

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)



Go d start  
with THAI

ความทรงจำ  
แสนประทับใจในการเดินทาง  
เริ่มต้นกับเรา

กว่าครึ่งศตวรรษ ของบริการชั้นเยี่ยมจากการบินไทย  
ไม่ว่าจะเป็น อาหารชั้นเลิศ และความบันเทิงหลากหลาย  
บนเครื่องบิน คือจุดเริ่มต้นดีๆ นับครั้งไม่ถ้วนที่เรามอบให้คุณ  
สู่เส้นทางอันหลากหลาย ให้คุณออกเดินทางด้วยความทรงจำ  
ที่ดีนับแต่เริ่มจนจบ ทุกประสบการณ์การเดินทางจึงสวยงาม  
เสมอ และไม่ว่าจุดหมายปลายทางไหนที่คุณปรารถนา  
เริ่มต้นการเดินทางที่ดีที่สุดไปกับเรา





## สารบัญ

|                                |    |                                            |     |
|--------------------------------|----|--------------------------------------------|-----|
| สารจากประธานกรรมการบริษัทฯ     | 2  | ความรับผิดชอบต่อสังคม                      | 94  |
| สารจากกรรมการผู้อำนวยการใหญ่   | 4  | การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง | 96  |
| นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ | 6  | รายการระหว่างกัน                           | 104 |
| ลักษณะการประกอบธุรกิจ          | 16 | ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ                   | 122 |
| ปัจจัยความเสี่ยง               | 42 | การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ       | 128 |
| ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น | 49 | งบการเงิน                                  | 144 |
| รายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่       | 54 | คณะกรรมการบริษัทฯ                          | 194 |
| นโยบายการจ่ายเงินปันผล         | 56 | ฝ่ายบริหาร                                 | 202 |
| โครงสร้างการจัดการ             | 58 | สำนักงานสาขา                               | 210 |
| การกำกับดูแลกิจการ             | 72 |                                            |     |



# สารจากประธานกรรมการบริษัท

ปีนี้เป็นปีที่การบินไทยดำเนินธุรกิจครบรอบ 55 ปี ด้วยสภาพแวดล้อมของปี 2558 ที่แตกต่างไปจากปี 2557 ทั้งในเรื่องของสถานการณ์การเมืองภายในประเทศที่สงบเรียบร้อยมากขึ้น และราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่ลดลง ซึ่งนับเป็นปัจจัยบวก ประกอบกับการดำเนินงานตามแผนปฏิรูปมาตั้งแต่ต้นปี 2558 ทำให้การบินไทยมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าปี 2557 มาก หากไม่นับรวมรายการพิเศษต่างๆ อาทิ การค้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน รวมถึงค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรจากการปรับลดพนักงานในปีนี้ ซึ่งเป็นรายการที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ของการปฏิรูป

นอกจากนี้ ยังมีอีกหลากหลายปัจจัยที่ส่งผลในเชิงลบต่ออุตสาหกรรมการบินและการท่องเที่ยวของไทย ในด้านการบิน บริษัทฯ ต้องประสบกับปัญหามาตรฐานการกำกับดูแลความปลอดภัยการบินพลเรือนของไทย ซึ่งไม่เป็นไปตามมาตรฐานองค์การการบินระหว่างประเทศ ซึ่งการบินไทยต้องระดมกำลังและเวลาไม่น้อยในการพิสูจน์ ให้การบินพลเรือนในประเทศต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มประเทศ EU เห็นว่ามาตรฐานด้านความปลอดภัยอยู่ในระดับสูงอยู่ อีกทั้งการบินไทยมีความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐาน ให้อยู่ในระดับสูงที่สุดในอุตสาหกรรม ด้วยโครงการมาตรฐานความปลอดภัยเหนือระดับ (Safety Beyond Compliance) ที่ได้ริเริ่มขึ้นในเดือนพฤษภาคม และในที่สุด ในวันที่ 15 ธันวาคม 2558 การบินไทยก็ได้รับใบอนุญาตบินเข้า่านฟ้ายุโรป จากองค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (EASA) และได้ให้การบินไทยเป็น Third Country Operator โดยไม่มีเวลาสิ้นสุด

นอกจากนี้ ประเทศไทยยังประสบปัญหาปริมาณนักท่องเที่ยวลดลงจากสถานการณ์การเมือง การบินไทยจึงได้ร่วมมือกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) เพื่อส่งเสริมการตลาดร่วมกัน (Co-marketing) พร้อมกันนั้นการบินไทยยังเปิดเว็บไซต์ social.thaiairways.com สนับสนุนเว็บไซต์หลัก www.thaiairways.com เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการเดินทางท่องเที่ยวมากยิ่งขึ้น และให้ข้อมูลข่าวสารการเดินทาง ที่เป็นประโยชน์และทันสมัยกว่า 70 เส้นทางทั่วโลก พร้อมทั้งสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์การท่องเที่ยวเดินทางของคนแก่ผู้อื่นได้เช่นกัน

ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบดังกล่าวข้างต้น ปี 2558 นี้ ยังเป็นปีแห่งการปรับเปลี่ยนองค์กรครั้งใหญ่ที่การบินไทยต้องดำเนินงานตามแผนปฏิรูป เพื่อขับเคลื่อนองค์กรโดย แต่ละหน่วยงานได้เร่งปรับปรุงกระบวนการทำงานให้กระชับและมีประสิทธิภาพ

มากขึ้น และได้ร่วมมือกันบริหารจัดการค่าใช้จ่ายอย่างเป็นระบบ สำหรับการหารายได้ซึ่งเป็นเรื่องเร่งด่วนที่สุด สายการบินพาณิชย์ได้มีบทบาทสำคัญในเรื่องปรับกลยุทธ์ด้านการขายและระบบบริหารราคาบัตรโดยสารให้รวดเร็ว เพื่อให้ทันคู่แข่งในตลาด โดยราวกลางปี 2559 บริษัทฯ จะมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับบริหารงานด้านการพาณิชย์ที่ครบวงจรเทียบเท่าสายการบินชั้นนำ ซึ่งนอกจากจะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันแล้ว ผู้โดยสารของการบินไทย ยังได้รับความสะดวกสบายเพิ่มขึ้นอีกเป็นอันมาก

ในปี 2559 ซึ่งเป็นปีที่ 2 ของการปฏิรูปการบินไทยมุ่งสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน "Strength Building" ด้วยการจัดเคลื่อน 4 แผนงานหลัก ได้แก่ แผนหารายได้ในเชิงรุก แผนลดค่าใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพ แผนการสร้างขีดความสามารถ (Capability) อย่างยั่งยืน และ แผนสร้างความเป็นเลิศในการบริการลูกค้า เพื่อให้การบินไทยพร้อมต่อสู้ในเวทีระดับโลก โดยจะมีการพัฒนางานใหม่ๆ ขึ้นอีกหลายด้าน ทั้งด้านงานซ่อมบำรุงอากาศยานของฝ่ายช่าง และด้านงานบริการสายการบินลูกค้าของหน่วยธุรกิจ พร้อมกับจะมีการขยายงานและร่วมทุนกับบริษัทต่างๆ โดยใช้ศักยภาพที่บริษัทฯ มีอยู่อย่างเต็มที่ เพื่อการสร้างรายได้อย่างมีคุณภาพ รวมทั้งจะมีการบูรณาการระหว่างการบินไทยและไทยสมายล์ให้เครือข่ายเส้นทางบินของกลุ่มการบินไทยสมบูรณ์ด้วยมาตรฐานการบริการที่มีคุณภาพ ทันสมัย เพื่อรองรับ Lifestyle ของคนรุ่นใหม่

สุดท้ายนี้ คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารมั่นใจว่าแผนปฏิรูปได้นำพาบริษัทฯ ให้มีผลประกอบการดีขึ้น และเรามุ่งมั่นที่จะดำเนินการต่อไป ทั้งนี้ ด้วยการทุ่มเทปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังของพนักงานทุกคน ทำให้ในช่วงหนึ่งปีที่ผ่านมา งานบริการทั้งภาคพื้นและบนเครื่องบินของบริษัทฯ ได้รับรางวัล 1 ใน 10 ลำดับของโลกอย่างต่อเนื่อง อันแสดงถึงศักยภาพและหัวใจที่พร้อมให้บริการของพนักงานการบินไทย ซึ่งคณะกรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหาร และพนักงาน ยืนยันที่จะผนึกกำลังทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ เพื่อผลักดันให้แผนปฏิรูปขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ และนำการบินไทยกลับคืนเป็นความภาคภูมิใจของคนไทยต่อไป



(นายอาร์พวงศ์ ภู่อุ่น)  
ประธานกรรมการ

# สารจากกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

ปี 2558 นี้ นับเป็นปีที่ท้าทายของการบินไทยอีกปีหนึ่ง เพราะนอกจากการที่ทุกคนต้องทุ่มเทดำเนินงานตามแผนปฏิรูปอย่างจริงจังแล้ว บริษัทการบินไทยฯ ยังมีภารกิจสำคัญเพิ่มเติมคือการร่วมแก้ไขปัญหามาตรฐานการบินพลเรือนของประเทศไทยที่ได้รับการตรวจประเมินจากองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ในประเด็นด้านความปลอดภัย (Significant Safety Concerns : SSC)

ผมและฝ่ายบริหารฯ มีความตั้งใจมุ่งมั่นในการดำเนินงานตามแผนปฏิรูปของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในปี 2558 อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ด้วยการสื่อสารกับพนักงานผ่านทุกช่องทางที่ผมและฝ่ายบริหารฯ จะทำได้ เพื่อย้ำเตือนพนักงานทุกคนให้ทำงานบริการออกมาจากหัวใจของเราไปสู่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด และในปี 2558 บริษัทฯ ได้รับรางวัลระดับโลกจากการบริการในด้านต่างๆ ทำให้ผมและฝ่ายบริหารฯ มีความมั่นใจเป็นอย่างยิ่งที่สุดว่าเราจะร่วมกันผลักดันให้การปฏิรูปองค์กรของเราสำเร็จลุล่วงไปได้

2558 เป็นปีแห่งการปฏิรูปองค์กรของการบินไทย บริษัทฯ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นโดยสามารถให้บริการผู้โดยสารสูงขึ้นกว่าปีก่อนเป็น 18.4 ล้านคนจาก 17.7 ล้านคนในปี 2557 ทั้งที่ใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจน้อยลงกว่าเดิมมาก ด้วยการปิด 4 สถานีในทวีปแอฟริกา ยุโรป และอเมริกาเหนือ ที่เป็นเส้นทางบินที่มีได้ผลกำไรติดต่อกันหลายปี และยังมีการปลดระวางเครื่องบินที่หมดอายุใช้งานแล้วหรือมีสภาพไม่คุ้มค่าทำให้บริษัทฯ สามารถใช้เครื่องบินน้อยลง โดยเฉลี่ยประมาณ 10 ลำ สะท้อนให้เห็นว่าบริษัทฯ กำลังเดินหน้าสู่การเป็นสายการบินที่มีประสิทธิภาพอย่างเห็นได้ชัด

อีกทั้งบริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ใกล้เสร็จสมบูรณ์แล้ว โดยเน้นการปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบินและฝูงบิน เพื่อหยุดการขาดทุน และพวกเราจะต้องมุ่งมั่นเดินหน้าตามแผนปฏิรูปต่อไป โดยเน้นการปรับปรุงด้านการพาณิชย์ ทั้งในเรื่องริเริ่มการขาย Network โดยบริษัทฯ ร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจในการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย และในเรื่องการบริหารรายได้ เสริมด้วยการจัดหาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถตอบโจทย์การบริการได้รวดเร็วและครบถ้วน รวมถึงเชื่อมต่อการให้บริการผู้โดยสารของการบินไทยและไทยสมายล์ที่ขยายเส้นทางบินอย่างราบรื่น สะดวกสบายมากยิ่งขึ้น ส่วนงานด้านการขนส่งสินค้า โดยฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ บริษัทฯ ได้ปรับปรุงกระบวนการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า จนกระทั่งสามารถพลิกผลการดำเนินงานจากขาดทุนมาเป็นกำไรได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าชื่นชมยินดี

นอกจากนี้แล้ว บริษัทฯ ได้พยายามปรับปรุงคุณภาพงานบริการในด้านต่างๆ ตลอดเวลา เช่น การสำรองที่นั่งผ่านช่องทาง

Call Center ผ่านสำนักงานขายและ/หรือเว็บไซต์ มีสถิติความพึงพอใจจากลูกค้าที่ดีขึ้นกว่าปี 2557 อย่างมีนัยสำคัญ และบริษัทฯ ได้ริเริ่ม "โครงการยกระดับการบริการชั้นธุรกิจ (Service Beyond : New Business Class Service)" ขึ้นเพื่อพัฒนางานบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยเมื่อเดือนกันยายนที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้เริ่มโครงการนำร่องบนเที่ยวบินไป-กลับ กรุงเทพฯ-นาริตะ และได้ทำการสำรวจความพึงพอใจของผู้โดยสารพบว่าผลอยู่ในเกณฑ์ดีเกินคาด และเมื่อได้ปรับปรุงเพิ่มเติมจนเป็นที่พอใจแล้ว บริษัทฯ ได้เริ่มบริการอย่างเป็นทางการในเที่ยวบินไป-กลับ กรุงเทพฯ-ลอนดอนในเดือนพฤศจิกายน และจะขยายให้ครอบคลุมทุกเส้นทางบินของบริษัทฯ ภายในปี 2559

บริษัทฯ ได้ดำเนิน "โครงการมาตรฐานความปลอดภัยเหนือระดับ (Safety Beyond Compliance)" ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2558 เป็นต้นมา เพื่อร่วมเสริมสร้างมาตรฐานการบินพลเรือนของประเทศไทยโดยเสริมกระบวนการเพิ่มมาตรฐานความปลอดภัยให้เข้มข้นมากยิ่งขึ้นตามมาตรฐานของสหภาพยุโรป ซึ่งเป็นมาตรฐานความปลอดภัยระดับสูงสุดในอุตสาหกรรมการบินโลก จนกระทั่งองค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (EASA) อนุญาตให้บริษัทฯ เป็นสายการบินนอกประเทศสมาชิกสหภาพยุโรป สามารถบินเข้าน่านฟ้ากลุ่มประเทศสหภาพยุโรป หรือ Third Country Operator (TCO) ได้ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2558 เป็นต้นไป ถือเป็นบทพิสูจน์และตอกย้ำความมีมาตรฐานสูงสุดในระดับสากลของบริษัทฯ ให้นานาประเทศตระหนักรับรู้อีกครั้ง ซึ่งเป็นข่าวดีของบริษัทฯ

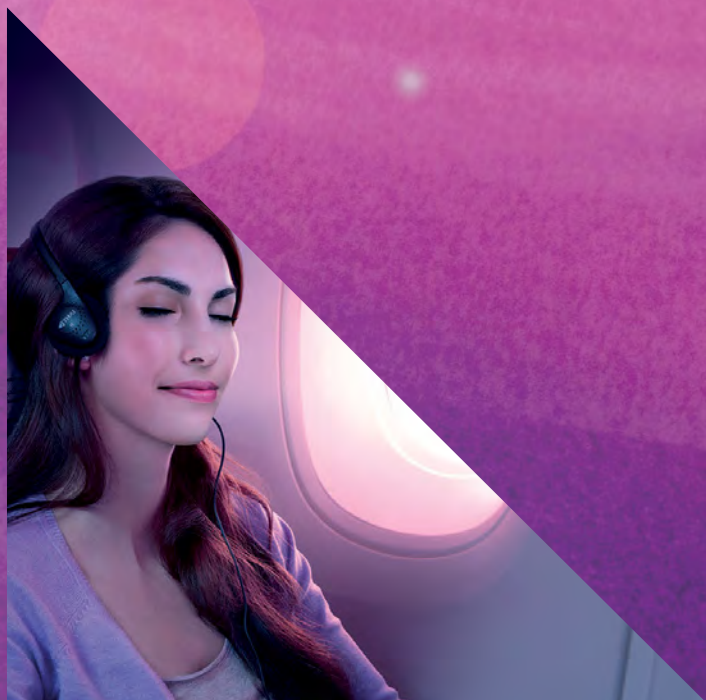
จากรายงานสถานการณ์จอบัตรโดยสารล่วงหน้าสำหรับปี 2559 มีแนวโน้มขยอของที่ดี และจากคาดการณ์ราคาน้ำมันฯ ยังคงไม่สูงกว่าปี 2558 น่าจะส่งผลดีต่อผลประกอบการของบริษัทฯ มากขึ้น ซึ่งบริษัทฯ ได้ปรับการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ แผนหารายได้ แผนลดค่าใช้จ่าย แผนสร้าง Capability และแผนสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการลูกค้า โดยได้นำเสนอคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) เรียบร้อยแล้ว

สุดท้ายนี้ ผมและฝ่ายบริหารฯ และพนักงานทุกคน มีความเชื่อมั่นเป็นอย่างยิ่งว่าพวกเราใช้เวลาอีกไม่นานในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้บริษัทฯ อันเป็นที่รักของพวกเราให้พร้อมและกลับมาอยู่ในระดับแนวหน้าด้วยความสง่างามและนำความภาคภูมิใจกลับมาคืนมาให้กับพวกเราและคนในชาติอีกครั้ง และเหนือสิ่งอื่นใดกลับมาทำกำไร สร้างผลตอบแทนที่น่าพอใจคืนให้แก่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และผู้มีอุปการคุณทุกท่านได้อย่างต่อเนื่องสืบไป



(นายารัมพร โชติกเสถียร)  
กรรมการผู้อำนวยการใหญ่





## นโยบายและภาพรวม การประกอบธุรกิจ

### ความเป็นมาของบริษัทฯ

รัฐบาลไทยใน ปี 2503 ได้จัดตั้ง บริษัท การบินไทย จำกัด เพื่อให้ประเทศไทยมีสายการบินแห่งชาติที่ให้บริการในระดับสากล โดยการร่วมทุนระหว่างบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสเค็ม มีวัตถุประสงค์แรกเริ่มเพื่อดำเนินธุรกิจการบินระหว่างประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับการสนับสนุนทางด้านการบริหาร และด้านเทคนิคจากสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสเค็ม

เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2503 บริษัทฯ ได้จดทะเบียนเป็นบริษัท จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 2 ล้านบาท มีบริษัท เคนอากาศไทย จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 70 และสายการบิน สแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซิสเต็ม ถือหุ้นร้อยละ 30 ของทุน จดทะเบียน

การดำเนินการของบริษัทฯ ประสบผลสำเร็จด้วยดี หลัง การก่อตั้งในวันที่ 30 มีนาคม 2520 สายการบินสแกนดิเน เวียนแอร์ไลน์ ซิสเต็ม ได้โอนหุ้นที่มีอยู่ทั้งหมดให้แก่ บริษัท เคนอากาศไทย จำกัด ทำให้การร่วมทุนสิ้นสุดลง และบริษัทฯ ได้ทำการเพิ่มทุนโดยมีกระทรวงการคลังเข้าเป็นผู้ถือหุ้น ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2531 รัฐบาลในสมัยนายกรัฐมนตรี พณฯ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ได้รวมกิจการ การบิน ภายในประเทศที่บริษัท เคนอากาศไทย จำกัด ให้บริการ เข้ากับกิจการของบริษัทฯ ตามมติคณะรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ ส่งผลให้เงินทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นเป็น 2,230 ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่

จากการขยายตัวของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ได้เข้า จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2534 โดยได้แปลงกำไรสะสมให้เป็นทุนของ บริษัทฯ ทำให้ทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 13,000 ล้านบาท และได้ทำการเพิ่มทุนใหม่อีกจำนวน 1,000 ล้านบาท ในปี 2535 และ 3,000 ล้านบาท ในปี 2546 และ 4,838,709,670 บาท ในปี 2553

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียน 26,989,009,500 บาท มีทุนชำระแล้ว 21,827,719,170 บาท มีกระทรวงการคลังและธนาคารออมสินถือหุ้นคิดเป็น ร้อยละ 53.16 ส่วนที่เหลือร้อยละ 46.84 ถือหุ้นโดยประชาชน ทั่วไป ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งรวมถึงพนักงานของ บริษัทฯ

จากบริบทแรกในการสร้างธุรกิจการบินที่ได้สั่งสมประสบการณ์ และกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรจนสามารถเพิ่มทุน และ สามารถจดทะเบียนเข้าตลาดหลักทรัพย์ ปัจจุบัน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติ ของประเทศไทย มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวง คมนาคม ประกอบธุรกิจการบริการขนส่งทางอากาศทั้ง ภายในประเทศและระหว่างประเทศ ณ สำนักงานใหญ่ที่ กรุงเทพมหานคร โดยมีฐานปฏิบัติการบินที่ท่าอากาศยาน สุวรรณภูมิ เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายการขนส่ง ประกอบด้วย การให้บริการขนส่งทางอากาศ ได้แก่ การขนส่งผู้โดยสาร และ การขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ และมีธุรกิจที่เกี่ยวข้อง คือ

บริการคลังสินค้า บริการลูกค้าภาคพื้น บริการอุปกรณ์ภาคพื้น คราวการบิน และบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน

เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2556 บริษัทฯ ได้จัดตั้ง บริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 1,800 ล้านบาท ชำระแล้ว ร้อยละ 44.44 เป็นเงิน 800 ล้านบาท โดยมีบริษัทฯ ถือหุ้น ร้อยละ 100 สายการบินไทยสมายล์ ได้เริ่มดำเนินการบิน ตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน 2557 ด้วยรหัสสายการบิน WE โดย ทำการบินจากสนามบินสุวรรณภูมิ ซึ่งในช่วงแรกทำการบิน เส้นทางภายในประเทศ ทั้งหมด 10 เส้นทาง ต่อมาเมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2557 สายการบินไทยสมายล์ ได้เพิ่มการให้ บริการจากสนามบินคอนเมือง โดยทำการบินเฉพาะเส้นทาง ภายในประเทศ 3 เส้นทาง และตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม 2557 สายการบินไทยสมายล์ ได้เพิ่มการให้บริการในเส้นทาง ระหว่างประเทศ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 สายการบินไทยสมายล์ อำนวย ความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารโดยให้บริการทั้งสนามบิน สุวรรณภูมิและสนามบินคอนเมือง โดยมีเที่ยวบินระหว่าง ประเทศและภายในประเทศบริการจากสนามบินสุวรรณภูมิ 9 เส้นทาง และเที่ยวบินภายในประเทศบริการจากสนามบิน คอนเมือง 3 เส้นทาง



## วิสัยทัศน์

เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการดีเลิศ ด้วย "เสน่ห์ความเป็นไทย"

The First Choice Carrier with Touches of Thai

การบินไทย มุ่งมั่นที่จะเป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกใช้บริการ เป็นอันดับแรก ด้วยการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ให้เห็นถึงความภาคภูมิใจ และสร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่าง บริษัทฯ กับลูกค้า โดยการสร้างประสบการณ์การเดินทาง

ที่ราบรื่นและประทับใจด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทยให้แก่ลูกค้าทุกคนอย่างต่อเนื่อง ด้วยบริการที่ดีเลิศและสม่ำเสมอ (Consistency of Service Excellence) ในทุกจุดสัมผัสของการให้บริการ

## พันธกิจ

พันธกิจหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วย พันธกิจต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมดังนี้

- ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในและระหว่างประเทศ โดยมุ่งเน้นในเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย ความสะอาดสบาย การบริการที่มีคุณภาพด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย เพื่อสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
- มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรและสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูงให้แก่ผู้ถือหุ้น
- สร้างความแข็งแกร่งในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตระหนักถึงการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า เสริมสร้างขีดความสามารถ ทักษะ และความรับผิดชอบ ตลอดจนเพิ่มพูนความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ
- ช่วยเหลือ ส่งเสริม และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ

ทั้งนี้ต้องดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล

## คุณค่าหลัก

เพื่อให้บริษัทฯ สามารถเติบโตอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทฯ ส่งเสริมและยึดมั่นในคุณค่าหลักสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. มุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction)
2. มีประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุน (Cost Efficiency)
3. มีความคล่องตัวสูง (Dynamic)

## กลยุทธ์

ในต้นปี 2558 มีรายงานความต้องการเดินทางทางอากาศเพิ่มขึ้น อุตสาหกรรมการบินมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ปริมาณผู้โดยสารที่เดินทางเข้าและออกประเทศไทยเพิ่มสูงขึ้น แต่การเจริญเติบโตในอุตสาหกรรมการบินกลับส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงจากการขยายตัวของสายการบินต้นทุนต่ำและสายการบินจากตะวันออกกลาง

จึงส่งผลกระทบโดยตรงต่อสายการบินที่ให้บริการอย่างเต็มรูปแบบทั้งด้านรายได้เฉลี่ยต่อหน่วย (Yield) และส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้สายการบินที่บริการเต็มรูปแบบไม่สามารถดำเนินการหรือบริหารจัดการในรูปแบบเดิมๆ ได้

บริษัทฯ เป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบก็ได้รับผลกระทบเช่นกัน การที่ผลประกอบการของบริษัทฯ โดยเฉพาะด้านการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมายนั้น ถือเป็นตัวชี้วัดที่บ่งบอกว่า ถึงเวลาแล้วที่ต้องมีการปฏิรูปบริษัทฯ อย่างจริงจัง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างก้าวกระโดด และสร้างเสถียรภาพทางการเงินอย่างยั่งยืน โดยการปรับปรุงเส้นทางบิน ผูกบิน พิจารณาคัดเลือกตลาดที่จะทำการแข่งขันเชิงกลยุทธ์อย่างเหมาะสม เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการภายใน ตลอดจนแสวงหาความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรอื่นและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนร่วมกัน เพื่อให้บริษัทฯ กลับไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืน

บริษัทฯ ได้กำหนดแผนกลยุทธ์สำหรับดำเนินการในระหว่างปี 2558-2559 ไว้ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2558 ได้แก่

1. กลยุทธ์การปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบิน (Network Strategy) เพื่อหยุดการขาดทุนในเส้นทางที่ไม่มีศักยภาพ และสร้างผลกำไรที่ยั่งยืนในเส้นทางที่บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขัน
2. กลยุทธ์การปรับปรุงฝูงบิน (Fleet Strategy) เพื่อให้ฝูงบินมีจำนวนประเภทและแบบของเครื่องบินลดลง เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติการ และต้นทุนในการปฏิบัติการลดลง
3. กลยุทธ์การพาณิชย์ (Commercial Strategy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้ทุกช่องทาง การจัดจำหน่ายและทุกกลุ่มลูกค้า
4. กลยุทธ์การปรับปรุงการปฏิบัติการและต้นทุน (Operation and Cost Strategy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการ และคุณภาพของการบริการ รวมถึงมีต้นทุนในการดำเนินการลดลงในทุกหน่วยงานและสามารถแข่งขันได้
5. กลยุทธ์การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (Organization Strategy) เพื่อให้องค์กรมีขนาดที่เหมาะสม มีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน และบุคลากรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ
6. กลยุทธ์การจัดการกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ (Portfolio Strategy) เพื่อให้กลุ่มธุรกิจดำเนินการได้สอดคล้องและสนับสนุนธุรกิจหลักมากขึ้น

โดยกำหนดแผนการดำเนินการหลักเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ทั้ง 6 กลยุทธ์ขึ้นทั้งสิ้น 21 แผนงาน และเพื่อให้การดำเนินการของแผนทั้ง 21 แผนเป็นไปอย่างจริงจัง คณะกรรมการบริษัท ได้กำหนดแนวทางในการบริหารการปฏิรูปบริษัท โดยกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน กำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรงทุกแผนงาน มีบุคลากรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมดำเนินการ และมีกระบวนการในการติดตามผลและแก้ปัญหาอย่างใกล้ชิด จากการปฏิรูปในครั้งนี้ บริษัทคาดหวังที่จะกลับมาเป็นสายการบินแห่งชาติที่มีบริการระดับโลก สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน และกลับมาเป็นความภาคภูมิใจของคนไทยอีกครั้ง



## การเปลี่ยนแปลงลักษณะการประกอบธุรกิจของปีที่ผ่านมา

จากการที่ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ในปี 2557 ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งความไม่สงบทางการเมืองในหลายประเทศ การฟื้นตัวอย่างเชื่องช้าของภาวะเศรษฐกิจทั่วโลก และการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงในภูมิภาคเอเชีย เนื่องจากการขยายตัวของสายการบินต้นทุนต่ำและสายการบินจากตะวันออกกลาง ซึ่งส่งผลให้การแข่งขันทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น

บริษัทฯ จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลการแก้ไขปัญหาของบริษัทฯ อย่างใกล้ชิด และร่วมกับฝ่ายบริหารจัดการทำแผนการปฏิรูปบริษัท เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ในระยะยาว และสร้างความแข็งแกร่งให้แก่บริษัทฯ เพื่อพร้อมต่อการแข่งขันในทุกสถานะอย่างทันทั่วทั้งที่ ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทฯ เติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยแผนปฏิรูปฯ ดังกล่าวได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2558 โดยมีมติเห็นว่า การปฏิรูปบริษัทฯ จะไม่ทำให้คุณภาพการให้บริการและมาตรฐานความปลอดภัยลดลงแต่อย่างใด

ขั้นตอนการปฏิรูปบริษัท ที่ต้องดำเนินการในระหว่างปี 2558-2559 มีดังนี้

### ขั้นที่ 1 หยุดการขาดทุน (Stop Bleeding)

โดยระงับการให้บริการในเส้นทางบินที่มีผลการดำเนินการขาดทุนอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน ปรับลดเที่ยวบินที่ขาดทุน หรือเปลี่ยนขนาดเครื่องบิน เร่งสร้างศักยภาพในการทำกำไรเพิ่มของเส้นทางที่มีกำไรอยู่แล้ว และสร้างรายได้เพิ่ม

### ขั้นที่ 2 สร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน (Strength Building)

โดยทบทวนกลยุทธ์และกำหนดจุดยืนของธุรกิจให้ชัดเจน ปรับปรุงประสิทธิภาพในการหารายได้ และบริหารต้นทุนให้ลดลงเพื่อสามารถแข่งขันได้ รวมทั้งดูแลอย่างต่อเนื่อง

### ขั้นที่ 3 เติบโตอย่างมีกำไรในระยะยาว (Sustainable Growth)

โดยจะขยายธุรกิจเมื่อบริษัทฯ ประสบความสำเร็จในการสร้างความแข็งแกร่งตามการปฏิรูปในขั้นตอนที่ 2 และกลับมาทำกำไรได้อย่างยั่งยืน โดยใช้จุดแข็งขององค์กรเป็นหลักในการเติบโต

### การดำเนินการตามแผนปฏิรูปองค์กรในปี 2558 มีดังนี้

ปี 2558 เป็นปีที่บริษัทฯ ดำเนินการตามแผนปฏิรูป โดยเริ่มจากกลยุทธ์หยุดการขาดทุนด้วยการลด หรือเลิกเที่ยวบินที่ไม่ทำกำไร ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และเน้นการหารายได้ โดยปรับกลยุทธ์การขาย และการหารายได้เสริมอื่นๆ ในขณะที่การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ เริ่มมีความคืบหน้า บริษัทฯ ได้รับผลกระทบจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนของสกุลเงินต่างๆ เหตุการณ์ระเบิดที่ราชประสงค์ และความขัดแย้งในตะวันออกกลางที่ทวีความรุนแรงขึ้น รวมถึงเหตุการณ์ไม่คาดคิดที่กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส ในไตรมาสสุดท้ายของปี 2558 ที่ทำให้ปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารไม่เป็นไปตามที่ประมาณการไว้ ประกอบกับประเทศไทย ยังมีการกำกับดูแลด้านความปลอดภัยที่ยังไม่เพียงพอตามมาตรฐานของ ICAO โดยมีสัญลักษณ์ธงแดงปรากฏที่ชื่อประเทศไทยในเว็บไซต์ของ ICAO ทำให้บริษัทฯ ต้องใช้ทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ เพื่อแสดงให้เห็นหน่วยงานกำกับดูแลมาตรฐานด้านความปลอดภัยของประเทศต่างๆ คงความเชื่อมั่นในมาตรฐานความปลอดภัยของบริษัทฯ

เพื่อสนองตอบต่อเหตุการณ์ไม่คาดคิดข้างต้น บริษัทฯ ได้กำหนดมาตรการเสริมการดำเนินการตามแผนปฏิรูปฯ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น พนักงานและลูกจ้างของบริษัทฯ

ถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยออกมาตรการเร่งด่วนเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนปฏิรูป ทั้งเพิ่มรายได้ และลดค่าใช้จ่าย ที่ครอบคลุมทุกด้านทุกฝ่าย เพื่อให้พนักงานทุกคนร่วมมือในการดำเนินการให้บริษัท บรรลุเป้าหมายของแผนปฏิรูป โดยรักษาระดับมาตรฐานคุณภาพการให้บริการและความปลอดภัยไว้

โดยมีรายละเอียดการดำเนินการตามแผนปฏิรูปฯ ในปี 2558 ดังนี้

## ขั้นที่ 1 หยุดการขาดทุน (Stop Bleeding) การปิดเส้นทางบินชั่วคราว

บริษัทฯ ได้ทำการปิดเส้นทางบินชั่วคราว 4 เส้นทางหลัก คือ เส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ - โจฮันเนสเบิร์ก เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2558 เส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ - มอสโก เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2558 เส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ - มาดริด เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2558 และเส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ - ลอสแอนเจลิส เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2558 เพื่อเป็นการลดภาระจากเส้นทางที่ไม่ทำกำไร

## การปรับเที่ยวบินและแบบเครื่องบินให้ตรง ความต้องการของตลาด

### 1. เส้นทางบินภูมิภาคเอเชีย

- 1.1 เส้นทางสายเหนือเป็นเส้นทางที่มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่น ทำกำไรให้บริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง จึงได้มีการปรับเที่ยวบินและแบบเครื่องบินให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด โดยบริษัทฯ ได้ปรับขนาดของเครื่องบินในเส้นทางหลักๆ ให้เป็นเครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 เช่น เส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ - ฮองกง เส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ - โตเกียว (นาริตะ) และนำเครื่องบินแบบโบอิง 787-8 ทำการบินในเส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ - โตเกียว (ฮานะดะ) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางด้านผลิตภัณฑ์อีกด้วย สำหรับช่วง Low season มีการปรับลดเที่ยวบินในบางเส้นทาง เช่น เส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ - ซัปโปโร จาก 7 เที่ยวบินเป็น 5 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ - โตเกียว (นาริตะ) จาก 21 เที่ยวบินเป็น 14 เที่ยวบินต่อสัปดาห์
- 1.2 เส้นทางสายอินโดจีนเป็นเส้นทางที่เป็นจุดแข็งของเครือข่ายเส้นทางบินภูมิภาค เนื่องจากมีการเจริญเติบโตที่ดี ประกอบกับบริษัทฯ ได้มีการรับมอบเครื่องบินแบบแอร์บัส A320-200 เข้าประจำฝูงบินเพิ่มเติมเพื่อทดแทนเครื่องบินแบบโบอิง 737-400 ที่กำลังจะปลดระวาง บริษัทฯ จึงได้นำมาให้บริการใน



เส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ - พนมเปญ ส่วนเส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ - โฮจิมินห์ ได้ปรับแบบของเครื่องบิน โดยใช้เครื่องบินแบบโบอิง A330-300 ทำการบินแทน A320-200 พร้อมทั้งปรับเพิ่มจาก 14 เที่ยวบินเป็น 17 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ นอกจากนี้ในเส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ - หลวงพระบาง มีการปรับเพิ่มจาก 3 เที่ยวบินเป็น 4 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เพื่อให้เหมาะสมกับปริมาณความต้องการของตลาด

- 1.3 เส้นทางสายตะวันตก มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่น รวมทั้งมีการเจริญเติบโตที่ดี โดยเฉพาะตลาดหลัก ได้แก่ อินเดีย บริษัทฯ จึงปรับเพิ่มเส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ - เคลลี จาก 16 เที่ยวบินเป็น 17 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และมีการปรับลดเที่ยวบินในช่วงเทศกาลถือศีลอด (Ramadan) ในบางเส้นทาง เช่น เส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ - อิสลามาบัด จาก 4 เที่ยวบินเป็น 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ - ลาฮอร์ จาก 7 เที่ยวบินเป็น 6 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ตั้งแต่วันที่ 16 มิถุนายน 2558 และเส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ - การากี มีการปรับลดเที่ยวบินเดือนมิถุนายนด้วยเช่นกัน

### 2. เส้นทางบินระหว่างทวีป

- 2.1 เส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ บริษัทฯ ได้มีการปรับเพิ่มเส้นทางบินไปกลับ ในเส้นทางบินไปกลับ



กรุงเทพฯ - เพิร์ท จาก 5 เที่ยวบินเป็น 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และเปลี่ยนแบบของเครื่องบินจากโบอิง 777-200 ER เป็นเครื่องบินแบบโบอิง 787-8 ในส่วนของเส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ - บริสเบน ได้มีการปรับลดการให้บริการโดยเปลี่ยนแบบเครื่องบินเป็นโบอิง 787-8 แทนเครื่องบินโบอิง 777-200ER

- 2.2 เส้นทางยุโรป มีการปรับลดเที่ยวบินให้เหมาะสมกับปริมาณความต้องการของตลาดในช่วง Low Season ดังนี้ เส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ - แฟรงค์เฟิร์ต จาก 13 เที่ยวบินเป็น 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เส้นทางบินไปกลับ กรุงเทพฯ - ลอนดอนจาก 14 เที่ยวบินเป็น 7 เที่ยวบินและใช้เครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 ทำการบิน



### 3. เส้นทางบินภายในประเทศ

บริษัทฯ มีการเสริมผลิตภัณฑ์และให้บริการด้วยสายการบินไทยสมายล์ในเส้นทางหลัก เช่น กรุงเทพฯ ไปยัง เชียงใหม่ กรุงเทพฯ ไปยังภูเก็ต และทำการบินทดแทนการบินไทย ภาคเหนือ ในเส้นทางบินไปกลับกรุงเทพฯ - เชียงราย ตั้งแต่วันที่ 29 มีนาคม 2558 ภาคใต้ ในเส้นทาง

บินไปกลับกรุงเทพฯ-หาดใหญ่ ตั้งแต่วันที่ 4 พฤษภาคม 2558 และเพิ่มเส้นทางใหม่ ได้แก่ เส้นทางบินไปกลับ กรุงเทพฯ - นราธิวาส ตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน 2558

### การปลดระวางเครื่องบินและบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การบริหารจัดการสินทรัพย์ของบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ระดับองค์กร รวมถึงเพื่อให้บริษัทฯ ได้ประโยชน์หรือผลตอบแทนสูงสุด ซึ่งสินทรัพย์หลักของบริษัทฯ ได้แก่ เครื่องบิน เครื่องยนต์ อะไหล่ อุปกรณ์การบินหมุนเวียน ที่ดินและอาคาร และเงินลงทุนในบริษัทร่วม/บริษัทย่อย

ในการจัดหา ปลดระวาง และจำหน่ายเครื่องบิน เครื่องยนต์ อะไหล่ และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน บริษัทฯ ได้พิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานะตลาดเครื่องบิน แนวโน้มอุตสาหกรรมการบินโลก แผนการตลาดของบริษัทฯ และศักยภาพของฝูงบินปัจจุบัน ทั้งนี้ ในปี 2558 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบิน จำนวน 8 ลำ ประกอบด้วย โบอิง 777-300ER จำนวน 3 ลำ โบอิง 787-8 จำนวน 2 ลำ แอร์บัส A320 จำนวน 3 ลำ และได้รับอนุมัติให้ปลดระวางเครื่องบิน 16 ลำ ประกอบด้วย แอร์บัส A330-300 จำนวน 6 ลำ A340-600 จำนวน 6 ลำ โบอิง 747-400 Freighter จำนวน 2 ลำ และโบอิง 747-400 จำนวน 2 ลำ และอนุมัติให้ขายเครื่องบินรวม 38 ลำ โดยขายได้ทั้งสิ้น 24 ลำ ดังนี้

ปี 2558 ได้ดำเนินการการขายเครื่องบินและส่งมอบเรียบร้อยแล้ว จำนวน 8 ลำ ได้แก่

- B747-400 จำนวน 1 ลำ
- A300-600R จำนวน 7 ลำ



เครื่องบินที่คณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติการขายแล้ว และอยู่ในขั้นตอนการจัดทำข้อตกลงและสัญญาซื้อขาย จำนวน 16 ลำ ได้แก่

- A300-600R จำนวน 1 ลำ (รอการส่งมอบ)
- ATR-72 จำนวน 2 ลำ พร้อมเครื่องยนต์ อะไหล่ 2 เครื่อง
- B737-400 จำนวน 4 ลำ
- A330-300 จำนวน 9 ลำ

นอกจากนี้ ยังมีเครื่องบินที่อยู่ระหว่างดำเนินการขาย 12 ลำ ได้แก่ A340-500 จำนวน 4 ลำ B747-400 จำนวน 2 ลำ และ A340-600 จำนวน 6 ลำ และเครื่องบินอยู่ระหว่างการเจรจาให้เช่า จำนวน 2 ลำ ได้แก่ เครื่องบินขนส่งสินค้า B747-400BCF

สำหรับสินทรัพย์ประเภทอื่นๆ เช่น ที่ดิน อาคารสำนักงาน และบ้านพัก ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศนั้น บริษัทฯ ได้พิจารณาการใช้งานตามความเหมาะสมและความจำเป็นสำหรับอสังหาริมทรัพย์ที่ไม่ได้ใช้งานหรือใช้งานไม่คุ้มค่าคณะกรรมการบริษัทฯ ได้มีมติอนุมัติให้นำไปขายหรือให้เช่าเพื่อเพิ่มรายได้และลดภาระค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ อาทิ อาคารรกรุ่นเก่าที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

นอกจากนี้ แม้บริษัทฯ ยังได้พิจารณาลงทุนในกิจการอื่นทั้งในเชิงยุทธศาสตร์และเชิงการลงทุน โดยให้ความสำคัญกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกิจการของบริษัทฯ อาทิ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด บริษัท ไทย-อะมาคิอุส เซาท์อีสต์ เอเชีย จำกัด บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) บริษัท บริการเรือเฟล็กการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท กรัฟการบินภูเก็ต จำกัด เป็นต้น ส่วนกิจการที่มีได้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับธุรกิจการบิน บริษัทฯ จะพิจารณาสัดส่วนการลงทุนให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานะธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ในอนาคต

### โครงการร่วมใจจากองค์กร (MSP) และโครงการ Golden Handshake

บริษัทฯ มีโครงการร่วมใจจากองค์กร MSP สำหรับพนักงานทุกระดับ ที่มีอายุครบ 50 ปีบริบูรณ์และอายุงานครบ 15 ปีขึ้นไป และโครงการ Golden Handshake สำหรับพนักงานก่อนรับบนเครื่องบิน และพนักงานประจำที่ได้รับผลกระทบจากการปิดสถานภายในประเทศ ที่มีอายุครบ 45 ปีบริบูรณ์และอายุงานครบ 15 ปีขึ้นไป โดยมีพนักงานผ่านการอนุมัติให้ออกตามโครงการจำนวนทั้งสิ้น 1,401 คน มีกำหนดแตกต่างกัน ดังนี้

|            |                       |              |
|------------|-----------------------|--------------|
| ครั้งที่ 1 | วันที่ 1 กรกฎาคม 2558 | จำนวน 428 คน |
| ครั้งที่ 2 | วันที่ 1 ตุลาคม 2558  | จำนวน 474 คน |
| ครั้งที่ 3 | วันที่ 1 ธันวาคม 2558 | จำนวน 375 คน |
| ครั้งที่ 4 | วันที่ 1 มีนาคม 2559  | จำนวน 124 คน |

## ขั้นที่ 2 สร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน (Strength Building)

### การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ

แม้ว่าสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมการบินจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดนิ่งในปี 2558 บริษัทฯ ยังคงยึดมั่นในการเพิ่มความสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่องโดยยึดหลักความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์และให้มีความสามารถในการแข่งขัน โดยเสนอการบริการและผลิตภัณฑ์ที่มีความทันสมัยและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในปี 2558 มีรายละเอียดสำคัญดังนี้

#### 1. สร้างบรรยากาศความเป็นไทยสมัยใหม่ ด้วยการตกแต่งภายในเครื่องบิน

บริษัทฯ มีการเปลี่ยนรูปแบบการตกแต่งภายใน โดยเริ่มจากโบอิง 777-300 ER, โบอิง 787-8, แอร์บัส A320 และแอร์บัส A350-900 ให้เป็นแบบไทยร่วมสมัย (Thai Contemporary) โดยเน้นถึงพื้นที่ใช้สอยที่เพิ่มมากขึ้น มีความทันสมัยและยังคงเอกลักษณ์ของความเป็นไทย

#### 2. สร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายและเพลิดเพลินระหว่าง เดินทาง ด้วยการพัฒนาระบบสาระบันเทิง

บริษัทฯ ได้ปรับปรุงระบบสาระบันเทิงทั้งด้านภาพและเสียงบนเครื่องบินในเส้นทางบินระหว่างประเทศทุกลำให้มีคุณภาพสูงทันสมัยโดยมีจอภาพส่วนตัวในทุกชั้นโดยสาร ระบบภาพยนตร์ เพลงและเกมส์ สามารถเลือกชมได้ (On-demand) โดยเฉพาะเครื่องบินแบบโบอิง 787-8 ได้มีการพัฒนาระบบสาระบันเทิงรุ่นใหม่ล่าสุด ที่ทันสมัยและตอบสนองได้รวดเร็วยิ่งขึ้นกว่าเดิม

#### 3. อำนวยความสะดวกด้านการสื่อสารด้วยการพัฒนา ระบบสื่อสารสมัยใหม่บนเครื่องบิน

ในปี 2558 บริษัทฯ ได้ทำการพัฒนาระบบสื่อสารบนเครื่องบินแบบ แอร์บัส A380-800 จำนวน 6 ลำ และแอร์บัส A330-300 จำนวน 7 ลำ ซึ่งทำให้การบริการอินเทอร์เน็ตบนเครื่องบิน (Thai Sky Connect) มีความทันสมัย สะดวก ในการใช้งานมากยิ่งขึ้น และมีการเพิ่มช่องทางในการให้บริการข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้โดยสารสามารถเข้าถึงชมได้โดยไม่มีค่าใช้จ่าย ตั้งแต่วันที่ 2 พฤศจิกายน 2558 เพื่อเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสารในการติดต่อ

สื่อสารระหว่างผู้โดยสารบนเครื่องบินและภาคพื้นดิน โดยอยู่ในมาตรฐานของความปลอดภัยขั้นสูงสุด

#### 4. โครงการยกระดับการบริการชั้นธุรกิจ (Service Beyond : New Business Class Services)

บริษัทฯ ได้ปรับเปลี่ยนการบริการบนเครื่องบินชั้นธุรกิจ เริ่มโครงการยกระดับการบริการชั้นธุรกิจ (Service Beyond : New Business Class Services) โดยการให้เป็นที่ประทับใจผู้โดยสาร ให้ความสำคัญกับการให้บริการผู้โดยสารตามความชอบและรสนิยมที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล หรือที่เรียกว่า "Individualized Service" เน้นการให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีของคนไทย การดูแลผู้โดยสาร เทียบเท่าการให้บริการของโรงแรมระดับ 5 ดาว การให้บริการอาหารที่มีความหลากหลายและแตกต่างไปจากเดิม โดยเน้นคุณภาพอาหารที่ผ่านการคัดสรรมาอย่างดี และปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ที่ให้บริการบนเครื่องบิน ให้มีรูปลักษณะที่ทันสมัยและหรูหรา บริษัทฯได้เริ่มโครงการนำร่องในเส้นทางไปกลับ กรุงเทพฯ - โคเกียว เที่ยวบิน TG676/677 ตั้งแต่ 17 กันยายน จนถึงสิ้นเดือนตุลาคม 2558 และเริ่มให้บริการในเส้นทางไปกลับ กรุงเทพฯ - ลอนดอน เที่ยวบิน TG910/911 บนเครื่องบินแอร์บัส A380 ตั้งแต่ 2 พฤศจิกายน 2558 และ TG916/917 บนเครื่องบินโบอิง 777 ตั้งแต่ 1 ธันวาคม 2558 และจะขยายมาตรฐานการบริการนี้ในทุกเที่ยวบิน ภายในปี 2559

#### การเปิดเส้นทางบินใหม่

บริษัทฯ เพิ่มเส้นทางบินใหม่ ได้แก่ เส้นทางบินไปกลับ กรุงเทพฯ-นราธิวาส จำนวน 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน 2558 โดยให้บริการด้วยสายการบินไทยสมายล์ เพื่อรองรับผู้โดยสารในจังหวัดนราธิวาสและพื้นที่ใกล้เคียง

#### การรับมอบเครื่องบินโบอิง 787 (Dreamliner)

ในปี 2558 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินแบบโบอิง 787-8 เพิ่มอีก 2 ลำ (รวมรับมอบแล้วทั้งสิ้น 6 ลำ) ในเดือนเมษายน และสิงหาคม 2558 โดยเครื่องบินชนิดนี้มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญเป็น Composite Material ทำให้มีน้ำหนักเบา ผสมกับเทคโนโลยีเครื่องยนต์รุ่นใหม่ ทำให้มีอัตราการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงลดลงถึงประมาณร้อยละ 15-25 นอกจากนั้นวัสดุ Composite Material ยังไม่เป็นสนิม ทำให้รอบเวลาการซ่อมบำรุงใหญ่ยาวขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงลดลง รวมทั้งอายุการใช้งานของเครื่องบินยาวนานขึ้นด้วย เครื่องบินชนิดนี้มีพิสัยการบินที่ครอบคลุมทั้งระยะใกล้และระยะไกล สามารถบินตรงได้ถึงทุกจุดหมายในภูมิภาคยุโรป จึงถือได้ว่าเครื่องบินชนิดนี้เป็นนวัตกรรมใหม่ (New Generation Aircraft) ในแวดวงการบิน



บริษัทฯ ได้จัดที่นั่งสำหรับเครื่องบินนี้เป็นแบบ ชั้นธุรกิจ จำนวน 24 ที่นั่ง และชั้นประหยัด จำนวน 240 ที่นั่ง รวมทั้งสิ้น 264 ที่นั่ง โดยที่นั่งชั้นธุรกิจจะเป็นแบบนอนราบ 180 องศา เพื่อมอบความสะดวกสบายสูงสุดให้กับผู้โดยสาร ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้นำเครื่องบินนี้ไปให้บริการในเส้นทางสู่เมืองต่างๆ ได้แก่ นาริตะ นาโงยา ฟูกูโอกะ เพิร์ธ ไซ่ง่อน และฮานอย

#### โครงการมาตรฐานความปลอดภัยเหนือระดับ (Safety Beyond Compliance)

บริษัทฯ มุ่งมั่นความปลอดภัยการบินสู่มาตรฐานเหนือระดับ โดยจัดทำโครงการมาตรฐานความปลอดภัยเหนือระดับ หรือ Safety Beyond Compliance ด้วยการนำมาตรฐานของ European Aviation Safety Agency (EASA) ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากองค์กรการบินทั่วโลกเป็นต้นแบบ ด้วยโครงการนี้ทำให้บริษัทฯ ได้รับใบอนุญาต Third Country Operator (TCO) จาก EASA โดยความเห็นชอบของ EU Air Safety Committee (ASC) ด้วยใบอนุญาตนี้ บริษัทฯ สามารถปฏิบัติการบินเข้าสู่ยุโรป ตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2558 เป็นต้นไปควบคู่กับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operator Certificate : AOC) ของประเทศไทย และเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกด้านความปลอดภัยตามข้อกำหนดของ ICAO บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีวัฒนธรรมความปลอดภัย (Just Culture) ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรภายในปี 2559

#### ขั้นที่ 3 การเติบโตอย่างมีกำไรในระยะยาว (Sustainable Growth)

บริษัทฯ จะดำเนินการต่อเนื่องในปี 2560

## รางวัลที่บริษัทฯ ได้รับ

ในปี 2558 บริษัทฯ ได้รับรางวัลในด้านต่างๆ อาทิ

### รางวัลสายการบินยอดเยี่ยม

- รางวัลสายการบินระหว่างประเทศยอดเยี่ยมประจำปี 2015 จาก Today's Traveller Award
- รางวัลสายการบินให้บริการเลาจน์สปา ยอดเยี่ยมจาก สกายแทร็กซ์ ประจำปี 2015
- รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมของเอเชียแปซิฟิก จาก TTG Travel Awards 2015
- รางวัลยอดเยี่ยม Business Traveller Asia-Pacific Awards 2558 ได้รับ 4 รางวัล ได้แก่
  - รางวัลการบริการชั้นประหยัดยอดเยี่ยมอันดับ 2 ของโลก (Best Airline Economy Class)
  - รางวัล 1 ใน 3 โปรแกรมสะสมไมล์ยอดเยี่ยมของโลก (Top 3 for Best Frequent Flyer Program)
  - รางวัล 1 ใน 3 สายการบินยอดเยี่ยมของเอเชียแปซิฟิก (Top 3 for Best Asia-Pacific Airline)
  - รางวัล 1 ใน 3 ห้องรับรองผู้โดยสารยอดเยี่ยมของเอเชียแปซิฟิก (Top 3 for Best Airline Lounge in Asia-Pacific)
- ได้รับการจัดอันดับเป็น 1 ใน 10 สายการบินที่ให้บริการชั้นหนึ่งยอดเยี่ยม และชั้นประหยัดในทางพิสัยไกลยอดเยี่ยม จาก Airline Ratings.com
- รางวัลสายการบินยอดเยี่ยม 2015 China Travel Awards จากนิตยสารทราเวลพลัส สาธารณรัฐประชาชนจีน ในฐานะสายการบินที่มีเครือข่ายการบินทั่วโลก รวมถึงมีมาตรฐานในการให้บริการทุกจุด บริการด้วยเสน่ห์ความเป็นไทย และมีการพัฒนาผู้โดยสารให้ทันสมัย
- รางวัลสายการบินยอดเยี่ยม จาก Smart Travel Asia 2015 ได้รับ 3 รางวัล ได้แก่
  - รางวัลการให้บริการบนเครื่องบินยอดเยี่ยม อันดับ 3 ของโลก
  - รางวัลการให้บริการชั้นธุรกิจยอดเยี่ยม อันดับ 5 ของโลก
  - รางวัลสายการบินยอดเยี่ยม อันดับ 6 ของโลก
- รางวัล "Asia's Most Admired Brand 2014-2015" จาก WERC สิงคโปร์ และ KPMG อินเดีย
- รางวัลจากนิตยสารทราเวล แอนด์ เลเซอร์ สหรัฐอเมริกา ประจำปี 2015 ได้รับ 3 รางวัล ได้แก่
  - อันดับ 5 สายการบินที่ให้บริการดีที่สุดในโลก (World's Best Airlines for Customer Service 2015) จากการ

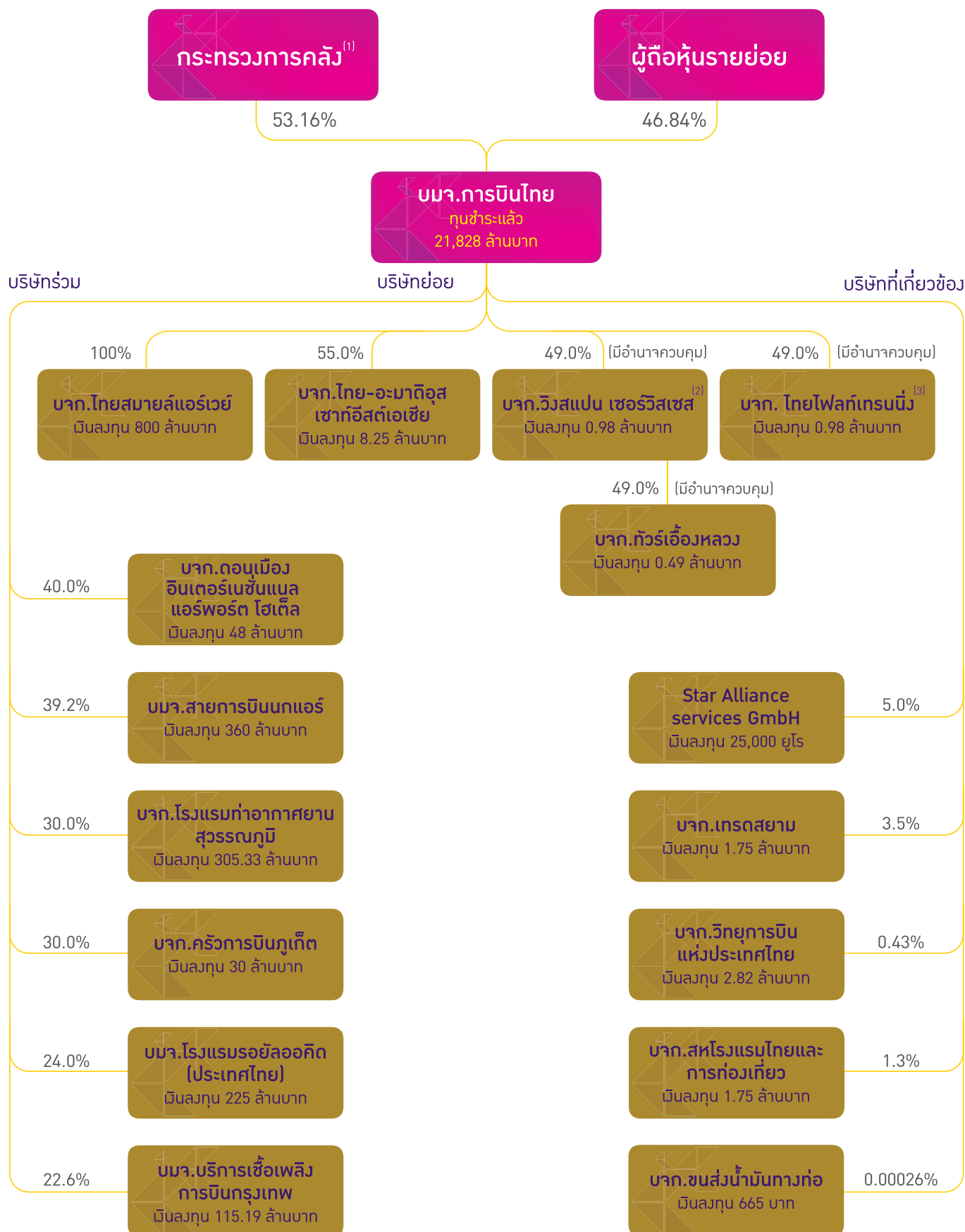
ให้บริการบนเครื่องบินด้วยความอบอุ่นและรอยยิ้ม พร้อมอาหารชั้นเลิศ ที่นั่งมีความสะดวกสบายและสี่ส้นสวยงาม รวมทั้งการให้บริการดูแลเด็กเล็กระหว่างเดินทางได้ดี

- อันดับ 7 สายการบินระหว่างประเทศดีที่สุดในโลก (World's Best Airlines International Airlines 2015) จากการให้บริการที่เลิศในทุกๆ ด้าน ได้แก่ การให้บริการภาคพื้น การให้บริการบนเครื่องบิน อาหาร ความสะดวกสบายของที่นั่งและอุปกรณ์อำนวยความสะดวก บนเครื่องบิน รวมทั้งโปรแกรมสะสมไมล์
- อันดับ 7 สายการบินที่ให้บริการอาหารดีที่สุดในโลก (World's Best Airlines for Food 2015) จากการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มบนเครื่องบินที่โดดเด่นทั้งรสชาติ และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

### รางวัลอื่นๆ

- รางวัลพัฒนาการโลจิสติกส์ อุตสาหกรรมดีเด่นด้านระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) ปี 2558 จากกระทรวงอุตสาหกรรม
- ได้รับตราสัญลักษณ์ THAI SELECT จากกระทรวงพาณิชย์ ในงาน THAIFEX 2015
- ประกาศนียบัตร Certificate of ESG100 Company ประจำปี 2558 ในฐานะเป็นบริษัทจดทะเบียนที่มีการดำเนินงานโดดเด่นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล
- ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัย ระดับประเทศปี 2558 จากกระทรวงแรงงานสำหรับฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์
- ประกาศเกียรติคุณสนับสนุนลดก๊าซเรือนกระจก จากองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (อบก.)
- รางวัล Thailand Sustainability Investment 2015 จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- รางวัลรายงานความยั่งยืน (Sustainability Report Award) ประเภทดีเด่น จากสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
- Thailand Energy Awards 2015 ประเภทอาคารควบคุมดีเด่น จากกระทรวงพลังงาน
- รางวัลสถานที่ที่ปลอดภัยต่อคนพิการ จากกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
- รางวัลหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการเป็นสำนักงานสีเขียว ระดับดีเยี่ยม

## โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทฯ



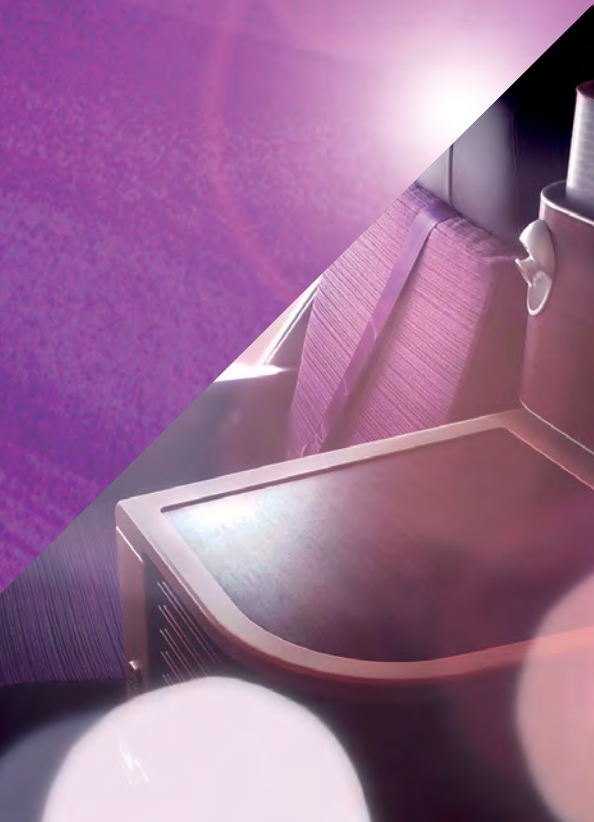
หมายเหตุ <sup>(1)</sup>รวมการถือหุ้นของธนาคารออมสิน 2.13%

<sup>(2)</sup>บก. ครัวการบินภูเก็ตถือหุ้นบริษัท 51%

<sup>(3)</sup>บก. วิ่งสแปนฯ ถือหุ้นบริษัท 51%



# ลักษณะ การประกอบธุรกิจ

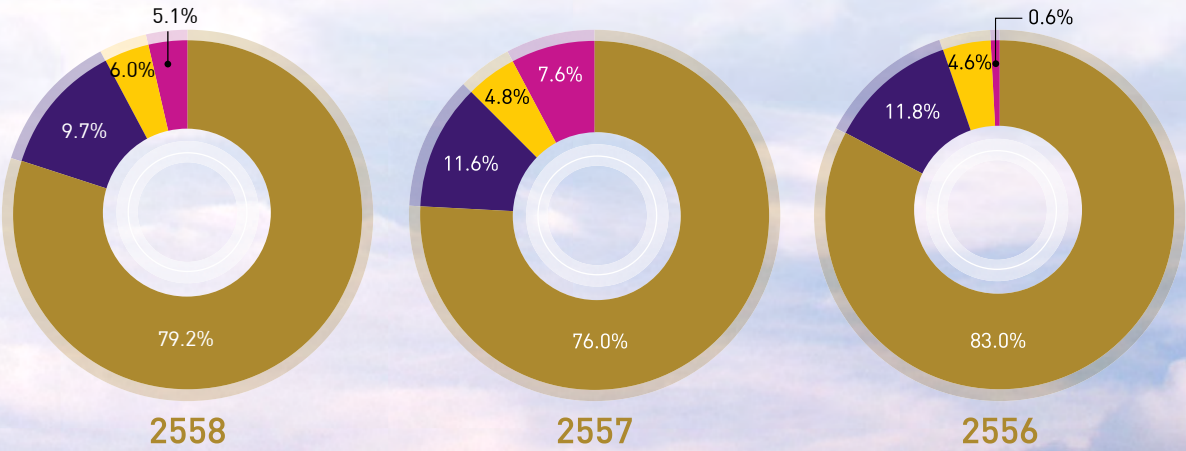


# โครงสร้างรายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

รายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ใน 3 ปีที่ผ่านมา มีดังนี้

|                                        | ปี 2558 |        | ปี 2557 |        | ปี 2556 |        |
|----------------------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                                        | ล้านบาท | ร้อยละ | ล้านบาท | ร้อยละ | ล้านบาท | ร้อยละ |
| รายได้จากกิจการขนส่ง                   |         |        |         |        |         |        |
| ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน         | 152,488 | 79.2   | 154,881 | 76.0   | 172,335 | 83.0   |
| ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์          | 18,651  | 9.7    | 23,601  | 11.6   | 24,515  | 11.8   |
| รวมรายได้จากกิจการขนส่ง                | 171,139 | 88.9   | 178,482 | 87.6   | 196,850 | 94.8   |
| รายได้จากการกิจการอื่นๆ <sup>(1)</sup> | 11,588  | 6.0    | 9,885   | 4.8    | 9,486   | 4.6    |
| รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ     | 182,727 | 94.9   | 188,367 | 92.4   | 206,336 | 99.4   |
| รายได้อื่น <sup>(2)</sup>              | 9,864   | 5.1    | 15,522  | 7.6    | 1,374   | 0.6    |
| รวมรายได้                              | 192,591 | 100.0  | 203,889 | 100.0  | 207,710 | 100.0  |

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> รายได้บริการอื่นๆ ประกอบด้วย รายได้จากหน่วยธุรกิจและรายได้จากการสนับสนุนอื่นๆ  
<sup>(2)</sup> รายได้อื่น ประกอบด้วย ดอกเบี้ยรับ ผลกำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ กำไรจากการขายการแทนการจำหน่าย กำไรจากการเปลี่ยนสภาพเงินลงทุน และรายได้อื่นๆ



- ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน
- ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์
- รายได้จากกิจการอื่นๆ
- รายได้อื่น

ในฐานะที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม และดำรงสถานะเป็นสายการบินแห่งชาติ บริษัทฯ ได้ดำเนินกิจการด้านการบินพาณิชย์ทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและเส้นทางบินในประเทศ ให้บริการเกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศแบบครบวงจร โดยแบ่งการบริหารจัดการธุรกิจออกเป็น 3 กิจการ ประกอบด้วย กิจการขนส่งทางอากาศ (Core Business) หน่วยธุรกิจ (Business Unit) และกิจการอื่นๆ

กิจการขนส่งทางอากาศ ประกอบด้วย บริการขนส่งผู้โดยสาร บริการขนส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์ ส่วนหน่วยธุรกิจเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่ง ประกอบด้วย การบริการคลังสินค้า การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น และครัวการบิน สำหรับกิจการอื่นๆ เป็นกิจการสนับสนุนการขนส่ง ประกอบด้วย การบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน การบริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก บริการเครื่องฝึกบินจำลอง และการดำเนินงานของบริษัทย่อยทั้งหมด มีรายละเอียดดังนี้

## กิจการขนส่งทางอากาศ

กิจการขนส่งทางอากาศถือเป็นกิจการหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วยบริการขนส่งผู้โดยสาร บริการขนส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์ โดยให้บริการขนส่งในเส้นทางบินไปยังจุดหมายต่างๆ ทั้งแบบเที่ยวบินประจำและเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ครอบคลุมทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและภายในประเทศ

## หน่วยธุรกิจ

หน่วยธุรกิจของบริษัทฯ มีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับการขนส่งและมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินการขนส่งทางอากาศเป็นไปอย่างราบรื่น แต่ละหน่วยธุรกิจมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เครื่องบินสามารถเดินทางจากสถานีต้นทางถึงสถานีปลายทางตรงตามกำหนดเวลาที่ระบุในตารางบิน ด้วยความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่บริษัทฯ พร้อมทั้งสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งมีรายละเอียดการให้บริการดังนี้

### ธุรกิจการบริการคลังสินค้า (Cargo Handling Services)

ให้บริการจัดการคลังสินค้า ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ และ

ท่าอากาศยานภูเก็ต โดยการดำเนินงานจัดการคลังสินค้าประกอบด้วย การจัดการเก็บรักษาชั่วคราวและการเคลื่อนย้ายสินค้าทั่วไป สินค้าที่ต้องได้รับการดูแลพิเศษ เช่น สินค้าสด สัตว์ที่ยังมีชีวิต วัตถุมีค่า และการให้บริการขนส่งสินค้าที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิเป็นพิเศษ เป็นต้น

### ธุรกิจการบริการลูกค้าภาคพื้น (Ground Customer Services)

ให้บริการอำนวยความสะดวกโดยตรงกับผู้โดยสารตั้งแต่เข้ามาสู่ท่าอากาศยาน ผ่านขั้นตอนต่างๆ จนเข้าสู่ตัวอากาศยาน จากตัวอากาศยานสู่ภาคพื้น ในเที่ยวบินทั้งขาเข้า-ขาออก โดยให้บริการแก่ผู้โดยสารของบริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินลูกค้า

### ธุรกิจการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น (Ground Equipment Services)

ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับอากาศยาน อำนวยความสะดวกบริเวณลานจอดอากาศยาน ให้กับบริษัทฯ และสายการบินลูกค้า ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีความปลอดภัยสูงสุด พร้อมทำการบินเข้า-ออก ได้ตรงเวลา

### ธุรกิจครัวการบิน (Catering Services)

ดำเนินการในการผลิตอาหารสำหรับบริการผู้โดยสารทั้งเที่ยวบินในประเทศและระหว่างประเทศของบริษัทฯ รวมถึงอาหารสำหรับบริการผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ พร้อมทั้งดำเนินธุรกิจภาคพื้นที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ภัตตาคาร ณ ท่าอากาศยานนานาชาติ ร้านเบเกอรี่พัพพาย (Puff & Pie Bakery House) การให้บริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ และร้านอาหารสวัสดิการพนักงาน

## กิจการอื่นๆ

ในส่วนของกิจการอื่นๆ ที่สนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ฝ่ายช่างการบริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก และบริการเครื่องฝึกบินจำลอง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## กิจการขนส่งทางอากาศ

บริษัทฯ เป็นสายการบินแห่งชาติ ที่ให้บริการด้านการขนส่งทางอากาศ เป็นกิจการหลักซึ่งได้พัฒนาการขนส่งไปสู่ภูมิภาคต่างๆ ของโลก ประกอบด้วย

- กิจการขนส่งผู้โดยสาร
- กิจการขนส่งสินค้า พักภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการดังนี้

## กิจการขนส่งผู้โดยสาร

กิจการขนส่งผู้โดยสารมีเป้าหมายในการพัฒนาตลาดและเครือข่ายเส้นทางบินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นขีดความสามารถและดำเนินการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้เป็นศูนย์กลางการบิน (Hub) ที่สำคัญของภูมิภาค

## ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

### ฝูงบินของบริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ มีจำนวนเครื่องบินที่ใช้ปฏิบัติการบินจำนวน 95 ลำ รวมของสายการบินไทยสมายล์ ประกอบด้วยเครื่องบินพิสัยไกลที่ใช้ทำการบินเส้นทางข้าม

ทวีป จำนวน 36 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 โบอิง 747-400 โบอิง 777-200ER/300ER เครื่องบินพิสัยกลางที่ใช้ทำการบินเส้นทางภูมิภาค จำนวน 37 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 777-200/300 แอร์บัส A330-300 โบอิง 787-8 และเครื่องบินลำตัวแคบที่ใช้ทำการบินเส้นทางระยะใกล้ จำนวน 22 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จำนวน 2 ลำ และเครื่องบินแบบแอร์บัส A320-200 จำนวน 20 ลำ

ตลอดปี 2558 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินใหม่ จำนวน 5 ลำ ประกอบด้วย เครื่องบินแบบโบอิง 787-8 จำนวน 2 ลำ และเครื่องบินแบบ B777-300ER จำนวน 3 ลำ เพื่อนำมาใช้ในการเส้นทางบินภูมิภาคและเส้นทางบินข้ามทวีป

## เครื่องบินที่ใช้ในการปฏิบัติการบิน

| แบบเครื่องบิน             | จำนวน (ลำ)               |                          |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                           | ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 | ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 |
| แอร์บัส A380-800          | 6                        | 6                        |
| โบอิง 747-400             | 10                       | 12                       |
| โบอิง 777-200ER           | 6                        | 6                        |
| แอร์บัส A340-600          | -                        | 6                        |
| โบอิง 777-300ER           | 14                       | 11                       |
| โบอิง 777-300             | 6                        | 6                        |
| โบอิง 777-200             | 8                        | 8                        |
| แอร์บัส A330-300          | 17                       | 22                       |
| โบอิง 787-8               | 6                        | 4                        |
| โบอิง 737-400             | 2                        | 2                        |
| แอร์บัส A320-200          | 20                       | 17                       |
| โบอิง 747-400 (Freighter) | -                        | 2                        |
| รวม                       | 95                       | 102                      |



นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้รับมอบเครื่องบินลำตัวแคบแบบแอร์บัส A320-200 จำนวน 3 ลำ สำหรับสายการบินไทยสมายล์

### การพัฒนาเส้นทางบินและจุดบิน

ในปี 2558 บริษัทฯ มีเป้าหมายปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบินตามแผนปฏิบัติการบินไทย เพื่อฟื้นฟูผลประโยชน์ของการของบริษัทฯ โดยดำเนินการยกเลิกเส้นทางบินที่ขาดทุนเป็นมาตรการเร่งด่วนอันดับแรกเพื่อหยุดการขาดทุน (Stop Bleeding) ควบคู่กับการปรับเวลา หรือ แบบเครื่องบินให้เหมาะสมกับสภาพตลาดของแต่ละจุดบิน รวมทั้งพัฒนาตลาด โดยเน้นการปรับความถี่ของเที่ยวบินในจุดบินที่มีศักยภาพ สร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินรอบๆ ประเทศไทย โดยเพิ่มการใช้ประโยชน์จากความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อทดแทนเที่ยวบินที่ขาดทุนและขยายเครือข่ายเส้นทางบินให้ครอบคลุมลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มความคล่องตัวในการปรับแผนตารางการบินให้สอดคล้องกับสภาวะความต้องการในแต่ละฤดูกาล รวมทั้งตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของการเดินทางและสภาวะการแข่งขัน รวมถึงเตรียมการเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อรองรับการเปิดเสรีภายใต้กรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) อีกด้วย

ในปี 2558 บริษัทฯ ยังคงความร่วมมือกับสายการบินนกแอร์ในเส้นทางบินรอง โดยบริษัทฯ มีเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) กับสายการบินนกแอร์ในเส้นทางไปกลับคอนเมือง-ร้อยเอ็ด ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถจัดส่งผู้โดยสารจากต่างประเทศเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยได้อย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมเมืองในภูมิภาคอย่างทั่วถึง ในส่วนของสายการบินไทยสมายล์ ทำการบินภายในประเทศ รวม 9 เมือง ไปยัง อุดรธานี อุบลราชธานี ขอนแก่น เชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต หาดใหญ่ สุราษฎร์ธานี และนราธิวาส เส้นทางภายในประเทศข้ามภาค คือ เชียงใหม่-ภูเก็ต คอนเมือง-เชียงใหม่ คอนเมือง-ภูเก็ต และคอนเมือง-ขอนแก่น และทำการบินไปต่างประเทศในเส้นทางไปกลับรวม 3 เมือง ได้แก่ กรุงเทพ-มาเก๊า กรุงเทพ- มณฑลเลย์ กรุงเทพ- ย่างกุ้ง

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำตารางบินเป็นสองช่วงฤดูประกอบด้วย ตารางบินฤดูร้อน (Summer Schedule) เริ่มจากวันอาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของแต่ละปี และตารางบินฤดูหนาว (Winter Schedule) เริ่มจากวันอาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคมของแต่ละปี เป็นไปตาม

ข้อกำหนดของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) ทั้งนี้ในแต่ละฤดูจะมีการกำหนดความถี่ของเที่ยวบิน ชนิดเครื่องบิน และตารางการบินไปยังจุดบินต่างๆ ที่อาจแตกต่างกันตามการเปลี่ยนแปลงของความต้องการในแต่ละช่วงเวลา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์มีเครือข่ายเส้นทางบินให้บริการครอบคลุม 74 จุดบิน ใน 30 ประเทศทั่วโลก โดยเป็น 11 จุดบินภายในประเทศ (ไม่รวมกรุงเทพมหานคร)

### เส้นทางบินภายในประเทศ

บริษัทฯ ได้พัฒนาเที่ยวบินภายในประเทศ โดยให้ความสำคัญกับจุดบินหลัก ขณะที่จุดบินรองและจุดบินย่อยบางจุด บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาด

ในปี 2558 บริษัทฯ ทำการบินจากกรุงเทพฯ ด้วยความถี่ 448 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ดังนี้ ภาคเหนือ ได้แก่ เชียงใหม่ ภาคใต้ ได้แก่ ภูเก็ต กระบี่ และเกาะสมุย โดยมีการเสริมผลิตภัณฑ์และให้บริการโดยสายการบินไทยสมายล์ในเส้นทางหลัก เช่น กรุงเทพฯ-เชียงใหม่ กรุงเทพฯ-ภูเก็ต และทำการบินทดแทนการบินไทยในเส้นทางกรุงเทพฯ-เชียงใหม่ กรุงเทพฯ-สุราษฎร์ธานี กรุงเทพฯ-หาดใหญ่ กรุงเทพฯ-ขอนแก่น กรุงเทพฯ-อุดรธานี กรุงเทพฯ-อุบลราชธานี เชียงใหม่-ภูเก็ต และเพิ่มเส้นทางบินใหม่ในเส้นทาง กรุงเทพ-นราธิวาส



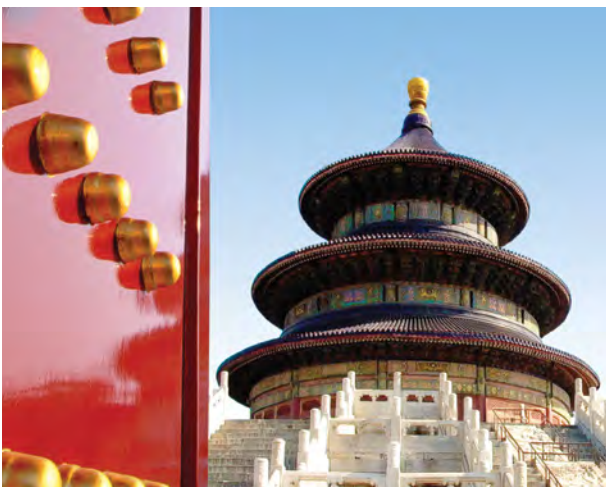


### เส้นทางบินระหว่างประเทศ

บริษัทฯ ทำการบินเส้นทางระหว่างประเทศทั้งสิ้น 632 เที่ยวบิน ต่อสัปดาห์ โดยแบ่งเป็น 2 เส้นทางหลัก ได้แก่ เส้นทางภูมิภาคเอเชีย 506 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 47 จุดบิน ใน 19 ประเทศ และเส้นทางข้ามทวีป 126 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 16 จุดบิน ใน 11 ประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### เส้นทางภูมิภาคเอเชีย

บริษัทฯ ได้ปรับแผนเครือข่ายการบินให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายการบินให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชีย ครอบคลุม 47 จุดบิน ใน 19 ประเทศ โดยบริษัทฯ แบ่งเส้นทางบินในภูมิภาคเอเชียเป็น 5 เส้นทาง ได้แก่ เส้นทางสายเหนือ เส้นทางสายใต้ เส้นทางสายตะวันตก เส้นทางสายตะวันออกกลาง และเส้นทางสายอินโดจีน



### เส้นทางสายเหนือ

เป็นเส้นทางที่มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่น ทำกำไรสูงให้บริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทฯ มีจุดบินไปยัง 19 จุดบิน ใน 5 ประเทศ ด้วยความถี่ 238 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ฮองกง โตเกียว (นาริตะและฮาเนดะ) โอซากา นาโกยา ฟูกูโอกะ



ซัปโปโร ไทเป โซล มะนิลา ปักกิ่ง ปูซาน เชียงไ้ กวางโจว คุนหมิง เซี่ยเหมิน เฉิงตู ฉางซา และฉงชิ่ง

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ มาเก๊า

### เส้นทางสายใต้

เป็นเส้นทางที่มีการแข่งขันสูงจากการที่สายการบินต้นทุนต่ำทำการบินด้วยความถี่สูงหลายสายการบิน

บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 5 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ได้แก่ สิงคโปร์ กัวลาลัมเปอร์ ปีนัง เคนปาสาร์ และจาการ์ตา ด้วยความถี่ 70 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

### เส้นทางสายตะวันตก

เส้นทางนี้มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่นสูง มีการเจริญเติบโตที่ดี โดยเฉพาะตลาดหลัก ได้แก่ อินเดีย ในขณะที่ช่วงกันการแข่งขันทวีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากสายการบินจากอินเดียมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และมุ่งเข้าสู่ประเทศไทย เช่นเดียวกัน บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 15 จุดบิน ใน 6 ประเทศ ด้วยความถี่ 126 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ เคลี มุมไบ กัลกัตตา ไฮเดอราบาด บังคาลอร์ (ชื่อใหม่ คือ Bengaluru) อากา โคลัมโบ กาฐมาณฑุ ย่างกุ้ง เจนไน การากี อิสลามาบัก ลาฮอร์ พุททอลยา และพาราณสี

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ มันทะเลย์ ย่างกุ้ง

### เส้นทางสายตะวันออกกลาง

สายการบินตะวันออกกลางมีความเข้มแข็งด้านเงินทุน ซึ่งเอื้อต่อการขยายฝูงบินและเส้นทางบินได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เส้นทางสายตะวันออกกลางเป็นเส้นทางที่มีการแข่งขันสูง

บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการไปยัง 2 จุดบิน ใน 2 ประเทศ ได้แก่ คูโบ และมัสกัต ด้วยความถี่ 10 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

#### เส้นทางสายอินโดจีน

เป็นเส้นทางที่เป็นจุดแข็งของเครือข่ายเส้นทางบินภูมิภาค เนื่องจากมีการเจริญเติบโตที่ดี และมีศักยภาพในการทำกำไรสูง ขณะเดียวกันมีการแข่งขันจากสายการบินต้นทุนต่ำเพิ่มขึ้น รวมถึงสายการบินต่างๆ ทำการบินตรงจากตะวันออกกลางและยุโรปเพิ่มมากขึ้น

บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 5 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่ 62 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ เวียงจันทน์ หลวงพระบาง พนมเปญ ฮานอย และโฮจิมินห์

#### เส้นทางข้ามทวีป

##### เส้นทางอเมริกาเหนือ

สำหรับเส้นทางสายนี้เป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่ และมีการแข่งขันสูงมาก การให้บริการเส้นทางบินขึ้นอยู่กับการเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายในสหรัฐอเมริกาและแคนาดา

บริษัทฯ ทำการบินจากกรุงเทพฯ ไปลอสแอนเจลิส จำนวน 4 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และยกเลิกการทำการบินตั้งแต่ 25 ตุลาคม 2558 เป็นต้นไป

บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance) ทำเที่ยวบินรหัสร่วมไปยังจุดบินอื่นๆ อาทิ เส้นทางข้ามแปซิฟิก บริษัทฯ ได้ทำเที่ยวบินรหัสร่วมกับบอลลินปอนแอร์เวย์ในเส้นทางจากญี่ปุ่นเข้าอเมริกาเหนือ คือ เส้นทางโตเกียว ไปยัง ลอสแอนเจลิส ชิคาโก นิวยอร์ก ซานฟรานซิสโก วอชิงตัน ดี.ซี. ซีแอตเทิล และแซนโฮเซ



สำหรับเส้นทางข้ามแอตแลนติก บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินลูฟท์ฮันซา โดยมีแฟรงค์เฟิร์ตเป็นศูนย์กลางไปยังนิวยอร์ก แอตแลนตา ไมอามี ชิคาโก คัลลิส และวอชิงตัน ดี.ซี. รวมทั้งหมด 10 จุดบินในสหรัฐอเมริกา

#### เส้นทางยุโรป

บริษัทฯ มีบริการเที่ยวบินไปยัง 11 จุดบินใน 9 ประเทศของภูมิภาคยุโรป ได้แก่ ลอนดอน แฟรงค์เฟิร์ต ปารีส โรม โคเปนเฮเกน สตอกโฮล์ม ซูริก มินนิค บรัสเซลส์ มิลาน และออสโล ด้วยความถี่รวม 84 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

สำหรับตลาดที่บริษัทฯ ไม่ได้เปิดทำการบินโดยตรง ทั้งในยุโรปและสหราชอาณาจักร บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรในการให้บริการเส้นทางบินโดยใช้เที่ยวบินรหัสร่วม (Code Sharing) ซึ่งครอบคลุม 45 จุดบินใน 16 ประเทศ



#### เส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

ในภาคพื้นออสเตรเลีย บริษัทฯ ให้บริการ 5 จุดบินใน 2 ประเทศ ได้แก่ ซิดนีย์ เมลเบิร์น บริสเบน เพิร์ธ ในออสเตรเลีย และโอ๊คแลนด์ ในนิวซีแลนด์ ด้วยความถี่รวม 42 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Sharing) กับสายการบินแอร์นิวซีแลนด์ ซึ่งเป็นสายการบินพันธมิตร โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายการบินของบริษัทฯ เข้ากับเที่ยวบินระหว่างเมืองท่องเที่ยวต่างๆ รวม 2 จุดบิน ใน 1 ประเทศ รวมเส้นทาง ฮองกง-โอ๊คแลนด์

#### เส้นทางแอฟริกา

บริษัทฯ ทำการบินจากกรุงเทพฯ ไปโจฮันเนสเบิร์ก สาธารณรัฐแอฟริกาใต้ จำนวน 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และยกเลิกการทำการบินตั้งแต่ 15 มกราคม 2558 เป็นต้นไป



## การบริการลูกค้า

ในปี 2558 บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการในทุกจุดสัมผัสอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้สัมผัสประสบการณ์การบินที่โดดเด่นงดงามตามเอกลักษณ์ของความเป็นไทย เริ่มตั้งแต่การบริการก่อนเที่ยวบิน (Pre-flight Services) การบริการบนเที่ยวบิน (In-flight Services) ไปจนถึงการให้บริการหลังเที่ยวบิน (Post-flight Services) โดยมีแผนการดำเนินงานแนวคิดและภาพลักษณ์ที่ชัดเจนภายใต้นโยบายการบริการจากใจ (Service from the Heart) ซึ่งพนักงานการบินไทยทุกคนยึดมั่นมาตลอด 5 ทศวรรษของการให้บริการ ด้วยตระหนักว่าคุณภาพของการบริการลูกค้าเป็นปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของการบริการให้ บริการการขนส่ง และขับเคลื่อนให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันกับสายการบินคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน

เพื่อย้ำถึงการบริการที่เป็นเลิศ สม่าเสมอ และเป็นไปตามมาตรฐานที่ตกลงไว้ บริษัทฯ มีการกำหนดขั้นตอนการให้บริการ (Service Operation Procedure) ในทุกจุดบริการหลัก และจัดทำข้อตกลงระดับการบริการ (Service Level Agreement) ครอบคลุมทุกจุดสัมผัสลูกค้า (Customer Touch Point) ตั้งแต่การทำการสำรองที่นั่ง จนเสร็จสิ้นการเดินทางที่จุดหมายปลายทาง รวมทั้งตรวจสอบประเมินการให้บริการทุกจุดเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจได้ว่าลูกค้าของการบินไทยได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการใช้บริการและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตลอดการเดินทาง

การประเมินผลและการกำกับดูแลข้อตกลงระดับการบริการที่ดี นอกจากเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีในการเดินทาง (Customer Experience) ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ รักดี ต่อผลิตภัณฑ์และบริษัทฯ (Brand Loyalty) อันเป็นการรักษาฐานลูกค้าเดิมให้กลับมาใช้บริการอีก และยังช่วยให้เกิดการตลาดแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) โดยเฉพาะจากผู้บริโภคที่ซบพุดถึงแบรนด์หรือผลิตภัณฑ์ใดๆ ที่ตนชื่นชอบ

(Brand Advocates) ทางสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) สำหรับรายละเอียดของการพัฒนาการบริการลูกค้าในแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

## ด้านการบริการก่อนเที่ยวบิน

บริษัทฯ ได้พัฒนาระบบการให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ (Electronic and Mobile Service) เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางได้ง่ายขึ้น อาทิ ข้อมูลการจองบัตรโดยสาร การตรวจสอบรายละเอียดเกี่ยวกับเที่ยวบิน ตารางบิน รวมทั้งการเช็คอินผ่าน SMS การเช็คอินโดยใช้ 2D Barcode และการสั่งพิมพ์บัตรโดยสารขึ้นเครื่องบินตั้งแต่ที่บ้าน (Home Print Boarding Pass)

## ด้านการบริการบนเครื่องบิน

บริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนาบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน รวมถึงอาหารและเครื่องดื่มที่ให้บริการในหลากหลายรูปแบบ อาทิ อาหารยอดนิยมของแต่ละท้องถิ่น อาหารไทย เครื่องดื่มสมุนไพร และเมนูพิเศษในช่วงเทศกาล

สำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ อาทิ ที่นั่ง และอุปกรณ์ระบบสาระบันเทิง บริษัทฯ ได้ดำเนินการออกแบบตกแต่งภายในห้องโดยสาร รวมถึงผลิตภัณฑ์บนเครื่องบิน (Service Items) ของเครื่องบินใหม่ ได้แก่ เครื่องบินแบบ โบอิง 777-300ER โบอิง 787-8 และเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 ตามแนวคิดไทยร่วมสมัย (Thai Contemporary) ซึ่งในปี 2558 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินแบบโบอิง 777-300ER เพิ่มอีก 3 ลำ (ล่าสุดท้ายมีกำหนดรับมอบในเดือนกันยายน) รวมเป็น 14 ลำ และรับมอบเครื่องบินแบบโบอิง 787-8 เพิ่มอีก 2 ลำ (ล่าสุดท้ายรับมอบในเดือนสิงหาคม) รวมเป็น 6 ลำ ส่วนเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 มีกำหนดรับมอบลำแรกในปี 2559

## อุปกรณ์และบริการ

บริษัทฯ ได้ปรับกลยุทธ์และแผนงานด้านการให้บริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า เพิ่มขีดความสามารถให้พร้อมต่อการแข่งขัน เพิ่มความสะดวกสบายโดยรวมให้แก่ผู้โดยสารมากขึ้น โดยที่นั่งรุ่นใหม่จะกว้างขึ้น นั่งสบาย มีจอภาพส่วนตัวในทุกที่นั่ง นอกจากนี้ ยังตกแต่งห้องน้ำให้มีความทันสมัยสวยงามและกว้างขวางขึ้น พร้อมด้วยอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่ทันสมัย ระบบการรับฟังเพลงและภาพยนตร์แบบเลือกชมได้ (On-demand) พร้อมมีรายการบันเทิงให้ผู้โดยสารเลือกอย่างหลากหลาย ดังมีรายละเอียดดังนี้

## 1. การปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพของที่นั่งโดยสาร และระบบสาระบันเทิง

วัตถุประสงค์หลักของการปรับปรุงอุปกรณ์ในเครื่องบินของบริษัท คือ การปรับปรุงอุปกรณ์ในเครื่องบินทุกลำที่เป็นแบบเดียวกัน ให้มีที่นั่งโดยสารและระบบสาระบันเทิงลักษณะเดียวกันในแต่ละชั้นโดยสาร

### 1.1 การปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพของที่นั่งโดยสาร

บริษัทฯ อยู่ในระหว่างการดำเนินการปรับปรุงที่นั่งโดยสารบนเครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 3 ลำให้มีความทันสมัยและสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น โดยคาดว่าจะแล้วเสร็จภายในปี 2560

### 1.2 การพัฒนาทางค่านระบบสาระบันเทิง

บริษัทฯ ได้ปรับปรุงระบบสาระบันเทิงทั้งด้านภาพและเสียงบนเครื่องบินในเส้นทางระหว่างประเทศทุกลำ เพื่อให้มีคุณภาพสูง ทันสมัยและได้มาตรฐานเดียวกันทั้งหมด โดยจะมีจอภาพส่วนตัวในทุกชั้นโดยสาร ระบบเพลงและภาพยนตร์ที่สามารถเลือกชมได้ตามความต้องการ และมีรายการบันเทิงให้ผู้โดยสารเลือกอย่างหลากหลาย รวมทั้งเกมส์ ข้อมูล และภาพเส้นทางบิน นอกจากนี้ยังพัฒนาและปรับปรุงซอฟต์แวร์ (Software) รองรับจำนวนเนื้อหา (Content) ที่เพิ่มขึ้น อาทิ e-Menu และ e-Shopping เป็นต้น

## 2. การติดตั้งอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสำหรับธุรกิจและการสื่อสาร

บริษัทฯ ได้เริ่มให้บริการอินเทอร์เน็ต (Thai Sky Connect) บนเครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 7 ลำ และเครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 จำนวน 6 ลำ เพื่อให้ผู้โดยสารสามารถติดต่อสื่อสารกับภาคพื้นโดยใช้อุปกรณ์สื่อสารส่วนตัวของตนเอง

## การปฏิบัติการบิน ความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบิน

ความปลอดภัยในการปฏิบัติการบินเป็นหัวใจของธุรกิจการบินตลอดระยะเวลากว่า 5 ทศวรรษ บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะสร้างความปลอดภัยสูงสุดในการเดินทางของผู้โดยสาร โดยเน้นที่การปฏิบัติการบินตามมาตรฐานความปลอดภัยของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย : กพท. (The Civil Aviation Authority of Thailand : CAAT) องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization : ICAO) หน่วยงานควบคุมความปลอดภัยด้านการบินของยุโรป (European Aviation Safety Agency : EASA) ด้วยการนำมาตรฐานของ European Aviation Safety Agency (EASA) ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากองค์การการบิน

ทั่วโลกเป็นต้นแบบ และผ่านการตรวจประเมินความปลอดภัยด้านการปฏิบัติการบินของสมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association : IATA)

โดยในปี 2558 บริษัทฯ ได้เน้นการรักษามาตรฐานและข้อพึงปฏิบัติ (International Standards and Recommended Practices : SARPs) ของ ICAO ที่กำหนดให้สายการบินต้องจัดให้มีระบบบริหารความปลอดภัย (Safety Management System : SMS) และระบบกำกับกิจกรรมด้านการบิน (Compliance Management System : CMS) เพื่อดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทฯ ได้เริ่มโครงการมาตรฐานเหนือระดับ (Safety Beyond Compliance) ในปี 2558 ด้วยการนำมาตรฐานของ European Aviation Safety Agency (EASA) ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากองค์การการบินทั่วโลกเป็นต้นแบบ เพื่อพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยไปยังระดับสูงสุด (Best in Class) โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการรักษามาตรฐาน (Compliance Culture) และวัฒนธรรมความปลอดภัย (Safety Culture) ตลอดจนพัฒนาขีดความสามารถการบริหารคุณภาพและการบริหารความปลอดภัย (Safety and Quality Management) และการตรวจวัดความปลอดภัย (Safety Performance Indicator) ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ (Information Technology Solution System) ด้วยเหตุนี้ ทำให้บริษัทฯ ได้รับใบอนุญาต



Third Country Operators (TCO) จาก EASA โดยความเห็นชอบของ EU Air Safety Committee (ASC) ด้วยใบอนุญาตนี้ บริษัทฯ สามารถปฏิบัติการบินเข้ายุโรป ตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2558 เป็นต้นไป ควบคู่กับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operator Certificate : AOC) ของประเทศไทย

บริษัทฯ ได้พัฒนาคู่มือความปลอดภัยและคุณภาพ (THAI Safety and Quality Manual : TSQM) เป็นคู่มือระบบบริหารแบบบูรณาการ (Thai Integrated Management Manual : TIMM) ที่ครอบคลุมทั้งสายปฏิบัติการและหน่วยธุรกิจทั้งหมดให้เป็นแบบบูรณาการและเป็นปัจจุบันตลอดเวลา

บริษัทฯ ได้พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบินให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานสากล รวมทั้งให้มีจิตสำนึกสูงสุดด้านความปลอดภัย มุ่งเน้นการสรรหาบุคลากรการบินที่มีคุณภาพระดับสากล โดยกำหนดให้มีการตรวจสอบความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และพฤติกรรม (Behavior) นักบินของบริษัทฯ จะต้องผ่านการทดสอบและประเมินความถนัด ในการเป็นนักบินพาณิชย์ (Aptitude Test) จาก Scandinavian Institute of Aviation Psychology (SIAP) ประเทศสวีเดนซึ่งเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับด้านการคัดเลือกนักบินให้กับสายการบินชั้นนำของโลก การสอบจิตวิทยาการบิน (Aviation Psychology Test) จากสถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศ รวมทั้งจะต้องผ่านการทดสอบความสามารถด้านทักษะการบิน (Ride Check) และการใช้ภาษาอังกฤษตามมาตรฐานสากล (English ICAO Proficiency) นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติแก่นักงานต้อนรับ เรื่องระบบความปลอดภัยและการบริการเพื่อให้มีความรู้ความชำนาญแบบมืออาชีพ มีทัศนคติและใจรักต่องานบริการ ควบคู่ไปกับความตระหนักเรื่องความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

ในปี 2558 บริษัทฯ ได้จัดให้มีการอบรมหลักสูตร Enhanced Safety Management System ให้กับบุคลากรการบินและพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรการบินของบริษัทฯ มีความพร้อมในการปฏิบัติการบินอย่างปลอดภัยและเป็นไปตามข้อกำหนดของ ICAO และบริษัทฯ ได้นำระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) และการนำแนวทางจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดในการให้บริการแก่ผู้โดยสารด้วย

บริษัทฯ ตระหนักดีว่าการดูแลสภาพอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน รวมถึงการป้องกันอันตรายและส่งเสริมสุขภาพอนามัย เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ จึงมีนโยบายในการดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานบนพื้นฐานของมนุษยธรรม โดยถือประโยชน์ของพนักงานเป็นหลัก และได้ดำเนินการอย่างครบวงจร คือการส่งเสริมสุขภาพอนามัย การเฝ้าระวังและตรวจสอบเพื่อความปลอดภัย การป้องกันและควบคุมอุบัติเหตุและสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายในการทำงาน การเฝ้าระวังสุขภาพและป้องกันโรคจากการทำงาน การปฐมพยาบาล และการฟื้นฟูสมรรถภาพหลังการบาดเจ็บ

บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานข้อกำหนดด้านความมั่นคงการบิน (Aviation Security) ขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างเคร่งครัด ได้แก่ ICAO, CAAT, หน่วยงานด้านความมั่นคงในการเดินทางของประเทศสหรัฐอเมริกา (Transportation Security Administration, Department of Homeland Security : TSA) หน่วยงานด้านความมั่นคงในการเดินทางของประเทศออสเตรเลีย (Office of Transport Security : OTS) กฎข้อบังคับของสหภาพยุโรป (European Union Regulations : EU Regulations), German Civil Aviation Authority (LBA) และระบบการตรวจสอบความปลอดภัยของ IATA (IATA Operational Safety Audit : IOSA) รวมถึงกฎเกณฑ์ข้อบังคับ ข้อกำหนดของทุกประเทศที่บริษัทฯ ทำการบิน อีกทั้งบริษัทฯ มีระบบการบริหารจัดการด้านความมั่นคงการบิน (Security Management System : SeMS) ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านความมั่นคงการบินอยู่ในระดับที่สูงกว่ามาตรฐานสากล

นอกจากนี้บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤติ (Emergency & Crisis Response) อย่างเข้มงวด ยึดหลักกฎหมาย ข้อบังคับระหว่างประเทศ และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของหน่วยงานภายในและสถานการบินของบริษัทฯ เพื่อให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง พร้อมรับมือกับเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น โดยมีศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤติ (Crisis Management & Operations Center : CMOC) ของบริษัทฯ ได้ทำหน้าที่เฝ้าระวังเหตุที่อาจเป็นภัยคุกคามต่อการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ตลอด 24 ชม. อีกทั้งมีศูนย์ปฏิบัติการของชุดให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมแก่ผู้ประสบภัย (Family Assistance & Support Team : FAST center) สำหรับเที่ยวบินของบริษัทฯ และสายการบินพันธมิตร

ด้วยมาตรฐานด้านความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบินที่มีประสิทธิภาพ ทำให้บริษัทฯ สามารถบริหารจัดการและรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ ในปี 2558 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การบริหารจัดการกรณีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส MERS ในภูมิภาคตะวันออกกลางและประเทศเกาหลีใต้ในช่วงต้นปี 2558 ซึ่งมีผู้ติดเชื้อและเสียชีวิตจำนวนมาก ส่งผลกระทบต่อการเดินทางทางอากาศ บริษัทฯ เป็นสายการบินแรกๆ ที่ออกมาตรการป้องกันการระบาดของเชื้อไวรัส MERS และปฏิบัติตามข้อบังคับ คำแนะนำขององค์การอนามัยโลก และกระทรวงสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด จนสามารถสร้างความมั่นใจในมาตรฐานความปลอดภัยของการบินไทยที่สูงกว่ามาตรฐานสากล และการบริหารจัดการในกรณีวิกฤติแผ่นดินไหวที่เนปาลเมื่อเดือนเมษายนถึงพฤษภาคม 2558 ซึ่งการบินไทยให้การสนับสนุนแก่ภาครัฐในการเดินทางของเจ้าหน้าที่ที่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างประเทศและการขนส่งอุปกรณ์สิ่งของกู้ภัยบรรเทาทุกข์จากทั่วโลกจำนวนมาก การบริหารจัดการในกรณีเกิดภัยพิบัติภูเขาไฟระเบิดในประเทศอินโดนีเซียหลายครั้งในช่วงกลางปี 2558 การบริหารจัดการในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ระเบิดที่ราชประสงค์ในเดือนสิงหาคม 2558 ซึ่งการบินไทยได้ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้โดยสารที่ประสบเหตุ รวมถึงการเดินทางของญาติมิตรของผู้ประสบเหตุเป็นอย่างดี อีกทั้งบริษัทฯ ได้ทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Plan) เพื่อเตรียมพร้อมรับวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น กรณีไม่สามารถใช้สนามบินสุวรรณภูมิได้ตามปกติ กรณีถูกระงับเส้นทางการบิน เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบินไทยจะสามารถดำรงธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์

ในภาพรวมของการปฏิบัติการบิน บริษัทฯ ได้มุ่งเน้นในเรื่องของมาตรฐานด้านความปลอดภัยในระดับสูงสุด และคุณภาพการให้บริการบนเครื่องบินที่ดีเลิศ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีมาตรฐานด้านความปลอดภัยที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล มาประยุกต์ใช้กับเอกลักษณ์การให้บริการด้วยเสน่ห์ไทย บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะรักษา คุณภาพความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบินให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล อีกทั้งการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องนั้น เป็นปัจจัยหลักในการดำเนินธุรกิจที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกมาโดยตลอด และบริษัทฯ จะได้ดำเนินนโยบายเชิงรุกในการดำเนินงานด้านความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบิน อย่างต่อเนื่องด้วย

รายละเอียดของมาตรฐานสากลที่ฝ่ายต่างๆ และหน่วยธุรกิจของบริษัทฯ ได้รับ ผู้สนใจสามารถศึกษารายละเอียดได้ใน

หนังสือรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งบริษัทฯ จัดส่งให้ผู้ถือหุ้นทุกรายและเปิดเผยต่อประชาชนทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ ที่ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com)

## การตลาดและการแข่งขัน นโยบายและลักษณะตลาด

ในปี 2558 บริษัทฯ ได้ดำเนินตามแผนธุรกิจ 5 ปี (2557-2561) มีการปรับแผนกลยุทธ์ตามลักษณะตลาด ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มตลาดที่บริษัทฯ เป็นผู้นำตลาด** เช่น ตลาดกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย จีน และญี่ปุ่น เป็นต้น บริษัทฯ มุ่งเน้นในการดำรงความเป็นผู้นำตลาดปรับกลยุทธ์เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดและผลกำไรในการดำเนินงานเป็นหลักโดยการเพิ่มเที่ยวบินและเปลี่ยนแปลงเครื่องบินที่มีอุปกรณ์ทันสมัย เพื่อป้องกันการสูญเสียลูกค้าให้แก่สายการบินอื่น

**กลุ่มตลาดที่มีการแข่งขันสูง** เช่น ตลาดสิงคโปร์ ฮองกง และกลุ่มประเทศในอาเซียน บริษัทฯ มุ่งเน้นการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด โดยเพิ่มความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อเพิ่มผู้โดยสารเชื่อมต่อที่สนามบินสุวรรณภูมิ รวมทั้งใช้สายการบินไทยสมายล์ในการรักษาส่วนแบ่งตลาดในเส้นทางภูมิภาคระยะสั้น

**กลุ่มตลาดที่คู่แข่งมีความเข้มแข็ง** เช่น ตลาดรัสเซีย และสหรัฐอเมริกาตะวันออก บริษัทฯ มุ่งเน้นการเฝ้าระวังปริมาณการขนส่งและผลกำไรขาดทุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ โดยใช้เครื่องบินที่เหมาะสมกับความต้องการของตลาด และมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนเที่ยวบินโดยต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว

**กลุ่มตลาดใหม่ที่มีศักยภาพที่การบินไทยยังมิได้เปิดบริการ** ได้แก่ (1) เมืองรองในตลาดอินเดีย เช่น โคชิ อัมริสสา (2) เมืองรองในตลาดจีน เช่น หังโจว เซินเจิ้น และฉัวเถา (3) ตลาดใหม่ อาทิ ตลาดในยุโรปตะวันออก เช่น เวียนนา และ (4) เขตพื้นที่ใหม่ๆ เช่น อิหร่าน ตุรกี อิสราเอล

โดยในการเข้าตลาดเหล่านี้บริษัทฯ จะศึกษาสภาพตลาดสถานะการแข่งขัน เส้นทางบิน เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ด้านเส้นทางบิน เครือข่ายการบิน และผู้บิน

นอกจากนี้บริษัทฯ ได้เพิ่มการปฏิบัติการบินที่ท่าอากาศยานดอนเมือง โดยสายการบินไทยสมายล์ เพื่อเป็นทางเลือกให้

ผู้โดยสารจากคอนเมือง และสามารถสร้างคุณภาพรายได้  
อย่างมีประสิทธิภาพโดยทำการบินเส้นทางภายในประเทศจาก  
คอนเมืองสู่เชียงใหม่ ภูเก็ต และขอนแก่น

## นโยบายการตลาดและลักษณะตลาดของ สายการบินไทยสมายล์

เนื่องจากสายการบินไทยสมายล์ได้กำหนดตำแหน่งทางการ  
ตลาดของสายการบินเป็นสายการบินแบบเต็มคุณภาพ (Full  
Service (Light-Premium) Airlines) ที่มุ่งเน้นในการพัฒนา  
คุณภาพและมาตรฐานการให้บริการที่เยี่ยมยอด ควบคู่ไปกับ  
ความคุ้มค่าของราคาบัตรโดยสารที่กำหนดไว้ให้ครอบคลุม  
ทุกบริการที่สายการบินจัดหาเพื่อให้ลูกค้าเดินทางอย่างไร้  
ข้อกังวลตั้งแต่เริ่มต้นการเดินทางจนถึงจุดหมายปลายทาง  
โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและความตรงต่อเวลา มีรูปแบบ  
ของผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่เหมาะสมกับความต้องการ  
ของลูกค้าที่ต้องการเดินทางในระยะใกล้ "Trendy-Friendly-  
Worthy" ยังคงเป็นแบรนด์คาแรกเตอร์ของไทยสมายล์  
อันสอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่ที่มีความทันสมัย  
และให้ความสำคัญกับการเลือกสินค้าและบริการ บวกกับ  
มาตรฐานการให้บริการแบบใหม่ล่าสุด "3S : SMART – SABAI  
– SMILE" เพื่อให้ทันนอกจากจะแข่งขันกับสายการบินที่อยู่ระดับ  
เดียวกันแล้ว ยังคงมุ่งเน้นในการเพิ่มยอดขายเส้นทางบิน  
ภายในประเทศ เส้นทางบินภายในภูมิภาค รวมไปถึงเพิ่มส่วน  
แบ่งทางการตลาดให้มากขึ้น เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเปิด  
เสรีการค้าประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ซึ่งจะเริ่มใน  
ปลายเดือนธันวาคม 2558

จากปัจจัยดังกล่าวที่ประเทศไทยกำลังจะก้าวสู่การเป็นหนึ่งใน  
สมาชิกลำดับต้นๆ ของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และจาก  
การขยายตัวอย่างรวดเร็วของสายการบินต้นทุนต่ำทั้งใน  
ประเทศและในภูมิภาคเอเชีย สายการบินไทยสมายล์จึง  
กำหนดยุทธศาสตร์ ในการสร้างความแตกต่างอย่างมี  
เอกลักษณ์ในตราสินค้า (Brand Differentiation) ดังที่กล่าว  
มาในข้างต้นและยังมุ่งมั่นในการแข่งขันโดยมีการกำหนด  
แนวทางในการดำเนินกลยุทธ์และกลุ่มเป้าหมายดังนี้

**ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย** ประมาณร้อยละ 30 จะเป็นผู้โดยสารที่  
เดินทางเชื่อมต่อกับผู้โดยสารของบริษัทฯ ในขณะที่ร้อยละ 70  
จะเป็นผู้โดยสารที่เดินทางแบบจุดบินต่อจุดบิน (Point to  
Point) ในเส้นทางบินของสายการบินไทยสมายล์อย่างเดียว  
ภายใต้มาตรฐานการบริการเช่นเดียวกับของการบินไทย

**ลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย** กลุ่มเป้าหมายแรก นอกจากจะ  
เน้นกลุ่มคนในช่วงอายุประมาณ 30-40 ปี ยังสะท้อนมาจาก

ภาพลักษณ์ของตราสินค้าที่แสดงถึงความสมบูรณ์แบบ  
(Smart) โดยการให้บริการเที่ยวบินที่ตรงเวลา การมี  
เคาน์เตอร์สำรองบัตรโดยสารและเช็คอินที่มีประสิทธิภาพ  
ผ่านการให้บริการโดยพนักงานที่มีความสมบูรณ์แบบ (Smart)  
เช่นกัน

กลุ่มเป้าหมายในลักษณะที่สอง จะสะท้อนมาจากภาพลักษณ์  
ของตราสินค้าที่แสดงถึงความสะดวกสบาย (Sabai) โดยการ  
มอบความเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัยให้ผู้โดยสารรู้สึก  
ตั้งแต่เคาน์เตอร์เช็คอิน และให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม  
แก่ผู้โดยสารบนเครื่องโดยสารเร็ว ซึ่งจะทำให้ผู้โดยสารได้รับ  
ความสะดวกสบายตลอดเที่ยวบิน

กลุ่มเป้าหมายในลักษณะที่สาม จะสะท้อนมาจากภาพลักษณ์  
ของตราสินค้าที่แสดงถึงความต้องการการดูแลพิเศษ  
เฉพาะตัว (Smile) โดยมีลูกเรือคอยดูแลความต้องการพิเศษ  
ของผู้โดยสารกลุ่มนี้ จนต้องยิ้มออกมาด้วยความสุข สุดท้ายนี้  
ยังมุ่งเน้นไปยังลูกค้าองค์กร (Corporate) ลูกค้าการท่องเที่ยว  
เพื่อการประชุม (MICE) เพื่อเพิ่มขยายฐานของกลุ่มเป้าหมาย

**การจัดจำหน่าย** นอกจากสายการบินไทยสมายล์มีช่องทาง  
การจัดจำหน่ายตรง การจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนการจัด  
จำหน่าย และการจัดจำหน่ายร่วมกับบริษัทฯ แล้ว สายการบิน  
ไทยสมายล์ ยังได้เพิ่มช่องทางการสำรองบัตรโดยสารและจ่าย  
เงินผ่านธุรกิจพันธมิตรอื่น เช่น จุดบริการของบริษัทที่  
เคาน์เตอร์เซอร์วิส เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายในการชำระเงิน  
รวมไปถึงแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ เสริมด้วยการ  
จำหน่ายผ่านศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (Call Center) และยังมี  
การจัดจำหน่ายในงานประชาสัมพันธ์ร่วมกับพันธมิตรราย  
อื่นๆ ด้วย

**การสื่อสารการตลาด** นอกจากสายการบินไทยสมายล์จะ  
สื่อสารการตลาดโดยตรงกับลูกค้าเป้าหมายด้วยการสื่อสาร  
ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Social Network) ควบคู่กับช่องทาง  
การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการแล้ว ยังมุ่งเน้นการทำ  
ประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด และโปรโมชัน  
รวมไปถึงกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate  
Social Responsibility) สายการบินไทยสมายล์ยังมีนโยบาย  
ทางการสื่อสารการตลาดเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของ  
รัฐบาลเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวแบบวิถีไทย (Discover  
Thainess) อีกด้วย

**การดำเนินการตลาดและการส่งเสริมการขาย** สายการบินไทย  
สมายล์กระตุ้นให้เกิดการเดินทางและการท่องเที่ยว ผ่าน

พันธมิตรองค์กรใหญ่ๆ เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ภายใต้โครงการ "ถอดหม้อยประเทศไทย" "เขาเล่าว่า 12 เมืองต้องห้ามพลาด" "พลัส วันธรรมดาน่าเที่ยว" รวมถึง บริษัท ทางยกระดับดอนเมือง จำกัด (มหาชน) หรือดอนเมืองโทลเวย์ และอุทยานหลวงราชพฤกษ์ เป็นต้น

ในแง่การส่งเสริมการขาย สายการบินไทยสมายล์ได้ดำเนินการด้านส่งเสริมการขายและการตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมความสามารถในการแข่งขันกิจกรรมดังกล่าว ได้แก่ การมอบส่วนลดผ่านไทยสมายล์บอร์ดิ้งพาส เมื่อรับประทานอาหารข้อปึงและท่องเที่ยว ผ่านพันธมิตรที่มีชื่อเสียงต่างๆ

## แผนบริหารรายได้และพัฒนาช่องทาง การจัดจำหน่าย

### แผนบริหารรายได้

เพื่อรักษาและเพิ่มคุณภาพรายได้ในสถานะเศรษฐกิจโลกถดถอย การเมืองไม่ปกติ ความผันผวนของตลาด การแข่งขันที่รุนแรง รวมทั้งการตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน ขององค์กรตรวจสอบต่างๆ บริษัทฯ จึงมีแผนงานมุ่งเน้นการขายและเพิ่มรายได้โดย

- ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการโดยการบริหารฝูงบินแนวใหม่ด้วยการใช้เครื่องบินให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเส้นทางหลักด้วยการใช้เครื่องบินรุ่นใหม่ที่ดีกว่า ปรับกำลังการผลิตในบางตลาด และเพิ่มการใช้เครื่องบินให้มากขึ้น
- เพิ่มการขายแบบเครือข่าย (Network Sales) โดยแสวงหาลูกค้าใหม่ๆ ในเส้นทางรอบๆ เส้นทางหลัก โดยการจัดทำความตกลงร่วมกับสายการบินคู่ค้า ดังที่ปรากฏในรายการส่งเสริมการขายจุดบินใหม่ๆ ของบริษัทในทวีปยุโรป
- เสริมสร้างรายได้จากการขายผ่านบริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) โดยพัฒนาระบบที่สามารถอำนวยความสะดวกสนองต่อความต้องการของผู้โดยสารสำหรับตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ

### การหารายได้เสริม

เพื่อเพิ่มความประทับใจให้กับลูกค้าของการบินไทยตามความต้องการในการใช้บริการที่แตกต่างกันในระหว่างการเดินทาง (Customer Experience Management) ซึ่งการบินไทยได้จัดทำบริการเสริมในรูปแบบการข้อปึงออนไลน์ บนเว็บไซต์ เช่น การอัพเกรด บริการรถเช่า โรงแรม การชื้อน้หนักสัมภาระเพิ่ม ฯลฯ ทั้งนี้ ลูกค้าจะได้รับความสะดวกในการซื้อบริการเสริมต่างๆ ที่มีคุณภาพ มีความคุ้มค่าที่การบินไทยทำการคัดสรรมาแล้ว และนำเสนอเป็นทางเลือกตามรสนิยมและความต้องการของผู้โดยสารตามเส้นทางและวัตถุประสงค์ของการเดินทาง ซึ่งบริการเสริมดังกล่าวจะให้ผู้ใช้โดยสารของ

การบินไทยได้รับประสบการณ์ที่คัดลอกการเดินทาง และแชร์ประสบการณ์การเดินทางผ่านสื่อสังคมออนไลน์ กับเพื่อนๆ เพื่อจูงใจให้มาใช้บริการของการบินไทยต่อไป

### กลุ่มลูกค้าและการพัฒนาช่องทางจัดจำหน่าย

ในการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ ให้บริการขนส่งผู้โดยสารเป็นหลัก โดยทำการขนส่งเชื่อมโยงเมืองหลักของประเทศไทย ไปยังเมืองต่างๆ ทั่วโลกทั้งในรูปแบบเที่ยวบินประจำ และเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ในเส้นทางบินระหว่างประเทศและภายในประเทศ โดยวางตำแหน่งทางการตลาด (Marketing Positioning) เป็นสายการบินชั้นเยี่ยมระดับโลก (Premium Service Airline) ให้บริการในลักษณะครบวงจร (Full Service) มาโดยตลอด บริษัทฯ ยังคงดูแลลูกค้าในทุกกลุ่ม (Segment) เป็นอย่างดี โดยเน้นการตอบสนองแต่ละกลุ่ม และการพัฒนาช่องทางจัดจำหน่าย ให้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังอย่างแท้จริง กลุ่มลูกค้าแบ่งออกเป็น

- ลูกค้าพรีเมียม ประกอบด้วยลูกค้าชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ สมาชิก แพลตินัม สมาชิกบัตรทอง
- ลูกค้าภาครัฐราชการ (Government)
- ลูกค้ากลุ่มองค์กร (Corporates) และลูกค้านักธุรกิจ / ธุรกิจขนาดย่อม (SME: Small and Medium Enterprise)
- ลูกค้ากลุ่มท่องเที่ยว (Leisure)
- นักเรียน และลูกค้ากลุ่มเยี่ยมเยือนและญาติ (VFR : Visiting Friends and Relatives)
- ลูกค้านิยมนักกีฬา และกิจกรรมพิเศษ (Special Interest and Life-Style)
- ลูกค้ากลุ่มประชุมสัมมนา นิทรรศการการค้า การท่องเที่ยวที่ได้รับเป็นรางวัล (MICE)
- ลูกค้ากลุ่มอื่นๆ

ทั้งนี้ บริษัทฯ พร้อมบริการลูกค้าทุกกลุ่ม (All Segments Product Offering) โดยใช้กลยุทธ์ทั้งในเชิงบริหารรายได้ (Revenue Management) ควบคู่กับการบริหารราคาขาย (Pricing) ที่แตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการของแต่ละกลุ่มไม่เหมือนกัน

### การขายแบบเครือข่าย (Network) และกลุ่มพันธมิตร การบินสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance)

โดยบริษัทฯ มีเป้าหมายในการเพิ่มเที่ยวบินที่บินตรงเข้าประเทศไทยให้มากขึ้น เน้นความถี่ของเที่ยวบินในจุดบินที่มีศักยภาพ ควบคู่กับการเปิดจุดบินใหม่อย่างระมัดระวัง มีเป้าหมายในการขยายเส้นทางบินเพื่อให้ครอบคลุมจุดบินมากที่สุด ผ่านเครือข่ายพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance) ทั้งแบบการบินตรงในลักษณะจุดบินต่อจุดบิน (Point-to-



Point) และเชื่อมต่อในลักษณะต่อเนื่องไปยังอีกจุดบินหนึ่ง (Beyond Point) ครอบคลุมระหว่างจุดบินทุกจุดที่บริษัทฯ ให้บริการเอง และการที่บริษัทฯ เป็นส่วนหนึ่งของพันธมิตรการบินที่ใหญ่และมีความเข้มแข็งที่สุด คือ สตาร์อัลไลแอนซ์ ทำให้บริษัทฯ สามารถให้บริการในเส้นทางอื่นเพิ่มเติมโดยเชื่อมต่อกับเส้นทางต่างๆ ของเครือข่ายพันธมิตรการบิน สตาร์อัลไลแอนซ์ ซึ่งมีสมาชิกทั้งหมด 28 สายการบินให้บริการมากกว่า 18,500 เที่ยวบินต่อวัน ไปยัง 1,330 จุดบินทั่วโลก

### การบริการขายผ่านช่องทางจัดจำหน่ายยุคใหม่

นอกจากคุณภาพและราคาของสินค้าแล้ว การบริการลูกค้าถือว่าเป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ ได้กำหนดขั้นตอนการให้บริการและทำข้อตกลงระดับบริการครบวงจร (Service Level Agreement : SLA) กับทุกจุดบริการหลัก ตั้งแต่การสำรองที่นั่ง จนเสร็จสิ้นการเดินทางที่จุดหมายปลายทาง รวมทั้งตรวจสอบประเมินทุกจุดบริการเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการใช้บริการและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตลอดการเดินทาง มีการตรวจสอบติดตามคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Service Operation Procedure) ด้วยการสุ่มตรวจการปฏิบัติงานแบบไม่แจ้ง (Mystery Shopping) รวมถึงการประเมินความพึงพอใจเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์และการบริการจากหน่วยงานภายนอก (Third Party Survey)

### THAI Contact Center (TCC)

THAI Contact Center (TCC) ศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์เป็นด่านแรกของจุดบริการหลักที่ลูกค้าจะตัดสินใจใช้บริการบริษัทฯ เล็งเห็นความสำคัญในการให้บริการในส่วนนี้เป็นอย่างมาก โดยมีข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) คือ ต้องให้บริการตอบรับสายลูกค้าร้อยละ 80 ของปริมาณสายภายในเวลา 20 วินาที และมีอัตราละทิ้งสายไม่เกินกว่าร้อยละ 10 โดยมีบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญ

ด้านนี้รับการว่าจ้างมาให้บริการภายใต้การดูแลของหน่วยงาน TCC ตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อเพิ่มความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

บริษัทฯ มีช่องทางในการตอบรับการบริการลูกค้าหลายช่องทางทั้งทางโทรศัพท์ อีเมล แฟกซ์ และโทรศัพท์เลขหมายพิเศษสำหรับลูกค้ากลุ่มต่างๆ ทั้งลูกค้ากลุ่มพรีเมียม ลูกค้าภาคราชการ และลูกค้ากลุ่มองค์กร

### Digital Commerce

การบินไทยมุ่งเน้นการพัฒนาการให้บริการออนไลน์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้งานเว็บไซต์ ของการบินไทยได้ง่ายและทันสมัยอยู่ตลอดเวลาจากทุกๆ อุปกรณ์ ทั้งนี้เน้นความง่ายในการค้นหาเที่ยวบินและเส้นทางเครือข่ายที่การบินไทยเชื่อมต่อกับสายการบินพันธมิตร และเพิ่มความ เป็น One Stop Service ง่ายในการตัดสินใจที่คุ้มค่า และสามารถซื้อบริการเสริมพิเศษต่างๆ เช่น ประกันการเดินทาง บริการรถเช่า โรงแรม ทัวร์เอื้องหลวง และสามารถปรับเปลี่ยนเที่ยวบินได้บนช่องทางออนไลน์ นอกจากนี้ ยังเพิ่มวิธีการชำระเงินในรูปแบบต่างๆ เพื่อเพิ่มความสะดวกสูงสุดกับลูกค้า

### กิจกรรมส่งเสริมการตลาดและส่งเสริมการขาย

บริษัทฯ ได้ดำเนินการดำเนินส่งเสริมการขายและการตลาดทั้งในและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด เสริมความสามารถในการแข่งขัน และสร้างรายได้ให้มากที่สุด ในสถานะตลาดที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยผันผวนภายนอก ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และการแข่งขันในตลาด รวมถึงกิจกรรมส่งเสริมการขายและการตลาดโดยโปรแกรมสะสมไมล์ (Royal Orchid Plus : ROP) และรายการแพ็คเกจท่องเที่ยว (รอยัล ออร์คิด ฮอลิเคย์ : เอื้องหลวง) ที่หลากหลาย ซึ่งคัดสรรแล้วสำหรับนักท่องเที่ยวผู้โดยสารการบินไทย เป็นการให้บริการเชื่อมต่อจากการโดยสารเครื่องบิน ในการให้บริการที่พักและการท่องเที่ยวแก่ผู้โดยสารของการบินไทย

รอยัล ออร์คิด ฮอลิเคย์ มีการขายผ่านทั้งสำนักงานขายและตัวแทนจำหน่ายของการบินไทย มีการพัฒนาระบบเพื่อให้รองรับการขายผ่านอินเทอร์เน็ต มีการพัฒนารายการทัวร์ให้เหมาะสมกับความต้องการแต่ละตลาด การส่งเสริมการขายผ่านสื่อโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การจัด Event และการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าต่างๆ รวมทั้งการจัดรายการส่งเสริมการขายช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว นโยบายเหล่านี้เป็นทั้งการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์รายการทัวร์ รอยัล ออร์คิด ฮอลิเคย์ และทัวร์เอื้องหลวง ให้เป็นที่รู้จักของลูกค้ามากขึ้น และยังเป็นการสนับสนุนนโยบายรัฐบาลในการ

ส่งเสริมประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ด้วย

### ช่องทางการจัดจำหน่ายของสายการบินไทยสมายล์

แม้ว่าสายการบินไทยสมายล์ได้แยกระบบการจัดจำหน่ายและบริการลูกค้า (Distribution and Passenger Service System : DPS) ออกจากบริษัท ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2557 เป็นต้นมา สายการบินไทยสมายล์ได้ดำเนินการจัดจำหน่ายผ่านระบบของสายการบินไทยสมายล์เอง แต่เพื่อให้การบริการผู้โดยสารที่เดินทางต่อเนื่องในเส้นทางของบริษัท สายการบินไทยสมายล์จึงยังคงมีการจัดจำหน่ายร่วมกับบริษัทผ่านสัญญาเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Agreement)

สายการบินไทยสมายล์มุ่งเน้นการควบคุมและบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ โดยรักษาระดับต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ให้ต่ำ เน้นการดำเนินงานเฉพาะกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจ ได้แก่ การปฏิบัติการบิน การควบคุมมาตรฐานความปลอดภัย การกำหนดรูปแบบและมาตรฐานการให้บริการลูกค้า การให้บริการลูกค้าบนเครื่องบิน การบริหารภาพลักษณ์ตราสินค้าและการสื่อสารการตลาด การกำหนดราคาและการบริหารรายได้ โดยสายการบินไทยสมายล์จัดจำหน่ายผ่านระบบจัดจำหน่ายตรงและผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นหลัก สำหรับกิจกรรมสนับสนุนอื่นๆ ได้ใช้บริการของบริษัท หรือหน่วยธุรกิจของบริษัท หรือผู้ให้บริการภายนอกแล้วแต่กรณี

### สถานะอุตสาหกรรมการบินและการแข่งขัน

ในปี 2558 เศรษฐกิจโลกชะลอตัว โดยเติบโตร้อยละ 3.1 ต่ำกว่าปีก่อนและต่ำที่สุดในรอบ 6 ปี ปัจจัยหลักมาจากเศรษฐกิจของประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่และกำลังพัฒนามีแนวโน้มชะลอตัวต่อเนื่อง ขณะที่เศรษฐกิจประเทศพัฒนาแล้วมีการฟื้นตัวอย่างล่าช้าและเปราะบาง ประกอบกับความตึงเครียดทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ยังคงมีอยู่ โดยการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีนถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความขยายตัวของเศรษฐกิจโลก เนื่องจากจีนมีขนาดเศรษฐกิจใหญ่เป็นอันดับ 2 ของโลก และมีการค้าขายกับหลายประเทศทั่วโลก ซึ่งการขยายตัวของเศรษฐกิจจีนลดลงอยู่ที่ร้อยละ 6.8 ต่ำสุดในรอบ 25 ปี สำหรับสหรัฐอเมริกา มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นเล็กน้อยที่ร้อยละ 2.6 จากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจด้วยอัตราการว่างงานที่ลดลงอย่างต่อเนื่องแต่ยังคงเปราะบางจากความไม่แน่นอนทางการเงิน ในส่วนของยุโรปและญี่ปุ่น เติบโตร้อยละ 1.5 และ 0.6 ตามลำดับ ด้วยเศรษฐกิจมีการฟื้นตัวอย่างช้าๆ แต่ยังคงมีความเสี่ยงจากภาวะเงินฝืดและการบริโภคภายในชะลอตัว ขณะที่รัสเซียมีการหดตัวของเศรษฐกิจร้อยละ 3.8 ผลจากความ

ขัดแย้งทางการเมืองระหว่างประเทศและภาวะราคาน้ำมันตกต่ำ สำหรับประเทศไทยมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจต่ำสุดในกลุ่มอาเซียน แต่เติบโตจากปีก่อนที่ร้อยละ 2.5 ส่วนแนวโน้มปี 2559 IMF คาดการณ์การขยายตัวทางเศรษฐกิจโลกดีขึ้นที่ประมาณร้อยละ 3.6 โดยคาดการณ์การฟื้นตัวของเศรษฐกิจประเทศพัฒนาแล้วแข็งแกร่งขึ้นและเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศเกิดใหม่และกำลังพัฒนาปรับตัวดีขึ้นโดยเฉพาะประเทศที่มีการหดตัวทางเศรษฐกิจ อาทิ รัสเซียคาดการณ์หดตัวลดลงอยู่ที่ร้อยละ 0.6 สำหรับประเทศไทยคาดการณ์การขยายตัวเพิ่มขึ้นที่ประมาณร้อยละ 3.2 (ที่มา : รายงานสภาวะเศรษฐกิจโลกของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เดือนมกราคม 2559)

ในส่วนของราคาน้ำมันซึ่งถือเป็นต้นทุนหลักของสายการบินนั้น ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินเฉลี่ยปี 2558 ต่ำกว่าปี 2557 กว่าร้อยละ 40 จากภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัว ส่งผลให้ความต้องการน้ำมันลดลงขณะที่ปริมาณน้ำมันดิบยังคงล้นตลาด ซึ่งสมาชิกกลุ่มโอเปกผู้ผลิตน้ำมันรายใหญ่ของโลกมีมติกำลังการผลิตเพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด ประกอบกับคาดการณ์อีหร่านส่งออกน้ำมันได้เพิ่มขึ้นจากแนวโน้มที่สหรัฐอเมริกา และยุโรปยกเลิกมาตรการคว่ำบาตร อีกทั้งผู้ผลิตน้ำมันรายอื่นนอกกลุ่มโอเปกมีกำลังการผลิตเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา ส่งผลให้ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินเฉลี่ยปี 2558 อยู่ที่ 53.68 และ 64.97 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ราคาน้ำมันยังคงผันผวนไปตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น อาทิ ความไม่สงบในประเทศผู้ผลิตน้ำมัน สภาวะเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยน และการเก็งกำไรราคาน้ำมัน เป็นต้น สายการบินจึงต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบริหารจัดการและผลประกอบการของสายการบิน สำหรับแนวโน้มปี 2559 ซึ่งดีกรีปี คาดการณ์ว่าราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินจะยังคงต่ำกว่าปี 2558 โดยอยู่ในระดับต่ำกว่า 40 และ 50 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล ตามลำดับ ซึ่งแนวโน้มราคาน้ำมันที่ลดลงถือเป็นผลดีต่ออุตสาหกรรมการบินและบริษัท เนื่องจากค่าใช้จ่ายค่าน้ำมันเป็นสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงที่สุด

อย่างไรก็ดีการแข่งขันระหว่างสายการบินด้วยกันยังคงทวีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการขยายเครือข่ายเส้นทางบิน ผู้บิน และการแข่งขันด้านราคา ทั้งจากสายการบินภูมิภาคตะวันออกกลาง สายการบินต้นทุนต่ำ และการเพิ่มศักยภาพโดยรวมตัวของกลุ่มสายการบินในลักษณะต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการแข่งขันเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ (Landscape)

ของการแข่งขันในหลายๆ ภูมิภาคในอุตสาหกรรมการบิน ดังนั้น การปรับตัวของสายการบินควบคู่กับการวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างชัดเจนรอบคอบ และสอดคล้องทันต่อเหตุการณ์ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานเพื่อรักษาความยั่งยืนของสายการบิน

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำแผนปฏิรูปองค์กรขึ้นในไตรมาสสุดท้ายของปี 2557 และนำเสนอต่อคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และปฏิรูปองค์กร ในการเตรียมความพร้อมรองรับสถานการณ์การแข่งขันที่จะเกิดขึ้น เพื่อหยุดยั้งการขาดทุนของบริษัทฯ (Stop Bleeding) ให้เห็นผลเป็นรูปธรรมภายในปี 2558 โดยการดำเนินงานที่สำคัญ 6 ด้าน คือ การปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบินด้วยการลดเส้นทางบินที่ไม่ทำกำไร เช่น เส้นทางกรุงเทพฯ - โจฮันเนสเบิร์ก และเส้นทางกรุงเทพฯ - มอสโก การปรับปรุงฝูงบินโดยการลดจำนวนเครื่องบินในฝูงบินให้สอดคล้องกับกำลังการผลิตที่ลดลง การเพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้ การส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาดและการขาย รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการดำเนินกิจกรรม การปรับปรุงการปฏิบัติการและต้นทุนโดยการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและการจัดการกลุ่มธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยยังคงให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยและประสิทธิภาพในการให้บริการผู้โดยสาร ซึ่งบริษัทฯ จะดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องในปี 2558 - 2559 และเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานในทุกๆ ด้านกับสายการบินคู่แข่ง โดยการนำส่วนดีมาปรับใช้และพัฒนาต่อยอดกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพความสามารถในการแข่งขัน (Strength Building) พร้อมทั้งให้บริษัทฯ สามารถเติบโตอย่างยั่งยืนและทำกำไรในระยะยาว (Sustainable Growth)

### สถานะการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transportation Association : IATA) ได้สรุปปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ (RPK) ของสายการบินในแต่ละภูมิภาค ปี 2558 โดยรวมมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องร้อยละ 6.5 โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีการขยายตัวร้อยละ 8.6 ซึ่งสูงกว่าช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา ในขณะที่ภูมิภาคยุโรปมีอัตราการขยายตัวร้อยละ 5.1 ซึ่งต่ำกว่าช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา และคาดว่าในปี 2559 การขนส่งผู้โดยสารโดยรวมจะมีอัตราการขยายตัวร้อยละ 6.9 โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะขยายตัวร้อยละ 8.0 ซึ่งสูงกว่าอุตสาหกรรมโดยรวม และภูมิภาคยุโรปจะขยายตัวร้อยละ 5.9 ซึ่งต่ำกว่าอุตสาหกรรมโดยรวม

สำหรับสายการบินในภูมิภาคที่มีปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ (RPK) ขยายตัวมากที่สุด คือ ภูมิภาคตะวันออกกลาง มีการขยายตัวในปี 2558 อย่างต่อเนื่องร้อยละ 10.0 และคาดว่าในปี 2559 จะขยายตัวได้ร้อยละ 12.5 แต่หากเปรียบเทียบกับสัดส่วนการขนส่งผู้โดยสารจะอยู่ที่ร้อยละ 10.4 ซึ่งน้อยกว่าสัดส่วนของสายการบินภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกประมาณ 3 เท่า ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 33.3 ของอุตสาหกรรมโดยรวม อย่างไรก็ตามสายการบินในภูมิภาคตะวันออกกลางยังคงมีความได้เปรียบจากศักยภาพในการขยายธุรกิจ อีกทั้งมีการเข้าร่วมพันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจกับหลายสายการบินหลัก ทำให้เพิ่มความสามารถในการให้บริการครอบคลุมไปทุกภูมิภาคของโลก

สำหรับประเทศไทยในปี 2558 ภาพรวมการท่องเที่ยวของประเทศไทยปรับตัวดีขึ้น จากการที่สถานการณ์ทางการเมืองในประเทศคลี่คลาย มาตรการเร่งฟื้นฟูความเชื่อมั่น และมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่องของภาครัฐ โดยในภาพรวมของจำนวนผู้โดยสารทางอากาศที่เดินทางระหว่างประเทศและในประเทศกับบริษัทฯ (การบินไทยและไทยสมายล์) ทั้งหมดจำนวน 21 ล้านคน และจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางเข้า-ออกประเทศไทยในปี 2558 มีสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ระหว่างประเทศรวม 120 สายการบิน ทำการขนส่งผู้โดยสารรวม 61.1 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 20.2 เมื่อเทียบกับปี 2557 โดยเป็นผู้โดยสารของบริษัทฯ (การบินไทยและไทยสมายล์) ปี 2558 จำนวน 14.9 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 14.6 อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ยังคงเป็นผู้นำตลาดที่มีส่วนแบ่งตลาดผู้โดยสารระหว่างประเทศมากที่สุด คือ ร้อยละ 24.3 (ที่มา : บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน))

### การแข่งขันของอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศ

ธุรกิจการบินภายในประเทศปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทั้งจากสายการบินต้นทุนต่ำที่มีการขยายตัวในตลาดอย่างรวดเร็ว และสายการบินต้นทุนต่ำรายใหม่ที่จะเห็นโอกาสจากการขยายตัวของอุปสงค์ในตลาดเส้นทางภายในประเทศที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นผลให้ในแต่ละปีตลาดสามารถเติบโตได้ในอัตราสูง โดยในปี 2558 มีปริมาณผู้โดยสารของสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ภายในประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 31.3 ล้านคน สูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 26 ทั้งนี้ สายการบินที่ทำการบินประจำภายในประเทศมีจำนวนทั้งสิ้น 12 สายการบิน โดยบริษัทฯ (การบินไทยและไทยสมายล์) เป็นสายการบินที่มีการขนส่งผู้โดยสารจำนวน 6.1 ล้านคน สูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 28.8 คิดเป็นส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 19.6 ในปี 2558

## การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศ

สภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ ในปี 2558 ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการบินและปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารทางอากาศ อาทิ ราคาน้ำมันที่ลดต่ำลง ปัญหาเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ความไม่สงบทางการเมืองในหลายประเทศ รวมทั้งสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากการขยายเครือข่ายและการเปิดเส้นทางบินใหม่ของทั้งสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ สายการบินจากตะวันออกกลาง และสายการบินต้นทุนต่ำ รวมทั้งมีการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบต่างๆ ของสายการบินมากขึ้น อย่างไรก็ตาม เมื่อสถานการณ์ความไม่สงบทางการเมืองภายในประเทศคลี่คลายลง การที่ภาครัฐดำเนินนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจในหลายด้านและการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ปริมาณการเดินทางเข้า-ออกประเทศไทยฟื้นตัวกลับมาเติบโตอีกครั้ง ในปี 2558 นักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมายังประเทศไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 29.8 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 20.4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2557 ประกอบกับบริษัทฯ เห็นว่ายังมีปัจจัยบวกที่เป็นโอกาสของตลาดประเทศไทยที่สามารถขยายตัวได้ เพราะความเป็นศูนย์กลางที่เหมาะสมในการเชื่อมต่อระหว่างเมืองในอาเซียน และภูมิภาคใกล้เคียง อีกทั้งการฟื้นตัวจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 จะเป็นแรงกระตุ้นให้มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจในภูมิภาคทั้งด้านการค้าและการลงทุน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและสร้างความเชื่อมั่นแก่ต่างชาติในการเดินทางเข้า-ออกประเทศไทยมากขึ้น

แม้ว่า องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization : ICAO) ได้ประกาศปรับลดอันดับความน่าเชื่อถือด้านความปลอดภัยในการออกใบอนุญาตทางการบินของประเทศไทย คาดว่าจะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินของไทย แต่จะกระทบต่อสายการบินที่มีขนาดเล็ก สายการบินเช่าเหมาลำและสายการบินเกิดใหม่มากกว่า ในขณะที่บริษัทฯ ได้รับผลกระทบเพียงเล็กน้อยเท่านั้น เนื่องจากบริษัทฯ มีการดำเนินการด้านความปลอดภัยตรงตามมาตรฐานและอยู่ในระดับสากล ทำให้การบินไทยสามารถบินได้ปกติ แต่ก็มีความเสี่ยง ทำให้ไม่สามารถเพิ่มเที่ยวบินไปยังตลาดหลัก เช่น ญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ ฯลฯ ประกอบกับการชะลอตัวของเศรษฐกิจประเทศจีนส่งผลกระทบต่อการบินไทย โดยเฉพาะในส่วนของนักท่องเที่ยวจีนที่เดินทางมายังประเทศไทยในปี 2558 ยังคงมีอัตราเติบโตอย่างต่อเนื่องถึงร้อยละ 71.1 และเป็นตลาดที่มีนักท่องเที่ยวมายังประเทศไทยมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1

โดยบริษัทฯ ได้มีการติดตามประเมินสถานการณ์และปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อทุกเหตุการณ์และพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพยายามสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการบริการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและรักษาความเป็นสายการบินชั้นนำ

## ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันของสายการบินไทยสมายล์

อุตสาหกรรมการบินยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องและเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันที่รุนแรงและรวดเร็ว และยังเป็นธุรกิจที่สามารถเติบโตต่อไปได้ ปัจจุบันสายการบินไทยสมายล์ทำการบินในเส้นทางบินในประเทศเป็นส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 83.3 ของปริมาณการผลิตทั้งหมด ดังนั้นทำให้สายการบินไทยสมายล์ต้องเผชิญกับการแข่งขันด้านราคาจากสายการบินต้นทุนต่ำ ในปัจจุบันสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline) มีการเติบโตเพิ่มขึ้นมาก ซึ่งเห็นได้จากอัตราการเจริญเติบโตของจำนวนเที่ยวบินเข้า-ออก ของสายการบินต้นทุนต่ำ จากสนามบินคอนเมืองและสุวรรณภูมิในปี 2558 เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาถึงร้อยละ 32.3 นอกจากนี้ จำนวนผู้โดยสารที่โดยสารกับสายการบินต้นทุนต่ำในปี 2558 เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาถึงร้อยละ 34 โดยเฉพาะเส้นทางบินภายในประเทศ มีการเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำค่อนข้างสูงมาก ซึ่งจากข้อมูลจำนวนเที่ยวบิน และจำนวนผู้โดยสารเข้า-ออกจากสนามบินคอนเมืองและสุวรรณภูมิในปี 2558 เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาถึงร้อยละ 30.8 และ 34.0 ตามลำดับ (ข้อมูลสถิติการขนส่งทางอากาศจากการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ปี 2558)

ในขณะที่เส้นทางบินระหว่างประเทศ ได้แก่ เส้นทางไปยังประเทศเมียนมาร์ ประเทศจีน ประเทศกัมพูชา และประเทศอินเดีย สายการบินไทยสมายล์ต้องเผชิญกับการแข่งขันของสายการบิน Full Services และสายการบินต้นทุนต่ำ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ อาทิ สายการบินบางกอกแอร์เวย์ สายการบินนกสกู๊ต สายการบินไทยแอร์เอเชียเอ็กซ์ สายการบินไทยเวียคเจ็ท และสายการบินจากต่างประเทศที่บินในเส้นทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีสายการบินเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ที่ทำการบินรับส่งผู้โดยสารระหว่างประเทศจากแข่งขันที่รุนแรง สายการบินไทยสมายล์จึงมีการปรับกลยุทธ์ เพื่อขยายฐานลูกค้ารวมไปถึงเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดที่มีอยู่ในปัจจุบันให้มากขึ้น โดยการปรับปรุงคุณภาพและการบริการให้ดียิ่งขึ้น และเพิ่มช่องทางการขายและการจัดจำหน่ายให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ง่ายขึ้น อย่างไรก็ตาม

สายการบินไทยสมายล์ยังถือเป็นสายการบินใหม่ในตลาด จึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องเพิ่มการรับรู้ตราสินค้า (Brand Awareness) เพื่อให้เป็นที่รู้จัก มุ่งเน้นถึงความเด่นชัด และการบริการที่โดดเด่นแตกต่างจากสายการบินต้นทุนต่ำ ในราคาที่ผู้โดยสารสามารถเข้าถึงและซื้อได้

## การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ แผนฝูงบิน

บริษัทฯ มีแผนการลงทุนหลักในระยะเวลา 4 ปี (ปี 2558 -

2561) คือการจัดหาเครื่องบินและอุปกรณ์การบิน จำนวน 22 ลำ (ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดหาเครื่องบินใหม่ที่ได้รับ การอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้วตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2556 - 2561) โดยเป็นการจัดหาเครื่องบินใหม่สำหรับ รองรับการบินเติบโตทางธุรกิจ และทดแทนการปลดระวาง เครื่องบินที่มีอายุการใช้งานนาน จำนวน 29 ลำ ทั้งนี้ เพื่อ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพฝูงบิน และรักษาขีดความสามารถ ในการแข่งขัน มีรายละเอียดแผนฝูงบินดังนี้

| เครื่องบินที่จัดหา | ปี 2558 | ปี 2559 | ปี 2560 | ปี 2561          | รวม 4 ปี<br>(2558 -2561) |
|--------------------|---------|---------|---------|------------------|--------------------------|
| - B777-300ER       | 3       |         |         |                  | 3                        |
| - A350-900         |         | 2       | 5       | 5 <sup>(1)</sup> | 12                       |
| - B787-9           |         |         | 2       |                  | 2                        |
| - B787-8           | 2       |         |         |                  | 2                        |
| - A320             | 3       |         |         |                  | 3                        |
| <b>รวม</b>         |         |         |         |                  | <b>22</b>                |

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> บริษัท แอร์บัส แจ้งเลื่อนการรับมอบ A350-900 จากเดิมในปี 2560 เป็นปี 2561



## กิจการขนส่งสินค้า พาสตักซ์ และไปรษณีย์ภัณฑ์

### ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

ในส่วนของการบริการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ บริษัทฯ ให้บริการขนส่ง ทั้งที่เป็นสินค้าทั่วไป และสินค้าที่ต้องให้การดูแลเป็นพิเศษ ซึ่งนับวันจะมีความสำคัญมากขึ้นตามลำดับ ได้แก่ บริการ TGForce (TGX) เป็นการบริการส่งสินค้าเร่งด่วนระหว่างประเทศ โดยรับประกันความรวดเร็วและตรงตามเวลา TGFresh (TGF) เป็นการขนส่งสินค้าที่สดหรือเน่าเสียง่าย เช่น กล้วยไม้ ฯลฯ TGKool (TGK) เป็นการขนส่งสินค้าที่ต้องรักษาอุณหภูมิ เช่น ผัก ผลไม้ ของสดแช่แข็ง ฯลฯ THAI Sensitive Temperature Products (TGT) ให้บริการสำหรับสินค้าที่ต้องควบคุมอุณหภูมิ เช่น วัคซีน หรือ ยา ฯลฯ โดยบริษัทฯ ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์เสริมเพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้า เช่น การให้เข้าสู่คอนเทนเนอร์ควบคุมอุณหภูมิ (Envirotainer ULD) THAIPAC เป็นการขนส่งกระเป๋าผู้โดยสาร (Unaccompanied Baggage) ไปยังต่างประเทศ และ TEC ให้บริการขนส่งสินค้าเร่งด่วนระหว่างสนามบินภายในประเทศ โดยมีการประกันรับส่งถึงมือผู้รับปลายทางภายในสถานที่ที่กำหนดใน 24 ชั่วโมง

ปัจจุบันบริษัทฯ มีการให้บริการการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ไปยังปลายทางครอบคลุม 64 เมือง ใน 31 ประเทศ

### การตลาดและการแข่งขัน

ปัจจุบันบริษัทฯ ได้ดำเนินกิจกรรมการตลาดที่เหมาะสมและต่อเนื่องกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเชื่อมต่อกับแผนส่งเสริมการตลาดของธุรกิจอื่นๆ ของบริษัทฯ เป็นการเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจให้มีความต่อเนื่องในการให้บริการ อาทิ การริเริ่มผลิตภัณฑ์และบริการขนส่งสินค้าที่สนับสนุนการเดินทางของผู้โดยสาร การขยายขอบเขตการให้บริการในการขนส่งสินค้าทางอากาศไปยังเมืองที่บริษัทฯ ไม่ได้ทำการบินโดยตรง (Off-line City) ต่อจากปลายทางของเที่ยวบินขนส่งผู้โดยสารเพื่อรองรับความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า พร้อมดำเนินธุรกิจเชิงใกล้ชิดกับลูกค้าทั้งตัวแทนขนส่งสินค้า และสายการบินมากขึ้น

ทั้งนี้ กิจกรรมดังกล่าวล้วนเป็นไปเพื่อเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์โดยรวมของบริษัทฯ และเป็นการให้บริการแบบไร้รอยต่อ (Seamless Services) เพื่อเพิ่มความร่วมมือประสานงานกับสายการบินอื่นๆ อีกทั้งยังสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าในการเลือกใช้บริการกับทางบริษัทฯ ในระยะยาว ซึ่งเป็นการขยายฐานลูกค้าทั่วโลก (Global) และลูกค้าหลัก (Key Accounts) ใช้ศักยภาพของตัวแทนขายและสาขาที่มีอยู่ทั่วโลก มีขีด

ความสามารถในการสนับสนุนการขายในภาพรวมทั้งระบบ (Global Deal) ร่วมกับแผนการตลาดแบบการให้ผลตอบแทนตามเป้าหมายและอัตราพิเศษสำหรับลูกค้าพันธมิตร (Target Incentive Scheme & Corporate Account Rates) และมุ่งเน้นการเข้าถึงผู้ประกอบการรายสำคัญที่มีการนำเข้าและส่งออกในเส้นทางที่บริษัทฯ ทำการบิน ทั้งนี้ เพื่อสร้างฐานการตลาดที่ยั่งยืนในระยะยาวจากฐานลูกค้าที่ใช้บริการกับบริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีข้อตกลงร่วมกับสายการบินอื่นๆ ในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งรวมถึงข้อตกลงการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งสินค้าระหว่างกัน ตามข้อตกลงมาตรฐานของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA Interline Arrangements) ซึ่งบริษัทฯ สามารถซื้อหรือขายพื้นที่ระหว่างในเที่ยวบินระหว่างกันสำหรับขนส่งสินค้าบนเที่ยวบินของสายการบินต่างๆ ที่เป็นสมาชิกของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางการขายเส้นทางและการขนส่งสินค้าไปยังปลายทางที่บริษัทฯ มิได้มีเส้นทางบินตามข้อตกลงร่วมกันดังกล่าว

ในสภาพการแข่งขันที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน บริษัทฯ คัดอัตราค่าบริการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ตามสกุลเงินท้องถิ่น จุดค้นทางของสินค้าที่จะขนส่ง โดยกลยุทธ์การกำหนดราคาของบริษัทฯ ได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามสถานการณ์การแข่งขันในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงความแตกต่างของการขนส่งสินค้าในแต่ละตลาดเพื่อสร้างความสมดุลซึ่งส่งผลให้การกำหนดราคาในแต่ละเที่ยวบินไปเป็นอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันในตลาดได้

### สถานะการขนส่งสินค้าทางอากาศ

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) คาดการณ์ว่าปี 2559 ปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางอากาศโดยรวมจะขยายตัวเพิ่มขึ้น เฉลี่ยประมาณร้อยละ 3

ในส่วนของการขนส่งสินค้าของประเทศไทย ในปี 2558 การส่งออกโดยรวม มีปริมาณสินค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 4 และการนำเข้าโดยรวมมีปริมาณสินค้าลดลงร้อยละ 4 ตามลำดับ ในขณะที่การขนส่งผ่านแคนดอลร้อยละ 10 ทำให้การขนส่งสินค้าโดยรวมมีปริมาณ 1.23 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปี 2557 ร้อยละ 4

การแข่งขันทางการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ทางอากาศ ยังคงมีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งบริษัทฯ ได้หยุดทำการบินเครื่องบินขนส่งสินค้า (Freighter) ตั้งแต่เดือน

เมษายน 2558 ที่ผ่านมามีปริมาณพื้นที่ว่างในเที่ยวบินผู้โดยสารลดลงร้อยละ 24 จากปีที่ผ่านมา ทำให้ต้องพยายาม ดำเนินการตลาดในเชิงรุก นอกจากเพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมแล้ว ยังต้องเปิดตลาดที่ยังมีศักยภาพเพื่อสร้างรายได้เพิ่มอีกทางหนึ่ง

บริษัทฯ นอกจากจะสามารถให้บริการในเส้นทางที่ทำการบินที่มีอยู่แล้ว และถึงแม้ว่าบริษัทฯ จะหยุดทำการบินไปในบางเมือง เช่น ลอสแอนเจลิส มาดริด มอสโก และโจฮันเนสเบิร์ก แต่การให้บริการยังเป็นไปอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ สามารถให้บริการไปยังจุดหมายปลายทางอื่นๆ หรือ Off-line City จากการที่มีพันธมิตรกว่า 70 สายการบิน เพื่อเชื่อมต่อกับเส้นทางการบินของบริษัทฯ อีกทั้งยังเป็นการเสริมพื้นที่ว่างในเส้นทางที่บริษัทฯ มีปริมาณการขนส่งหนาแน่นอีกด้วย

บริษัทฯ มีนโยบายการตลาดที่มุ่งเน้นรักษาลูกค้าหลัก (Key Accounts) พร้อมกับการขยายฐานลูกค้าไปยังทั่วโลก (Global Account Deal) โดยใช้ศักยภาพของตัวแทนขายและสาขาที่มีอยู่เพื่อเพิ่มความสามารถในการขาย นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเรื่อง Yield & Revenue Management เพื่อนำไปสู่รายได้สูงสุดต่อเที่ยวบิน

## หน่วยธุรกิจ

บริษัทฯ ดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งโดยจัดตั้งเป็นหน่วยธุรกิจ ประกอบด้วยบริการคลังสินค้าและการจัดการขนส่ง การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น และครัวการบิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ธุรกิจการบริการคลังสินค้า

#### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทฯ ได้ดำเนินการให้บริการคลังสินค้าที่เขต Free Zone ที่สนามบินสุวรรณภูมิ เพื่อรองรับการขยายตัวของปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ทั้งการนำเข้า-ส่งออก รวมถึงสินค้าถ่ายลำทั้งการขนส่งระหว่างประเทศและภายในประเทศ ตั้งแต่มีการย้ายสนามบินจากท่าอากาศยานดอนเมืองมาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ในปี 2549 จนปัจจุบัน มีการให้บริการจัดการขนส่งสินค้าทางอากาศโดยมีลูกค้าสายการบินต่างชาติ 107 ราย

การดำเนินงานจัดการสินค้าของบริษัทฯ ประกอบด้วยการจัดการสินค้าทั่วไป สินค้าที่ต้องได้รับการดูแลพิเศษ (เช่น สินค้าสด สิ่งมีชีวิต สินค้ามีมูลค่าสูง และสินค้าที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิเป็นพิเศษ) และในปี 2558 บริษัทฯ ได้ทำการพัฒนาปรับปรุงการให้บริการทั้งด้านคุณภาพและความมี

มาตรฐานอย่างต่อเนื่องในทุกจุดการให้บริการ โดยได้นำความต้องการและข้อเสนอแนะของลูกค้าผู้ใช้บริการมาปรับปรุงการให้บริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด โดยให้บริการคลังสินค้าระบบปิด เพื่อสามารถบริหารจัดการด้านความปลอดภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากล สามารถบริหารจัดการผลิตภัณฑ์และการบริการให้มีคุณภาพ และมาตรฐานที่สม่ำเสมอต่อเนื่องในทุกจุดบริการโดยสะท้อนการเป็นสายการบินชั้นเยี่ยม (Premium Airline) แสงหา รายได้เพิ่มด้วยการเสริมการให้บริการรูปแบบใหม่ๆ ตลอดจนสร้างความสามารถทางการแข่งขัน รองรับการพัฒนาเสรีทางการค้า การบริการ และการลงทุนตามกรอบความร่วมมือของประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC)

บริษัทฯ จัดตั้งศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (Cargo Contact Center : CCC) ที่อาคารคลังสินค้าการบินไทย เขตปลอดอากรสุวรรณภูมิ หมายเลขโทรศัพท์ 02-137-4200 สำหรับบริการด้านข้อมูลข่าวสารแก่ลูกค้าที่สามารถได้รับคำตอบ ณ จุดเดียว (One Stop Information Service Center for Customer) และการให้บริการระบบติดตามสืบค้นสถานะ (Track and Trace) เพื่อสามารถติดตามสถานะการดำเนินงานส่งสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ [www.thaicargo.com](http://www.thaicargo.com) ทำให้ลูกค้าสามารถรับทราบสถานะของสินค้าได้อย่างละเอียดทุกขั้นตอน อีกทั้งยังปรับปรุงขั้นตอนดำเนินงานเพื่อลดระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า พัฒนาการคัดแยกสินค้าประเภทสินค้าถ่ายลำให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงร่นระยะเวลาการทำงาน กำลังคน และข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน การที่บริษัทฯ ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001: 2008 จึงเป็นการตอกย้ำการให้บริการที่อยู่ในมาตรฐานระดับสากล

บริษัทฯ มุ่งเน้นรูปแบบการให้บริการลูกค้าอย่างครบวงจรเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพอใจสูงสุด เป็นการรองรับการขยายตัวของปริมาณสินค้าทางอากาศ และรองรับการพัฒนาเสรีทางการค้า การบริการ และการลงทุนตามกรอบความร่วมมือของประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้สูงขึ้น โดยบริษัทฯ ได้ทำการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ (CHORUS) ทดแทนระบบเดิม (ORCHIDS) ซึ่งเป็นระบบ Integrated System ของการสำรองระวางบรรทุกสินค้า การบริหารจัดการคลังสินค้า การบริหารจัดการ Unit Loading Devices และการบริหารบัญชีรายได้ของฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ตลอดจนเพื่อสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยระบบ CHORUS นี้ได้เข้ามาเริ่มปฏิบัติงานทดแทนระบบเดิมได้ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2557 และปัจจุบันอยู่ใน Phase ที่ 2 โดยมีแผนการพัฒนาระบบในส่วน ของ Claim Management, MIS BO, Revenue Planning System (RPS) และการเชื่อมต่ออุปกรณ์คลังสินค้าเข้ากับระบบ CHORUS (Warehouse Automation) ซึ่งจะสามารถใช้งานระบบ CHORUS ให้มีประสิทธิภาพเต็มรูปแบบได้ในปี 2559

บริษัทฯ พร้อมรองรับการขยายตัวทางธุรกิจเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ บริษัทฯ ได้มีโครงการก่อสร้างอาคารคลังสินค้า ระยะที่ 2 พื้นที่ประมาณ 22,125 ตารางเมตร ณ บริเวณด้านข้างอาคารคลังสินค้าเดิม สามารถรองรับปริมาณสินค้าเพิ่มขึ้นได้อีกประมาณ 1.3 ล้านตัน (ปี 2556 มีปริมาณสินค้า 9.6 แสนตัน โดยเป็นของสายการบินไทย 5.8 แสนตัน และสายการบินลูก้ารวมกัน 3.8 แสนตัน และในปี 2557 มีปริมาณสินค้า 9.4 แสนตัน โดยเป็นของสายการบินไทย 5.7 แสนตัน และสายการบินลูก้ารวมกัน 3.7 แสนตัน ปริมาณการขนส่งสินค้าในปี 2558 มีปริมาณสินค้า 8.8 แสนตัน โดยแยกเป็นของสายการบินไทย 5 แสนตัน และสายการบินลูก้ารวมกัน 3.8 แสนตัน

ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทฯ ยังมีการปรับแผนกลยุทธ์เพื่อยกระดับการให้บริการ และเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ทั้งสายการบินลูก้า และบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศ (Customers Relationship Management : CRM) ด้วยการเยี่ยมเยียนกลุ่มลูกค้า และจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดเพื่อกระตุ้นยอดขาย เป็นการสร้างความมั่นใจว่าสินค้าจะได้รับการดูแลเป็นพิเศษทุกขั้นตอน และจัดส่งไปยังปลายทางตามเที่ยวบินที่ได้จัดเตรียมเอาไว้ (Flown as Booked) อย่างเต็มรูปแบบและครบวงจร (Full Services Terminal) เพื่อยกระดับการให้บริการทั้งด้านคุณภาพและประสิทธิภาพให้ได้มาตรฐานในระดับสากล

## ธุรกิจการบริการลูกค้าภาคพื้น ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทฯ ได้เพิ่มศักยภาพในการให้บริการลูกค้าภาคพื้นแบบเต็มรูปแบบ (Full Ground Handling) และสามารถให้บริการครบทุกแบบของเครื่องบิน (All Aircraft Types) จากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการให้บริการลูกค้าภาคพื้นมากกว่า 50 ปี นับแต่เริ่มให้บริการ ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นต้นมา แม้ว่าปัจจุบันได้ย้ายฐานการปฏิบัติงาน



