเรีย จำกัด
2558 - 2561	กรรมการ บริษัท กสิกร แล็บส์ จำกัด
2558 - 2561	กรรมการ บริษัท กสิกร ซอฟต์แวร์ จำกัด
2558 - 2561	กรรมการ บริษัท กสิกร โปร จำกัด
2558 - 2561	กรรมการ บริษัท กสิกร เซิร์ฟ จำกัด
2557 - 2561	เลขานุการคณะกรรมการทรัพยากรบุคคล และกำหนดอัตราค่าตอบแทน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2556 - 2561	ประธานกรรมการ บริษัท รักษาความปลอดภัย ไฟเกอร์ส เซอร์วิส จำกัด
2556 - 2561	ประธานกรรมการ บริษัท ไฟเกอร์ส พลัส จำกัด
2556 - 2561	ประธานกรรมการ บริษัท ไฟเกอร์ส แอปไฟรซัล จำกัด
2556 - 2561	ประธานกรรมการ บริษัท ไฟเกอร์ส ฟาซิลิตีส์ แมเนจเม้นท์ จำกัด
2556 - 2561	ประธานกรรมการ บริษัท ไฟเกอร์ส สโตรเรจ จำกัด
2556 - 2561	ประธานกรรมการ บริษัท ไฟเกอร์ส เอช อาร์ จำกัด
2556 - 2561	ประธานกรรมการ บริษัท ไฟเกอร์ส เซอร์วิส ซัพพอร์ท จำกัด
2556 - 2561	ประธานกรรมการ บริษัท ไฟเกอร์ส เทรนนิ่ง จำกัด
2553 - 2558	รองกรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

#### การเป็นกรรมการในบริษัทอื่น

- ประธานกรรมการ บริษัท ไฟเกอร์ส แมเนจเม้นท์ จำกัด
- ประธานกรรมการ บริษัท ไฟเกอร์ส คอลเลคชั่น จำกัด
- กรรมการ บริษัท หลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
- กรรมการ บริษัท กสิกร เอกซ์ จำกัด

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

## 22. นายธิตี ดันติกุลานันท์

### ผู้บริหารสายงานธุรกิจตลาดทุน\*

อายุ 50 ปี

#### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี (บริหารธุรกิจ) University of Washington, USA

#### การอบรม

- หลักสูตร Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI) รุ่น 15/2559  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่น 19/2557 สถาบันวิทยาการตลาดทุน
- หลักสูตรวิทยาการประกันภัยระดับสูง (วปส.) รุ่น 2/2555  
สถาบันวิทยาการประกันภัยระดับสูง

#### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

2551 - ปัจจุบัน	ผู้บริหารสายงานธุรกิจตลาดทุน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2559 - เม.ย. 2562	กรรมการ และกรรมการตรวจสอบ สมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย
2551 - 2561	สมาชิกคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

#### การเป็นกรรมการในบริษัทอื่น

- ประธานกรรมการบริหาร บริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
- กรรมการ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- กรรมการ สมาคมบริษัทหลักทรัพย์ไทย
- กรรมการ บริษัท แอสไคส์เสิร์จธุรกิจ จำกัด
- กรรมการ บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

\* ตำแหน่งเทียบเท่ารองกรรมการผู้จัดการอาวุโส

## 23. ดร.พิพัฒน์พงศ์ โปษยานนท์

### รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส

### ผู้บริหารสายงานการให้บริการลูกค้าและองค์กร

อายุ 51 ปี

#### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาเอก (การจัดการวิศวกรรม) University of Missouri-Rolla, USA

#### การอบรม

- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 231/2559  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

2560 - ปัจจุบัน	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2559 - 2561	กรรมการ บริษัท โพรเกรส พลัส จำกัด
2556 - 2561	กรรมการ บริษัท โพรเกรส แอฟไพร์ล จำกัด
2556 - 2561	กรรมการ บริษัท โพรเกรส สโตร์เรจ จำกัด
2556 - 2561	กรรมการ บริษัท โพรเกรส เซอร์วิส ซัพพอร์ท จำกัด
2553 - 2560	รองกรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

### การเป็นกรรมการในบริษัทอื่น

- ประธานกรรมการ บริษัท โพรเกรส พลัส จำกัด
- ประธานกรรมการ บริษัท โพรเกรส แอฟไพร์ล จำกัด
- ประธานกรรมการ บริษัท โพรเกรส ฟาซิลิตี้ส์ แมเนจเม้นท์ จำกัด
- ประธานกรรมการ บริษัท รักษาความปลอดภัย โพรเกรส เซอร์วิส จำกัด
- ประธานกรรมการ บริษัท โพรเกรส สโตร์เรจ จำกัด
- ประธานกรรมการ บริษัท โพรเกรส เซอร์วิส ซัพพอร์ท จำกัด

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

## 24. นายจิรวุฒิ สุภรณ์ไพบูลย์

Private Banking Group Head\*

อายุ 51 ปี

คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (บริหารธุรกิจ) สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์

### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

2561 - ปัจจุบัน	Private Banking Group Head ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2558 - 2561	ผู้บริหารสายงานธุรกิจบริการไพรเวทแบงก์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2556 - 2558	ผู้บริหารกลุ่มธุรกิจบริการไพรเวทแบงก์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

### การเป็นกรรมการในบริษัทอื่น

- กรรมการ บริษัท คริสตัล ฟุตบอลคลับ จำกัด

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

\* ตำแหน่งเทียบเท่ารองกรรมการผู้จัดการอาวุโส

## 25. นายจรงค์ รัตนเพียร

รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส

ผู้บริหารสายงานการเงินและควบคุม และสมมุติบัญชีใหญ่

อายุ 51 ปี

คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (บริหารธุรกิจ - การเงิน)  
William Paterson University of New Jersey, USA
- ปริญญาตรี (เศรษฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

### การอบรม

- หลักสูตร Board Nomination and Compensation Program (BNCP) รุ่น 3/2561 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 190/2557 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI) (Exclusive Class) สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Driving Company Success with IT Governance (ITG) สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรสรุปการเปลี่ยนแปลงและประเด็นที่สำคัญของ TFRS (ฉบับปรับปรุง 2561) รุ่น 1/2562 สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์

### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

ม.ค. 2562 - ปัจจุบัน	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2560 - ก.พ. 2562	กรรมการ บริษัท ดีส์ซิงกสิกรไทย จำกัด
2559 - 2561	สมาชิกคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2558	กรรมการ บริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2556 - 2557	ประธานกรรมการบริหาร บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด
2555 - 2561	รองกรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

### การเป็นกรรมการในบริษัทอื่น

- กรรมการ บริษัท กสิกร เทคโนโลยี กรุ๊ป เซเคเทรียต จำกัด
- กรรมการ บริษัท กสิกร แล็บส์ จำกัด
- กรรมการ บริษัท กสิกร ซอฟต์แวร์ จำกัด
- กรรมการ บริษัท กสิกร โปร จำกัด
- กรรมการ บริษัท กสิกร เซิร์ฟ จำกัด
- กรรมการ บริษัท กสิกร เอกซ์ จำกัด
- กรรมการ บริษัท บีคอน เวเนเจอร์ แคปิตอล จำกัด
- กรรมการ บริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด
- กรรมการ บริษัท ซูเปอร์เนป (ประเทศไทย) จำกัด

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

## 26. นายศีลวัต สันติวิสิฐ

รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส

ผู้บริหารสายงานผลิตภัณฑ์ธุรกรรมการเงิน

อายุ 56 ปี

คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (วิศวกรรมเคมี) The University of Texas at Austin, USA
- ปริญญาโท (บริหารธุรกิจ) สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์

**การอบรม**

- หลักสูตร Anti-Corruption: The Practical Guide (ACPG) รุ่น 18/2558 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI) รุ่น 4/2558 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

**ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง**

ม.ค. 2562 - ปัจจุบัน	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2559 - 2561	รองกรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2555 - 2558	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคาร ซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)

**การเป็นกรรมการในบริษัทอื่น**

- ประธานกรรมการ บริษัท บีซีไอ (ประเทศไทย) จำกัด
- รองประธานกรรมการ บริษัท ศูนย์ประมวลผล จำกัด
- กรรมการ บริษัท ไทยดิเจ็ท โอดี จำกัด
- Distinguished Member of the Steering Committee  
สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

**27. นายสุรศักดิ์ ดุษฎีเมธา****รองกรรมการผู้จัดการ****ผู้บริหารสายงานตรวจสอบ****หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน**

อายุ 54 ปี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- บริญญาโท (บริหารธุรกิจ) สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์
- บริญญาตรี วทบ. (เศรษฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

**การอบรม**

- หลักสูตร Advanced Audit Committee Program (AACP) รุ่น 24/2559 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Role of the Compensation Committee (RCC) รุ่น 16/2556 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 131/2553 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรความรู้เกี่ยวกับการกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านธุรกิจหลักทรัพย์สำหรับผู้รับผิดชอบสูงสุดในหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติงาน ประจำปี 2562 สมาคมธนาคารไทย
- หลักสูตรนักบริหารยุทธศาสตร์การป้องกันและปราบปรามยาเสพติดระดับสูง (นบส.ปปส.) รุ่นที่ 1/2561 สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด
- หลักสูตรมาตรฐานด้านการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินและการต่อต้านการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้ายสำหรับผู้มีหน้าที่รายงานตามมาตรา 13 และมาตรา 16 รุ่น 1/2560 สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน

- หลักสูตร Audit Committee Seminar - Get Ready for the Year End ปี 2558 สภาวิชาชีพบัญชี สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย และสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย

**ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง**

2557 - ปัจจุบัน	เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2553 - ปัจจุบัน	รองกรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

**การเป็นกรรมการในบริษัทอื่น ไม่มี**

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

**28. นางสาววาสนา สุระกิจ****ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ**

อายุ 52 ปี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- บริญญาโท (การบัญชี) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

**การอบรม**

- การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน เพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร บริษัท เอ็น วาย ซี แมนเนจเม้นท์ จำกัด
- การป้องกันการทุจริตในองค์กร รุ่น 17 (หลักสูตรที่ 2) สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์
- รู้ทัน คุ้มครอง กฎหมายใหม่ ปี 62 และแนวโน้ม ปี 63 บริษัท เอ็น วาย ซี แมนเนจเม้นท์ จำกัด

**ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง**

2560 - ปัจจุบัน	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2551 - 2559	ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ฝ่ายจัดการบัญชี ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

**การเป็นกรรมการในบริษัทอื่น**

- กรรมการ บริษัท ไพโรเกรส พลัส จำกัด

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

**29. นางสาวอรัชชา อากาศฤกษ์****ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ**

อายุ 44 ปี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- บริญญาโท (บริหารธุรกิจ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง**

ม.ค. 2562 - ปัจจุบัน	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2559 - 2561	ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ฝ่ายวางแผนการเงิน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

2558 - 2559	ผู้อำนวยการฝ่าย ฝ่ายวางแผนการเงิน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2557 - 2558	ผู้อำนวยการฝ่าย เครือข่ายธุรกิจเงิน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2557	ผู้อำนวยการฝ่าย ฝ่ายบริหารกลยุทธ์ธุรกิจข้ามประเทศ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

การเป็นกรรมการในบริษัทอื่น ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

### 30. นายไพศาล วรเศรษฐศิริ

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

หัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

อายุ 46 ปี

คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (บริหารธุรกิจ - การบัญชี)  
University of Illinois at Urbana - Champaign, USA
- ประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการสอบบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาตรี (เกียรตินิยม) (นิเทศศาสตร์) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาตรี (บัญชี) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การอบรม

- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 215/2559  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรความรู้เกี่ยวกับการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน  
ด้านธุรกิจหลักทรัพย์สำหรับผู้รับผิดชอบสูงสุด  
ในหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติงานประจำปี 2562  
สมาคมธนาคารไทย
- หลักสูตรผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีการเงิน ภาคปฏิบัติ  
สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย

ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

ม.ค. 2562 - ปัจจุบัน	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2558 - 2561	ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ฝ่ายกำกับกำกับการปฏิบัติงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2555 - 2558	ผู้อำนวยการฝ่าย ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

การเป็นกรรมการในบริษัทอื่น ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

### 31. นางสาวมนสิกันต์ ภัคดีศรีสันติกุล

ผู้อำนวยการฝ่าย

ผู้บริหารฝ่ายจัดการบัญชี

อายุ 45 ปี

คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (การบัญชี) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การอบรม

- TFAC Conference 2019: Future of Finance - Digital Disruption  
สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์
- หลักสูตรการเตรียมความพร้อมและแนวทางการนำเสนอการเงิน (e-Filing)  
สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์

ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

2556 - ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการฝ่าย ฝ่ายจัดการบัญชี ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
-----------------	---

การเป็นกรรมการในบริษัทอื่น ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

### 32. นางสาวจาริน เมณฑกา

ผู้อำนวยการฝ่าย

ผู้ร่วมบริหารฝ่ายวางแผนการเงิน

อายุ 40 ปี

คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท (บริหารธุรกิจ) International University of Japan

การอบรม

- หลักสูตร Advanced Audit Committee Program (AAP) รุ่น 32/2562  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 254/2561  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 137/2560  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

2558 - ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการฝ่าย ฝ่ายวางแผนการเงิน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
2555 - 2558	รองผู้อำนวยการฝ่าย ฝ่ายวางแผนการเงิน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

การเป็นกรรมการในบริษัทอื่น

- กรรมการ บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร ไม่มี

การดำรงตำแหน่งของกรรมการและผู้บริหารธนาคาร  
ในบริษัทย่อย บริษัทร่วม กิจการร่วมค้า และบริษัทที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

[illegible]



[illegible]

[illegible]

\*\* เป็นกิจการร่วมค้า และธนาคารแห่งประเทศไทยอนุญาตให้เป็นบริษัทลูกภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย

## รายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหุ้นธนาคาร ของกรรมการและผู้บริหารธนาคารในปี 2562

ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

ลำดับ	รายชื่อ	ตำแหน่ง	จำนวนหุ้น ที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561	จำนวนหุ้น ที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	จำนวนหุ้น ที่เปลี่ยนแปลง เพิ่มขึ้น/(ลดลง) ในปี 2562	สัดส่วน การถือหุ้น ในบริษัท (%)
1	นายบัณฑิต ล่ำซำ	ประธานกรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	50,000	50,000	0	0.002
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		20,000	20,000	0	0.000
2	นางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร	รองประธานกรรมการ	1,200	1,200	0	0.000
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
3	นางสาวสุจิตพรพรณ ล่ำซำ	รองประธานกรรมการ	3,000,000	3,000,000	0	0.125
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
4	นายปรีดี ดาวฉาย	กรรมการผู้จัดการ	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
5	นางสาวชัตติยา อินทรวิชัย	กรรมการผู้จัดการ	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
6	นายพิพิธ เอนกนิธิ	กรรมการผู้จัดการ	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
7	นายพัชร สมะลาภา	กรรมการผู้จัดการ	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
8	ดร.อภิชัย จันทรเสน	กรรมการและที่ปรึกษากฎหมาย	10,000	10,000	0	0.000
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
9	น.ต. พญ.นลินี ไพบูลย์	กรรมการอิสระ	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
10	นายสราวุฒิ อยู่วิทยา	กรรมการอิสระ	975,800	975,800	0	0.041
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
11	ดร.ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์	กรรมการอิสระ	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
12	นายกิลนัท สารสิน	กรรมการอิสระ	1,200	1,200	0	0.000
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		260	260	0	0.000
13	นางพันธุ์ทิพย์ สุรทินนท์	กรรมการอิสระ	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
14	นายวิบูลย์ คุณกุล	กรรมการอิสระ	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
15	นางศุภาชี สุธรรมพันธุ์	กรรมการอิสระ	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
16	นายสาระ ล่ำซำ	กรรมการ	721,240	721,240	0	0.030
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-

ลำดับ	รายชื่อ	ตำแหน่ง	จำนวนหุ้น ที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561	จำนวนหุ้น ที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	จำนวนหุ้น ที่เปลี่ยนแปลง เพิ่มขึ้น/(ลดลง) ในปี 2562	สัดส่วน การถือหุ้น ในบริษัท (%)
17	นายชนินท์ โทณวนิก	กรรมการอิสระ	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
18	นางสาวเจนนิสา คูวินชกุล	กรรมการอิสระ	N/A	-	N/A	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		N/A	-	N/A	-
19	ดร.อดิสรณ์ หลายชูไทย	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	284	284	0	0.000
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
20	นายวิวัฒน์ ปั่นทวงกูร	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	10,380	10,380	0	0.000
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
21	นายฤกษ์ จิตต์แจ้ง	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	920	920	0	0.000
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
22	นายธิตี ตันติกุลานันท์	ผู้บริหารสายงานธุรกิจตลาดทุน	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
23	ดร.พิพัฒน์พงศ์ โปษยานนท์	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	35	35	0	0.000
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
24	นายจิรวัฒน์ สุภรณ์ไพบูลย์	Private Banking Group Head	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
25	นายจรงค์ รัตนเพียร	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
26	นายศีลวัต สันติวิสิฐ	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	N/A	-	N/A	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		N/A	-	N/A	-
27	นางสาววาสนา สุระกิจ	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
28	นางสาวณัฏฐา อากาศฤกษ์	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	220	220	0	0.000
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
29	นางสาวมนสิกาณต์ ภักดีศรีสันติกุล	ผู้บริหารฝ่ายจัดการบัญชี	480	480	0	0.000
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
30	นางสาวชจาวริน เมณฑกา	ผู้ร่วมบริหารฝ่ายวางแผนการเงิน	N/A	-	N/A	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		N/A	-	N/A	-