มาอยู่ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ บริษัทฯ ยังได้รับอนุญาตจากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ให้เป็นผู้ประกอบการบริการลูกค้าภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ตามสัญญาเลขที่ ทสท.1-47/2549 โดยมีระยะเวลาของสัญญารวม 34 ปี นับตั้งแต่วันที่ 28 กันยายน 2549 ถึงวันที่ 27 กันยายน 2583

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้รับอนุญาตจากท่าอากาศยานนานาชาติในภูมิภาค ได้แก่ เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต กระบี่ และเชียงใหม่ ให้เป็นผู้ให้บริการลูกค้าภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานดังกล่าวมาโดยตลอด ทั้งนี้ สัญญาการอนุญาตให้เป็นผู้ประกอบการบริการ ณ ท่าอากาศยานต่างๆ นั้น ยังอยู่ในระหว่างการดำเนินการของบริษัทฯ ท่าอากาศยานไทยฯ ยกเว้นท่าอากาศยานกระบี่ที่เป็นของกรมท่าอากาศยาน

## ประเภทของการให้บริการ

**บริการผู้โดยสาร** ประกอบด้วย บริการตรวจรับบัตรโดยสาร เอกสารการเดินทาง หมายเลขที่นั่ง อาหารพิเศษ และ/หรือบริการพิเศษในแต่ละรูปแบบการเดินทางหรือตามที่ได้สำรองไว้ล่วงหน้า ตรวจสอบและบันทึกน้ำหนักสัมภาระของผู้โดยสาร รวมถึงบริการผู้โดยสารขาออกบริเวณห้องพักผู้โดยสาร ก่อนเข้าอากาศยาน ให้บริการตรวจทานเอกสารการเดินทาง จัดลำดับและระเบียบการเข้าสู่อากาศยาน และอำนวยความสะดวกผู้โดยสารที่ออกจากอากาศยานสำหรับเที่ยวบินขาเข้า

**บริการห้องรับรองพิเศษ** ให้แก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ ผู้โดยสารสมาชิกบัตรแพลทตินั่ม สมาชิกบัตรทอง และมีบริการสปา (Spa) สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ

**บริการด้านสัมภาระ** ให้บริการตรวจสอบ ติดตามสัมภาระสูญหาย และซ่อมแซมหรือชดเชยกรณีกระเป๋าชำรุดเสียหาย รวมถึงให้บริการนำสัมภาระล่าช้าส่งให้กับผู้โดยสารถึงที่พัก

**บริการควบคุมระวางบรรทุก** และบริการวางแผนระวางบรรทุก คำวนนำหน้าบรรทุก ควบคุมการบรรทุกสัมภาระสินค้า และประโยชน์ทั้งขาขึ้นและขาลง (Loading and Unloading)

**บริการสนับสนุนการให้บริการ** เช่น ช่วยเหลือผู้โดยสารที่ประสบปัญหาต่างๆ ทั้งเที่ยวบินขาเข้า-ขาออก และผู้โดยสารต่อเครื่อง ให้สามารถเดินทางต่อไปยังจุดหมายปลายทางได้อย่างราบรื่น ได้รับความสะดวก ปลอดภัยมากที่สุด การให้บริการยังครอบคลุมถึงการประสานงานกับหน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจอื่นๆ เช่น กองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง กรมศุลกากรและการทำอากาศยานฯ นอกจากนี้ยังมีบริการพิเศษต่างๆ (Special Services) อาทิ การบริการเฉพาะบุคคลสำคัญ ผู้โดยสารที่เดินทางในชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ ผู้โดยสารสมาชิกแพลททินัม และสมาชิกบัตรทอง รวมทั้งการบริการผู้โดยสารสูงอายุ ผู้พิการ ผู้ป่วยที่แพทย์รับรองการเดินทาง และผู้โดยสารที่มีอายุต่ำกว่า 12 ปีที่เดินทางลำพัง เป็นต้น

**บริการพิเศษเฉพาะลูกค้าของหน่วยงานเอกชน (Non-Customer Airlines Services)** อาทิ ธนาคาร และโรงแรมที่ต้องการให้บริการฯ อำนวยความสะดวกให้ลูกค้าของตนเป็นพิเศษ เช่น บริการด้านผู้โดยสาร ห้องรับรองพิเศษ และการบริการพิเศษต่างๆ ตามที่ระบุในสัญญาการให้บริการ

**บริการสายการบินลูกค้า (Customer Airlines Services)** ให้บริการผู้โดยสาร สัมภาระ การควบคุมระวางบรรทุก ห้องรับรองพิเศษ และการบริการพิเศษต่างๆ ตามที่มีระบุไว้ในสัญญาการให้บริการ

### การตลาดและการแข่งขัน

นโยบายการตลาดของฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น เน้นการเพิ่มสัดส่วนของบริษัทฯ ในตลาดการให้บริการลูกค้าภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งมีคู่แข่งอยู่อีก 2 ราย โดยฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นมีสายการบินลูกค้า 82 สายการบิน เป็นสัดส่วนอยู่ร้อยละ 52 บริษัทคู่แข่งมีสัดส่วนทางตลาดอยู่ร้อยละ 35 ส่วนสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเอง มีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 13 และสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเอง ถือเป็นเป้าหมายที่บริษัทฯ จะรุกเข้าไปเสนอให้บริการแก่สายการบินเหล่านี้ด้วย

ในส่วนของการให้บริการ ณ ท่าอากาศยานภูมิภาคที่เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต กระบี่ และเชียงรายนั้น จะมีคู่แข่งอยู่เพียงแห่งละ 1 ราย โดยสัดส่วนทางการตลาดของบริษัทฯ จะมากกว่าร้อยละ 80 ทั้งนี้ ท่าอากาศยานภูเก็ตจะเป็นตลาด



ที่มีอุปสงค์ (Demand) มาก ทั้งสายการบินแบบฤดูกาล (Seasonal) และแบบเช่าเหมาลำ (Charter) รวมทั้งสายการบินราคาประหยัด (Low Cost Carriers) ซึ่งจะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ

การให้บริการเที่ยวบินแบบเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ที่ท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการเปิดให้บริการท่าอากาศยานดอนเมืองของบริษัทท่าอากาศยานไทยฯ ที่ประกาศใช้มาตั้งแต่ปี 2557 เป็นโอกาสในการขยายรูปแบบบริการที่จะสามารถเพิ่มรายได้จากการให้บริการภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองในอีกทางหนึ่งด้วย

### การจัดหาผลิตภัณฑ์และการบริการ

ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อความต้องการให้บริการลูกค้าภาคพื้นในทุกๆ ท่าอากาศยาน คือ แรงงาน (Manpower) เนื่องจากปรับค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำในประเทศไทย ทำให้แรงงานที่มีอยู่ในภาคอุตสาหกรรมการเดินทาง (Aviation Industry) หรือธุรกิจการบิน (Airlines Business) มีการโยกย้ายไปสู่อุตสาหกรรมอื่นๆ เนื่องด้วยการได้รับค่าจ้างเท่ากันหรือต่ำกว่าเล็กน้อย แต่ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยจากการทำงานเป็นกะ (Shift Work) ซึ่งทั้งบริษัทฯ เองและคู่แข่ง ต่างได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกัน

ในส่วนของบริษัทฯ นั้น ได้มีการบริหารจัดการแรงงาน เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ด้วยการว่าจ้างแรงงานแบบจัดจ้างคนภายนอก (Outsources) และแบบเหมางานบริการ (Out-Job) รวมทั้งหาแรงงานแบบไม่เต็มเวลา (Part Time) มาเสริม เพื่อให้มีปริมาณแรงงานเพียงพอต่อการให้บริการลูกค้าภาคพื้นในทุกท่าอากาศยานดังกล่าวข้างต้น อีกทั้งบริษัทฯ มีนโยบายในการแปรสภาพการจ้างแรงงานภายนอกของบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสส์ จำกัด (Wingspan Services Company Limited) ที่บริษัทฯ ถือหุ้นอยู่ให้เป็น

พนักงานแบบสัญญา (Contract) เพื่อสร้างความมั่นคงในการทำงานให้แก่พนักงานเหล่านั้น

## ธุรกิจการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้รับอนุญาตจากบริษัท ท่าอากาศยานไทยฯ ให้เป็นผู้ประกอบการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น ตามสัญญาที่ ทสท. 1-50/2549 โดยมีระยะเวลาของสัญญา 34 ปี นับตั้งแต่วันที่ 28 กันยายน 2549 ถึง วันที่ 27 กันยายน 2583

ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นมากกว่า 55 ปีในการให้บริการกับอากาศยานทุกประเภททั้งอากาศยานของบริษัทฯ และสายการบินลูกค้า

ประเภทของการให้บริการประกอบด้วย

1. การให้บริการขนถ่ายได้ทุกประเภทสัมภาระทั้งในรูปแบบของสัมภาระของผู้โดยสาร สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ทั้งเที่ยวบินขาเข้าและขาออก โดยการให้บริการดังกล่าวยังรวมถึงการขนถ่ายสินค้าขนาดใหญ่ที่ขนส่งด้วยอากาศยานแบบเครื่องบินขนส่งสินค้า (Freighter)
2. การให้บริการขนส่งผู้โดยสารจากอาคารผู้โดยสารไปยังอากาศยาน และ/หรือจากอากาศยานมายังอาคารผู้โดยสาร ทั้งนี้ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นสามารถให้บริการแก่ผู้โดยสาร VIP ด้วยรถโดยสารพิเศษที่มีความหรูหรา และทันสมัยเหมาะสมกับระดับของผู้โดยสารแต่ละประเภท
3. การให้บริการอากาศยานด้วยอุปกรณ์จ่ายกระแสไฟฟ้า อุปกรณ์ช่วยติดเครื่องยนต์ของอากาศยาน การบริการขนถ่ายสิ่งปฏิกูลจากอากาศยาน การบริการเติมน้ำดื่มแก่อากาศยานด้วยมาตรฐานสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IDQP/IATA Drinking-Water Quality Pool) และการเคลื่อนย้ายอากาศยานภาคพื้นดิน
4. การให้บริการทำความสะอาดภายในอากาศยานทั้งประเภทอากาศยานจอดแวะ (Transit) และการทำความสะอาดขั้นโรงเก็บ (Deep Clean) ทั้งนี้ การให้บริการทั้งสองประเภชนั้นอยู่ในระดับของ Secure Clean เป็นการทำความสะอาดควบคู่ไปกับการตรวจเช็คด้านความมั่นคงการบินไปในเวลาเดียวกัน และจากความทุ่มเทและการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งทำให้การทำความสะอาดภายในอากาศยานได้รับรางวัลจาก Skytrax
5. การให้บริการอากาศยานในสถานะฉุกเฉินทั้งกรณีฉุกเฉินทางการแพทย์ที่เป็นการติดต่อจากโรคระบาด การเตรียม

รับสถานะฉุกเฉินเมื่ออากาศยานเกิดไฟไหม้ รวมถึงการย้ายฐานในกรณีสนามบินสุวรรณภูมิไม่สามารถให้บริการได้ โดยการจัดทำเป็นแผนป้องกันและฝึกเตรียมความพร้อมสำหรับตอบโต้เหตุฉุกเฉินกับบริษัท ท่าอากาศยานไทยฯ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

นอกจากการให้บริการข้างต้นแล้ว ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นยังมีขีดความสามารถในการซ่อมบำรุงอุปกรณ์บริการภาคพื้น และตู้คอนเทนเนอร์บรรจุสัมภาระของผู้โดยสาร (ULD/Unit Loading Devices) ซึ่งผ่านการรับรองแหล่งซ่อม ULD จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)

การบริการของฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้รับมาตรฐานด้านความปลอดภัยจากการตรวจประเมินจาก IOSA (ตามมาตรฐานของสมาคมผู้ขนส่งทางอากาศนานาชาติ (IATA)) มาตรฐานด้านคุณภาพ ISO 9001 และมาตรฐานด้านความมั่นคงการบินจากการตรวจประเมินจากหน่วยงานด้านความปลอดภัยในการเดินทางของประเทศสหรัฐอเมริกา (Transportation Security Administration, Department of Homeland Security : TSA) หน่วยงานด้านความปลอดภัยในการเดินทางของประเทศออสเตรเลีย (Office of Transport Security : OTS) ทำให้ลูกค้ามั่นใจว่าการใช้บริการจากฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นจะได้รับความปลอดภัย ได้มาตรฐานคุณภาพการให้บริการ และมีความมั่นคงการบินสูงสุด

นอกจากการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นทั้งที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิแล้ว ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นยังให้บริการที่ท่าอากาศยานภูมิภาคอีก 10 จังหวัด ประกอบด้วย ท่าอากาศยานขอนแก่น ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานเชียงราย ท่าอากาศยานภูเก็ต ท่าอากาศยานหาดใหญ่ ท่าอากาศยานกระบี่ ท่าอากาศยานอุดรธานี ท่าอากาศยานอุบลราชธานี ท่าอากาศยานขอนแก่น และท่าอากาศยานสุราษฎร์ธานี อย่างไรก็ตามหากท่าอากาศยานนอกเหนือไปจากที่ให้บริการข้างต้น มีความจำเป็นที่ต้องใช้การบริการอุปกรณ์ภาคพื้น อาทิ การบริการเที่ยวบินฮัจญ์ ที่ท่าอากาศยานราฮิวาส ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นสามารถนำอุปกรณ์ภาคพื้นจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิหรือท่าอากาศยานข้างเคียงมาให้บริการได้อย่างเต็มขีดความสามารถ

## การตลาด และการแข่งขัน

การบริการอุปกรณ์ภาคพื้นทั้งสนามบินสุวรรณภูมิมีคู่แข่งอยู่ 1 ราย โดยฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นมีลูกค้า 83 สายการบิน เป็นสัดส่วนอยู่ร้อยละ 55 บริษัทคู่แข่งมีสัดส่วนทางตลาดอยู่

ร้อยละ 41 ส่วนสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเอง มีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 4 ทั้งนี้ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นต้องพยายามรักษาสถานลูกค้าเดิม และแสวงหาลูกค้าใหม่เพิ่มเติม โดยการนำข้อมูลจากลูกค้าทั้งข้อมูลด้านการร้องเรียน (Complaint) และข้อมูลด้านการวัดความพึงพอใจมาศึกษา และพิจารณาวางแผนการทำงานเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด สำหรับการหาลูกค้าใหม่นั้น ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้ใช้จุดแข็ง คือ ศักยภาพในการฝึกอบรม ผู้ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานสากล และการมีหน่วยงานควบคุมการบริการภาคพื้นที่มีขีดความสามารถในการตัดสินใจ ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ฉุกเฉินในการนำเสนอให้ลูกค้าพิจารณาตัดสินใจ

### การจัดหาผลิตภัณฑ์ และการบริการ

ปัจจัยสำคัญในการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้น คือ อุปกรณ์และแรงงาน ในด้านของอุปกรณ์ ฝ่ายบริการภาคพื้นได้จัดทำโครงการวางแผนอุปกรณ์ภาคพื้นเพื่อรองรับฝูงบินของบริษัทฯ และสายการบินลูกค้า (Ground Equipment Services Fleet Plan) เพื่อให้มีอุปกรณ์ที่พร้อมและเพียงพอต่อการให้บริการ และทันสมัยอยู่เสมอ โดยมีค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานและการซ่อมบำรุงค่าที่สูงสุด ส่วนในด้านแรงงานนั้น ได้ดำเนินการว่าจ้างแรงงานทั้งแบบจัดจ้างคนภายนอก (Outsources) และแบบเหมางานบริการ (Out-job) โดยแรงงานจะได้รับการอบรมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติจากฝ่ายฝึกอบรม ตามมาตรฐานของท่าอากาศยาน และมาตรฐานสากล รวมทั้งการพัฒนาแรงงานเดิมให้มีขีดความสามารถควบคุมการใช้งานอุปกรณ์ได้หลายประเภท (Multi Skill) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการอุปกรณ์และมีแรงงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงานรวมถึงมีต้นทุนอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้จัดทีมงานวิศวกรรมศึกษา และจัดหาอุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับพื้นที่ในการทำงาน เช่น รถลากจูงขบวนสัมภาระแบบไฮบริดแทรคเตอร์ (Hybrid Towing Tractor) ที่สามารถใช้ได้ทั้งระบบเครื่องยนต์และระบบไฟฟ้า ซึ่งทำให้ประหยัดต้นทุนในการดำเนินการและรักษาสภาพแวดล้อมไปในคราวเดียวกัน

### ธุรกิจครัวการบิน

ครัวการบิน เป็นอีกหนึ่งในกิจกรรมสนับสนุนธุรกิจของบริษัทฯ ที่มีการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และส่งผลด้านบวกต่อรายได้ของบริษัทฯ มาโดยตลอด

ครัวการบิน มีฐานการปฏิบัติการ 2 แห่ง คือ

1. ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ตั้งอยู่ในเขตปลอดอากร บนพื้นที่ประมาณ 90,000 ตารางเมตร ดำเนิน



การผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารสำหรับเที่ยวบินระหว่างประเทศของบริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ อีกกว่า 60 สายการบิน

2. ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง บนพื้นที่ประมาณ 40,200 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารสำหรับเที่ยวบินภายในประเทศของบริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ ที่ทำการบินออกจากสนามบินดอนเมือง นอกจากนี้ยังดำเนินการธุรกิจภาคพื้นที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ภัตตาคาร ณ ท่าอากาศยานนานาชาติ ร้านเบเกอรี่พัฟฟ์แอนด์พาย (Puff & Pie) ดำเนินการโดยฝ่ายครัวการบินและผู้แทนจำหน่าย การให้บริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ ร้านอาหารสวัสดิการพนักงาน เป็นต้น ในต่างจังหวัด ครัวการบินยังดำเนินการกิจการต่างๆ ณ ท่าอากาศยานกระบี่ เชียงราย เชียงใหม่ และภูเก็ต ในการให้บริการอาหาร และเครื่องดื่มภายในภัตตาคาร ผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารของบริษัทฯ และสายการบินอื่นๆ ด้วย

ครัวการบิน เป็นผู้ดำเนินการผลิตอาหารและบริการแก่สายการบิน โดยมีส่วนแบ่งการตลาดมากกว่าร้อยละ 70 ให้บริการแก่เที่ยวบินมากกว่า 70,000 เที่ยวบิน/ปี ผลิตอาหารมากกว่า 70,000 ชุด/วัน มีสัดส่วนการจัดซื้อวัตถุดิบในประเทศร้อยละ 79 และนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ร้อยละ 21

กระบวนการผลิตอาหารและบริการของครัวการบินได้รับการรับรองฯ ตามมาตรฐานสากล ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศและองค์การอนามัยโลก ประกอบด้วย ระบบการจัดการคุณภาพ (ISO 9001: 2008) ระบบการประกันความปลอดภัยของอาหาร (Hazard Analysis Critical Control Points: HACCP) ระบบการจัดการสุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร (Good Manufacturing



Practices : GMP) โดยได้ประยุกต์ใช้ทั้ง 3 ระบบนี้ อย่างบูรณาการ (Quality-Hygiene-Safety: QHS) นอกจากนี้ ครัวการบินยังได้รับการรับรองระบบการผลิตอาหารฮาลาล (Halal & Hal-Q) ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001)

ด้วยมาตรฐานสากลและจากประสบการณ์กว่า 50 ปี ในการดำเนินธุรกิจด้านอาหารของครัวการบิน มีส่วนทำให้สายการบินไทยได้รับรางวัล สายการบินยอดเยี่ยมอันดับที่ 1 จาก Skytrax ประเภทการให้บริการอาหารบนเครื่องบิน ชั้นประหยัดยอดเยี่ยมปี 2557 (World's Best Economy Class Catering 2014) นอกจากนี้สายการบิน All Nippon Airways (ANA) จากประเทศญี่ปุ่น ได้มอบรางวัล Gold Prize Best Middle Haul Caterer Award of 2014 รวมถึงสายการบิน EVA Air (BR) จากประเทศไต้หวัน ได้มอบรางวัล Excellent Catering Service Award Silver 2014 รางวัลระดับนานาชาติเหล่านี้ เป็นเครื่องยืนยันถึงคุณภาพและการบริการของครัวการบิน นับเป็นความภาคภูมิใจของฝ่ายครัวการบิน

ที่ผ่านมา ครัวการบินได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่างๆ หลายด้าน อาทิ สถานะเศรษฐกิจ สถานการณ์ทางการเมือง วิกฤตการณ์ต่างๆ มากมาย รวมถึงต้นทุนสินค้าและราคาวัตถุดิบที่เพิ่มสูงขึ้น แต่ด้วยความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหารและพนักงานที่พยายามบริหารจัดการ ปรับกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ต่างๆ อาทิ การขยายฐานลูกค้า การขยายฐานการผลิต การขยายสาขาธุรกิจร้านเบเกอรี่ การปรับลดค่าใช้จ่ายเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน การควบคุมการใช้พลังงานเพื่อลดค่าน้ำ/ค่าไฟฟ้า การนำเอาระบบบริหารมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ (Lean Management) และประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ทำให้ลดการ

สูญเสียของวัตถุดิบ มีผลให้ค่าใช้จ่ายวัตถุดิบลดลง ผลจากการปรับโครงสร้างต้นทุนให้เหมาะสมต่อการแข่งขัน ทำให้ครัวการบินสามารถสร้างผลกำไรที่เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

## กิจการอื่นๆ

นอกจากนี้ยังมีกิจการอื่นที่เป็นธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน ธุรกิจบริการอำนวยความสะดวกบนเครื่องบิน ธุรกิจจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และธุรกิจจำหน่ายสินค้าที่ระลึก โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน

ฝ่ายช่างเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจรับผิดชอบในการซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัทฯ ตั้งแต่เริ่มเข้าประจำฝูงบิน จนกระทั่งปลดประจำการและจำหน่ายออกจากฝูงบิน ให้คงสภาพความสมควรเดินอากาศ โดยให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และองค์กรต่างๆ ที่ควบคุมสายการบินพาณิชย์ตามที่บริษัทฯ ตกงรับที่จะผูกพัน ซึ่งมุ่งเน้นความปลอดภัยสูงสุด และนอกจากนี้ ฝ่ายช่างยังให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยานของสายการบินลูกค้าอีกด้วย

การซ่อมบำรุงอากาศยานของฝ่ายช่างประกอบด้วยงานหลักดังนี้

1. งานซ่อมบำรุงอากาศยานขั้นลานจอด (Line Maintenance) เป็นการให้บริการตรวจทางเทคนิคและการซ่อมบำรุงอากาศยานทุกครั้งที่มีการจอดแวะ (Transit) การบินกลับคืนทาง (Turnaround) ตลอดจนการจอดค้างคืน (Night Stop) ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง และท่าอากาศยานอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. งานซ่อมบำรุงย่อย (Light Maintenance) เป็นการให้บริการตรวจทางเทคนิคและการบำรุงรักษาอากาศยานตามระยะเวลาบินหรือชั่วโมงบิน ดำเนินการที่ศูนย์ซ่อมอากาศยาน ฐานปฏิบัติการสุวรรณภูมิ ดอนเมืองและอุตะเถา
3. งานซ่อมบำรุงขั้นโรงงาน (Heavy Maintenance) เป็นการให้บริการตรวจทางเทคนิคและการบำรุงรักษาอากาศยาน ทั้งลำตัวอากาศยาน (Airframe) เครื่องยนต์ (Engine) อุปกรณ์ (Component) และส่วนประกอบต่างๆ ตามระยะเวลาบินหรือชั่วโมงบิน ดำเนินการที่ศูนย์ซ่อมอากาศยานฐานปฏิบัติการดอนเมือง อุตะเถา และสุวรรณภูมิ



การดำเนินการซ่อมบำรุงอากาศยานของฝ่ายช่างในแต่ละงานตามที่กล่าวข้างต้นนั้น ฝ่ายช่างต้องมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์และผ่านกระบวนการตรวจสอบจนได้รับการรับรองขีดความสามารถจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และจากองค์กรควบคุมการบินต่างๆ เช่น องค์การบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration - FAA) และองค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency - EASA) เป็นต้น

นอกจากงานหลักในการซ่อมบำรุงอากาศยานแล้ว ฝ่ายช่างยังให้บริการล้างทำความสะอาดลำตัวเครื่องบินให้กับสายการบินต่างๆ ที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิและทำอากาศยานดอนเมือง เพื่อช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสายการบิน อีกทั้งยังช่วยให้ประหยัดพลังงานเชื้อเพลิงและช่วยลดมลภาวะด้านสิ่งแวดล้อม

การซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นภารกิจที่ต้องใช้เงินทุนสูงทั้งด้านบุคลากร พัสตุ โรงซ่อม อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทันเทคโนโลยีอากาศยานที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้โดยสารและผู้ที่ใช้งานอากาศยานที่ฝ่ายช่างให้บริการได้รับความสะดวกสบายและมีความปลอดภัยสูงสุด

## ธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง

กิจการสนับสนุนการขนส่งประกอบด้วย บริการอำนวยความสะดวกในการจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และการจำหน่ายสินค้าที่ระลึก

- **การให้บริการอำนวยความสะดวก (Dispatch Services)** การให้บริการอำนวยความสะดวกเป็นการให้บริการวางแผนการบินและจัดเตรียมข้อมูลรายละเอียดของเส้นทางบิน พยากรณ์อากาศ รวมทั้งเอกสารการบินที่เกี่ยวข้องอื่นๆ แก่เที่ยวบินของบริษัทฯ และเที่ยวบินของสายการบินลูกค้า ให้เป็นไปตามกฎระเบียบการบิน และข้อกำหนดตามที่ระบุในสัญญาเพื่อให้เที่ยวบินสามารถปฏิบัติการบินไปถึงที่หมายอย่างปลอดภัย
- **การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน (Sales on Board)** ในปี 2558 บริษัท King Power Marketing and Management Co., Ltd. เป็นผู้รับผิดชอบในการจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบินของบริษัทฯ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสาร
- **การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก (THAI Shop)** บริษัทฯ ได้ดำเนินการเปิดร้านจำหน่ายสินค้าที่ระลึก รวมทั้งสิ้น 6 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ สำนักงานหลานหลวง สำนักงานสีลม สำนักงานเชียงใหม่ ศูนย์ปฏิบัติการ (Operation Center: OPC) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และสำนักงานหลักสี่ อีกทั้งได้เปิดจำหน่ายสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ



# ปัจจัย ความเสี่ยง

ท่ามกลางความเสี่ยงจากหลายปัจจัยทั้งภายในและภายนอกตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา บริษัทฯ เล็งเห็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวังอย่างสูง เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้ธุรกิจการบินสามารถเดินหน้าต่อไปได้อย่างมั่นคง



บริษัทฯ จึงมุ่งให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2546 เพื่อสร้างผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจและความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการระบุปัจจัยเสี่ยงและแนวทางการดำเนินการระยะสั้นและระยะยาวในแผนวิสาหกิจ รวมถึงการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) อันประกอบด้วย กรรมการบริษัทฯ ซึ่งมีกรรมการอิสระร่วมอยู่ด้วย และฝ่ายบริหารกำหนดและทบทวนนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งกำกับดูแลติดตามประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานมีการระบุความเสี่ยง ประเมินและจัดลำดับความสำคัญ สำหรับวางแผนการป้องกัน แก้ไขควบคุม และจัดการปัจจัยความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับฝ่ายที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเป็นระบบสอดคล้องกับมาตรฐาน (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: COSO) ประกอบกับมีการรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริษัทฯ ในทุกไตรมาส ทั้งนี้ มาตรการดังกล่าวเป็นไปเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกฝ่ายขององค์กรใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน

เพื่อป้องกันผลกระทบหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน พร้อมกับสนับสนุนให้การดำเนินแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปี 2558 บริษัทฯ จึงมีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเข้ากับแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ วิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสี่ยงและความสัมพันธ์ของความเสี่ยงต่างๆ รวมทั้งได้ดำเนินการจัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator) เพื่อใช้เป็นเครื่องเตือนภัยล่วงหน้า และปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise-wide Risk Management System) ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันเอื้อต่อการเชื่อมโยงการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน และระบบการบริหารจัดการอื่นๆ ของบริษัทฯ

## ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

### ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน

ค่าใช้จ่ายน้ำมันอากาศยานเป็นค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินธุรกิจการบิน โดยบริษัทฯ มีต้นทุนค่าน้ำมันอากาศยานคิดเป็นประมาณร้อยละ 34 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งราคาน้ำมันอากาศยานมีความผันผวนอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ได้มีการจัดทำประกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน (Fuel Hedging) เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนค่าน้ำมันอากาศยาน โดยบริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยาน ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ มิใช่เป็นการแสวงหากำไร แต่เป็นการชะลอและลด



ผลกระทบต่อต้นทุนค่าน้ำมันฯ หากราคามีการปรับตัวสูงขึ้น สำหรับปี 2558 บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้ค่าใช้จ่ายน้ำมันฯ ของบริษัทฯ เป็นไปตามงบประมาณที่ได้ตั้งไว้ โดยบริษัทฯ ได้ประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ล่วงหน้าไว้ในสัดส่วนถัวเฉลี่ยร้อยละ 77 ของปริมาณการใช้ สำหรับปี 2558 ทั้งนี้ระหว่างปีการดำเนินงานบริษัทฯ ได้มีการบริหารจัดการปรับปรุงธุรกรรมประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ราคาน้ำมันโลกที่ปรับตัวลดลงอย่างใกล้ชิด

นอกจากนี้ บริษัทฯ มีการเรียกเก็บเงินชดเชยค่าน้ำมันส่วนเพิ่มของบริษัทฯ ผ่านทางค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันได้บางส่วน ขึ้นอยู่กับสถานะของตลาด การแข่งขัน ความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน การตอบสนองของตลาด และการประมาณการค่าใช้จ่ายน้ำมันอากาศยานที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งได้มีการบริหารจัดการน้ำมันคงคลัง (Fuel Stock Management) และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง (Fuel Management)

## ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

เนื่องจากบริษัทฯ มีรายได้เป็นเงินตราต่างประเทศกว่า 50 สกุลเงิน คิดเป็นประมาณร้อยละ 63 ของรายได้รวมทั้งหมด บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารภายใต้นโยบายการบริหารความเสี่ยงแบบธรรมชาติ (Natural Hedging) คือ การจัดให้รายจ่ายเป็นเงินสกุลเดียวกับรายได้มากที่สุด หลังจากนั้นบริษัทฯ บริหารกระแสเงินสดโดยจัดการแลกเปลี่ยนเงินคงเหลือในแต่ละสกุลเข้ามาเป็นเงินสกุลเงินที่เป็นค่าใช้จ่ายหลักของบริษัทฯ เช่น ค่าใช้จ่ายน้ำมัน ค่าเช่าเครื่องบิน ค่าใช้จ่ายพนักงาน และปรับโครงสร้างเงินกู้ในสกุลเงินต่างๆ ให้สอดคล้องกับสกุลเงินของเงินสดสุทธิจากการดำเนินการ (Net Operating Cash Flow) พร้อมๆ กับลดความเสี่ยงของการมีหนี้เป็นเงินสกุลต่างประเทศมากเกินไปโดยการมีหนี้สกุลบาทด้วยส่วนหนึ่ง เพื่อลดความผันผวนของรายการผลกำไร/ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนในงบการเงิน ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้วัดมูลค่าความเสี่ยงทางด้านอัตราแลกเปลี่ยน (VaR) มาใช้เพื่อการวางแผนการจัดหาเงินทุนและกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงโดยใช้เครื่องมือทางการเงินในการทำธุรกรรมที่เหมาะสม เช่น สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Cross Currency Swap: CCS) การแลกเปลี่ยนล่วงหน้า (Forward) ในช่วงที่ตลาดเงินเอื้ออำนวย

โดยสิ้นปี 2558 บริษัทฯ ได้ดำเนินการกู้เงินสกุลยูโร สกุลเหรียญสหรัฐ และเงิน เพื่อซื้อเครื่องบินโบอิง B777-300ER จำนวน 3 ลำ เครื่องบิน A320-200 จำนวน 3 ลำ ดำเนินการออกและเสนอขายหุ้นกู้ จำนวน 15,000 ล้านบาท กู้เงินต่อจากกระทรวงการคลังในรูปแบบการออกตราสาร ECP ดำเนินการทำ CCS จำนวน 5 รายการ และ Restructure CCS จำนวน 3 รายการ โดยเป็นการเปลี่ยนหนี้จากเงินสกุลยูโร และบาทเป็นเงินเงิน รวมถึงดำเนินการใช้การแลกเปลี่ยนทันที (Spot) และการแลกเปลี่ยนล่วงหน้า (Forward) จากสกุลเงินอื่นเป็นสกุลเงิน USD สำหรับค่าใช้จ่ายน้ำมัน ค่าเช่าเครื่องบิน ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ มีสัดส่วนเงินกู้ระยะยาวในเงินสกุลหลักภายหลังจากการทำ CCS ดังนี้ USD 8% EUR 44% JPY 13% และ THB 35% (ไม่รวมภาระผูกพันค่าเช่าเครื่องบินเพื่อการดำเนินงาน)

## ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

บริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงจากความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย โดยใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Interest Rate Swap (IRS) เพื่อแปลงอัตราดอกเบี้ยลอยตัวที่มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นมาเป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ หรือปรับสัดส่วนอัตราดอกเบี้ยลอยตัวให้มากขึ้น หรือดำเนินการ Restructure ธุรกรรม CCS หากทำให้บริษัทฯ สามารถลดต้นทุนทางการเงินได้ในระยะยาว โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ มีสัดส่วนของภาระหนี้สินระยะยาวภายหลังการ Swap ที่มีอัตราดอกเบี้ยลอยตัวต่ออัตราดอกเบี้ยคงที่เท่ากับร้อยละ 48 ต่อ 52 (ไม่รวมค่าเช่าเครื่องบินเพื่อการดำเนินงาน) ทั้งนี้ หากอัตราดอกเบี้ยปรับตัวสูงขึ้นร้อยละ 1 ต่อปี จะส่งผลให้บริษัทฯ มีภาระดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นประมาณ 850 ล้านบาท

## ความเสี่ยงจากการแข่งขันในธุรกิจการบิน

การก้าวเข้าร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปลายปี 2558 ตลอดจนนโยบายเปิดเสรีการบินของประเทศไทย ทำให้ทุกสายการบินเห็นโอกาสในการขยายธุรกิจ ทั้งสายการบินที่ให้บริการอยู่เดิมได้เพิ่มปริมาณการผลิตผ่านเข้าและออกประเทศไทยมากขึ้น และสายการบินใหม่ที่เปิดเส้นทางบินเข้าและออกประเทศไทย ทำให้คาดการณ์ได้ว่า อนาคตจากนี้ไป 4-5 ปี การแข่งขันจะยิ่งทวีความรุนแรง ซึ่งจะเห็นได้จากปริมาณการสั่งซื้อเครื่องบินของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบและสายการบินต้นทุนต่ำที่จะเพิ่มอย่างมากในช่วง 5-10 ปี ข้างหน้า รวมทั้งการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่องของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยและมีบทบาทที่สำคัญเพิ่มมากขึ้น จากการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวและการปรับ



เปลี่ยนพฤติกรรมการเดินทางของคนไทย ซึ่งเป็นผลมาจากการกำหนดราคาของสายการบินต้นทุนต่ำ และสายการบินต้นทุนต่ำยังมีการปรับตัวโดยการพัฒนารูปแบบการให้บริการจากแบบจุดบินต่อจุดบิน (point-to-point) เป็นลักษณะเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสายการบินภายในกลุ่มมากขึ้น อีกทั้งเพิ่มการให้บริการในระยะไกลขึ้น

บริษัทฯ มีกลยุทธ์ปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบิน คือ การลดขนาดธุรกิจเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรก่อนที่จะเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน (Shrink to Grow) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

**ขั้นที่ 1 หยุคการขาดทุน** โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาตัดเส้นทางบินที่ไม่ทำกำไรและไม่มีความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งปรับปรุงเส้นทางที่มีศักยภาพในการทำกำไร โดยแบ่งเส้นทาง เป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มที่ (1) เส้นทางที่ไม่ทำกำไร ซึ่งต้องพิจารณายกเลิก หรือ ต้องปรับปรุงและศึกษาศักยภาพในการทำกำไรเพิ่มเติมก่อนที่จะตัดสินใจยกเลิกหรือเปิดดำเนินการต่อ กลุ่มที่ (2) เส้นทางที่ไม่ทำกำไรในปัจจุบัน แต่มีศักยภาพสูงในการทำกำไร และเส้นทางที่ทำกำไร ซึ่งต้องเร่งสร้างความสามารถในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งในระยะยาว เพื่อให้กลับมามีกำไรหรือมีกำไรอย่างยั่งยืน

**ขั้นที่ 2 สร้างความเข้มแข็งในการแข่งขัน** โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการหารายได้ และลดค่าใช้จ่าย เช่น การเร่งปรับช่องทางการสำรองที่นั่ง เพื่อให้ลูกค้าสามารถสำรองที่นั่งได้โดยตรงกับบริษัทฯ โดยเฉพาะผ่านทาง Online ทบทวนเงื่อนไขและวิธีการขายบัตรโดยสารผ่านตัวแทนจำหน่าย ปรับปรุงระเบียบการกำหนดราคาขาย และราคาขายโดยสาร ให้สอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันและวิถีปฏิบัติของสายการบินอื่น และรวมศูนย์การกำหนดราคาและให้ราคา (Simplify and Centralize) เพิ่มการหารายได้เสริมอื่นๆ ที่สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว เร่งจัดทำกลยุทธ์สำหรับกลุ่มลูกค้า

ที่สามารถสร้างรายได้ให้บริษัทฯ ได้สูง และจัดทำข้อเสนอการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มดังกล่าว เพื่อดึงดูดให้มาใช้บริการและสร้าง/เพิ่มความภักดีในการใช้บริการของบริษัทฯ เป็นต้น

**ขั้นที่ 3 สร้างการเติบโตอย่างมีกำไร** เมื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพได้เสร็จสมบูรณ์ และองค์กรเข้มแข็งพร้อมในการแข่งขัน

## ความเสี่ยงจากกรณีการณ์การบินพลเรือน (บพ.) ไม่ผ่านการตรวจประเมินของ ICAO

ความที่กรมการบินพลเรือน (บพ.) ของประเทศไทยได้ถูกตรวจสอบตามโครงการตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัยสากล (Universal Safety Oversight Audit Program: USOAP) ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) และพบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ (Significant Safety Concern : SSC) โดยปรากฏสัญลักษณ์ธงแดงที่ชื่อประเทศไทยในเว็บไซต์สาธารณะของ ICAO ส่งผลให้หน่วยงานกำกับด้านความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ขาดความเชื่อมั่นในมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินของประเทศไทย และได้ดำเนินการมาตรการเข้มงวดในการกำกับดูแลความปลอดภัยด้านการบินกับสายการบินของประเทศไทย

บริษัทฯ ได้ติดตามและดำเนินการตามแผนหลักเพื่อบริหารความเสี่ยงจากกรณีข้างต้น โดยมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการตรวจประเมินด้านความปลอดภัยการบินจากทุกองค์กรสากล มุ่งเน้นให้มีระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ และมาตรฐานความปลอดภัยในระดับสูง (Safety & Quality Management System) ควบคู่ไปกับการเตรียมความพร้อมรองรับการตรวจสอบความปลอดภัยในการปฏิบัติการบินในทุกๆ ด้าน ซึ่งผลการตรวจสอบที่ผ่านมาเป็นที่น่าพอใจเป็นอย่างยิ่งมาโดยตลอด

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้แสดงความมุ่งมั่นในการพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ให้บริการ และหน่วยงานกำกับด้านความปลอดภัยการบินของประเทศต่างๆ ที่อาจมีข้อกังวลเกี่ยวกับข้อบกพร่องอย่างมีนัยสำคัญของกรมการบินพลเรือน จึงได้ริเริ่มโครงการมาตรฐานความปลอดภัยเหนือระดับ (Safety Beyond Compliance) เพื่อยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบินของบริษัทฯ และนำมาตรฐานของ European Aviation Safety Agency (EASA) ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากองค์กรการบินทั่วโลกมาเป็นต้นแบบ โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการเป็นสายการบินที่สามารถบินเข้าสู่ท่าอากาศยานของทุกประเทศได้อย่างภาคภูมิใจ โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินการยื่นขอเป็น Third Country Operators (TCO) ของสหภาพยุโรป และได้รับ TCO Authorization จาก EASA แล้ว เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2558 ทำให้บริษัทฯ คงสิทธิในการได้รับอนุญาตให้ทำการบินเข้ายุโรป แสดงให้เห็นว่าบริษัทฯ มีมาตรฐานความปลอดภัยในระดับสูง นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan) รวมทั้งได้มีการฝึกซ้อมเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับในสถานการณ์สมมติกรณีต่างๆ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้โดยสาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อจำกัดต่างๆ รวมไปถึงผลกระทบทางการเงิน

## ความเสี่ยงจากวิกฤตการณ์ภายนอก และภัยธรรมชาติ

ธุรกิจสายการบินซึ่งเป็นธุรกิจหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วยการบริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางอากาศ ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งล้วนมีความสัมพันธ์โดยตรงกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ดังนั้น จึงทำให้บริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อันเป็นผลจากปัจจัยเสี่ยงจากสภาวะแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ อาทิ ภัยธรรมชาติ โรคระบาด การก่อการร้าย ความขัดแย้งระหว่างประเทศ รวมถึงปัจจัยการเมืองภายในประเทศ ฯลฯ ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ หยุดชะงักลงได้

บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการรับมือต่อเหตุการณ์ดังกล่าวให้ทันทั่วถึง จึงจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤต (Crisis Management Operation Center : CMOC) เฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ต่างๆ อย่างใกล้ชิด รวมทั้งกำหนดมาตรการป้องกันและแก้ไขรวมถึงการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงลง รวมถึงจัดตั้งคณะกรรมการบริหารภาวะวิกฤต และจัดทำการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management:

BCM) ในกระบวนการที่สำคัญเพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ โดยจัดทำแผนและคู่มือรองรับสถานการณ์ พร้อมฝึกซ้อมและประสานความร่วมมือกับพันธมิตรการบิน และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม เพื่อให้บริษัทฯ สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ต่างๆ อีกทั้งเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่บริษัทฯ และเพิ่มความมั่นใจในการเดินทางของผู้โดยสาร นอกจากนี้ เพื่อการปรับตัวที่รวดเร็ว (Dynamic) บริษัทฯ ยังมีการจัดทำประมาณการผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน และมีการประเมินผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อเป็นข้อมูลให้ฝ่ายบริหารพิจารณาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ รองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ การปรับลดปริมาณการผลิต (Production) เมื่อจำนวนผู้โดยสารลดลง เป็นต้น

## ความเสี่ยงจากคุณภาพ และประสิทธิภาพของบุคลากร

บริษัทฯ ได้มุ่งเสริมสร้างพนักงานให้มีขีดความสามารถ มีผลผลิต และมีความผูกพันต่อองค์กร โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโครงการบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยออกแบบและจัดทำแผน (Roadmap) การพัฒนาให้เหมาะสมตามคุณสมบัติของตำแหน่งที่กำหนด ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ แผนการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (Executive Development Plan) แผนการพัฒนาผู้มีความรู้สูง (Talent Development Plan) แผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Development Plan) และแผนการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path Development Plan) รวมทั้งพัฒนาโครงการแบบจำลองกำลังคนที่เหมาะสม (Suitable Manpower Model) เพื่อวางแผนอัตรากำลังในแต่ละช่วงอายุ (Age Profile) ให้สอดคล้องกับทิศทางและความต้องการในการดำเนินธุรกิจ ดำเนินการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Management : KM) โดยบุคลากรที่มีประสบการณ์ เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และได้นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้กับพนักงานระดับบริหารเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance-based Culture) และเชื่อมโยงไปสู่การให้ผลตอบแทนตามผลงานที่ชัดเจน โดยจัดทำตัวชี้วัด (KPIs) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้ บริษัทฯ อยู่ระหว่างการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Lean Process) ซึ่งรวมถึงการทบทวนและปรับลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Reprocess) เพื่อลดความซ้ำซ้อน



และลดเวลา ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทฯ สามารถบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

## ความเสี่ยงจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ

บริษัทฯ มีการประเมินคุณภาพการบริการ (Quality Assurance) แบบครบวงจร โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อตรวจสอบผลิตภัณฑ์และการบริการให้เป็นไปตามคำมั่นสัญญาการส่งมอบที่ให้กับผู้โดยสาร ซึ่งการประเมินมีทั้งการประเมินเชิงรุก จากการตรวจติดตามคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Service Operation Procedure) ด้วยการสุ่มตรวจการปฏิบัติงานแบบไม่แจ้ง (Mystery Shopping) และการตรวจติดตามคุณภาพตามข้อตกลงการบริการ (Service Level Agreement) ที่เป็นข้อกำหนดร่วมกับหน่วยงานหลักของแต่ละจุดบริการ รวมถึงการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่ดำเนินการจากหน่วยงานภายใน (In-house Survey) และการประเมินความพึงพอใจเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์และการบริการจากหน่วยงานภายนอก ตลอดจนการสำรวจเฉพาะเรื่อง เพื่อมุ่งเน้นในประเด็นที่ต้องการทราบความต้องการของลูกค้า ทำการสังเคราะห์ร่วมกับการประเมินแบบเชิงรับ คือ การรับข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า (Customer Feedback) เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงข้อบกพร่อง (Corrective Action) ให้เป็นไปตามที่ลูกค้าคาดหวัง ทั้งนี้ปี 2558 บริษัทฯ ได้จัดทำโครงการเสริมสร้างความภักดีของลูกค้าประจำ และพัฒนาความเป็นเลิศด้านการบริการลูกค้า โครงการยกระดับการบริการขั้นธุรกิจ (Service Beyond : New

Business Class Service) เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของการแข่งขันในธุรกิจการบินอย่างรวดเร็ว ความคุ้มค่าเงินเป็นกลจักรสำคัญที่ผู้โดยสารพิจารณาในการเลือกสายการบิน ประกอบกับความคาดหวังของผู้โดยสารที่จะได้รับการบริการตามความชอบและรสนิยมที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล (Individualized Service) โดยได้เริ่มให้บริการในเส้นทางหลักของบริษัทฯ ก่อนขยายผลต่อไป รวมถึงการบูรณาการด้านการพาณิชย์และเครือข่ายเส้นทางบินของการบินไทยและไทยสมายล์ ที่ปรับปรุงให้สอดคล้องกันในทุกจุดบริการแบบไร้รอยต่อ (Seamless Service between TG and WE) โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบ IT ด้านการบริการผู้โดยสาร

## ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อสิทธิหรือการลงทุนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 กระแสการคลังและธนาคารออมสินถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ 53.16 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัทฯ จึงทำให้กระทรวงการคลังสามารถควบคุมมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้เกือบทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแต่งตั้งกรรมการ หรือการขอมติในเรื่องอื่นที่ต้องใช้เสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ยกเว้นเรื่องที่กฎหมายหรือข้อบังคับบริษัทฯ กำหนดให้ต้องได้รับเสียง 3 ใน 4 ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ดังนั้น ผู้ถือหุ้นรายอื่นจึงอาจไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียง เพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลเรื่องที่ผู้ถือหุ้นใหญ่เสนอได้





# ข้อมูลทั่วไป และข้อมูลสำคัญอื่น

## ข้อมูลทั่วไป

|                        |                                                                                                                       |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| บริษัทที่ออกหลักทรัพย์ | : บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ชื่อภาษาอังกฤษเป็น<br>THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC COMPANY LIMITED ชื่อย่อ THAI |
| ประเภทธุรกิจ           | : บริการขนส่งทางอากาศและกิจการอื่นที่เกี่ยวข้อง                                                                       |
| ที่ตั้งสำนักงานใหญ่    | : เลขที่ 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900                                                 |
| เลขทะเบียนบริษัท       | : 0107537001757                                                                                                       |
| Home Page              | : <a href="http://www.thaiairways.com">www.thaiairways.com</a>                                                        |
| โทรศัพท์               | : 66 (0) 2545-1000, 66 (0) 2025-1000                                                                                  |
| THAI Contact Center    | : 66 (0) 2356-1111                                                                                                    |



ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้วดังนี้

|              |               |                          |                              |
|--------------|---------------|--------------------------|------------------------------|
| ทุนจดทะเบียน | 2,698,900,950 | หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท | รวมมูลค่า 26,989,009,500 บาท |
| ทุนชำระแล้ว  | 2,182,771,917 | หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท | รวมมูลค่า 21,827,719,170 บาท |

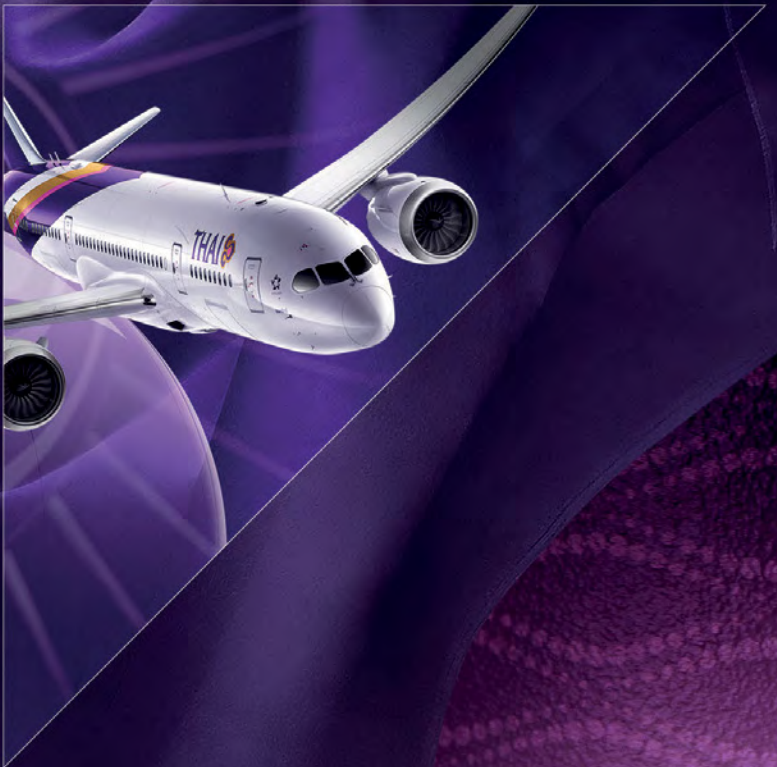
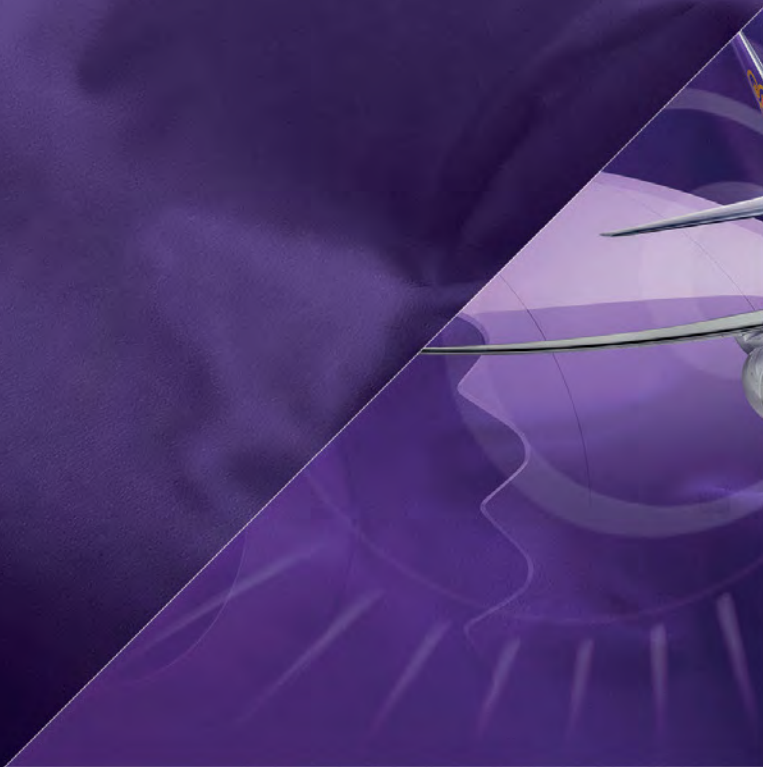
## ข้อมูลนิติบุคคลที่บริษัทฯ ถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 10

| ชื่อบริษัท                                                                                                                                                                                                                 | ประเภทธุรกิจ                                                                              | ชนิดของหุ้น | ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว (ล้านบาท) | สัดส่วนการถือหุ้น (%)                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| บริษัท ไทย-อะมาคิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด อาคารดิออฟฟิศเอสแอนด์เอ็นทริลเวิร์ลด์ 999/9 ยูนิตที่ 3406-3412 ชั้นที่ 34 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330<br>โทรศัพท์ 0-2207-9090<br>โทรสาร 0-2207-9191 | บริการด้านคอมพิวเตอร์สำหรับการสำรองที่นั่งโดยสารและบริการเดินทางอื่นๆ ให้กับตัวแทนจำหน่าย | สามัญ       | 15.00                          | 55.00                                                              |
| บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) 183 อาคารรัตนการ ชั้น 17 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120<br>โทรศัพท์ 0-2627-2678<br>โทรสาร 0-2286944                                                               | บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ                                                              | สามัญ       | 625.00                         | 39.20                                                              |
| บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสেস จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900<br>โทรศัพท์ 0-2545-1267<br>โทรสาร 0-2545-1535                                                                                 | บริหารจัดการเรื่องบุคลากรให้กับบริษัทฯ                                                    | สามัญ       | 2.00                           | 49.00<br>(มีอำนาจควบคุม)                                           |
| บริษัท ไทยโฟลท์เทรนนิง จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900<br>โทรศัพท์ 0-2545-4603<br>โทรสาร 0-2545-4602                                                                                    | บริการฝึกอบรมด้านการบิน                                                                   | สามัญ       | 2.00                           | 49.00<br>(มีอำนาจควบคุม)                                           |
| บริษัท ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900<br>โทรศัพท์ 0-2356-2888<br>โทรสาร 0-2288-7158                                                                                     | บริการท่องเที่ยวและกิจกรรมท่องเที่ยว                                                      | สามัญ       | 1.00                           | ถือหุ้นผ่านบริษัท<br>วิงสแปนเซอร์วิสেস<br>49.00<br>(มีอำนาจควบคุม) |
| บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด เลขที่ 89 ชั้น 17 ยูนิต 1704, 1705-1708A อาคารเอไอเอ แคปปิตอล เซ็นเตอร์ ถนนรัชดาภิเษก เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10400<br>โทรศัพท์ 0-2117-8800<br>โทรสาร 0-2117-8895-6                         | บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า                                                             | สามัญ       | 800.00                         | 100.00                                                             |

| ชื่อบริษัท                                                                                                                                                                           | ประเภทธุรกิจ                                          | ชนิดของหุ้น | ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว (ล้านบาท) | สัดส่วนการถือหุ้น (%) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------|-----------------------|
| บริษัท คอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด<br>333 หมู่ 10 ถนนเชิดวุฒากาศ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210<br>โทรศัพท์ 0-2566-1020-1<br>โทรสาร 0-2566-1941     | โรงแรมและร้านอาหาร                                    | สามัญ       | 120.00                         | 40.00                 |
| บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด<br>10/3 หมู่ 6 ถนนสนามบิน ตำบลไม้ขาว อำเภอดงยาง จังหวัดภูเก็ต 83110<br>โทรศัพท์ (076) 327-497-502<br>โทรสาร (076) 327-123-4                            | ครีวการบิน                                            | สามัญ       | 100.00                         | 30.00                 |
| บริษัท โรงแรมรอยัลออกิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)<br>2 ตรอกกัปตันบุช ถนนเจริญกรุง แขวงบางรัก เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500<br>โทรศัพท์ 0-2266-0123<br>โทรสาร 0-2236-8320             | โรงแรมและร้านอาหาร                                    | สามัญ       | 937.50                         | 24.00                 |
| บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)<br>171/2 ถนนกำแพงเพชร 6 แขวงดอนเมือง เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210<br>โทรศัพท์ 0-2834-8900<br>โทรสาร 0-2834-8999                | คลังเชื้อเพลิงและบริการเติมเชื้อเพลิงให้แก่เครื่องบิน | สามัญ       | 637.50                         | 22.59                 |
| บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด 999 อาคารโรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ หมู่ 1 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540<br>โทรศัพท์ 0-2131-1111<br>โทรสาร 0-2131-1188 | โรงแรมและร้านอาหาร                                    | สามัญ       | 1,017.78                       | 30.00                 |

## บุคคลอ้างอิง

| บุคคลอ้างอิง         | ประเภทหลักทรัพย์                                                         | สถานที่ติดต่อ                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| นายทะเบียนหลักทรัพย์ | หุ้นสามัญ                                                                | บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด<br>93 อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย<br>ถนนรัชดาภิเษก เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400<br>โทรศัพท์ 0-2009-9000<br>โทรสาร 0-2009-9991<br>Set Contact Center 0-2009-9999<br>E-mail: SETContactCenter@set.or.th<br>Website: www.set.or.th |
| นายทะเบียนหุ้นกู้    | ครั้งที่ 1/2555<br>ครั้งที่ 1/2556<br>ครั้งที่ 2/2556<br>ครั้งที่ 1/2557 | ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)<br>ฝ่ายปฏิบัติการหลักทรัพย์และกองทุน ชั้น 5A<br>เลขที่ 3000 ถนนพหลโยธิน<br>แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900<br>โทรศัพท์ 0-2299-1321, 0-2299-1536<br>โทรสาร 0-2242-3270                                                                           |
|                      | ครั้งที่ 1/2557<br>ครั้งที่ 2/2554<br>ครั้งที่ 2/2555                    | ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)<br>ฝ่ายปฏิบัติการตลาดทุนตลาดเงินและการชำระเงิน<br>ชั้น 15 เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี<br>เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330<br>โทรศัพท์ 0-2626-7503-4 โทรสาร 0-2626-7543                                                                         |
|                      | ครั้งที่ 3/2555<br>ครั้งที่ 2/2557<br>ครั้งที่ 1/2558<br>ครั้งที่ 2/2558 | ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)<br>เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง<br>เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120<br>โทรศัพท์ 0-2296-5689<br>โทรสาร 0-2683-1297                                                                                                                        |
| ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้  | ครั้งที่ 1/2554                                                          | ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)<br>ฝ่ายปฏิบัติการตลาดทุนตลาดเงินและการชำระเงิน<br>ชั้น 15 เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี<br>เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330<br>โทรศัพท์ 0-2626-7591, 0-2626-7599<br>โทรสาร 0-2626-7543                                                           |
| ผู้สอบบัญชี          |                                                                          | สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน<br>ถนนพระรามที่ 6 เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10400<br>โทรศัพท์ 0-2271-8000 ต่อ 2405<br>โทรสาร 0-2618-5783                                                                                                                                                   |



รายชื่อ  
ผู้ถือหุ้นรายใหญ่



## จำนวนทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้วดังนี้

|              |               |                          |                              |
|--------------|---------------|--------------------------|------------------------------|
| ทุนจดทะเบียน | 2,698,900,950 | หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท | รวมมูลค่า 26,989,009,500 บาท |
| ทุนชำระแล้ว  | 2,182,771,917 | หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท | รวมมูลค่า 21,827,719,170 บาท |

## รายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่

รายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 10 รายแรก พร้อมทั้งจำนวนหุ้นที่ถือ และสัดส่วนการถือหุ้น ณ วันที่ 10 มีนาคม 2558 มีรายละเอียดดังนี้

| ลำดับที่ | ชื่อผู้ถือหุ้น                                             | จำนวนหุ้น<br>สามัญ   | สัดส่วนการถือหุ้น<br>(ร้อยละ) |
|----------|------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------|
| 1        | กระทรวงการคลัง                                             | 1,113,931,061        | 51.03                         |
| 2        | กองทุนรวม วายุภักษ์ หนึ่ง โดย บลจ. เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน) | 165,037,582          | 7.56                          |
| 3        | กองทุนรวม วายุภักษ์ หนึ่ง โดย บลจ. กรุงไทย จำกัด (มหาชน)   | 165,037,582          | 7.56                          |
| 4        | บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด                               | 69,496,882           | 3.18                          |
| 5        | ธนาคาร ออมสิน                                              | 46,409,885           | 2.13                          |
| 6        | STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY                        | 20,178,019           | 0.92                          |
| 7        | EAST FOURTEEN LIMITED-DIMENSIONAL EMER MKTS VALUE FD       | 17,012,811           | 0.78                          |
| 8        | STATE STREET BANK EUROPE LIMITED                           | 16,854,355           | 0.77                          |
| 9        | นายเอี่ยม อาชวกุลเทพ                                       | 15,790,000           | 0.72                          |
| 10       | นายวิชัย คณาธนะวิชัย                                       | 14,724,100           | 0.67                          |
| 11       | ผู้ถือหุ้นอื่น                                             | 538,299,640          | 24.68                         |
|          | <b>ยอดรวมทุนชำระแล้ว</b>                                   | <b>2,182,771,917</b> | <b>100.00</b>                 |
|          | <b>ผู้ถือหุ้นสัญชาติไทย</b>                                | <b>2,029,279,872</b> | <b>92.97</b>                  |
|          | <b>ผู้ถือหุ้นสัญชาติต่างชา</b>                             | <b>153,492,045</b>   | <b>7.03</b>                   |

กระทรวงการคลังและธนาคารออมสิน ถือหุ้นในบริษัทฯ คิดเป็น สัดส่วนร้อยละ 53.16 ของหุ้นทั้งหมดของบริษัทฯ ทำให้บริษัทฯ มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ อันจะมีผลต่อบริษัทฯ ในการทำธุรกรรมบางประเภท ได้แก่

1. บริษัทฯ ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีในการดำเนินการลงทุนขนาดใหญ่
2. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะต้องเป็นผู้ตรวจสอบงบการเงินของบริษัทฯ

## การออกหลักทรัพย์อื่น

### หุ้นกู้ของบริษัทย

ปัจจุบัน บริษัทฯ มีหุ้นกู้ในสกุลเงินบาทเสนอขายให้แก่ก่งลงทุน จำแนกตามรายละเอียดหุ้นกู้ ดังนี้

- หุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ไม่ค้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ ได้แก่ หุ้นกู้ ครั้งที่ 1/2554
- หุ้นกู้แบบเฉพาะเจาะจง (ผู้ลงทุนไม่เกิน 10 ราย) ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ไม่ค้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน และไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ ได้แก่ หุ้นกู้ครั้งที่ 1/2552
- หุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ไม่ค้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ เสนอขายให้แก่ผู้ลงทุนสถาบันและผู้ลงทุนรายใหญ่ ได้แก่ หุ้นกู้ 2/2554, 1/2555, 2/2555, 3/2555, 1/2556, 2/2556, 1/2557, 2/2557, 1/2558 และ 2/2558

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ มีหุ้นกู้ที่ยังไม่ครบกำหนดไถ่ถอนจำนวนทั้งสิ้น 56,600 ล้านบาท

### ตั๋วแลกเงินของบริษัทย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ มีตั๋วแลกเงินที่ยังไม่ครบกำหนดไถ่ถอนจำนวนทั้งสิ้น 4,000 ล้านบาท



## นโยบาย การจ่ายเงินปันผล

คณะกรรมการบริษัทฯ อาจเสนอให้บริษัทฯ จ่ายเงินปันผลประจำปี โดยการจ่ายเงินปันผลต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้น ปัจจุบันคณะกรรมการบริษัทฯ มีนโยบายที่จะเสนอให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาจ่ายเงินปันผลประจำปีในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25 ของกำไรสุทธิ ก่อนผลกำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศจากงบการเงินรวม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับแผนการลงทุน ความจำเป็นและความเหมาะสมอื่นๆ ในอนาคต

พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 ห้ามมิให้บริษัทมหาชนจ่ายเงินปันผล หากยังมียอดขาดทุนสะสมอยู่ แม้ว่าบริษัทนั้นจะมีกำไรในปีนั้นก็ตาม นอกจากนี้ พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 และข้อบังคับของบริษัทฯ กำหนดไว้ว่า บริษัทฯ ต้องจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีส่วนหนึ่งไว้เป็นทุนสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิประจำปีหักด้วยยอดเงินขาดทุนสะสมยกมา (ถ้ามี) จนกว่าทุนสำรองนี้จะมีจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ



# โครงสร้าง การจัดการ

## คณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่รับผิดชอบสูงสุดในการบริหารจัดการกิจการของบริษัท อยู่ภายใต้เงื่อนไข ข้อบังคับของบริษัท ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่มากกว่า 15 คน สู้คดีที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นจะเป็นผู้กำหนดเป็นครั้งคราว และกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด

ต้องมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร ในการประชุมสามัญประจำปี ทุกครั้ง กรรมการจำนวน 1 ใน 3 จะต้องออกจากตำแหน่ง และจะมีการเลือกตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ออกตามวาระ กรรมการที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ก็ได้

## รายชื่อกรรมการและการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558

| รายชื่อและตำแหน่งคณะกรรมการบริษัท         |                  | การเข้าร่วมประชุม<br>คณะกรรมการ<br>บริษัท / จำนวน<br>ครั้งที่มีการประชุม<br>ขณะดำรง<br>ตำแหน่ง (ครั้ง) | ช่วงระยะเวลา<br>การดำรงตำแหน่ง |
|-------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. นายอารีพงศ์ ภู่อุ่ม                    | ประธานกรรมการ    | 24/24                                                                                                  | 24 เม.ย. 58 – เม.ย. 61         |
| 2. พลอากาศเอก ศิริทศ สนั่นแจ้ง            | รองประธานกรรมการ | 12/24                                                                                                  | 5 ส.ค. 57 – เม.ย. 60           |
| 3. นายคณิศ แสงสุพรรณ                      | กรรมการ          | 22/24                                                                                                  | 24 เม.ย. 56 – เม.ย. 59         |
| 4. พลเอก ชาคอุดม ศิตตะสิริ                | กรรมการ          | 20/24                                                                                                  | 27 ม.ค. 58 – เม.ย. 60          |
| 5. นายคำริ คั่นชีวะวงศ์                   | กรรมการ          | 15/17                                                                                                  | 24 เม.ย. 58 – เม.ย. 61         |
| 6. นายพีระพล ถาวรสุเจริญ                  | กรรมการ          | -                                                                                                      | 28 ธ.ค. 58 – เม.ย. 60          |
| 7. นายรัฐพล รักศิริภูมิ                   | กรรมการ          | 21/24                                                                                                  | 5 ส.ค. 57 – เม.ย. 59           |
| 8. นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ               | กรรมการ          | 21/24                                                                                                  | 28 ส.ค. 57 – เม.ย. 59          |
| 9. พลอากาศเอก ศิวเกียรติ์ ชยเมะ           | กรรมการ          | 18/24                                                                                                  | 29 เม.ย. 57 – เม.ย. 60         |
| 10. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย              | กรรมการ          | 19/24                                                                                                  | 28 ส.ค. 57 – เม.ย. 59          |
| 11. พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา งามลาสน์ | กรรมการ          | 24/24                                                                                                  | 25 เม.ย. 55 – เม.ย. 61         |
| 12. นายสมชัย สัจจพงษ์                     | กรรมการ          | 1/5                                                                                                    | 19 ต.ค. 58 – เม.ย. 60          |
| 13. พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีมัย           | กรรมการ          | -/3                                                                                                    | 23 พ.ย. 58 – เม.ย. 61          |
| 14. นายจรัมพร โชติกเสถียร                 | กรรมการ          | 24/24                                                                                                  | 24 เม.ย. 58 – เม.ย. 61         |

หมายเหตุ : ไม่มีกรรมการท่านใดถือครองหุ้นของบริษัท

## เจ้าหน้าที่บริหาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหาร<sup>(1)</sup> จำนวนทั้งสิ้น 13 ตำแหน่ง ประกอบด้วย กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ 1 ตำแหน่ง ระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

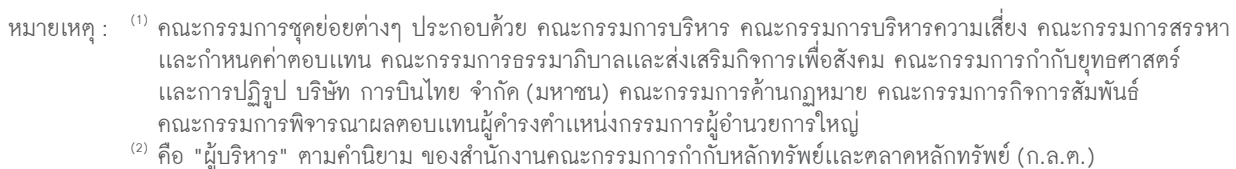
10 ตำแหน่ง และผู้อำนวยการใหญ่สายการบัญชีหรือการเงิน 2 ตำแหน่ง ประกอบด้วย

| รายชื่อเจ้าหน้าที่บริหาร <sup>(1)</sup> | ตำแหน่ง                                                                                     |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. นายจรัมพร โชติกเสถียร                | กรรมการผู้อำนวยการใหญ่                                                                      |
| 2. เรืออากาศเอก มนตรี จำเริญ            | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน                               |
| 3. นาวาอากาศตรี อัสฎาวุธ วัฒนางกูร      | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สนับสนุนการดำเนินงาน<br>แก่อองค์กรประธานศูนย์สนับสนุนการปฏิบัติการ |
| 4. นายธีรพล โชติชนาภิบาล                | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์                                                      |
| 5. เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก            | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคล<br>และกำกับกิจกรรมองค์กร                          |
| 6. เรืออากาศโท เฉลิมพล อินทรวงศ์        | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายช่าง                                                           |
| 7. นายณรงค์ชัย ว่องธนะวิโมกษ์           | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี                                              |
| 8. นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว                | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่หน่วยธุรกิจบริการการบิน                                            |
| 9. นาวาอากาศตรี ภูริศ ศรีวัฒน์          | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายปฏิบัติการ                                                      |
| 10. นายคนุช บุณนาค                      | ที่ปรึกษา กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ <sup>(2)</sup>                                             |
| 11. นายนิรุฒ มณีพันธ์                   | ที่ปรึกษา กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ <sup>(2)</sup>                                             |
| 12. นายรัช คันคันทนา                    | ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการเงินองค์กร                                                            |
| 13. นายอริชัย นุ่มมุล                   | ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการบัญชี                                                                 |

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> เจ้าหน้าที่บริหาร คือ "ผู้บริหาร" ตามคำนิยาม ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)  
<sup>(2)</sup> ระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่



ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 โครงสร้างการจัดการของบริษัทฯ ประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัทฯ คณะกรรมการชุดย่อย และเจ้าหน้าที่บริหาร ตามโครงสร้างสายการบริหารงาน ดังนี้



## คณะกรรมการตรวจสอบ

สำนักงานการตรวจสอบภายใน  
ผู้อำนวยการใหญ่

## คณะกรรมการบริหาร หน่วยธุรกิจ

หน่วยธุรกิจบริการการบิน  
รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<sup>(2)</sup>

ฝ่ายสนับสนุนการบริการธุรกิจการบิน  
ผู้อำนวยการใหญ่

ฝ่ายคลังการบิน  
กรรมการผู้จัดการ  
(ระดับผู้อำนวยการใหญ่)

ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น  
กรรมการผู้จัดการ  
(ระดับผู้อำนวยการใหญ่)

ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น  
กรรมการผู้จัดการ  
(ระดับผู้อำนวยการใหญ่)

ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและโปรเม็ดเงินภัณฑ์  
กรรมการผู้จัดการ  
(ระดับผู้อำนวยการใหญ่)

## เลขานุการบริษัท

คณะกรรมการบริษัท เล็งเห็นถึงความสำคัญของบทบาท และหน้าที่ของเลขานุการบริษัท และได้ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 มาตรา 89/15 ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการบริษัท ต้องจัดให้มีเลขานุการบริษัทเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในนามบริษัทหรือคณะกรรมการ คณะกรรมการบริษัท จึงได้แต่งตั้งให้ นางสุวิมล บัวเลิศ ผู้อำนวยการใหญ่สำนักเลขานุการบริษัท เป็นเลขานุการบริษัท

เลขานุการบริษัท ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง ความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับบริษัท มติคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ หน้าที่ของเลขานุการบริษัท ตามมาตรา 89/15 และมาตรา 89/16 ของพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 มีดังนี้

1. จัดทำและเก็บรักษาเอกสารดังต่อไปนี้
  - 1.1 ทะเบียนกรรมการ
  - 1.2 หนังสือนัดประชุม เอกสารประกอบการประชุม และรายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท ให้ครบถ้วนสมบูรณ์
  - 1.3 หนังสือนัดประชุม เอกสารประกอบการประชุม และรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ภายในกำหนดเวลาของกฎหมาย
  - 1.4 รายงานประจำปีของบริษัท
2. เก็บรักษารายงานการมีส่วนได้เสียที่รายงานโดยกรรมการหรือผู้บริหาร และจัดส่งสำเนารายงานการมีส่วนได้เสียให้ประธานคณะกรรมการบริษัท และประธานคณะกรรมการตรวจสอบทราบภายใน 7 วันนับแต่วันที่บริษัทได้รับรายงานนั้น
3. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนประกาศกำหนด

### ในระหว่างปี 2558 หน้าที่อื่นของเลขานุการบริษัท มีดังนี้

1. เป็นเลขานุการคณะกรรมการชุดย่อยตามที่คณะกรรมการมอบหมาย เลขานุการคณะกรรมการบริหารบริษัท เลขานุการฝ่ายบริหารงานนโยบายบริษัท เลขานุการคณะกรรมการบริหารหน่วยธุรกิจ และเลขานุการคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท

2. อำนวยการการประชุมของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการและผู้ถือหุ้นของบริษัท ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ภายในกำหนดเวลาของกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแจ้งมติที่เกี่ยวข้องหากจำเป็น และติดตามการดำเนินการตามมติที่ประชุม
3. กำกับดูแลการดำเนินการในระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจในส่วนกระบวนการดำเนินงานของบริษัท
4. กำกับดูแลให้บริษัท และกรรมการบริษัท ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ของบริษัทจดทะเบียน และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์ ยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงิน
5. กำกับดูแลการจัดทำและเปิดเผยสารสนเทศที่สำคัญของบริษัท ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ต่อสาธารณชนผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และทันเวลาที่กำหนด
6. กำกับดูแลการให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวกในด้านงานทะเบียนหลักทรัพย์ของบริษัท แก่ผู้ถือหุ้น
7. กำกับดูแลการดำเนินการจัดประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัท พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องให้เป็นตามข้อกำหนดของกฎหมายและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
8. กำกับดูแลการจัดทำแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) เพื่อให้ผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์ ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และทันเวลาที่กำหนด
9. การประสานงานกับที่ปรึกษากฎหมายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายด้านหลักทรัพย์
10. ให้คำแนะนำเบื้องต้นแก่กรรมการและผู้บริหารบริษัท เพื่อให้ปฏิบัติตามข้อกำหนด หลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์ และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
11. กำกับดูแลการจัดการด้าน Logistics Support ที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการบริษัท ได้แก่ การดำเนินการและประสานเรื่องสิทธิประโยชน์ต่างๆ ของคณะกรรมการบริษัท รวมถึงการจัดทำงบประมาณในการดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรรมการบริษัทด้วย อีกทั้งการแจ้งและประสานงานกับกรรมการบริษัท ในกรณีมีพิธีการและกิจกรรมต่างๆ ที่คณะกรรมการบริษัท ต้องเข้าร่วม
12. กำกับดูแลการบริหารงานสารบรรณ
13. กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในบังคับบัญชาเพื่อให้การดำเนินการในความรับผิดชอบบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท ตลอดจนสอดคล้องกับระเบียบและหลักเกณฑ์ของบริษัท และที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกำหนด

14. จัดทำคู่มือกรรมการ จัดให้มีการประชุมพิเศษ และให้คำแนะนำแก่กรรมการที่ได้รับแต่งตั้งใหม่
15. กำกับดูแลติดตาม รวมทั้งรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทในเครือ
16. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท หรือกรรมการผู้อำนวยการใหญ่แล้วแต่กรณี

สามารถดูประวัติเลขานุการบริษัทฯ ได้ที่เอกสารแนบ 1

## คำตอบแทนกรรมการ และเจ้าหน้าที่บริหาร คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน คำตอบแทนกรรมการบริษัทฯ

ที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2558 เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2558 ได้มีมติกำหนดคำตอบแทนกรรมการบริษัทฯ ในส่วนของคำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ดังนี้

1. ให้กรรมการบริษัทฯ ได้รับคำตอบแทนคนละ 50,000 บาท ต่อเดือน เป็นประจำทุกเดือน และได้รับเบี้ยประชุมคนละ 30,000 บาทต่อครั้ง หากในเดือนใดมีการประชุมเกินกว่า 1 ครั้ง คงให้กรรมการบริษัทฯ ได้รับเบี้ยประชุมคนละ 30,000 บาทเท่านั้น โดยให้ประธานกรรมการได้รับเบี้ยประชุมสูงกว่ากรรมการร้อยละ 25 และรองประธาน

กรรมการได้รับเบี้ยประชุมสูงกว่ากรรมการร้อยละ 12.5 และให้กรรมการเสียภาษีเงินได้เอง ทั้งนี้ ค่าตอบแทนดังกล่าวเป็นจำนวนเดียวกับที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้อนุมัติในปี 2557

2. ในกรณีกรรมการบริษัทฯ ได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทฯ หรือประธานกรรมการบริษัทฯ ให้เป็นกรรมการอนุกรรมการ และคณะทำงานชุดต่างๆ ของบริษัทฯ ให้กรรมการบริษัทฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งดังกล่าว ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเป็นเบี้ยประชุมอีกคนละ 10,000 บาทต่อครั้ง หากในเดือนใด กรรมการ อนุกรรมการ และคณะทำงานชุดใดมีการประชุมเกินกว่า 1 ครั้ง คงให้ได้รับเบี้ยประชุมคนละ 10,000 บาทเท่านั้น ทั้งนี้ ค่าตอบแทนดังกล่าวเป็นจำนวนเดียวกับที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้อนุมัติในปี 2557
3. ให้คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ได้รับคำตอบแทนเป็นรายเดือนเท่ากับเบี้ยประชุมกรรมการบริษัทฯ โดยให้ประธานกรรมการตรวจสอบได้รับคำตอบแทนสูงกว่ากรรมการตรวจสอบในอัตราร้อยละ 25 โดยที่ในเดือนใดไม่มีการประชุมคงให้ได้รับคำตอบแทนด้วย ทั้งนี้ ค่าตอบแทนดังกล่าวเป็นจำนวนเดียวกับที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้อนุมัติในปี 2557
4. คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติไม่เสนอขออนุมัติเงินรางวัลประจำปี (Bonus) สำหรับกรรมการบริษัทฯ ในปี 2558 ต่อที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2558

### ตารางแสดงคำตอบแทนสำหรับกรรมการและเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯ ในปี 2558 สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558

หน่วย : ล้านบาท

| คณะกรรมการ                       | จำนวน (ราย) | คำตอบแทน (คณะกรรมการบริษัทฯ) | เบี้ยประชุม (คณะกรรมการบริษัทฯ) | เบี้ยประชุม (คณะกรรมการชุดย่อย) <sup>(1)</sup> | เงินรางวัลประจำปี | รวม   |
|----------------------------------|-------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------|-------------------|-------|
| คณะกรรมการบริษัทฯ <sup>(1)</sup> | 18          | 8.47                         | 4.98                            | 1.49                                           | บริษัทฯ งดจ่าย    | 14.94 |
| คณะกรรมการตรวจสอบ <sup>(2)</sup> | 4           | 1.48                         | -                               | -                                              | -                 | 1.48  |
| เจ้าหน้าที่บริหารบริษัทฯ         | 20          | 91.95                        | -                               | -                                              | -                 | 91.95 |

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วย คำตอบแทน เบี้ยประชุมสำหรับคณะกรรมการบริษัทฯ และเบี้ยประชุมสำหรับคณะกรรมการชุดย่อย สำหรับเงินรางวัลประจำปี 2557 บริษัทฯ งดจ่าย  
<sup>(2)</sup> คณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย คำตอบแทนเฉพาะกรรมการบริษัทฯ เท่านั้น