หมายเหตุ: N/A

- นางสาวเจนนิสา คูวินชกุล ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2562 จึงไม่แสดงจำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 เพื่อการเปรียบเทียบ
- นายศีลวัต สันติวิสิฐ ได้รับแต่งตั้งเป็นรองกรรมการผู้จัดการอาวุโส เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2562 จึงไม่แสดงจำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 เพื่อการเปรียบเทียบ
- นางสาวชจาวริน เมณฑกา ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้ร่วมบริหารฝ่ายวางแผนการเงิน เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2562 จึงไม่แสดงจำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 เพื่อการเปรียบเทียบ



## ข้อมูลอื่นๆ

- 287 รางวัลเกียรติคุณ
- 293 ข้อมูลอ้างอิง
- 295 โครงสร้างผู้ถือหุ้น
- 296 การลงทุนของธนาคาร  
ในบริษัทอื่น
- 298 เครือข่ายการให้บริการ
- 302 บริษัทของธนาคารกสิกรไทย



## รางวัลเกียรติคุณ

### ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

#### รางวัลด้านการบริหารจัดการ

##### เอสแอนด์พีดาวโจนส์ร่วมกับ RobecoSAM

- ได้รับการคัดเลือกเป็นสมาชิกดัชนีแห่งความยั่งยืน Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) ทั้งในระดับโลก (World) และ กลุ่มตลาดเกิดใหม่ (Emerging Markets) ปีที่ 4 ติดต่อกัน

##### Robeco SAM

- รางวัล Bronze Class ในกลุ่มอุตสาหกรรมธนาคาร ปีที่ 3 ติดต่อกัน

##### FTSE ร่วมกับ Russell

- ได้รับการคัดเลือกเป็นสมาชิกดัชนี FTSE4Good Emerging Index ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environment, Social and Governance: ESG) ปีที่ 4 ติดต่อกัน

##### องค์การกองทุนสัตว์ป่าโลกสากล (WWF)

- ได้รับคัดเลือกเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาความยั่งยืนของธนาคารไทย จากการบูรณาการหลักเกณฑ์ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ของธนาคารในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

##### MSCI

- ได้รับการจัดอันดับ AA ซึ่งเป็นระดับผู้นำการดำเนินด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ในกลุ่มธนาคารของกลุ่มตลาดเกิดใหม่

##### Brandon Hall Group

- รางวัลเหรียญเงินประเภท Best Recruitment Marketing and Employer Branding Program
- รางวัลเหรียญทองแดงประเภท Best Learning Program Supporting a Change Transformation Business Strategy

##### Bloomberg

- ได้รับเลือกเป็นสมาชิก 2020 Bloomberg Gender-Equality Index (GEI)

##### นิตยสาร The Asset

- The Asset ESG Corporate Awards - Platinum Award

##### นิตยสาร Institutional Investor

- รางวัล ASEAN Most Honored Companies
- รางวัล ASEAN Overall Best ESG/SRI Reporting
- รางวัล Best CFO-Thailand

##### Business Media International

- รางวัล HR Asia Best Companies to Work for in Asia™ 2019 (Thailand Edition)

##### สหพันธ์สมาคมสตรีนักธุรกิจและวิชาชีพแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชินูปถัมภ์ร่วมกับกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

- รางวัลสตรีผู้นำธุรกิจและวิชาชีพอนุรักษ์โลกตัวอย่างในฐานะสตรีนักบริหารที่ประกอบธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

##### สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทยร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- รางวัล Product / Service Excellence Award
- รางวัล Human Resources Management Excellence Award
- รางวัล Leadership Excellence Award
- รางวัล Sustainability Development Excellence Award

##### ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- ได้รับการคัดเลือกให้เป็นหนึ่งในบริษัทที่มีความโดดเด่นในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยให้อยู่ในรายชื่อ “หุ้นยั่งยืน”

##### ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยร่วมกับวารสารการเงินธนาคาร

- SET Award - รางวัลบริษัทยอดเยี่ยมด้านนวัตกรรม: Machine Lending
- SET Award - รางวัลบริษัทจดทะเบียนด้านความยั่งยืนดีเด่น

##### สถาบันไทยพัฒน์

- ได้รับคัดเลือกให้อยู่ใน 100 อันดับหลักทรัพย์ที่มีความโดดเด่นในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG 100) ปีที่ 4 ติดต่อกัน
- รางวัลเกียรติคุณ Sustainability Disclosure Award



## ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยร่วมกับมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

- รางวัลหุ้นขวัญใจมหาชนประจำกลุ่มธุรกิจการเงิน

## สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

- ผลการประเมินการกำกับดูแลกิจการในระดับดีเลิศจากโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย

## สมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย

- การจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นในระดับ “ดีเลิศ” จากโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น

## องค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน)

- การรับรองการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเท่ากับศูนย์ ปีที่ 2 ติดต่อกัน

## Carbon Disclosure Project (CDP)

- ผลการประเมินการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในระดับ A- (Leadership Level)

## นิตยสาร Campaign Asia Pacific

- รางวัล Southeast Asia Brand of the Year จากแคมเปญ “Friendshit” ของ K PLUS

## คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- รางวัล Thailand's Top Corporate Brand Values ปีที่ 3 ติดต่อกัน

## กระทรวงแรงงาน

- รางวัลเชิดชูเกียรติสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน ปีที่ 14 ติดต่อกัน

## รางวัลด้านการให้บริการ

### Professional Wealth Management ในเครือ นิตยสาร Financial Times

- รางวัล Best Private Bank for Digital Culture in Asia
- รางวัล Best Private Bank for Digitally Empowering Relationship Managers in Asia

## นิตยสาร Global Finance

- รางวัล Best Trade Finance Provider in Thailand
- รางวัล Best Foreign Exchange Providers - Thailand

## นิตยสาร Euromoney

- รางวัล Best Private Bank for Asset Management in Thailand

## นิตยสาร Asian Private Banker

- รางวัล Best Private Bank - Thailand Domestic

## นิตยสาร Retail Banker International

- รางวัล Highly Commended: Excellence in Service Innovation
- รางวัล Highly Commended: Best Staff Training and Development Programme
- รางวัล Winner: Best Debit Card Initiative

## วารสาร The DIGITAL BANKER

- รางวัล Winner: Excellence in Next-Gen Customer Experience
- รางวัล Highly Acclaimed: Best Product or Service Innovation
- รางวัล Highly Acclaimed: Best Customer Insight & Feedback Initiative
- รางวัล Best Private Bank in ASEAN
- รางวัล Best Private Bank in Thailand
- รางวัล The Winner: Best Retail Bank Thailand
- รางวัล Highly Acclaimed: Outstanding Digital Innovation in SME Banking
- รางวัล Highly Acclaimed: Best Customer Centric Business Model
- รางวัล Highly Acclaimed: Outstanding Innovation Program
- รางวัล Highly Acclaimed: Best App for Customer Experience
- รางวัล Highly Acclaimed: Best Customer Relations & Brand Engagement Initiative
- รางวัล Highly Acclaimed: Outstanding Personalized 1:1 Marketing Initiative
- รางวัล Highly Acclaimed: Outstanding Staff Training, Learning & Development Program

## วารสาร The Asian Banker

- รางวัล Best Retail Bank in Thailand ปีที่ 10 ติดต่อกัน
- รางวัล Best Digital Brand Initiative, Application or Programme
- รางวัล Best Frictionless Customer Relationship Management
- รางวัล Best Wealth Management Services in Thailand: Private Banking Digitalisation
- รางวัล Best Data Analytics Initiative, Application or Programme
- รางวัล Best Service Provider Cash Management, Thailand
- รางวัล Best Cash Management Bank in Thailand
- รางวัล Best Service Provider: E-Solutions Partner, Thailand
- รางวัล Best E-Commerce Proposition จากพีเจเอ K+ Market ที่อยู่ในแอปพลิเคชัน K PLUS



1. ธนาคารรับรางวัลสตรีผู้นำธุรกิจและวิชาชีพพหุวัจนโลกตัวอย่างจากสหพันธ์สมาคมสตรีนักธุรกิจและวิชาชีพแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชินูปถัมภ์ร่วมกับกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
2. ธนาคารรับรางวัล Thailand's Top Corporate Brand Values จากคณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ธนาคารรับรางวัลหุ่นขี้ผึ้งโอบกายนประจำปีกลุ่มธุรกิจการเงินจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยร่วมกับมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
4. ธนาคารรับรางวัล Best Private Bank for Asset Management in Thailand จากนิตยสาร Euromoney และรางวัล Best Private Bank - Thailand Domestic จากนิตยสาร Asian Private Banker
5. ธนาคารรับรางวัล ASEAN Most Honored Companies รางวัล ASEAN Overall Best ESG/SRI Reporting และรางวัล Best CFO-Thailand จากนิตยสาร Institutional Investor



## Global Wealth and Society ในเครือ The Asian Banker

- รางวัล The Best Private Bank in Thailand

## นิตยสาร The Asset

- รางวัล Best IPO, Thailand: Gulf Energy Development Public Company Limited
- รางวัล Best Service Provider Cash Management, Thailand
- รางวัล Best Service Provider: E-Solutions Partner, Thailand
- รางวัล Best Private Banker - HNWIs Thailand
- รางวัล Best Private Bank Thailand
- รางวัล Project Finance House of the Year, Thailand ปีที่ 5 ติดต่อกัน
- รางวัล Renewable Energy Deal of the Year, Thailand
- รางวัล The Region's Best Local Currency Bond Individuals in Research in Thailand (อันดับ 1)
- รางวัล The Region's Best Local Currency Bond Individuals in Sales, Highly Commended in Thailand
- รางวัล Top Arranger Investors' Choice for Primary Issuers - Government Bonds Thailand (อันดับ 1)
- รางวัล Top Sellside Firm in Secondary Market Government Bonds Thailand (อันดับ 1)
- รางวัล Top Arranger Investors' Choice for Primary Issues - Corporate Bonds Thailand (อันดับ 1)
- รางวัล Top Sellside Firm in Research Thailand (อันดับ 1)
- รางวัล Top Sellside Firm in Secondary Market Corporate Bonds Thailand (อันดับ 4)

## นิตยสาร Alpha Southeast Asia

- รางวัล Best Cash Management Bank in Thailand ปีที่ 8 ติดต่อกัน
- รางวัล Best Bond House in Thailand
- รางวัล Best Local Bond Deal in Thailand
- รางวัล Most Improved Bond House
- รางวัล Best FX Bank for Corporates & FIs in Thailand
- รางวัล Best FX Bank for Structured Products: Commodities, Credit, Equity, FX and Multi-Assets
- รางวัล Best FX Bank for CCS, IRS, Forward & Options Hedging (Corporates, FIs & SMEs)
- รางวัล Best Corporate Treasury Sales and Structuring
- รางวัล Best Refinancing Deal in Southeast Asia
- รางวัล Top 5 Bookrunners of Southeast Asia Local Currency Bonds (อันดับ 3)

## นิตยสาร FinanceAsia

- รางวัล Best DCM House in Thailand ปีที่ 3 ติดต่อกัน
- รางวัล Best Private Bank in Thailand

## วารสาร Asian Banking & Finance

- รางวัล Domestic Retail Bank of the Year ปีที่ 6 ติดต่อกัน
- รางวัล Thailand Domestic Cash Management Bank of the Year ปีที่ 3 ติดต่อกัน
- รางวัล Advertising Campaign of the Year - Thailand จากภาพยนตร์โฆษณา K PLUS เรื่อง Friendshit

## ธนาคารแห่งประเทศไทย

- รางวัล Best Repo Primary Dealer

## นิตยสาร BrandAge

- รางวัล Thailand's Most Admired Brand & Why We Buy แบรินด์ที่มีความน่าเชื่อถืออันดับ 1 “บัตรเครดิตกสิกรไทย”
- รางวัล Thailand's Most Admired Brand & Why We Buy แบรินด์ที่มีความน่าเชื่อถืออันดับ 1 “ธนาคารเพื่อกิจการ SME”

## สมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย

- รางวัล Most Prominent Fund House in Corporate Bond Market
- รางวัล Best Bond House
- รางวัล Top Underwriting Bank

## บริษัท วิดีโอ รีเสิร์ช อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด และนิตยสาร Marketeer

- รางวัล No. 1 Brand Thailand 2018 - 2019 หมวดบัตรเครดิต ปีที่ 6 ติดต่อกัน
- รางวัล No. 1 Brand Thailand 2018 - 2019 หมวดบัตรเครดิต/บัตรเอทีเอ็ม ปีที่ 5 ติดต่อกัน
- รางวัล No. 1 Brand Thailand 2018 - 2019 หมวดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ ปีที่ 4 ติดต่อกัน
- รางวัล No. 1 Brand Thailand 2018 - 2019 หมวดธนาคารเพื่อเอสเอ็มอี ปีที่ 4 ติดต่อกัน

## The Contact Center Associations of Asia Pacific (CC-APAC)

- รางวัลเหรียญทอง The Best Asia Pacific Contact Center Innovation Award





1



2



3

1. ธนาคารรับรางวัล Best Retail Bank in Thailand จากวารสาร The Asian Banker
2. ธนาคารรับรางวัล Best DCM House in Thailand จากนิตยสาร FinanceAsia
3. ธนาคารรับรางวัลเหรียญทอง The Best Asia Pacific Contact Center Innovation Award จาก The Contact Center Associations of Asia Pacific (CC-APAC) และอีก 13 รางวัล จากสมาคมการค้าธุรกิจศูนย์บริการทางโทรศัพท์
4. ธนาคารรับรางวัล Best Cash Management Bank in Thailand จากนิตยสาร Alpha Southeast Asia
5. ธนาคารรับรางวัลบริษัทจดทะเบียนด้านความยั่งยืนดีเด่น บลจ. กสิกรไทยรับรางวัลบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนยอดเยี่ยม และ บมจ. หลักทรัพย์กสิกรไทยรับรางวัลบริษัทหลักทรัพย์ด้านการให้บริการหลักทรัพย์แก่นักลงทุนบุคคลดีเด่น จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยร่วมกับวารสารการเงินธนาคาร



4



5

### สมาคมการค้าธุรกิจศูนย์บริการทางโทรศัพท์

- รางวัล The Best Contact Center of the Year (Over 100 seats)
- รางวัลเหรียญทอง The Best Professional Management Contact Center (Over 100 seats)
- รางวัลเหรียญทอง The Best Social Media Contact Center (Over 100 seats)
- รางวัลเหรียญทอง The Best Corporate Social Responsibility Contact Center (Over 100 seats)
- รางวัลเหรียญทอง The Best Facility Contact Center (Over 100 seats)
- รางวัลเหรียญทอง The Best Effective Technology Contact Center (Over 100 seats)
- รางวัลเหรียญทอง The Best Work Flow Contact Center (Over 100 seats)
- รางวัลเหรียญเงิน The Best Customer Satisfaction Center (Over 100 seats)
- รางวัลเหรียญเงิน The Best Human Care Contact Center (Over 100 seats)
- รางวัลยอดเยี่ยม The Best Contact Center Supervisor of the Year (Tele-Service)
- รางวัลดีเด่น The Best Contact Center Social Media Customer Care
- รางวัลดีเด่น The Best Contact Center IT Support Professional
- รางวัลดีเด่น The Best Contact Center Agent of the Year (Tele-Service)

### บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด

#### นิตยสาร The Asset

- รางวัลชนะเลิศประเภท Top Investment House Asian Currency Bonds, Thailand ปีที่ 6 ติดต่อกัน
- รางวัลประเภท Most Astute Investors in Thailand (อันดับ 2)
- รางวัลประเภท Most Astute Investors in Thailand (อันดับ 3)
- รางวัลประเภท Most Astute Investors in Thailand (อันดับ 4)

#### นิตยสาร Asia Asset Management

- รางวัล Best Pension Fund Manager (Thailand) ปีที่ 4 ติดต่อกัน
- รางวัล Best Fund House (Thailand) ปีที่ 2 ติดต่อกัน
- รางวัล Fund Launch of the Year (Thailand) ปีที่ 2 ติดต่อกัน
- รางวัล Best Investor Education (Thailand)

#### วารสารการเงินธนาคาร

- รางวัลกองทุนยอดเยี่ยมแห่งปี ประเภทกลุ่มกองทุนตราสารทุนโลก ได้แก่ กองทุนเปิดเค โกลบอล เฮลท์แคร์ หุ้นทุน

### ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยร่วมกับวารสารการเงิน

#### ธนาคาร

- SET Award - รางวัลบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนยอดเยี่ยม ปีที่ 2 ติดต่อกัน

#### สมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย

- รางวัล Most Prominent Fund House in Corporate Bond Market ปีที่ 2 ติดต่อกัน

### บริษัท วิดีโอ รีเสิร์ช อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด และนิตยสาร Marketeer

- รางวัล No. 1 Brand Thailand 2018 - 2019 หมวดกองทุนรวม ปีที่ 6 ติดต่อกัน

### บริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

#### นิตยสาร Alpha Southeast Asia

- รางวัล Best Financial Institution Awards - Best Retail Broker in Thailand
- รางวัล Best Equity Deal/IPO in Thailand

#### นิตยสาร FinanceAsia

- รางวัล Country Deal Awards, Thailand - Asset World
- รางวัล Best Thailand Deal

#### วารสาร International Finance

- รางวัล Best Brokerage House
- รางวัล Best Research House

#### นิตยสาร International Financing Review (IFR)

- Asia-Pacific IPO

#### นิตยสาร International Financing Review Asia (IFR Asia)

- Thailand Capital Market Deal

### ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยร่วมกับวารสารการเงิน

#### ธนาคาร

- SET Award - รางวัลบริษัทหลักทรัพย์ด้านการให้บริการหลักทรัพย์ แก่นักลงทุนบุคคลดีเด่น

## ข้อมูลอ้างอิง

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจหลักทรัพย์ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับอนุญาตไว้ในพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงินฯ และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ และประกาศที่เกี่ยวข้อง โดยมี

ที่ตั้งสำนักงานใหญ่ : เลขที่ 1 ซอยราษฎร์บูรณะ 27/1 ถนนราษฎร์บูรณะ แขวงราษฎร์บูรณะ เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร 10140

เลขทะเบียนบริษัท : 0107536000315

โทรศัพท์ : 02-2220000

โทรสาร : 02-4701144-5

K-Contact Center : 02-8888888 กด 1 ภาษาไทย

(กลุ่มลูกค้าบุคคล)

กด 2 ภาษาอังกฤษ

กด 877 ภาษาญี่ปุ่น

กด 878 ภาษาจีน

กด 879 ภาษาพม่า

K-BIZ Contact Center : 02-8888822 กด 1 ภาษาไทย

(กลุ่มลูกค้าธุรกิจ)

กด 2 ภาษาอังกฤษ

กด 3 ภาษาจีน

กด 4 ภาษาญี่ปุ่น

สวิตช์ : KASITHBK

อีเมล : [info@kasikornbank.com](mailto:info@kasikornbank.com)

เว็บไซต์ : [www.kasikornbank.com](http://www.kasikornbank.com)



KBank Live  
K- Contact Center 02-8888888

## ชื่อ ที่ตั้งสำนักงาน หมายเลขโทรศัพท์ หมายเลขโทรสารของบุคคลอ้างอิงอื่นๆ

### นายทะเบียน

- หุ้นสามัญ : บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด  
เลขที่ 93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10400  
โทรศัพท์: 02-00990000 โทรสาร: 02-00999991  
SET Contact Center: 02-00999999  
อีเมล: SETContactCenter@set.or.th  
เว็บไซต์: www.set.or.th/tsd
- ตราสารด้อยสิทธิเพื่อนับเป็นเงินกองทุนประเภทที่ 2 บมจ. ธนาคารกสิกรไทย ครั้งที่ 1/2557 : ส่วนบริการนายทะเบียนและปฏิบัติการบัญชีทรัพย์สิน  
ครบกําหนดไถ่ถอน พ.ศ. 2568 ฝ่ายบริการธุรกิจหลักทรัพย์
- ตราสารด้อยสิทธิเพื่อนับเป็นเงินกองทุนประเภทที่ 2 บมจ. ธนาคารกสิกรไทย ครั้งที่ 1/2558 : เลขที่ 1 ซอยราษฎร์บูรณะ 27/1 ถนนราษฎร์บูรณะ  
ครบกําหนดไถ่ถอน พ.ศ. 2569 แขวงราษฎร์บูรณะ เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร 10140  
โทรศัพท์: 02-4701987 และ 02-4701994 โทรสาร: 02-2732279
- ตราสารด้อยสิทธิเพื่อนับเป็นเงินกองทุนประเภทที่ 2 บมจ. ธนาคารกสิกรไทย ครั้งที่ 1/2559 :  
ครบกําหนดไถ่ถอน พ.ศ. 2570
- หุ้นกู้ ชนิดไม่ด้อยสิทธิและไม่มีหลักประกัน : The Bank of New York Mellon SA/NV, Luxembourg Branch  
ครบกําหนดไถ่ถอน พ.ศ. 2564 Vertigo Building - Polaris, 2-4 rue Eugène Ruppert,  
L-2453, Luxembourg
- หุ้นกู้ ชนิดไม่ด้อยสิทธิและไม่มีหลักประกัน :  
ครบกําหนดไถ่ถอน พ.ศ. 2565
- หุ้นกู้ ชนิดไม่ด้อยสิทธิและไม่มีหลักประกัน :  
ครบกําหนดไถ่ถอน พ.ศ. 2566
- หุ้นกู้ ชนิดไม่ด้อยสิทธิและไม่มีหลักประกัน :  
ครบกําหนดไถ่ถอน พ.ศ. 2566 (หุ้นกู้เพื่อความยั่งยืน)
- หุ้นกู้ ชนิดไม่ด้อยสิทธิและไม่มีหลักประกัน :  
ครบกําหนดไถ่ถอน พ.ศ. 2566
- หุ้นกู้ด้อยสิทธิเพื่อนับเป็นเงินกองทุนชั้นที่ 2 บมจ. ธนาคารกสิกรไทย ครั้งที่ 1/2562 :  
ครบกําหนดไถ่ถอน พ.ศ. 2574

### ผู้สอบบัญชี

- : นายเจริญ ผู้สัมฤทธิ์เลิศ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 4068
- นางวิไล บุณกิตติโสภณ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 3920
- นายชาญชัย สกุกเกิดสิน ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 6827
- บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด
- อาคารเอ็มไพร์ ทาวเวอร์ ชั้น 50 - 51
- เลขที่ 1 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120
- โทรศัพท์: 02-6772000 โทรสาร: 02-6772222

### ที่ปรึกษากฎหมาย

- : ดร.อภิชัย จันทรเสน
- เลขที่ 22 ซอยสุนทรศารทูล (อ่อนนุช 21/1) สุขุมวิท 77 แขวงอ่อนนุช
- เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250
- โทรศัพท์: 02-7306969-76 โทรสาร: 02-7306967



## โครงสร้างผู้ถือหุ้น

### รายชื่อผู้ถือหุ้น ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) 10 รายแรก\*

ธนาคารกำหนดรายชื่อผู้ถือหุ้นที่มีสิทธิได้รับเงินปันผลในวันที่ 12 กันยายน 2562 และกำหนดจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นในวันที่ 27 กันยายน 2562

ลำดับ	ชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้นสามัญที่ถือ	สัดส่วน (ร้อยละ)
1	บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	517,148,180	21.609
2	STATE STREET EUROPE LIMITED	205,664,918	8.594
3	SOUTH EAST ASIA UK (TYPE C) NOMINEES LIMITED	140,753,059	5.881
4	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	84,795,058	3.543
5	สำนักงานประกันสังคม	69,043,300	2.885
6	BNY MELLON NOMINEES LIMITED	58,437,157	2.442
7	THE BANK OF NEW YORK MELLON	50,780,228	2.122
8	GIC PRIVATE LIMITED	44,720,900	1.869
9	SOUTH EAST ASIA UK (TYPE A) NOMINEES LIMITED	38,996,948	1.629
10	THE BANK OF NEW YORK (NOMINEES) LIMITED	30,797,300	1.287
	ผู้ถือหุ้นอื่น	1,152,123,145	48.140
	<b>ยอดรวมทุนชำระแล้ว</b>	<b>2,393,260,193</b>	<b>100.000</b>
	ผู้ถือหุ้นสัญชาติไทย	1,221,041,351	51.020
	ผู้ถือหุ้นสัญชาติต่างด้าว	1,172,218,842	48.980

หมายเหตุ: \* รายชื่อผู้ถือหุ้น 10 รายแรก จัดเรียงโดยบริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด

### จำนวนหุ้นสามัญของธนาคาร ณ วันที่ 12 กันยายน 2562

ทุนจดทะเบียน 3,048,614,697 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 30,486,146,970 บาท

ทุนชำระแล้ว 2,393,260,193 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 23,932,601,930 บาท



# การลงทุนของธนาคารในบริษัทอื่น

ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

ธนาคารมีการลงทุนในบริษัทอื่น โดยถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไปของจำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายแล้ว ดังต่อไปนี้

ลำดับ	ชื่อบริษัท	สถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่	ประเภทธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)	ทุนชำระแล้ว (ล้านบาท)	จำนวนหุ้นทั้งหมดที่ออกจำหน่ายแล้ว <sup>(1)</sup>	จำนวนหุ้นที่ถือ <sup>(1)</sup>	อัตราถือถือหุ้น (%)	ชนิดของหุ้น
1	บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด โทรศัพท์ 02-6733888 โทรสาร 02-6733988	กรุงเทพฯ	จัดการกองทุน	135.77	135.77	27,154,274	27,154,274	100.00	หุ้นสามัญ
2	บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด โทรศัพท์ 02-2731144 โทรสาร 02-2701218	กรุงเทพฯ	บริการ	10.00	10.00	100,000	100,000	100.00	หุ้นสามัญ
3	บริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) โทรศัพท์ 02-6960000 โทรสาร 02-6960099	กรุงเทพฯ	ธุรกิจหลักทรัพย์	501.00	500.01	100,001,877	99,996,096	99.99	หุ้นสามัญ
4	บริษัท สีสซึ่งกสิกรไทย จำกัด โทรศัพท์ 02-6969999 โทรสาร 02-6969966	กรุงเทพฯ	ให้เช่าซื้อและลีสซิ่งรถยนต์	900.00	900.00	90,000,000	90,000,000	100.00	หุ้นสามัญ
5	บริษัท แฟคเตอร์ี แอนด์ อีควิปเมนต์ กสิกรไทย จำกัด โทรศัพท์ 02-2902900 โทรสาร 02-2903000	กรุงเทพฯ	ให้เช่าซื้อและลีสซิ่งเครื่องจักร	160.00	160.00	1,600,000	1,600,000	100.00	หุ้นสามัญ
6	บริษัท กสิกร เทคโนโลยี กรุ๊ป เซเคเทรียต จำกัด โทรศัพท์ 02-0081000	นนทบุรี	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้นสามัญ
7	บริษัท กสิกร แล็บส์ จำกัด โทรศัพท์ 02-0081100	นนทบุรี	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้นสามัญ
8	บริษัท กสิกร ซอฟต์แวร์ จำกัด โทรศัพท์ 02-0082000	นนทบุรี	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้นสามัญ
9	บริษัท กสิกร โปร จำกัด โทรศัพท์ 02-0081500	นนทบุรี	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้นสามัญ
10	บริษัท กสิกร เซิร์ฟ จำกัด โทรศัพท์ 02-0083700	นนทบุรี	บริการ	10.00	10.00	100,000	100,000	100.00	หุ้นสามัญ
11	บริษัท กสิกร เอกซ์ จำกัด โทรศัพท์ 02-2220000	นนทบุรี	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้นสามัญ
12	บริษัท กสิกร วิชั่น จำกัด โทรศัพท์ 02-5628918	กรุงเทพฯ	ลงทุนในบริษัทอื่น	1,200.00	1,200.00	120,000,000	120,000,000	100.00	หุ้นสามัญ
13	บริษัท กสิกร โกลบอล เพย์เมนต์ จำกัด โทรศัพท์ 02-0088820	กรุงเทพฯ	บริการ	200.00	120.00	2,000,000	2,000,000	100.00	หุ้นสามัญ
14	บริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด โทรศัพท์ 02-2764859 โทรสาร 02-2764859	กรุงเทพฯ	ลงทุนในบริษัทอื่น	458.66	458.66	45,865,949	23,391,635	51.00	หุ้นสามัญ
15	บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด โทรศัพท์ (856) 21 410 888 โทรสาร (856) 21 410 889	สปป.ลาว	การธนาคาร	1,352.35	1,352.35	34,000,000	30,600,000	90.00	หุ้นสามัญ
16	บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด <sup>(2)</sup> โทรศัพท์ (86) (755) 8229 1298 โทรสาร (86) (755) 8828 6897	จีน	การธนาคาร	14,765.73	14,765.73	-	-	100.00	หุ้นสามัญ
17	บริษัท ร่วมทุน เค-เอสเอ็มอี จำกัด โทรศัพท์ 02-4702044	กรุงเทพฯ	ร่วมลงทุน	50.00	50.00	5,000,000	5,000,000	100.00	หุ้นสามัญ
18	บริษัท ปิคอน เวเนเจอร์ แคปิตอล จำกัด โทรศัพท์ 02-2220000	นนทบุรี	ร่วมลงทุน	2,650.00	2,310.00	265,000,000	265,000,000	100.00	หุ้นสามัญ
19	บริษัท บริหารสินทรัพย์เพทาย จำกัด โทรศัพท์ 02-5626401-25 โทรสาร 02-2733171	กรุงเทพฯ	บริหารสินทรัพย์	1,480.00	1,480.00	148,000,000	148,000,000	100.00	หุ้นสามัญ

ลำดับ	ชื่อบริษัท	สถานที่ตั้ง สำนักงานใหญ่	ประเภทธุรกิจ	ทุน จดทะเบียน (ล้านบาท)	ทุน ชำระแล้ว (ล้านบาท)	จำนวนหุ้น ทั้งหมดที่ออก จำหน่ายแล้ว <sup>(1)</sup>	จำนวนหุ้น ที่ถือ <sup>(1)</sup>	อัตรา การถือหุ้น (%)	ชนิด ของหุ้น
20	บริษัท โพรเกรส พลัส จำกัด โทรศัพท์ 02-2252020 โทรสาร 02-2252021	กรุงเทพฯ	บริการ	6.00	6.00	60,000	60,000	100.00	หุ้นสามัญ
21	บริษัท โพรเกรส แอปไพร์ จำกัด โทรศัพท์ 02-2706900 โทรสาร 02-2785035	กรุงเทพฯ	บริการ	5.00	5.00	5,000	5,000	100.00	หุ้นสามัญ
22	บริษัท รักษาความปลอดภัย โพรเกรส กันภัย จำกัด โทรศัพท์ 02-2733900 โทรสาร 02-9806265	กรุงเทพฯ	บริการ	20.00	20.00	200,000	200,000	100.00	หุ้นสามัญ
23	บริษัท โพรเกรส แมเนจเม้นท์ จำกัด โทรศัพท์ 02-2751880 โทรสาร 02-2751889-91	กรุงเทพฯ	บริการ	20.00	6.00	60,000	60,000	100.00	หุ้นสามัญ
24	บริษัท โพรเกรส ฟาซิลิตี้ส์ แมเนจเม้นท์ จำกัด โทรศัพท์ 02-2733288-91 โทรสาร 02-2733292	กรุงเทพฯ	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้นสามัญ
25	บริษัท รักษาความปลอดภัย โพรเกรส เซอร์วิส จำกัด โทรศัพท์ 02-2733293-4 โทรสาร 02-2733292	กรุงเทพฯ	บริการ	2.00	2.00	20,000	20,000	100.00	หุ้นสามัญ
26	บริษัท โพรเกรส สโตร์เรจ จำกัด โทรศัพท์ 02-2733833 โทรสาร 02-2714784	กรุงเทพฯ	บริการ	3.00	3.00	30,000	30,000	100.00	หุ้นสามัญ
27	บริษัท โพรเกรส เอช อาร์ จำกัด โทรศัพท์ 02-2701070-8 โทรสาร 02-2701068-9	กรุงเทพฯ	บริการ	1.00	1.00	10,000	10,000	100.00	หุ้นสามัญ
28	บริษัท โพรเกรส เซอร์วิส ซัพพอร์ท จำกัด โทรศัพท์ 02-4705420 โทรสาร 02-8888882	นนทบุรี	บริการ	4.00	4.00	40,000	40,000	100.00	หุ้นสามัญ
29	บริษัท โพรเกรส คอลเลคชั่น จำกัด โทรศัพท์ 02-4705284 โทรสาร 02-4705288	กรุงเทพฯ	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้นสามัญ
30	บริษัท โพรเกรส เทนนิ่ง จำกัด โทรศัพท์ 02-4706273 โทรสาร 02-4703198	กรุงเทพฯ	บริการ	1.70	1.70	17,000	17,000	100.00	หุ้นสามัญ
31	บริษัท ศูนย์ประมวลผล จำกัด โทรศัพท์ 02-0290290 โทรสาร 02-0290292	กรุงเทพฯ	บริการ	50.00	50.00	500,000	150,000	30.00	หุ้นสามัญ
32	บริษัท เนชั่นแนล โอทีเอ็มเอ็กซ์ จำกัด โทรศัพท์ 02-5587555	นนทบุรี	บริการ	50.00	50.00	500,000	127,150	25.43	หุ้นสามัญ
33	บริษัท บีซีโอ (ประเทศไทย) จำกัด โทรศัพท์ 02-0290200	นนทบุรี	บริการ	530.00	530.00	53,000,000	11,750,000	22.17	หุ้นสามัญ
34	บริษัท เมืองไทย โฮลดิ้ง จำกัด โทรศัพท์ 02-6932729	กรุงเทพฯ	ลงทุนในบริษัทอื่น	456.00	456.00	45,600,000	4,560,000	10.00	หุ้นสามัญ
35	บริษัท ซูเปอร์แมน (ประเทศไทย) จำกัด โทรศัพท์ 02-2648000 โทรสาร 02-6572222	กรุงเทพฯ	บริการ	2,000.00	2,000.00	200,000,000	20,000,000	10.00	หุ้นสามัญ
36	บริษัท สหธร จำกัด โทรศัพท์ 02-2626000 โทรสาร 02-2626354	กรุงเทพฯ	ให้เช่า อสังหาริมทรัพย์	11.05	5.53	110,532	11,053	10.00	หุ้นสามัญ
37	บริษัท สินเสื่อป่า จำกัด โทรศัพท์ 02-2212841 โทรสาร 02-2215895	กรุงเทพฯ	บริการ	6.00	3.00	6,000	600	10.00	หุ้นสามัญ