ตารางแสดงผลตอบแทนคณะกรรมการบริษัท ประจำปี 2558

| รายชื่อคณะกรรมการบริษัท        | ตำแหน่งที่ได้รับค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม <sup>(1)</sup>                                                                                                                                                                                                    | ค่าตอบแทนรวมเบี้ยประชุมคณะกรรมการบริษัท (บาท) | เบี้ยประชุมกรรมการชุดย่อย (บาท) | ค่าตอบแทนคณะกรรมการตรวจสอบ (บาท) | รวมผลตอบแทน (บาท) <sup>(2)</sup> |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 1. นายอภิรักษ์ โกษะโยธิน       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประธานกรรมการบริษัท</li> <li>- ประธานกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>                                                                                                 | 1,042,500.00                                  | 80,000.00                       | -                                | 1,122,500.00                     |
| 2. พลอากาศเอก ศิริทศ สนั่นแจ้ง | <ul style="list-style-type: none"> <li>- รองประธานกรรมการบริษัท</li> <li>- ประธานกรรมการบริหารและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม</li> </ul>                                                                                                                      | 937,500.00                                    | 10,000.00                       | -                                | 947,500.00                       |
| 3. นายคณิต แสงสุพรรณ           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- ประธานกรรมการบริหาร</li> <li>- กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- กรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน</li> <li>- กรรมการบริหารความเสี่ยง</li> </ul> | 960,000.00                                    | 290,000.00                      | -                                | 1,250,000.00                     |
| 4. พลเอก ชาคอุดม ศิริทศ        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- กรรมการตรวจสอบ</li> <li>- กรรมการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>                                                                                                                            | 918,064.52                                    | 50,000.00                       | 306,428.57                       | 1,274,493.09                     |
| 5. นายคำศิริ ดันชีวะวงศ์       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- กรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- กรรมการบริหาร</li> </ul>                                                                                                                             | 651,666.67                                    | 90,000.00                       | -                                | 741,666.67                       |

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> อดีตประธานกรรมการ อดีตรองประธานกรรมการ และอดีตกรรมการ หมายถึง กรรมการที่พ้นวาระก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2558

<sup>(2)</sup> บริษัทฯ งดจ่ายเงินรางวัลประจำปี 2557

ตารางแสดงผลตอบแทนคณะกรรมการบริษัท ประจำปี 2558 (ต่อ)

| รายชื่อคณะกรรมการบริษัท                  | ตำแหน่งที่ได้รับค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม <sup>(1)</sup>                                                                                                                                                             | ค่าตอบแทนรวมเบี้ยประชุมคณะกรรมการบริษัท (บาท) | เบี้ยประชุมกรรมการชุดย่อย (บาท) | ค่าตอบแทนคณะกรรมการตรวจสอบ (บาท) | รวมผลตอบแทน (บาท) <sup>(2)</sup> |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 6. นายรัฐพล ภัคิณี                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- กรรมการตรวจสอบ</li> <li>- กรรมการกำกับยุทธศาสตร์ และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- กรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน</li> </ul> | 960,000.00                                    | 180,000.00                      | 360,000.00                       | 1,500,000.00                     |
| 7. นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- ประธานกรรมการตรวจสอบ</li> <li>- ประธานกรรมการด้านกฎหมาย</li> </ul>                                                                               | 960,000.00                                    | 40,000.00                       | 450,000.00                       | 1,450,000.00                     |
| 8. พลอากาศเอก ศิวเกียรติ์ ชยเมะ          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- กรรมการบริหาร</li> <li>- กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- ประธานกรรมการกิจการสัมพันธ์</li> </ul>      | 930,000.00                                    | 100,000.00                      | -                                | 1,030,000.00                     |
| 9. นายสมชัย สัจจพงษ์                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- ประธานกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน</li> </ul>                                                                                                  | 180,967.74                                    | 20,000.00                       | -                                | 200,967.74                       |
| 10. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- กรรมการตรวจสอบ</li> <li>- กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>                                            | 900,000.00                                    | 100,000.00                      | 360,000.00                       | 1,360,000.00                     |
| 11. พลอากาศเอก หม่อมหลวงสุปรินชา กมลาคิน | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- กรรมการบริหาร</li> <li>- ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>                                                                                | 960,000.00                                    | 180,000.00                      | -                                | 1,140,000.00                     |
| 12. พลอากาศเอก อำนาจ จิระมณีมัย          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> </ul>                                                                                                                                                  | -                                             | -                               | -                                | -                                |

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> อดีตประธานกรรมการ อดีตรองประธานกรรมการ และอดีตกรรมการ หมายถึง กรรมการที่พ้นวาระก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2558

<sup>(2)</sup> บริษัทฯ งดจ่ายเงินรางวัลประจำปี 2557

ตารางแสดงผลตอบแทนคณะกรรมการบริษัท ประจำปี 2558 (ต่อ)

| รายชื่อคณะกรรมการบริษัท      | ตำแหน่งที่ได้รับค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม <sup>(1)</sup>                                                                                 | ค่าตอบแทนรวมเบี้ยประชุมคณะกรรมการบริษัท (บาท) | เบี้ยประชุมกรรมการชุดย่อย (บาท) | ค่าตอบแทนคณะกรรมการตรวจสอบ (บาท) | รวมผลตอบแทน (บาท) <sup>(2)</sup> |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 13. นายจรัมพร โชติกเสถียร    | - กรรมการบริษัท                                                                                                                        | 918,064.52                                    | -                               | -                                | 918,064.52                       |
| 14. นายพงษ์ภาณุ เศวตรุนทร์   | - อธิการกรรมการบริษัทฯ<br>- อธิการกรรมการบริหาร<br>- อธิการกรรมการบริหารกิจการสัมพันธ์<br>- อธิการกรรมการบริหารความเสี่ยง              | 280,000.00                                    | 100,000.00                      | -                                | 380,000.00                       |
| 15. นายรังสรรค์ ศรีวิรศาสตร์ | - อธิการประธานกรรมการบริษัทฯ<br>- อธิการประธานกรรมการบริหาร และกำหนดค่าตอบแทน<br>- อธิการกรรมการบริหารความเสี่ยง                       | 735,000.00                                    | 60,000.00                       | -                                | 795,000.00                       |
| 16. นายวิโรฒ สันติประภพ      | - อธิการกรรมการบริษัทฯ<br>- อธิการกรรมการบริหารยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)<br>- อธิการกรรมการบริหารความเสี่ยง | 710,000.00                                    | 140,000.00                      | -                                | 850,000.00                       |
| 17. นางสาวอทิพย์ ไตรสุทธิ    | - อธิการประธานกรรมการบริษัทฯ<br>- อธิการกรรมการบริหาร<br>- อธิการกรรมการบริหารความเสี่ยง                                               | 645,000.00                                    | 40,000.00                       | -                                | 685,000.00                       |
| 18. พลอากาศโท รักดี แสง-ชูโต | - อธิการกรรมการบริษัทฯ<br>- อธิการกรรมการบริหารความเสี่ยง                                                                              | 757,096.78                                    | 10,000.00                       | -                                | 767,096.78                       |

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> อธิการประธานกรรมการ อธิการประธานกรรมการ และอธิการกรรมการ หมายถึง กรรมการที่พ้นวาระก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2558

<sup>(2)</sup> บริษัทฯ งดจ่ายเงินรางวัลประจำปี 2557

## คำตอบแทนอื่นๆ สิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสาร

### คณะกรรมการบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้ยกเลิกสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารสำหรับคณะกรรมการบริษัทฯ แล้ว เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2557 เป็นต้นมา โดยมีได้เสนอสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารต่อที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2558

### เจ้าหน้าที่บริหารและพนักงาน

เจ้าหน้าที่บริหารและพนักงานของบริษัทฯ รวมทั้งคู่สมรสและบุตร จะได้รับสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารแบบสำรองที่นั่งได้และแบบสำรองที่นั่งไม่ได้ตามระเบียบบริษัทฯ ที่กำหนด

### กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

บริษัทฯ ได้จดทะเบียนจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2535 ซึ่งภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริษัทฯ จ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนในอัตราร้อยละ 9 ของเงินเดือนค่าจ้างสำหรับพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 20 ปี และในอัตราร้อยละ 10 ของเงินเดือนค่าจ้างสำหรับพนักงานที่มีอายุงาน 20 ปีขึ้นไป โดยพนักงานจ่ายเงิน

สะสมในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 2-15 ของเงินเดือนค่าจ้าง

### กองทุนบำเหน็จพนักงาน

บริษัทฯ ได้จัดตั้งกองทุนบำเหน็จพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนในอัตราร้อยละ 10 ของเงินเดือนค่าจ้าง ในกรณีที่เงินในกองทุนต่ำกว่าภาระผูกพัน ณ วันสิ้นงวดบัญชี บริษัทฯ จะจ่ายเงินสมทบเพิ่มเติมให้เต็มตามภาระผูกพัน

พนักงานที่อยู่ในกองทุนบำเหน็จ จะต้องมียูงานตั้งแต่ 3 ปี ขึ้นไป จึงจะมีสิทธิได้รับเงินบำเหน็จตามอายุงาน เมื่อพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานโดยไม่มี ความผิด หรือมีความผิดแต่ไม่ถูกลงโทษถึงไล่ออก ทั้งนี้ เมื่อบริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพมีผลตั้งแต่วันที่ 26 มิถุนายน 2535 เป็นต้นมาแล้ว พนักงานที่เข้าทำงานนับจากวันดังกล่าว จะสามารถเข้าเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพได้อย่างเดียว และไม่สามารถเข้าเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จพนักงาน กองทุนบำเหน็จพนักงานจึงไม่มีสมาชิกเพิ่มตั้งแต่วันเริ่มจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

## เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและเงินบำเหน็จที่ให้แก่เจ้าหน้าที่บริหารในปี 2558 สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558

| คณะกรรมการ                       | เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ |                     | เงินบำเหน็จ |                     |
|----------------------------------|------------------------------|---------------------|-------------|---------------------|
|                                  | จำนวน (ราย)                  | จำนวนเงิน (ล้านบาท) | จำนวน (ราย) | จำนวนเงิน (ล้านบาท) |
| เจ้าหน้าที่บริหาร <sup>(1)</sup> | 20                           | 4.09                | 1           | 0.24                |

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> เจ้าหน้าที่บริหารจำนวน 20 รายรวมเจ้าหน้าที่บริหารที่เกษียณอายุและลาออกก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2558

### บุคลากร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ มีพนักงานที่ กรุงเทพมหานคร และต่างประเทศรวมทั้งรวมทั้งหมดจำนวน 22,864 คน โดยทั่วไป พนักงานของบริษัทฯ จะสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานเมื่อสิ้นสุดรอบปีงบประมาณของทางการ (วันที่ 30 กันยายน) ที่พนักงานนั้นมีอายุครบ 60 ปี บริบูรณ์ บริษัทฯ มีข้อจำกัดตามแนวปฏิบัติภายในบางประการ

เกี่ยวกับมาตรการที่จะนำมาใช้ในการดำเนินการลดจำนวนพนักงานเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน หรือลดต้นทุน ทั้งนี้ แนวปฏิบัติภายในของบริษัทฯ ได้กำหนดให้สอดคล้องกับกฎหมายแรงงานของประเทศไทย ซึ่งมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการจ้างแรงงานและการเลิกจ้างพนักงาน ตลอดจนการเกษียณอายุการทำงาน

## ตารางแสดงจำนวนพนักงานแยกตามสถานที่ปฏิบัติงานและหน้าที่ ณ วันที่ที่แสดงไว้

|                                 | จำนวนพนักงาน (คน) |         |         |
|---------------------------------|-------------------|---------|---------|
|                                 | ปี 2558           | ปี 2557 | ปี 2556 |
| <b>จำนวนพนักงานทั้งหมด</b>      | 22,864            | 24,952  | 25,323  |
| <b>แบ่งตามสถานที่ปฏิบัติงาน</b> |                   |         |         |
| • กรุงเทพฯ                      | 19,938            | 21,829  | 22,172  |
| • สถานที่อื่นในประเทศไทย        | 1,436             | 1,559   | 1,588   |
| • ต่างประเทศ                    | 1,490             | 1,564   | 1,563   |
| <b>แบ่งตามหน้าที่</b>           |                   |         |         |
| • ลูกเรือบนเที่ยวบิน            |                   |         |         |
| – นักบิน                        | 1,321             | 1,343   | 1,279   |
| – พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน    | 5,859             | 6,286   | 6,187   |
| • ฝ่ายช่าง                      | 3,884             | 4,242   | 4,371   |
| • สายการพาณิชย์                 | 1,794             | 2,141   | 1,763   |
| • หน่วยธุรกิจบริการภาคพื้น      | 7,813             | 8,426   | 8,454   |
| • ฝ่ายอื่นๆ                     | 2,193             | 2,514   | 3,269   |

### นโยบายค่าตอบแทนพนักงานที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

บริษัทฯ มีการกำหนดค่าตอบแทนพนักงานที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนี้

#### ค่าตอบแทนระยะสั้น

ในปี 2558 คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติอนุมัติให้จ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Incentive) เป็น 2 ส่วน

**ส่วนแรก** มีวัตถุประสงค์เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยกำหนดเงื่อนไขการจ่ายจากความตรงต่อเวลาของเที่ยวบินขาเข้าของบริษัทฯ ถึงท่าอากาศยานปลายทาง (On-Time Arrival Performance) ระหว่างเดือนพฤษภาคม ถึง เดือนธันวาคม 2558 โดยกำหนดเกณฑ์วัดและค่าเป้าหมายไว้ในแต่ละเดือน จากจำนวนเที่ยวบินที่เข้าตรงต่อเวลาไม่ต่ำกว่าร้อยละของปริมาณเที่ยวบินทั้งหมดในเดือนนั้นๆ หรือมีอันดับการตรงต่อเวลาอยู่ใน 10 อันดับแรกของสายการบินชั้นนำในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก อย่างใดอย่างหนึ่ง

**ส่วนที่สอง** มีวัตถุประสงค์เพื่อลดค่าใช้จ่ายปี 2558 โดยพิจารณาจากการที่บริษัทฯ ลดค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงิน ไม่รวมค่าน้ำมันเครื่องบิน (Non Fuel Cash Cost) ได้ตามเป้าหมาย

โดยกำหนดเกณฑ์ชี้วัดและการให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงานตามอัตราร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ลดได้ เป็น 3 กรณี

**กรณีที่ 1** ลดค่าใช้จ่ายเฉพาะปี 2558 ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

**กรณีที่ 2** ลดค่าใช้จ่ายที่มีผลอย่างต่อเนื่อง 2 ปีขึ้นไป หรือลดได้อย่างยั่งยืนจากการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Reprocess)

**กรณีที่ 3** ลดค่าใช้จ่ายได้ตามข้อเสนอจากผลการศึกษาของที่ปรึกษา/ผู้เชี่ยวชาญ

#### ค่าตอบแทนระยะยาว

สำหรับนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนในระยะยาว บริษัทฯ ได้ทำการทบทวนหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทน และมีความสอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ยิ่งขึ้น เช่น การปรับกรอบน้ำหนักการบริหารผลการปฏิบัติงานใหม่ในทุกระดับตำแหน่ง โดยไม่นำ Competency มาเป็นส่วนหนึ่งของคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่นำมาใช้เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาบุคลากร กำหนดให้มีการตั้งเป้าหมายสูงขึ้น หรือ ทำหยาบมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมทั้ง เป้าหมายการปฏิบัติงานต้องสอดคล้อง หรือสนับสนุนเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา และเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งต้องมีการ

จัดลำดับ Performance Ranking ให้เป็นไปตาม Forced Distribution Curve อีกด้วย

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีแผนการที่จะปรับปรุงโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงานในภาพรวม โดยการจัดทำโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือน ภายใต้เงื่อนไขที่พนักงาน

รับภาระภาษีเงินได้เอง รวมทั้งพิจารณาจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนของกลุ่มนักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ตามแนวปฏิบัติของสายการบินชั้นนำในปัจจุบัน เพื่อจูงใจให้เกิดผลผลิตภาพและสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานตามท้องที่กระจายตัวไปพร้อมกันด้วย

## ตารางแสดงผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่จ่ายให้แก่พนักงานตามปีหรือรอบระยะเวลาที่แสดงไว้

หน่วย : ล้านบาท

| ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแก่พนักงาน | ปี 2558 | ปี 2557 | ปี 2556 |
|----------------------------------|---------|---------|---------|
| พนักงานทั่วไป                    | 23,195  | 21,514  | 22,548  |
| นักบิน                           | 5,851   | 5,710   | 6,098   |
| พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน       | 8,398   | 8,169   | 8,985   |
| รวม                              | 37,444  | 35,393  | 37,631  |

## นโยบายการพัฒนาพนักงาน

บริษัทฯ มีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทุกระดับด้วยการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน มีศักยภาพ และสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง ทั้งที่ปฏิบัติงานอยู่ใน Core และ Business Unit มีการออกแบบ Development & Training Roadmap ซึ่งครอบคลุมทั้ง Core, Managerial และ Functional Competency สำหรับพนักงาน ผู้บริหารระดับต้น/ระดับกลาง/ระดับสูง และผู้มีศักยภาพสูง (Talent) โดยใช้เครื่องมือการพัฒนาพนักงานที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นการฝึกอบรม (Training) และไม่ใช่การ

ฝึกอบรม (Non-Training) เช่น การเรียนรู้จากการสอนงาน การฝึกปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบ E-Learning มาใช้ในการฝึกอบรมและการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มโอกาสในการอบรมให้กับพนักงาน ลดข้อจำกัดในการจัดส่งพนักงานเข้ารับการอบรม และลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานและผู้บริหารให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และพร้อมเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคตทั้งในสายบริหารและสายอาชีพต่อไป

## ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาพนักงาน

หน่วย : ล้านบาท

| รายจ่ายในการพัฒนาพนักงาน                    | ปี 2558 | ปี 2557 | ปี 2556 |
|---------------------------------------------|---------|---------|---------|
| รายจ่ายในการพัฒนาพนักงานทั่วไป              | 28      | 58      | 93      |
| รายจ่ายในการพัฒนานักบิน                     | 452     | 427     | 438     |
| รายจ่ายในการพัฒนาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน | 1       | 5       | 4       |
| รวม                                         | 481     | 490     | 535     |

## แนวทางการแสวงหาสัมพันธมิตรของบริษัทฯ

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 โดยบริษัทฯ ใช้ระบบการปรึกษาหารือร่วมกันในรูปแบบของคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ โดยมีการตั้งคณะกรรมการขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด และให้มีการประชุมร่วมกันอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง โดยมีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทฯ ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ หากทางปรองดองและระงับข้อขัดแย้งในบริษัทฯ พิจารณาปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการทำงาน อันเป็นประโยชน์ต่อนายจ้าง ลูกจ้าง และบริษัทฯ ร่วมกันปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาตามคำร้องทุกข์ของลูกจ้าง หรือสหภาพแรงงานฯ รวมถึงการร้องทุกข์ที่เกี่ยวกับการลงโทษทางวินัย ตลอดจนปรึกษาหารือเพื่อพิจารณาปรับปรุงสภาพการจ้าง เป็นต้น ซึ่งจากการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ที่ผ่านมาทางกรรมการผู้แทนฝ่ายลูกจ้างในคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ได้มีการยื่นข้อเรียกร้องผ่านคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ซึ่งเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดโดยสามารถเจรจาทำความเข้าใจและตกลงกันได้ด้วยดีเสมอมาตามกระบวนการและขั้นตอนที่กฎหมายกำหนด อีกทั้งบริษัทฯ ได้ให้ความร่วมมือให้การสนับสนุนในกิจกรรมต่างๆ ของลูกจ้างอย่างต่อเนื่องเสมอมา

## แนวทางการคุ้มครองแรงงาน

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญและคำนึงถึงความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานเนื่องจากลักษณะงานที่มีความแตกต่างกันในแต่ละสายงาน จึงจัดให้มีคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีการคัดสรรจากฝ่ายบริหารและฝ่ายลูกจ้างหน่วยต่างๆ ของบริษัทฯ ร่วมกันเป็นกรรมการเพื่อพิจารณาหาแนวทางและดำเนินการให้ถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนด รวมถึงร่วมกันตรวจสอบและจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วและมีความปลอดภัยสูงสุด เพื่อลดการเกิดอุบัติเหตุหรือภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้นได้กับพนักงานของบริษัทฯ อีกทั้งมีการรณรงค์ให้พนักงานได้ทราบถึงกระบวนการที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการให้ความคุ้มครองแรงงาน และดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลแก่พนักงาน ตามที่กฎหมายกำหนด ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและความสำคัญของทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ เป็นหลัก





# การกำกับ ดูแลกิจการ



## นโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแล กิจการที่ดี

บริษัทฯ จัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นลายลักษณ์อักษร และประกาศใช้เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2547 โดยกำหนดให้เป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหาร และพนักงาน ที่ต้องยึดถือและปฏิบัติตามนโยบายฯ ในปี 2555 บริษัทฯ ได้ทบทวนและปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ บริษัทฯ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ทำการเผยแพร่ผ่านนโยบายผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ [www.thaiairways.com/เกี่ยวกับการบินไทย/ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร](http://www.thaiairways.com/เกี่ยวกับการบินไทย/ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร)

คณะกรรมการบริษัทฯ มีนโยบายให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยยึดหลักธรรมาภิบาลสากล เป็นแนวทางในการดำเนินงาน จึงกำหนดกรอบนโยบายการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

### 1. ด้านรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม

- มุ่งมั่น รักษาและส่งเสริม คุณภาพสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการดำเนินงานขององค์กร
- กระตุ้น ส่งเสริม เน้นย้ำให้ทุกหน่วยงานในองค์กร ดำเนินงานโดยคำนึงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อประโยชน์ส่วนรวม ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและชุมชน
- มุ่งมั่น สร้างสรรค์ ส่งเสริม สนับสนุน และบริหารจัดการ ด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและชุมชน ตามหลักกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

### 2. ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

- มุ่งเน้นการให้บริการทุกระดับด้วยความประทับใจ ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้เสีย ได้รับการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองตามต้องการ
- สร้างกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียผ่านช่องทางต่างๆ
- ส่งเสริม สนับสนุน แนวทางใหม่ๆ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการให้บริการเพื่อความสะดวกและทันสมัย
- ส่งเสริมการให้บริการ โดยยึดหลักความพึงพอใจของผู้รับบริการ แสดงความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรม อันเนื่องมาจากการบริการที่ผิดพลาด หรือไม่เป็นไปตามสัญญาหรือข้อตกลง
- มุ่งมั่นที่จะเปิดโอกาสในการแข่งขันการให้บริการอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค

### 3. ด้านองค์กร

- สร้างระบบการกำกับดูแลและป้องกันมิให้เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ในการดำเนินงาน และทบทวนระบบการกำกับดูแลขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
- ส่งเสริม ปลุกฝัง กระตุ้น พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศให้มีการตระหนักถึงความเสี่ยงต่อการผิดจริยธรรมจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นย้ำถึงผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับหลักคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล
- สร้างกระบวนการกรณีที่ผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม รวมถึงการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการ
- ให้ความสำคัญต่อความถูกต้องและความชัดเจนของข้อมูลที่เผยแพร่สู่สาธารณชน โดยปรับปรุงพัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูลให้ถูกต้อง ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และเน้นย้ำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับยึดถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด
- ส่งเสริมและจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ความถูกต้องของรายงานและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ภายใต้การกำกับดูแลและควบคุมภายในที่ดี

### 4. ด้านผู้ปฏิบัติงาน

ให้ความสำคัญ สนับสนุน ผลักดัน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การสร้างความผูกพันองค์กร และการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

- มุ่งมั่นที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ พร้อมจัดให้มีการพัฒนาความสามารถ และทักษะที่จำเป็น เพื่อให้พนักงานพัฒนาศักยภาพ และสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- ส่งเสริม สนับสนุน จัดให้มีระบบการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ประสบการณ์และความรู้ในการปฏิบัติงานทุกระดับเพื่อยกระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- เคารพในสิทธิส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่/พนักงาน หลีกเลี่ยงการนำเอาข้อมูล หรือเรื่องราวของเจ้าหน้าที่/พนักงาน ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวไปเปิดเผยหรือวิพากษ์วิจารณ์ในลักษณะที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่เจ้าหน้าที่/พนักงาน หรือภาพลักษณ์โดยรวมขององค์กร
- กำกับดูแลให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร และไม่ดำเนินการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- ให้ความสำคัญและความเป็นธรรมกับพนักงานทุกระดับ จัดให้มีกระบวนการรับข้อร้องเรียนจากพนักงานอย่างเป็นระบบในเรื่องการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา

## จริยธรรมธุรกิจ

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจโดยยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และปฏิบัติตามหลักจริยธรรมทางธุรกิจอย่างเคร่งครัด ด้วยเชื่อว่าเป็นวิถีทางที่ทำให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในระยะยาวให้กับผู้ถือหุ้น นักลงทุน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน

บริษัทฯ มีหลักจริยธรรม เพื่อให้พนักงานยึดถือปฏิบัติ ดังนี้

### หลักจริยธรรม

1. ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย ให้การสนับสนุนและยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข
2. ยึดมั่นในประโยชน์ของบริษัทฯ ปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ โดยไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่น และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
3. ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ยินยอมให้เกิดการทุจริตขึ้นในงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ
4. ยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่ยินยอมให้เกิดการกระทำที่ผิดกฎหมายขึ้นในงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ
5. ยึดมั่นในความโปร่งใส ไม่บิดเบือนข้อเท็จจริงไม่ว่าในลักษณะใดๆ ในการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ร่วมงาน ประชาชน ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ของบริษัทฯ

## การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของหลักบรรษัทภิบาล และหลักการกำกับกิจการที่ดี จึงมุ่งมั่นดำเนินธุรกิจด้วยความสุจริต โปร่งใส โดยเชื่อมั่นว่าสามารถนำพาองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมั่นคง และยั่งยืน ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน

### หลักบรรษัทภิบาลของการบินไทย

- การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว (Creation of Long Term Value) ส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีวิสัยทัศน์และตระหนักถึงความสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในทุกด้าน ซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว ตลอดจนจัดให้มีคณะกรรมการต่างๆ ตามหลักธรรมาภิบาล และผู้บริหารต้องปฏิบัติตามนโยบายว่าด้วยการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้ายและพิจารณาความดีความชอบด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม

- ความโปร่งใส (Transparency) ดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม และผ่านช่องทางที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก และจัดให้มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์และหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทฯ ให้สาธารณชนได้รับทราบ อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานจะต้องไม่มีผลประโยชน์ส่วนตนในการปฏิบัติหน้าที่หรือละเว้นการดำเนินการใดๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ ไม่ใช้ข้อมูลแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่น ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานต้องไม่รับตำแหน่งกรรมการหรือที่ปรึกษาให้แก่บริษัท หรือบุคคลใดๆ ซึ่งจะก่อหรืออาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ รวมถึงการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดของผู้ปฏิบัติงาน จะต้องอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติกำหนด
- ความรับผิดชอบในหน้าที่ (Responsibility) ผู้ปฏิบัติงานต้องอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ และประสบการณ์อย่างเต็มความสามารถ โดยให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า และพนักงาน โดยใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระด้วยความสุจริตและเป็นธรรม ตลอดจนหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ อันเป็นการขัดแย้งกับผลประโยชน์ของบริษัทฯ หรือเป็นการใช้โอกาสหรือข้อมูลที่ได้จากการเป็นผู้ปฏิบัติงานของบริษัทฯ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น ซึ่งผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและปลูกฝังผู้ได้บังคับบัญชาให้มีจิตสำนึกของความรับผิดชอบอย่างสูงในการปฏิบัติหน้าที่
- ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) ผู้ปฏิบัติงานต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และใช้ความระมัดระวังเยี่ยงผู้มีความรู้และประสบการณ์ พร้อมทั้งจะรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตน รวมถึงชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจและการกระทำของตนต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ผู้บังคับบัญชา ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ของบริษัทฯ ส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกความรับผิดชอบ
- ความเป็นธรรม (Equitable Treatment) ผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินการและปฏิบัติหน้าที่ของตนเองด้วยความเป็นธรรม โดยการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติเนื่องจากความแตกต่างในด้านเชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา เพศ หรือเหตุอื่นอันไม่เป็นธรรม รวมถึงประพฤติกฎปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้าให้สอดคล้องกับหลักสากลภายใต้กรอบแห่งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ไม่ละเมิดความลับ หรือล่วงรู้ความลับทางการค้าของคู่แข่งทาง

การคำด้วยวิธีฉ้อฉล และจัดให้มีช่องทางให้พนักงานสามารถแจ้งเรื่องที่ผิดกฎหมายหรือผิดระเบียบของบริษัทฯ และดูแลให้ข้อร้องเรียนได้รับการตอบสนองภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

## หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

หลักการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ แบ่งเป็น 5 หมวด ดังนี้

### หมวดที่ 1 สิทธิของผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นและสิทธิของผู้ถือหุ้น การทำให้ผู้ถือหุ้นไว้วางใจและมั่นใจในการลงทุนกับบริษัทฯ คือ การที่บริษัทฯ มีนโยบาย หรือการดำเนินการที่ปกป้องและรักษาสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ถือหุ้นที่พึงได้รับ ได้แก่ สิทธิในการซื้อขาย การโอนหลักทรัพย์ที่ตนถืออยู่ สิทธิในการมีส่วนแบ่งผลกำไรของบริษัทฯ สิทธิการได้รับข้อมูลของบริษัทฯ อย่างเพียงพอและทันเวลา สิทธิต่างๆ ในการเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิการมอบฉันทะให้บุคคลอื่นเข้าประชุมและออกเสียงลงคะแนนแทน สิทธิการแสดงความคิดเห็นและซักถามในการประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิในการเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเป็นวาระการประชุมและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ สิทธิในการร่วมคัดค้านในเรื่องสำคัญของบริษัทฯ เช่น การเลือกตั้งกรรมการ การอนุมัติธุรกรรมที่สำคัญและมีผลต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ การแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับของบริษัทฯ เป็นต้น

### การประชุมผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ได้จัดให้มีการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 โดยได้ปฏิบัติตามแนวทางการจัดประชุมผู้ถือหุ้นที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) และตรวจสอบให้การประชุมผู้ถือหุ้นมีข้อปฏิบัติครบถ้วนตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ใน Annual General Meeting Checklist (AGM Checklist) ตามโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปีของบริษัทจดทะเบียน โดยสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียน และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปีของบริษัทฯ ดังนี้

#### • การกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการประชุม

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 2/2558 เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2558 ได้มีมติกำหนดให้จัดการประชุมใหญ่

สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2558 ในวันที่ 24 เมษายน 2558 ซึ่งอยู่ภายในกำหนดระยะเวลา 4 เดือน นับแต่วันปิดบัญชีประจำปีของบริษัทฯ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เปิดเผยมติดังกล่าวในเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และเผยแพร่คำบอกกล่าวเรียกประชุมผู้ถือหุ้นในเว็บไซต์ของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 13 มีนาคม 2558 โดยการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2558 ได้จัดขึ้น ณ ห้องประชุมชัยพฤกษ์ หอประชุมกองทัพอากาศ (อาคารทอใหญ่) ถนนพหลโยธิน เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร มีผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะแทนจำนวน 3,322 ราย ถือหุ้นรวมกันทั้งสิ้น 1,625,108,407 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 74.45 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดของบริษัทฯ เข้าร่วมประชุม ครบเป็นองค์ประชุมตามข้อบังคับของบริษัทฯ โดยมีประธานกรรมการบริษัทฯ ประธานกรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการธรรมาภิบาล กรรมการและผู้บริหารบริษัทฯ เลขานุการบริษัทฯ ผู้สอบบัญชี และที่ปรึกษากฎหมายเข้าร่วมประชุมอย่างพร้อมเพรียงกัน ทั้งนี้ รายละเอียดในการดำเนินการประชุมมีดังนี้

### ก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น

ในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2558 เพื่อเป็นการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีเกี่ยวกับการดูแลสิทธิของผู้ถือหุ้น บริษัทฯ ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอเรื่องเพื่อพิจารณาบรรจุเป็นวาระการประชุมและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ เป็นการล่วงหน้าก่อนที่บริษัทฯ จะส่งหนังสือเชิญประชุม คือ ตั้งแต่เดือนตุลาคม-ธันวาคม 2557 โดยได้เปิดเผยรายละเอียดหลักเกณฑ์และวิธีการไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ และบริษัทฯ ได้ลงประกาศในหนังสือพิมพ์รายวันระหว่างวันที่ 6-8 ตุลาคม 2557 พร้อมทั้งได้มีหนังสือแจ้งตลาดหลักทรัพย์ฯ ในเรื่องดังกล่าว

#### • การส่งเอกสารการประชุมและการมอบฉันทะ

บริษัทฯ ได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุม ซึ่งบรรจุวาระที่สำคัญอย่างครบถ้วนตามกฎหมาย ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และข้อบังคับของบริษัทฯ อาทิ รายละเอียดวาระการประชุมที่เพียงพอที่จะประกอบการตัดสินใจ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ระบุอย่างชัดเจนในแต่ละวาระที่นำเสนอว่า เป็นเรื่องที่น่าเสนอเพื่อทราบ เพื่ออนุมัติ หรือเพื่อพิจารณา รวมทั้งนำเสนอความเห็นของคณะกรรมการบริษัทฯ ในแต่ละวาระอย่างชัดเจน รายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมา รายงานประจำปี พร้อมทั้งเอกสารประกอบการประชุม เอกสารที่ต้องใช้ในการมอบฉันทะ และระบุวิธีการไว้ชัดเจนให้แก่ผู้ถือหุ้นได้พิจารณาล่วงหน้าก่อนการประชุมมากกว่า 21 วัน และได้ประกาศในหนังสือพิมพ์รายวันภาษาไทย เรื่องคำบอกกล่าวเรียกประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้น

ติดต่อกันไม่น้อยกว่า 3 วัน และก่อนวันประชุมไม่น้อยกว่า 3 วัน รวมถึงได้เผยแพร่หนังสือเชิญประชุมพร้อมทั้งเอกสารประกอบการประชุมในเว็บไซต์ของบริษัทฯ ล่วงหน้าก่อนการประชุมมากกว่า 30 วัน เพื่อบอกกล่าวผู้ถือหุ้นล่วงหน้าในเวลาเพียงพอสำหรับเตรียมตัวศึกษาข้อมูลในการพิจารณาเกี่ยวกับวาระการประชุมก่อนมาเข้าร่วมประชุม หนังสือเชิญประชุมได้จัดส่งให้กับผู้ถือหุ้นทุกรายที่มีรายชื่อปรากฏในสมุดทะเบียนผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ รวมทั้งได้แต่งตั้งกรรมการอิสระ เป็นผู้รับมอบฉันทะแทนผู้ถือหุ้น ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นประสงค์จะมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุมแทน สามารถเลือกมอบฉันทะให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกรรมการอิสระของบริษัทฯ เข้าประชุมแทนได้

### วันประชุมผู้ถือหุ้น

#### • การเข้าร่วมประชุมและการลงคะแนน

บริษัทฯ ได้แจ้งในเอกสารประกอบการประชุมที่จัดส่งพร้อมหนังสือเชิญประชุม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นทราบถึงกระบวนการและขั้นตอนในการเข้าร่วมประชุม การตรวจสอบเอกสารหรือหลักฐานเพื่อแสดงสิทธิในการเข้าร่วมประชุม บริษัทฯ ได้อำนวยความสะดวกให้กับผู้ถือหุ้น โดยได้กำหนดวันเวลาการประชุม สถานที่ประชุมที่มั่นคงในด้านการรักษาความปลอดภัยให้กับผู้ถือหุ้น จัดเจ้าหน้าที่ลงทะเบียน และกำหนดจุดบริการรับลงทะเบียนให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะที่เข้าร่วมประชุมอย่างเหมาะสมและเพียงพอ โดยผู้ถือหุ้นสามารถลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมได้ล่วงหน้าก่อนเวลาประชุม 4 ชั่วโมง และต่อเนื่องจนกว่าการประชุมผู้ถือหุ้นจะแล้วเสร็จ รวมถึงการจัดของที่ระลึก และการเลี้ยงรับรองที่เหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้นที่มาประชุมด้วย

#### • การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามและแสดงความคิดเห็น การลงมติ และการบันทึกรายงานการประชุม

ในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2558 ก่อนดำเนินการประชุม เลขานุการบริษัทฯ ได้มีการแจ้งรายละเอียดขององค์ประชุม อธิบายวิธีการลงคะแนน การนับคะแนน การใช้บัตรลงคะแนน การเก็บบัตรลงคะแนน การนับคะแนนเสียง และเปิดเผยผลการนับคะแนนในแต่ละวาระอย่างชัดเจน โปร่งใส รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถาม หรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสมและเพียงพอ และให้ฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องชี้แจงและให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้ถือหุ้นอย่างครบถ้วนและชัดเจน สำหรับการลงคะแนนและนับคะแนนเสียง บริษัทฯ ปฏิบัติตามข้อบังคับของบริษัทฯ ที่กำหนดให้ 1 หุ้น เป็น 1 เสียง และนับเสียงข้างมากหรือน้อยกว่า 2 ใน 3 เป็นมติ โดยในวาระทั่วไปใช้บัตรลงคะแนนเฉพาะกรณีที่ผู้ถือหุ้นไม่เห็นด้วยและงดออกเสียงสำหรับวาระเลือกตั้งกรรมการใช้บัตรลงคะแนนเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียง รวมทั้งบริษัทฯ มีการจดบันทึกรายงานการประชุมอย่างครบถ้วนและมีการบันทึก

ภาพประชุมในลักษณะสื่อวิทัศน์ และพร้อมให้บริการเผยแพร่แก่ผู้ถือหุ้นที่สนใจ

### ภายหลังวันประชุมผู้ถือหุ้น

#### • การแจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ได้แจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ ภายหลังจากการประชุมผู้ถือหุ้นในวันเดียวกัน ซึ่งมติดังกล่าวได้ระบุผลของมติ (เห็นชอบ/ไม่เห็นชอบ) และผลของการลงคะแนนเสียง (เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย/งดออกเสียง) ในแต่ละวาระ และจัดส่งรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น ซึ่งจดบันทึกรายชื่อกรรมการ/ผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุม ผลของมติ (เห็นชอบ/ไม่เห็นชอบ) และผลของการลงคะแนนเสียง (เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย/งดออกเสียง) ในวาระที่ขอรับรอง/อนุมัติจากผู้ถือหุ้น รวมทั้งประเด็นอภิปรายที่สำคัญ ข้อซักถามของผู้ถือหุ้นในแต่ละวาระและการชี้แจงของบริษัทฯ อย่างละเอียดให้ตลาดหลักทรัพย์ฯ และหน่วยงานราชการ ภายในระยะเวลา 14 วัน นับแต่วันประชุมผู้ถือหุ้น พร้อมทั้งเผยแพร่รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ ได้จัดทำมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นซึ่งส่งผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ และเผยแพร่รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นภาษาอังกฤษบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นต่างชาติได้รับข้อมูลอย่างทั่วถึงกัน

### หมวดที่ 2 การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น

#### อย่างเท่าเทียมกัน

นโยบายของบริษัทฯ คือการอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน เป็นธรรม และเป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมาย รวมทั้งมีมาตรการป้องกันกรณีที่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานใช้ข้อมูลภายในเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือพวกพ้องในทางมิชอบ อาทิ การซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลภายใน (Insider Trading) การนำข้อมูลภายในไปเปิดเผยกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกรรมการ และผู้บริหาร เพื่อสร้างความมั่นใจในการลงทุนกับบริษัทฯ ความแนวทางโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น (AGM Checklist) ได้แก่ การป้องกันสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ถือหุ้น การกำหนดให้สิทธิออกเสียงในที่ประชุมเป็นไปตามจำนวนหุ้นที่ถืออยู่โดยหนึ่งหุ้นมีสิทธิเท่ากันหนึ่งเสียง การกำหนดให้กรรมการอิสระเป็นผู้มีหน้าที่ดูแลผู้ถือหุ้นส่วนน้อย การให้บริษัทศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ เป็นนายทะเบียนหลักทรัพย์ การดำเนินการประชุมตามลำดับระเบียบวาระที่ได้แจ้งไว้ในหนังสือเชิญประชุม การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุมและลงมติแทน การจัดสรรเวลาประชุมอย่างเพียงพอเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิอย่างเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นและตั้ง

คำถาม และการเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับข้อมูลข่าวสารสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลง บริษัทฯ มีการส่งหนังสือเชิญประชุมและเอกสารประกอบการประชุมเป็นภาษาอังกฤษให้กับผู้ถือหุ้นต่างชาติ และภายหลังการประชุมฯ ฝ่ายบริหารได้มอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำเสนอแนะของผู้ถือหุ้นไปพิจารณาว่าสามารถดำเนินการได้หรือไม่

### หมวดที่ 3 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักธรรมาภิบาล หรือ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐบาลกิจ รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล (International Best Practice) เพื่อความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความโปร่งใส สร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจแก่ลูกค้า สร้างมูลค่าสูงสุดสำหรับผู้ถือหุ้น และมุ่งเน้นสร้างประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้เสียในทุกภาคส่วนอย่างเป็นธรรม ในฐานะสายการบินแห่งชาติ บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งสอดคล้องกับหลักมาตรฐานสิ่งแวดล้อมสากล เพื่อลดมลพิษและผลกระทบต่างๆ อันเกิดจากการดำเนินงาน โดยบริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในคู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจรรยาบรรณ เพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานยึดถือปฏิบัติ ดังนี้

#### ประเทศชาติ

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ช่วยให้บริการเติบโตอย่างยั่งยืนและเกิดผลดีต่อประเทศชาติ โดยไม่กระทำการใดๆ อันจะก่อให้เกิดผลเสียต่อประเทศชาติ

#### สังคมและส่วนรวม

บริษัทฯ คำนึงถึงทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และประโยชน์ส่วนรวม โดยปลูกฝังให้เกิดจิตสำนึกรับผิดชอบต่อ "สังคมและส่วนรวม" รวมทั้งให้การสนับสนุน ส่งเสริม หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมหรือชุมชนต่างๆ

#### ผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างผลตอบแทนที่อย่างค่อเนื่อง และยั่งยืนให้แก่ "ผู้ถือหุ้น" และปฏิบัติต่อ "ผู้ถือหุ้น" ทุกรายด้วยความเสมอภาค

#### ลูกค้า

บริษัทฯ จะให้บริการที่มีคุณภาพ โดยใส่ใจในเรื่องความปลอดภัย ความสะอาดสบาย และแสวงหาวิธีการที่สามารถสนองความต้องการของ "ลูกค้า" อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจ

### คู่ค้า เจ้าหนี้ และลูกหนี้

บริษัทฯ จะดำเนินการให้ "คู่ค้า เจ้าหนี้ และลูกหนี้" มั่นใจได้ว่า จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ทางธุรกิจและการได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อทั้งสองฝ่าย รวมทั้งหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่อาจเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

นอกจากนี้ สำหรับเจ้าหนี้ บริษัทฯ ได้ยึดปฏิบัติตามสัญญาหรือเงื่อนไขต่างๆ ที่ตกลงกันไว้กับคู่สัญญาอย่างเคร่งครัด มีความรับผิดชอบและไม่ปกปิดข้อมูลหรือข้อเท็จจริงอันจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อเจ้าหนี้ โดยรายงานฐานะการเงินของบริษัทฯ แก่เจ้าหนี้ทราบอย่างสม่ำเสมอด้วยความถูกต้องและตรงเวลา หากไม่สามารถปฏิบัติตามข้อผูกพันในสัญญา บริษัทฯ จะแจ้งเจ้าหนี้ทราบทันที เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน รวมถึงการบริหารจัดการเงินทุนให้มีโครงสร้างที่เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ รักษาความเชื่อมั่นของเจ้าหนี้ และมุ่งมั่นสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ดีและยั่งยืน

#### ผู้ปฏิบัติงาน

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับ "ผู้ปฏิบัติงาน" ในทุกระดับ โดยจัดให้มีกระบวนการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่ได้มาตรฐานชัดเจน และโปร่งใส มีการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อโอกาสในความก้าวหน้า รวมทั้งมีการเสริมสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นเอกลักษณ์

#### แนวปฏิบัติด้านทรัพย์สินทางปัญญา

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา โดยจัดทำเป็นนโยบายของบริษัทฯ ทั้งในส่วนของการจัดซื้อจัดหา และการใช้งานที่ต้องไม่ละเมิดสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา นอกจากนี้ ยังมีการให้ความรู้และเตือนพนักงานให้ตระหนักถึงเรื่องดังกล่าว รวมทั้งมีการตรวจสอบโดยหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

#### แนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

รายละเอียดอยู่ในหัวข้อความรับผิดชอบต่อสังคม หน้า 94

### หมวดที่ 4 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

บริษัทฯ ให้ความสำคัญและปฏิบัติตามหลักการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส ตามที่กระทรวงการคลัง ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนดไว้ โดยกำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ดูแลและเปิดเผยข้อมูลสำคัญทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

อย่างเพียงพอ ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และโปร่งใส เพื่อสื่อสารกับผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์ และผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนให้รับทราบข้อมูลอย่างเท่าเทียมกัน ผ่านช่องทางต่างๆ โดยบริษัทฯ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

### การเปิดเผยข้อมูลผ่านหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

บริษัทฯ เปิดเผยข้อมูลของบริษัทฯ ทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่สำคัญต่อหน่วยงานกำกับดูแล เช่น การรายงานงบการเงินและข่าวที่สำคัญต่อการลงทุนของผู้ถือหุ้นและนักลงทุนต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) การรายงานข้อมูลของบริษัทฯ ผ่านแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี (แบบ 56-2) ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) การรายงานข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลกรรมการและพนักงาน รวมถึงข้อมูลด้านอื่นๆ ผ่านระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ (GFMS) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในฐานะที่บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจ

### การเปิดเผยข้อมูลผ่านนักลงทุนสัมพันธ์

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการดูแลและคำนึงถึงนักลงทุนผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจัดให้มีหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ เป็นผู้รับผิดชอบในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี การสื่อสารให้ข้อมูลที่ถูกต้องและน่าเชื่อถืออย่างเพียงพอ รวมทั้งดำเนินการจัดแผนงาน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน มีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล และมีช่องทางในการสื่อสารกับบริษัทฯ ที่เหมาะสมผ่านทางกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมโรดโชว์ในประเทศ การเข้าประชุม หรือการประชุมทางโทรศัพท์กับผู้บริหาร การตอบข้อซักถามและให้ข้อมูลทางโทรศัพท์และ/หรืออีเมล และการจัดกิจกรรมผู้บริหารพบนักลงทุน สถาบัน และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ เพื่อชี้แจงข้อมูลประกอบการเป็นประจำทุกไตรมาส อีกทั้งมีการนำนักวิเคราะห์หลักทรัพย์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าเยี่ยมชมบริษัทฯ และพบปะผู้บริหารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยในปีนี้ได้มีผู้ถือหุ้นเยี่ยมชมศูนย์ฝึกบินจำลองแอร์บัส 380-800 ณ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ นอกจากนั้นแล้วยังมีการจัดกิจกรรม "ชี้แจงแผนปฏิรูป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)" ให้กับนักวิเคราะห์หลักทรัพย์และผู้แทนสถาบันการเงินต่างๆ ณ สำนักงานใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เช่นกัน โดยในปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้มีการจัดกิจกรรมด้านการลงทุนสัมพันธ์ ดังนี้

| กิจกรรม                                               | จำนวน          |
|-------------------------------------------------------|----------------|
| โรดโชว์ในประเทศ                                       | 1 ครั้ง / ปี   |
| การเข้าประชุม/การประชุมทางโทรศัพท์กับผู้บริหารบริษัทฯ | 14 ครั้ง / ปี  |
| การตอบข้อซักถามและให้ข้อมูลทางโทรศัพท์ และทางอีเมล    | 157 ครั้ง / ปี |
| การชี้แจงข้อมูลรายไตรมาส                              | 6 ครั้ง / ปี   |
| การเยี่ยมชมกิจการบริษัทฯ                              | 1 ครั้ง / ปี   |
| การจัดกิจกรรมพิเศษอื่นๆ                               |                |
| • ชี้แจงแผนปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)       | 1 ครั้ง / ปี   |

### การเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์

เพื่อเป็นช่องทางให้ผู้ถือหุ้น นักลงทุน หรือผู้ที่สนใจ ได้รับความรู้ข้อมูลของบริษัทฯ อย่างทันทั่วถึง บริษัทฯ ได้จัดทำเว็บไซต์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทฯ ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนผ่าน [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com) ได้แก่ ข้อมูลประวัติของบริษัทฯ คณะกรรมการ บริหารที่บริษัทฯ เสนอ ข่าวสารที่สำคัญ ผลการดำเนินงาน งบการเงิน ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ถือหุ้น การประชุมผู้ถือหุ้น รายงานการประชุมผู้ถือหุ้น รายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่ สถิติต่างๆ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การจัดซื้อจัดจ้าง ข้อบังคับบริษัทฯ รวมถึงรายงานสารสนเทศที่แจ้งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นต้น

### การทำรายการที่เกี่ยวข้องกันและการป้องกัน

#### การขัดแย้งทางผลประโยชน์

บริษัทฯ ยึดมั่นและให้ความสำคัญในหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทฯ ได้พิจารณารายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการระหว่างกันอย่างเหมาะสมภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี และมีการดูแลให้คณะกรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหาร และพนักงานทุกคนถือปฏิบัติโดยเคร่งครัดตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อให้เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งมีหลักเกณฑ์สำคัญ ดังนี้

บริษัทฯ ได้ออกประกาศบริษัทฯ เรื่องการเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามหลักเกณฑ์และวิธีการของตลาดหลักทรัพย์ฯ ตั้งแต่วันที่ 2547 เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกท่าน ซึ่งเข้าข่ายบุคคลที่เกี่ยวข้องกันตามคำนิยามของ

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์  
เปิดเผยข้อมูลบุคคลและนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ทุกครั้งที่มีการ  
แต่งตั้งกรรมการหรือผู้บริหารใหม่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ  
จะจัดส่งแบบฟอร์ม "รายละเอียดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน  
ตามประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ฯ เรื่องการเปิด  
เผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในรายการ  
ที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546" ซึ่งได้ปรับปรุงรายละเอียดตาม  
ข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่เปลี่ยนแปลง  
โดยตลอด โดยให้กรรมการหรือผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งใหม่  
ให้ข้อมูลพร้อมลงนามรับรองความถูกต้องของข้อมูล และหาก  
ภายหลังมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล กรรมการหรือผู้บริหารจะ  
ต้องจัดส่งแบบฟอร์มดังกล่าวพร้อมลงนามรับรองความถูกต้อง  
ของข้อมูลทุกครั้ง โดยสำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดส่งราย  
ละเอียดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันให้ประธานกรรมการบริษัทฯ  
และประธานกรรมการตรวจสอบรับทราบด้วย พร้อมทั้งจัดทำ  
สรุปรายชื่อบุคคลและนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกันนำส่งฝ่ายบริหาร  
ทุกฝ่าย และบุคคลที่เป็นผู้ประสานงานเกี่ยวกับรายการที่  
เกี่ยวข้องกันของแต่ละหน่วยงาน เพื่อใช้ตรวจสอบธุรกรรมที่  
หน่วยงานตนจะเสนอฝ่ายบริหารหรือคณะกรรมการบริษัทฯ  
และหากมีรายการที่เกี่ยวข้องกันเกิดขึ้น บริษัทฯ จะดำเนินการ  
ตามขั้นตอนปฏิบัติที่กำหนดไว้ ซึ่งอ้างอิงจากกฎหมายที่เกี่ยวข้อง  
รวมทั้งนำไปเปิดเผยในรายงานประจำปี (แบบ 56-2) และ  
แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1)

เพื่อให้การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องรายการที่เกี่ยวข้องกันมี  
แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น บริษัทฯ ได้ออกประกาศบริษัทฯ  
เรื่อง การกำหนดนโยบายราคาสำหรับรายการที่เกี่ยวข้องกัน  
ของบริษัทฯ การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในเดือนมกราคม 2548  
โดยในการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทฯ กับบุคคลที่  
เกี่ยวข้องกัน ใช้นโยบายการกำหนดราคาซื้อสินค้าและบริการ  
ระหว่างบริษัทฯ กับกิจการที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดจากราคา  
ปกติของธุรกิจเช่นเดียวกับบริษัทฯ กำหนดให้กับบุคคลหรือ  
กิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องเป็นลำดับแรก และใช้นโยบายราคาที่มี  
เงื่อนไขทางธุรกิจที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่เป็นไปตามราคาตลาด  
หากจำเป็น ทั้งนี้ เพื่อบริษัทฯ จะได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และ  
วิธีการของตลาดหลักทรัพย์ฯ รวมทั้งมาตรฐานการบัญชีได้  
อย่างถูกต้องและครบถ้วน

นอกจากนั้น ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่าย  
บริหารทุกเดือน สำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดทำวาระเสนอ  
เรื่อง "รายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทฯ การบินไทย จำกัด  
(มหาชน)" เพื่อเปิดเผยให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่าย  
บริหารทราบในแต่ละเดือนบริษัทฯ มีการเข้าทำรายการ  
ที่เกี่ยวข้องกันหรือไม่ และยังได้เสนอเรื่องดังกล่าวต่อคณะ

กรรมการตรวจสอบเป็นประจำทุกไตรมาส ทั้งนี้ บริษัทฯ  
ได้ปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานในด้านนี้ให้สอดคล้องกับ  
ข้อกำหนดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่เปลี่ยนแปลงไป  
โดยตลอด เพื่อให้การดูแลด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งและ  
ผลประโยชน์เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและ  
ถูกต้องตามข้อกำหนด

### **การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร ของราชการ พ.ศ. 2540**

กฎหมายรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันได้บัญญัติเป็นพื้นฐานไว้ว่า  
"บุคคลย่อมมีสิทธิได้รับทราบและเข้าถึงข้อมูล หรือข่าวสาร  
สาธารณะในครอบครองของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ  
รัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่น เว้นแต่การเปิดเผยข้อมูล  
หรือข่าวสารนั้นจะกระทบต่อความมั่นคงของรัฐ ความปลอดภัย  
ของประชาชน หรือส่วนได้เสียอันพึงได้รับความคุ้มครองของ  
บุคคลอื่น หรือเป็นข้อมูลส่วนบุคคล ทั้งนี้ ตามที่กฎหมาย  
บัญญัติ" บริษัทฯ การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ก่อตั้งศูนย์  
ข้อมูลข่าวสารมาครบ 17 ปี ในปี 2558 โดยมีวัตถุประสงค์  
เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร สร้างความรู้ความเข้าใจในการ  
ดำเนินงานของบริษัทฯ แก่สาธารณชน หน่วยงานภาครัฐและ  
เอกชน ด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้โดยมีแนวทาง  
การปฏิบัติงานตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการเปิดเผยข้อมูล  
ข่าวสารของบริษัทฯ สอดคล้องตามพระราชบัญญัติข้อมูล  
ข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 โดยยึดมั่นในหลักการ "เปิดเผย  
เป็นหลักทั่วไป ปกปิดเป็นข้อยกเว้น" โดยมีการรวบรวมจัดเก็บ  
และบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถสืบค้นข้อมูล  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเพื่อเผยแพร่ข้อมูล  
ที่มีประโยชน์ให้แก่สาธารณชน โดยสามารถสืบค้นข้อมูลผ่าน  
ทางเว็บไซต์ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com) ในหมวด "ศูนย์ข้อมูล  
ข่าวสาร" (Public Information Centre)

ศูนย์ข้อมูลข่าวสารได้รับคัดเลือกจากกระทรวงคมนาคมให้  
เป็นหน่วยงานต้นแบบในการปฏิบัติหน้าที่ให้บริการข้อมูล  
ข่าวสารแก่ประชาชนตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของ  
ราชการ พ.ศ. 2540 ตั้งแต่ปี 2542 จนถึงปัจจุบัน รวมทั้งได้รับ  
ใบประกาศเกียรติคุณจากคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของ  
ราชการมาโดยตลอดในฐานะเป็นหน่วยงานที่ให้บริการข้อมูล  
ข่าวสารแก่ประชาชนเป็นอย่างดี ในปี 2558 นี้ คณะกรรมการ  
ข้อมูลข่าวสารของราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี  
ได้มอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่บริษัทฯ ในฐานะที่ปฏิบัติ  
ตามเกณฑ์มาตรฐานตัวชี้วัดความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ  
ที่กำหนดภายใต้พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ  
พ.ศ. 2540 ระดับดีเด่น นับเป็นความภาคภูมิใจของบริษัทฯ  
ที่ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสามารถดำเนินงานจนบรรลุวิสัยทัศน์ที่

ได้ตั้งปณิธานตั้งแต่เริ่มแรกว่า "เป็นหน่วยงานชั้นนำและเป็นแบบอย่าง ที่ดีในด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร สามารถตอบสนองความต้องการด้านข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม นำมาซึ่งภาพลักษณ์ที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการของบริษัทฯ"

ในปี 2558 ที่ผ่านมา ศูนย์ข้อมูลข่าวสารได้ดำเนินการให้ความร่วมมือกับสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี โดยสำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลหน่วยงานภาครัฐ (GINFO) เพื่อนำเข้าข้อมูลที่ต้องเผยแพร่ตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 รวมทั้งเป็นทางเชื่อมโยงไปยังระบบฐานข้อมูลหน่วยงานภาครัฐอีกทางหนึ่ง อีกทั้งได้ให้ความร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ในการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์คู่มือสำหรับประชาชน ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 ซึ่งถือเป็นกฎหมายกลางที่จะกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการพิจารณาอนุญาตและจัดตั้งศูนย์บริการร่วม เพื่อรับคำร้องและศูนย์รับคำขออนุญาต ณ จุดเดียว (One Stop Service) ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2558 และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2558

### เลขานุการบริษัท

บริษัทฯ ได้จัดตั้งสำนักเลขานุการบริษัทฯ โดยมีผู้อำนวยการใหญ่ซึ่งทำหน้าที่เลขานุการบริษัทฯ เป็นผู้ดูแล โดยสำนักเลขานุการบริษัทฯ มีหน้าที่เปิดเผยข้อมูลในด้านต่างๆ ต่อผู้ถือหุ้น และมีหน่วยงานกำกับดูแลต่างๆ โดยรายละเอียดเกี่ยวกับเลขานุการบริษัทฯ สามารถดูข้อมูลในหัวข้อ โครงสร้างการจัดการหน้าที่ 62

### หมวดที่ 5 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและมากด้วยประสบการณ์ ที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจการดำเนินงานของบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ผ่านการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ และมีบทบาทสำคัญในการกำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินงานของฝ่ายบริหารให้เป็นไปตามนโยบาย และแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ ความสามารถ ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ

คณะกรรมการบริษัทฯ มีการพิจารณาทบทวนและอนุมัติวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของบริษัทฯ เป็นประจำ ซึ่ง คณะกรรมการบริษัทฯ ได้ให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์และการปฏิรูปองค์กรของบริษัทฯ โดยแผนดังกล่าวได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) แล้ว เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2558

### โครงสร้างคณะกรรมการ

โครงสร้างคณะกรรมการบริษัทฯ เป็นไปตามข้อบังคับของบริษัทฯ พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 และ พ.ศ. 2551 รวมถึงกฎ ข้อบังคับ และประกาศที่เกี่ยวข้อง

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ เพื่อช่วยศึกษารายละเอียด และกลั่นกรองงานเฉพาะเรื่อง ตามรายละเอียดในหัวข้อ คณะกรรมการชุดย่อย หน้า 84-90

### องค์ประกอบของคณะกรรมการ

การแต่งตั้งกรรมการของบริษัทฯ เป็นไปตามมติที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นโดยผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน และกรรมการบริษัทฯ ตามลำดับ ตามข้อบังคับของบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วย กรรมการอย่างน้อย 5 ท่าน แต่ไม่เกิน 15 ท่าน โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 คณะกรรมการบริษัทฯ มีจำนวน 14 ท่าน ประกอบด้วย กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร 13 ท่าน กรรมการอิสระ 9 ท่าน กรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 ท่าน

จากโครงสร้างข้างต้น คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วย กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารร้อยละ 92.85 และกรรมการอิสระร้อยละ 64.28 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ซึ่งเป็นจำนวนที่มากพอที่จะสามารถสร้างกลไกถ่วงดุลอำนาจภายในคณะกรรมการบริษัทฯ ดังนั้น ผู้มีส่วนได้เสียจึงมั่นใจได้ว่าคณะกรรมการบริษัทฯ สามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนผู้ถือหุ้นได้อย่างเป็นอิสระ และมีการถ่วงดุลที่เหมาะสม

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัทฯ ตลอดจนมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และความระมัดระวังในการรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ

## บทบาทของประธานกรรมการและ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

ประธานกรรมการมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจกำหนดทิศทางและนโยบายการดำเนินงานที่สำคัญๆ ของบริษัทฯ ประธานกรรมการซึ่งเป็นกรรมการอิสระ เป็นผู้มีความเป็นผู้นำ เป็นกลาง ส่งเสริมธรรมาภิบาล รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ ประธานกรรมการเป็นผู้นำของคณะกรรมการที่มีกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ที่เป็นหัวหน้าของฝ่ายบริหารร่วมเป็นกรรมการอยู่ด้วย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ การกำกับดูแลและการรับนโยบายของคณะกรรมการมาถ่ายทอดให้ฝ่ายบริหารนำไปดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผล

## การประชุมคณะกรรมการ

บริษัทฯ ได้กำหนดการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ไว้อย่างเป็นทางการล่วงหน้าตลอดทั้งปี โดยกำหนดการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง และมีการประชุมวาระพิเศษเฉพาะคราวเพิ่มตามความจำเป็น โดยมีการกำหนดระเบียบวาระการประชุมที่ชัดเจน และมีวาระพิจารณาติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำ สำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดส่งหนังสือเชิญพร้อมระเบียบวาระการประชุมและเอกสารให้กรรมการแต่ละท่านล่วงหน้าก่อนการประชุมเป็นเวลา 7 วันเพื่อให้คณะกรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนเข้าร่วมประชุม โดยในปี 2558 คณะกรรมการบริษัทฯ มีการประชุมรวมทั้งสิ้น 24 ครั้ง ซึ่งรวมการประชุมครั้งพิเศษ 10 ครั้ง เลขานุการบริษัทฯ ได้มีการจัดบันทึกและจัดทำรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้งและได้นำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาร่างรายงานการประชุมดังกล่าวเพื่อทำการรับรองในการประชุมครั้งต่อไป รวมทั้งได้มีการจัดเก็บรายงานการประชุมของคณะกรรมการบริษัทฯ ที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการบริษัทฯ ให้พร้อมสำหรับการตรวจสอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## การกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการ

รายละเอียดเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการ กรุณาข้อมูลในหัวข้อ โครงสร้างการจัดการ หน้า 61-65

## การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ

บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ เป็นประจำทุกปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ ซึ่งมีหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการประเมิน คือ สำนักเลขานุการบริษัทฯ ส่งแบบฟอร์มที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการธรรมาภิบาลสำหรับประเมินคณะกรรมการ

บริษัทฯ 3 แบบ ประกอบด้วย การประเมินตนเอง การประเมินไขว้ของกรรมการ การประเมินคณะกรรมการบริษัทฯ และจะเป็นผู้ทำการสุ่มรายชื่อ เพื่อจัดทำวิธีการประเมินไขว้กับกรรมการอีก 2 ราย โดยนำรายชื่อคณะกรรมการบริษัทฯ มาจับสลากและเรียงลำดับที่ 1-15 ตามลำดับที่จับสลากได้ ซึ่งการประเมินไขว้นี้ กรรมการผู้ถูกประเมินจะไม่ทราบว่าตนเองถูกประเมินโดยกรรมการท่านใด

บริษัทฯ ได้จัดทำแบบประเมินกรรมการและวิธีการประเมินนำเสนอคณะกรรมการธรรมาภิบาลของบริษัทฯ เพื่อให้ความเห็นชอบและนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่ออนุมัติการประเมิน ประเมินโดยใช้แบบการประเมิน 3 รูปแบบ คือ

1. การประเมินตนเอง (Self Assessment) มีหัวข้อการประเมิน ดังนี้
  - 1.1 ความรู้ความสามารถ (Core Competency)
  - 1.2 ความเป็นอิสระ (Independence)
  - 1.3 ความเตรียมพร้อมในการปฏิบัติภารกิจ (Preparedness)
  - 1.4 ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility)
  - 1.5 การปฏิบัติหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee Activities)
  - 1.6 การพัฒนาองค์กร (Development of the Organization)
2. การประเมินไขว้ของกรรมการ (Cross Evaluation) มีหัวข้อการประเมิน ดังนี้
  - 2.1 โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ
  - 2.2 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
  - 2.3 การประชุมคณะกรรมการ
  - 2.4 การทำหน้าที่ของคณะกรรมการ
  - 2.5 ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหารของบริษัทฯ
3. การประเมินคณะกรรมการบริษัทฯ (Board Evaluation) มีหัวข้อการประเมิน ดังนี้
  - 3.1 ความรู้ความสามารถ (Core Competency)
  - 3.2 ความเป็นอิสระ (Independence)
  - 3.3 ความเตรียมพร้อมในการปฏิบัติภารกิจ (Preparedness)
  - 3.4 ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility)
  - 3.5 การปฏิบัติหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee Activities)
  - 3.6 การพัฒนาองค์กร (Development of the Organization)

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้นำผลการประเมินของคณะกรรมการรายงานในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อนำไปจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ ความสามารถของคณะกรรมการ

#### การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ

กรรมการบริษัทฯ มีวาระการดำรงตำแหน่งที่แน่นอน ตามข้อบังคับบริษัทฯ ที่กำหนดไว้ว่า ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการจำนวน 1 ใน 3 ออกจากตำแหน่ง โดยให้กรรมการที่ดำรงตำแหน่งนานที่สุดเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง

#### การปฐมนิเทศกรรมการใหม่

บริษัทฯ จัดให้มีการปฐมนิเทศสำหรับกรรมการบริษัทฯ รายใหม่ ที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ โดยสำนักเลขานุการบริษัทฯ จะเป็นผู้ประสานงานในการจัดปฐมนิเทศ โดยเชิญผู้บริหารสายงานต่างๆ มานำเสนอข้อมูลของบริษัทฯ ธุรกิจ การบิน โครงสร้างการถือหุ้น กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสิทธิประโยชน์ที่กรรมการจะได้รับ เพื่อให้กรรมการรับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบริษัทฯ ยังมีนโยบายสนับสนุนให้กรรมการบริษัทฯ เข้าอบรมหลักสูตรจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) เพื่อเป็นการพัฒนาสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ

#### การพัฒนาความรู้และทักษะของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร

บริษัทฯ ได้มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร ได้เข้ารับการอบรมหลักสูตร สัมมนา และร่วมกิจกรรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เพื่อเป็นการเพิ่มพูน พัฒนาความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่กรรมการบริษัทฯ และกรรมการชุดย่อยอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งกรรมการส่วนใหญ่ได้ผ่านการอบรมหลักสูตรจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ดังนี้

1. หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP)
2. หลักสูตร Director Certification Program (DCP)
3. หลักสูตร DCP Refresher Course (DCP-Re)
4. หลักสูตร Audit Committee Program (ACP)
5. หลักสูตร Role of the Chairman Program (RCP)
6. หลักสูตร The Executive Director Course (EDC)
7. หลักสูตร Role of the Compensation Committee (RCC)
8. หลักสูตร Charter Director Class (CDC)

#### การเข้ารับการอบรมของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 คณะกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารได้ผ่านการอบรมหลักสูตรของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors Association : IOD) ดังนี้

| รายชื่อ                    | ตำแหน่ง                              | หลักสูตร                                                                                                                                    |
|----------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| นายอารีพงศ์ ภู่อุ่ม        | ประธานกรรมการบริษัท และ กรรมการอิสระ | <ul style="list-style-type: none"> <li>Director Certification Program (DCP 3/2000)</li> <li>DCP Refresher Course (Re DCP 2/2009)</li> </ul> |
| พลอากาศเอก ศรีทศ สนั่นแจ้ง | รองประธานกรรมการ และ กรรมการอิสระ    | -                                                                                                                                           |
| นายคณิต แสงสุพรรณ          | กรรมการอิสระ                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Director Accreditation Program (DAP 21/2004)</li> </ul>                                              |
| พลเอก ชัยอุดม คีตธนะสิริ   | กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Director Certification Program (DCP 211/2015)</li> </ul>                                             |

| รายชื่อ                              | ตำแหน่ง                              | หลักสูตร                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| นายคำริ ตันชีวะวงศ์                  | กรรมการอิสระ                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Director Accreditation Program (DAP SCC/2004)</li> <li>Director Certification Program (DCP 106/2008)</li> <li>Audit Committee Program (ACP 24/2008)</li> <li>Role of Chairman Program (RCP 22/2009)</li> <li>Role of the Compensation Committee (RCC 10/2010)</li> </ul> |
| นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ               | กรรมการ                              | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| นายรัฐพล ภัคศิณูมิ                   | กรรมการอิสระ<br>กรรมการตรวจสอบ       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Director Accreditation Program (DAP 23/2004)</li> <li>Director Certification Program (DCP 52/2004)</li> <li>Charter Director Class (CDC 9/2015)</li> </ul>                                                                                                               |
| นายวีระวงศ์ จิตต์มีศรภาพ             | กรรมการอิสระ<br>ประธานกรรมการตรวจสอบ | <ul style="list-style-type: none"> <li>Director Certification Program (DCP 0/2000)</li> <li>The Executive Director Course (EDC 1/2012)</li> </ul>                                                                                                                                                               |
| พลอากาศเอก ศิวเกียรติ์ ชยเมะ         | กรรมการ                              | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย             | กรรมการอิสระ<br>กรรมการตรวจสอบ       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Director Accreditation Program (DAP 84/2010)</li> <li>Role of the Compensation Committee (RCC 11/2010)</li> <li>Director Certification Program (DCP 178/2013)</li> </ul>                                                                                                 |
| นายสมชัย สัจจพงษ์                    | กรรมการ                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Director Certification Program (DCP 75/2006)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  |
| พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา กมลาศน์ | กรรมการอิสระ                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Director Accreditation Program (DAP 54/2006)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  |
| พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีมัย          | กรรมการ                              | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| นายจรัมพร โชติกเสถียร                | กรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>กรรมการ    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Director Accreditation Program (DAP 66/2007)</li> <li>Director Certification Program (DCP 185/2014)</li> </ul>                                                                                                                                                           |

## การรวมหรือการแยกตำแหน่ง

ประธานกรรมการบริษัท เป็นกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร และเป็นกรรมการอิสระ ไม่เป็นบุคคลเดียวกับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ กับฝ่ายบริหาร โดยบริษัทฯ ได้มีการจัดให้แบ่งแยกบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารออกจากกันอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

## คณะกรรมการชุดย่อย

### คณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่รับผิดชอบสูงสุดในการบริหารจัดการกิจการของบริษัท อยู่ภายใต้เงื่อนไข ข้อบังคับของบริษัท ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่มากกว่า 15 คน ชุดแรกที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นจะเป็นผู้กำหนดเป็นครั้งแรก และกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดต้องมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร ในการประชุมสามัญประจำปี ทุกครั้ง กรรมการจำนวน 1 ใน 3 จะต้องออกจากตำแหน่ง และจะมีการเลือกตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ออกตามวาระ กรรมการที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ก็ได้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 คณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วยกรรมการ ซึ่งมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายอารีพงศ์ ภู่อุ่ม  
ประธานกรรมการ และกรรมการอิสระ
2. พลอากาศเอก ศรีทศ สนแจ้ง  
รองประธานกรรมการ และกรรมการอิสระ
3. นายคณิต แสงสุพรรณ  
กรรมการอิสระ
4. พลเอก ชาคอุดม ทิถะศิริ  
กรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ
5. นายคำริ คันชีวะวงศ์  
กรรมการอิสระ
6. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ  
กรรมการ
7. นายรัฐพล ภัคศิภูมิ  
กรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ
8. นายวีระวงศ์ จิตต์มีศรภาพ  
ประธานกรรมการตรวจสอบ และกรรมการอิสระ
9. พลอากาศเอก ศิวเกียรติ ชยเมฆ  
กรรมการ

10. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย  
กรรมการตรวจสอบ และกรรมการอิสระ
11. นายสมชัย สัจจพงษ์  
กรรมการ
12. พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา กมลาศน์  
กรรมการอิสระ
13. พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีนัย  
กรรมการ
14. นายจรัมพร โชติกเสถียร  
กรรมการ  
นางสุวิมล บัวเลิศ (ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการ บริษัท) เป็นเลขานุการ

## กรรมการผู้มีอำนาจลงลายมือชื่อแทนบริษัท

ประกอบด้วยพลอากาศเอก ศรีทศ สนแจ้ง หรือนายคณิต แสงสุพรรณ หรือพลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา กมลาศน์ หรือ นายจรัมพร โชติกเสถียร สามคนลงลายมือชื่อร่วมกัน และประทับตราสำคัญของบริษัท

ในปี 2558 มีการประชุมทั้งสิ้น 24 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่อง เพื่อพิจารณาจำนวน 193 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบจำนวน 205 เรื่อง

## กรรมการอิสระ

เพื่อเป็นไปตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และแนวทางปฏิบัติที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) คณะกรรมการบริษัท ได้แต่งตั้งกรรมการอิสระ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายอารีพงศ์ ภู่อุ่ม  
กรรมการอิสระ
2. พลอากาศเอก ศรีทศ สนแจ้ง  
กรรมการอิสระ
3. นายคณิต แสงสุพรรณ  
กรรมการอิสระ
4. พลเอก ชาคอุดม ทิถะศิริ  
กรรมการอิสระ
5. นายคำริ คันชีวะวงศ์  
กรรมการอิสระ
6. นายรัฐพล ภัคศิภูมิ  
กรรมการอิสระ

7. นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ  
กรรมการอิสระ
8. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย  
กรรมการอิสระ
9. พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา กมลาสน์  
กรรมการอิสระ

ทั้งนี้ คุณสมบัติของกรรมการอิสระตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน มีดังนี้

1. ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 1 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมบริษัทฯ ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้นๆ ด้วย
2. ไม่เป็นหรือเคยเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้รับเงินเดือนประจำ หรือผู้มีอำนาจควบคุมบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือของผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ทั้งนี้ ลักษณะต้องห้ามดังกล่าวไม่รวมถึงกรณีที่กรรมการอิสระเคยเป็นข้าราชการ หรือที่ปรึกษาของส่วนราชการ ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ
3. ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมายในลักษณะที่เป็นบิดา มารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตร ของผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย
4. ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจารณญาณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
5. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม

ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ สังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

6. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใดๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมาย หรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่า 2 ล้านบาทต่อปี จากบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
7. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของบริษัทฯ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่
8. ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละ 1 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย
9. ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้กำหนดคุณสมบัติของกรรมการอิสระไว้เข้มกว่าคุณสมบัติตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยกำหนดเรื่องการถือหุ้นของกรรมการอิสระตามข้อ 1 ไว้เข้มกว่า คือ กำหนดการถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 0.5

กรรมการอิสระที่มีคุณสมบัติตามข้อ 1 ถึงข้อ 9 อาจได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ ให้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ โดยมีการตัดสินใจในรูปแบบขององค์คณะ (Collective Decision) ได้

ในกรณีที่บุคคลที่บริษัทฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระเป็นบุคคลที่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ตามข้อ 4 หรือมีการให้บริการทางวิชาชีพเกินมูลค่าที่กำหนดตามข้อ 6 คณะกรรมการบริษัทฯ อาจพิจารณาผ่อนผันให้ได้ หากเห็นว่าการแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่และการให้ความเห็นที่เป็นอิสระ และบริษัทฯ ได้เปิด

เผยแพร่ข้อมูลต่อไปนี้เป็นหนังสือแนบประชุมผู้ถือหุ้นในวาระพิจารณาแต่งตั้งกรรมการอิสระดังกล่าวแล้ว

- (1) ลักษณะความสัมพันธ์ทางธุรกิจหรือการให้บริการทางวิชาชีพ ที่ทำให้บุคคลดังกล่าวมีคุณสมบัติไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- (2) เหตุผลและความจำเป็นที่ยังคงหรือแต่งตั้งให้บุคคลดังกล่าวเป็นกรรมการอิสระ
- (3) ความเห็นของคณะกรรมการของบริษัทฯ ในการเสนอให้มีการแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวเป็นกรรมการอิสระ

### อำนาจหน้าที่ของกรรมการอิสระ

1. แสดงความคิดเห็น และ/หรือรายงานผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ ได้อย่างเสรีตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้บริษัทฯ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการกำกับดูแลที่ดีของตลาดหลักทรัพย์ฯ และหลักการการประเมินการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีของบริษัทฯ รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล
2. มีอำนาจในการเรียกเอกสารและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาคำแนะนำ
3. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

ในปี 2558 กรรมการอิสระของบริษัทฯ ได้มีการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และได้แสดงความคิดเห็นตามหน้าที่อย่างอิสระ โดยยึดถือการดูแลผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทุกรายให้เท่าเทียมกัน

ในปี 2558 คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ ขึ้นหลายคณะเพื่อช่วยศึกษารายละเอียดและกลั่นกรองงานเฉพาะเรื่องโดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### คณะกรรมการบริหาร

เพื่อให้การจัดการของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายของแผนวิสาหกิจบริษัทฯ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารบริษัทฯ มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายคณิต แสงสุพรรณ  
ประธานกรรมการ
2. พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรียา กมลาศน์  
กรรมการ
3. พลอากาศเอก ศิวเกียรติ ชะเมะ  
กรรมการ

4. นายคำริ ตันชีวะวงศ์  
กรรมการ
5. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่  
กรรมการ
6. ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัท  
เลขานุการ
7. ผู้อำนวยการฝ่ายงานเลขานุการบริษัท  
ผู้ช่วยเลขานุการ

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร

1. พิจารณากลับกรองเรื่องที่จะนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการบริษัทฯ
2. ติดตามการดำเนินการตามนโยบายและมติของคณะกรรมการบริษัทฯ รวมถึงการดำเนินการตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
3. ให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่ฝ่ายบริหารในการดำเนินการตามนโยบายของคณะกรรมการบริษัทฯ
4. มีอำนาจอนุมัติตามที่ได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการบริษัทฯ ดังนี้
  - 4.1 การจัดหาพัสดุตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการพัสดุ ในวงเงินที่อยู่ในอำนาจอนุมัติไม่เกิน 500 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 800 ล้านบาท
  - 4.2 อนุมัติการใช้เงินนอกเหนือวงเงินที่หน่วยงานได้รับการจัดสรรตามงบประมาณประจำปีไม่เกิน 50 ล้านบาท ในวงเงินไม่เกิน 100 ล้านบาท และให้รายงานคณะกรรมการบริษัทฯ ทราบ
5. มีอำนาจเรียกเอกสารและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาชี้แจงเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา
6. แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานเพื่อดำเนินการได้ตามความจำเป็น และเหมาะสม
7. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมายในการประชุมคณะกรรมการบริหาร ต้องมีกรรมการมาประชุมเกินกึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม ให้ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ประธานกรรมการมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งคนใดเป็นประธานในที่ประชุมแทน ในกรณีที่ประธานกรรมการมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งคนใดเป็นประธานในที่ประชุมแทนไม่ได้ ให้กรรมการซึ่งมาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร ให้ถือเสียงข้างมาก โดยกรรมการคนหนึ่งมีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน กรรมการซึ่งมีส่วนได้เสียในเรื่องใด ให้ออกจากที่

ประชุมในวาระนั้น และไม่มีสิทธิ์ออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

ในปี 2558 มีการประชุมทั้งสิ้น 12 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 71 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบจำนวน 63 เรื่อง

### คณะกรรมการตรวจสอบ

เพื่อให้บริษัทฯ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์ฯ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปเกิดความมั่นใจในการบริหารงานของบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการบริษัทฯ ที่มีคุณสมบัติเป็นกรรมการอิสระและไม่ได้เป็นผู้บริหารของบริษัทฯ มีรายชื่อดังนี้

1. นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ  
ประธานกรรมการ
2. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย  
กรรมการตรวจสอบ
3. นายรัฐพล ภัคศิภูมิ  
กรรมการตรวจสอบ
4. พลเอก ชาคอุดม ติตตะศิริ  
กรรมการตรวจสอบ  
นายสมนึก อ่างธรรมวงศ์  
(ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักงานการตรวจสอบภายใน)  
เป็นเลขานุการ

ทั้งนี้ มีคณะกรรมการตรวจสอบ 1 ท่าน เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะสามารถสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงินด้วยแล้ว