หมายเหตุ:

<sup>(1)</sup> จำนวนหุ้นทั้งหมดที่ออกจำหน่ายแล้วและจำนวนหุ้นที่ถือ รวมหุ้นสามัญและหุ้นบุริมสิทธิ<sup>(2)</sup> บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด ไม่มีการระบุจำนวนหุ้น

## เครือข่ายการให้บริการ

### เครือข่ายการให้บริการในประเทศ

เครือข่ายสาขานาคาร	886	สาขา
(ไม่รวมสาขาทั่วไปในรูปแบบอื่นตามเงื่อนไขของธนาคารแห่งประเทศไทย 8 แห่ง)		
• เขตกรุงเทพมหานคร	244	สาขา
• ส่วนภูมิภาค	642	สาขา
สำนักงานแลกเปลี่ยนเงิน	137	สาขา
ศูนย์บริการเดอะวิสดอม	97	สาขา
ศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ	135	ศูนย์
(ไม่รวมศูนย์บริการธุรกิจต่างประเทศ และจำนวนศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการอาจมีมากกว่า 1 ศูนย์ ใน 1 สาขา)		
ศูนย์บริการธุรกิจต่างประเทศ	58	ศูนย์

### เครือข่ายการให้บริการในต่างประเทศ

สาขาของธนาคารพาณิชย์ท้องถิ่นจดทะเบียนในต่างประเทศ		
• บริษัท ธนาคารสกริไทย จำกัด (ใน สปป.ลาว)	2	สาขา
• บริษัท ธนาคารสกริไทย (ประเทศจีน) จำกัด	4	สาขา
สาขา	3	สาขา
สำนักงานผู้แทน	7	สำนัก

### บริษัทของธนาคารสกริไทย

11 บริษัท

### ชื่อและสถานที่ตั้งของเครือข่ายการให้บริการในประเทศ



สามารถดูชื่อและสถานที่ตั้งของเครือข่ายการให้บริการได้ที่

- เว็บไซต์ของธนาคารในส่วนของ “ติดต่อเรา”
- คลิกที่ “สาขาและจุดให้บริการ” หรือ
- สแกนคิวอาร์โค้ด

## เครือข่ายการให้บริการในต่างประเทศ

ธนาคารพาณิชย์ท้องถิ่นจดทะเบียน สาขา สาขาย่อย และสำนักงานผู้แทน

### ★ สาธารณรัฐประชาชนจีน

#### ธนาคารพาณิชย์ท้องถิ่นจดทะเบียน

ธนาคารพาณิชย์ท้องถิ่นในจีน  
ให้บริการทางการเงินเต็มรูปแบบ  
พร้อมเครือข่ายบริการดังนี้

- สาขา : เซินเจิ้น เจิ้งตู นครเซี่ยงไฮ้  
ฮ่องกง และสาขาย่อยหลงกั๋ง
- สำนักงานผู้แทนกรุงปักกิ่งและเมืองคุนหมิง

### 🇯🇵 ประเทศญี่ปุ่น

#### สำนักงานผู้แทนกรุงโตเกียว

สำนักงานผู้แทน  
กรุงปักกิ่ง

สาขานครเซี่ยงไฮ้

สาขาย่อยหลงกั๋ง

สาขาเซินเจิ้น

สาขาย่อยกั๋ง

สาขาเจิ้งตู

สำนักงานผู้แทน  
เมืองคุนหมิง

### ★ สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา

#### สำนักงานผู้แทนกรุงย่างกุ้ง

### ★ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม

#### สำนักงานผู้แทนกรุงฮานอย และนครโฮจิมินห์

### 🇱🇦 สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

#### ธนาคารพาณิชย์ท้องถิ่นจดทะเบียน

ธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งแรกที่จดทะเบียน  
ธนาคารพาณิชย์ท้องถิ่นใน สปป.ลาว และให้บริการ  
ทางการเงินเต็มรูปแบบ พร้อมสาขาบริการ 2 สาขา


- สำนักงานใหญ่ถนนล้านช้าง
- สาขาโพนสันวน

### 🇹🇭 ราชอาณาจักรกัมพูชา

#### สาขากรุงพนมเปญ

### 🇹🇲 สาธารณรัฐอินโดนีเซีย

#### สำนักงานผู้แทนกรุงจาการ์ตา

และเป็นพันธมิตรทางยุทธศาสตร์กับ  **BANK MASPION**

- เครือข่ายการให้บริการภายในประเทศ 46 แห่ง

## สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

### บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด

#### ธนาคารพาณิชย์ท้องถิ่นจดทะเบียนใน สปป.ลาว

##### สำนักงานใหญ่

Unit 12, Lane Xang Avenue, Xiangngeun Village, Chanthaboury District, Vientiane Capital, Lao People's Democratic Republic

##### สาขาโพนสินวน

Ban Ponesinuan, Unit 14, Sysattanak, Vientiane Capital, Lao People's Democratic Republic

## สาธารณรัฐประชาชนจีน

### ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

#### สาขาและสำนักงานผู้แทน

##### สาขาฮ่องกง

Suite 3316, 33/F, China Merchants Tower, Shun Tak Centre, No. 168-200, Connaught Road Central, Hong Kong

##### สำนักงานผู้แทนกรุงปักกิ่ง

Suite 22-C, CITIC Building, 19 Jianguomenwai Dajie, Beijing 100004, People's Republic of China

##### สำนักงานผู้แทนเมืองคุนหมิง

Suite 2708, Expo Building, 45 Tuodong Road, Kunming, Yunnan 650011, People's Republic of China

### บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด

#### ธนาคารพาณิชย์ท้องถิ่นจดทะเบียนในสาธารณรัฐประชาชนจีน

##### สำนักงานใหญ่

Unit 1, 59/F, Tower A, Kingkey 100 Building, 5016, Shennan East Road, Guiyuan Sub-District, Luohu District, Shenzhen 518001, People's Republic of China

#### สาขาและสาขาย่อย

##### สาขาเซินเจิ้น

Unit 2, 59/F, Tower A, Kingkey 100 Building, 5016, Shennan East Road, Guiyuan Sub-District, Luohu District, Shenzhen 518001, People's Republic of China

##### สาขาเฉิงตู

Unit 1801-1803, 18<sup>th</sup> Floor, Baiyang Building, No. 18 Dongyu Street, Chengdu 610016, People's Republic of China

##### สาขานครเซี่ยงไฮ้

Unit 1402, 14<sup>th</sup> Floor, Jin Mao Tower, No. 88, Century Avenue, Pudong New Area, Shanghai 200120, People's Republic of China

##### สาขาย่อยหลงก้ง เซินเจิ้น

Unit 03, 05, and 06, Mezzanine, Genzon Times Squares, Longcheng Road No. 99, Longgang CBD Area, Longgang District, Shenzhen 518172, People's Republic of China