กรรมการตรวจสอบจะต้องมีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนดที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด ซึ่งรวมถึงคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. เป็นกรรมการอิสระที่มีคุณสมบัติครบตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด
2. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ให้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ
3. ไม่เป็นกรรมการของบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย หรือบริษัทย่อยลำดับเดียวกัน

4. มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะสามารถทำหน้าที่ในฐานะกรรมการตรวจสอบ

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

1. สอบทานให้บริษัทฯ มีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและเพียงพอ
2. สอบทานให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และพิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนให้ความเห็นชอบในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลิกจ้างหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
3. สอบทานให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ
4. พิจารณา คัดเลือก เสนอแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีความเป็นอิสระเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ และเสนอคำขอแทนของบุคคลดังกล่าว รวมทั้งเข้าร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
5. พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวเหมาะสมเหตุผลและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ
6. จัดทำรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบโดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัทฯ ซึ่งรายงานดังกล่าวต้องลงนามโดยประธานคณะกรรมการตรวจสอบโดยประกอบด้วยข้อมูลตามที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด
7. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมายด้วยความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ
8. ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ หากพบหรือมีข้อสงสัยว่า มีรายการหรือการกระทำดังต่อไปนี้ ซึ่งอาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้คณะกรรมการตรวจสอบเห็นสมควร รายงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขภายในเวลาที่คณะกรรมการตรวจสอบ  
(1) รายการที่เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์  
(2) การทุจริต หรือมีสิ่งผิดปกติ หรือมีความบกพร่องที่สำคัญในระบบควบคุมภายใน  
(3) การฝ่าฝืนกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ

ในปี 2558 มีการประชุมทั้งสิ้น 11 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 42 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบจำนวน 29 เรื่อง

## คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้บริษัท มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการกำกับดูแลที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด และหลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ประจำปีบัญชี รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล และเพื่อให้การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารได้ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรียา กมลาศน์ ประธานกรรมการ
2. นายคณิต แสงสุพรรณ กรรมการ
3. พลเอก ชาคุดุม ทิถะสิริ กรรมการ
4. นายคำริ ต้นชีวะวงศ์ กรรมการ
5. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ กรรมการ
6. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนอย่างยั่งยืน กรรมการ
7. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี กรรมการ
8. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายธุรกิจปิโตรเลียม ประกันภัย และสิ่งแวดล้อมการบิน กรรมการ
9. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหารความเสี่ยง เลขานุการ
10. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายและควบคุมภายใน ผู้ช่วยเลขานุการ

## อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1. ให้คำปรึกษา และคำแนะนำในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ด้านกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ และระเบียบต่างๆ เป้าหมายทางรายได้และการเงินอื่นๆ ความมีประสิทธิภาพของกำลังพล การวางแผน การดำเนินกลยุทธ์ และความมั่นคงทางการเงิน
2. กำหนดนโยบาย แนวทางการบริหารความเสี่ยง กรอบปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจทำให้การดำเนินธุรกิจไม่เป็นอย่างต่อเนืองยั่งยืน และไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย

อันประกอบด้วย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การบริหารเงินสดคงเหลือ การบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน การหารายได้ ต้นทุนการดำเนินงานการปฏิบัติการ การซ่อมบำรุง บุคลากร และปัญหาข้อพิพาทแรงงาน เป็นต้น

3. อนุมัติการจัดทำการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันทุกรูปแบบ
4. กำกับดูแลการนำกรอบบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติตามการระบุประเมินความเสี่ยงและความเพียงพอในการจัดการความเสี่ยง
5. มีอำนาจเรียกเอกสาร และบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา
6. แต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความเหมาะสม
7. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

ในปี 2558 มีการประชุมทั้งสิ้น 7 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 31 เรื่อง

## คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่กระทรวงการคลัง และตลาดหลักทรัพย์ กำหนด รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายสมชัย สัจจพงษ์ ประธานกรรมการ
2. นายคณิต แสงสุพรรณ กรรมการ
3. นายรัฐพล ภัคศิณี กรรมการ
4. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เลขานุการสายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร
5. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้ช่วยเลขานุการ
6. ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน ผู้ช่วยเลขานุการ (ด้านการประเมินผลกรรมการผู้อำนวยการใหญ่)

## อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

1. กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหาที่เป็นไปตามข้อบังคับหลักเกณฑ์ ระเบียบบริษัทฯ และกฎหมายเกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่

- เหมาะสม มาดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป
2. ดำเนินการสรรหาและวิธีการสรรหาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมเป็นกรรมการบริษัทฯ ผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป และเสนอชื่อผู้ผ่านการสรรหาต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายตามที่เห็นสมควร
  3. กำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่กรรมการ อนุกรรมการต่างๆ บุคคลภายนอกที่มาปฏิบัติงานให้กับบริษัทฯ รวมถึงผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป โดยให้คำนึงถึงหลักการปฏิบัติที่ดีซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล และนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณา
  4. ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาจ้าง และนำเสนอผลการประเมินให้คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณา
  5. พิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนและเงินรางวัลประจำปีของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาจ้างและนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ ต่อไป
  6. มีอำนาจเรียกพนักงานและ/หรือลูกจ้างของบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้อง มาให้ถ้อยคำหรือความเห็น รวมทั้งให้มีอำนาจในการเรียกเอกสารหรือสิ่งอื่นใดมาเพื่อประกอบการพิจารณาได้ด้วย
  7. แต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความเหมาะสม
  8. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

ในปี 2558 มีการประชุมทั้งสิ้น 13 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 31 เรื่อง

## คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม

เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่กระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนดและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาล โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. พลอากาศเอก ศรีทศ สนั่นแจ้ง ประธานกรรมการ
2. พลอากาศโท ภักดี แสง-ชูโต<sup>(1)</sup> กรรมการ
3. นายรังสรรค์ ศรีวรศาสตร์<sup>(2)</sup> กรรมการ

4. นางสาวอติพิทย์ ไตรสุทธิ<sup>(3)</sup> กรรมการ
5. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ กรรมการ
6. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์ กรรมการ
7. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคล และกำกับกิจกรรมองค์กร กรรมการ
8. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบัญชีการเงิน กรรมการ
9. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายภาพลักษณ์และสื่อสารองค์กร กรรมการ
10. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายกฎหมาย เลขานุการ
11. ผู้อำนวยการสำนักงานการตรวจการองค์กร ผู้ช่วยเลขานุการ
12. ฝ่ายภาพลักษณ์องค์กร กิจการเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ผู้ช่วยเลขานุการ

หมายเหตุ

<sup>(1)</sup> พลอากาศโท ภักดี แสง-ชูโต ได้ลาออกตั้งแต่วันที่ 22 ตุลาคม 2558

<sup>(2)</sup> นายรังสรรค์ ศรีวรศาสตร์ ได้ลาออกตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2558

<sup>(3)</sup> นางสาวอติพิทย์ ไตรสุทธิ ได้ลาออกตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2558

## อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม

1. เสนอแนะแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ตามหลักการของกระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. ตรวจสอบการกำกับดูแล การปฏิบัติงานของกรรมการและฝ่ายบริหาร เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
3. ให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการบริษัทฯ ในเรื่องเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี
4. ทบทวนแนวปฏิบัติและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ เพื่อให้มีความต่อเนื่องและเหมาะสม โดยเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติของสากลปฏิบัติ และเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัทฯ
5. มีอำนาจในการเรียกพนักงานและลูกจ้างของบริษัทฯ และบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มาให้ถ้อยคำหรือความเห็น รวมทั้งให้มีอำนาจในการเรียกเอกสารหรือสิ่งอื่นใดมาเพื่อประกอบการพิจารณาได้ด้วย

6. กำหนดนโยบาย และแนวทางประชาสัมพันธ์องค์กร เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ
7. กำหนดนโยบายและแนวทางการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการช่วยเหลือและส่งเสริมสังคม
8. จัดทำโครงการและกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมรวมถึงสื่อสารประชาสัมพันธ์โครงการและกิจกรรมเพื่อให้ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ รับรู้และมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมอย่างทั่วถึง และจัดทำรายงานด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ
9. จัดทำโครงการและกิจกรรมเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกให้พนักงานเรื่องการช่วยเหลือสังคม การสนับสนุนสาธารณประโยชน์ สาธารณกุศล
10. กำหนดงบประมาณในการดำเนินการ และสนับสนุนหน่วยงาน หรือบุคคลภายนอกด้วยการบริจาคช่วยเหลือด้านการเงินหรือการให้บัตรโดยสาร ซึ่งเป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม รวมทั้งการกำกับดูแลการพิจารณาอนุมัติใช้จ่ายตามงบประมาณ
11. แต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม
12. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัท มอบหมาย

ในปี 2558 มีการประชุมทั้งสิ้น 1 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 2 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบจำนวน 1 เรื่อง

## คณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท คณะกรรมการบริษัท ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายอารีพงศ์ ภู่ชอุ่ม  
ประธานกรรมการ
2. นายคณิต แสงสุพรรณ  
กรรมการ
3. พลอากาศเอก ศิวเกียรติ ชะเมะ  
กรรมการ
4. นายรัฐพล รักดีภูมิ  
กรรมการ
5. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย  
กรรมการ
6. นายวิโรจน์<sup>(1)</sup> สันติประภพ  
กรรมการ
7. นายเกษมา บุญยคุปต์  
กรรมการ

8. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่  
กรรมการ
9. ผู้อำนวยการใหญ่สำนักเลขานุการบริษัท  
เลขานุการ

หมายเหตุ

<sup>(1)</sup> นายวิโรจน์ สันติประภพ ได้ลาออกตั้งแต่วันที่ 25 กันยายน 2558

## อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป

1. กำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารจัดการทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิรูปองค์กร เพื่อให้บริษัท เป็นองค์กรที่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิรูปองค์กรจะต้องครอบคลุมทุกมิติของการดำเนินธุรกิจและมีการบูรณาการกัน ทั้งมาตรการเร่งด่วน และมาตรการที่มีผลต่อเนื่อง
2. กลั่นกรองแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิรูปองค์กร ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริษัท เพื่อขออนุมัติ
3. ติดตาม กำกับดูแล และให้คำแนะนำให้ฝ่ายบริหารดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิรูปองค์กร รวมทั้งกำกับดูแลให้มีผู้บริหารรับผิดชอบการดำเนินการตามแผนแต่ละแผนอย่างชัดเจน
4. แต่งตั้งที่ปรึกษาเพื่อสนับสนุนการจัดทำและการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิรูปองค์กรตามที่เห็นสมควร
5. สามารถขอและเข้าถึงการดำเนินธุรกิจของบริษัท ได้จากทุกหน่วยงานตามที่เห็นสมควร
6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการบริษัท มอบหมาย

ในปี 2558 มีการประชุมทั้งสิ้น 46 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 145 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบจำนวน 58 เรื่อง

## การสรรหาผู้บริหารระดับสูงสุด

การแต่งตั้งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งเป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารสูงสุดของบริษัท นั้น คณะกรรมการบริษัท จะแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ตามที่กำหนดโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยกรรมการบริษัท 5 คน และรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร ทำหน้าที่เลขานุการ โดยคณะกรรมการสรรหา มี

อำนาจหน้าที่ในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา และ  
ดำเนินการสรรหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์  
ที่เหมาะสม และมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม เพื่อ  
ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และเสนอชื่อผู้  
ผ่านการคัดเลือกที่สมควรได้รับการแต่งตั้งต่อคณะกรรมการ  
บริษัทฯ เพื่อพิจารณา รวมทั้งดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะ  
กรรมการบริษัทฯ มอบหมาย โดยอำนาจของคณะกรรมการ  
สรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สิ้นสุดลง  
เมื่อมีการลงนามสัญญาว่าจ้างผู้บริหารในตำแหน่งกรรมการ  
ผู้อำนวยการใหญ่แล้วเสร็จ

และเพื่อให้การสรรหากรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท  
การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในขั้นตอน  
และแนวทางการสรรหาผู้บริหารสูงสุดของรัฐบาลกิจตาม  
พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและ  
พนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ  
ที่ 6) พ.ศ. 2550 คณะกรรมการบริษัทฯ จะพิจารณาแต่งตั้ง  
**คณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทนของผู้ดำรงตำแหน่ง  
กรรมการผู้อำนวยการใหญ่** ประกอบด้วยกรรมการบริษัทฯ  
4 คน และผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ  
(สคร.) 1 คน ร่วมเป็นกรรมการ และรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่  
สายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร ทำหน้าที่  
เลขานุการคณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทนของผู้ดำรง  
ตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ โดยให้คณะกรรมการ  
พิจารณาผลตอบแทนผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่  
พิจารณากำหนดผลตอบแทนและเงื่อนไขการจ้าง รวมทั้งเจรจา  
ต่อรองผลตอบแทนและเงื่อนไขการจ้างกับผู้ที่จะได้รับแต่งตั้ง  
ให้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ของบริษัทฯ และนำ  
เสนอผลการพิจารณาพร้อมร่างสัญญาจ้างต่อคณะกรรมการ  
บริษัทฯ เพื่อพิจารณาเห็นชอบก่อนการจัดทำสัญญาว่าจ้าง  
ผู้บริหารในตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ต่อไป

## การกำกับดูแลการดำเนินงาน ของบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัท ที่เกี่ยวข้อง

การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย บริษัทร่วม และ  
บริษัทที่เกี่ยวข้องนั้น บริษัทฯ ในฐานะผู้ถือหุ้นได้ส่งผู้แทน  
บริษัทฯ เพื่อเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำหน้าที่ดูแลผลประโยชน์  
ตลอดจนประสานงานในการร่วมมือทำธุรกิจระหว่าง บริษัท  
ย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยผู้แทนบริษัทฯ จะ  
เป็นผู้ที่ได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารของบริษัทฯ และ  
ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ เข้าดำรงตำแหน่ง  
กรรมการในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง

กรรมการที่ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้แทนนั้น ประกอบด้วย บุคคล  
จากคณะกรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหาร หรือบุคคลภายนอกที่  
มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ สามารถให้แนวทางบริหารที่จะ  
เป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ ได้ และต้องมีคุณสมบัติเป็นไปตาม  
หลักเกณฑ์การแต่งตั้งผู้แทน บริษัท การบินไทย จำกัด  
(มหาชน) เป็นกรรมการในบริษัทย่อย บริษัทร่วม หรือบริษัท  
ที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำคู่มือในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้แทน  
บริษัทฯ เพื่อให้ผู้แทนบริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และ  
แนวทางที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน สอดคล้องกับนโยบายการ  
กำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งในคู่มือนี้ได้กำหนดถึง ข้อพึงปฏิบัติ  
ที่ดีของกรรมการผู้แทน ข้อพึงระมัดระวัง หน้าที่และความ  
รับผิดชอบโดยให้ยึดถือปฏิบัติตามกฎหมาย วัตถุประสงค์และ  
ข้อบังคับ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อรักษาประโยชน์  
ของบริษัทฯ ในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง  
สำหรับในเรื่องนโยบายที่สำคัญ ให้ผู้แทนบริษัทฯ ขอรับ  
นโยบายจากบริษัทฯ ก่อนเสนอความเห็นในที่ประชุมบริษัท  
ย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดสรรกำไร  
การจ่ายเงินปันผล หรือนำส่งเงินรายได้แผ่นดิน การเลือกตั้ง  
กรรมการแทนกรรมการที่ลาออกตามวาระ การเพิ่ม-ลดทุน  
การเลิก-ควบรวมกิจการ ทั้งนี้ ผู้แทนบริษัทฯ ต้องรายงาน  
ข้อมูลต่างๆ ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดต่อฝ่ายบริหาร และ  
คณะกรรมการบริษัทฯ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังจัดให้มีการวิเคราะห์ ติดตาม และ  
รายงานผลการดำเนินงานของบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัท  
ที่เกี่ยวข้อง เป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อให้ฝ่ายบริหารและ  
คณะกรรมการบริษัทฯ ได้ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ กำหนด  
ทิศทางและแนวทางในการกำกับดูแลการลงทุนในบริษัทย่อย  
บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้องต่อไป

## การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน

บริษัทฯ มีนโยบายปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ  
และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาด  
หลักทรัพย์อย่างเคร่งครัด โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญในเรื่อง  
หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้บรรลุผลในทางปฏิบัติ  
โดยออกประกาศบริษัทฯ เรื่องการป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายใน  
เพื่อประโยชน์ส่วนตน ตั้งแต่ปี 2547 เพื่อห้ามกรรมการ รวมถึง  
กรรมการที่พ้นตำแหน่งในช่วง 6 เดือน และผู้บริหาร ชื้อขาย  
หลักทรัพย์ของบริษัทฯ ก่อนการประกาศงบการเงิน 1 เดือน  
และหลังประกาศ 3 วัน โดยทุกๆ 3 เดือน สำนักเลขานุการ  
บริษัทฯ จะจัดทำวาระแจ้งคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร รวมถึง  
จัดทำหนังสือแจ้งกรรมการและผู้บริหารเป็นรายบุคคลถึง

ช่วงระยะเวลาห้ามทำการซื้อขายหุ้นการบินไทย ตามประกาศบริษัทฯ ฉบับดังกล่าว

นอกจากนั้น ยังจัดทำวาระแจ้งคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกเดือนเรื่องรายงานการถือครองหุ้นการบินไทยของกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งของคู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ เพื่อแจ้งให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงการถือครองหุ้นของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร รวมทั้งแจ้งบทลงโทษ กรณีไม่ได้จัดทำรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ภายในระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งกำหนดไว้ในจรรยาบรรณการการบินไทย ให้การเปิดเผยหรือใช้ข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ส่วนตน ถือว่าเป็นการผิดวินัยพนักงาน

## คำตอบแทนของผู้สอบบัญชี

### คำตอบแทนจากการสอบบัญชี

บริษัทฯ และบริษัทย่อย จ่ายคำตอบแทนการสอบบัญชี ให้แก่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 4,670,000 บาท โดยบริษัทฯ ไม่ได้จ่ายคำตอบแทนให้บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับ สตง. ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา

### ค่าบริการอื่น

บริษัทฯ และบริษัทย่อย จ่ายคำตอบแทนของงานบริการอื่น ซึ่งได้แก่ ค่าธรรมเนียมตรวจสอบปฏิบัติตาม BOI ค่าธรรมเนียมตรวจรับรองรายได้ของหน่วยธุรกิจ ค่าธรรมเนียมรับรองรายได้สาขาประเทศอินเดีย และค่าธรรมเนียมรับรองรายได้ สาขาประเทศบรูไน และค่าธรรมเนียมการจัดทำหนังสือคอมฟอร์ต เลตเตอร์ ให้แก่ สตง. ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 660,000 บาท แต่บริษัทฯ ไม่ได้จ่ายค่าบริการอื่นให้บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับ สตง. ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาหรือรายจ่ายในอนาคตอันเกิดจากการตกลงที่ยังให้บริการไม่แล้วเสร็จในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา

## การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่นๆ

บริษัทฯ มุ่งมั่นปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนดไว้ โดยในปี 2558 มีทั้งเรื่องที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการแล้ว แต่ไม่ได้เปิดเผยเป็นลายลักษณ์อักษร และเรื่องที่ยังไม่ครอบคลุมตามหลักเกณฑ์ของโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. บริษัทฯ ควรมีนโยบายจำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการแต่ละคนจะดำรงตำแหน่งกรรมการได้ไม่เกิน 5 แห่ง ในกรณีนี้บริษัทฯ ปฏิบัติตามพ.ร.บ. คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 มาตรา 7 ที่กำหนดไว้ว่า ผู้ใดจะดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจเกินกว่า 3 แห่งมิได้...
2. บริษัทฯ ควรมีการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระไว้ไม่เกิน 9 ปี ในทางปฏิบัติ กรรมการอิสระของบริษัทฯ มีวาระการดำรงตำแหน่งไม่เกิน 9 ปี
3. บริษัทฯ ควรจัดให้มีหน่วยงานกำกับกับการปฏิบัติงาน (Compliance Unit) ซึ่งบริษัทฯ ได้มีการจัดตั้งหน่วยงาน กองกำกับกิจกรรมองค์กรและธุรการ (Compliance & Administration Department) ทำหน้าที่ Compliance Unit
4. บริษัทฯ ไม่สามารถกำหนดวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการโดยการลงคะแนนเสียงแบบสะสม (Cumulative Voting) เนื่องจากข้อบังคับบริษัท ระบุให้หุ้นหนึ่งหุ้น มีหนึ่งเสียง โดยผู้ถือหุ้นแต่ละคนต้องใช้คะแนนเสียงที่มีอยู่ทั้งหมดตามจำนวนหุ้นที่มี เลือกตั้งบุคคลเดียวหรือหลายคนเป็นกรรมการได้ แต่จะแบ่งคะแนนเสียงให้แก่ผู้ใดมากน้อยเพียงใดไม่ได้
5. คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการจำนวน 5-12 คน เนื่องจากข้อบังคับของบริษัทฯ กำหนดให้คณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่มากกว่า 15 คน เพื่อให้เหมาะสมกับขนาดและลักษณะของธุรกิจ
6. บริษัทฯ ควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับจำนวนองค์ประชุมขั้นต่ำ ณ ขณะที่คณะกรรมการจะลงมติในที่ประชุมคณะกรรมการว่า ต้องมีกรรมการอยู่ไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด เนื่องจากข้อบังคับบริษัทฯ กำหนดเฉพาะองค์ประชุมต้องมีกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด แต่ไม่ได้กำหนดจำนวนองค์ประชุมขั้นต่ำ ณ ขณะที่คณะกรรมการจะลงมติ





## ความรับผิดชอบต่อสังคม

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และได้จัดทำเนื้อหาภาพรวมการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ในรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประจำปี 2558 ซึ่งเป็นไปตามกรอบการรายงานสากล GRI ฉบับ G4 (Global Reporting Initiative) ผู้สนใจสามารถศึกษารายละเอียดได้ในหนังสือรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งบริษัทฯ จัดส่งให้ผู้ถือหุ้นทุกรายและเปิดเผยต่อประชาชนทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ ที่ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com)

### แนวทางปฏิบัติเพิ่มเติมเกี่ยวกับการป้องกัน การมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน

บริษัทฯ ได้เห็นความสำคัญถึงปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบที่จะส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหายต่อบริษัทฯ ดังนั้น บริษัทฯ จึงนำนโยบาย "Whistle Blower" เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ มีการทบทวนการนำไปปฏิบัติจากการประกาศนโยบาย Whistle Blower การรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแสการกระทำผิดโดยไม่จำเป็นต้องระบุตัวตน มีระบบ

สื่อสารภายในองค์กรแบบโต้ตอบและอีเมล เป็นเครื่องมือใช้งานทั่วทั้งองค์กร ปริมาณข้อร้องเรียนที่ลดลงและสัดส่วนในการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหา จะแสดงถึงผลการปฏิบัติในการป้องกันการทุจริตและประพฤติกมิชอบอย่างเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้มีการจัดทำระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัท หรือธรรมาภิบาลหรือจริยธรรม ตามประมวลธรรมาภิบาลและจริยธรรม พ.ศ. 2553 ขึ้นเพื่อให้พนักงาน ลูกจ้าง ผู้มีส่วนได้เสียและบุคคลภายนอกใช้เป็นช่องทางในการแจ้งเบาะแสความเคลือบแคลงที่อาจทำให้เข้าใจได้ว่าเป็นการกระทำผิดต่อกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ และกฎหมาย เพื่อให้บริษัทฯ ได้ทำการตรวจสอบข้อเท็จจริงได้ถูกต้อง พร้อมทั้งมีมาตรการในการคุ้มครองผู้ร้องเรียน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความปลอดภัยให้กับผู้ร้องเรียนด้วย อันจะนำไปสู่ความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ขององค์กรต่อไป

สำหรับในปี 2554 บริษัทฯ ได้ลงนามคำประกาศเจตนารมณ์แนวร่วมปฏิบัติ (Collective Action Coalition) ของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2554 เพื่อให้ความร่วมมือกับภาคเอกชนไทย และมุ่งเน้นถึงความสำคัญของการต่อต้านการทุจริตในวงกว้างต่อไป

ตั้งแต่ปี 2556 เป็นต้นมา บริษัทฯ ได้บรรจุหลักสูตรการฝึกอบรมว่าด้วยเรื่องการป้องกันการทุจริตและประพฤติกมิชอบแก่ฝ่ายพัฒนาการเรียนรู้อยู่ภายในองค์กร พร้อมกับการเข้าไปศึกษาดูงานเพิ่มเติมจากหน่วยงานภายนอกในปี 2557 บริษัทฯ ได้ริเริ่มดำเนินการเผยแพร่เรื่องการป้องกันการทุจริตและประพฤติกมิชอบให้กับพนักงานทุกระดับบริหาร ระดับบังคับบัญชา และระดับปฏิบัติการในฝ่ายงานต่างๆ อาทิ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น ฝ่ายช่าง ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น ฯลฯ

ในปี 2557 บริษัทฯ ได้รับการประเมินในเรื่องการป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน (Anti-Corruption Progress Indicators) จากสถาบันไทยพัฒน์ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์เป็นผู้สนับสนุนและบริษัทฯ ได้รับการประเมินในระดับที่ 2 (Declared) สำหรับในปี 2558 บริษัทฯ ได้รับการประเมินจากสถาบันไทยพัฒน์ ในการดำเนินการเพื่อความยั่งยืนเรื่อง Anti-Corruption Progress Indicators ที่บริษัทฯ มีการเปิดเผยหรือที่ปรากฏต่อสาธารณะในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) หรือรายงานประจำปี (แบบ 56-2)



หรือในรายงานอื่นๆ ของการป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน ซึ่งได้รับผลการประเมินอยู่ในระดับที่ 3 ประจำปี 2558

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้รับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 จากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) บริษัทฯ ได้ผลคะแนนการประเมินร้อยละ 75.84 ซึ่งเป็นการประเมินในระดับคะแนนที่สูง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐแต่ละแห่งรับทราบถึงสถานะระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีการดำเนินงานที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และตรวจสอบได้ทุกประการ ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเพิ่มค่าดัชนีภาพลักษณ์คอร์รัปชัน (Corruption Perception Index: CPI) ของประเทศไทยด้วย

ในปี 2558 บริษัทฯ ได้มีการประกาศนโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติกมิชอบของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้พนักงานบริษัทฯ ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด อีกทั้งนำไปเผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ใน [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com) สู่สาธารณะ ทั้งนี้บริษัทฯ ยังได้นำแนวทางปฏิบัติสัญญาคุณธรรม (Integrity Pact) มาใช้ด้วยการเชิญบุคคลภายนอก (เจ้าหน้าที่จากองค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย)) เข้ามาสังเกตการณ์ในทุกขั้นตอนของการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับการให้บริการผู้โดยสารบนเครื่องบินเป็นลำดับแรก เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติงานและพนักงานทุกระดับต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนส่งเสริมและสนับสนุนการต่อต้านการทุจริตและประพฤติกมิชอบ เพื่อนำพาให้เป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้อย่างยั่งยืนต่อไป



การควบคุมภายใน  
และการบริหาร  
จัดการความเสี่ยง

บริษัท จัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอต่อการดำเนินการธุรกิจและการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบที่วางไว้สามารถดำเนินไปได้ อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและ สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยมีโครงสร้าง การควบคุมภายในครบทั้ง 5 องค์ประกอบและ 17 หลักการ ตามมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission : COSO 2013 ทั้งนี้ ผลการ ประเมินการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้



## สภาพแวดล้อมของการควบคุม

### 1. องค์การแสดงถึงความยึดมั่นในคุณค่าของ ความซื่อตรง (Integrity) และจริยธรรม

บริษัท มีระเบียบบริษัท ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล และ มีคู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมเป็นแนวทางในการ ปฏิบัติหน้าที่ และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยพนักงานต้อง มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรม ทำงานด้วย ความโปร่งใส ปกป้องผลประโยชน์ และมีความรับผิดชอบต่อ ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ตลอดจนบริหารงานโดยยึดหลัก บรรษัทภิบาล ไม่แสวงหาประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่น และ ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน ไม่ยินยอมให้เกิดการทุจริตขึ้นใน งานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ มีข้อกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานจะต้อง จัดทำรายงานแจ้งต่อผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดในทันทีที่สงสัย ว่าตนเองหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องมีผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกันกับ ผลประโยชน์ของบริษัท มีบทลงโทษที่เหมาะสมหากมี การฝ่าฝืนข้อกำหนด มีการเผยแพร่ Code of Ethics โดย การสื่อสารข้อกำหนดและบทลงโทษข้างต้นให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนรับทราบ อีกทั้งมีบรรจุอยู่ในหลักสูตร Orientation และแจ้งให้พนักงานใหม่ทุกคนทราบในการ ปฐมนิเทศด้วย นอกจากนี้ เมื่อพบว่ามีการละเมิดหลัก จริยธรรมของบริษัท ให้ผู้บังคับบัญชาว่ากล่าวตักเตือน หรือดำเนินการสอบสวนลงโทษทางวินัย โดยให้คำนึงถึง พฤติกรรมของการฝ่าฝืน ความจงใจ หรือเจตนา มูลเหตุจูงใจ

อายุ ประวัติ ตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ฝ่าฝืน รวมทั้งความเสียหายที่บริษัท ได้รับ หรือมูลเหตุอื่นๆ แล้วแต่ กรณี กรณีการประพฤติปฏิบัติฝ่าฝืนหลักจริยธรรมของ บริษัท ให้สำนักงานตรวจการองค์กรมีอำนาจและหน้าที่ใน การพิจารณาและวินิจฉัยภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด ความระเบียบบริษัท ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริต หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง บริษัท หรือตามประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรม

### 2. คณะกรรมการมีความเป็นอิสระจาก ฝ่ายบริหาร และทำหน้าที่กำกับดูแล (Oversight) และพัฒนาการดำเนินการ ด้านการควบคุมภายใน

บริษัท มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ บริษัท และฝ่ายบริหารไว้ในคู่มือกรรมการ รวมถึง Table of Authority โดยอ้างอิงจาก พระราชบัญญัติ บริษัท มหาชน จำกัด พ.ศ. 2535 บทบัญญัติที่เกี่ยวข้องในประมวลกฎหมาย แพ่งและพาณิชย์ พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาด หลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ข้อบังคับและประกาศต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงข้อบังคับและนโยบายของบริษัท และเพื่อให้บริษัท มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกระทรวงการคลัง และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย บริษัท จึงได้แต่งตั้ง คณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งเป็นคณะกรรมการชุดย่อยของ คณะกรรมการบริษัท โดยมีการระบุขอบเขต หน้าที่และความ รับผิดชอบไว้ในคำสั่งบริษัท และในกฎบัตรคณะกรรมการ ตรวจสอบด้วยมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงกับสำนักงานคณะ กรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะกำหนดเป้าหมายการ ดำเนินงานด้วย KPI และระยะเวลาในการดำเนินงานอย่าง ชัดเจน และจะนำบันทึกมาจัดทำเป็นแผนวิสาหกิจ แผน กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานประจำปี ตลอดจนมีการ คิดคำนึงที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการ ชุดต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท อย่าง สม่าเสมอ อาทิ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริม กิจการเพื่อสังคม เป็นต้น คณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขา อาทิ ธุรกิจการเงิน การขนส่ง กฎหมาย ซึ่งสามารถตรวจสอบได้จากประวัติกรรมการ ตลอดจนมีการกำหนดให้มีกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมดตามข้อกำหนดของ กสท. และ สสร. โดยในบางขณะมีกรรมการอิสระถึง 50% ของกรรมการ ทั้งหมด และได้มีการตรวจสอบก่อนการแต่งตั้งว่าเป็นผู้มี ความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอิสระ

### 3. ฝ่ายบริหารได้จัดให้มีโครงสร้างสายการรายงาน การกำหนดอำนาจในการสั่งการ และความรับผิดชอบที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้การกำกับดูแล (oversight) ของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัท ได้มีมติอนุมัติการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมทั้งทางธุรกิจและกฎหมาย โดยมีการจัดสายงาน หน่วยงานในการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบตามที่กำหนดในเอกสาร Function Description และ Job Description โดยให้มีการทบทวนเอกสารดังกล่าวทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง มีการแบ่งแยกหน้าที่ ที่สำคัญระหว่างการประกอบธุรกิจการปิ่นและหน่วยธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ยังมีบางหน่วยงานที่มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานแล้ว และอยู่ระหว่างการปรับปรุงหน้าที่ความรับผิดชอบ (Function Description) และปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ให้เป็นไปตามโครงสร้างใหม่ นอกจากนี้ ยังมีฝ่ายความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการปิ่น มีหน้าที่ในการวางแผน กำหนดนโยบาย และบริหารจัดการในระดับ Corporate เพื่อให้บริษัท มีมาตรฐานความปลอดภัยด้านการปิ่น มีกองกำกับกิจกรรมองค์กรและธุรกิจ ทำหน้าที่เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ และเป็นศูนย์กลางในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้าน Compliance เพื่อใช้เป็นระบบสอบทานการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานสากล ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการปิ่นและธุรกิจด้านอื่นๆ มีสำนักงานการตรวจการองค์กร ทำหน้าที่รับข้อร้องเรียนและดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมถึงมีสำนักงานการตรวจสอบภายใน ซึ่งมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรม

### 4. องค์กรแสดงถึงความมุ่งมั่นในการมุ่งพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

บริษัท มีกระบวนการ/วิธีการในการสรรหาบุคลากรที่เป็นไปตามข้อกำหนดตาม พ.ร.บ. คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และระเบียบบริษัท ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล โดยมีการกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติในการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามตำแหน่งงาน รวมทั้งมีกระบวนการ/วิธีการในการวัดและประเมินผลบุคลากรประจำปี ซึ่งบริษัท ได้ปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management/PM) แทนการประเมินผลแบบเดิม

(Performance Appraisal/PA) โดยปรับเปลี่ยนกรอบน้ำหนักการประเมินผล มีการกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดกับเป้าหมายและเกณฑ์วัดผล ที่เชื่อมโยงสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การจ่ายเงินพิเศษ (Incentive) เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานต่อไป

นอกจากนี้ ยังมี Competency Model ซึ่งประกอบด้วย Core, Managerial และ Functional Competency ในทุกตำแหน่งงาน โดยนำ Competency มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานกับพนักงานทุกระดับ และนำมาหา Competency Gap เพื่อพัฒนา Individual Development Plan/IDP ต่อไป มีนโยบายในการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากร เช่น ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพในกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง (THAI Talent Management) เพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำและผู้เชี่ยวชาญในอนาคต และสามารถทดแทนผู้บริหารที่จะเกษียณอายุได้ในระยะยาว ซึ่งรวมถึงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การทำงานเชิงธุรกิจแบบ THAI Spirit ปลุกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และจิตสำนึกที่ดีให้กับพนักงาน ส่งเสริมให้มีความรักและความผูกพันในองค์กร

ทั้งนี้ ในปี 2558 บริษัทฯ ดำเนินงานตามแผนปฏิรูปฯ มีการปรับปรุงประสิทธิภาพ โดยการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ปรับลดเส้นทางปิ่นที่ขาดทุน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้มีจำนวนบุคลากรส่วนเกิน บริษัทฯ จึงได้จัดทำโครงการร่วมใจจากองค์กร (MSP) และ Golden Handshake และมีการปรับขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Reprocess) เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

### 5. องค์กรกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บริษัทฯ จะสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่ และความรับผิดชอบในการควบคุมภายใน โดยจัดให้มีนโยบายควบคุมภายใน ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อสารเชิงบังคับ กำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายโดยผ่านกระบวนการทำงานที่ได้จัดวางไว้อย่างเหมาะสม และกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ซึ่งถ่ายทอดเป้าหมายของแต่ละสายงานไปยังพนักงานตามลำดับชั้น ในขณะเดียวกัน บริษัทฯ พยายามรักษาสมดุลโดยไม่สร้างแรงกดดันให้กับพนักงาน และมีการสร้างแรงจูงใจด้วยการเชื่อมโยงผลการประเมินกับการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี และการให้เงินเพิ่มพิเศษ (Incentive)



## การประเมินความเสี่ยง

### 6. องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนเพียงพอ เพื่อให้สามารถระบุและประเมินความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

บริษัทฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นความปลอดภัย และการให้บริการที่เลิศแก่ลูกค้าภายใต้วิสัยทัศน์ "First Choice Carrier with Touches of THAI" ซึ่งเน้นการให้บริการแก่ผู้โดยสาร/ลูกค้าอย่างดีที่สุดด้วยเสน่ห์ความเป็นไทยที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก และด้านความปลอดภัยจะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐานการบินสากล ทั้งนี้ตามที่บริษัทฯ อยู่ระหว่างการดำเนินการตามแผนปฏิรูป ซึ่งมีเป้าหมายหลักคือการเป็นองค์กรแห่งโอกาส เป็นความภาคภูมิใจและสง่างามในฐานะสายการบินแห่งชาติ และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ในปี 2558 บริษัทฯ ได้เริ่มดำเนินการตามวัตถุประสงค์แรกคือ "หยุดการขาดทุน" (Stop the Bleeding) ซึ่งประกอบด้วย 6 กลยุทธ์หลักและ 21 โครงการ จากนั้นจะดำเนินการต่อไปในอีก 2 วัตถุประสงค์ ได้แก่ "สร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน" (Strength Building) และ "เติบโตอย่างมีกำไรในระยะยาว" (Sustainable Growth)

### 7. องค์กรระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกประเภทที่อาจกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

บริษัทฯ โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยงร่วมกับฝ่ายบริหาร ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในด้านต่างๆ ทั้งจากปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะการแข่งขันในธุรกิจการบิน เศรษฐกิจและการเมืองทั้งของโลกและภูมิภาค การก่อการร้าย ภัยพิบัติและโรคระบาด และจากปัจจัยภายใน เช่น ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบริหารจัดการ โดยได้ระบุความเสี่ยงในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านมาตรฐานและกฎระเบียบ รวมถึงสายงานต่างๆ ได้มี

การบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน ตามคู่มือบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ และมีการจัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicator/KRI) หากระดับคะแนนของความเสี่ยงเข้าสู่ Trigger และ Threshold จะมีการทบทวนมาตรการการควบคุมและจัดทำแผนงานรองรับ นอกจากนี้ ยังมีการระบุความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงการทั้ง 21 โครงการในแผนปฏิรูปฯ โดยได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทฯ

### 8. องค์กรได้พิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดการทุจริต ในการประเมินความเสี่ยงที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

บริษัทฯ มีนโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบเพื่อให้เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน รวมถึงได้มีการประเมินความเสี่ยงเรื่องบริษัทฯ อาจได้รับความเสียหายจาก Fraud Risk โดยบรรจุเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และระดับฝ่าย เพื่อให้ทุกหน่วยงานมีการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ นอกจากนี้ สำนักงานตรวจการองค์กรร่วมกับฝ่ายฝึกอบรมบุคลากร ได้จัดบรรยายรณรงค์ป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบให้กับพนักงานในหน่วยงานต่างๆ เพื่อส่งเสริมและปลูกจิตสำนึกให้พนักงานตระหนักและพึงระวังในการปฏิบัติที่เป็นการขัดต่อกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ และระเบียบบริษัทฯ ซึ่งเป็นการกระทำผิดจากการปฏิบัติงานโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ อีกทั้ง ได้จัดตั้งสมาชิกเครือข่าย "TG รวมพลังป้องกันภัยทุจริต" โดยมีพนักงานจากหน่วยงานต่างๆ ในบริษัทฯ เข้าร่วมเป็นสมาชิกและมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวัง สอดส่องดูแลการกระทำทุจริตและประพฤติมิชอบ อันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ ในการสร้างบุคคลต้นแบบที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืนต่อไป

### 9. องค์กรสามารถระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน

บริษัทฯ ได้นำปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ ที่มีผลกระทบต่อการทำงาน มาประเมินและวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลง เพื่อระบุเป็นความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับฝ่าย โดยปัจจัยที่นำมาพิจารณา อาทิเช่น การขยายตัวของสายการบินต้นทุนต่ำ การก่อการร้าย ภัยพิบัติและโรคระบาด การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น โดยมีการติดตามความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงได้ประสานกับหน่วยงาน

ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

## กิจกรรมการควบคุม

### 10. องค์กรมีมาตรการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

บริษัทฯ มีมาตรการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีการกำหนดนโยบาย จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติต่างๆ สำหรับกิจกรรมที่สำคัญของบริษัทฯ เช่น ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยอำนาจอนุมัติทางการเงิน ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น และจัดทำมาตรการเพื่อควบคุมความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน โดยพิจารณาจากความซับซ้อนของงาน และลักษณะงาน อาทิ การควบคุมเชิงป้องกัน/ลดความเสี่ยง (Reduction) ในด้านสารสนเทศ ซึ่งมีการควบคุมสิทธิการเข้าถึงข้อมูล โดยการอนุมัติสิทธิเฉพาะบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบ และผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งยกเลิกสิทธิเมื่อพนักงานพ้นจากหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นแล้ว เพื่อเป็นการควบคุม/ป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงจากการดำเนินการโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังมีการระบุงิจกรรมและกรอบเวลาในการดำเนินการควบคุมความเสี่ยง โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ขอบเขตการดำเนินงาน ปัจจัยเกี่ยวข้องอื่นๆ รวมทั้งมีการจัดทำ ทบทวน ปรับปรุงระเบียบ วิธีปฏิบัติต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### 11. องค์กรเลือกและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้วยระบบเทคโนโลยี เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

บริษัทฯ ได้นำระบบ System Application and Products in Data Processing/SAP มาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ โดยเชื่อมโยงระบบงานหลายๆ ระบบเข้าเป็นหนึ่งเดียวกัน เช่น ด้านบัญชีการเงิน ด้านบุคลากร รวมถึงการปฏิบัติงานในหน่วยธุรกิจ (SAP-BU) เพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ลดการใช้โปรแกรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้การทำงานมีความสะดวก รวดเร็วขึ้น อีกทั้งยังลดปริมาณเอกสารและรายงาน ซึ่งถือเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ระบบ SAP ยังมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากระบบ SAP จะช่วยป้อนข้อมูลในการจัดทำรายงานที่เป็นปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่แม่นยำ และสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและผลตอบแทนของพนักงานในที่สุด ทั้งนี้ บริษัทฯ โดยฝ่ายงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการ

จัดทำสถาปัตยกรรมโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และนโยบายมาตรการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ (Security Policy & Standard) โดยอ้างอิงกรอบมาตรฐาน ISO27001 และกำหนดให้ทุกหน่วยงานต้องถือปฏิบัติ โดยออกเป็นคำสั่งบริษัทฯ เพื่อใช้เป็นกรอบในการควบคุมโครงสร้างพื้นฐานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทฯ ให้เป็นมาตรฐาน ง่ายต่อการปรับเปลี่ยนและบำรุงรักษา และเกิดความมั่นคงปลอดภัย รวมถึงได้กำหนดให้มีการควบคุมกระบวนการได้มา การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยจัดทำเป็นคู่มือบริหารจัดการโครงการ (Project Management Handbook) มีการจัดทำแผนแม่บท IT เพื่อจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนเพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศของบริษัทฯ โดยมีการทบทวนทุกปีเพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์บริษัทฯ

### 12. องค์กรจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมผ่านทวนนโยบาย ซึ่งได้กำหนดสิ่งที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้ นโยบายที่กำหนดไว้นั้นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

บริษัทฯ ได้นำกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน/องค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน ทั้งของภาครัฐและองค์กรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ มาประมวลและจัดทำเป็นนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ และคู่มือการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและที่เป็น Electronic File โดยกำหนดให้ผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการนำนโยบายและแผนงานด้านต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติ โดยบรรจุไว้ในแผนงานของฝ่าย คำรับรองการปฏิบัติหน้าที่ ข้อตกลงการให้บริการ และมติการประชุม โดยจะมีการสั่งการและมอบหมายการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา โดยมีบุคลากรซึ่งได้มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ใน Job Description อย่างเหมาะสม มีการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนและมีหัวหน้างานกำกับดูแล ติดตามผลอย่างใกล้ชิด ทั้งจากการประชุมและเอกสาร หากพบข้อผิดพลาดจะทำการแก้ไขในทันทีเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ผู้บริหาร หัวหน้างาน ได้ติดตามและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และคำสั่งต่างๆ รวมถึงการทบทวนและปรับปรุงแก้ไขนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้ เป็นไปตามนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบของบริษัทฯ

## สารสนเทศและการสื่อสาร

### 13. องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้การควบคุมภายใน สามารถดำเนินไปได้ตามที่กำหนดไว้

บริษัท มีการนำข้อมูลที่ต้องการใช้ในการดำเนินงาน ทั้งข้อมูลจากภายในและภายนอก ได้แก่ ข้อมูลด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อกำหนด ข้อมูลการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน โดยนำมาศึกษา วิเคราะห์ พิจารณาก่อนการลง และเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อรองรับการจัดเก็บ ค้นหาข้อมูล และรองรับการปฏิบัติงาน อีกทั้งมีการพัฒนาระบบให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของข้อมูล และเทคโนโลยี อาทิ การพัฒนาระบบ Data Warehouse ในการเก็บข้อมูลลูกค้าเพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการ มีการนำระบบ SAP มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการพิจารณาได้เป็นอย่างดี

### 14. องค์กรสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบ ต่อการควบคุมภายใน ที่จำเป็นต่อการสนับสนุนให้การควบคุมภายในดำเนินไปได้ตามที่วางไว้

บริษัท มีระบบสารสนเทศ และกระบวนการสื่อสารข้อมูลภายในอย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ มีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในฝ่าย และระหว่างฝ่าย เพื่อให้พนักงาน และผู้บริหารได้รับทราบ และสามารถเข้าถึงข้อมูลในการปฏิบัติงาน ข่าวสารที่จำเป็น ได้อย่างรวดเร็วผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุม เอกสาร e-mail Intranet ของบริษัท ประกาศเสียงตามสาย ตลอดจน Mobile Application โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี 2558 มีการสื่อสารความคืบหน้าของแผนปฏิรูปองค์กร เพื่อให้พนักงานรับทราบอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ ยังมีคู่มืองานสารบรรณและข้อมูลข่าวสารลับในการกำหนดระดับชั้นความลับของข้อมูลในบริษัท รวมถึงการจัดทำรายงานข้อมูลที่สำคัญถึงคณะกรรมการบริษัท อย่างสม่ำเสมอ เช่น รายงานทางการเงิน การเปิดเผยข้อมูลประกอบงบการเงิน นโยบายการบัญชีและประมาณการที่สำคัญ รวมทั้งข้อสังเกตจากการตรวจสอบและสอบทานงบการเงินของผู้สอบบัญชี รายงานสภาพคล่องทางการเงินและสถานะหนี้ของบริษัท รายงานผลการดำเนินงานของบริษัทรวมและบริษัทย่อย เป็นต้น นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้ว บริษัทฯ ได้จัดให้มีช่องทางสำหรับพนักงานสามารถแจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริตและประพฤติมิชอบภายในบริษัทฯ (นโยบาย Whistle Blower) ตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการ



ทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัท หรือธรรมาภิบาล หรือจริยธรรม ตามประมวลธรรมาภิบาลและจริยธรรม

### 15. องค์กรได้สื่อสารกับหน่วยงานภายนอกเกี่ยวกับประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อ การควบคุมภายใน

บริษัทฯ ได้จัดทำรายงานประจำปี เผยแพร่ให้แก่ผู้ถือหุ้น ทูกราย และเผยแพร่ทาง Website ของบริษัทฯ ฝ่ายภาพลักษณ์ และสื่อสารองค์กร ได้ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของบริษัทฯ ผ่านทางสื่อต่างๆ รวมถึง Mobile Application ตลอดจนจัดให้มีช่องทางในการร้องเรียน/สื่อสารข้อมูลจากลูกค้า สายการบิน ลูกค้า และองค์กร/หน่วยงานภายนอก เช่น Department of Civil Aviation และ/หรือ Authority ต่างๆ ของแต่ละประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการบินโดยผ่านทางจดหมาย e-mail หรือแบบฟอร์ม Customer Relation ถึงผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ นอกจากนี้ มีการจัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อรับฟังปัญหาและข้อร้องเรียนที่เกิดจากการให้บริการ รวมถึงการรับข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนมีการติดต่อสื่อสารเพื่อรับนโยบายจากหน่วยราชการ และกระทรวงต่างๆ รวมถึงการจัดทำรายงานเพื่อเสนอต่อหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ มีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสามารถแจ้งข้อมูล หรือเบาะแสเกี่ยวกับการฉ้อฉลหรือทุจริตมายังกรรมการผู้อำนวยการใหญ่โดยตรง โดยผ่านทางเอกสาร หรือ e-mail

## การติดตามประเมินผล

### 16. องค์กรติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการควบคุมภายในยังดำเนินไปอย่างครบถ้วน เหมาะสม

บริษัทฯ มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน โดยผู้บริหารทุกระดับรับทราบ และตระหนักถึงความรับผิดชอบที่มีต่อการ

ติดตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนด เช่น จัดให้มีการประชุมภายในฝ่ายเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนงาน หรืองบประมาณ เสนอต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ ทุกฝ่ายมีการประเมินการควบคุมภายใน และจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินเป็นประจำปี มีการตรวจสอบภายในหน่วยงาน (Internal Audit) ตามแผนงาน มีฝ่ายความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบิน ทำการตรวจสอบด้านปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกหน่วยงานมีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนดตามมาตรฐานสากล อีกทั้ง ยังมีการสอบทานและประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในของหน่วยงานต่างๆ โดยผู้ตรวจสอบภายในจากสำนักงานการตรวจสอบภายในของบริษัทฯ ตามแผนการตรวจสอบประจำปี นอกจากนี้ ยังมีผู้ตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง), สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.), IATA Operational Safety Audit (IOSA), EASA, FAA, และองค์การมาตรฐานสากล (ISO) ต่างๆ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและมีการพิจารณาเพื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบดังกล่าว

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี 2558 บริษัทฯ ยังได้รับผลกระทบจากการที่ประเทศไทยถูกลดอันดับความน่าเชื่อถือในด้านการกำกับดูแลการบินพลเรือน จากองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) และสำนักงานบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (FAA) ซึ่งส่งผลให้หน่วยงานที่กำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ทำการตรวจสอบเที่ยวบินของบริษัทฯ มากขึ้น แต่บริษัทฯ ยังรักษามาตรฐานความปลอดภัยในระดับสากลมาได้โดยตลอด เห็นได้จากการที่เที่ยวบินต่างๆ ของบริษัทฯ ผ่านการตรวจสอบจากหน่วยงานกำกับดูแลของแต่ละประเทศ นอกจากนี้ องค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (EASA) ได้ออกใบอนุญาต EU TCO (Third Country Operator) ให้การบินไทยเป็นสายการบินของประเทศนอกสหภาพยุโรปที่สามารถทำการบินเข้าน่านฟ้ากลุ่มประเทศสหภาพยุโรปต่อไปได้

## 17. วงศ์กรประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อบุคคลที่รับผิดชอบ

บริษัทฯ โดยสำนักงานการตรวจสอบภายใน ได้กำหนดแนวทางการจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ และข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปรับปรุง รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ นำเสนอต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจ และผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบและดำเนินการตามข้อเสนอแนะ โดยสำนักงานการตรวจสอบภายใน มีการติดตามความคืบหน้าการดำเนินการตามข้อเสนอแนะในรายงานผลการตรวจสอบทุกประเด็นจนกว่าจะมีการดำเนินการแล้วเสร็จครบถ้วน รวมถึงสรุปผลความคืบหน้า นำเสนอต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่และคณะกรรมการตรวจสอบทุกไตรมาส เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในกรณีที่พบหรือมีข้อสงสัยว่ามีรายการหรือการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างร้ายแรง เช่น การขัดแย้งทางผลประโยชน์ การทุจริต มีสิ่งผิดปกติหรือความบกพร่องที่สำคัญในระบบการควบคุมภายใน หรือมีการฝ่าฝืนกฎ ระเบียบ เป็นต้น หัวหน้าสำนักงานการตรวจสอบภายในจะรายงานต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และคณะกรรมการตรวจสอบทันที

ทั้งนี้ ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 2/2559 เมื่อวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2559 โดยมีกรรมการอิสระทั้ง 7 ท่าน ซึ่งรวมกรรมการตรวจสอบจำนวน 3 ท่านด้วยแล้ว เข้าร่วมประชุมด้วย สรุปได้ว่าระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ มีความเพียงพอกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ



ស្ថាប័ន  
អន្តរជាតិ

บริษัทฯ มีรายการระหว่างกันที่สำคัญกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และมีบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558 ดังนี้

| บัญชี/นโยบายราคา                                                                                                                              | มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท) | สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธ.ค. 2557 | ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน                                                                                                                                                                                                                 | งบกำไรขาดทุนสุทธิ | งบกำไรขาดทุนสุทธิ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                                                                                                                               |                                     |                                     |                                                                                                                                                                                                                                            |                   |                   |
| การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน |                                     |                                     | 1. การทวงถามการคลังกู้เงินจากสถาบันการเงินต่างประเทศให้บริษัทฯ กู้ต่อ ประเภทยาว                                                                                                                                                            |                   |                   |
|                                                                                                                                               |                                     |                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>เงินกู้ยืมระยะยาว ซึ่งยังคงมียอดคงค้างและดอกเบี้ยจ่าย ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>เงินกู้ยืมระยะยาวคงค้าง</li> <li>ดอกเบี้ยจ่าย</li> </ul> </li> </ul>                            | 15,258.20         | 15,471.25         |
|                                                                                                                                               |                                     |                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>เงินกู้ยืมระยะสั้น ซึ่งยังคงมียอดคงค้างและดอกเบี้ยจ่ายดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>เงินกู้ยืมระยะสั้นคงค้าง</li> <li>ดอกเบี้ยจ่าย</li> </ul> </li> </ul>                           | 351.85            | 382.73            |
| การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน |                                     |                                     | 2. บริษัทฯ มีรายการเช่าที่ดินจากที่ราชพัสดุ กระทรวงการคลัง ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>เช่าที่ดินราชพัสดุ จังหวัดระยอง</li> <li>เช่าที่ดินราชพัสดุ จังหวัดขอนแก่น</li> <li>เช่าที่ดินราชพัสดุ จังหวัดอุดรธานี</li> </ul> | 5.11              | 5.01              |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมีความขัดแย้ง | ความสัมพันธ์                                                                                                                                | ลักษณะของรายการ<br>ระหว่างกัน                                                                                                                                                                                                                                              | มูลค่าของรายการระหว่างกัน<br>(ล้านบาท) |                                        | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                            | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2558 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2557 |                                                                                                                                                                          |
| บริษัท ออมสิน                           | บริษัท ตั้งแต่วันที่ 19 ตุลาคม 2558 นายพงษ์ภาณุ เศวตรุนทร์ รองปลัดกระทรวงการคลัง พ้นจากตำแหน่งกรรมการของ บริษัทฯ เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2558 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เช่าที่ดินราชพัสดุ จังหวัดสุราษฎร์ธานี</li> <li>- เช่าที่ดินราชพัสดุ จังหวัดกระบี่</li> </ul>                                                                                                                                     |                                        |                                        |                                                                                                                                                                          |
|                                         |                                                                                                                                             | 3. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบินแก่กระทรวง การคลัง <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 0.16</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.00</li> </ul>                                                                                                               | 0.16                                   | 1.04<br>0.00                           | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                                                                               |
|                                         |                                                                                                                                             | 1. บริษัทฯ ได้กู้เงินจาก ธนาคารออมสิน ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> <li>• เงินกู้ยืมระยะยาว               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดเงินคงค้าง 0.00</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย 5.52</li> </ul> </li> </ul>                                  | 0.00<br>5.52                           | 568.00<br>30.29                        | การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                            |
| ธนาคารออมสิน                            | กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็น ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัทฯ มีอำนาจควบคุม ธนาคารออมสิน                                                             | 2. บริษัทฯ ทำสัญญาวงเงินกู้ ประเภทเงินหมุนเวียน กับธนาคารออมสิน จำนวนเงินไม่เกิน 7,000 ล้านบาท และในปี 2558 มีการใช้วงเงิน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ 0.00</li> <li>- ยอดเงินคงค้าง 7,000.00</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย 223.48</li> </ul> | 0.00<br>7,000.00<br>223.48             | 4.32<br>7,000.00<br>61.70              | การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ย/ค่าธรรมเนียม การใช้วงเงินกู้เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมีความขัดแย้ง            | ความสัมพันธ์                                                                                                               | ลักษณะของรายการ<br>ระหว่างกัน                                                                                                                                                                 | มูลค่าของรายการระหว่างกัน<br>(ล้านบาท) |                                        | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                               | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2558 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2557 |                                                                                                                                                                                   |
| ธนาคารอิสลาม<br>แห่งประเทศไทย                      | • กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็น<br>ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท<br>มีอำนาจควบคุมธนาคาร<br>อิสลามแห่งประเทศไทย                      | 3. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร<br>เครื่องบิน ให้บริการเช่า<br>พื้นที่และบริการอื่นๆ<br>แก่ธนาคารออมสิน<br>- ยอดรายได้รวม<br>- ยอดลูกหนี้คงค้าง                                                      | 2.95<br>1.76                           | 2.16<br>0.44                           | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด<br>ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                                                                                    |
|                                                    |                                                                                                                            | บริษัทฯ ได้กู้เงินระยะสั้น<br>จากธนาคารอิสลามแห่ง<br>ประเทศไทย ซึ่งยังคงมียอด<br>คงค้างและผลกำไรที่ต้อง<br>ชำระดังนี้<br>• เงินกู้ระยะสั้น<br>- ยอดเงินคงค้าง<br>- การชำระผลกำไร              | 0.00<br>17.18                          | 3,000.00<br>42.04                      | การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตาม<br>ปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนด<br>ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                             |
| ธนาคารเพื่อการ<br>ส่งออกและนำเข้า<br>แห่งประเทศไทย | • กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็น<br>ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท<br>มีอำนาจควบคุมธนาคาร<br>เพื่อการส่งออกและนำเข้า<br>แห่งประเทศไทย | 1. บริษัทฯ ทำสัญญาเงินกู้<br>ประเภทเงินหมุนเวียน<br>กับธนาคารเพื่อการส่งออก<br>และนำเข้าแห่งประเทศไทย<br>จำนวนเงิน 3,600 ล้านบาท<br>- ค่าธรรมเนียมเงินกู้<br>- ค่าธรรมเนียมเงินกู้<br>ค้ำจ่าย | 3.60<br>0.02                           | 3.60<br>0.50                           | การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ย/ค่าธรรมเนียม<br>การใช้เงินกู้เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปใน<br>แนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่น<br>ที่ไม่เกี่ยวข้องกัน |
|                                                    |                                                                                                                            | 2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร<br>เครื่องบิน แก่ธนาคารเพื่อ<br>การส่งออกและนำเข้า<br>แห่งประเทศไทย<br>- ยอดรายได้รวม<br>- ยอดลูกหนี้คงค้าง                                                          | 0.05<br>0.00                           | 1.12<br>0.00                           | กำหนดจากปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ<br>บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                                                                                        |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมีความขัดแย้ง | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                          | ลักษณะของรายการ<br>ระหว่างกัน                                                                                                                                                                                                                                                           | มูลค่าของรายการระหว่างกัน<br>(ล้านบาท) |                                        | เว็บไซต์/นโยบายราคา                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                         | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2558 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2557 |                                                                                                                                                                       |
| ธนาคารกรุงไทย จำกัด<br>(มหาชน)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ เป็นผู้ควบคุมธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยผ่านทางธนาคารแห่งประเทศไทย และกองทุนฟื้นฟูและพัฒนา ระบบสถาบันการเงิน</li> </ul>                                                 | 1. บริษัทฯ ทำสัญญาวงเงินกู้ประเภทเงินหมุนเวียนกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวนเงิน 3,000 ล้านบาท ในปี 2558 มีการเบิกและใช้คืนวงเงิน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ 2.01</li> <li>- ยอดเงินกู้ค้างค้าง 0.00</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย 81.19</li> </ul> |                                        | 0.00<br>3,000.00<br>37.58              | การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ย/ค่าธรรมเนียมการใช้เงินกู้เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน |
|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2. บริษัทฯ ขายบริการให้เช่าสำนักงาน ตู้ ATM ค่าน้ำ-ไฟ และ Lease line แก่ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 5.91</li> <li>- ยอดลูกหนี้ค้างค้าง 0.06</li> </ul>                                                                            |                                        | 2.76<br>0.27                           |                                                                                                                                                                       |
|                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายอริพงษ์ ภูขุ้ม เป็นประธานกรรมการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จนถึงเดือนตุลาคม 2558 และนายสมชัย สัจจพงษ์ เป็นประธานกรรมการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2558</li> </ul> | 3. บริษัทฯ ซื้อบริการรับ-ส่งเงินสดของบริษัทฯ และจ่ายค่าธรรมเนียมธนาคารให้กับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 0.50</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้ค้างค้าง 0.01</li> </ul>                                                                   |                                        | 0.00<br>0.00                           | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด                                                       |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมีความขัดแย้ง | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                | ลักษณะของรายการ<br>ระหว่างกัน                                                                                                                                                                                      | มูลค่าของรายการระหว่างกัน<br>(ล้านบาท) |                                        | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                          |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                    | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2558 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2557 |                                                                                                              |
| บริษัท ไปรษณีย์ไทย<br>จำกัด             | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และของบริษัท</li> <li>กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายรัฐพล ภูมิ เป็น กรรมการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด</li> </ul>                       | 1. บริษัทฯ ซื้อบริการฝากส่ง ไปรษณีย์ในประเทศและต่างประเทศ และซื้ออุปกรณ์ ไปรษณีย์ จากบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม</li> <li>- ยอดเจ้าหน้าที่คงค้าง</li> </ul> | 6.66                                   | 14.80                                  | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด |
|                                         |                                                                                                                                                                                                                                             | 2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน แก่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง</li> </ul>                                                       | 4.60                                   | 5.54                                   |                                                                                                              |
| การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย              | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย</li> <li>กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นางสาวอริยา ไตรสุทธิ เป็นกรรมการของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย</li> </ul> | 1. บริษัทฯ จ่ายค่า commission ในการจำหน่ายบัตรโดยสารของบริษัทฯ ในอัตราร้อยละ 5 แก่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม</li> <li>- ยอดเจ้าหน้าที่คงค้าง</li> </ul>  | 1.08                                   | 1.72                                   | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด |
|                                         |                                                                                                                                                                                                                                             | 2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน และให้เช่าสำนักงานสาขาที่จังหวัดตรัง แก่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง</li> </ul>                | 64.76                                  | 76.92                                  |                                                                                                              |
|                                         |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                    | 8.11                                   | 8.60                                   |                                                                                                              |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมีความขัดแย้ง | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ลักษณะของรายการ<br>ระหว่างกัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | มูลค่าของรายการระหว่างกัน<br>(ล้านบาท) |                                        | เว็บไซต์/นโยบายราคา                                                                                             |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2558 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2557 |                                                                                                                 |
| บริษัท ปตท. จำกัด<br>(มหาชน)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ ได้แก่</li> <li>กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายอริยทรัพย์ ภู่อุ่ม และ นายรังสรรค์ ศรีวรศาสตร์ เป็นกรรมการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)</li> <li>นายแพทย์ นายรังสรรค์ ศรีวรศาสตร์ ลาออกจากตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2558</li> </ul> | 1. บริษัทฯ ซื้อน้ำมันเครื่องบิน และน้ำมันรถยนต์จาก บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง</li> </ul>                                                                                                                                                       | 9,469.94                               | 11,709.33                              | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด |
|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2. บริษัทฯ ขายปั๊มโดยสาร เครื่องบิน และให้บริการ สอบเทียบเครื่องมือวัด (AC Dielectric Tester) แก่บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง</li> </ul>                                                                                                              | 63.92<br>5.44                          | 156.14<br>39.65                        |                                                                                                                 |
| บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด<br>(มหาชน)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     | 1. บริษัทฯ ประกอบกิจการ และเช่าพื้นที่ในเขต ท่าอากาศยานต่างๆ เพื่อใช้สำหรับจอดอากาศยาน จอดพาดหน้า ประตูโดยสาร เก็บอุปกรณ์ภาคพื้นดิน เก็บตู้คอนเทนเนอร์ ตั้งสำนักงานสายการบิน และบริการอื่นๆ จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง</li> </ul> | 8,642.93<br>156.67                     | 8,357.55<br>159.77                     | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมีความขัดแย้ง | ความสัมพันธ์ | ลักษณะของรายการ<br>ระหว่างกัน                                                                                                                                                                                                                   | มูลค่าของรายการระหว่างกัน<br>(ล้านบาท) |                                        | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                             |
|-----------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         |              |                                                                                                                                                                                                                                                 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2558 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2557 |                                                                                                                 |
| บริษัท ผลิตไฟฟ้าและ<br>น้ำเย็น จำกัด    |              | 2. บริษัทฯ มีรายได้จากการขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และได้รับส่วนแบ่งรายได้ 2% จากการบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้กับบริษัท (Passenger Service Charges) ให้กับบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)<br>- ยอดรายได้รวม<br>- ยอดลูกหนี้คงค้าง               | 89.21<br>8.29                          | 80.10<br>6.78                          | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                      |
|                                         |              | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย</li> <li>การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัท ผลิตไฟฟ้าและน้ำเย็น จำกัด</li> </ul> | 132.93<br>11.58                        | 136.98<br>12.03                        |                                                                                                                 |
| สถาบันการบินพลเรือน                     |              | 1. บริษัทฯ จัดส่งนักบินบริษัทฯ ไปอบรมด้านการบินพลเรือน จากสถาบันการบินพลเรือน<br>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม<br>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง                                                                                                                      | 55.67<br>0.00                          | 50.47<br>8.05                          | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด |
|                                         |              | 2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน แก่สถาบันการบินพลเรือน<br>- ยอดรายได้รวม<br>- ยอดลูกหนี้คงค้าง                                                                                                                                               | 0.17<br>0.12                           | 0.13<br>0.00                           |                                                                                                                 |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมีความขัดแย้ง                        | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ลักษณะของรายการ<br>ระหว่างกัน                                                                                                                                                            | มูลค่าของรายการระหว่างกัน<br>(ล้านบาท) |                                        | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                          | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2558 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2557 |                                                                                                                                               |
| บริษัท ไทย-อะมาติอุส<br>เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด<br>(บริษัทย่อย) | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัท เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 55</li> <li>ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายณรงค์ชัย ว่องธนวิโมกษ์ เป็นกรรมการของบริษัทไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด</li> </ul>                                                                                                       | 1. บริษัทฯ ได้รับเงินมัดจำค่าเช่าพื้นที่ในอาคารสำนักงานใหญ่และภูมิจากบริษัทไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด<br>- ยอดเจ้านั้นคงค้าง 0.16                                              | 0.16                                   |                                        | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                                                    |
|                                                                | หมายเหตุ นายณรงค์ชัย ว่องธนวิโมกษ์ กรรมการของบริษัท ไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2558                                                                                                                                                                                                                                                                | 2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และให้บริการเช่าพื้นที่สำนักงานและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ แก่บริษัท ไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด<br>- ยอดรายได้รวม 1.67<br>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.11 | 1.67<br>0.11                           | 2.37<br>0.14                           |                                                                                                                                               |
| บริษัท วิงสแปน<br>เซอร์วิส เซส จำกัด<br>(บริษัทย่อย)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัท เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท วิงสแปน เซอร์วิส เซส จำกัด โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 49 และมีอำนาจควบคุม</li> <li>ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ เรืออากาศเอกกนา ทองเผือก เป็นประธานกรรมการ นางชาริตา สีสายทอง ร้อยตรี อนุสรณ์ นาคศรีชุม นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว และนายรัช คินันเตา เป็นกรรมการของบริษัท วิงสแปน เซอร์วิส เซส จำกัด</li> </ul> | 1. บริษัทฯ ให้เงินกู้ยืมระยะสั้นแก่บริษัท วิงสแปน เซอร์วิส เซส จำกัด<br>- เงินกู้ยืมระยะสั้น 0.00<br>- ดอกเบี้ยรับ 0.99<br>- ดอกเบี้ยค้างรับ 0.11                                        | 0.00<br>0.99<br>0.11                   | 20.00<br>1.37<br>0.00                  | การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน |
|                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2. บริษัทฯ ซื้อบริการจัดส่งพนักงานแรงงานภายนอกเพื่อปฏิบัติงานในบริษัทฯ จากบริษัท วิงสแปน เซอร์วิส เซส จำกัด<br>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 860.06<br>- ยอดเจ้านั้นคงค้าง 286.36                   | 860.06<br>286.36                       | 863.52<br>412.10                       |                                                                                                                                               |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมีความขัดแย้ง          | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ลักษณะของรายการ<br>ระหว่างกัน                                                                                                                                                                                                                                             | มูลค่าของรายการระหว่างกัน<br>(ล้านบาท) |                                        | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                                     |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                           | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2558 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2557 |                                                                                                                         |
| บริษัท ไทยไฟลท์<br>เทรนนิง จำกัด<br>(บริษัทย่อย) | หมายเหตุ นางสาวริศา ลีลายทอง<br>ลาออกจากบริษัท เมื่อวันที่<br>18 พฤษภาคม 2558<br>ร้อยตรี อนุสรณ์ นาคศรีชุ่ม<br>เกษียณอายุจากบริษัท วันที่<br>30 กันยายน 2558<br>นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว และ<br>นายรัช คັນนันทา ดำรง<br>ตำแหน่งของบริษัท วิงสแปน<br>เซอร์วิสเซส จำกัดเมื่อวันที่ 9<br>ธันวาคม 2558 | 3. บริษัทฯ ให้บริการเช่าพื้นที่<br>สำนักงานและอุปกรณ์<br>สำนักงาน แก่บริษัท<br>วิงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด<br>- ยอดรายได้รวม 4.13<br>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 1.80<br><br>4. บริษัทฯ จ่ายค่าแรงล่วงหน้า<br>ให้แก่บริษัท วิงสแปน<br>เซอร์วิสเซส จำกัด<br>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 209.55 |                                        | 6.59<br>0.33                           | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด<br>ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                          |
|                                                  | • บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่<br>ของบริษัทฯ ไทยไฟลท์เทรนนิง<br>จำกัด โดยถือหุ้นประมาณ<br>ร้อยละ 49 และมีอำนาจ<br>ควบคุม                                                                                                                                                                       | 1. บริษัทฯ ซื้อบริการการฝึก<br>อบรมพนักงานต้อนรับบน<br>เครื่องบิน เพื่อฝึกทบทวน<br>ตามวาระที่กำหนดไว้<br>(Recurrent Crew) ภายใน<br>บริษัทฯ จากบริษัท ไทย<br>ไฟลท์เทรนนิง จำกัด<br>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 0.00<br>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.00                                     |                                        | 0.12<br>0.00                           | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด<br>ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไป<br>ตามราคาตลาด |
|                                                  | • ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่<br>นาวาอากาศตรี อัญญา<br>วิฒน์มanggur เป็นประธาน<br>กรรมการ เรืออากาศเอก กนก<br>ทองเผือก นาวาอากาศตรี<br>สถาพร เจริญศิริ และนางสาว<br>วนิดา เศรษฐะคุงะ เป็น<br>กรรมการของบริษัท<br>ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด                                                           | 2. บริษัทฯ ให้บริการใช้<br>เครื่องมือและอุปกรณ์ใน<br>การฝึกอบรมด้านการบิน<br>และให้บริการเช่าพื้นที่<br>สำนักงาน และอุปกรณ์<br>สำนักงาน แก่บริษัท<br>ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด<br>- ยอดรายได้รวม 9.03<br>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.71                                              |                                        | 18.18<br>4.46                          | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด<br>ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                          |
|                                                  | หมายเหตุ นาวาอากาศตรี<br>สถาพร เจริญศิริ และนางสาว<br>วนิดา เศรษฐะคุงะ เกษียณอายุ<br>จากบริษัท เมื่อวันที่ 30<br>กันยายน 2558                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                        |                                        |                                                                                                                         |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมีความขัดแย้ง            | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ลักษณะของรายการ<br>ระหว่างกัน                                                                                                                                              | มูลค่าของรายการระหว่างกัน<br>(ล้านบาท) |                                        | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                                     |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                            | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2558 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2557 |                                                                                                                         |
| บริษัท ทวีร์เอื้องหลวง<br>จำกัด<br>(บริษัทย่อย)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ ถือหุ้นผ่านบริษัท<br/>วิงสแปน เซอร์วิสเทส จำกัด<br/>ประมาณร้อยละ 49 และ<br/>มีอำนาจควบคุม</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                   | 1. บริษัทฯ จ่ายค่าตอบแทน<br>(Commission) จากการ<br>จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของ<br>บริการเอื้องหลวง แก่บริษัท<br>ทวีร์เอื้องหลวง จำกัด<br>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม<br>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง | 0.05<br>0.00                           | 21.65<br>0.00                          | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด<br>ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไป<br>ตามราคาตลาด |
|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2. บริษัทฯ ขายทวีร์เอื้องหลวง<br>ให้แก่บริษัท ทวีร์เอื้องหลวง<br>จำกัด<br>- ยอดรายได้รวม<br>- ยอดลูกหนี้คงค้าง                                                             | 49.46<br>8.08                          | 50.72<br>9.56                          |                                                                                                                         |
| บริษัท ไทยสมายล์<br>แอร์เวย์ จำกัด<br>(บริษัทย่อย) | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่<br/>ของบริษัทฯ ไทยสมายล์<br/>แอร์เวย์ จำกัด ร้อยละ 100</li> <li>กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่<br/>นายคณิต แสงสุพรรณ เป็น<br/>ประธานกรรมการ ผู้บริหาร<br/>ของบริษัทฯ ได้แก่<br/>นายจรัมพร โชติกเสถียร<br/>เรืออากาศเอก มนตรี<br/>จำเริญ และนายธีรพล<br/>โชติชนวิบาล เป็นกรรมการ<br/>ของบริษัทฯ ไทยสมายล์<br/>แอร์เวย์ จำกัด</li> </ul> | 1. บริษัทฯ จ่ายเงินค่าหุ้นสามัญ<br>ร้อยละ 25 ของทุนจดทะเบียน<br>ของบริษัทฯ ไทยสมายล์<br>แอร์เวย์ จำกัด<br>- จำนวนเงิน                                                      | 0.00                                   | 350.00                                 | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด<br>ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไป<br>ตามราคาตลาด |
|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2. บริษัทฯ ซื้อบริการ Block<br>Space จากบริษัท<br>ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด<br>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม<br>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง                                                    | 112.49<br>5,015.93                     | 2,549.06<br>2,549.06                   |                                                                                                                         |



| บริษัท/บริษัท<br>ที่อาจมีความขัดแย้ง                                     | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ลักษณะของรายการ<br>ระหว่างกัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | มูลค่าของรายการระหว่างกัน<br>(ล้านบาท) |                                        | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2558 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2557 |                                                                                                                                  |
| บริษัท บริการเชื้อเพลิง<br>การบินกรุงเทพ จำกัด<br>(มหาชน)<br>(บริษัทรวม) | <p>หมายเหตุ นายนิรุฒ มณีพันธ์<br/>ดำรงตำแหน่งกรรมการ<br/>เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2558<br/>และเรืออากาศเอก กนก<br/>ทองเผือก ดำรงตำแหน่ง<br/>กรรมการเมื่อวันที่ 14 ธันวาคม<br/>2558 ของบริษัท คอนมือง<br/>อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ค<br/>ไฮเทล จำกัด</p> <p>ร้อยตรี อนุสรณ์ นาคศรีชุ่ม<br/>ลาออกจากประธานกรรมการ<br/>ของบริษัท คอนมือง อินเตอร์<br/>เนชั่นแนล แอร์พอร์ค ไฮเทล<br/>จำกัด เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2558</p>                                                                                | <p>1. บริษัทฯ ซื้อบริการเติมน้ำมัน<br/>เครื่องบินจากบริษัท บริการ<br/>เชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ<br/>จำกัด (มหาชน)<br/>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม<br/>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง</p> <p>2. บริษัทฯ มีการให้บริการ<br/>ขนส่งและการบริการด้าน<br/>อาหารให้แก่บริษัท บริการ<br/>เชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ<br/>จำกัด (มหาชน)<br/>- ยอดรายได้รวม<br/>- ยอดลูกหนี้คงค้าง</p> | <p>310.50<br/>36.15</p>                | <p>301.32<br/>30.96</p>                | <p>กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด<br/>ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไป<br/>ตามราคาตลาด</p> |
|                                                                          | <p>บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท<br/>บริการเชื้อเพลิงการบิน<br/>กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)<br/>ประมาณร้อยละ 22.59</p> <p>ผู้บริหารของบริษัทฯ คือ<br/>เรืออากาศเอก มนตรี จำเรียง<br/>เรืออากาศโท เฉลิมพล<br/>อินทวงศ์ และนาวาอากาศตรี<br/>ภูริศ ศรีวัฒน์ เป็นกรรมการ<br/>ของบริษัทฯ บริการเชื้อเพลิง<br/>การบินกรุงเทพ จำกัด<br/>(มหาชน)</p> <p>หมายเหตุ นาวาอากาศตรี ภูริศ<br/>ศรีวัฒน์ ดำรงตำแหน่งกรรมการ<br/>ของบริษัทฯ บริการเชื้อเพลิง<br/>การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)<br/>เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2558</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>0.02<br/>0.00</p>                   | <p>0.03<br/>0.00</p>                   | <p>กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด<br/>ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน</p>                           |

116 รายงานประจำปี

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมีความขัดแย้ง                  | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ลักษณะของรายการ<br>ระหว่างกัน                                                                                                                                                                                | มูลค่าของรายการระหว่างกัน<br>(ล้านบาท) |                                        | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                             |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                              | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2558 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2557 |                                                                                                                 |
| บริษัท ครีวการบินภูเก็ต<br>จำกัด<br>(บริษัทร่วม)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด ประมาณร้อยละ 30</li> <li>ผู้บริหารของบริษัทฯ นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว และเรืออากาศโท สุพล อิศรางกูร ณ อยุธยา เป็นกรรมการของบริษัทฯ ครีวการบินภูเก็ต จำกัด</li> </ul>                                      | 1. บริษัทฯ ซื้ออาหารและ บริการจากบริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 19.06</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.00</li> </ul>                                  | 19.06                                  | 26.70<br>0.07                          | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด |
|                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>นายแพทย์ นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2557</li> </ul>                                                                                                                                   | 2. บริษัทฯ มีรายได้จาก การขายวัตถุดิบและการให้บริการแก่บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 1.60</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.004</li> </ul>                 | 1.60<br>0.004                          | 1.29<br>0.004                          |                                                                                                                 |
| บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด<br>(บริษัทร่วม) | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด ประมาณร้อยละ 30</li> <li>ผู้บริหารของบริษัทฯ คือ เรืออากาศโท เฉลิมพล อินทรางค์ นายรัช ศันสนันดา และนางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว เป็นกรรมการของบริษัทฯ โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด</li> </ul> | บริษัทฯ ซื้อบริการห้องพักจาก บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด สำหรับผู้โดยสารของบริษัทฯ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 23.43</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.34</li> </ul> | 23.43<br>0.34                          | 21.04<br>0.43                          | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมีความขัดแย้ง              | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ลักษณะของรายการ<br>ระหว่างกัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | มูลค่าของรายการระหว่างกัน<br>(ล้านบาท) |                                        | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                              |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2558 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2557 |                                                                                                                  |
|                                                      | หมายเหตุ เรืออากาศโทเฉลิมพล อินทรวงศ์ และนายรัช ตันตินันดา ดำรงตำแหน่ง กรรมการของบริษัท โรงแรม ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2558 นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัท โรงแรมทำอากาศยาน สุวรรณภูมิ จำกัด เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2558                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                        |                                        |                                                                                                                  |
| บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)<br>(บริษัทร่วม) | <ul style="list-style-type: none"><li>บริษัท ถือหุ้นในบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ร้อยละ 39.20</li><li>ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายจรัมพร โชติกเสถียร เรืออากาศเอก มนตรี จำเรียง เรืออากาศโท สุรพล อิศรางกูร ณ อยุธยา และ นายณรงค์ชัย ว่องนะวิโมกษ์ เป็นกรรมการของบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)</li></ul> หมายเหตุ นายจรัมพร โชติกเสถียร และเรืออากาศเอก มนตรี จำเรียง ดำรงตำแหน่ง กรรมการ เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2558 และนายณรงค์ชัย ว่องนะวิโมกษ์ ดำรงตำแหน่ง กรรมการ เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2558 ของบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) | 1. บริษัทฯ ชำระค่าบริการ อุปกรณ์ บริการภาคพื้น ที่ จังหวัดอุบลราชธานี และค่า Engineer Licence ของ บริษัทสายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"><li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 10.57</li><li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.08</li></ul>                                                                                                         |                                        |                                        | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด |
|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2. บริษัทฯ ให้บริการเช่า เครื่องบินและให้บริการด้าน ธุรกิจการบิน แก่บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ รายได้จาก การให้บริการด้านธุรกิจ การบินโดยหลักประกอบไปด้วย ค่าซ่อมบำรุงอากาศยาน ค่าซ่อมบำรุงอุปกรณ์ ค่าน้ำมันเครื่องบิน เป็นต้น <ul style="list-style-type: none"><li>- ยอดรายได้รวม 195.49</li><li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 73.22</li></ul> |                                        |                                        | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                      |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมีความขัดแย้ง                        | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ลักษณะของรายการ<br>ระหว่างกัน                                                                                                                                                                                           | มูลค่าของรายการระหว่างกัน<br>(ล้านบาท) |                                        | เว็บไซต์/นโยบายราคา                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                         | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2558 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2557 |                                                                                                                 |
|                                                                | เรืออากาศโท สุพล อิศรางกูร<br>ณ อยุธยา เกษียณอายุจาก<br>บริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน<br>2558                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                         |                                        |                                        |                                                                                                                 |
| บริษัท วิทยุการบิน<br>แห่งประเทศไทย จำกัด<br>(บริษัทร่วมลงทุน) | <ul style="list-style-type: none"><li>กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และของบริษัทฯ</li><li>บริษัทฯ ถือหุ้นประมาณร้อยละ 0.43 ในบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด</li><li>ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นาวาอากาศตรี สถาพร เจริญศิริ เป็นกรรมการของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด</li></ul> | 1. บริษัทฯ ซื้อบริการนำร่อง (Navigation) และเช่าอุปกรณ์สื่อสารจากบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด <ul style="list-style-type: none"><li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 1,716.48</li><li>- ยอดเจ้าหนี้ค้างต่าง 132.99</li></ul> | 2,001.61<br>85.88                      |                                        | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด |
|                                                                | หมายเหตุ นาวาอากาศตรี<br>สถาพร เจริญศิริ ดำรงตำแหน่ง<br>กรรมการบริษัท วิทยุการบิน<br>แห่งประเทศไทย จำกัด<br>เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2558<br>และเกษียณอายุจากบริษัทฯ<br>เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2558                                                                                                                                              | 2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร<br>เครื่องบิน และให้บริการ<br>ขนส่งแก่บริษัท วิทยุการบิน<br>แห่งประเทศไทย จำกัด <ul style="list-style-type: none"><li>- ยอดรายได้รวม 16.44</li><li>- ยอดลูกหนี้ค้างต่าง 0.32</li></ul>         | 26.98<br>0.18                          |                                        | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                      |

ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังมีรายการระหว่างกันที่เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบริการสาธารณูปโภคต่างๆ (ซึ่งประกอบด้วย ค่าไฟฟ้า ประปา และโทรศัพท์) ที่บริษัทฯ มีการทำรายการกับหน่วยงานของรัฐ และ/หรือรัฐวิสาหกิจที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการสาธารณูปโภคต่างๆ ดังกล่าว เป็นจำนวนเงิน 74.50 ล้านบาท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558 และมียอดค้าง 2.13 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558

## ความจำเป็นและความสมเหตุสมผล ของรายการระหว่างกัน

คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณารายการระหว่างกันสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558 และมีความเห็นว่ารายการระหว่างกันดังกล่าว เป็นรายการที่เป็นไปตามธุรกิจปกติของบริษัท มีความสมเหตุสมผลมีการกำหนดราคาและเงื่อนไขอื่น ๆ ตามราคาตลาดเช่นเดียวกับการกำหนดราคาให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และไม่มีการถ่ายเทผลประโยชน์ระหว่างบริษัท และบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง

## ขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการ ระหว่างกัน

การเข้าทำรายการระหว่างกันข้างต้น เป็นไปตามธุรกิจปกติของบริษัท และได้ดำเนินการอนุมัติตามขั้นตอนของบริษัท ซึ่งมีมาตรการที่รัดกุมของระเบียบราชการและรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ กรรมการและผู้บริหารที่มีส่วนได้เสียในเรื่องนั้นๆ จะไม่มีส่วนในการอนุมัติการทำรายการ

## นโยบายการทำรายการระหว่างกัน ในอนาคต

คณะกรรมการตรวจสอบและบริษัท จะร่วมกันดูแลรายการระหว่างกันดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่จะเป็นไปด้วยความสมเหตุสมผลและมีอัตราตอบแทนที่ยุติธรรม พร้อมทั้งผ่านการอนุมัติตามขั้นตอนและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง และจะเปิดเผยชนิดและมูลค่าของรายการระหว่างกันของบริษัท กับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งภายใต้ประกาศและข้อบังคับของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) คณะกรรมการกำกับตลาดทุน สำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.)





# ข้อมูลทาง การเงินที่สำคัญ

## ข้อมูลทางการเงินโดยสรุป

|                                                     |            | งบการเงินรวม |          |          |
|-----------------------------------------------------|------------|--------------|----------|----------|
|                                                     |            | ปี 2558      | ปี 2557  | ปี 2556  |
| <b>งบกำไรขาดทุน</b>                                 |            |              |          |          |
| รายได้รวม *                                         | (ล้านบาท)  | 192,591      | 203,889  | 207,711  |
| ค่าใช้จ่ายรวม                                       | (ล้านบาท)  | 206,707      | 220,627  | 220,640  |
| กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้                       | (ล้านบาท)  | (14,116)     | (16,738) | (12,929) |
| กำไร (ขาดทุน) สุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่         | (ล้านบาท)  | (13,068)     | (15,612) | (12,047) |
| กำไร (ขาดทุน) สุทธิ                                 | (ล้านบาท)  | (13,047)     | (15,573) | (12,000) |
| <b>งบดุล</b>                                        |            |              |          |          |
| รวมสินทรัพย์                                        | (ล้านบาท)  | 302,471      | 307,267  | 307,085  |
| รวมหนี้สิน                                          | (ล้านบาท)  | 269,545      | 265,971  | 250,166  |
| รวมส่วนของผู้ถือหุ้น                                | (ล้านบาท)  | 32,926       | 41,296   | 56,919   |
| <b>หุ้น</b>                                         |            |              |          |          |
| จำนวนหุ้นสามัญที่ออกและชำระแล้ว                     | (ล้านหุ้น) | 2,182.77     | 2,182.77 | 2,182.77 |
| มูลค่าหุ้นที่ตราไว้                                 | (บาท)      | 10.00        | 10.00    | 10.00    |
| กำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อหุ้น                          | (บาท)      | (5.99)       | (7.15)   | (5.52)   |
| เงินปันผลจ่ายต่อหุ้น                                | (บาท)      | -            | -        | -        |
| <b>อัตราส่วนทางการเงิน</b>                          |            |              |          |          |
| อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อรายได้รวม <sup>(1)</sup> | (ร้อยละ)   | (6.9)        | (8.1)    | (5.7)    |
| อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ <sup>(2)</sup>            | (ร้อยละ)   | (2.7)        | (3.5)    | (2.3)    |
| อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น <sup>(3)</sup>    | (ร้อยละ)   | (35.2)       | (31.7)   | (19.0)   |
| อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น <sup>(4)</sup> | (เท่า)     | 5.8          | 4.7      | 3.1      |

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิต่อรายได้รวม เท่ากับ กำไร(ขาดทุน)สุทธิ/รายได้รวม(ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยน)

<sup>(2)</sup> อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เท่ากับ กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี/สินทรัพย์รวมเฉลี่ย

<sup>(3)</sup> อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ กำไร(ขาดทุน)สุทธิ/ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย

<sup>(4)</sup> อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ (เงินกู้ยืมระยะสั้น+เงินกู้ยืมระยะยาวรวมส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี)/ส่วนของผู้ถือหุ้น

\* รายได้รวม รวมผลกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

## ผลการดำเนินงานในรอบ 5 ปี

|                                                      | ปี 2558  | ปี 2557  | ปี 2556  | ปี 2555 | ปี 2554 |
|------------------------------------------------------|----------|----------|----------|---------|---------|
| จำนวนเครื่องบิน (ลำ)                                 | 95       | 102      | 100      | 95      | 89      |
| จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน (ชั่วโมง/ปี)               | 374,831  | 370,309  | 384,069  | 364,536 | 355,815 |
| ปริมาณการผลิต (ล้านคัน-กม.)                          | 11,883   | 12,346   | 12,728   | 12,023  | 11,987  |
| ปริมาณการขนส่ง <sup>(1)</sup> (ล้านคัน-กม.)          | 8,249    | 7,717    | 8,388    | 8,230   | 7,836   |
| อัตราส่วนการบรรทุก (ร้อยละ)                          | 69.4     | 62.5     | 65.9     | 68.4    | 65.4    |
| จำนวนผู้โดยสาร (พันคน)                               | 21,249   | 19,096   | 21,510   | 20,615  | 18,398  |
| ปริมาณที่นั่ง (ล้านที่นั่ง-กม.)                      | 83,479   | 82,969   | 85,655   | 79,231  | 78,533  |
| ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านที่นั่ง-กม.)            | 60,893   | 57,194   | 63,479   | 60,679  | 55,267  |
| อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (ร้อยละ)                  | 72.9     | 68.9     | 74.1     | 76.6    | 70.4    |
| ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์ <sup>(1)</sup> (ล้านคัน-กม.) | 3,514    | 3,812    | 5,019    | 4,892   | 4,919   |
| ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (ล้านคัน-กม.)               | 2,091    | 2,458    | 2,565    | 2,653   | 2,766   |
| อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (ร้อยละ)                 | 59.5     | 64.5     | 51.1     | 54.2    | 56.2    |
| จำนวนพนักงาน (คน)                                    | 22,864   | 24,952   | 25,323   | 25,412  | 25,848  |
| กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักภาษีเงินได้ (ล้านบาท)             | (14,116) | (16,738) | (12,929) | 7,104   | (7,917) |

### นิยามศัพท์ทางการบิน

- ปริมาณการผลิตรวมคิดเป็น คัน-กิโลเมตร คือ ระยะเวลาบรรทุกของเครื่องบิน คูณ ระยะทางบิน
- ปริมาณการขนส่งรวมคิดเป็น คัน-กิโลเมตร คือ น้ำหนักผู้โดยสาร สัมภาระเกินพิกัด พสดุ และไปรษณีย์ภัณฑ์ คูณ ระยะทางที่ขนส่ง
- อัตราส่วนการบรรทุก คือ ปริมาณการขนส่ง เทียบเป็นร้อยละของปริมาณการผลิต
- ปริมาณการผลิตค่านผู้โดยสารคิดเป็น ที่นั่ง-กิโลเมตร คือ จำนวนที่นั่งผู้โดยสาร คูณ ระยะทางบิน
- ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารคิดเป็น คน-กิโลเมตร คือ จำนวนผู้โดยสาร คูณ ระยะทางที่ขนส่ง
- อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร คือ ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร เทียบเป็นร้อยละของปริมาณที่นั่ง
- ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์คิดเป็น คัน-กิโลเมตร คือ ระยะเวลาบรรทุกพัสดุภัณฑ์ คูณ ระยะทางบิน
- ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์คิดเป็น คัน-กิโลเมตร คือ น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ที่ทำการขนส่ง คูณ ระยะทางที่ขนส่ง
- อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ คือ ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ เทียบเป็นร้อยละของปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์
- ระยะเวลาบรรทุกของเครื่องบิน คือ ปริมาณน้ำหนักสูงสุดซึ่งเครื่องบินสามารถบรรทุกได้ น้ำหนักในที่นั่ง หมายถึง น้ำหนักผู้โดยสาร สัมภาระเกินพิกัด พสดุและไปรษณีย์ภัณฑ์

<sup>(1)</sup> ในปี 2558 บริษัทฯ มีการเปลี่ยนแปลงค่าสถิติการคำนวณน้ำหนักเฉลี่ยผู้โดยสารรวมสัมภาระ (Free Baggage Allowance) จาก 90 กิโลกรัมต่อคน เป็น 100 กิโลกรัมต่อคน เพื่อให้ค่าสถิติของบริษัทฯ สามารถเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมการบินที่เปลี่ยนแปลง โดยได้ทำการปรับค่าสถิติของปี 2557 ให้เป็นฐานเดียวกันเพื่อการเปรียบเทียบ แต่ไม่ได้ย้อนปรับค่าสถิติของปี 2554-2556

## รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ต่อรายงานทางการเงิน

คณะกรรมการบริษัท มีความตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะกรรมการของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในการกำกับดูแลรายงานทางการเงินประจำปี 2558 ของบริษัท มีการป้องกันการทุจริตและการดำเนินการที่ผิดปกติ รวมทั้งได้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน โดยใช้นโยบายการบัญชีที่เหมาะสมและถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมีการพิจารณาถึงความสมเหตุสมผล และความรอบคอบในการจัดทำงบการเงินรวมของบริษัท และบริษัทย่อย และงบการเงินเฉพาะบริษัท รวมถึงข้อมูลสารสนเทศทางการเงินที่ปรากฏในรายงานประจำปี 2558 โดยงบการเงินดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบและให้ความเห็นอย่างไม่มีเงื่อนไขจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตที่เป็นอิสระ

ดังนั้น เพื่อให้สามารถสะท้อนฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง โปร่งใสและเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งมีความเชื่อมั่นต่อรายงานทางการเงินของบริษัท คณะกรรมการบริษัท จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วยกรรมการอิสระผู้ซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วนตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทำหน้าที่สอบทานให้บริษัท มีการรายงานทางการเงิน และ

การดำเนินงานอย่างถูกต้องเพียงพอ มีการเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างโปร่งใส ถูกต้อง และครบถ้วน รวมทั้งให้มีระบบบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการกำกับดูแลที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล ตลอดจนมีความครบถ้วนเพียงพอ และเหมาะสมของกระบวนการคิดตามการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ นโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คณะกรรมการบริษัท มีความเห็นว่า งบการเงินรวมของบริษัท และบริษัทย่อย และงบการเงินเฉพาะบริษัท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558 ที่คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานร่วมกับฝ่ายบริหารและผู้สอบบัญชีได้แสดงฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสด ถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้ ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน โดยมีการใช้นโยบายการบัญชีที่เหมาะสม และถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ใช้ดุลพินิจอย่างระมัดระวัง และประมาณการอย่างรอบคอบ สมเหตุสมผล รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส เพียงพอ และปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง



นายอาร์พจน์ ภู่อุ่ม  
ประธานกรรมการ



นายอาร์พจน์ ไซติกเสถียร  
กรรมการผู้อำนวยการใหญ่



## รายงานสรุปกิจกรรมของคณะกรรมการตรวจสอบ ประจำปี 2558

คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 4 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์ด้านกฎหมาย การบริหาร ทรัพยากรบุคคล การเงินและงบประมาณ การบริหาร ความเสี่ยง และการสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน ปัจจุบัน คณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วย นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ เป็นประธานกรรมการตรวจสอบ พลเอก ชาคอุดม คีตตะสิริ นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย และนายรัฐพล ภัคศิริภูมิ เป็นกรรมการตรวจสอบ

ในปี 2558 คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้อง รวม 10 ครั้ง ซึ่งเป็นการประชุมตามที่กำหนดไว้ 8 ครั้ง และเป็นการประชุมวาระพิเศษ 2 ครั้ง โดยการประชุมทุกครั้งคณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่ระบุไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ ฉบับปรับปรุงปี 2555 ของกระทรวงการคลัง และตามแนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้ การเข้าร่วมประชุมของกรรมการแต่ละท่านได้รายงานไว้ในหัวข้อการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้รายงานสรุปประเด็นที่สำคัญและความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบต่อคณะกรรมการบริษัท ตามที่เห็นสมควร โดยมีสาระสำคัญดังนี้

**1. การสอบทานรายงานทางการเงิน** คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานงบการเงินรายไตรมาส และงบการเงินประจำปี 2558 ร่วมกับผู้บริหารสายการเงินและบัญชี และผู้สอบบัญชี เพื่อพิจารณารายงานทางการเงิน การเปิดเผยข้อมูลประกอบงบการเงิน นโยบายการบัญชีและประมาณการที่สำคัญ ข้อสังเกตจากการตรวจสอบและสอบทานงบการเงินของผู้สอบบัญชี รวมทั้งได้พิจารณาคำอธิบายและการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ คณะกรรมการตรวจสอบได้ขอความเห็นจากผู้สอบบัญชีในเรื่องความถูกต้อง ครบถ้วนของงบการเงิน ความเหมาะสม

ของวิธีการบันทึกบัญชีและเปิดเผยข้อมูล รวมทั้งรายการปรับปรุงบัญชีที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่างบการเงินมีความถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน

นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีเป็นการเฉพาะ 1 ครั้ง โดยไม่มีผู้บริหารเข้าร่วมเพื่อหารือเกี่ยวกับความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่และการแสดงความเห็นของผู้สอบบัญชี

**2. การสอบทานความเพียงพอและประสิทธิภาพ ของระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง** คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณารายงานผลการตรวจสอบจากสำนักงานการตรวจสอบภายใน ผลการจัดทำแบบประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งอ้างอิงตามมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission : COSO 2013 และได้นำเสนอข้อสังเกตจากการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการบริษัทฯ โดยขอให้ฝ่ายบริหารจัดการดำเนินการปรับปรุงที่เป็นรูปธรรมและมีกำหนดเวลาแล้วเสร็จที่ชัดเจน

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ประชุมร่วมกับฝ่ายบริหารทั้งคณะ 1 ครั้ง และได้เชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าชี้แจงและร่วมหารือในวาระที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม เพื่อหารือเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ ประเด็นข้อตรวจพบต่างๆ ที่มีนัยสำคัญ โดยได้เน้นย้ำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความรับผิดชอบในการควบคุมความเสี่ยง รวมทั้งการเร่งรัดปรับปรุงการดำเนินการตามข้อเสนอแนะในรายงานการตรวจสอบ

นอกจากนี้ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหารความเสี่ยงได้เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัทฯ และแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวเป็นประจำทุกปี

**3. การกำกับดูแลงานตรวจสอบภายใน** คณะกรรมการตรวจสอบได้ให้แนวทางในการจัดทำแผนการตรวจสอบ และได้พิจารณาอนุมัติแผนการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจสอบภายใน รวมทั้งได้รับทราบผลการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคต่างๆ ของสำนักงานการตรวจสอบภายในทุกไตรมาส

คณะกรรมการตรวจสอบได้เสนอแนะให้สำนักงานการตรวจสอบภายในปรับวิธีการนำเสนอข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบที่ควรนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติโดยทั่วไปต่อผู้บริหารระดับสูงให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อนำวิธีการควบคุมไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่นๆ ด้วย

**4. การสอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง** คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการประชุม และรับทราบรายงานจากสายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร ซึ่งทำหน้าที่ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบและให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการกำกับติดตามดังกล่าว

**5. การพิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกัน** คณะกรรมการตรวจสอบมีบทบาทในการสอบทานและให้ความเห็นต่อการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อให้มั่นใจว่า เป็นรายการที่ผ่านกระบวนการอนุมัติอย่างโปร่งใส โดยผู้มีส่วนได้เสียไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเป็นรายการที่กระทำโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทฯ เสมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอก ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบรายงานรายการที่เกี่ยวข้องกันทุกไตรมาส รวมทั้งได้สอบทานการเปิดเผยข้อมูลรายการระหว่างกันว่าเป็นไปอย่างถูกต้องครบถ้วน

**6. ภูมิทัศน์และการประเมินตนเองของคณะกรรมการตรวจสอบ** คณะกรรมการตรวจสอบได้ทบทวนภูมิทัศน์คณะกรรมการตรวจสอบ รวมทั้งได้ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองตามแนวทางปฏิบัติที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และคู่มือปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2555) โดยคณะกรรมการตรวจสอบได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองทั้งคณะ และเป็นรายบุคคล ผลการประเมินสรุปได้ว่า คณะกรรมการตรวจสอบ ได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างรอบคอบและเป็นอิสระ สอดคล้องตามแนวทางปฏิบัติที่ดีและภูมิทัศน์ของคณะกรรมการตรวจสอบ

**7. การเสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชี** คณะกรรมการตรวจสอบนำเสนอคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาและขออนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นแต่งตั้ง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัท ประจำปี 2559

จากการดำเนินการ ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า บริษัทฯ ได้จัดทำงบการเงินอย่างถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน การทำธุรกรรมรายการที่เกี่ยวข้องกันเป็นไปอย่างสมเหตุผลและมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ มีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องโดยไม่พบข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท ด้วยความยึดมั่นในความถูกต้อง เที่ยงธรรม ระมัดระวังรอบคอบ โปร่งใส และเป็นอิสระ เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ



(นายวีระวัฑ จิตต์มิตรภาพ)  
ประธานกรรมการตรวจสอบ  
วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2559



## คำอธิบายผลการดำเนินงานและการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558

ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### 1. บทสรุปผู้บริหาร

ภาพรวมเศรษฐกิจโลกในปี 2558 พุ่งตัวขึ้น จากการที่เศรษฐกิจของหลายๆ ประเทศขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปี 2557 แต่ยังคงต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ เศรษฐกิจสหรัฐอเมริกาขยายตัวดีขึ้น ปัญหาการว่างงานลดลงอย่างต่อเนื่อง เศรษฐกิจสหภาพยุโรปขยายตัวแต่ยังคงมีปัญหาอัตราการว่างงานที่อยู่ในระดับสูง เศรษฐกิจญี่ปุ่นขยายตัวเล็กน้อยเป็นผลจากการปรับเพิ่มขึ้นของอัตราภาษีมูลค่าเพิ่ม ในขณะที่เดียวกันมีการชะลอตัวสำหรับเศรษฐกิจประเทศจีนและอาเซียน

เศรษฐกิจไทยมีสัญญาณชะลอตัวต่อเนื่องจากไตรมาส 2 และ 3 ของปี 2558 ถึงแม้จะเริ่มฟื้นตัวในไตรมาส 4 จากการใช้จ่ายภายในประเทศทั้งจากการบริโภคและการลงทุนภาคเอกชน ส่วนหนึ่งเป็นผลจากมาตรการเศรษฐกิจของรัฐบาลที่ได้ดำเนินการต่อเนื่อง อีกทั้งการใช้จ่ายของรัฐบาล โดยเฉพาะรายจ่ายลงทุนที่ขยายตัวได้ต่อเนื่องในระดับสูง ถือเป็นปัจจัยสนับสนุนเศรษฐกิจสำคัญ โดยยังคงได้รับปัจจัยสนับสนุนจากภาคการท่องเที่ยวที่ยังคงขยายตัวได้ต่อเนื่องจากนักท่องเที่ยวชาวจีน เกาหลีใต้ และสหรัฐอเมริกา อย่างไรก็ตาม ในไตรมาส 4 การขยายตัวชะลอลงจากผลของเหตุการณ์ระเบิดที่แยกราชประสงค์ เมื่อเดือนสิงหาคม 2558 การส่งออกสินค้าของไทยยังคงหดตัวต่อเนื่องสะท้อนภาวะเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าของไทยที่ยังชะลอตัว โดยเฉพาะคู่ค้าหลักได้แก่ จีน ญี่ปุ่น สหรัฐฯ และอาเซียน-5

ทั้งนี้จากข้อมูลสมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) แสดงการเติบโตอย่างต่อเนื่องของปริมาณการขนส่งและปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น 6.5% และ 5.6% ตามลำดับ โดยมีอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเฉลี่ย 80.3% อย่างไรก็ตาม จากการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีนซึ่งมีผลให้เศรษฐกิจคู่ค้าของประเทศอื่นๆ ชะลอตัวไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อภาคการส่งออก ส่งผลให้อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์นั้นปรับตัวลดลง ถึงแม้ว่าราคาน้ำมันดิบที่ปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยราคาเฉลี่ยลดลงถึง 47.2% จากปีก่อน และการแข่งขันที่รุนแรงมีผลต่อราคาบัตรโดยสารที่ปรับตัวลดลง จะเป็นปัจจัยสนับสนุนส่งผลให้ความต้องการเดินทางเพิ่มขึ้น แต่ในปี 2558 อุตสาหกรรมการบินของโลกก็ยังคงเผชิญกับความท้าทายทั้งจากความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและการเมือง การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก และเศรษฐกิจจีนที่ชะลอตัวมากกว่าที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งมีผลต่อความต้องการเดินทางของนักท่องเที่ยวโดยเฉพาะในตลาดหลัก ได้แก่ ตลาดยุโรป และอเมริกา ประกอบกับการแข่งขันที่ยังคงทวีความรุนแรงขึ้นจากการขยายตัวของสายการบินต้นทุนต่ำ และสายการบินจากตะวันออกกลาง และความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน

สำหรับอุตสาหกรรมการบินของไทย ผลการตรวจสอบจากสำนักงานบริหารการบินแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration - FAA) อย่างเป็นทางการ พบว่าระบบการกำกับดูแลความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศไทยไม่เป็นไปตามมาตรฐานระหว่างประเทศของอนุสัญญาว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศเกี่ยวกับการกำกับดูแลความปลอดภัยการบินพลเรือน ซึ่งมีผลให้มีการปรับลดระดับไทยมาอยู่ใน Category 2 จากเดิมที่อยู่ใน Category 1 นั้นไม่ส่งผลกระทบต่อการบินไทยในการทำการบินไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจากบริษัทฯ ได้ยกเลิกเส้นทางบินไปยังเมืองลอสแอนเจลิสแล้วเมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2558 ในส่วนของคณะกรรมการแห่งสหภาพยุโรป (European Commission) ได้มีแถลงการณ์ EU Air Safety List เมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2558 ปรากฏว่าไม่มีรายชื่อของสายการบินไทยที่ถูกเพิ่มเติมในรายชื่อสายการบินที่ไม่อนุญาตให้ทำการบินในขณะนี้ นอกจากนี้การบินไทยได้ผ่านการตรวจประเมินมาตรฐานด้านความปลอดภัยจากองค์กรความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency) และอนุญาตให้สายการบินไทยเป็นสายการบินของประเทศนอกสหภาพยุโรปที่สามารถทำการบินเข้า่านฟ้ากลุ่มประเทศสหภาพยุโรปต่อไปได้โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2558 เป็นต้นไป

ภาพรวมของอุตสาหกรรมการบินของไทยเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับอุตสาหกรรมการบินของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และของโลกคือมีการขยายตัว ซึ่งสอดคล้องกับจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางเข้า-ออกประเทศไทย ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ในปี 2558 จำนวน 38.3 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 15.2% อย่างไรก็ตามยังคงมีปัจจัยเสี่ยงเรื่องสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ ที่ทวีความรุนแรง ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารที่มากกว่าอุปสงค์การเดินทาง ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน และความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน

ในปี 2558 บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนปฏิรูปองค์กร ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2558 โดยดำเนินการต่อเนื่องมาตั้งแต่ไตรมาสที่ 1 เริ่มจากหยุดการขาดทุนด้วยการลดหรือยกเลิกเส้นทางบินที่ไม่ทำกำไร ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และเน้นการหารายได้โดยปรับกลยุทธ์การขายและการหารายได้เสริมอื่นๆ รวมถึงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความสามารถในการแข่งขัน โดยมีการดำเนินงานที่สำคัญดังนี้

- ยกเลิกเส้นทาง กรุงเทพฯ-โจฮันเนสเบิร์ก กรุงเทพฯ-มอสโก กรุงเทพฯ-มาดริด และกรุงเทพฯ-ลอสแอนเจลิส
- ปรับเปลี่ยนความถี่ และ/หรือปรับแบบเครื่องบินให้เหมาะสมกับความต้องการเดินทาง เช่น ปรับขนาดของเครื่องบินในเส้นทางหลักให้เป็นเครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 เช่น เส้นทางกรุงเทพฯ-ลอนดอน กรุงเทพฯ-แฟรงค์เฟิร์ต กรุงเทพฯ-ฮ่องกง กรุงเทพฯ-โตเกียว (นาริตะ) และนำเครื่องบินแบบโบอิง 787-8 ทำการบินในเส้นทางกรุงเทพฯ-โตเกียว (ฮาเนดะ) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางต้นทุนผลิตภัณฑ์ และปรับลดเที่ยวบินในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว (Low Season) เช่น เส้นทางกรุงเทพฯ-แฟรงค์เฟิร์ต กรุงเทพฯ-ลอนดอน เป็นต้น
- เพิ่มการให้บริการด้วยสายการบินไทยสมายล์ในเส้นทางหลัก เช่น กรุงเทพฯ-เชียงใหม่ กรุงเทพฯ-ภูเก็ต และทำการบินทดแทนการบินไทยในเส้นทาง กรุงเทพฯ-เชียงใหม่ กรุงเทพฯ-หาดใหญ่
- ดำเนินการขายเครื่องบินและส่งมอบเรียบร้อยแล้วจำนวน 8 ลำ ได้แก่ แอร์บัส A300-600R 7 ลำ และโบอิง 747-400 1 ลำ และคณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติขายแล้ว และอยู่ในขั้นตอนการจัดทำข้อตกลงและสัญญาซื้อขาย จำนวน 16 ลำ เหลือเครื่องบินที่อยู่ระหว่างดำเนินการขาย 12 ลำ และอยู่ระหว่างการเจรจาให้เช่า 2 ลำ
- จัดให้มีโครงการร่วมใจจากองค์กร (MSP) สำหรับพนักงานทั่วไป และโครงการ Golden Handshake สำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพื่อบริหารอัตรากำลังที่ได้รับผลกระทบจากการปรับลดเที่ยวบินและเส้นทางบิน ซึ่งจะส่งผลต่อการปรับปรุงโครงสร้างต้นทุนบุคลากร และลดภาระค่าใช้จ่ายในระยะยาว โดยมีผู้เข้าร่วมโครงการทั้งสิ้น 1,401 คน มีผลแล้วในปี 2558 จำนวน 1,277 คน และมีผล 1 มีนาคม 2559 จำนวน 124 คน
- พัฒนาดูแลผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น โครงการยกระดับการบริการขึ้นธุรกิจ การพัฒนาระบบการสื่อสารสมัยใหม่บนเครื่องบิน เป็นต้น โดยในปี 2558 บริษัทฯ ได้รับรางวัลในด้านต่างๆ มากมาย เช่น รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมจาก Smart Travel Asia 2015 ได้รับ 3 รางวัล ได้แก่ รางวัลการให้บริการบนเครื่องบินยอดเยี่ยมอันดับ 3 ของโลก รางวัลการให้บริการขึ้นธุรกิจยอดเยี่ยม อันดับ 5 ของโลก และรางวัลสายการบินยอดเยี่ยมอันดับ 6 ของโลก รางวัลสายการบินระหว่างประเทศยอดเยี่ยมประจำปี 2015 จาก Today's Traveller Award เป็นต้น

ในปี 2558 บริษัทฯ รับมอบเครื่องบินใหม่ 8 ลำ ประกอบด้วย B777-300ER 3 ลำ B787-8 2 ลำ และ A320-200 3 ลำ และปลดระวางเครื่องบินรวม 15 ลำ ประกอบด้วย แอร์บัส A330-300 5 ลำ A340-600 6 ลำ โบอิง B747-400 2 ลำ และ B747-400 Freighter 2 ลำ ตามแผนปรับปรุงฝูงบิน (Fleet Strategy) ทำให้ฝูงบิน ณ 31 ธันวาคม 2558 มีจำนวน 95 ลำ ลดลงจากปีก่อนที่มีจำนวน 102 ลำ อย่างไรก็ตามจากการปรับเที่ยวบินและเครื่องบินให้เหมาะสมกับความต้องการเดินทาง การใช้ประโยชน์ของเครื่องบินได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น ทำให้บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK) เพิ่มขึ้น 0.6% โดยมีปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) เพิ่มขึ้น 6.5% อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) เฉลี่ย 72.9% สูงกว่าปีก่อนซึ่งเฉลี่ยที่ 68.9% และมีจำนวนผู้โดยสารที่ทำการขนส่งรวมทั้งสิ้น 21.25 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 11.3%

การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และการปฏิรูปองค์กรซึ่งมีการติดตามผลอย่างใกล้ชิดโดยฝ่ายบริหารและคณะกรรมการบริษัทฯ ส่งผลให้ ปี 2558 บริษัทฯ และบริษัทย่อย ขาดทุนจากการดำเนินงาน จำนวน 1,304 ล้านบาท ขาดทุนลดลงจากปีก่อน 21,715 ล้านบาท (94.3%) เนื่องจากค่าใช้จ่ายรวมลดลงจากปีก่อน 11.2% จากค่าน้ำมันเครื่องบินลดลง 20.2% และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมค่าน้ำมันลดลง 6.0% ส่วนหนึ่งเป็นผลจากมาตรการควบคุมและบริหารจัดการค่าใช้จ่าย

อย่างเข้มงวด ในขณะที่รายได้รวมลดลง 2,239 ล้านบาท (1.2%) สาเหตุหลักเกิดจากรายได้จากค่าโดยสารลดลง 1.5% และรายได้ค่าธรรมเนียมขนส่งและประโยชน์อื่นลดลง 21.0% เนื่องจากการแข็งค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับสกุลเงินที่เป็นรายได้หลัก ทำให้รายได้เมื่อแปลงค่าเป็นเงินบาทลดลง รายได้ค่าธรรมเนียมขนส่งค่าน้ำมันลดลง เนื่องจากราคาน้ำมันลดลง และการแข่งขันที่รุนแรง

นอกจากนี้ บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 3,512 ล้านบาท เมื่อหักค่าใช้จ่ายที่จ่ายครั้งเดียวที่เกิดจากการดำเนินการตามแผนปฏิรูป จำนวน 4,167 ล้านบาท และผลขาดทุนจากการค้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน 12,157 ล้านบาท ส่งผลให้ปี 2558 บริษัทฯ และบริษัทย่อย ขาดทุนสุทธิ 13,047 ล้านบาท โดยเป็นขาดทุนสุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่ 13,068 ล้านบาท คิดเป็นขาดทุนต่อหุ้น 5.99 บาท ขาดทุนลดลงจากปีก่อน 1.16 บาท (16.2%)

ทั้งนี้ บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีกำไรก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย และผลขาดทุนจากการค้อยค่าสินทรัพย์และเครื่องบิน (EBITDA) จำนวน 19,560 ล้านบาท สูงกว่าปีก่อน 15,971 ล้านบาท (445.0%) โดยมี EBITDA Margin เท่ากับ 10.4% เปรียบเทียบกับปีก่อนที่เท่ากับ 1.9%

## 2. คำอธิบายและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานปี 2558

ในปี 2558 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทางบัญชี ดังนี้

- การเปลี่ยนวิธีการวัดมูลค่าที่ดินจากวิธีราคาทุนเป็นวิธีการตีราคาใหม่โดยให้มีผลกับงบการเงินรอบระยะเวลาบัญชีปี 2558 เป็นต้นไป ทำให้มูลค่าสินทรัพย์เพิ่มขึ้นประมาณ 8,647 ล้านบาท หนี้สิน (ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี) เพิ่มขึ้นประมาณ 1,729 ล้านบาท และส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นประมาณ 6,918 ล้านบาท
- บริษัทฯ ได้นำการบัญชีเกี่ยวกับการป้องกันความเสี่ยงมาใช้ปฏิบัติมีผล 1 เมษายน 2558 โดยนำเงินกู้ยืมที่เป็นสกุลเงินต่างประเทศมาบริหารความผันผวนของกระแสเงินสดในอนาคตของรายได้ที่เป็นสกุลเงินต่างประเทศที่คาดการณ์ ทั้งนี้กำไรหรือขาดทุนที่เกิดขึ้นจากการปรับเงินกู้ที่เป็นเงินตราต่างประเทศ ณ วันสิ้นงวดให้เป็นเงินบาทโดยเปรียบเทียบผลต่างอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ณ วันที่ 1 เมษายน 2558 หรือวันที่เบิกเงินกู้ยืม (แล้วแต่วันใดเกิดขึ้นหลัง) จนถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2558 จะบันทึกในองค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้นในส่วนของผู้ถือหุ้น โดยรายการกำไรหรือขาดทุนดังกล่าวจะโอนเข้ากำไรหรือขาดทุนในงวดเดียวกันกับงวดที่รายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าวรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน ทั้งนี้ ณ 31 ธันวาคม 2558 มีรายการขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่โอนไปส่วนของผู้ถือหุ้นสุทธิจากภาษีจำนวน 1,878 ล้านบาท

งบการเงินรวมของปี 2558 ประกอบด้วยงบการเงินเฉพาะกิจการ และงบการเงินของบริษัทย่อย 5 บริษัท ได้แก่ 1) บริษัท ไทย-อะมาคิอุสเซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด 2) บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด 3) บริษัท ไทยฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด 4) บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด และ 5) บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด

## ตารางแสดงข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ (Financial Performance)

### งบการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

| หน่วย : ล้านบาท                                       | ม.ค.-ธ.ค.       |                 |                |              |
|-------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|--------------|
|                                                       | 2558            | 2557            | เปลี่ยนแปลง    |              |
|                                                       |                 |                 | ล้านบาท        | %            |
| <b>รายได้รวม</b>                                      | <b>188,747</b>  | <b>190,986</b>  | <b>-2,239</b>  | <b>-1.2</b>  |
| - ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน                      | 152,488         | 154,881         | -2,393         | -1.5         |
| - ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์                       | 18,651          | 23,601          | -4,950         | -21.0        |
| - รายได้ค่าบริการอื่นๆ                                | 11,588          | 9,885           | +1,703         | +17.2        |
| - อื่นๆ                                               | 6,020           | 2,619           | +3,401         | +129.9       |
| <b>ค่าใช้จ่ายรวม</b>                                  | <b>190,051</b>  | <b>214,005</b>  | <b>-23,954</b> | <b>-11.2</b> |
| - ค่าน้ำมันเครื่องบิน                                 | 63,243          | 79,231          | -15,988        | -20.2        |
| - ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน                | 121,242         | 128,981         | -7,739         | -6.0         |
| - ต้นทุนทางการเงิน - สุทธิ                            | 5,566           | 5,793           | -227           | -3.9         |
| <b>กำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงาน</b>                   | <b>(1,304)</b>  | <b>(23,019)</b> | <b>+21,715</b> | <b>+94.3</b> |
| หัก ค่าใช้จ่ายตามแผนปฏิรูป                            | 4,167           | -               | +4,167         | -            |
| หัก ผลขาดทุนจากการค้ำของสินทรัพย์และเครื่องบิน        | 12,157          | 6,342           | +5,815         | +91.7        |
| บวก กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ | 3,512           | 12,623          | -9,111         | -72.2        |
| <b>กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้</b>                    | <b>(14,116)</b> | <b>(16,738)</b> | <b>+2,622</b>  | <b>+15.7</b> |
| <b>กำไร(ขาดทุน)สุทธิ</b>                              | <b>(13,047)</b> | <b>(15,573)</b> | <b>+2,526</b>  | <b>+16.2</b> |
| <b>กำไร(ขาดทุน)สุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่</b>      | <b>(13,068)</b> | <b>(15,612)</b> | <b>+2,544</b>  | <b>+16.3</b> |
| กำไร(ขาดทุน) ต่อหุ้น (บาท)                            | (5.99)          | (7.15)          | +1.16          | +16.2        |
| <b>ข้อมูลการดำเนินงานที่สำคัญ</b>                     |                 |                 |                |              |
| EBITDA (ล้านบาท)                                      | 19,560          | 3,589           | +15,971        | +445.0       |
| จำนวนผู้โดยสาร (ล้านคน)                               | 21.25           | 19.10           | +2.15          | +11.3        |
| ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร)     | 83,479          | 82,969          | +510           | +0.6         |
| ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านคน-กิโลเมตร)             | 60,893          | 57,194          | +3,699         | +6.5         |
| อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (%)                       | 72.9            | 68.9            | +4.0           | +4.0         |
| รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/คน-ก.ม.)        | 2.46            | 2.66            | -0.20          | -7.4         |
| ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ล้านตัน-กิโลเมตร)        | 3,514           | 3,812           | -298           | -7.8         |
| ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (ล้านตัน-กิโลเมตร)           | 2,091           | 2,458           | -367           | -14.9        |
| อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (%)                       | 59.5            | 64.5            | -5.0           | -5.0         |
| น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง (พัน กก.)                      | 559,283         | 613,915         | -54,632        | -8.9         |
| รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/ตัน-ก.ม.)      | 8.45            | 9.22            | -0.77          | -8.3         |
| เครื่องบินที่ใช้ดำเนินงาน ณ 31 ธ.ค. (ลำ)              | 95              | 102             | -7             | -6.9         |
| ชั่วโมงปฏิบัติการบิน (ชั่วโมง)                        | 374,831         | 370,309         | +4,522         | +1.2         |
| อัตราการใช้ประโยชน์เครื่องบินเฉลี่ย (ชั่วโมง/ลำ/วัน)  | 10.9            | 10.4            | +0.5           | +4.8         |
| <b>อัตราแลกเปลี่ยนเฉลี่ย</b>                          |                 |                 |                |              |
| 1 USD : THB                                           | 34.2861         | 32.4808         | +1.8053        | +5.6         |
| 1 EUR : THB                                           | 38.0611         | 43.1386         | -5.0775        | -11.8        |
| 100 JPY : THB                                         | 28.3389         | 30.7590         | -2.4201        | -7.9         |
| ราคาน้ำมันเฉลี่ย (USD/BBL)                            | 72.37           | 121.63          | -49.26         | -40.5        |

หมายเหตุ : 1) EBITDA = รายได้ (ไม่รวมกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยน) - ค่าใช้จ่าย (ไม่รวมต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย และผลขาดทุนจากการค้ำของสินทรัพย์และเครื่องบิน)

2) ในปี 2558 บริษัทฯ มีการเปลี่ยนแปลงค่าสถิติการคำนวณน้ำหนักเฉลี่ยผู้โดยสารรวมสัมภาระ (Free Baggage Allowance) จาก 90 กิโลกรัมต่อคน เป็น 100 กิโลกรัมต่อคน เพื่อให้ค่าสถิติของบริษัทฯ สามารถเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมการบินที่เปลี่ยนแปลง โดยได้ทำการปรับค่าสถิติของปี 2557 ให้เป็นฐานเดียวกันเพื่อการเปรียบเทียบ

## รายได้

ในปี 2558 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายได้รวมลดลง 2,239 ล้านบาท (1.2%) โดยมีรายละเอียดของรายได้ ดังนี้

### • รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน

รายได้จากค่าโดยสารและน้ำหนักส่วนเกิน ลดลง 2,393 ล้านบาท (1.5%) โดยมีปริมาณการขนส่งผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 6.5% คิดเป็นเงินประมาณ 9,800 ล้านบาท แต่รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย 2.46 บาท/RPK ลดลง 0.20 บาท (7.4%) คิดเป็นเงินประมาณ 12,180 ล้านบาท สาเหตุที่รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วยลดลงเกิดจากการแข็งค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศเฉลี่ยในปี 2557 ทำให้รายได้ต่อหน่วยลดลงประมาณ 0.10 บาท คิดเป็นเงินประมาณ 6,090 ล้านบาท ทั้งนี้หากไม่รวมผลของการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนรายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วยจะลดลง 0.10 บาท หรือ 3.8 % คิดเป็นเงินประมาณ 6,090 ล้านบาท เกิดจากการแข่งขันที่รุนแรง และการปรับลดอัตราค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge) ตามราคาน้ำมันที่ลดลง

### ตารางแสดงข้อมูลการดำเนินงานด้านการขนส่งผู้โดยสาร จำแนกตามภูมิภาค – บริษัทฯ และบริษัทย่อย

|               | เปลี่ยนแปลงจากปีก่อน (%) |                | อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (%) |      |
|---------------|--------------------------|----------------|---------------------------------|------|
|               | ปริมาณการผลิต            | ปริมาณการขนส่ง | 2558                            | 2557 |
| ภูมิภาคเอเชีย | +5.2                     | +13.2          | 74.5                            | 69.3 |
| ข้ามทวีป      | -4.8                     | -0.6           | 71.8                            | 68.7 |
| ภายในประเทศ   | +11.0                    | +14.2          | 70.7                            | 68.7 |

### ตารางแสดงข้อมูลรายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน จำแนกตามภูมิภาค – บริษัทฯ และบริษัทย่อย

| หน่วย : ล้านบาท                         | 2558    | 2557    | เปลี่ยนแปลง |       |
|-----------------------------------------|---------|---------|-------------|-------|
|                                         |         |         | ล้านบาท     | %     |
| รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน    |         |         |             |       |
| ภูมิภาคเอเชีย                           | 82,118  | 78,297  | +3,821      | +4.9  |
| ข้ามทวีป                                | 58,644  | 64,843  | -6,199      | -9.6  |
| ภายในประเทศ                             | 11,095  | 11,370  | -275        | -2.4  |
| เที่ยวบินแบบไม่ประจำ                    | 631     | 371     | +260        | +70.1 |
| รวมรายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน | 152,488 | 154,881 | -2,393      | -1.5  |

- รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกินสำหรับเส้นทางบินในภูมิภาคเอเชีย มีจำนวน 82,118 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 3,821 ล้านบาท (4.9%) โดยในปี 2558 บริษัทฯ ได้ขยายการผลิตเพื่อรองรับการเติบโตของตลาดในภูมิภาคเอเชีย ส่งผลให้ปริมาณการผลิตค่าน้ำหนักส่วนเกินเพิ่มขึ้น 5.2% ส่วนปริมาณการขนส่งผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 13.2% โดยเพิ่มในทุกเส้นทางบินโดยเฉพาะเส้นทางสายตะวันตก และเส้นทางสายเหนือ อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเพิ่มขึ้นจาก 69.3% ในปี 2557 เป็น 74.5% ในปี 2558 อย่างไรก็ตาม ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะการเพิ่มขึ้นของสายการบินต้นทุนต่ำแบบ Long-haul Low Cost ทำให้รายได้เฉลี่ยต่อหน่วยลดลง 7.3%

- รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกินสำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป มีจำนวน 58,644 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 6,199 ล้านบาท (9.6%) โดยในปี 2558 บริษัทฯ ได้หยุดทำการบินในเส้นทางกรุงเทพฯ-โจฮันเนสเบิร์กในเดือนมกราคม 2558 เส้นทางกรุงเทพฯ-มอสโก และภูเก็ต-โซล ในเดือนมีนาคม 2558 เส้นทางกรุงเทพฯ-มาดริด ในเดือนกันยายน 2558 เส้นทางกรุงเทพฯ-ลอสแอนเจลิสในเดือนตุลาคม 2558 นอกจากนี้ ยังได้ปรับลดเที่ยวบินในบางเส้นทาง ได้แก่ เส้นทางกรุงเทพฯ-แฟรงก์เฟิร์ต จำนวน 1 เที่ยวบิน ในเดือนพฤษภาคม 2558 โดยกลับมาทำการบินอีกครั้งในเดือนตุลาคม 2558 และ

เส้นทางกรุงเทพฯ-ลอนดอน จำนวน 1 เที่ยวบิน ในเดือนกรกฎาคม 2558 และกลับมาบินอีกครั้งในเดือนตุลาคม 2558 ส่งผลให้ปริมาณการผลิตลดลงประมาณ 4.8% ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารลดลงเพียง 0.6% อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเพิ่มขึ้นจาก 68.7% ในปี 2557 เป็น 71.8% ในปี 2558 ขณะที่รายได้เฉลี่ยต่อหน่วยลดลงจากปีก่อนประมาณ 9.0%

- รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกินสำหรับเส้นทางบินในประเทศ มีจำนวน 11,095 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 275 ล้านบาท (2.4%) สาเหตุหลักเกิดจากรายได้ต่อหน่วยลดลง 14.1% ถึงแม้ว่าปริมาณการขนส่งผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 14.2% โดยมีสาเหตุสำคัญจากการแข่งขันในตลาดจากสายการบินต้นทุนต่ำที่มีการลดราคาและแย่งส่วนแบ่งตลาด โดยการบินไทยได้ให้สายการบินไทยสมายล์ทำการบินแทนในเส้นทางบินภายในประเทศเพิ่มขึ้น ได้แก่ เส้นทางกรุงเทพฯ-เชียงใหม่ ในเดือนมีนาคม 2558 และเส้นทางกรุงเทพฯ-ขอนแก่น และกรุงเทพฯ-หาดใหญ่ในเดือนพฤษภาคม 2558 โดยมีปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 11.0% อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเพิ่มขึ้นจาก 68.7% ในปี 2557 เป็น 70.7% ในปี 2558

#### • รายได้ค่าระวางขนส่งและค่าไปรษณีย์ภัณฑ์

รายได้จากค่าระวางขนส่งและค่าไปรษณีย์ภัณฑ์ลดลง 4,950 ล้านบาท (21.0%) เป็นผลจากปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Revenue Freight Ton-Kilometers : RFTK) ลดลง 14.9% คิดเป็นเงินประมาณ 3,380 ล้านบาท ในขณะที่รายได้จากพัสดุภัณฑ์ต่อหน่วย เฉลี่ยที่ 8.45 บาท ลดลง 0.77 บาท (8.3%) หรือประมาณ 1,610 ล้านบาท สาเหตุสำคัญเกิดจากรายได้ค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันลดลงตามราคาน้ำมันที่ลดลง นอกจากนี้ ยังได้รับผลกระทบจากการนำเข้าและส่งออกลดลงจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจคู่ค้า เช่น จีน และอาเซียน รวมถึงการตัดสิทธิประโยชน์ทางภาษี (GSP) ในทุกสินค้าที่ส่งไปยุโรป ในขณะที่มีปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ADTK) รวมได้ท้องเครื่องบิน (Belly) และเครื่องบินขนส่งสินค้า (Freighter) ต่ำกว่าปีก่อน 7.8% สาเหตุหลักเกิดจากการปลดระวางเครื่องบิน B747 Freighter 2 ลำ ในเดือนมีนาคม 2558 โดยมีอัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Freight Load Factor) เฉลี่ย 59.5% ต่ำกว่าปีก่อนที่เฉลี่ย 64.5%

• **รายได้การบริการอื่นๆ** ประกอบด้วยรายได้จากหน่วยธุรกิจ ได้แก่ การบริการภาคพื้น ครีวการบิน และการบริการคลังสินค้า และรายได้จากกิจการสนับสนุนอื่นๆ เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 1,703 ล้านบาท (17.2%) สาเหตุหลักเกิดจากรายได้จากการบริการภาคพื้น และครีวการบิน สูงกว่าปีก่อนจากจำนวนเที่ยวบินของสายการบินลูกค้าและจำนวนผู้โดยสารสูงกว่าปีก่อน ประกอบกับรายได้จากการให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยานของฝ่ายช่างเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม รายได้จากการให้บริการด้านคลังสินค้าลดลงจากปริมาณการขนส่งสินค้าที่ต่ำกว่าปีก่อน

• **รายได้อื่น** เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 3,401 ล้านบาท (129.9%) สาเหตุหลักจากปีนี้ได้รับเงินชดเชยค่าเสียหายจากบริษัท KI Holdings Co.,Ltd. (Koito) จากการส่งมอบเก้าอี้ผู้โดยสารชั้นประหยัดล่าช้า ประมาณ 3,968 ล้านบาท

#### ค่าใช้จ่าย

ในปี 2558 **บริษัทฯ และบริษัทย่อย** มีค่าใช้จ่ายรวมลดลง 23,954 ล้านบาท (11.2%) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

• **ค่าน้ำมันเครื่องบิน** ลดลง 15,988 ล้านบาท (20.2%) สาเหตุหลักจากราคาน้ำมันเครื่องบินเฉลี่ยต่ำกว่าปีก่อน 40.5% ถึงแม้เงินบาทต่อดอลลาร์สหรัฐอ่อนค่าทำให้ค่าน้ำมันเมื่อคำนวณเป็นเงินบาทเพิ่มขึ้น และมีค่าใช้จ่ายในการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน 18,154 ล้านบาท

• **ค่าใช้จ่ายดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน** ลดลง 7,739 ล้านบาท (6.0%) โดยมีรายละเอียดดังนี้

| หน่วย : ล้านบาท                                    | ม.ค.-ธ.ค.      |                        |                |                        |               |             |
|----------------------------------------------------|----------------|------------------------|----------------|------------------------|---------------|-------------|
|                                                    | 2558           | % ของ<br>ค่าใช้จ่ายรวม | 2557           | % ของ<br>ค่าใช้จ่ายรวม | เปลี่ยนแปลง   |             |
|                                                    |                |                        |                |                        | ล้านบาท       | %           |
| <b>ค่าใช้จ่าย</b>                                  |                |                        |                |                        |               |             |
| ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน                        | 29,892         | 24.6                   | 31,274         | 24.3                   | -1,382        | -4.4        |
| ค่าบริการการบิน                                    | 20,474         | 16.9                   | 21,625         | 16.8                   | -1,151        | -5.3        |
| ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ                | 5,313          | 4.4                    | 5,832          | 4.5                    | -519          | -8.9        |
| ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน                     | 10,311         | 8.5                    | 14,684         | 11.4                   | -4,373        | -29.8       |
| ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย                      | 19,133         | 15.8                   | 20,535         | 15.9                   | -1,402        | -6.8        |
| ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่                         | 8,950          | 7.4                    | 6,593          | 5.1                    | +2,357        | +35.8       |
| ค่าสินค้าและพัสดุทั่วไป                            | 7,829          | 6.5                    | 8,257          | 6.4                    | -428          | -5.2        |
| ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา                  | 9,499          | 7.8                    | 8,920          | 6.9                    | +579          | +6.5        |
| ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย                         | 614            | 0.5                    | 492            | 0.4                    | +122          | +24.8       |
| ค่าใช้จ่ายอื่น                                     | 9,359          | 7.7                    | 10,846         | 8.4                    | -1,487        | -13.7       |
| ส่วนแบ่งขาดทุน (กำไร) จากเงินลงทุน<br>ในบริษัทร่วม | (132)          | (0.1)                  | (77)           | (0.1)                  | -55           | -71.4       |
| <b>ค่าใช้จ่ายดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน</b>             | <b>121,242</b> | <b>100.0</b>           | <b>128,981</b> | <b>100.0</b>           | <b>-7,739</b> | <b>-6.0</b> |

• ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายบุคลากร ผลประโยชน์พนักงาน ค่าตอบแทนผู้บริหารและกรรมการ ลดลง 1,382 ล้านบาท (4.4%) สาเหตุหลักเกิดจากจำนวนพนักงานที่ลดลงจากการเกษียณอายุ และเข้าโครงการร่วมใจจากองค์กรสำหรับพนักงานที่มีปัญหาด้านสุขภาพในปี 2557 นอกจากนี้ ยังมีโครงการร่วมใจจากองค์กร (MSP) สำหรับพนักงานทั่วไป และโครงการ Golden Handshake สำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ตามแผนปฏิรูปองค์กรโดยมีพนักงานที่มีผลตามโครงการในปี จำนวน 1,277 คน

• ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน ประกอบด้วย ค่าบริการการบิน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ และค่าสินค้าและพัสดุทั่วไป ลดลง 2,098 ล้านบาท (5.9%) สาเหตุหลักเนื่องจากการแข็งค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับสกุลเงินหลักของค่าใช้จ่าย ได้แก่ ยูโร เยน และดอลลาร์ออสเตรเลีย ประกอบกับนโยบายการลดค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ

• ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยานลดลง 4,373 ล้านบาท (29.8%) สาเหตุหลักเกิดจากการลดลงในการตั้งสำรองค่าซ่อมบำรุงเพื่อเตรียมสภาพเครื่องบินก่อนการส่งมอบคืนเครื่องบินเช่าดำเนินงาน (Return Condition) จำนวนประมาณ 600 ล้านบาท และการลดลงในการบันทึกค่าใช้จ่ายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายเงินสำรองค่าบำรุงรักษาเครื่องยนต์ (Maintenance Reserve) ของเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน ในกรณีเครื่องยนต์ดังกล่าวได้มีการทำสัญญาการดูแลรักษาเครื่องยนต์แบบเหมาจ่าย (Flight Hour Service Agreement) เพิ่มเติมกับบริษัทผู้ผลิตเครื่องยนต์โดยเปลี่ยนจากการบันทึกค่าใช้จ่ายเป็นทรัพย์สินรอการเรียกคืนจำนวนประมาณ 3,330 ล้านบาท ทั้งนี้บริษัทฯ สามารถเรียกคืนเงินจากผู้ให้เช่าเมื่อเกิดการซ่อมบำรุงจริงตามเงื่อนไขในวงเงินไม่เกิน Maintenance Reserve ที่บริษัทฯ ได้จ่ายให้กับผู้ให้เช่า จึงทำให้บริษัทฯ ไม่ต้องบันทึกบัญชีเป็นค่าใช้จ่ายดังเช่นในปี 2557 ประกอบกับการลดลงของค่าซ่อมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปลดระวางเครื่องบินทั้งจากส่วนที่ได้ดำเนินการในปี 2557 และที่ได้ปลดระวางเพิ่มเติมในปี 2558

• ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายลดลง 1,402 ล้านบาท (6.8%) เป็นผลมาจากการปลดระวางเครื่องบินที่ยังไม่หมดอายุการใช้งาน ได้แก่ A340-600 จำนวน 6 ลำ ประกอบกับมีเครื่องบินที่คิดค่าเสื่อมราคาเต็มจำนวนแล้ว ถึงแม้ว่าจะมีการรับมอบเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าการเงินเพิ่มขึ้น

• ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ เพิ่มขึ้น 2,357 ล้านบาท (35.8%) เนื่องจากรับมอบเครื่องบินเช่าดำเนินงานเพิ่มขึ้นในระหว่างปี 2557 และ 2558 รวมจำนวน 11 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบิน B787-8 จำนวน 6 ลำ และ A320-200 จำนวน 5 ลำ อย่างไรก็ตาม มีการส่งคืนเครื่องบินเช่าดำเนินงานจำนวน 3 ลำ

• ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา เพิ่มขึ้น 579 ล้านบาท (6.5%) สาเหตุหลักเกิดจากค่าใช้จ่ายสำรองที่นิ่งเพิ่มขึ้นจากอัตราค่าบริการที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับการอ่อนค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐฯ

นอกจากนี้ จากการพัฒนาระบบงานบัญชีรายได้ค่าระวางขนส่งและไปรษณียภัณฑ์ (Cargo Revenue Accounting) ซึ่งเริ่มนำมาใช้ในเดือน สิงหาคม 2557 ทำให้การรับรู้รายได้ค่าระวางขนส่งและไปรษณียภัณฑ์สามารถบันทึกแยกบัญชีรายได้และค่านายหน้า (Commission) ขณะที่ระบบงานเดิมบันทึกเป็นรายได้สุทธิ (รายได้หักค่านายหน้า) ซึ่งในปีนี้มีค่านายหน้าจำนวนประมาณ 413 ล้านบาท สูงกว่าปีก่อน 211 ล้านบาท โดยบันทึกไว้ในรายได้ค่าระวางขนส่งและไปรษณียภัณฑ์ และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณาด้วยจำนวนที่เท่ากันโดยไม่มีผลกับกำไรขาดทุน

- ค่าใช้จ่ายอื่น ลดลง 1,487 ล้านบาท (13.7%) มีสาเหตุสำคัญจากปีนี้ขาดทุนจากการขายเครื่องบินน้อยกว่าปีก่อน 595 ล้านบาท ประกอบกับการควบคุมและปรับลดค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวดตามแผนปฏิรูปองค์กร

- ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม เพิ่มขึ้น 55 ล้านบาท (71.4%) โดยในปีนี้รับรู้ส่วนแบ่งกำไรขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วมดังนี้

- บริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) กำไร 7 ล้านบาท ในขณะที่ปีก่อนขาดทุน 42 ล้านบาท
- บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กำไร 193 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 38 ล้านบาท
- บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ขาดทุน 143 ล้านบาท ขาดทุนลดลง 18 ล้านบาท
- บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด กำไร 20 ล้านบาท ลดลง 5 ล้านบาท
- บริษัท คอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเทล จำกัด กำไร 18 ล้านบาท ลดลง 6 ล้านบาท
- บริษัท ครวการบินภูเก็ต จำกัด กำไร 37 ล้านบาท ลดลง 39 ล้านบาท

- **ต้นทุนทางการเงิน-สุทธิ** ลดลง 227 ล้านบาท (3.9%) สาเหตุหลักเกิดจากอัตราดอกเบี้ยเฉลี่ยในปีต่ำกว่าปีก่อน ประกอบกับการแข็งค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับเงินสกุลหลักของหนี้สินระยะยาว ได้แก่ เงินยูโร และเงินเยน ทำให้ค่าใช้จ่ายเมื่อคำนวณเป็นเงินบาทมียอดลดลง

**ค่าใช้จ่ายตามแผนปฏิรูป** จำนวน 4,167 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นค่าตอบแทนในโครงการร่วมใจจากองค์กร (MSP) และ Golden Handshake ซึ่งเป็นการดำเนินการตามแผนปฏิรูปองค์กร

**ผลขาดทุนจากการค้ำยของสินทรัพย์และเครื่องบิน** เพิ่มขึ้น 5,815 ล้านบาท (91.7%) ประกอบด้วย

- ผลขาดทุนจากการค้ำยเครื่องบิน เพิ่มขึ้น 5,680 ล้านบาท โดยในปีนี้มีคำสั่งสำรองค้ำยเครื่องบินจำนวน 26 ลำ ประกอบด้วย A340-600 6 ลำ A340-500 4 ลำ B747-400 2 ลำ B747-400 (Freighter) 2 ลำ A330-300 6 ลำ B737-400 4 ลำ และ ATR72 2 ลำ รวมจำนวน 11,488 ล้านบาท ประกอบกับสำรองค้ำยของเครื่องบินต่ออะไหล่สำหรับเครื่องบิน A340-600 จำนวน 388 ล้านบาท ในขณะที่ปีก่อนรับรู้ผลขาดทุนจากการค้ำยของเครื่องบินจำนวน 19 ลำ ได้แก่ A340-500 4 ลำ A300-600 8 ลำ B737-400 4 ลำ B747-400 1 ลำ และ ATR72 2 ลำ รวมจำนวน 6,196 ล้านบาท
- ผลขาดทุนจากการค้ำยสินทรัพย์เพิ่มขึ้น 135 ล้านบาท เนื่องจากมีการสำรองค้ำยอะไหล่เครื่องบินหมุนเวียนที่เสียหายและไม่สามารถซ่อมแซมได้เพิ่มขึ้นจากปีก่อน

**กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ** 3,512 ล้านบาท ประกอบด้วย กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่ยังไม่เกิดขึ้น (Unrealized FX Gain) 1,740 ล้านบาท ซึ่งเกิดจากการปรับยอดเงินกู้และสินทรัพย์หนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศเป็นเงินบาท ณ วันสิ้นงวด และกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่เกิดขึ้นแล้ว (Realized FX Gain) 1,772 ล้านบาท

### 3. ฐานะทางการเงินและสภาพคล่อง รายจ่ายลงทุน

#### ตารางแสดงรายจ่ายลงทุน - เฉพาะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

| หน่วย : ล้านบาท             | ม.ค.-ธ.ค.     |               |
|-----------------------------|---------------|---------------|
|                             | 2558          | 2557          |
| เครื่องบิน                  | 16,097        | 14,313        |
| อื่นๆ (ที่ไม่ใช่เครื่องบิน) | 522           | 1,404         |
| <b>รวม</b>                  | <b>16,619</b> | <b>15,717</b> |

ในปี 2558 บริษัทฯ มีรายจ่ายเพื่อการลงทุน 16,619 ล้านบาท ดังนี้

- การลงทุนในเครื่องบิน จำนวน 16,097 ล้านบาท ประกอบด้วย รายจ่ายเพื่อการรับมอบเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าการเงิน 6 ลำ ได้แก่ B777-300ER จำนวน 3 ลำ และ A320-200 จำนวน 3 ลำ และรายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับเครื่องบินที่รับมอบแล้วรวมจำนวน 12,800 ล้านบาท การจ่ายเงินล่วงหน้าค่าเครื่องบินและเครื่องบินที่รับมอบระหว่างปี 2559 - 2561 จำนวน 2,785 ล้านบาท และการซื้ออะไหล่เครื่องบินหมุนเวียนและเครื่องบินต่ออะไหล่จำนวน 512 ล้านบาท ทั้งนี้ การลงทุนในเครื่องบินเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 1,784 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากในปีนี้รับมอบเครื่องบินมากกว่าปีก่อน 1 ลำ
- การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอื่นๆ จำนวน 522 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 882 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากมีการลงทุนในอุปกรณ์สนับสนุนการบินทั้งในกิจการซ่อมบำรุงอากาศยาน และการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นต่ำกว่าปีก่อน

#### การจัดหาเงินทุน

ในปี 2558 บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหาเงินทุนรวมทั้งสิ้น 61,989 ล้านบาท โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การจัดหาเงินกู้ระยะยาวด้วยวิธีการเช่าซื้อโดยใช้เครื่องบินเป็นหลักทรัพย์ค้ำประกัน เพื่อชำระค่าเครื่องบินจำนวน 6 ลำ ได้แก่ B777-300ER 3 ลำ และ A320-200 3 ลำ เป็นจำนวนประมาณ 20,124 ล้านบาท
2. การออกหุ้นกู้รวม 15,000 ล้านบาท ในเดือนเมษายน 2558 วงเงิน 7,000 ล้านบาท และในเดือนกันยายน 2558 วงเงิน 8,000 ล้านบาท แบ่งออกเป็น 4 ชุด โดยจะชำระดอกเบี้ยหุ้นกู้ทุกๆ 6 เดือน ตลอดอายุหุ้นกู้ โดยมีวัตถุประสงค์จะนำเงินที่ได้จากการออกและเสนอขายหุ้นกู้ในครั้งนี้ไปชำระคืนเงินกู้ของบริษัทฯ ที่มีต้นทุนทางการเงินสูงกว่า และชำระคืนหุ้นกู้ที่ครบกำหนดไถ่ถอน และ/หรือ เป็นเงินลงทุน และ/หรือเป็นเงินทุนหมุนเวียนในกิจการ และเงินทุนสนับสนุนแผนปฏิบัติการ
3. การเบิกใช้วงเงินสินเชื่อหมุนเวียนจากสถาบันการเงินในประเทศ การกู้เงินจากต่างประเทศผ่านกระทรวงการคลัง และออกตั๋วแลกเงินเพื่อชำระคืนเงินกู้ระยะสั้นที่ครบกำหนดและใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานจำนวน 26,865 ล้านบาท

โดยสรุปเงินสดสุทธิได้มาและใช้ไปในกิจกรรมต่างๆ ได้ดังนี้

| หน่วย : ล้านบาท                                                                 | ม.ค.-ธ.ค.      |               |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
|                                                                                 | 2558           | 2557          |
| เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน                                             | 18,567         | 6,019         |
| เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน                                                  | (721)          | (6,122)       |
| เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) จากกิจกรรมจัดหาเงิน                                    | (20,838)       | 12,199        |
| ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนของเงินสดและเงินฝากธนาคารเพิ่มขึ้น(ลดลง) | 427            | (507)         |
| <b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น(ลดลง)</b>                            | <b>(2,565)</b> | <b>11,589</b> |

ในปี 2558 เมื่อเปรียบเทียบกับงวดเดียวกันของปีก่อน บริษัทฯ มีเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงินจำนวน 20,838 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากงวดเดียวกันของปีก่อนจากการจ่ายชำระคืนเงินกู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ถึงแม้ว่ามีเงินสดสุทธิจากการ

ดำเนินงานจำนวน 18,567 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากงวดเดียวกันของปีก่อนถึง 12,548 ล้านบาท เนื่องจากปีนี้ขาดทุนจากการดำเนินงานลดลงจากปีก่อน และมีเงินสดใช้ไปในกิจกรรมลงทุนจำนวน 721 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน เป็นผลให้เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 ลดลงจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 เป็นจำนวน 2,565 ล้านบาท

### เครื่องบิน

ตามแผนพัฒนาฝูงบินซึ่งได้เริ่มดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องจากปีก่อนๆ ประกอบกับบริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนการปรับปรุงฝูงบิน (Fleet Strategy) เพื่อให้ฝูงบินมีจำนวนประเภทและแบบของเครื่องบินลดลง เพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งในแผนปฏิรูปบริษัทฯ นั้น

ในปี 2558 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินรวม 8 ลำ เป็นเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน 6 ลำ ได้แก่ เครื่องบิน B777-300ER 3 ลำ และเครื่องบิน A320-200 3 ลำ และเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน ได้แก่ เครื่องบิน B787-8 2 ลำ ประกอบกับการปลดประจำการเครื่องบินรวม 15 ลำ ได้แก่ เครื่องบิน A340-600 จำนวน 6 ลำ A330-300 5 ลำ เครื่องบิน B747-400 จำนวน 2 ลำ และเครื่องบิน B747-400 ที่บริษัทฯ คัดแปลงเป็นเครื่องบินขนส่งสินค้า จำนวน 2 ลำ เมื่อรวมกับเครื่องบินที่ใช้ดำเนินงาน ณ วันสิ้นงวดปี 2557 จำนวน 102 ลำ เป็นผลให้บริษัทฯ มีเครื่องบินที่ใช้ดำเนินงานรวม 95 ลำ (รวมเครื่องบิน A320-200 จำนวน 10 ลำ ที่โอนสิทธิการเช่าไปให้บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด และ 5 ลำที่ให้บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด เช่าช่วง)

ทั้งนี้ ในปี 2558 บริษัทฯ ได้ขายเครื่องบินรวม 8 ลำ ได้แก่ B747-400 1 ลำ และ A300-600R 7 ลำ และส่งคืนเครื่องบินเช่าดำเนินงาน B737-400 3 ลำ ที่ได้ปลดประจำการไปในปีก่อนๆ

### สินทรัพย์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีสินทรัพย์รวมลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2557 จำนวน 4,796 ล้านบาท (1.6%) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

|                                              | รวมการมีรวม    |                   |                |                   |                |             |
|----------------------------------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                                              | 31 ธ.ค. 2558   |                   | 31 ธ.ค. 2557   |                   | เปลี่ยนแปลง    |             |
|                                              | ล้านบาท        | % ของสินทรัพย์รวม | ล้านบาท        | % ของสินทรัพย์รวม | ล้านบาท        | %           |
| สินทรัพย์หมุนเวียน                           |                |                   |                |                   |                |             |
| เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด               | 20,781         | 6.9               | 23,346         | 7.6               | -2,565         | -11.0       |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย       | 15,099         | 5.0               | 4,826          | 1.6               | +10,273        | +212.9      |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ                      | 34,596         | 11.4              | 36,113         | 11.7              | -1,517         | -4.2        |
| <b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>                    | <b>70,476</b>  | <b>23.3</b>       | <b>64,285</b>  | <b>20.9</b>       | <b>+6,191</b>  | <b>+9.6</b> |
| ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์                      |                |                   |                |                   |                |             |
| เครื่องบินและเครื่องยนต์อะไหล่ล่าช้าล่วงหน้า | 5,491          | 1.8               | 12,368         | 4.0               | -6,877         | -55.6       |
| เครื่องบิน                                   | 44,979         | 14.9              | 51,322         | 16.7              | -6,343         | -12.4       |
| เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่า                    | 126,251        | 41.8              | 134,611        | 43.8              | -8,360         | -6.2        |
| อุปกรณ์การบินหมุนเวียน                       | 12,465         | 4.1               | 13,191         | 4.3               | -726           | -5.5        |
| งานระหว่างทำ                                 | 61             | -                 | 1,274          | 0.4               | -1,213         | -95.2       |
| ที่ดิน อาคาร และค่าปรับปรุง                  | 14,733         | 4.9               | 6,449          | 2.1               | +8,284         | +128.5      |
| เครื่องมือ โรงซ่อม และอุปกรณ์                | 4,305          | 1.4               | 4,806          | 1.6               | -501           | -10.4       |
| <b>ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ</b>         | <b>208,285</b> | <b>68.9</b>       | <b>224,021</b> | <b>72.9</b>       | <b>-15,736</b> | <b>-7.0</b> |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นๆ                   | 23,710         | 7.8               | 18,961         | 6.2               | +4,749         | +25.0       |
| <b>รวมสินทรัพย์</b>                          | <b>302,471</b> | <b>100.0</b>      | <b>307,267</b> | <b>100.0</b>      | <b>-4,796</b>  | <b>-1.6</b> |

สินทรัพย์หมุนเวียนมีจำนวน 70,476 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 23.3 ของสินทรัพย์ทั้งหมด เพิ่มขึ้นจากวันที่ 31 ธันวาคม 2557 เป็นจำนวน 6,191 ล้านบาท (9.6%) โดยมีสาเหตุสำคัญดังนี้

- เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดลดลง 2,565 ล้านบาท (11.0%) สาเหตุหลักเกิดจากในปีบริษัทฯ มีเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงินจำนวน 20,838 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากงวดเดียวกันของปีก่อนจากการจ่ายชำระคืนเงินกู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย เพิ่มขึ้น 10,273 ล้านบาท (212.9%) สาเหตุหลักเกิดจากการโอนเครื่องบินที่ปลดระวางเพื่อรอขายรวม 15 ลำ ได้แก่ A330-300 จำนวน 5 ลำ A340-600 จำนวน 6 ลำ และ B747-400 จำนวน 4 ลำ ในขณะที่มีการโอนกรรมสิทธิ์เครื่องบินให้ผู้ซื้อรวม 8 ลำ ได้แก่ A300-600R จำนวน 7 ลำ และ B747-400 จำนวน 1 ลำ ประกอบกับมีเครื่องย่นค้อะไหล่ของเครื่องบินที่ปลดระวางเพิ่มขึ้น
- สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ ลดลง 1,517 ล้านบาท (4.2%) สาเหตุหลักเกิดจากลูกหนี้การค้าลดลง 997 ล้านบาท จากยอดขายที่ลดลงประกอบกับบริษัทฯ มีความสามารถในการบริหารระยะเวลาเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้ได้เร็วขึ้นโดยมีระยะเวลาการเก็บหนี้เฉลี่ยลดลงจาก 28 วัน ในปี 2557 เป็น 26 วันในปี 2558 ซึ่งต่ำกว่าระยะเวลาการให้สินเชื่อโดยปกติของบริษัทฯ ประกอบกับสินค้าและพัสดุคงเหลือลดลง 473 ล้านบาท

บริษัทฯ มียอดลูกหนี้การค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 และ 2557 แยกตามอายุหนี้ที่ค้างชำระ (Aging) ได้ดังนี้

| หน่วย : ล้านบาท           | 31 ธ.ค. 2558 | 31 ธ.ค. 2557 |
|---------------------------|--------------|--------------|
| ระยะเวลาค้างชำระ          |              |              |
| ไม่เกิน 6 เดือน           | 11,430       | 12,426       |
| เกินกว่า 6 เดือน - 1 ปี   | 161          | 334          |
| เกินกว่า 1 ปี - 2 ปี      | 319          | 253          |
| เกินกว่า 2 ปี             | 941          | 849          |
| รวม                       | 12,851       | 13,862       |
| หัก ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ | (1,155)      | (1,169)      |
| ลูกหนี้การค้า - สุทธิ     | 11,696       | 12,693       |

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ มีจำนวน 208,285 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 68.9 ของสินทรัพย์ทั้งหมด ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2557 เป็นจำนวน 15,736 ล้านบาท (7.0%) โดยมีสาเหตุจาก

- เครื่องบินและเครื่องย่นค้อะไหล่จ่ายล่วงหน้าลดลง 6,877 ล้านบาท (55.6%) สาเหตุหลักเกิดจากการโอนเงินจ่ายล่วงหน้าของเครื่องบิน B777-300ER จำนวน 3 ลำ และ A320-200 จำนวน 3 ลำ ไปเป็นเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าการเงิน ถึงแม้ว่ามีการจ่ายล่วงหน้าค่าเครื่องบิน A350-900XWB เพิ่มขึ้นก็ตาม
- เครื่องบินลดลง 6,343 ล้านบาท (12.4%) เป็นผลจากการคิดค่าเสื่อมราคาซึ่งเกิดขึ้นตามปกติ และการโอนเครื่องบินที่ปลดระวาง จำนวน 9 ลำ ไปเป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย ได้แก่ A330-300 จำนวน 5 ลำ และ B747-400 จำนวน 4 ลำ (รวมเครื่องบิน B747-400 ที่บริษัทฯ ดัดแปลงเป็นเครื่องบินขนส่งสินค้า จำนวน 2 ลำ)
- เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าลดลง 8,360 ล้านบาท (6.2%) สาเหตุหลักเกิดจากการโอนเครื่องบินที่ปลดระวาง ได้แก่ A340-600 จำนวน 6 ลำ ไปเป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย และผลจากการคิดค่าเสื่อมราคา ถึงแม้ว่าจะมีการรับมอบเครื่องบิน B777-300ER จำนวน 3 ลำ และ A320-200 จำนวน 3 ลำ ในปีนี้ ก็ตาม
- อุปกรณ์การบินหมุนเวียนลดลง 726 ล้านบาท (5.5%) จากการโอนเครื่องย่นค้อะไหล่ของเครื่องบินที่ปลดระวางไปเป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย
- ที่ดิน อาคาร และค่าปรับปรุงเพิ่มขึ้น 8,284 ล้านบาท (128.5%) สาเหตุหลักเกิดจากการเปลี่ยนวิธีการวัดมูลค่าที่ดิน จากวิธีราคาทุนเป็นวิธีการตีราคาใหม่โดยให้มีผลกับงบการเงินรอบระยะเวลาบัญชีปี 2558 ทั้งที่ดินในประเทศและต่างประเทศของบริษัทฯ ทำให้มูลค่าที่ดินเพิ่มขึ้นจำนวน 8,647 ล้านบาท

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นๆ มีจำนวน 23,710 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 7.8 ของสินทรัพย์ทั้งหมด เพิ่มขึ้นจากวันที่ 31 ธันวาคม 2557 จำนวน 4,749 ล้านบาท (25.0%) สาเหตุหลักเกิดจาก

- สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีเพิ่มขึ้น 1,671 ล้านบาท จากภาษีของค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์ที่ค้างชำระเพิ่มขึ้นในปี และผลกระทบทางภาษีของการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของการป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสดเฉพาะส่วนที่มีประสิทธิภาพ

- การเพิ่มขึ้นของเงินสำรองค่าบำรุงรักษาเครื่องยนต์ (Maintenance Reserve) ของเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงานที่บริษัท สามารถเรียกคืนเงินจากผู้ให้เช่าได้เมื่อมีการซ่อมบำรุงเครื่องยนต์เกิดขึ้นจริงตามเงื่อนไขจำนวนประมาณ 3,330 ล้านบาท ตามที่กล่าวไว้ในหัวข้อค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Asset) ของปี 2558 คิดเป็นร้อยละ 2.7 ในขณะที่ปีก่อนคิดเป็นร้อยละ 3.5 สาเหตุหลักเกิดจากขาดทุนสุทธิต่ำกว่าปีก่อน

## หนี้สิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 หนี้สินรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อย เพิ่มขึ้นจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 จำนวน 3,574 ล้านบาท (1.3%) โดยมีองค์ประกอบหลักของหนี้สิน ดังนี้

|                                                                     | งบการเงินรวม |                 |              |                 |             |       |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|-------------|-------|
|                                                                     | 31 ธ.ค. 2558 |                 | 31 ธ.ค. 2557 |                 | เปลี่ยนแปลง |       |
|                                                                     | ล้านบาท      | % ของหนี้สินรวม | ล้านบาท      | % ของหนี้สินรวม | ล้านบาท     | %     |
| หนี้สินหมุนเวียน<br>(ไม่รวมหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี) | 73,592       | 27.3            | 80,432       | 30.2            | -6,840      | -8.5  |
| หนี้สินระยะยาว                                                      |              |                 |              |                 |             |       |
| หุ้นกู้                                                             | 56,600       | 21.0            | 44,600       | 16.8            | +12,000     | +26.9 |
| หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน                            | 77,551       | 28.8            | 72,027       | 27.1            | +5,524      | +7.7  |
| เงินกู้ยืมระยะยาว                                                   | 43,627       | 16.2            | 51,925       | 19.5            | -8,298      | -16.0 |
| รวมหนี้สินระยะยาว                                                   | 177,778      | 66.0            | 168,552      | 63.4            | +9,226      | +5.5  |
| หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ                                            | 18,175       | 6.7             | 16,987       | 6.4             | +1,188      | +7.0  |
| รวมหนี้สิน                                                          | 269,545      | 100.0           | 265,971      | 100.0           | +3,574      | +1.3  |

หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี 22,430 ล้านบาท) ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 27.3 ของหนี้สินทั้งหมดลดลงจาก ณ 31 ธันวาคม 2557 จำนวน 6,840 ล้านบาท (8.5%) สาเหตุหลักเกิดจากเงินกู้ระยะสั้นลดลง 8,675 ล้านบาท จากการจ่ายชำระคืนเงินกู้ระยะสั้นที่ครบกำหนด

หนี้สินระยะยาว (รวมหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี 22,430 ล้านบาท) ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 66.0 ของหนี้สินทั้งหมดเพิ่มขึ้น 9,226 ล้านบาท (5.5%) ทั้งนี้ การอ่อนค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับเงินสกุลหลักของหนี้สินระยะยาว ณ 31 ธันวาคม 2558 เปรียบเทียบกับ ณ วันสิ้นงวดของปี 2557 ทำให้หนี้สินระยะยาวเมื่อคิดเป็นเงินบาทมีจำนวนเพิ่มขึ้น ดังนั้น หากไม่รวมผลของการปรับอัตราแลกเปลี่ยนจำนวน 1,490 ล้านบาท หนี้สินระยะยาวเพิ่มขึ้นจำนวน 7,736 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจาก

- การจัดหาเงินกู้ระยะยาวเพิ่มขึ้นจำนวน 20,124 ล้านบาท ประกอบด้วยเงินกู้ยืมระยะยาวเพื่อชำระค่าเช่าซื้อเครื่องบิน B777-300ER จำนวน 3 ลำ และ A320-200 จำนวน 3 ลำ

- การออกหุ้นกู้จำนวน 15,000 ล้านบาท โดยเป็นหุ้นกู้ที่ออกในเดือนเมษายน 2558 จำนวน 7,000 ล้านบาท และเดือนกันยายน 2558 จำนวน 8,000 ล้านบาท

- การจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาว หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน และหุ้นกู้ที่ถึงกำหนดชำระจำนวน 27,390 ล้านบาท

ณ สิ้นปี 2558 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีอัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Interest Bearing Debt to Equity) เพิ่มขึ้นจาก 4.7 เท่า ณ 31 ธันวาคม 2557 เป็น 5.8 เท่า

#### ส่วนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 ส่วนของผู้ถือหุ้นมีจำนวน 32,926 ล้านบาท ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2557 จำนวน 8,370 ล้านบาท (20.3%) เนื่องจากการดำเนินงานในปี 2558 มีผลขาดทุนสุทธิ ถึงแม้ว่าจะมีส่วนเกินทุนจากการตีราคาที่ดินเพิ่ม ทำให้อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity) ลดลงจากคิดลบร้อยละ 31.7 ในปี 2557 เป็นยอดคิดลบร้อยละ 35.2 ในปีนี้

#### 4. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในอนาคต

การคาดการณ์อุตสาหกรรมการบินของโลกในปี 2559 คาดว่ายังคงเติบโตต่อเนื่องแต่ลดลงกว่าปี 2558 เนื่องจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีนที่ส่งผลกระทบต่อประเทศคู่ค้าของจีนด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคเอเชีย รวมทั้งเศรษฐกิจยุโรปยังไม่ฟื้นตัวและเริ่มมีปัญหาค่าเงินยูโรอ่อนค่าลงหลายประเทศรวมทั้งปัญหาการก่อการร้าย ถึงแม้ว่าราคาน้ำมันที่คาดว่าจะปรับตัวลดลงจากปี 2558 เนื่องจากอุปทานล้นตลาด รวมทั้งการขึ้นดอกเบี้ยของธนาคารกลางสหรัฐเป็นการส่งสัญญาณการฟื้นตัวของเศรษฐกิจสหรัฐ อย่างไรก็ตามมาตรการดังกล่าวส่งผลกระทบต่อค่าเงินในสกุลต่างๆ อย่างอ่อนค่าลง

ภาพรวมอุตสาหกรรมการบินของไทยในปี 2559 แม้ประเทศไทยจะถูกปรับลดอันดับมาตรฐานความปลอดภัยในการบินจาก FAA แต่การผ่านมาตรฐานการบินของ EASA ก็ช่วยให้สถานการณ์ดีขึ้น และส่งผลดีต่อธุรกิจการบินของไทย โดยมีแนวโน้มการขยายตัว แต่ยังคงมีปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินของไทย ได้แก่ การก่อการร้าย และภัยสงคราม ภัยธรรมชาติขนาดใหญ่ และสภาวะเศรษฐกิจโลก ถึงแม้ว่าจะมีราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่ลดลงเป็นปัจจัยบวก นอกจากนี้ ยังคงต้องติดตามประเด็นเรื่องการตรวจสอบระบบการกำกับดูแลความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศไทย ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ คณะกรรมการการบินพลเรือนได้มีมติอนุมัติแผนรักษาความปลอดภัยในการบินพลเรือนแห่งชาติ (National Civil Aviation Security Programme-NCASP) ซึ่งเป็นแผนชาติที่เกี่ยวกับระบบรักษาความปลอดภัยที่ยึดตามกรอบและแนวทางที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) กำหนดไว้เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับการตรวจสอบและกำกับดูแลระบบรักษาความปลอดภัยสากล (Universal Security Audit Programme : USAP) ของ ICAO ที่จะเข้ามาตรวจสอบในปี 2560 ต่อไป

ในส่วนของการดำเนินงานตามแผนปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในช่วงต่อไป บริษัทฯ มีแผนที่จะดำเนินการต่อเนื่อง โดยสรุปได้ดังนี้

- แผนหารายได้ที่เข้มข้น (Aggressive) มากขึ้นทั้งรายได้บัตรโดยสาร รายได้จากสินค้าและพัสดุ รวมทั้งรายได้อื่นๆ
- แผนลดค่าใช้จ่าย Non Fuel Cash Cost ที่มีประสิทธิภาพ
- แผนสร้างความสามารถ (Capability) เพื่อความยั่งยืน อาทิ การปรับปรุงระบบบริหารจัดการเครือข่าย (Network Management System) ระบบบริหารจัดการตัวแทนขาย (Agent Management System) การปรับปรุงกระบวนการจัดงานซ่อมบำรุงและอุปกรณ์อากาศยาน การเพิ่มความสามารถด้านการเงิน
- แผนสร้างความเป็นเลิศในการบริการลูกค้า ได้แก่ เสริมสร้างความภักดีของลูกค้า การพัฒนาความเป็นเลิศด้านการบริการลูกค้า และการยกระดับการบริการชั้นธุรกิจ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ จะสามารถปรับปรุงแผนงานให้สะท้อนต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทัน่วงที

## 5. สรุปอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

|                                                                                         |        | ม.ก.-ร.ก. |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|---------|
|                                                                                         |        | 2558      | 2557    |
| <b>อัตราส่วนทางการเงิน (Liquidity Ratio)</b>                                            |        |           |         |
| อัตราส่วนสภาพคล่อง                                                                      | เท่า   | 0.78      | 0.75    |
| <b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการหากำไร (Profitability Ratio)</b>                         |        |           |         |
| อัตรากำไร (ขาดทุน) ก่อนอัตราแลกเปลี่ยน ภาษีเงินได้และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นครั้งเดียว    | ร้อยละ | (0.69)    | (12.03) |
| อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิ                                                                | ร้อยละ | (6.90)    | (8.14)  |
| อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น                                                       | ร้อยละ | (35.16)   | (31.71) |
| <b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency Ratio)</b>                        |        |           |         |
| อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์                                                               | ร้อยละ | (2.70)    | (3.47)  |
| <b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน (Financial Policy Ratio)</b>                      |        |           |         |
| อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Interest Bearing Debt to Equity) | เท่า   | 5.84      | 4.65    |
| อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Total Debt to Equity)                          | เท่า   | 8.19      | 6.44    |
| อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย                                                    | เท่า   | 3.32      | 0.59    |

### ความหมายและสูตรในการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน

#### อัตราส่วนสภาพคล่อง

- = สินทรัพย์หมุนเวียน (ไม่รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย) / หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมรายรับด้านการขนส่งที่ยังไม่ถือเป็นรายได้)

#### อัตรากำไร(ขาดทุน)ก่อนอัตราแลกเปลี่ยน ภาษีเงินได้ และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นครั้งเดียว

- = กำไร(ขาดทุน)ก่อนอัตราแลกเปลี่ยน ภาษีเงินได้และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นครั้งเดียว/รายได้รวม(ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยน)

#### อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิต่อรายได้รวม (Net Profit (Loss) Margin)

- = กำไร(ขาดทุน)สุทธิ / รายได้รวม(ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยน)

#### อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity)

- = กำไร(ขาดทุน)สุทธิ / ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย

#### อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Total Asset)

- = กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี / สินทรัพย์รวมเฉลี่ย

#### อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Interest Bearing Debt to Equity)

- = (เงินกู้ยืมระยะสั้น+หนี้สินระยะยาวรวมส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี) / ส่วนของผู้ถือหุ้น

#### อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Total Debt to Equity)

- = หนี้สินรวม / ส่วนของผู้ถือหุ้น

#### อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย

- = EBITDA / ดอกเบี้ยจ่าย







## รายงานของผู้สอบบัญชี

### เสนอ ผู้ถือหุ้นบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อยและของเฉพาะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามลำดับ ซึ่งประกอบด้วยงบแสดงฐานะการเงินรวม และงบแสดงฐานะการเงินเฉพาะกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมและงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จเฉพาะกิจการ งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นรวมและงบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นเฉพาะกิจการ และงบกระแสเงินสดรวมและงบกระแสเงินสดเฉพาะกิจการ สำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน รวมถึงหมายเหตุสรุปนโยบายการบัญชีที่สำคัญและหมายเหตุเรื่องอื่นๆ

### ความรับผิดชอบของผู้บริหารต่องบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำและนำเสนองบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเหล่านี้โดยถูกต้องตามที่ควรตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน และรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ผู้บริหารพิจารณาว่าจำเป็นเพื่อให้สามารถจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่ปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด

### ความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชี

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้รับผิดชอบในการแสดงความเห็นต่องบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการดังกล่าวจากผลการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชี ซึ่งกำหนดให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณ รวมถึงวางแผนและปฏิบัติงานตรวจสอบเพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่

การตรวจสอบรวมถึงการใช้วิธีการตรวจสอบเพื่อให้ได้มาซึ่งหลักฐานการสอบบัญชีเกี่ยวกับจำนวนเงินและการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ วิธีการตรวจสอบที่เลือกใช้นั้นขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้สอบบัญชี ซึ่งรวมถึงการประเมินความเสี่ยงจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญของงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาดในการประเมินความเสี่ยงดังกล่าว ผู้สอบบัญชีพิจารณาการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและการนำเสนองบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยถูกต้องตามที่ควรของกิจการ

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2559

เพื่อออกแบบวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่ไม่ใช่เพื่อวัตถุประสงค์ในการแสดงความเห็นต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของกิจการ การตรวจสอบรวมถึงการประเมินความเหมาะสมของนโยบายการบัญชีที่ผู้บริหารใช้และความสมเหตุสมผลของประมาณการทางบัญชีที่จัดทำขึ้นโดยผู้บริหาร รวมทั้งการประเมินการนำเสนอการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวม

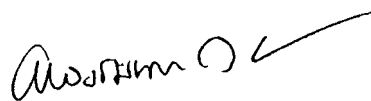
สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเชื่อว่าหลักฐานการสอบบัญชีที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้รับเพียงพอ และเหมาะสมเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

## ความเห็น

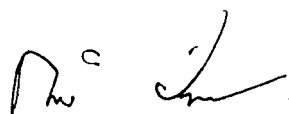
สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเห็นว่า งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการข้างต้นนี้แสดงฐานะการเงินรวมและฐานะการเงินเฉพาะกิจการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย และของเฉพาะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามลำดับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 ผลการดำเนินงานรวมและผลการดำเนินงานเฉพาะกิจการและกระแสเงินสดรวมและกระแสเงินสดเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน โดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน

## ข้อมูลและเหตุการณ์ที่เน้น

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินขอให้สังเกตหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 5 เรื่องการดำเนินงานต่อเนื่อง ซึ่งอธิบายเกี่ยวกับแผนการดำเนินการจัดหาเงินทุนรวมถึงแผนการบริหารสภาพคล่องของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ความเห็นของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินต่องบการเงินไม่ได้มีเงื่อนไขในเรื่องนี้แต่อย่างใด



(นางสาวพวงชนนาท จริยะจินดา)  
รองผู้อำนวยการตรวจเงินแผ่นดิน



(นางณิพัลพร ปันยานนท์)  
ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบการเงินที่ 4

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2559

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558

หน่วย : บาท

| หมายเหตุ                                   | งบการเงินรวม           |                        | งบการเงินเฉพาะกิจการ   |                        |
|--------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
|                                            | 2558                   | 2557                   | 2558                   | 2557                   |
| <b>สินทรัพย์</b>                           |                        |                        |                        |                        |
| <b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>                  |                        |                        |                        |                        |
| เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด 7.1         | 20,781,350,721         | 23,346,551,299         | 18,875,817,868         | 22,605,700,442         |
| เงินลงทุนชั่วคราว                          | 85,000,000             | 120,000,000            | -                      | -                      |
| ลูกหนี้การค้า 7.2                          | 11,695,702,825         | 12,693,156,288         | 10,906,776,494         | 12,421,448,355         |
| ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้าและเงินมัดจำ         | 8,904,945,334          | 8,973,291,938          | 9,060,545,326          | 9,247,752,662          |
| สินค้าและพัสดุคงเหลือ 7.3                  | 5,920,786,454          | 6,394,407,798          | 5,902,724,322          | 6,390,435,351          |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น 7.4                 | 7,989,028,240          | 7,931,830,092          | 16,176,770,720         | 11,118,182,978         |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย 7.5 | 15,099,392,637         | 4,825,624,336          | 15,099,392,637         | 4,825,624,336          |
| <b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>               | <b>70,476,206,211</b>  | <b>64,284,861,751</b>  | <b>76,022,027,367</b>  | <b>66,609,144,124</b>  |
| <b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>               |                        |                        |                        |                        |
| เงินลงทุนในบริษัทร่วม 7.6.1                | 4,739,377,563          | 4,771,142,799          | 1,083,520,500          | 1,083,520,500          |
| เงินลงทุนในบริษัทย่อย 7.6.1                | -                      | -                      | 810,209,893            | 810,209,893            |
| เงินลงทุนระยะยาวอื่น 7.6.2                 | 75,575,920             | 80,940,004             | 72,440,719             | 80,940,004             |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ 7.8                 | 208,285,363,102        | 224,021,451,558        | 208,262,819,695        | 224,013,693,009        |
| สินทรัพย์ไม่มีตัวตน 7.9                    | 1,031,333,707          | 1,263,035,882          | 993,493,107            | 1,233,074,265          |
| สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี 7.10.1   | 8,680,325,679          | 7,008,807,127          | 8,653,240,176          | 6,991,941,202          |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น 7.11             | 9,182,875,582          | 5,836,938,847          | 9,179,744,325          | 5,831,235,015          |
| <b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>            | <b>231,994,851,553</b> | <b>242,982,316,217</b> | <b>229,055,468,415</b> | <b>240,044,613,888</b> |
| <b>รวมสินทรัพย์</b>                        | <b>302,471,057,764</b> | <b>307,267,177,968</b> | <b>305,077,495,782</b> | <b>306,653,758,012</b> |

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

**บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**งบแสดงฐานะการเงิน**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558

หน่วย : บาท

| หมายเหตุ                                        | งบการเงินรวม           |                        | งบการเงินเฉพาะกิจการ   |                        |
|-------------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
|                                                 | 2558                   | 2557                   | 2558                   | 2557                   |
| <b>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>              |                        |                        |                        |                        |
| <b>หนี้สินหมุนเวียน</b>                         |                        |                        |                        |                        |
| เจ้าหนี้การค้า                                  | 4,242,439,990          | 4,874,561,680          | 4,095,515,853          | 4,856,382,197          |
| ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย                              | 21,386,197,260         | 20,762,483,571         | 21,577,714,868         | 24,095,946,587         |
| ส่วนของหนี้สินระยะยาวที่กำหนดชำระภายในหนึ่งปี   |                        |                        |                        |                        |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน               | 7.12 8,240,705,325     | 7,471,449,581          | 8,240,705,325          | 7,471,449,581          |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน      | 7.12 -                 | 568,000,000            | -                      | 568,000,000            |
| หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน        | 7.13 9,889,586,330     | 10,638,027,281         | 9,889,586,330          | 10,638,027,281         |
| หุ้นกู้                                         | 7.14 4,300,000,000     | 3,000,000,000          | 4,300,000,000          | 3,000,000,000          |
| เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน              | 4,000,000,000          | 13,300,000,000         | 4,000,000,000          | 13,300,000,000         |
| เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน     | 10,625,380,000         | 10,000,000,000         | 10,625,380,000         | 10,000,000,000         |
| ประมาณการหนี้สินระยะสั้น                        | -                      | 135,235,892            | -                      | -                      |
| ภาษีเงินได้ค้างจ่าย                             | 87,452                 | 10,420,267             | -                      | -                      |
| <b>หนี้สินหมุนเวียนอื่น</b>                     |                        |                        |                        |                        |
| เงินปันผลค้างจ่าย                               | 54,881,143             | 54,901,142             | 54,728,143             | 54,809,341             |
| รายรับค้างขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้           | 24,868,518,712         | 22,602,110,933         | 24,632,513,208         | 22,452,816,806         |
| อื่นๆ                                           | 7.15 8,415,014,030     | 8,691,920,949          | 12,799,438,374         | 8,549,157,255          |
| <b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>                      | <b>96,022,810,242</b>  | <b>102,109,111,296</b> | <b>100,215,582,101</b> | <b>104,986,589,048</b> |
| <b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>                      |                        |                        |                        |                        |
| <b>หนี้สินระยะยาว</b>                           |                        |                        |                        |                        |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน               | 7.12 20,127,865,886    | 28,414,617,915         | 20,127,865,886         | 28,414,617,915         |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน      | 7.12 15,258,204,263    | 15,471,246,741         | 15,258,204,263         | 15,471,246,741         |
| หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน        | 7.13 67,660,868,659    | 61,388,824,147         | 67,660,868,659         | 61,388,824,147         |
| หุ้นกู้                                         | 7.14 52,300,000,000    | 41,600,000,000         | 52,300,000,000         | 41,600,000,000         |
| หนี้สินภายใต้เงื่อนไขการดัดบัญชี                | 7.10.2 1,866,882,144   | 127,934,346            | 1,866,882,144          | 127,934,346            |
| เงินกองทุนบำเหน็จพนักงาน                        | 7.16 3,880,258,506     | 4,763,145,821          | 3,880,258,506          | 4,763,145,821          |
| ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน                     | 7.17 11,645,226,358    | 11,508,912,107         | 11,568,261,769         | 11,456,349,347         |
| ประมาณการหนี้สินระยะยาว                         | 7.18 619,309,937       | 412,959,915            | 619,309,937            | 410,519,111            |
| หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น                         | 163,940,945            | 174,493,302            | 162,867,915            | 172,982,273            |
| <b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>                   | <b>173,522,556,698</b> | <b>163,862,134,294</b> | <b>173,444,519,079</b> | <b>163,805,619,701</b> |
| <b>รวมหนี้สิน</b>                               | <b>269,545,366,940</b> | <b>265,971,245,590</b> | <b>273,660,101,180</b> | <b>268,792,208,749</b> |
| <b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>                        |                        |                        |                        |                        |
| <b>ทุนเรือนหุ้น</b>                             |                        |                        |                        |                        |
| ทุนจดทะเบียน                                    |                        |                        |                        |                        |
| หุ้นสามัญ 2,698.90 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท | 26,989,009,500         | 26,989,009,500         | 26,989,009,500         | 26,989,009,500         |
| ทุนที่ออกและชำระแล้ว                            |                        |                        |                        |                        |
| หุ้นสามัญ 2,182.77 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท | 21,827,719,170         | 21,827,719,170         | 21,827,719,170         | 21,827,719,170         |
| ส่วนเกินมูลค่าหุ้น                              | 25,545,316,308         | 25,545,316,308         | 25,545,316,308         | 25,545,316,308         |
| กำไร(ขาดทุน)สะสม                                |                        |                        |                        |                        |
| จัดสรรแล้ว                                      |                        |                        |                        |                        |
| ทุนสำรองตามกฎหมาย                               | 7.21 2,691,275,568     | 2,691,275,568          | 2,691,275,568          | 2,691,275,568          |
| ยังไม่ได้จัดสรร                                 | (22,247,804,409)       | (8,849,195,269)        | (23,686,357,373)       | (12,202,761,783)       |
| องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น              | 5,039,440,929          | -                      | 5,039,440,929          | -                      |
| <b>รวมส่วนของบริษัทใหญ่</b>                     | <b>32,855,947,566</b>  | <b>41,215,115,777</b>  | <b>31,417,394,602</b>  | <b>37,861,549,263</b>  |
| <b>ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม</b>           | <b>69,743,258</b>      | <b>80,816,601</b>      | <b>-</b>               | <b>-</b>               |
| <b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>                     | <b>32,925,690,824</b>  | <b>41,295,932,378</b>  | <b>31,417,394,602</b>  | <b>37,861,549,263</b>  |
| <b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>           | <b>302,471,057,764</b> | <b>307,267,177,968</b> | <b>305,077,495,782</b> | <b>306,653,758,012</b> |

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



(นายจรัมพร โชติกเสถียร)  
กรรมการผู้อำนวยการใหญ่



(นายณรชัชชัย ว่องธนวิโมกข์)  
รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี



บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558

หน่วย : บาท

| หมายเหตุ                                                       | งบการเงินรวม            |                         | งบการเงินเฉพาะกิจการ    |                         |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                                                                | 2558                    | 2557                    | 2558                    | 2557                    |
| <b>รายได้</b>                                                  |                         |                         |                         |                         |
| <b>รายได้จากการขายหรือการให้บริการ</b>                         |                         |                         |                         |                         |
| ค่าโดยสารและค่านำหนักส่วนเกิน                                  | 152,487,688,487         | 154,881,181,131         | 147,915,338,841         | 154,135,518,653         |
| ค่าระวางขนส่ง                                                  | 18,089,435,210          | 22,848,094,507          | 18,089,166,877          | 22,848,094,507          |
| ค่าประโยชน์กัปตัน                                              | 562,089,100             | 753,212,553             | 562,089,100             | 753,212,553             |
| กิจการอื่น                                                     | 11,588,144,224          | 9,885,122,984           | 12,375,582,617          | 10,040,759,899          |
| <b>รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ</b>                      | <b>182,727,357,021</b>  | <b>188,367,611,175</b>  | <b>178,942,177,435</b>  | <b>187,777,585,612</b>  |
| <b>รายได้อื่น</b>                                              |                         |                         |                         |                         |
| ดอกเบี้ยรับ                                                    | 331,925,784             | 279,968,103             | 320,659,030             | 268,615,608             |
| ผลกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ                      | 3,511,781,612           | 12,622,952,932          | 3,488,587,347           | 12,644,844,956          |
| รายได้อื่นๆ 7.22                                               | 6,020,259,832           | 2,618,814,433           | 6,381,725,448           | 3,120,492,132           |
| <b>รวมรายได้อื่น</b>                                           | <b>9,863,967,228</b>    | <b>15,521,735,468</b>   | <b>10,190,971,825</b>   | <b>16,033,952,696</b>   |
| <b>รวมรายได้</b>                                               | <b>192,591,324,249</b>  | <b>203,889,346,643</b>  | <b>189,133,149,260</b>  | <b>203,811,538,308</b>  |
| <b>ค่าใช้จ่าย</b>                                              |                         |                         |                         |                         |
| ค่าน้ำมันเครื่องบิน                                            | 63,242,833,143          | 79,231,321,984          | 61,794,040,481          | 78,101,938,927          |
| ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน 7.23                               | 30,678,620,518          | 31,274,209,959          | 30,248,536,927          | 31,123,370,184          |
| ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ตอบแทนตามโครงการ 7.24                      | 3,381,266,844           | -                       | 3,381,266,844           | -                       |
| ค่าบริการการบิน                                                | 20,474,091,602          | 21,624,911,990          | 20,034,488,655          | 21,326,425,139          |
| ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ                            | 5,312,866,969           | 5,831,415,474           | 5,104,586,411           | 5,768,145,956           |
| ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน                                 | 10,310,630,041          | 14,683,624,297          | 9,652,336,586           | 14,308,385,268          |
| ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย                                  | 19,132,779,761          | 20,534,528,787          | 19,117,961,142          | 20,530,221,460          |
| ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่                                     | 8,949,988,818           | 6,592,623,020           | 7,658,995,572           | 8,211,687,583           |
| ค่าสินค้าและพัสดุทั่วไป                                        | 7,828,716,942           | 8,256,854,790           | 7,584,882,922           | 8,169,067,665           |
| ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา                              | 9,499,174,198           | 8,920,303,698           | 9,110,107,043           | 8,800,452,822           |
| ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย                                     | 613,989,442             | 492,742,174             | 577,639,909             | 477,957,195             |
| ผลขาดทุนจากการค้ายค่าของสินทรัพย์                              | 281,315,202             | 146,248,635             | 281,315,202             | 146,248,635             |
| ผลขาดทุนจากการค้ายค่าเครื่องบิน 7.25                           | 11,876,432,369          | 6,196,331,961           | 11,876,432,369          | 6,196,331,961           |
| ค่าใช้จ่ายอื่น 7.26                                            | 9,359,059,811           | 10,845,617,496          | 9,051,104,538           | 10,682,459,841          |
| ต้นทุนทางการเงิน                                               | 5,897,739,737           | 6,073,282,906           | 5,897,739,737           | 6,073,282,906           |
| ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม                           | (131,877,881)           | (77,276,813)            | -                       | -                       |
| <b>รวมค่าใช้จ่าย</b>                                           | <b>206,707,627,516</b>  | <b>220,626,740,358</b>  | <b>201,371,434,338</b>  | <b>219,915,975,542</b>  |
| <b>ขาดทุนก่อนภาษีเงินได้</b>                                   | <b>(14,116,303,267)</b> | <b>(16,737,393,715)</b> | <b>(12,238,285,078)</b> | <b>(16,104,437,234)</b> |
| รายได้ภาษีเงินได้ 7.27                                         | (1,069,374,783)         | (1,164,836,464)         | (1,075,235,656)         | (1,208,436,049)         |
| <b>ขาดทุนสำหรับปี</b>                                          | <b>(13,046,928,484)</b> | <b>(15,572,557,251)</b> | <b>(11,163,049,422)</b> | <b>(14,896,001,185)</b> |
| <b>กำไร(ขาดทุน)เบ็ดเสร็จอื่น</b>                               |                         |                         |                         |                         |
| รายการที่ไม่สามารถจัดประเภทใหม่เข้าไปในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง |                         |                         |                         |                         |
| ผลกำไรจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย                |                         |                         |                         |                         |
| สำหรับภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน                              | (400,682,710)           | -                       | (400,682,710)           | -                       |
| ภาษีเงินได้จากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย           |                         |                         |                         |                         |
| สำหรับภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน                              | 80,136,542              | -                       | 80,136,542              | -                       |
| ส่วนเกินทุนจากการศึราค่าสินทรัพย์                              | 8,647,351,381           | -                       | 8,647,351,381           | -                       |
| ส่วนแบ่งกำไร(ขาดทุน)เบ็ดเสร็จอื่นในการร่วมค้าและบริษัทร่วม     | (10,391,031)            | -                       | -                       | -                       |
| ภาษีเงินได้ส่วนเกินทุนจากการศึราค่าสินทรัพย์                   | (1,729,470,276)         | -                       | (1,729,470,276)         | -                       |
| รายการที่สามารถจัดประเภทใหม่เข้าไปในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง    |                         |                         |                         |                         |
| การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของการป้องกันความเสี่ยง          |                         |                         |                         |                         |
| กระแสเงินสดเฉพาะส่วนที่มีประสิทธิภาพ                           | (2,348,050,220)         | -                       | (2,348,050,220)         | -                       |
| ภาษีเงินได้จากการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของการป้องกัน      |                         |                         |                         |                         |
| ความเสี่ยงกระแสเงินสดเฉพาะส่วนที่มีประสิทธิภาพ                 | 469,610,044             | -                       | 469,610,044             | -                       |
| <b>กำไร(ขาดทุน)เบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปี - สุทธิจากภาษี</b>        | <b>4,708,503,730</b>    | <b>-</b>                | <b>4,718,894,761</b>    | <b>-</b>                |
| <b>กำไร(ขาดทุน)เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี</b>                        | <b>(8,338,424,754)</b>  | <b>(15,572,557,251)</b> | <b>(6,444,154,661)</b>  | <b>(14,896,001,185)</b> |
| <b>การแบ่งปันกำไร(ขาดทุน)</b>                                  |                         |                         |                         |                         |
| ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่                                       | (13,067,671,941)        | (15,611,620,793)        | (11,163,049,422)        | (14,896,001,185)        |
| ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม                   | 20,743,457              | 39,063,542              | -                       | -                       |
|                                                                | (13,046,928,484)        | (15,572,557,251)        | (11,163,049,422)        | (14,896,001,185)        |
| <b>การแบ่งปันกำไร(ขาดทุน)เบ็ดเสร็จรวม</b>                      |                         |                         |                         |                         |
| ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่                                       | (8,359,168,211)         | (15,611,620,793)        | (6,444,154,661)         | (14,896,001,185)        |
| ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม                   | 20,743,457              | 39,063,542              | -                       | -                       |
|                                                                | (8,338,424,754)         | (15,572,557,251)        | (6,444,154,661)         | (14,896,001,185)        |
| <b>ขาดทุนก่อนหัก</b>                                           |                         |                         |                         |                         |
| ขาดทุนก่อนหักขั้นพื้นฐาน 7.29                                  | (5.99)                  | (7.15)                  | (5.11)                  | (6.82)                  |

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



(นายจรัมพร โชติกเสถียร)  
กรรมการผู้อำนวยการใหญ่



(นายณรงค์ชัย ว่องธนวิโมกข์)  
รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี





**บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**งบกระแสเงินสด**

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558

หน่วย : บาท

| หมายเหตุ                                                    | งบการเงินรวม          |                      | งบการเงินเฉพาะกิจการ  |                      |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|
|                                                             | 2558                  | 2557                 | 2558                  | 2557                 |
| <b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>                       |                       |                      |                       |                      |
| ขาดทุนก่อนภาษีเงินได้                                       | (14,116,303,267)      | (16,737,393,715)     | (12,238,285,078)      | (16,104,437,234)     |
| รายการปรับกระทบยอดขาดทุนก่อนภาษีเงินได้เป็นเงินสดรับ(จ่าย)  |                       |                      |                       |                      |
| จากกิจกรรมดำเนินงาน :                                       |                       |                      |                       |                      |
| ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย                               | 19,132,779,761        | 20,534,528,787       | 19,117,961,142        | 20,530,221,460       |
| ค่าธรรมเนียมเช่าเครื่องบิน                                  | 179,862,875           | 149,417,313          | 179,862,875           | 149,417,313          |
| เงินปันผลรับ                                                | (619,028)             | (578,785)            | (192,646,114)         | (346,820,352)        |
| กำไรจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย                          | (131,877,881)         | (77,276,813)         | -                     | -                    |
| รายได้จากคอกเบี้ย                                           | (331,925,784)         | (279,968,103)        | (320,659,030)         | (268,615,608)        |
| ค่าใช้จ่ายคอกเบี้ย                                          | 5,897,739,737         | 6,073,282,906        | 5,897,739,737         | 6,073,282,906        |
| กำไรจากการจำหน่ายสินทรัพย์                                  | (76,968,024)          | (27,415,792)         | (77,002,834)          | (27,023,244)         |
| ขาดทุนจากการขายเครื่องบิน                                   | 69,941,260            | 688,434,938          | 69,941,260            | 688,434,938          |
| กำไรจากการกลับรายการหนี้สินหมุนเวียนที่บันทึกในงวดบัญชีก่อน | (2,341,400)           | -                    | -                     | -                    |
| กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา                               | (2,317,282,893)       | (10,365,248,297)     | (2,291,857,674)       | (10,386,356,549)     |
| ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน                                 | 607,440,461           | 962,937,242          | 583,038,632           | 944,604,041          |
| ค่าสินค้าและพัสดุเสื่อมสภาพ                                 | 500,515,637           | 682,942,374          | 500,515,637           | 682,942,374          |
| หนี้สงสัยจะสูญ                                              | (122,420,638)         | 293,635,222          | (123,814,144)         | 290,248,654          |
| ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบิน                             | 11,876,432,369        | 6,196,331,961        | 11,876,432,369        | 6,196,331,961        |
| ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์                           | 281,315,202           | 146,248,635          | 281,315,202           | 146,248,635          |
| กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์            |                       |                      |                       |                      |
| และหนี้สินดำเนินงาน                                         | 21,446,288,387        | 8,239,877,873        | 23,262,541,980        | 8,568,479,295        |
| สินทรัพย์ดำเนินงานลดลง(เพิ่มขึ้น)                           |                       |                      |                       |                      |
| ลูกหนี้การค้า                                               | 1,020,044,763         | 310,185,813          | 1,538,148,051         | 548,221,184          |
| สินค้าและพัสดุคงเหลือ                                       | (26,894,294)          | 444,021,802          | (12,804,608)          | 447,994,249          |
| ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้าและเงินมัดจำ                          | 832,239,970           | (209,315,164)        | 951,100,701           | (125,317,727)        |
| ภาษีเงินได้รอเรียกคืน                                       | 246,995,391           | 259,528,595          | 246,995,391           | 259,528,595          |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น                                      | (17,662,084)          | 1,315,077,036        | (5,039,182,067)       | (1,873,927,159)      |
| สินทรัพย์รอการขาย                                           | (46,047,514)          | (2,327,359,628)      | (46,047,514)          | (2,327,359,628)      |
| สินทรัพย์อื่น                                               | (3,148,131,096)       | 278,780,241          | (3,150,700,767)       | 278,794,137          |
| ค่าใช้จ่ายรอการตัดบัญชี                                     | (938,187,742)         | (1,352,677,207)      | (938,187,742)         | (1,352,677,207)      |
| หนี้สินดำเนินงานเพิ่มขึ้น(ลดลง)                             |                       |                      |                       |                      |
| เจ้าหนี้การค้า                                              | (1,950,035,890)       | (1,606,417,392)      | (2,099,774,575)       | (1,596,516,663)      |
| ค่าใช้จ่ายค้างจ่ายและหนี้สินหมุนเวียนอื่น                   | (2,944,691)           | (975,508,332)        | 1,376,175,348         | 1,408,612,196        |
| กองทุนบำเหน็จพนักงาน                                        | (882,887,315)         | (111,266,552)        | (882,887,315)         | (111,266,552)        |
| รายรับด้านขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้                       | 2,288,332,877         | 2,046,424,940        | 2,201,621,500         | 1,897,130,813        |
| หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น                                     | 32,253,030            | (2,403,776)          | 170,367,726           | (137,639,668)        |
| <b>เงินสดรับจากการดำเนินงาน</b>                             | <b>18,853,363,792</b> | <b>6,308,948,249</b> | <b>17,577,366,109</b> | <b>5,884,055,865</b> |
| จ่ายภาษีเงินได้                                             | (286,728,622)         | (290,349,666)        | (240,413,637)         | (241,759,589)        |
| <b>เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>                  | <b>18,566,635,170</b> | <b>6,018,598,583</b> | <b>17,336,952,472</b> | <b>5,642,296,276</b> |

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558

หน่วย : บาท

| หมายเหตุ                                                                         | งบการเงินรวม            |                        | งบการเงินเฉพาะกิจการ    |                        |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|
|                                                                                  | 2558                    | 2557                   | 2558                    | 2557                   |
| <b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน</b>                                                |                         |                        |                         |                        |
| เงินสดจ่ายซื้อสินทรัพย์ถาวร ข                                                    | (3,821,977,306)         | (7,983,652,715)        | (3,799,297,409)         | (7,980,857,431)        |
| เงินสดจ่ายซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตน                                                | (93,394,457)            | (581,842,824)          | (78,557,087)            | (555,022,349)          |
| เงินสดรับจากโอนสิทธิค่าเครื่องบินจ่ายล่วงหน้า และอุปกรณ์การบิน                   | 1,511,303,492           | 980,996,468            | 1,511,303,492           | 980,996,468            |
| เงินสดรับจากการจำหน่ายสินทรัพย์                                                  | 1,173,227,235           | 863,637,046            | 1,173,227,235           | 863,242,186            |
| ดอกเบี้ยรับ                                                                      | 306,620,398             | 281,577,613            | 295,407,433             | 270,396,164            |
| เงินปันผลรับ                                                                     | 153,871,114             | 289,011,555            | 192,646,114             | 346,820,351            |
| เงินลงทุนลดลง(เพิ่มขึ้น)                                                         | 14,243,428              | 48,418,798             | 17,378,628              | (351,581,202)          |
| เงินลงทุนชั่วคราวลดลง(เพิ่มขึ้น)                                                 | 35,000,000              | (20,000,000)           | -                       | -                      |
| <b>เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน</b>                                            | <b>(721,106,096)</b>    | <b>(6,121,854,059)</b> | <b>(687,891,594)</b>    | <b>(6,426,005,813)</b> |
| <b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน</b>                                            |                         |                        |                         |                        |
| เงินสดรับจากหุ้นกู้                                                              | 15,000,000,000          | 7,200,000,000          | 15,000,000,000          | 7,200,000,000          |
| เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะสั้น                                                   | 26,864,550,000          | 49,923,830,000         | 26,864,550,000          | 49,923,830,000         |
| เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะยาว                                                    | 6,394,735,465           | 10,403,755,433         | 6,394,735,465           | 10,403,755,433         |
| เงินสดจ่ายคืนเงินกู้ยืมระยะสั้น                                                  | (35,685,795,000)        | (26,623,830,000)       | (35,685,795,000)        | (26,623,830,000)       |
| เงินสดจ่ายชำระคืนหุ้นกู้                                                         | (3,000,000,000)         | (3,720,000,000)        | (3,000,000,000)         | (3,720,000,000)        |
| เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาว                                               | (24,389,907,445)        | (19,365,652,291)       | (24,389,907,445)        | (19,365,652,291)       |
| เงินสดจ่ายดอกเบี้ยเงินกู้ยืม                                                     | (5,989,435,254)         | (5,571,741,777)        | (5,989,435,254)         | (5,571,741,777)        |
| เงินปันผลจ่าย                                                                    | (81,198)                | (259,534)              | (81,198)                | (198,334)              |
| เงินปันผลจ่ายส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม                                      | (31,786,200)            | (47,280,604)           | -                       | -                      |
| <b>เงินสดสุทธิได้มาจาก(ใช้ไปใน)กิจกรรมจัดหาเงิน</b>                              | <b>(20,837,719,632)</b> | <b>12,198,821,227</b>  | <b>(20,805,933,432)</b> | <b>12,246,163,031</b>  |
| เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น(ลดลง)สุทธิ                               | (2,992,190,558)         | 12,095,565,751         | (4,156,872,554)         | 11,462,453,494         |
| เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต้นปี                                              | 23,346,551,299          | 11,757,473,084         | 22,605,700,442          | 11,649,734,484         |
|                                                                                  | <b>20,354,360,741</b>   | <b>23,853,038,835</b>  | <b>18,448,827,888</b>   | <b>23,112,187,978</b>  |
| ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนของเงินสด และเงินฝากธนาคารเพิ่มขึ้น(ลดลง) | 426,989,980             | (506,487,536)          | 426,989,980             | (506,487,536)          |
| <b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดปลายปี ค</b>                                    | <b>20,781,350,721</b>   | <b>23,346,551,299</b>  | <b>18,875,817,868</b>   | <b>22,605,700,442</b>  |

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

  
(นายจรัมพร โชติกเสถียร)  
กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

  
(นายณรงค์ชัย ว่องวณิช)  
รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี

**บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**งบกระแสเงินสด**

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558

**หมายเหตุประกอบงบกระแสเงินสด**

**ก. ภาษีเงินได้รอเรียกคืน งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ**

หน่วย : ล้านบาท

|                                       | 2558    |
|---------------------------------------|---------|
| รับเงินคืนตาม ภ.ง.ด. 50 ปี 2556       | 257.34  |
| ปรับปรุงภาษีเงินได้รอเรียกคืน ปี 2557 | (10.34) |
|                                       | 247.00  |

|                                       | 2557   |
|---------------------------------------|--------|
| รับเงินคืนตาม ภ.ง.ด. 50 ปี 2555       | 266.29 |
| ปรับปรุงภาษีเงินได้รอเรียกคืน ปี 2556 | (6.76) |
|                                       | 259.53 |

**ข. ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์**

**งบการเงินรวม**

ในระหว่างปี 2558 ได้ซื้อที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ซึ่งมีราคาค่าต้นทุนรวม 16,618.75 ล้านบาท ซื้อโดยวิธีสัญญาเช่าการเงิน 12,796.77 ล้านบาท และจ่ายชำระเป็นเงินสด 3,821.98 ล้านบาท

ในระหว่างปี 2557 ได้ซื้อที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ซึ่งมีราคาค่าต้นทุนรวม 15,717.54 ล้านบาท ซื้อโดยวิธีสัญญาเช่าการเงิน 7,733.89 ล้านบาท และจ่ายชำระเป็นเงินสด 7,983.65 ล้านบาท

**งบการเงินเฉพาะกิจการ**

ในระหว่างปี 2558 บริษัทฯ ได้ซื้อที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ซึ่งมีราคาค่าต้นทุนรวม 16,596.07 ล้านบาท ซื้อโดยวิธีสัญญาเช่าการเงิน 12,796.77 ล้านบาท และจ่ายชำระเป็นเงินสด 3,799.30 ล้านบาท

ในระหว่างปี 2557 บริษัทฯ ได้ซื้อที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ซึ่งมีราคาค่าต้นทุนรวม 15,714.75 ล้านบาท ซื้อโดยวิธีสัญญาเช่าการเงิน 7,733.89 ล้านบาท และจ่ายชำระเป็นเงินสด 7,980.86 ล้านบาท

**ค. เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด**

หน่วย : ล้านบาท

|                                                | งบการเงินรวม |           | งบการเงินเฉพาะกิจการ |           |
|------------------------------------------------|--------------|-----------|----------------------|-----------|
|                                                | 2558         | 2557      | 2558                 | 2557      |
| เงินสดในมือและยอดคงเหลือในธนาคาร               | 20,354.36    | 23,853.04 | 18,448.83            | 23,112.19 |
| เงินลงทุนระยะสั้น                              | -            | -         | -                    | -         |
| เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดตามที่เสนอมาก่อน | 20,354.36    | 23,853.04 | 18,448.83            | 23,112.19 |
| ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในอัตราแลกเปลี่ยน      | 426.99       | (506.49)  | 426.99               | (506.49)  |
| เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดที่ปรับยอดใหม่   | 20,781.35    | 23,346.55 | 18,875.82            | 22,605.70 |

  
(นายารัมพร ไซติกเสถียร)  
กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

  
(นายณรรักษ์ชัย ว่องธนวิโมกข์)  
รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี

## บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558

#### 1. ข้อมูลทั่วไป

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ("บริษัทฯ") จัดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัท มหาชน จำกัด ในประเทศไทย และเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีที่อยู่ตามที่ได้จดทะเบียนคือ

สำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ ตั้งอยู่เลขที่ 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

ธุรกิจหลักของบริษัทฯ คือธุรกิจสายการบิน และหน่วยธุรกิจ ซึ่งเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่ง

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ มีเครือข่ายเส้นทางการบินให้บริการครอบคลุม 63 จุดบินใน 30 ประเทศทั่วโลก โดยเป็น 4 จุดบินภายในประเทศ (ไม่รวมกรุงเทพมหานคร)

#### 2. เกณฑ์ในการจัดทำงานงบการเงิน

การจัดทำงานงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ได้จัดทำขึ้นตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปภายใต้พระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. 2543 ซึ่งหมายความถึงมาตรฐานการบัญชีที่ออกภายใต้พระราชบัญญัติวิชาชีพบัญชี พ.ศ. 2547 และตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ว่าด้วยการจัดทำและนำเสนอรายงานทางการเงินภายใต้พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535

งบการเงินเฉพาะกิจการประกอบด้วยงบการเงินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และกองทุนบำเหน็จพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

งบการเงินรวมประกอบด้วยงบการเงินเฉพาะกิจการและบริษัทย่อย ดังต่อไปนี้

| ชื่อบริษัท                                              | ลักษณะธุรกิจ                                          | จัดตั้งขึ้นในประเทศไทย | อัตราร้อยละของการถือหุ้น |      |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------|------|
|                                                         |                                                       |                        | 2558                     | 2557 |
| <b>ถือหุ้นโดยบริษัทฯ</b>                                |                                                       |                        |                          |      |
| 1. บริษัท ไทย-อะมาคัสเซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด             | บริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>สำหรับการเดินทางแบบครบวงจร | ไทย                    | 55%                      | 55%  |
| 2. บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสেস จำกัด                      | บริการงานบุคลากรเฉพาะด้านให้กับบริษัทฯ                | ไทย                    | 49%                      | 49%  |
| 3. บริษัท ไทยโฟลท์เทรนนิง จำกัด                         | บริการฝึกอบรมด้านการบิน                               | ไทย                    | 49%                      | 49%  |
| 4. บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด                       | บริการขนส่งทางอากาศ                                   | ไทย                    | 100%                     | 100% |
| <b>ถือหุ้นโดยบริษัทย่อยของบริษัทฯ</b>                   |                                                       |                        |                          |      |
| บริษัทย่อยที่ถือหุ้นโดย บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสেস จำกัด |                                                       |                        |                          |      |
| • บริษัท ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด                           | ประกอบธุรกิจท่องเที่ยว                                | ไทย                    | 49%                      | 49%  |

บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ (Airline Operator License : AOL) ใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Airline Operator Certificate : AOC) และรหัสสายการบิน (Airline Designator Code) จาก IATA เมื่อวันที่ 10 มกราคม 31 มีนาคม และ 1 เมษายน 2557 ตามลำดับ ทั้งนี้ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ได้เริ่มดำเนินการธุรกิจเมื่อวันที่ 10 เมษายน 2557

บริษัทย่อยเป็นกิจการที่อยู่ภายใต้การควบคุมของบริษัทฯ การควบคุมเกิดขึ้นเมื่อบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมทั้งทางตรงหรือทางอ้อม ในการกำหนดนโยบายทางการเงิน และการดำเนินงานของบริษัทย่อยนั้น และรายการบัญชีที่เป็นสาระสำคัญที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทใหญ่ และบริษัทย่อยได้ถูกหักกลบลบกันในการจัดทำงบการเงินรวม

งบการเงินฉบับภาษาอังกฤษแปลจากงบการเงินที่เป็นภาษาไทย ในกรณีที่มีความขัดแย้งกันหรือมีการตีความในสองภาษาแตกต่างกัน ให้ใช้งบการเงินฉบับภาษาไทยเป็นหลัก

งบการเงินนี้ได้จัดทำขึ้นโดยใช้เกณฑ์ราคาทุนเดิม ในการวัดมูลค่าขององค์ประกอบของงบการเงิน เว้นแต่จะได้เปิดเผยเป็นอย่างอื่นในนโยบายการบัญชี

### 3. มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่จะมีผลบังคับใช้ในอนาคต

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ที่มีผลบังคับใช้สำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มต้นในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2559 เป็นต้นไป

กรอบแนวคิดสำหรับการรายงานทางการเงิน

(ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 1 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 2 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 7 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 8 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 10 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 11 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 12 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 16 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 17 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 18 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 19 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 20 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 21 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 23 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 24 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 26 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 27 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 28 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 29 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 33 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 34 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 36 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 37 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 38 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 40 (ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 2

(ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 3

(ปรับปรุง 2558)

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 4

(ปรับปรุง 2558)

เรื่อง การนำเสนอการเงิน

เรื่อง สินค้าคงเหลือ

เรื่อง งบกระแสเงินสด

เรื่อง นโยบายการบัญชีการเปลี่ยนแปลงประมาณการทางบัญชีและข้อผิดพลาด

เรื่อง เหตุการณ์ภายหลังรอบระยะเวลารายงาน

เรื่อง สัญญาก่อสร้าง

เรื่อง ภาษีเงินได้

เรื่อง ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

เรื่อง สัญญาเช่า

เรื่อง รายได้

เรื่อง ผลประโยชน์ของพนักงาน

เรื่อง การบัญชีสำหรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล

และการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับความช่วยเหลือจากรัฐบาล

เรื่อง ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

เรื่อง ต้นทุนการกู้ยืม

เรื่อง การเปิดเผยข้อมูล เกี่ยวกับบุคคล

หรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

เรื่อง การบัญชีและการรายงานโครงการผลประโยชน์เมื่อออกจากงาน

เรื่อง งบการเงินเฉพาะกิจการ

เรื่อง เงินลงทุนในบริษัทร่วม และการร่วมค้า

เรื่อง การรายงานทางการเงินในสภาพเศรษฐกิจที่เงินเฟ้อรุนแรง

เรื่อง กำไรต่อหุ้น

เรื่อง งบการเงินระหว่างกาล

เรื่อง การค้อยค่าของสินทรัพย์

เรื่อง ประมาณการหนี้สิน หนี้สินที่อาจเกิดขึ้น และสินทรัพย์ที่อาจเกิดขึ้น

เรื่อง สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

เรื่อง อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

เรื่อง การจ่ายโดยใช้หุ้นเป็นเกณฑ์

เรื่อง การรวมธุรกิจ

เรื่อง สัญญาประกันภัย

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 5  
(ปรับปรุง 2558)  
มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 8  
(ปรับปรุง 2558)  
มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 10  
(ปรับปรุง 2558)  
มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 11  
(ปรับปรุง 2558)  
มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 12  
(ปรับปรุง 2558)  
มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 13  
(ปรับปรุง 2558)  
การตีความมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 10  
(ปรับปรุง 2558)  
การตีความมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 15  
(ปรับปรุง 2558)  
การตีความมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 25  
(ปรับปรุง 2558)  
การตีความมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 27  
(ปรับปรุง 2558)  
การตีความมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 29  
(ปรับปรุง 2558)  
การตีความมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 31  
(ปรับปรุง 2558)  
การตีความมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 32  
(ปรับปรุง 2558)  
การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน  
ฉบับที่ 1 (ปรับปรุง 2558)  
การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน  
ฉบับที่ 4 (ปรับปรุง 2558)  
การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน  
ฉบับที่ 5 (ปรับปรุง 2558)  
การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน  
ฉบับที่ 7 (ปรับปรุง 2558)  
การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน  
ฉบับที่ 10 (ปรับปรุง 2558)  
การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน  
ฉบับที่ 12 (ปรับปรุง 2558)  
การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน  
ฉบับที่ 13 (ปรับปรุง 2558)  
การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน  
ฉบับที่ 14 (ปรับปรุง 2558)

เรื่อง สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย  
และการดำเนินงานที่ยกเลิก  
เรื่อง ส่วนงานดำเนินงาน  
เรื่อง งบการเงินรวม  
เรื่อง การร่วมกิจการงาน  
เรื่อง การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับส่วนได้เสียในกิจการอื่น  
เรื่อง การวัดมูลค่ายุติธรรม  
เรื่อง ความช่วยเหลือจากรัฐบาล-กรณีที่ไม่มีความเกี่ยวข้อง  
อย่างเฉพาะเจาะจงกับกิจกรรมดำเนินงาน  
เรื่อง สัญญาเช่าดำเนินงาน-สิ่งจูงใจที่ให้แก่ผู้เช่า  
เรื่อง ภาษีเงินได้-การเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางภาษี  
ของกิจการหรือของผู้ถือหุ้น  
เรื่อง การประเมินเนื้อหาสัญญาเช่าที่ทำขึ้นตามรูปแบบ  
กฎหมาย  
เรื่อง การเปิดเผยข้อมูลของข้อตกลงสัมปทานบริการ  
เรื่อง รายได้-รายการแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับบริการโฆษณา  
เรื่อง สินทรัพย์ไม่มีตัวตน-ต้นทุนเว็บไซต์  
เรื่อง การเปลี่ยนแปลงในหนี้สินที่เกิดขึ้นจากการรื้อถอน  
การบูรณะ และหนี้สิน ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน  
เรื่อง การประเมินว่าข้อตกลงประกอบด้วยสัญญาเช่าหรือไม่  
เรื่อง สิทธิในส่วนได้เสียจากกองทุนการรื้อถอน  
การบูรณะและการปรับปรุงสภาพแวดล้อม  
เรื่อง การปรับปรุงย้อนหลังภายใต้มาตรฐานการบัญชี  
ฉบับที่ 29 (ปรับปรุง 2558) เรื่อง การรายงานทางการเงิน  
ในสภาพเศรษฐกิจที่เงินเฟ้อรุนแรง  
เรื่อง งบการเงินระหว่างกาล และการค้อยค่า  
เรื่อง ข้อตกลงสัมปทานบริการ  
เรื่อง โปรแกรมสิทธิพิเศษแก่ลูกค้า  
เรื่อง ข้อกำหนดสินทรัพย์ตามโครงการผลประโยชน์  
ข้อกำหนดเงินทุนขั้นต่ำและปฏิสัมพันธ์ของรายการ  
เหล่านี้ สำหรับมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 19  
(ปรับปรุง 2558) เรื่องผลประโยชน์ของพนักงาน

|                                                                |                                                  |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 15 (ปรับปรุง 2558) | เรื่อง สัญญาสำหรับการก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์     |
| การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 17 (ปรับปรุง 2558) | เรื่อง การจ่ายสินทรัพย์ที่ไม่ใช่เงินสดให้เจ้าของ |
| การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 18 (ปรับปรุง 2558) | เรื่อง การโอนสินทรัพย์จากลูกค้า                  |
| การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 21 (ปรับปรุง 2558) | เรื่อง เงินที่นำส่งรัฐ                           |

ฝ่ายบริหารของบริษัทฯ ได้ประเมินและเห็นว่า หากมีการนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินดังกล่าวข้างต้นมาถือปฏิบัติ จะไม่มีผลกระทบอย่างเป็นสาระสำคัญต่อการเงินรวม และงบการเงินเฉพาะกิจการที่จะนำเสนอ

## 4. สรุปนโยบายการบัญชีที่สำคัญ

### 4.1 ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ

ลูกหนี้การค้าที่ไม่ใช่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ ตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญโดยพิจารณาจากหนี้รายตัว และวิเคราะห์ประวัติการชำระหนี้ข้อมูลหลักฐานการติดต่อของลูกหนี้แต่ละรายควบคู่ไปกับการพิจารณาอายุหนี้ของลูกหนี้เป็นเกณฑ์ ในอัตราดังนี้

| ระยะเวลาที่ค้างชำระ     | อัตราร้อยละของหนี้สงสัยจะสูญ |
|-------------------------|------------------------------|
| เกินกว่า 6 เดือน - 1 ปี | 50                           |
| เกินกว่า 1 ปี - 2 ปี    | 75                           |
| เกินกว่า 2 ปี           | 100                          |

### 4.2 สินค้าและพัสดุคงเหลือ

สินค้าและพัสดุคงเหลือ ณ วันสิ้นงวด ประกอบด้วยอะไหล่เครื่องปั้น น้ำมันเครื่องปั้น พัสตุสำหรับใช้ในห้องพัก ผู้โดยสารและการบริการอาหาร สินค้าซื้อมาเพื่อขาย เครื่องเขียนและพัสดุอื่น แสดงราคาทุนตามวิธีถ่วงเฉลี่ยเคลื่อนที่ (Moving Average) หรือมูลค่าสุทธิที่จะได้รับแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า และสินค้าระหว่างทาง แสดงตามราคาทุน ณ วันที่ซื้อ

- อะไหล่เครื่องปั้นที่ใช้งานอยู่ตามปกติ ตั้งค่าเผื่อพัสดุเสื่อมสภาพในอัตราร้อยละ 10 ของยอดคงเหลือ ณ วันสิ้นงวด
- อะไหล่เครื่องปั้นที่หมุนเวียนซ้ำและรอการจำหน่าย ได้แก่ อะไหล่เครื่องปั้นที่ไม่ใช้งานเกิน 2 ปี หรือไม่มีเครื่องปั้นอยู่ในฝูงบิน ตั้งค่าเผื่อพัสดุเสื่อมสภาพในอัตราร้อยละ 33.33 ของยอดที่เกิดขึ้นในระหว่างงวด
- สินค้าล้าสมัยและชำรุดรอการจำหน่าย ตั้งค่าเผื่อสินค้าเสื่อมสภาพเต็มจำนวน

### 4.3 เงินลงทุน

4.3.1 เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม บันทึกตามวิธีส่วนได้เสียตามสัดส่วนของการลงทุนในบริษัทย่อย และบริษัทร่วมในงบการเงินรวม แต่บันทึกตามวิธีราคาทุนในงบการเงินเฉพาะกิจการ

4.3.2 เงินลงทุนชั่วคราวในตราสารหนี้ที่จะถือจนครบกำหนดภายใน 1 ปี แสดงมูลค่าตามวิธีราคาทุนตัดจำหน่าย และตัดบัญชีส่วนเกิน/ส่วนต่ำกว่ามูลค่าตราสารหนี้ตามอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง ซึ่งจำนวนที่ตัดจำหน่ายนี้จะแสดงเป็นรายการปรับกับดอกเบี้ยรับ

4.3.3 เงินลงทุนระยะยาวในตราสารทุนที่ไม่อยู่ในความต้องการของตลาด แสดงตามราคาทุนสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่าของหลักทรัพย์ในกรณีที่มีการด้อยค่า และรับรู้เป็นผลขาดทุนในงวดที่เกิดการด้อยค่าในงบกำไรขาดทุน

#### 4.4 ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์และค่าเสื่อมราคา

##### 4.4.1 เครื่องบินและเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่า

4.4.1.1 เครื่องบินและเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่า แสดงตามราคาทุนรวมค่าเครื่องบิน อุปกรณ์การบินอื่นๆ บวกด้วยค่าตกแต่งเครื่องบินก่อนนำเครื่องบินมาบริการโดยไม่รวมที่นึ่งผู้โดยสารและประมาณการค่าซ่อมใหญ่เครื่องบินครั้งแรกและหักด้วยส่วนลดรับค่าสิทธิประโยชน์จากการซื้อเครื่องบิน จำนวนค่าเสื่อมราคาโดยวิธีเส้นตรงตาม อายุการใช้งานโดยประมาณ 20 ปี มีมูลค่าคงเหลือร้อยละ 10 ของราคาทุน

4.4.1.2 ค่าซ่อมใหญ่เครื่องบิน (D-Check) แสดงแยกประมาณการค่าซ่อมใหญ่เครื่องบินครั้งแรกเป็นสินทรัพย์ ออกจากต้นทุนเครื่องบินและจำนวนค่าเสื่อมราคาตามระยะเวลาที่จะซ่อมใหญ่ครั้งต่อไป 4-7 ปี ตามแบบของเครื่องบิน เมื่อมีการซ่อมใหญ่ให้บันทึกเป็นสินทรัพย์แทนสินทรัพย์เดิม

4.4.1.3 ค่าที่นึ่งผู้โดยสารแสดงเป็นสินทรัพย์แยกต่างหากจากต้นทุนเครื่องบิน จำนวนค่าเสื่อมราคาโดยวิธีเส้นตรงตามอายุการใช้งานโดยประมาณ 5 ปี เมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่นึ่งผู้โดยสารบันทึกเป็นสินทรัพย์แทนสินทรัพย์เดิม

4.4.2 อุปกรณ์การบินหมุนเวียน แสดงตามราคาทุน ณ วันที่ได้มา จำนวนค่าเสื่อมราคาโดยวิธีเส้นตรงตามอายุการใช้งานโดยประมาณระหว่าง 5-20 ปี

4.4.3 ที่ดิน แสดงตามมูลค่ายุติธรรมตามวิธีราคาใหม่ ประเมินราคาโดยวิธีราคาตลาดจากผู้ประเมินราคาอิสระที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ให้ความเห็นชอบ มีผลกับงบการเงินรอบระยะเวลาบัญชีปี 2558 เป็นต้นไป และกำหนดให้มีการประเมินมูลค่าที่ดินทุก 5 ปี ทั้งนี้อาจพิจารณาคำเนื่การก่อนกำหนด หากมีการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อมูลค่ายุติธรรมของที่ดินอย่างมีนัยสำคัญ มูลค่าที่เพิ่มขึ้นจากการตีราคาใหม่ได้แสดงเป็นส่วนหนึ่งในงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น และรับรู้ส่วนสะสมส่วนเกินทุนจากการตีราคาที่ดินในส่วนของผู้เจ้าของ บริษัทไม่มีนโยบายการจ่ายเงินปันผลสำหรับเงินส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์นี้

4.4.4 สินทรัพย์ถาวรอื่น แสดงตามราคาทุน ณ วันที่ได้มาหรือก่อสร้างแล้วเสร็จ จำนวนค่าเสื่อมราคาโดยวิธีเส้นตรงตามอายุการใช้งานโดยประมาณระหว่าง 3-30 ปี

4.4.5 ต้นทุนเพื่อการได้มาซึ่งสิทธิการเช่าสถานที่ คัดบัญชีภายในระยะเวลา 10-30 ปี ตามอายุสัญญาเช่า

4.4.6 กำไรขาดทุนจากการจำหน่ายเครื่องบิน จำนวนจากผลต่างระหว่างสิ่งตอบแทนสุทธิที่ได้รับจากการจำหน่ายเครื่องบินกับมูลค่าสุทธิตามบัญชีของเครื่องบิน ค่าซ่อมใหญ่ (D-Check) ค่าที่นึ่งผู้โดยสาร ส่วนกำไรขาดทุนจากการขายสินทรัพย์อื่น จำนวนจากผลต่างระหว่างสิ่งตอบแทนสุทธิที่ได้รับจากการจำหน่ายกับมูลค่าสุทธิตามบัญชีของสินทรัพย์ที่จำหน่าย และรับรู้เป็นรายได้หรือค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุน

#### 4.5 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายแสดงด้วยมูลค่าตามบัญชีหรือมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขายแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า

ขาดทุนจากการด้อยค่ารับรู้ในงบกำไรขาดทุน กำไรหรือขาดทุนจากการจำหน่ายรับรู้เป็นรายได้หรือค่าใช้จ่ายอื่นเมื่อมีการจำหน่าย

#### 4.6 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

โปรแกรมคอมพิวเตอร์ประกอบด้วย

ลิขสิทธิ์โปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Software License) และต้นทุนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลิตภัณฑ์โปรแกรมที่ระบุได้ และมีเอกลักษณ์เฉพาะงานของโปรแกรมที่สามารถแยกออกจากตัวคอมพิวเตอร์ได้ สามารถระบุต้นทุนได้แน่นอน และมีอายุการใช้งานทางเศรษฐกิจเกินกว่ารอบระยะเวลาบัญชีจะรับรู้เป็นสินทรัพย์ไม่มีตัวตน และตัดจำหน่ายโดยวิธีเส้นตรงตามอายุงาน 5 ปี

รายจ่ายที่เกิดจากการพัฒนาและบำรุงดูแลโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ให้บันทึกเป็นค่าใช้จ่ายประจำงวดเมื่อเกิดขึ้น

#### 4.7 การด้อยค่าของสินทรัพย์

บริษัท พิจารณาการด้อยค่าของสินทรัพย์เมื่อมีข้อบ่งชี้ของการด้อยค่า และคำนวณผลขาดทุนจากการด้อยค่า โดยพิจารณาจากราคาตามบัญชีของสินทรัพย์มีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของสินทรัพย์ มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน หมายถึง มูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขายหรือมูลค่าจากการใช้ของสินทรัพย์ นั้นแล้วแต่จำนวนใดจะสูงกว่า ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินราคาเครื่องบินของบริษัท ประเมินมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนโดยอ้างอิงจากราคาตลาดที่ประกาศโดยผู้เชี่ยวชาญ การประเมินราคาเครื่องบิน และดำเนินการปรับปรุงเพิ่มเติมตามสภาพระยะเวลาการใช้งานของเครื่องบินตามวิธีการที่กำหนดเป็นมาตรฐานในกระบวนการประเมินราคาเครื่องบิน

ในกรณีที่ราคาตามบัญชีของสินทรัพย์สูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน จะรับรู้ขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ในงบกำไรขาดทุน และจะบันทึกกลับรายการขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์เมื่อมีข้อบ่งชี้ว่าการด้อยค่าดังกล่าวไม่มีอยู่อีกต่อไปหรือยังคงมีอยู่แต่เป็นไปในทางที่ลดลง

#### 4.8 ค่าใช้จ่ายรอการตัดบัญชี

4.8.1 ค่าซ่อมใหญ่เครื่องบิน (D-Check) สำหรับเครื่องบินเช่าดำเนินงาน คัดจ่ายเป็นรายจ่ายตามอายุการใช้งาน โดยประมาณ 4-7 ปี แต่ไม่เกินอายุสัญญาเช่า

4.8.2 ค่าธรรมเนียมการค้ำประกันเงินกู้รอการตัดบัญชี คัดจ่ายเป็นรายจ่ายตามระยะเวลาเงินกู้ในแต่ละรอบระยะเวลาบัญชี

#### 4.9 หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน

หนี้ที่เกิดจากการซื้อเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าระยะยาว โดยผ่านสถาบันการเงิน แสดงมูลค่าตามภาระหนี้ผูกพันกับสถาบันการเงิน และจะลดมูลค่าลงตามจำนวนหนี้ที่จ่ายชำระคืน

#### 4.10 การรับรู้รายได้

4.10.1 รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน

4.10.1.1 รายรับจากการจำหน่ายบัตรโดยสารและใบสั่งบริการ (Service Order) รับรู้เป็นรายได้เมื่อมีผู้โดยสารนำบัตรโดยสารมาใช้บริการกับสายการบินของบริษัทฯ ในส่วนที่ผู้โดยสารไปใช้บริการกับสายการบินอื่นจะรับรู้ส่วนต่างราคาขายกับยอดที่สายการบินเรียกเก็บเป็นรายได้เมื่อสายการบินนั้นเรียกเก็บเงินมา

4.10.1.2 บัตรโดยสารและใบสั่งบริการ (Service Order) ที่จำหน่ายแล้ว แต่ยังไม่ได้อำนาจบริการ รับรู้เป็นรายได้เมื่อบัตรโดยสารและใบสั่งบริการนั้นมีอายุเกินกว่า 2 ปีขึ้นไป

4.10.2 รายได้ค่าธรรมเนียมรับส่ง รับรู้เมื่อได้ให้บริการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ และออกใบรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (Air Waybill) สำหรับพัสดุภัณฑ์ที่ขนส่งโดยสายการบินอื่น จะรับรู้ส่วนต่างราคาขายกับยอดที่สายการบินอื่นเรียกเก็บเป็นรายได้เมื่อสายการบินนั้นเรียกเก็บเงินมา

- พสดุภัณฑ์ที่บริษัทออกใบรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์แล้ว แต่ขนส่งโดยสายการบินอื่นจะรับรู้เป็นรายได้เมื่อสายการบินที่ทำการขนส่งไม่เรียกเก็บเงินมาภายในระยะเวลา 1 ปี

4.10.3 บริษัทฯ ได้นำโครงการสะสมระยะทาง (Royal Orchid Plus) มาใช้ส่งเสริมการขาย ตั้งแต่ปี 2536 โดยให้สิทธิพิเศษแก่สมาชิกที่เข้าโครงการนำระยะทางที่สะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดมาใช้บริการในอนาคต บริษัทฯ คำนวณมูลค่ายุติธรรมต่อไมล์โดยใช้ค่าเฉลี่ยของมูลค่ายุติธรรมของการแลกรางวัลบัตรโดยสาร และมูลค่ายุติธรรมของการแลกรางวัลอื่นๆ ถ่วงน้ำหนักด้วยจำนวนการแลกรางวัลทั้งหมด

ทั้งนี้วิธีการคำนวณมูลค่ายุติธรรมของการแลกรางวัลทั้งสองประเภท ใช้หลักการเดียวกัน กล่าวคือในส่วน of มูลค่ายุติธรรมของการแลกรางวัลบัตรโดยสาร ใช้ค่าโดยสารเฉลี่ยในแต่ละเส้นทางบินที่สมาชิกสามารถขอใช้สิทธิแลกบัตรโดยสาร หาคำนวณจำนวนไมล์ที่จะต้องใช้ในการขอใช้สิทธิของแต่ละเขตพื้นที่การบิน ถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักด้วยการใช้สิทธิในแต่ละเขตพื้นที่การบินและ ในส่วนของมูลค่ายุติธรรมของการแลกรางวัลอื่นๆ หาคำนวณจำนวนไมล์ที่จะต้องใช้ในการขอใช้สิทธิแลกรางวัลอื่นๆ ถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักด้วยการใช้สิทธิแลกรางวัลอื่นๆ เป็นมูลค่าต่อไมล์ของโครงการสะสมระยะทาง จากนั้นบันทึกบัญชีมูลค่าไมล์สะสมตามประมาณการใช้สิทธิของสมาชิก โดยนำไปลดรายได้ค่าโดยสารคู่กับรายรับด้านขนส่งที่ยังไม่ถือเป็นรายได้ (ด้านหนี้สิน) เมื่อสมาชิกนำสิทธิมาใช้บริการจึงรับรู้เป็นรายได้

4.10.3.1 ไม่สะสมของสมาชิกที่ไม่นำสิทธิมาใช้บริการรับรู้เป็นรายได้เมื่อไม่สะสมนั้นมีอายุเกินกว่า 3 ปีขึ้นไป

4.10.3.2 การสะสมไม่ลและการใช้ไม่ลสะสมขอแลกรางวัลร่วมกับกลุ่มพันธมิตรการบิน สายการบินและธุรกิจผู้สัญญาจะเรียกเก็บเงินระหว่างกันตามจำนวนไม่ลสะสมที่สมาชิกได้รับหรือตามจำนวนไม่ลที่สมาชิกใช้แลกรางวัลตามอัตราราคาต่อไม่ล ตามข้อตกลงของคู่สัญญาแต่ละรายและจะรับรู้เป็นรายได้เมื่อนำสิทธิมาใช้บริการ

4.10.3.3 บริษัทฯ มีการขายไม่ลให้กับสมาชิกเพื่อให้สามารถใช้สิทธิในการแลกรางวัลเร็วขึ้น จะรับรู้รายได้ในผลต่างราคาขายกับมูลค่าต่อไม่ล

4.10.4 รายได้จากกิจการอื่นของหน่วยธุรกิจ ได้แก่ การบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น การบริการคลังสินค้าจะรับรู้เป็นรายได้เมื่อให้บริการ ส่วนรายได้จากธุรกิจ คริวการบิน จะรับรู้เป็นรายได้เมื่อขาย ส่วนรายได้จากกิจการสนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และการจำหน่ายสินค้าที่ระลึกจะรับรู้เป็นรายได้เมื่อขาย ส่วนรายได้จากบริการอำนวยความสะดวกการบินจะรับรู้เป็นรายได้เมื่อให้บริการ

4.10.5 รายได้อื่นรับรู้เป็นรายได้ตามเกณฑ์คงค้าง

#### 4.11 กำไรต่อหุ้น

กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน คำนวณโดยหารกำไรหรือขาดทุนที่เป็นส่วนของบริษัทใหญ่ด้วยจำนวนถัวเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนักของหุ้นสามัญที่ถือโดยผู้ถือหุ้นในระหว่างงวด

#### 4.12 รายการที่เป็นเงินตราต่างประเทศ

รายการที่เป็นเงินตราต่างประเทศที่เกิดขึ้นในระหว่างงวดแปลงค่าเป็นเงินบาท โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยนตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย ณ วันที่เกิดรายการ ซึ่งเป็นอัตราถัวเฉลี่ยของอัตราซื้อและอัตราขาย ทั้งนี้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2558 เป็นต้นไป

สินทรัพย์และหนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศคงเหลือ ณ วันสิ้นงวดบัญชี แปลงค่าเป็นเงินบาทโดยใช้อัตราปิดที่เป็นอัตราซื้อถัวเฉลี่ยและขายถัวเฉลี่ยของธนาคารพาณิชย์ตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย ณ วันที่ในงบแสดงฐานะการเงินตามลำดับ กำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้น รับรู้เป็นรายได้หรือค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุน

#### 4.13 ผลประโยชน์ของพนักงาน

ภาระผูกพันของบริษัทฯ เกี่ยวกับผลประโยชน์หลังออกจากงาน ภายใต้โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ และผลประโยชน์ระยะยาวอื่น ได้บันทึกในงบการเงิน โดยใช้วิธีคิดลดแต่ละหน่วยที่ประมาณการไว้ ซึ่งคำนวณโดยนักคณิตศาสตร์ประกันภัย

ผลกำไรหรือขาดทุนจากการประมาณตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย (Actuarial Gains and Losses) สำหรับโครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ และผลประโยชน์ระยะยาวอื่นของพนักงานจะรับรู้ในงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

#### 4.14 กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

บริษัทฯ ได้จัดตั้ง "กองทุนสำรองเลี้ยงชีพพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)" ซึ่งจดทะเบียนแล้ว เมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2535 ตามพระราชบัญญัติกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พ.ศ. 2530 บริหารโดยผู้จัดการกองทุนจึงไม่ปรากฏในงบดุลของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ จ่ายสมทบเข้ากองทุนฯ สำหรับสมาชิกที่มีอายุการทำงานไม่เกิน 20 ปี ในอัตราร้อยละ 9 ของเงินเดือน ส่วนสมาชิกที่มีอายุการทำงานเกิน 20 ปี จ่ายสมทบในอัตราร้อยละ 10 ของเงินเดือน โดยรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ

#### 4.15 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี

ภาษีเงินได้คำนวณตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในประมวลรัษฎากร

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีคำนวณจากผลแตกต่างชั่วคราวระหว่าง ราคาตามบัญชีกับราคาตามฐานภาษีของสินทรัพย์และหนี้สินในงบแสดงฐานะการเงิน ทั้งนี้บริษัทฯ จะรับรู้สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีก็ต่อเมื่อมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ที่บริษัทฯ จะมีกำไรทางภาษีในอนาคตเพียงพอสำหรับผลแตกต่างชั่วคราวที่ใช้หักภาษี สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจะถูกทบทวน ณ ทุกวันที่สิ้นรอบระยะเวลารายงาน และจะถูกปรับลดมูลค่าตามบัญชีดังกล่าว เมื่อมีความเป็นไปได้

ได้ค่อนข้างแน่ว่า บริษัทฯ จะไม่มีกำไรทางภาษีเพียงพอต่อการนำสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีทั้งหมด หรือบางส่วนมาใช้ประโยชน์

หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี คำนวณจากผลแตกต่างชั่วคราวระหว่างราคาตามบัญชีกับราคาตามฐานภาษีของสินทรัพย์ไม่มีตัวตน และส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์

#### 4.16 การใช้ประมาณการทางบัญชี

ในการจัดทำงบการเงินให้เป็นไปตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป บริษัทฯ และบริษัทย่อยต้องใช้การประมาณและตั้งข้อสมมติฐานหลายประการ ซึ่งมีผลกระทบต่อจำนวนเงินที่เกี่ยวข้องกับรายได้ ค่าใช้จ่าย สินทรัพย์ และหนี้สิน รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสินทรัพย์และหนี้สินอื่นที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจมีผลแตกต่างกับผลที่เกิดขึ้นจริง

ประมาณการและข้อสมมติฐานที่ใช้ในการจัดทำงบการเงินจะได้รับการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ การปรับประมาณการทางบัญชีจะบันทึกในงวดบัญชีที่ประมาณการดังกล่าวได้รับการทบทวนและในงวดอนาคตที่ได้รับผลกระทบ

#### 4.17 เครื่องมือทางการเงิน

บริษัทฯ ใช้เครื่องมือทางการเงินเพื่อลดความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ โดยได้ทำข้อตกลงกับคู่สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน และอัตราดอกเบี้ยที่ได้ตกลงกันล่วงหน้า และจะทำการแลกเปลี่ยนเมื่อถึงกำหนดตามสัญญา แต่ละฝ่ายจะจ่ายและรับเงินต้น และหรือดอกเบี้ยในรูปสกุลเงิน และอัตราดอกเบี้ยตามที่ตกลงกัน ส่วนต่างของดอกเบี้ยที่เกิดขึ้นจะบันทึกเป็นดอกเบี้ยจ่ายในงบกำไรขาดทุน ส่วนต่างของเงินต้นจะบันทึกเป็นผลกำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศในงบกำไรขาดทุน ส่วนสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าจะรับรู้ในงบการเงินเมื่อครบกำหนดสัญญา ส่วนต่างที่เกิดขึ้นจะบันทึกเป็นผลกำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศในงบกำไรขาดทุน

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมัน ค่าธรรมเนียมในการจัดทำ และส่วนต่างของราคาน้ำมันที่เกิดจากการทำสัญญาน้ำมันเป็นค่าน้ำมันเครื่องบินในงบกำไรขาดทุน

#### 4.18 การบัญชีเกี่ยวกับการป้องกันความเสี่ยง

การบัญชีเกี่ยวกับการป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสด

ในกรณีที่นำเครื่องมือทางการเงินมาใช้เพื่อป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสดของรายการสินทรัพย์ และหนี้สินที่บันทึกในบัญชี หรือของรายการที่คาดว่าจะมีโอกาสดำเนินการขึ้นก่อนข้างสูงซึ่งมีผลกระทบต่อกำไรหรือขาดทุน หากเป็นรายการส่วนที่มีประสิทธิผลให้บันทึกกำไรหรือขาดทุนจากการวัดมูลค่ายุติธรรมภายหลังการบันทึกครั้งแรกในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น โดยแสดงเป็นรายการป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสดแยกต่างหากในส่วนของผู้ถือหุ้น สำหรับส่วนที่ไม่มีประสิทธิผล จะบันทึกในกำไรหรือขาดทุนทันที

การป้องกันความเสี่ยงในส่วนที่มีประสิทธิผลที่รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นจะรับรู้ในกำไรขาดทุนเมื่อรายการที่คาดว่าจะเกิดขึ้นรับรู้ในกำไรขาดทุน

ในกรณีที่รายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงนั้นไม่เกิดขึ้นแล้วให้ปรับกำไรหรือขาดทุนที่สะสมอยู่ในส่วนของผู้ถือหุ้นนั้น ไปยังกำไรหรือขาดทุนทันที

### 5. การดำเนินงานต่อเนื่อง

เนื่องจากผลขาดทุนจากการดำเนินงานใน ปี 2556 บริษัทฯ ได้จัดทำแผนการแก้ไขปัญหাবริษัทฯ ซึ่งผ่านความเห็นชอบในหลักการจากคณะกรรมการบริษัทฯ แล้ว เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2557 โดยในระยะเร่งด่วนมีแผนมุ่งเน้นการเพิ่มรายได้ลดค่าใช้จ่ายเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานใน ปี 2557 และจัดหาเงินทุนเพื่อให้บริษัทฯ สามารถดำเนินธุรกิจได้ต่อไปในอนาคต ต่อมา ในปี 2558 บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนปฏิรูปที่ได้ผ่านการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2557 และได้รับความเห็นชอบให้ดำเนินการตามแผนจากคณะกรรมการนโยบาย และกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (กนร.) เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2558 ซึ่งแผนปฏิรูปจะมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องระหว่างปี 2558-2559

ปี 2558 บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนปฏิรูปซึ่งขับเคลื่อนโดยกลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเริ่มตั้งแต่ไตรมาสที่ 1 ของปี 2558 ประกอบด้วย การปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบิน โดยยกเลิกเส้นทางบินที่ไม่มีประสิทธิภาพ และไม่ทำกำไร การปรับปรุงฝูงบิน โดยการลดแบบเครื่องบินเพื่อลดต้นทุนด้านการซ่อมบำรุง การพาณิชย์ โดยการปรับปรุงการขาย และการจัดจำหน่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้เพิ่มขึ้น การปรับปรุงการปฏิบัติการและต้นทุน โดยดำเนินการโครงการร่วมใจจากองค์กร (MSP) และ Golden Handshake และลดค่าใช้จ่ายที่ไม่รวมค่าน้ำมันเชื้อเพลิง การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อให้การตัดสินใจที่รวดเร็วขึ้น และการจัดการกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ อย่างเป็นระบบ โดยมีกระบวนการติดตามผลอย่างใกล้ชิด