## ราชอาณาจักรกัมพูชา

### สาขากรุงพนมเปญ

No. 45, Preah Sihanouk Boulevard, Corner of Street 59, Chaktomuk Sub-District, Daun Penh District, Phnom Penh, Kingdom of Cambodia

## ประเทศญี่ปุ่น

### สำนักงานผู้แทนกรุงโตเกียว

Room 1807, 18<sup>th</sup> Floor, Toranomon Hills Mori Tower, 1-23-1 Toranomon, Minato-Ku, Tokyo, Japan

## สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา

### สำนักงานผู้แทนกรุงย่างกุ้ง

313/315, U Wisara Road, Sanchaung Township, Yangon, The Republic of the Union of Myanmar

## สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม

### สำนักงานผู้แทนกรุงฮานอย

Unit V807, 8<sup>th</sup> Floor, Pacific Place Building, 83B, Ly Thuong Kiet Street, HoanKiem District, Hanoi, The Socialist Republic of Vietnam

### สำนักงานผู้แทนนครโฮจิมินห์

14<sup>th</sup> Floor, AB Tower, 76A, Le Lai Street, Ben Thanh Ward, District 1, Ho Chi Minh City, The Socialist Republic of Vietnam

## สาธารณรัฐอินโดนีเซีย

### สำนักงานผู้แทนกรุงจาการ์ตา

Office No. 126, Level 23 Revenue Tower, Jalan Jend. Sudirman Kavling 52-53, Lot 2, Senayan District, Kebayoran Baru Sub-District, Jakarta 12190, Republic of Indonesia

## หมู่เกาะเคย์แมน

### สาขาหมู่เกาะเคย์แมน

5<sup>th</sup> Floor, Harbour Place, 103 South Church Street, P.O. Box 1353, George Town, Grand Cayman KY1-1108, Cayman Islands

## ชื่อและสถานที่ตั้งของเครือข่ายการให้บริการในต่างประเทศ



สามารถดูชื่อและสถานที่ตั้งของเครือข่ายการให้บริการได้ที่

- เว็บไซต์ของธนาคารในส่วนของ “ติดต่อเรา”
- คลิกที่ “เครือข่ายในต่างประเทศ” หรือ
- สแกนคิวอาร์โค้ด

## บริษัทของธนาคารกสิกรไทย

### บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด

#### สำนักงานใหญ่

ที่ตั้ง : เลขที่ 400/22 อาคารธนาคารกสิกรไทย ชั้น 6 และ 12 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน  
เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400

KAsset Contact Center : 02-6733888

### บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด

#### สำนักงานใหญ่

ที่ตั้ง : เลขที่ 400/22 อาคารธนาคารกสิกรไทย ชั้น 3 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน  
เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400

KResearch Contact Center : 02-2731144

### บริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

#### สำนักงานใหญ่

ที่ตั้ง : เลขที่ 400/22 อาคารธนาคารกสิกรไทย ชั้น 1, 3, 11 และ 19 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน  
เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400

KSecurities Contact Center : 02-6960011

### บริษัท ลีสซิ่งกสิกรไทย จำกัด

#### สำนักงานใหญ่

ที่ตั้ง : เลขที่ 400/22 อาคารธนาคารกสิกรไทย ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน  
เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400

KLeasing Contact Center : 02-6969999

### บริษัท แฟคเตอร์ี แอนด์ อีควิเมนต์ กสิกรไทย จำกัด

#### สำนักงานใหญ่

ที่ตั้ง : เลขที่ 400/22 อาคารธนาคารกสิกรไทย ชั้น 7 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน  
เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400

KF&E Contact Center : 02-2902900

**บริษัท กสิกร เทคโนโลยี กรุ๊ป เซเคเรเทรียต จำกัด****สำนักงานใหญ่**

ที่ตั้ง : เลขที่ 46/6 ถนนป๊อปปูล่า ตำบลบ้านใหม่ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120  
โทรศัพท์ : 02-0081000

**บริษัท กสิกร แล็บส์ จำกัด****สำนักงานใหญ่**

ที่ตั้ง : เลขที่ 46/6 ถนนป๊อปปูล่า ตำบลบ้านใหม่ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120  
โทรศัพท์ : 02-0081100

**บริษัท กสิกร ซอฟต์ จำกัด****สำนักงานใหญ่**

ที่ตั้ง : เลขที่ 46/6 ถนนป๊อปปูล่า ตำบลบ้านใหม่ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120  
โทรศัพท์ : 02-0082000

**บริษัท กสิกร โพร จำกัด****สำนักงานใหญ่**

ที่ตั้ง : เลขที่ 46/6 ถนนป๊อปปูล่า ตำบลบ้านใหม่ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120  
โทรศัพท์ : 02-0081500

**บริษัท กสิกร เซิร์ฟ จำกัด****สำนักงานใหญ่**

ที่ตั้ง : เลขที่ 46/6 ถนนป๊อปปูล่า ตำบลบ้านใหม่ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120  
โทรศัพท์ : 02-0083700

**บริษัท กสิกร เอกซ์ จำกัด****สำนักงานใหญ่**

ที่ตั้ง : เลขที่ 46/6 ถนนป๊อปปูล่า ตำบลบ้านใหม่ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120  
โทรศัพท์ : 02-2220000

## สรุปตำแหน่งรายการที่กำหนดตามแบบ 56-2

หัวข้อ	หน้า
1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ	11 - 16 / 27 - 31
2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ	31 - 64
3. ปัจจัยความเสี่ยง	17 - 26 / 65
4. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น	293 - 294
5. ผู้ถือหุ้น	295
6. นโยบายการจ่ายเงินปันผล	244
7. โครงสร้างการจัดการ	221 - 241
8. การกำกับดูแลกิจการ	208 - 245
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม	246 - 251
10. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง	17 - 26 / 234 - 236
11. รายการระหว่างกัน	163 - 165 / 211 - 214
12. ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ	4 - 5
13. การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ	11 - 65

หมายเหตุ : ผู้ลงทุนสามารถศึกษาข้อมูลของธนาคารเพิ่มเติมได้จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) ของธนาคารที่แสดงไว้ใน [www.sec.or.th](http://www.sec.or.th) หรือเว็บไซต์ของธนาคาร ([www.kasikombank.com](http://www.kasikombank.com))









บทความบางบทความที่ปรากฏอยู่ในรายงานฉบับนี้เป็นบทความคาดการณ์ในอนาคต (Forward-Looking Statement) เกี่ยวกับฐานะทางการเงินและการดำเนินงานของบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ("ธนาคาร") ซึ่งธนาคารได้จัดทำขึ้นโดยอาศัยสมมติฐานหลายประการ รวมทั้งอาศัยข้อมูลทางการเงินและข้อมูลอื่นๆ ที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลภายนอกเท่าที่มีอยู่ ณ วันที่บทความดังกล่าวได้ถูกจัดทำขึ้น บทความที่มีคำเช่นว่า "คาดว่า" "เชื่อว่า" "ประมาณว่า" เป็นต้น และข้อความอื่นในทำนองเดียวกันนั้นจัดเป็นบทความคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งอาจมีความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากเหตุการณ์ในอนาคตต่างๆ รวมถึงแต่ไม่จำกัดอยู่เพียงการเปลี่ยนแปลงในภาวะเศรษฐกิจ การเมือง หรือกฎระเบียบระดับโลกหรือระดับประเทศ ดังนั้น ผู้อ่านหรือผู้รับข้อมูลจึงต้องศึกษาบทความด้วยความระมัดระวังและใช้วิจารณญาณของตนเอง รวมทั้งพิจารณาข้อเท็จจริง/ข้อมูลที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปให้รอบคอบก่อนการตัดสินใจลงทุนหรือเข้าทำธุรกรรม

## ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

เลขที่ 1 ซอยราษฎร์บูรณะ 27/1 ถนนราษฎร์บูรณะ  
แขวงราษฎร์บูรณะ เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร 10140  
โทรศัพท์ : 02-2220000  
โทรสาร : 02-4701144-5  
K-Contact Center : 02-8888888  
สวิตช์ : KASITHBK  
อีเมล : [info@kasikornbank.com](mailto:info@kasikornbank.com)  
เว็บไซต์ : [www.kasikornbank.com](http://www.kasikornbank.com)

ด้วยเจตนารมณ์ “กรีน ดีเอ็นเอ” รายงานฉบับนี้ใช้กระดาษจากต้นไม้ที่ปลูก  
โดยการบริหารจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน และกระบวนการผลิตกระดาษ  
ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ตลอดจนใช้หมึกพิมพ์ที่ทำจากถั่วเหลือง  
ช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม



ธนาคารกสิกรไทย

开泰银行 KASIKORNBANK