แต่ผลการดำเนินงานปรากฏว่ารายได้จากการดำเนินงานตามแผนงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากผลกระทบจากเศรษฐกิจโลกชะลอตัว สภาวะเศรษฐกิจในประเทศไทยยังไม่ฟื้นตัวตามที่คาดการณ์ การแข่งขันด้านราคาที่สูงขึ้นโดยเฉพาะในเส้นทางภูมิภาคเอเชียที่มีสายการบินต้นทุนต่ำทำการบินด้วยความถี่สูงเป็นจำนวนมากประกอบกับเหตุการณ์ระเบิดที่ราชประสงค์ที่ส่งผลกระทบต่อปริมาณการขนส่งผู้โดยสารในเส้นทางสำคัญลดลงประมาณร้อยละ 15-20 ได้แก่ จีน ญี่ปุ่นฮ่องกง เกาหลี ไต้หวันและสิงคโปร์ ส่วนค่าใช้จ่ายโดยรวมใกล้เคียงกับเป้าหมายแต่ยังไม่เป็นไปตามคาดการณ์ไว้ และไม่ได้ทำให้ค่าใช้จ่ายลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำแนวทางแก้ไขปัญหาระยะสั้น ด้านการลดรายจ่ายและการหารายได้เพิ่ม และการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยจัดให้มีกระบวนการกำกับดูแลติดตามผลจากผู้บริหารระดับสูง อย่างใกล้ชิด เพื่อให้บริษัทฯ สามารถดำเนินงานได้ใกล้เคียงกับเป้าหมายที่วางไว้มากที่สุด

ส่วนแผนการบริหารสภาพคล่อง การดำเนินการตามแผนบริหารสภาพคล่องในปี 2558 ที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้ดำเนินการแล้วเสร็จทั้งหมดตามที่ไดวางแผนไว้ ทั้งการจัดหาเงินทุนระยะยาวเพื่อใช้ชำระค่าเครื่องบินที่มีกำหนดครบรอบในปี 2558 การออกและเสนอขายตราสารหนี้ประเภทหุ้นกู้วงเงินรวม 15,000 ล้านบาท และการบริหารเงินกู้ระยะสั้น โดยการกู้ต่อจากกระทรวงการคลังในรูปแบบ ECP รวมถึงการออกตั๋วแลกเงิน และบริหารวงเงินสินเชื่อหมุนเวียน (Revolving Credit Line) ทำให้ตลอดปี 2558 บริษัทฯ ยังคงมีเงินสดสำรองในมือคงเหลือ (Cash on Hand) ในระดับเพียงพอและสามารถดำเนินธุรกิจได้ตามปกติ สำหรับปี 2559 บริษัทฯ ได้จัดทำประมาณการกระแสเงินสดปี 2559 ภายใต้เงื่อนไขที่ใช้ความระมัดระวัง ทั้งได้จัดเตรียมเงินทุน โดยรวมวงเงินสินเชื่อหมุนเวียน (Revolving Credit Line) ประเภท Committed และ Uncommitted เพื่อใช้ในการดำเนินกิจการแล้ว บริษัทฯ เชื่อมั่นว่าบริษัทฯ จะสามารถดำเนินการตามแผนปฏิรูปอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และจะส่งผลให้บริษัทฯ มีผลประโยชน์ที่ดียิ่งขึ้น มีเงินสดสำรองในมือคงเหลืออยู่ในระดับที่เพียงพอ และจะสามารถดำเนินการกิจการตามปกติหากไม่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่บริษัทฯ ไม่สามารถควบคุมได้

## 6. ผลกระทบจากกรณีกรณการบินพลเรือน (บพ.) ไม่ผ่านการตรวจประเมินของ ICAO

ตามที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ได้ประกาศใน Public Website เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2558 ว่าพบข้อบกพร่องอย่างมีนัยสำคัญของกรณีกรณการบินพลเรือนของประเทศไทย อย่างไรก็ตาม ประกาศดังกล่าวไม่ได้เกี่ยวข้องกับกรณีกรณการบินพลเรือนของประเทศไทยโดยตรง ต่อมาสำนักงานบริหารการบินแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration - FAA) ได้เข้ามาตรวจสอบระบบการกำกับดูแลความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศไทย ซึ่ง FAA แจ้งผลการตรวจสอบอย่างเป็นทางการว่า ระบบการกำกับดูแลความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศไทยไม่เป็นไปตามมาตรฐานระหว่างประเทศของอนุสัญญาว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศเกี่ยวกับการกำกับดูแลความปลอดภัยการบินพลเรือน ซึ่งมีผลให้มีการปรับลดระดับไทยมาอยู่ในกลุ่ม "Category 2" จากเดิมที่อยู่ในกลุ่ม "Category 1" ซึ่งมีผลให้สายการบินของประเทศไทยถูกจำกัดไม่ให้เพิ่มเที่ยวบิน หรือ เปิดจุดบินเพิ่มขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา

เมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2558 คณะกรรมาธิการแห่งสหภาพยุโรป (European Commission) ได้มีแถลงการณ์ EU Air Safety List ประกาศรายชื่อสายการบินที่ไม่อนุญาตให้ทำการบินในเขตสหภาพยุโรป โดยมีความเห็นที่เกี่ยวข้องกับประเทศไทยว่า "No air carriers from Thailand were added to the Air Safety List at this time." หรือ "ไม่ปรากฏว่ามีสายการบินของประเทศไทยที่ถูกเพิ่มเติมในรายชื่อสายการบินที่ไม่อนุญาตให้ทำการบินในขณะนี้" พร้อมทั้ง ได้แถลงเพิ่มเติมว่า คณะกรรมาธิการแห่งสหภาพยุโรปและหน่วยงานด้านความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป มีความปรารถนาที่จะร่วมมือกับหน่วยงานด้านการบินของไทยอย่างต่อเนื่อง ในอันที่จะส่งเสริมความปลอดภัยด้านการบินของประเทศไทย และจะกำกับติดตามอย่างใกล้ชิดถึงการพัฒนาการนับจากนี้ จากแถลงการณ์ดังกล่าว สายการบินของประเทศไทยก็ยังคงทำการบินเส้นทางบินไปยัง 28 ประเทศ ที่เป็นสมาชิกสหภาพยุโรปได้ตามปกติ รวมทั้งการปฏิบัติการบินโดยใช้ชื่อเที่ยวบินร่วม (Codeshare) ไปยังประเทศยุโรป บริษัทฯ จึงยังคงให้บริการเส้นทางบินสู่ทวีปยุโรปได้ตามปกติ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ผ่านการตรวจประเมินมาตรฐานด้านความปลอดภัยจาก EASA และ EASA อนุญาตให้บริษัทฯ เป็นสายการบินของประเทศนอกสหภาพยุโรปที่สามารถทำการบินเข้าน่านฟ้ากลุ่มประเทศสหภาพยุโรปต่อไปได้ (Third Country Operator : TCO) โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2558 เป็นต้นไป ทั้งนี้สหภาพยุโรปได้เริ่มอนุญาตให้ TCO แก่สายการบินนอกกลุ่มประเทศสหภาพยุโรปในปีนี้เป็นปีแรก และหากสายการบินใดไม่ได้รับอนุญาต TCO จะไม่สามารถเข้าสหภาพยุโรปซึ่งจะมีผลตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2559 เป็นต้นไป

## 7. ข้อมูลเพิ่มเติม

### 7.1 เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

หน่วย : ล้านบาท

|                           | รวมการเงินรวม    |                  | รวมการเงินเฉพาะกิจการ |                  |
|---------------------------|------------------|------------------|-----------------------|------------------|
|                           | 2558             | 2557             | 2558                  | 2557             |
| เงินสดในประเทศ            | 10.32            | 10.96            | 9.51                  | 10.96            |
| เงินสดในต่างประเทศ        | 24.95            | 14.51            | 24.95                 | 14.51            |
| เงินฝากธนาคารในประเทศ     | 8,587.59         | 11,982.90        | 6,716.47              | 11,242.05        |
| เงินฝากธนาคารในต่างประเทศ | 12,158.49        | 11,338.18        | 12,124.89             | 11,338.18        |
| <b>รวม</b>                | <b>20,781.35</b> | <b>23,346.55</b> | <b>18,875.82</b>      | <b>22,605.70</b> |

### 7.2 ลูกหนี้การค้า

หน่วย : ล้านบาท

|                            | รวมการเงินรวม    |                  | รวมการเงินเฉพาะกิจการ |                  |
|----------------------------|------------------|------------------|-----------------------|------------------|
|                            | 2558             | 2557             | 2558                  | 2557             |
| ระยะเวลาค้างชำระ           |                  |                  |                       |                  |
| ไม่เกิน 6 เดือน            | 11,429.69        | 12,425.82        | 10,641.45             | 12,156.81        |
| เกินกว่า 6 เดือน - 1 ปี    | 160.60           | 334.55           | 160.58                | 328.69           |
| เกินกว่า 1 ปี - 2 ปี       | 319.46           | 252.65           | 313.47                | 252.65           |
| เกินกว่า 2 ปี              | 941.13           | 849.27           | 916.40                | 823.23           |
|                            | 12,850.88        | 13,862.29        | 12,031.90             | 13,561.38        |
| หัก ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ  | (1,155.18)       | (1,169.13)       | (1,125.12)            | (1,139.93)       |
| <b>ลูกหนี้การค้า-สุทธิ</b> | <b>11,695.70</b> | <b>12,693.16</b> | <b>10,906.78</b>      | <b>12,421.45</b> |

### 7.3 สินค้าและพัสดุคงเหลือ

หน่วย : ล้านบาท

|                                                                   | งบการเงินรวม    |                 | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                 |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|----------------------|-----------------|
|                                                                   | 2558            | 2557            | 2558                 | 2557            |
| อะไหล่เครื่องบิน                                                  | 4,316.68        | 4,412.40        | 4,316.68             | 4,412.40        |
| หัก ค่าเผื่อเสื่อมสภาพ (ร้อยละ 10 ของยอดคงเหลือ ณ วันสิ้นงวด)     | (431.67)        | (441.24)        | (431.67)             | (441.24)        |
| <b>อะไหล่เครื่องบิน-สุทธิ</b>                                     | <b>3,885.01</b> | <b>3,971.16</b> | <b>3,885.01</b>      | <b>3,971.16</b> |
| อะไหล่รถยนต์ และอุปกรณ์บริการภาคพื้น                              | 322.35          | 318.82          | 322.35               | 318.82          |
| อะไหล่เครื่องบินที่หมุนเวียนเข้าและรอการจำหน่าย                   | 3,477.03        | 3,564.59        | 3,477.03             | 3,564.59        |
| หัก ค่าเผื่อเสื่อมสภาพ (ร้อยละ 33.33 ของยอดที่เกิดขึ้นระหว่างงวด) | (2,979.30)      | (2,500.87)      | (2,979.30)           | (2,500.87)      |
| <b>อะไหล่เครื่องบินที่หมุนเวียนเข้าและรอการจำหน่าย-สุทธิ</b>      | <b>497.73</b>   | <b>1,063.72</b> | <b>497.73</b>        | <b>1,063.72</b> |
| น้ำมันเครื่องบิน                                                  | 649.57          | 375.51          | 649.04               | 374.70          |
| สินค้าซื้อมาเพื่อขาย                                              | 214.61          | 176.96          | 209.85               | 176.30          |
| พัสดุสำหรับใช้ในห้องพัสดุโดยสารและการบริการอาหาร                  | 182.52          | 217.92          | 170.98               | 216.68          |
| พัสดุและของใช้สิ้นเปลือง                                          | 20.69           | 26.92           | 20.69                | 25.66           |
| เครื่องเขียนและพัสดุอื่น                                          | 94.38           | 93.92           | 93.14                | 93.92           |
| สินค้าและอะไหล่เครื่องบินระหว่างทาง                               | 53.93           | 149.48          | 53.93                | 149.48          |
| <b>รวมสินค้าและพัสดุนั้นๆ</b>                                     | <b>1,215.70</b> | <b>1,040.71</b> | <b>1,197.63</b>      | <b>1,036.74</b> |
| สินค้าล้าสมัยและชำรุดรอการจำหน่าย                                 | 39.78           | 31.75           | 39.78                | 31.75           |
| หัก ค่าเผื่อเสื่อมสภาพ (ร้อยละ 100)                               | (39.78)         | (31.75)         | (39.78)              | (31.75)         |
| <b>สินค้าล้าสมัยและชำรุดรอการจำหน่าย-สุทธิ</b>                    | <b>-</b>        | <b>-</b>        | <b>-</b>             | <b>-</b>        |
| <b>รวมสินค้าและพัสดุคงเหลือ-สุทธิ</b>                             | <b>5,920.79</b> | <b>6,394.41</b> | <b>5,902.72</b>      | <b>6,390.44</b> |
| รวมสินค้าและพัสดุคงเหลือ ณ วันสิ้นงวด                             | 9,371.54        | 9,368.27        | 9,353.47             | 9,364.30        |
| หัก รวมค่าเผื่อสินค้าและพัสดุเสื่อมสภาพ                           | (3,450.75)      | (2,973.86)      | (3,450.75)           | (2,973.86)      |
| <b>รวมสินค้าและพัสดุคงเหลือ-สุทธิ</b>                             | <b>5,920.79</b> | <b>6,394.41</b> | <b>5,902.72</b>      | <b>6,390.44</b> |

### 7.4 สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น

หน่วย : ล้านบาท

|                                   | งบการเงินรวม    |                 | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                  |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|----------------------|------------------|
|                                   | 2558            | 2557            | 2558                 | 2557             |
| ภาษีเงินได้รอเรียกคืน             | 357.56          | 390.99          | 357.56               | 390.99           |
| เงินสด เงินฝากธนาคารกองทุนบำเหน็จ | 4,278.64        | 4,883.18        | 4,278.64             | 4,883.18         |
| อื่นๆ                             | 3,352.83        | 2,657.66        | 11,540.57            | 5,844.01         |
| <b>รวม</b>                        | <b>7,989.03</b> | <b>7,931.83</b> | <b>16,176.77</b>     | <b>11,118.18</b> |

### 7.5 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย งบการเงินเฉพาะกิจการ

ณ วันที่ 1 มกราคม 2558 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายประกอบด้วย เครื่องบิน A300-600 จำนวน 8 ลำ A340-500 จำนวน 4 ลำ B737-400 จำนวน 4 ลำ B747-400 จำนวน 1 ลำ ATR72 จำนวน 2 ลำ และ A330-300 จำนวน 3 ลำ รวม 22 ลำ จำนวนเงิน 4,791.04 ล้านบาท และสินทรัพย์ถาวรอื่น จำนวนเงิน 34.59 ล้านบาท รวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 4,825.63 ล้านบาท

ในระหว่างปี 2558 มีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายเพิ่มขึ้นประกอบด้วย เครื่องบิน A330-300 จำนวน 6 ลำ A340-600 จำนวน 6 ลำ และ B747-400 จำนวน 4 ลำ รวมทั้งสิ้น 16 ลำ รวมจำนวนเงิน 22,656.48 ล้านบาท และสินทรัพย์ถาวรอื่น จำนวนเงิน 566.72 ล้านบาท รวมเพิ่มขึ้นในงวดนี้ จำนวนเงิน 23,223.20 ล้านบาท

ในระหว่างปี 2558 ได้มีการโอนกรรมสิทธิ์เครื่องบิน A300-600 จำนวน 7 ลำ และ B747-400 จำนวน 1 ลำ รวม 8 ลำ จำนวนเงิน 1,054.63 ล้านบาท และจำหน่ายสินทรัพย์ถาวรอื่นเป็นจำนวนเงิน 18.38 ล้านบาท รวมเป็นจำนวนเงิน 1,073.01 ล้านบาท

ในระหว่างปี 2558 ได้มีการรับรู้ค่างานเครื่องบิน และเครื่องยนต์เป็นจำนวนเงิน 11,876.43 ล้านบาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายประกอบด้วย เครื่องบิน A300-600 จำนวน 1 ลำ A340-500 จำนวน 4 ลำ A340-600 จำนวน 6 ลำ B737-400 จำนวน 4 ลำ B747-400 จำนวน 4 ลำ ATR72 จำนวน 2 ลำ และ A330-300 จำนวน 9 ลำ รวม 30 ลำ จำนวนเงิน 14,904.65 ล้านบาท และสินทรัพย์ถาวรอื่น จำนวนเงิน 194.74 ล้านบาท รวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 15,099.39 ล้านบาท

## 7.6 เงินลงทุน

### งบการเงินรวม

หน่วย : ล้านบาท

| ชื่อบริษัท                                                                                                                                      | บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ |         | เงินลงทุน   |         |                 |          | รายได้จากเงินลงทุน |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------|-------------|---------|-----------------|----------|--------------------|----------|
|                                                                                                                                                 |                       |         | วิธีราคาทุน |         | วิธีส่วนได้เสีย |          |                    |          |
|                                                                                                                                                 | 2558                  | 2557    | 2558        | 2557    | 2558            | 2557     | 2558               | 2557     |
| 7.6.1 เงินลงทุนในบริษัทร่วมบันทึกโดยวิธีส่วนได้เสีย                                                                                             |                       |         |             |         |                 |          |                    |          |
| บริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิก (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)<br>(มูลค่ายุติธรรมปี 2558 เป็นเงิน 720.00 ล้านบาท<br>และปี 2557 เป็นเงิน 544.50 ล้านบาท)     | 24.00                 | 24.00   | 225.00      | 225.00  | 238.07          | 231.06   | 7.02               | (42.18)  |
| บริษัท คอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด                                                                                        | 40.00                 | 40.00   | 48.00       | 48.00   | 111.87          | 115.08   | 18.39              | 24.21    |
| บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)<br>(มูลค่ายุติธรรมปี 2558 เป็นเงิน 3,369.21 ล้านบาท<br>และปี 2557 เป็นเงิน 3,599.58 ล้านบาท) | 22.59                 | 22.59   | 115.19      | 115.19  | 1,001.51        | 920.66   | 182.49             | 155.50   |
| บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด                                                                                                                   | 30.00                 | 30.00   | 30.00       | 30.00   | 298.80          | 292.05   | 36.75              | 75.91    |
| บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด                                                                                                        | 30.00                 | 30.00   | 305.33      | 305.33  | 174.72          | 155.15   | 19.57              | 24.64    |
| บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)<br>(มูลค่ายุติธรรมปี 2558 เป็นเงิน 1,666.00 ล้านบาท<br>และปี 2557 เป็นเงิน 3,209.50 ล้านบาท)               | 39.20                 | 39.20   | 360.00      | 360.00  | 2,914.41        | 3,057.14 | (142.73)           | (160.80) |
| รวมเงินลงทุน                                                                                                                                    |                       |         |             |         | 4,739.38        | 4,771.14 | 121.49             | 77.28    |
| 7.6.2 เงินลงทุนระยะยาวอื่นบันทึกตามวิธีราคาทุน                                                                                                  |                       |         |             |         |                 |          |                    |          |
| บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด                                                                                                                  | 0.00026               | 0.00026 | 0.00067     | 0.00067 |                 |          | 0.0001             | -        |
| บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด                                                                                                           | 0.43                  | 1.42    | 5.96        | 9.37    |                 |          | -                  | -        |
| Sita Investment Certificate                                                                                                                     | -                     | -       | 31.28       | 36.06   |                 |          | -                  | -        |
| บริษัท เทรคสยาม จำกัด<br>(ชำระค่าหุ้น 25% ของทุนจดทะเบียน)                                                                                      | 3.50                  | 3.50    | 1.75        | 1.75    |                 |          | 0.33               | 0.33     |
| Sita Information Networking Computing                                                                                                           | -                     | -       | 32.85       | 30.00   |                 |          | -                  | -        |
| หุ้นอื่นๆ                                                                                                                                       | -                     | -       | 2.74        | 2.76    |                 |          | 0.28               | 0.25     |
| เงินลงทุนในหุ้นกู้                                                                                                                              | -                     | -       | -           | -       |                 |          | -                  | -        |
| เงินลงทุนในกองทุนรวมวายุภักษ์                                                                                                                   | -                     | -       | 1.00        | 1.00    |                 |          | 0.01               | 0.0027   |
| รวมเงินลงทุนระยะยาวอื่น                                                                                                                         |                       |         | 75.58       | 80.94   |                 |          | 0.62               | 0.58     |

## งบการเงินเฉพาะกิจการ

หน่วย : ล้านบาท

| ชื่อบริษัท                                                                                                                                      | บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ |         | เงินลงทุน<br>วิธีราคาทุน |                 | รายได้เงินปันผล |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------|--------------------------|-----------------|-----------------|---------------|
|                                                                                                                                                 | 2558                  | 2557    | 2558                     | 2557            | 2558            | 2557          |
| <b>7.6.1 เงินลงทุนซึ่งบันทึกโดยวิธีราคาทุน</b>                                                                                                  |                       |         |                          |                 |                 |               |
| <b>บริษัทย่อย</b>                                                                                                                               |                       |         |                          |                 |                 |               |
| บริษัท ไทย-อะมาคิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด                                                                                                     | 55.00                 | 55.00   | 8.25                     | 8.25            | 38.78           | 57.75         |
| บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด                                                                                                                | 49.00                 | 49.00   | 0.98                     | 0.98            | -               | 0.06          |
| บริษัท ไทยโฟลท์ เทรนนิง จำกัด                                                                                                                   | 49.00                 | 49.00   | 0.98                     | 0.98            | -               | -             |
| บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด                                                                                                                  | 100.00                | 100.00  | 800.00                   | 800.00          | -               | -             |
| <b>รวม</b>                                                                                                                                      |                       |         | <b>810.21</b>            | <b>810.21</b>   | <b>38.78</b>    | <b>57.81</b>  |
| <b>บริษัทร่วม</b>                                                                                                                               |                       |         |                          |                 |                 |               |
| บริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)<br>(มูลค่ายุติธรรมปี 2558 เป็นเงิน 720.00 ล้านบาท<br>และปี 2557 เป็นเงิน 544.50 ล้านบาท)     | 24.00                 | 24.00   | 225.00                   | 225.00          | -               | 13.50         |
| บริษัท คอนมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด                                                                                         | 40.00                 | 40.00   | 48.00                    | 48.00           | 21.60           | 12.00         |
| บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)<br>(มูลค่ายุติธรรมปี 2558 เป็นเงิน 3,369.21 ล้านบาท<br>และปี 2557 เป็นเงิน 3,599.58 ล้านบาท) | 22.59                 | 22.59   | 115.19                   | 115.19          | 101.65          | 112.88        |
| บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด                                                                                                                   | 30.00                 | 30.00   | 30.00                    | 30.00           | 30.00           | 30.00         |
| บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด                                                                                                        | 30.00                 | 30.00   | 305.33                   | 305.33          | -               | -             |
| บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)<br>(มูลค่ายุติธรรมปี 2558 เป็นเงิน 1,666.00 ล้านบาท<br>และปี 2557 เป็นเงิน 3,209.50 ล้านบาท)               | 39.20                 | 39.20   | 360.00                   | 360.00          | -               | 120.05        |
| <b>รวม</b>                                                                                                                                      |                       |         | <b>1,083.52</b>          | <b>1,083.52</b> | <b>153.25</b>   | <b>288.43</b> |
| <b>รวมเงินลงทุน</b>                                                                                                                             |                       |         | <b>1,893.73</b>          | <b>1,893.73</b> | <b>192.03</b>   | <b>346.24</b> |
| <b>7.6.2 เงินลงทุนระยะยาวอื่นบันทึกตามวิธีราคาทุน</b>                                                                                           |                       |         |                          |                 |                 |               |
| บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด                                                                                                                  | 0.00026               | 0.00026 | 0.00067                  | 0.00067         | 0.0001          | -             |
| บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด                                                                                                           | 0.43                  | 1.42    | 2.82                     | 9.37            | -               | -             |
| Sita Investment Certificate                                                                                                                     | -                     | -       | 31.28                    | 36.06           | -               | -             |
| บริษัท เทรคสยาม จำกัด<br>(ชำระค่าหุ้น 25% ของทุนจดทะเบียน)                                                                                      | 3.50                  | 3.50    | 1.75                     | 1.75            | 0.33            | 0.33          |
| Sita Information Networking Computing                                                                                                           | -                     | -       | 32.85                    | 30.00           | -               | -             |
| หุ้นอื่นๆ                                                                                                                                       | -                     | -       | 2.74                     | 2.76            | 0.28            | 0.25          |
| เงินลงทุนในกองทุนรวมวายุภักษ์                                                                                                                   | -                     | -       | 1.00                     | 1.00            | 0.01            | 0.0027        |
| <b>รวมเงินลงทุนระยะยาวอื่น</b>                                                                                                                  |                       |         | <b>72.44</b>             | <b>80.94</b>    | <b>0.62</b>     | <b>0.58</b>   |

## 7.6.3 ข้อมูลทางการเงินโดยสรุปของบริษัทย่อย

หน่วย : ล้านบาท

| รายชื่อของบริษัท                             | ทรัพย์สิน | หนี้สิน  | รายได้   | กำไร(ขาดทุน) |
|----------------------------------------------|-----------|----------|----------|--------------|
| <b>บริษัทย่อย</b>                            |           |          |          |              |
| บริษัท ไทย-อะมาคิอุส เซาท์อีสต์ เอเชีย จำกัด | 223.18    | 71.62    | 256.34   | 45.90        |
| บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด             | 436.46    | 326.28   | 914.54   | (43.51)      |
| บริษัท ไทยโฟลท์เทรนนิง จำกัด                 | 26.43     | 2.75     | 46.45    | 17.43        |
| บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด                 | 10.80     | 8.30     | 1.28     | (0.20)       |
| บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด               | 7,906.92  | 9,530.77 | 4,762.23 | (1,843.26)   |

บริษัทฯ ใช้งบการเงินของบริษัทย่อย และบริษัทร่วม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 ซึ่งงบการเงินของบริษัทร่วมยังไม่ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตฯ มาบันทึกเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสียในงบการเงินรวม และบันทึกเงินลงทุนตามวิธีราคาทุนในงบการเงินเฉพาะกิจการ

## 7.7 รายการระหว่างบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันที่มีสาระสำคัญ

### 7.7.1 รายการระหว่างกันกับผู้ถือหุ้นใหญ่

#### 7.7.1.1 เงินกู้ระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

หน่วย : ล้านบาท

|                                        | 2558             | 2557             |
|----------------------------------------|------------------|------------------|
| กู้เงินจากต่างประเทศผ่านกระทรวงการคลัง | 3,625.38         | -                |
| ธนาคารออมสิน                           | 7,000.00         | 7,000.00         |
| ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย              | -                | 3,000.00         |
| <b>รวม</b>                             | <b>10,625.38</b> | <b>10,000.00</b> |

#### 7.7.1.2 เงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

หน่วย : ล้านบาท

|                                        | 2558             | 2557             |
|----------------------------------------|------------------|------------------|
| กู้เงินจากต่างประเทศผ่านกระทรวงการคลัง | 15,258.20        | 15,471.25        |
| ธนาคารออมสิน                           | -                | 568.00           |
| <b>รวม</b>                             | <b>15,258.20</b> | <b>16,039.25</b> |

### 7.7.2 รายการระหว่างกันกับบริษัทย่อย

#### 7.7.2.1 รายการเงินให้กู้ยืมแก่บริษัทย่อย

หน่วย : ล้านบาท

|                                  | 2558     | 2557         |
|----------------------------------|----------|--------------|
| บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด | -        | 20.00        |
| <b>รวม</b>                       | <b>-</b> | <b>20.00</b> |

#### 7.7.2.2 รายการขายและซื้อระหว่างกัน

หน่วย : ล้านบาท

|                                             | 2558     |        | 2557     |          |
|---------------------------------------------|----------|--------|----------|----------|
|                                             | ขาย      | ซื้อ   | ขาย      | ซื้อ     |
| บริษัท ไทย-อะมาคิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด | 1.67     | -      | 2.37     | -        |
| บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด            | 4.13     | 860.06 | 6.59     | 863.52   |
| บริษัท ไทยโฟลท์เทรนนิง จำกัด                | 9.03     | -      | 18.18    | 0.12     |
| บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด                | 49.46    | 0.05   | 50.72    | 21.65    |
| บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด              | 5,514.59 | 112.49 | 2,736.79 | 2,549.06 |

#### 7.7.2.3 รายการลูกหนี้และเจ้าหนี้ระหว่างกัน

หน่วย : ล้านบาท

|                                             | 2558     |          | 2557     |          |
|---------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
|                                             | ลูกหนี้  | เจ้าหนี้ | ลูกหนี้  | เจ้าหนี้ |
| บริษัท ไทย-อะมาคิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด | 0.11     | 0.16     | 0.14     | 0.16     |
| บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด            | 211.46   | 286.36   | 320.59   | 412.10   |
| บริษัท ไทยโฟลท์เทรนนิง จำกัด                | 0.71     | -        | 4.46     | -        |
| บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด                | 8.08     | -        | 9.56     | -        |
| บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด              | 8,104.09 | 5,015.93 | 2,825.91 | 2,549.06 |

รายการลูกหนี้เจ้าหนี้ระหว่างกัน ของบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสেস จำกัด ได้รวมค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้าจำนวน 209.55 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายค้างจ่ายจำนวน 283.83 ล้านบาท ไว้ด้วย

รายการลูกหนี้เจ้าหนี้ระหว่างกัน ของบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ได้รวมรายได้ค้างรับจำนวน 201.07 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายค้างจ่ายจำนวน 1,181.35 ล้านบาท

#### 7.7.2.4 สัญญาเช่าเครื่องบินระหว่างกัน

บริษัทฯ ได้ลงนามในสัญญาให้เช่าเครื่องบิน A320-200 กับบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ระยะเวลาเช่า 3 ปี และต่ออายุสัญญาเช่าช่วงได้อีกคราวละ 3 ปี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 มีจำนวนทั้งสิ้น 15 ลำ โดยเป็นเครื่องบินที่บริษัทฯ เช่าดำเนินงาน จำนวน 10 ลำ คิดค่าเช่าช่วงรายเดือน และเป็นเครื่องบินที่บริษัทฯ จัดหาด้วยวิธีเช่าซื้อจำนวน 5 ลำ คิดค่าเช่าช่วงเป็นรายไตรมาส ต่อมาในวันที่ 15 มกราคม 2559 บริษัทฯ ได้ให้ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด เช่าช่วงเครื่องบินเพิ่มอีก 1 ลำ ซึ่งเครื่องบินดังกล่าวเป็นเครื่องบินที่บริษัทฯ เช่าดำเนินงาน

### 7.7.3 รายการระหว่างกันกับบริษัทร่วม

#### 7.7.3.1 รายการขายและซื้อระหว่างกัน

หน่วย : ล้านบาท

|                                                          | 2558   |        | 2557  |        |
|----------------------------------------------------------|--------|--------|-------|--------|
|                                                          | ขาย    | ซื้อ   | ขาย   | ซื้อ   |
| บริษัท โรงแรมรอยัลออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)        | -      | 1.12   | -     | 2.20   |
| บริษัท คอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด | -      | 0.15   | -     | 0.06   |
| บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)       | 0.02   | 310.50 | 0.03  | 301.32 |
| บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด                            | 1.60   | 19.06  | 1.29  | 26.70  |
| บริษัท โรงแรมท่าอากาศยาน สุวรรณภูมิ จำกัด                | -      | 23.43  | -     | 21.04  |
| บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)                     | 195.49 | 0.16   | 70.96 | 10.57  |

#### 7.7.3.2 รายการลูกหนี้และเจ้าหนี้ระหว่างกัน

หน่วย : ล้านบาท

|                                                          | 2558    |          | 2557    |          |
|----------------------------------------------------------|---------|----------|---------|----------|
|                                                          | ลูกหนี้ | เจ้าหนี้ | ลูกหนี้ | เจ้าหนี้ |
| บริษัท โรงแรมรอยัลออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)        | -       | 0.02     | -       | 0.01     |
| บริษัท คอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด | -       | -        | -       | -        |
| บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)       | -       | 36.15    | -       | 30.96    |
| บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด                            | 0.004   | -        | 0.004   | 0.07     |
| บริษัท โรงแรมท่าอากาศยาน สุวรรณภูมิ จำกัด                | -       | 0.34     | -       | 0.43     |
| บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)                     | 73.22   | 0.03     | 46.56   | 0.08     |

นโยบายการกำหนดราคาซื้อสินค้าและบริการระหว่างบริษัทกับกิจการที่เกี่ยวข้องกัน กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกันและเป็นไปตามราคากลาง

#### 7.7.4 ผู้บริหารที่สำคัญ งบการเงินเฉพาะกิจการ

หน่วย : ล้านบาท

|                           | 2558          | 2557         |
|---------------------------|---------------|--------------|
| ค่าตอบแทนผู้บริหารบริษัทฯ | 91.95         | 64.90        |
| ค่าตอบแทนกรรมการบริษัทฯ   | 16.54         | 14.97        |
| <b>รวม</b>                | <b>108.49</b> | <b>79.87</b> |

ผู้บริหารของบริษัทฯ ใช้เกณฑ์เดียวกับข้อ 7.23 ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน

7.8 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ มีรายละเอียดดังนี้

งบการเงินรวม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558

|                                     | หน่วย : ล้านบาท                                    |             |                                   |                                |              |          |          |                              |                      |                                     |             |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------|----------|----------|------------------------------|----------------------|-------------------------------------|-------------|
|                                     | เครื่องมือและ<br>เครื่องมือต่อไหล่<br>จ่ายล่วงหน้า | เครื่องมือ  | เครื่องมือ<br>ภายใต้<br>สัญญาเช่า | อุปกรณ์<br>การบิล<br>หมุนเวียน | งานระหว่างทำ | ที่ดิน   | อาคาร    | อาคาร<br>ภายใต้<br>สัญญาเช่า | ค่าปรับปรุง<br>อาคาร | เครื่องมือ<br>โรงซ่อม<br>และอุปกรณ์ | รวม         |
| ราคาทุน                             |                                                    |             |                                   |                                |              |          |          |                              |                      |                                     |             |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2558              | 12,367.65                                          | 136,691.33  | 188,545.91                        | 36,754.25                      | 1,273.70     | 936.30   | 2,514.52 | 10,791.51                    | 4,801.44             | 31,143.56                           | 425,820.17  |
| • ปรับปรุง/โอน                      | (9,501.61)                                         | (19,143.25) | (40,638.87)                       | 15.20                          | -            | -        | -        | 0.26                         | (12.72)              | 58.34                               | (69,222.65) |
| • ส่วนเกินทุนจากการที่ราคาสินทรัพย์ | -                                                  | -           | -                                 | -                              | -            | 8,647.35 | -        | -                            | -                    | -                                   | 8,647.35    |
| • สินทรัพย์เพิ่มขึ้น                | 2,625.20                                           | 42.47       | 17,846.70                         | 928.38                         | (1,212.50)   | -        | -        | 13.72                        | 39.29                | 979.70                              | 21,262.96   |
| • จำหน่าย/ตัดจำหน่าย                | -                                                  | (44.30)     | (643.00)                          | (1,257.04)                     | -            | -        | -        | (0.26)                       | (35.16)              | (457.53)                            | (2,437.29)  |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558            | 5,491.24                                           | 117,546.25  | 165,110.74                        | 36,440.79                      | 61.20        | 9,583.65 | 2,514.52 | 10,805.23                    | 4,792.85             | 31,724.07                           | 384,070.54  |
| ค่าเสื่อมราคาสะสม                   |                                                    |             |                                   |                                |              |          |          |                              |                      |                                     |             |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2558              | -                                                  | 85,369.19   | 53,935.09                         | 23,563.13                      | -            | -        | 2,410.50 | 5,784.11                     | 4,398.91             | 26,337.79                           | 201,798.72  |
| • ค่าเสื่อมราคา                     | -                                                  | 6,007.93    | 8,910.73                          | 1,871.20                       | -            | -        | 29.32    | 230.44                       | 157.52               | 1,473.75                            | 18,680.89   |
| • ปรับปรุง/โอน                      | -                                                  | (18,765.89) | (23,383.38)                       | (804.99)                       | -            | -        | -        | 0.26                         | (11.43)              | 61.00                               | (42,904.43) |
| • จำหน่าย/ตัดจำหน่าย                | -                                                  | (44.30)     | (603.07)                          | (653.69)                       | -            | -        | -        | (0.26)                       | (34.85)              | (453.83)                            | (1,790.00)  |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558            | -                                                  | 72,566.93   | 38,859.37                         | 23,975.65                      | -            | -        | 2,439.82 | 6,014.55                     | 4,510.15             | 27,418.71                           | 175,785.18  |
| มูลค่าสุทธิตามบัญชี                 |                                                    |             |                                   |                                |              |          |          |                              |                      |                                     |             |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557            | 12,367.65                                          | 51,322.14   | 134,610.82                        | 13,191.12                      | 1,273.70     | 936.30   | 104.02   | 5,007.40                     | 402.53               | 4,805.77                            | 224,021.45  |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558            | 5,491.24                                           | 44,979.32   | 126,251.37                        | 12,465.14                      | 61.20        | 9,583.65 | 74.70    | 4,790.68                     | 282.70               | 4,305.36                            | 208,285.36  |

## งบการเงินรวม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557

| หน่วย : ล้านบาท            |                                                   |             |                                   |                                |              |        |          |                              |                                     |
|----------------------------|---------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------|--------|----------|------------------------------|-------------------------------------|
|                            | เครื่องมือและ<br>เครื่องมือต่อให้<br>จ่ายล่วงหน้า | เครื่องมือ  | เครื่องมือ<br>ภายใต้<br>สัญญาเช่า | อุปกรณ์<br>การนับ<br>หน่วยเงิน | งานระหว่างทำ | ที่ดิน | อาคาร    | อาคาร<br>ภายใต้<br>สัญญาเช่า | เครื่องมือ<br>โรงซ่อม<br>และอุปกรณ์ |
| <b>ราคาทุน</b>             |                                                   |             |                                   |                                |              |        |          |                              |                                     |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2557     | 17,986.26                                         | 157,455.89  | 169,334.64                        | 34,878.89                      | 1,112.72     | 935.74 | 2,513.10 | 10,791.51                    | 30,657.47                           |
| • ปรับปรุง/โอน             | (8,469.14)                                        | (20,527.98) | 2,209.84                          | 18.46                          | -            | 0.56   | 1.42     | -                            | 59.19                               |
| • สิ้นทรัพย์เพิ่มขึ้น      | 2,850.53                                          | 410.19      | 17,193.61                         | 2,488.30                       | 160.98       | -      | -        | -                            | 1,272.52                            |
| • จำหน่าย/ตัดจำหน่าย       | -                                                 | (646.77)    | (192.18)                          | (631.40)                       | -            | -      | -        | -                            | (845.62)                            |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557   | 12,367.65                                         | 136,691.33  | 188,545.91                        | 36,754.25                      | 1,273.70     | 936.30 | 2,514.52 | 10,791.51                    | 31,143.56                           |
| <b>ค่าเสื่อมราคาสะสม</b>   |                                                   |             |                                   |                                |              |        |          |                              |                                     |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2557     | -                                                 | 93,365.17   | 45,243.35                         | 22,375.17                      | -            | -      | 2,368.20 | 5,553.95                     | 25,704.90                           |
| • ค่าเสื่อมราคา            | -                                                 | 7,467.08    | 8,883.92                          | 1,976.97                       | -            | -      | 40.88    | 230.16                       | 1,393.52                            |
| • ปรับปรุง/โอน             | -                                                 | (14,830.44) | -                                 | (316.93)                       | -            | -      | 1.42     | -                            | 60.39                               |
| • จำหน่าย/ตัดจำหน่าย       | -                                                 | (632.62)    | (192.18)                          | (472.08)                       | -            | -      | -        | -                            | (821.02)                            |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557   | -                                                 | 85,369.19   | 53,935.09                         | 23,563.13                      | -            | -      | 2,410.50 | 5,784.11                     | 26,337.79                           |
| <b>มูลค่าสุทธิตามบัญชี</b> |                                                   |             |                                   |                                |              |        |          |                              |                                     |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556   | 17,986.26                                         | 64,090.72   | 124,091.29                        | 12,503.72                      | 1,112.72     | 935.74 | 144.90   | 5,237.56                     | 4,952.57                            |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557   | 12,367.65                                         | 51,322.14   | 134,610.82                        | 13,191.12                      | 1,273.70     | 936.30 | 104.02   | 5,007.40                     | 4,805.77                            |

## งบการเงินเฉพาะกิจการ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558

หน่วย : ล้านบาท

|                                    | เครื่องปั้นและ<br>เครื่องปั้นดินเผา<br>จ่ายส่วนหน้า | เครื่องปั้น | เครื่องมือ<br>ภายใต้<br>สัญญาเช่า | อุปกรณ์<br>การปั้น<br>หมุนเวียน | งานระหว่างทำ | ที่ดิน   | อาคาร    | อาคาร<br>ภายใต้<br>สัญญาเช่า | ค่าปรับปรุง<br>อาคาร | เครื่องมือ<br>โรตารี<br>และอุปกรณ์ | รวม         |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------|----------|----------|------------------------------|----------------------|------------------------------------|-------------|
| <b>ราคาทุน</b>                     |                                                     |             |                                   |                                 |              |          |          |                              |                      |                                    |             |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2558             | 12,367.65                                           | 136,691.33  | 188,545.91                        | 36,754.25                       | 1,273.70     | 936.30   | 2,514.52 | 10,791.51                    | 4,801.44             | 31,045.29                          | 425,721.90  |
| • ปรับปรุง/โอน                     | (9,501.61)                                          | (19,143.25) | (40,638.87)                       | 15.20                           | -            | -        | -        | 0.26                         | (12.72)              | 58.34                              | (69,222.65) |
| • ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์ | -                                                   | -           | -                                 | -                               | -            | 8,647.35 | -        | -                            | -                    | -                                  | 8,647.35    |
| • สินทรัพย์เพิ่มขึ้น               | 2,625.20                                            | 42.47       | 17,846.70                         | 928.38                          | (1,212.50)   | -        | -        | 13.72                        | 25.62                | 969.60                             | 21,239.19   |
| • จำหน่าย/ตัดจำหน่าย               | -                                                   | (44.30)     | (643.00)                          | (1,257.04)                      | -            | -        | -        | (0.26)                       | (35.16)              | (455.40)                           | (2,435.16)  |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558           | 5,491.24                                            | 117,546.25  | 165,110.74                        | 36,440.79                       | 61.20        | 9,583.65 | 2,514.52 | 10,805.23                    | 4,779.18             | 31,617.83                          | 383,950.63  |
| <b>ค่าเสื่อมราคาสะสม</b>           |                                                     |             |                                   |                                 |              |          |          |                              |                      |                                    |             |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2558             | -                                                   | 85,369.19   | 53,935.09                         | 23,563.13                       | -            | -        | 2,410.50 | 5,784.11                     | 4,398.91             | 26,247.28                          | 201,708.21  |
| • ค่าเสื่อมราคา                    | -                                                   | 6,007.93    | 8,910.73                          | 1,871.20                        | -            | -        | 29.32    | 230.44                       | 153.60               | 1,470.58                           | 18,673.80   |
| • ปรับปรุง/โอน                     | -                                                   | (18,765.89) | (23,383.38)                       | (804.99)                        | -            | -        | -        | 0.26                         | (11.43)              | 61.00                              | (42,904.43) |
| • จำหน่าย/ตัดจำหน่าย               | -                                                   | (44.30)     | (603.07)                          | (653.69)                        | -            | -        | -        | (0.26)                       | (34.85)              | (453.60)                           | (1,789.77)  |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558           | -                                                   | 72,566.93   | 38,859.37                         | 23,975.65                       | -            | -        | 2,439.82 | 6,014.55                     | 4,506.23             | 27,325.26                          | 175,687.81  |
| <b>มูลค่าสุทธิตามบัญชี</b>         |                                                     |             |                                   |                                 |              |          |          |                              |                      |                                    |             |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557           | 12,367.65                                           | 51,322.14   | 134,610.82                        | 13,191.12                       | 1,273.70     | 936.30   | 104.02   | 5,007.40                     | 402.53               | 4,798.01                           | 224,013.69  |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558           | 5,491.24                                            | 44,979.32   | 126,251.37                        | 12,465.14                       | 61.20        | 9,583.65 | 74.70    | 4,790.68                     | 272.95               | 4,292.57                           | 208,262.82  |

## งบการเงินเฉพาะกิจการ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557

หน่วย : ล้านบาท

|                            | เครื่องปั้นและ<br>เครื่องปั้นเคลือบ<br>ยาล้อมพ่น | เครื่องปั้น | เครื่องมือ<br>ภายใต้<br>สัญญาเช่า | อุปกรณ์<br>การปั้น<br>หมุนเวียน | งานระหว่างทำ | ที่ดิน | อาคาร    | อาคาร<br>ภายใต้<br>สัญญาเช่า | ค่าปรับปรุง<br>อาคาร | เครื่องมือ<br>โรตอล<br>และอุปกรณ์ | รวม         |
|----------------------------|--------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------|--------|----------|------------------------------|----------------------|-----------------------------------|-------------|
| <b>ราคาทุน</b>             |                                                  |             |                                   |                                 |              |        |          |                              |                      |                                   |             |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2557     | 17,986.26                                        | 157,455.89  | 169,334.64                        | 34,878.89                       | 1,112.72     | 935.74 | 2,513.10 | 10,791.51                    | 4,663.51             | 30,467.53                         | 430,139.79  |
| • ปรับปรุง/โอน             | (8,469.14)                                       | (20,527.98) | 2,209.84                          | 18.46                           | -            | 0.56   | 1.42     | -                            | 67.09                | 59.19                             | (26,640.56) |
| • สิ้นทรัพย์เพิ่มขึ้น      | 2,850.53                                         | 410.19      | 17,193.61                         | 2,488.30                        | 160.98       | -      | -        | -                            | 160.45               | 1,268.52                          | 24,532.58   |
| • จำหน่าย/ตัดจำหน่าย       | -                                                | (646.77)    | (192.18)                          | (631.40)                        | -            | -      | -        | -                            | (89.61)              | (749.95)                          | (2,309.91)  |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557   | 12,367.65                                        | 136,691.33  | 188,545.91                        | 36,754.25                       | 1,273.70     | 936.30 | 2,514.52 | 10,791.51                    | 4,801.44             | 31,045.29                         | 425,721.90  |
| <b>ค่าเสื่อมราคาสะสม</b>   |                                                  |             |                                   |                                 |              |        |          |                              |                      |                                   |             |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2557     | -                                                | 93,365.17   | 45,243.35                         | 22,375.17                       | -            | -      | 2,368.20 | 5,553.95                     | 4,270.26             | 25,522.88                         | 198,698.98  |
| • ค่าเสื่อมราคา            | -                                                | 7,467.08    | 8,883.92                          | 1,976.97                        | -            | -      | 40.88    | 230.16                       | 151.16               | 1,390.44                          | 20,140.61   |
| • ปรับปรุง/โอน             | -                                                | (14,830.44) | -                                 | (316.93)                        | -            | -      | 1.42     | -                            | 66.94                | 60.39                             | (15,018.62) |
| • จำหน่าย/ตัดจำหน่าย       | -                                                | (632.62)    | (192.18)                          | (472.08)                        | -            | -      | -        | -                            | (89.45)              | (726.43)                          | (2,112.76)  |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557   | -                                                | 85,369.19   | 53,935.09                         | 23,563.13                       | -            | -      | 2,410.50 | 5,784.11                     | 4,398.91             | 26,247.28                         | 201,708.21  |
| <b>มูลค่าสุทธิตามบัญชี</b> |                                                  |             |                                   |                                 |              |        |          |                              |                      |                                   |             |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556   | 17,986.26                                        | 64,090.72   | 124,091.29                        | 12,503.72                       | 1,112.72     | 935.74 | 144.90   | 5,237.56                     | 393.25               | 4,944.65                          | 231,440.81  |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557   | 12,367.65                                        | 51,322.14   | 134,610.82                        | 13,191.12                       | 1,273.70     | 936.30 | 104.02   | 5,007.40                     | 402.53               | 4,798.01                          | 224,013.69  |

ในงวดนี้ บริษัทฯ มีเครื่องบินที่ใช้ดำเนินงานจำนวน 95 ลำ ประกอบด้วย เครื่องบินของบริษัทฯ จำนวน 26 ลำ เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Finance Leases) จำนวน 36 ลำ และเครื่องบินเช่าดำเนินงาน (Operating Leases) จำนวน 33 ลำ ทั้งนี้ ไม่รวมเครื่องบินรอการขายจำนวน 30 ลำ ที่มีมูลค่าสุทธิตามบัญชีจำนวน 14,904.65 ล้านบาท

บริษัทฯ ได้ชำระคืนเงินกู้ทั้งจำนวน และยกเลิกสัญญาเช่าซื้อเครื่องบิน A340-600 ลำที่ 1-6 เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2558 27 กรกฎาคม 2558 6 กรกฎาคม 2558 28 สิงหาคม 2558 9 กันยายน 2558 และ 29 กรกฎาคม 2558 เรียบร้อยแล้วตามลำดับ

อุปกรณ์การบินหมุนเวียน ประกอบด้วย เครื่องยนต์เครื่องบิน และอะไหล่การบินหมุนเวียนอื่น

อาคารและอุปกรณ์ ซึ่งหักค่าเสื่อมราคาทั้งจำนวนแล้วแต่ยังคงใช้งานอยู่จำนวน 54,349.94 ล้านบาท ได้รวมอาคารบนพื้นที่เช่าจำนวน 3,924.94 ล้านบาทแล้ว

อาคารบนพื้นที่เช่า ซึ่งเป็นสัญญาเช่าที่ดินกับบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่สนามบินสุวรรณภูมิ มีระยะเวลา 30 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 28 กันยายน 2549 ถึง 29 กันยายน 2579 และที่ดินเมืองมีระยะเวลา 3 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 27 กันยายน 2552 ถึงวันที่ 28 กันยายน 2555 เมื่อสิ้นสุดสัญญา อาคารและส่วนควบต่างๆ บนพื้นที่เช่าจะตกเป็นกรรมสิทธิ์ของกระทรวงการคลัง เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2558 บริษัทฯ ได้ทำหนังสือขอเช่าพื้นที่ และเช่าที่ดินดังกล่าวข้างต้นกับบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ระยะเวลา 3 ปี นับตั้งแต่วันที่ 28 กันยายน 2558 ถึงวันที่ 27 กันยายน 2561 ขณะนี้อยู่ระหว่างการเจรจา ทั้งนี้บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้เรียกเก็บค่าเช่าดังกล่าวข้างต้นในอัตราตามสัญญาเดิม

บริษัทฯ ได้นำที่ดินแปลงหนึ่งที่กรุงเทพมหานครไปวางเป็นหลักประกันต่อศาล และบริษัทฯ จะไต่ยื่นอุทธรณ์ ในคดีที่ศาลชั้นต้นได้มีคำพิพากษาให้บริษัทฯ ชำระค่าเสียหายจากการระงับการสั่งซื้อไวน์เป็นจำนวนเงิน 27.63 ล้านบาท พร้อมดอกเบี้ย

ที่ดินในประเทศและต่างประเทศของบริษัทฯ ณ ปัจจุบันมีการประเมินราคาใหม่จากราคาทุนเดิม 936.30 ล้านบาท เป็น 9,583.65 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วยที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครจำนวนเงิน 8,007.24 ล้านบาท ต่างจังหวัดจำนวนเงิน 394.89 ล้านบาท และต่างประเทศจำนวนเงิน 1,181.52 ล้านบาท โดยได้รับการประเมินจากบริษัทผู้เชี่ยวชาญการประเมินราคา ที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) ให้ความเห็นชอบ ซึ่งได้มีการประเมินเมื่อเดือนกันยายน 2558

สินทรัพย์ตามสัญญาเช่าการเงิน ได้แก่ เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าการเงินที่ทำสัญญาซื้อเครื่องบินเป็นเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐอเมริกา แต่บริษัทฯ ได้ทำสัญญาเช่าทางการเงินเป็นเงินสกุลยูโร ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา และเงินเยน

## 7.9 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

หน่วย : ล้านบาท

|                            | งบการเงินรวม | งบการเงินเฉพาะกิจการ |
|----------------------------|--------------|----------------------|
| <b>ราคาทุน</b>             |              |                      |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2558     | 3,323.80     | 3,285.25             |
| • สินทรัพย์เพิ่มขึ้น       | 192.63       | 177.46               |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558   | 3,516.43     | 3,462.71             |
| <b>ค่าตัดจำหน่ายสะสม</b>   |              |                      |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2558     | 2,060.76     | 2,052.18             |
| • ค่าตัดจำหน่าย            | 424.34       | 417.04               |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558   | 2,485.10     | 2,469.22             |
| <b>มูลค่าสุทธิตามบัญชี</b> |              |                      |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557   | 1,263.04     | 1,233.07             |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558   | 1,031.33     | 993.49               |

## 7.10 สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี

**7.10.1 สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี** มีผลมาจากความแตกต่างชั่วคราวระหว่างราคาตามบัญชีกับราคาตามฐานภาษีของสินทรัพย์และหนี้สินในงบแสดงฐานะการเงิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

|                                               | งบการเงินรวม    |                 | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                 |
|-----------------------------------------------|-----------------|-----------------|----------------------|-----------------|
|                                               | 2558            | 2557            | 2558                 | 2557            |
| เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ                  | 52.16           | 68.90           | 52.16                | 68.90           |
| เงินสมทบกองทุนบำเหน็จพนักงาน                  | 232.98          | 431.03          | 232.98               | 431.03          |
| ค่าเผื่อสินค้าเสื่อมสภาพ                      | 690.15          | 594.77          | 690.15               | 594.77          |
| ค่าเผื่อนี้สงฆ์จะสูญ                          | 295.88          | 329.56          | 291.64               | 325.31          |
| ค่าเผื่อการค้ายของสินทรัพย์                   | 3,970.13        | 2,561.08        | 3,970.13             | 2,561.08        |
| ประมาณการค่าใช้จ่ายค้างจ่าย                   | 600.57          | 659.48          | 594.73               | 658.99          |
| สินทรัพย์ไม่มีตัวตน                           | 38.19           | 60.59           | 38.19                | 60.59           |
| ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน                   | 2,329.05        | 2,301.78        | 2,313.65             | 2,291.27        |
| การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของการป้องกัน   |                 |                 |                      |                 |
| ความเสี่ยงกระแสเงินสดเฉพาะส่วนที่มีประสิทธิผล | 469.61          | -               | 469.61               | -               |
| อื่นๆ                                         | 1.61            | 1.62            | -                    | -               |
| <b>รวม</b>                                    | <b>8,680.33</b> | <b>7,008.81</b> | <b>8,653.24</b>      | <b>6,991.94</b> |

### 7.10.2 หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี

หน่วย : ล้านบาท

|                                   | งบการเงินรวม    |               | งบการเงินเฉพาะกิจการ |               |
|-----------------------------------|-----------------|---------------|----------------------|---------------|
|                                   | 2558            | 2557          | 2558                 | 2557          |
| สินทรัพย์ไม่มีตัวตน               | 137.41          | 127.93        | 137.41               | 127.93        |
| ผลกำไรจากการตีมูลค่าสินทรัพย์ใหม่ | 1,729.47        | -             | 1,729.47             | -             |
| <b>รวม</b>                        | <b>1,866.88</b> | <b>127.93</b> | <b>1,866.88</b>      | <b>127.93</b> |

อัตราภาษีที่นำมาใช้ในการวัดมูลค่าของสินทรัพย์ และหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีเป็นอัตราร้อยละ 20

## 7.11 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น

หน่วย : ล้านบาท

|                         | งบการเงินรวม    |                 | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                 |
|-------------------------|-----------------|-----------------|----------------------|-----------------|
|                         | 2558            | 2557            | 2558                 | 2557            |
| ค่าใช้จ่ายรอการตัดบัญชี | 5,306.10        | 5,108.29        | 5,306.10             | 5,108.29        |
| อื่นๆ                   | 3,876.77        | 728.65          | 3,873.64             | 722.94          |
| <b>รวม</b>              | <b>9,182.87</b> | <b>5,836.94</b> | <b>9,179.74</b>      | <b>5,831.23</b> |

ค่าใช้จ่ายรอการตัดบัญชีประกอบด้วย ค่าซ่อมใหญ่เครื่องบิน (D-Check) สำหรับเครื่องบินเช่าดำเนินงาน คัดจ่ายเป็นรายจ่ายตามอายุการใช้งานโดยประมาณ 4-7 ปี แต่ไม่เกินอายุสัญญาเช่า และค่าธรรมเนียมค้ำประกันเงินกู้ซื้อเครื่องบินคัดจ่ายตามระยะเวลาเงินกู้ในแต่ละรอบระยะเวลาบัญชี

## 7.12 เงินกู้ยืมระยะยาว งบการเงินรวม และงบการเงินเฉพาะกิจการ

| สกุลเงินกู้                         | ตามสกุลเงินกู้ |                | หน่วย : ล้านบาท |           |
|-------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|-----------|
|                                     | 2558           | 2557           | 2558            | 2557      |
| เงินยูโร                            | 466,239,306    | 496,371,133    | 18,556.09       | 20,031.15 |
| เงินบาท                             | 25,070,684,211 | 31,894,157,895 | 25,070.69       | 31,894.16 |
| รวมเงินกู้ยืมระยะยาว                |                |                | 43,626.78       | 51,925.31 |
| หัก ส่วนที่ครบกำหนดชำระภายในหนึ่งปี |                |                | 8,240.71        | 8,039.45  |
| คงเหลือส่วนที่เป็นเงินกู้ยืมระยะยาว |                |                | 35,386.07       | 43,885.86 |

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ มีเงินกู้ยืมจากต่างประเทศผ่านกระทรวงการคลัง จำนวนเงิน 15,258.20 ล้านบาท และเงินกู้ยืมภายในประเทศจากธนาคารพาณิชย์ต่างๆ และธนาคารออมสิน จำนวนเงิน 28,368.58 ล้านบาท รวมเป็นเงินกู้ยืมทั้งสิ้น จำนวนเงิน 43,626.78 ล้านบาท และโอนไปเป็นเงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี จำนวนเงิน 8,240.71 ล้านบาท คงเหลือเป็นเงินกู้ยืมระยะยาวจำนวนเงิน 35,386.07 ล้านบาท

## 7.13 หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

หน่วย : ล้านบาท

| หนี้สินภายใต้สัญญาเช่า | 2558           |                | 2557           |                |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                        | มูลค่าตามบัญชี | มูลค่าปัจจุบัน | มูลค่าตามบัญชี | มูลค่าปัจจุบัน |
| ภายใน 1 ปี             | 9,889.59       | 9,428.53       | 10,638.03      | 10,092.05      |
| เกิน 1 ปี - 5 ปี       | 34,836.01      | 29,715.59      | 34,499.85      | 29,021.27      |
| เกิน 5 ปี              | 32,824.86      | 22,287.71      | 26,888.97      | 17,481.22      |
| รวม                    | 77,550.46      | 61,431.83      | 72,026.85      | 56,594.54      |

บริษัทฯ ได้ทำสัญญาเช่าเครื่องบินโดยมีสิทธิเลือกที่จะซื้อได้กับสถาบันการเงินต่างประเทศ และในประเทศ รวม 14 แห่ง และแสดงมูลค่าตามนโยบายการบัญชีข้อ 4.9 โดยในงวดบัญชีปี 2558 มีจำนวนคงเหลือ 36 ลำ เป็นภาระหนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าทั้งสิ้นที่มีกำหนดจ่ายในระหว่างปี 2558 - 2571 รวม 84,031.40 ล้านบาท หักส่วนที่จะบันทึกเป็นดอกเบี้ยจ่ายเมื่อถึงกำหนดจ่ายประมาณ 6,480.94 ล้านบาท คงเหลือเป็นเงินค้ำภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าฯ ดังกล่าวจำนวน 77,550.46 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 โอนไปเป็นหนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบินที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี จำนวน 9,889.59 ล้านบาท คงเหลือเป็นหนี้สินระยะยาว 67,660.87 ล้านบาท

7.14 หักบัญชี

หน่วย : ล้านบาท

| การจัดจำหน่าย                                      |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      | การไถ่ถอน |      |      |          |          | ผู้กู้คงเหลือ<br>ณ 31 ธ.ค. 58 |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|---------------------|--------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|------|-----------|------|------|----------|----------|-------------------------------|
| บันทึกประกอบใหญ่<br>ผู้ถือหุ้น<br>/ครั้นที่/วันที่ | วงเงินที่<br>อนุมัติให้<br>จัดจำหน่าย | ครั้นที่<br>จัดจำหน่าย | ปีที่<br>จัดจำหน่าย | ครบกำหนด           | อายุ<br>(ปี) | อัตราดอกเบี้ย<br>จ่ายทุก 6 เดือน<br>(ร้อยละ)                             | จำนวนเงิน | 2558       | 2559 | 2560      | 2561 | 2562 |          |          |                               |
| วิสามัญ/1/2546<br>2 กันยายน 2546                   | 40,000                                | 3 (ชุดที่ 3)           | 2548                | 12 พฤษภาคม 2558    | 10           | 5.19                                                                     | 3,000.00  | 12 พฤษภาคม |      |           |      |      | -        |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          | 3,000.00  |            |      |           |      |      |          |          |                               |
| สามัญ /2548<br>23 ธันวาคม 2548                     | 60,000                                | 1 (ชุดที่ 3)           | 2552                | 20 มกราคม 2559     | 7            | 5.60                                                                     | 300.00    |            |      |           |      |      | 300.00   |          |                               |
|                                                    |                                       | 1 (ชุดที่ 4)           | 2552                | 20 มกราคม 2562     | 10           | 6.00                                                                     | 3,600.00  |            |      |           |      |      |          | 3,600.00 |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
| สามัญ /2553<br>28 เมษายน 2553                      | 40,000                                | 1 (ชุดที่ 1)           | 2554                | 13 พฤษภาคม 2561    | 7            | ปีที่ 1-3 ร้อยละ 4.00<br>ปีที่ 4-6 ร้อยละ 4.50<br>ปีที่ 7 ร้อยละ 5.25    | 1,555.00  |            |      |           |      |      | 1,555.00 |          |                               |
|                                                    |                                       | 1 (ชุดที่ 2)           | 2554                | 13 พฤษภาคม 2564    | 10           | ปีที่ 1-4 ร้อยละ 4.25<br>ปีที่ 5-8 ร้อยละ 4.75<br>ปีที่ 9-10 ร้อยละ 5.35 | 833.00    |            |      |           |      |      |          | 833.00   |                               |
| ระหว่างปี 2556<br>16 พฤษภาคม 2556                  |                                       | 1 (ชุดที่ 3)           | 2554                | 13 พฤษภาคม 2559    | 5            | 3.91                                                                     | 2,000.00  |            |      |           |      |      | 2,000.00 |          |                               |
|                                                    |                                       | 1 (ชุดที่ 4)           | 2554                | 13 พฤษภาคม 2561    | 7            | 4.36                                                                     | 1,445.00  |            |      |           |      |      |          | 1,445.00 |                               |
|                                                    |                                       | 1 (ชุดที่ 5)           | 2554                | 13 พฤษภาคม 2564    | 10           | 4.62                                                                     | 2,167.00  |            |      |           |      |      |          | 2,167.00 |                               |
|                                                    |                                       | 2                      | 2554                | 28 ธันวาคม 2559    | 5            | 4.30                                                                     | 8,000.00  |            |      |           |      |      |          | 2,000.00 |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          | 2,000.00  |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       | 1 (ชุดที่ 1)           | 2555                | 16 กุมภาพันธ์ 2562 | 7            | 4.41                                                                     | 1,000.00  |            |      |           |      |      |          | 1,000.00 |                               |
|                                                    |                                       | 1 (ชุดที่ 2)           | 2555                | 16 กุมภาพันธ์ 2565 | 10           | 4.75                                                                     | 2,000.00  |            |      |           |      |      |          | 2,000.00 |                               |
|                                                    |                                       | 2                      | 2555                | 23 มีนาคม 2567     | 12           | 4.98                                                                     | 3,000.00  |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          | 1,500.00  |            |      |           |      |      |          | 1,500.00 |                               |
|                                                    |                                       | 3 (ชุดที่ 1)           | 2555                | 11 ตุลาคม 2560     | 5            | 4.51                                                                     | 4,000.00  |            |      |           |      |      |          | 4,000.00 |                               |
|                                                    |                                       | 3 (ชุดที่ 2)           | 2555                | 11 ตุลาคม 2562     | 7            | 4.70                                                                     | 1,500.00  |            |      |           |      |      |          | 1,500.00 |                               |
|                                                    |                                       | 3 (ชุดที่ 3)           | 2555                | 11 ตุลาคม 2565     | 10           | 4.90                                                                     | 1,500.00  |            |      |           |      |      |          | 1,500.00 |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          | 7,000.00  |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |
|                                                    |                                       |                        |                     |                    |              |                                                                          |           |            |      |           |      |      |          |          |                               |

## หน่วย : ล้านบาท

| การจัดจำหน่าย                                             |                        |                     |                    |              |                                              |           |      |      |      | การได้ถอน |      |           |  | หุ้นกู้มเหลือ<br>ณ 31 ธ.ค. 58 |
|-----------------------------------------------------------|------------------------|---------------------|--------------------|--------------|----------------------------------------------|-----------|------|------|------|-----------|------|-----------|--|-------------------------------|
| วงเงินที่<br>อนุมัติให้<br>จัดจำหน่าย                     | ครั้งที่<br>จัดจำหน่าย | ปีที่<br>จัดจำหน่าย | ครบกำหนด           | อายุ<br>(ปี) | อัตราดอกเบี้ย<br>จ่ายทุก 6 เดือน<br>(ร้อยละ) | จำนวนเงิน | 2558 | 2559 | 2560 | 2561      | 2562 |           |  |                               |
| 30 สิงหาคม 2556                                           | 2                      | 2556                | 30 สิงหาคม 2561    | 5            | 4.58                                         | 1,250.00  |      |      |      |           |      | 1,250.00  |  |                               |
|                                                           | 2 (ชุดที่ 1)           | 2556                | 30 สิงหาคม 2563    | 7            | 4.88                                         | 1,250.00  |      |      |      |           |      | 1,250.00  |  |                               |
|                                                           | 2 (ชุดที่ 2)           | 2556                | 30 สิงหาคม 2566    | 10           | 5.16                                         | 1,500.00  |      |      |      |           |      | 1,500.00  |  |                               |
|                                                           | 2 (ชุดที่ 3)           |                     |                    |              |                                              | 4,000.00  |      |      |      |           |      |           |  |                               |
| ระหว่างปี 2557<br>ครั้งที่ 1 / 2557<br>07 กุมภาพันธ์ 2557 | ชุดที่ 1               | 2557                | 07 กุมภาพันธ์ 2562 | 5            | 4.71                                         | 1,200.00  |      |      |      |           |      | 1,200.00  |  |                               |
|                                                           | ชุดที่ 2               | 2557                | 07 กุมภาพันธ์ 2564 | 7            | 5.14                                         | 1,000.00  |      |      |      |           |      | 1,000.00  |  |                               |
|                                                           | ชุดที่ 3               | 2557                | 07 กุมภาพันธ์ 2567 | 10           | 5.58                                         | 1,000.00  |      |      |      |           |      | 1,000.00  |  |                               |
|                                                           |                        |                     |                    |              |                                              | *3,200.00 |      |      |      |           |      |           |  |                               |
| ครั้งที่ 2 / 2557<br>26 ธันวาคม 2557                      | ชุดที่ 1               | 2557                | 26 ธันวาคม 2562    | 5            | 4.46                                         | 1,230.00  |      |      |      |           |      | 1,230.00  |  |                               |
|                                                           | ชุดที่ 2               | 2557                | 26 ธันวาคม 2564    | 7            | 4.76                                         | 1,340.00  |      |      |      |           |      | 1,340.00  |  |                               |
|                                                           | ชุดที่ 3               | 2557                | 26 ธันวาคม 2567    | 10           | 4.98                                         | 1,430.00  |      |      |      |           |      | 1,430.00  |  |                               |
|                                                           |                        |                     |                    |              |                                              | 4,000.00  |      |      |      |           |      |           |  |                               |
| ระหว่างปี 2558<br>ครั้งที่ 1 / 2558<br>30 เมษายน 2558     | ชุดที่ 1               | 2558                | 30 เมษายน 2560     | 2            | 3.75                                         | 1,200.00  |      |      |      |           |      | 1,200.00  |  |                               |
|                                                           | ชุดที่ 2               | 2558                | 30 เมษายน 2563     | 5            | 4.32                                         | 1,500.00  |      |      |      |           |      | 1,500.00  |  |                               |
|                                                           | ชุดที่ 3               | 2558                | 30 เมษายน 2565     | 7            | 4.62                                         | 2,000.00  |      |      |      |           |      | 2,000.00  |  |                               |
|                                                           | ชุดที่ 4               | 2558                | 30 เมษายน 2568     | 10           | 4.92                                         | 2,300.00  |      |      |      |           |      | 2,300.00  |  |                               |
|                                                           |                        |                     |                    |              | 7,000.00                                     |           |      |      |      |           |      |           |  |                               |
| ครั้งที่ 2 / 2558<br>30 กันยายน 2558                      | ชุดที่ 1               | 2558                | 30 กันยายน 2561    | 3            | 3.46                                         | 1,000.00  |      |      |      |           |      | 1,000.00  |  |                               |
|                                                           | ชุดที่ 2               | 2558                | 30 กันยายน 2563    | 5            | 4.14                                         | 1,500.00  |      |      |      |           |      | 1,500.00  |  |                               |
|                                                           | ชุดที่ 3               | 2558                | 30 กันยายน 2565    | 7            | 4.44                                         | 2,500.00  |      |      |      |           |      | 2,500.00  |  |                               |
|                                                           | ชุดที่ 4               | 2558                | 30 กันยายน 2568    | 10           | 4.74                                         | 3,000.00  |      |      |      |           |      | 3,000.00  |  |                               |
|                                                           |                        |                     |                    |              | 8,000.00                                     |           |      |      |      |           |      |           |  |                               |
| รวม                                                       |                        |                     |                    |              |                                              |           |      |      |      |           |      | 56,600.00 |  |                               |

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทมีหุ้นกู้คงเหลือ 56,600.00 ล้านบาท ได้โอนเป็นหนี้สินถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี จำนวน 4,300 ล้านบาท คงเหลือเป็นหนี้สินระยะยาว 52,300 ล้านบาท  
 \* บริษัทฯ ได้ทำธุรกรรม Cross Currency Swap เปลี่ยนภาระหนี้หุ้นกู้มูลค่า 3,200 ล้านบาท เป็นสกุลยูโรมูลค่า 71.24 ล้านบาท ด้วยอัตราดอกเบี้ย 2.92% , 3.79% และ 4.46% ตามลำดับ

บริษัทฯ ได้ขึ้นทะเบียนหุ้นกู้ไว้กับสมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย (Thai BMA) และอยู่ในระบบซื้อขายหุ้นกู้ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ยกเว้นการออกหุ้นกู้ครั้งที่ 1/2552 ซึ่งเสนอขายให้แก่ผู้ลงทุนในวงจำกัด (ไม่เกิน 10 ราย)

## 7.15 หนี้สินหมุนเวียนอื่นๆ

หน่วย : ล้านบาท

|                                               | งบการเงินรวม    |                 | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                 |
|-----------------------------------------------|-----------------|-----------------|----------------------|-----------------|
|                                               | 2558            | 2557            | 2558                 | 2557            |
| เจ้าหนี้ค่าธรรมเนียมสนามบิน                   | 3,965.09        | 4,641.41        | 3,965.09             | 4,641.41        |
| รายได้รอตัดบัญชี                              | 77.31           | 100.56          | 76.74                | 100.06          |
| ภาษีรอนำส่ง                                   | 418.07          | 213.76          | 416.47               | 211.82          |
| เจ้าหนี้ค่าใช้จ่ายพนักงานท้องถิ่นในต่างประเทศ | 554.93          | 498.90          | 554.93               | 498.90          |
| เงินมัดจำรับ                                  | 1,300.21        | 1,268.73        | 1,292.15             | 1,260.63        |
| เจ้าหนี้พนักงาน                               | 1.89            | 2.29            | 1.89                 | 2.29            |
| รายได้รับล่วงหน้า                             | 191.66          | -               | 191.66               | -               |
| เจ้าหนี้สินทรัพย์รอเรียกเก็บ                  | 368.14          | 792.63          | 368.14               | 792.63          |
| เจ้าหนี้อื่นๆ                                 | 1,537.71        | 1,173.64        | 5,932.37             | 1,041.42        |
| <b>รวม</b>                                    | <b>8,415.01</b> | <b>8,691.92</b> | <b>12,799.44</b>     | <b>8,549.16</b> |

## 7.16 เงินกองทุนบำเหน็จพนักงาน งบการเงินรวม และงบการเงินเฉพาะกิจการ

บริษัทฯ ได้จัดตั้งกองทุนบำเหน็จพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยจ่ายสมทบกองทุนฯ ในอัตราร้อยละ 10 ของเงินเดือนพนักงาน บริษัทฯ แสดงสินทรัพย์ หนี้สิน และยอดคงเหลือของกองทุนฯ ในงบแสดงฐานะการเงินของบริษัทฯ รวมทั้งรับรู้ดอกเบี้ยและค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการดำเนินงานกองทุนฯ เป็นรายได้และค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ รายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

|                      | 2558            | 2557            |
|----------------------|-----------------|-----------------|
| สินทรัพย์หมุนเวียน   | 4,278.64        | 4,883.18        |
| อื่นๆ                | 55.14           | 73.87           |
| <b>รวม</b>           | <b>4,333.78</b> | <b>4,957.05</b> |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น | 453.52          | 193.90          |
| กองทุนเงินบำเหน็จ    | 3,880.26        | 4,763.15        |
| <b>รวม</b>           | <b>4,333.78</b> | <b>4,957.05</b> |

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 กองทุนฯ มียอดคงเหลือ 3,880.26 ล้านบาท เท่ากับยอดภาระผูกพันของบริษัทฯ ที่จะต้องจ่ายให้พนักงาน (ในงวดบัญชีนี้ บริษัทฯ จ่ายสมทบกองทุนในอัตราร้อยละ 10 เป็นเงิน 197.25 ล้านบาท หักกับยอดจ่ายสมทบตามภาระผูกพัน 71.32 ล้านบาท รวมเป็นเงิน 125.93 ล้านบาท)

## 7.17 ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน งบการเงินเฉพาะกิจการ

ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน แบ่งเป็น 5 โครงการ ประกอบด้วย

7.17.1 การจ่ายเงินตอบแทนความชอบในการทำงาน บริษัทฯ ให้ผลประโยชน์สำหรับพนักงานเกษียณอายุให้ได้รับเงินค่าตอบแทนความชอบในการทำงานดังนี้ พนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 5 ปี แต่ไม่ถึง 15 ปี ได้รับค่าตอบแทนเท่ากับอัตราเงินเดือนค่าจ้างสุดท้าย 180 วัน และพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป ได้รับเงินค่าตอบแทนเท่ากับอัตราเงินเดือนค่าจ้างสุดท้าย 300 วัน

7.17.2 ผลประโยชน์ค่ารักษาพยาบาลหลังเกษียณ บริษัทฯ ให้ผลประโยชน์ดังนี้ พนักงานที่เกษียณอายุ และพนักงานที่ได้รับอนุมัติให้เกษียณอายุก่อนกำหนด รวมทั้งคู่สมรสและบุตรอายุต่ำกว่า 20 ปี บริบูรณ์ที่ยังมิได้สมรสมีสิทธิเข้ารับการรักษายาบาล ณ สถานพยาบาลของบริษัทฯ ทุกแห่งได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ

7.17.3 การจ่ายเงินค่าชดเชยวันหยุดพักผ่อนประจำปี บริษัทฯ ให้ผลประโยชน์ดังนี้ พนักงานที่ปฏิบัติงานในรอบปี หนึ่งๆ จะมีสิทธิลาหยุดพักผ่อนได้ในรอบปีถัดไป และพนักงานสามารถสะสมวันหยุดพักผ่อนประจำปีได้ไม่เกิน 3 ปี ติดต่อกัน

7.17.4 ผลตอบแทนพนักงานระยะยาว (แหวน - เชม) บริษัทฯ จะมอบรางวัลให้แก่พนักงานที่ได้ปฏิบัติงานครบ 15 ปี และครั้งต่อไปจะมอบให้เมื่อพนักงานปฏิบัติงานครบ 25 ปี และ 35 ปี

7.17.5 บัตรโดยสารฟริหลังเกษียณ บริษัทฯ ให้ผลประโยชน์ดังนี้ พนักงานที่ทำงานกับบริษัทฯ มาครบ 15 ปี มีสิทธิขอบัตรโดยสารฟริประเภทสำรองที่นั่งได้ เฉพาะเส้นทางที่บริษัทฯ ทำการบินได้ 1 เที่ยวบิน และหากพนักงานยังคงทำงานอยู่กับบริษัทฯ จะใช้สิทธินี้ได้อีกทุกรอบ 5 ปี หลังจากวันที่มีสิทธิครั้งก่อนและพนักงานสามารถเก็บสะสมสิทธิไว้ใช้เมื่อใดก็ได้

#### ข้อสมมติฐานในการประมาณการตามหลักการคณิตศาสตร์ประกันภัย

|                                                                                                         |                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| อัตราคิดลด (Discount Rate)                                                                              | 3.2 %                           |
| อัตราเงินเฟ้อ (Price Inflation)                                                                         | 3.0 %                           |
| อัตราการขึ้นเงินเดือน สำหรับพนักงานในประเทศไทย 3.0 % - 7.0% และพนักงานท้องถิ่น 5.0 %                    |                                 |
| อัตราการหมุนเวียนพนักงาน (Turnover) สำหรับพนักงานในประเทศไทย 0.0% - 2.0% และพนักงานท้องถิ่น 0.0% - 9.0% |                                 |
| อัตราเงินเฟ้อค่ารักษาพยาบาล                                                                             | 6.0 %                           |
| อัตราমনัระ                                                                                              | TMO08 (อัตราคารามรณะไทยปี 2551) |

#### การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าปัจจุบันของภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน

หน่วย : ล้านบาท

|                                                       | จบกการเงินรวม |           | จบกการเงินเฉพาะกิจการ |           |
|-------------------------------------------------------|---------------|-----------|-----------------------|-----------|
|                                                       | 2558          | 2557      | 2558                  | 2557      |
| ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน ณ วันคั่นงวด              | 11,508.91     | 10,545.97 | 11,456.35             | 10,511.75 |
| ต้นทุนบริการในปัจจุบัน                                | 502.38        | 498.87    | 479.94                | 481.54    |
| ต้นทุนคอกเบี้ย                                        | 472.08        | 451.03    | 470.11                | 450.02    |
| ผลประโยชน์ที่จ่าย                                     | (1,238.82)    | 13.04     | (1,238.82)            | 13.04     |
| ขาดทุน(กำไร)จากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย | 400.68        | -         | 400.68                | -         |
| ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน ณ วันสิ้นงวด              | 11,645.23     | 11,508.91 | 11,568.26             | 11,456.35 |

ผลกำไรหรือขาดทุนจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในมูลค่าปัจจุบันของภาระผูกพันตามโครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ และผลประโยชน์ระยะยาวอื่น ซึ่งเป็นผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงข้อสมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย โดยในงวดบัญชี ปี 2558 ได้มีการเปลี่ยนแปลงข้อสมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการในเรื่องอัตราคิดลด (Discount Rate) จากเดิม 4.4% เป็น 3.2% จึงเกิดผลกระทบต่อกำไร(ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น

## 7.18 ประมาณการหนี้สินระยะยาว

การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าปัจจุบันของประมาณการหนี้สินระยะยาว

หน่วย : ล้านบาท

|                                      | งบการเงินรวม |         | งบการเงินเฉพาะกิจการ |         |
|--------------------------------------|--------------|---------|----------------------|---------|
|                                      | 2558         | 2557    | 2558                 | 2557    |
| ประมาณการหนี้สินระยะยาว ณ วันต้นงวด  | 412.96       | 488.52  | 410.52               | 486.08  |
| ประมาณการหนี้สินระยะยาว สำหรับงวด    | 206.35       | (75.56) | 208.79               | (75.56) |
| ประมาณการหนี้สินระยะยาว ณ วันสิ้นงวด | 619.31       | 412.96  | 619.31               | 410.52  |

ประมาณการหนี้สินระยะยาว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 (งบการเงินเฉพาะกิจการ) ประกอบด้วย

7.18.1 ศาลได้มีคำพิพากษาให้บริษัทฯ จ่ายค่าชดเชยให้พนักงานเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 10.93 ล้านบาท ขณะนี้อยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลฎีกา

7.18.2 ศาลชั้นต้นและศาลอุทธรณ์ได้มีคำพิพากษา ให้บริษัทฯ ชำระเงินค่าเสียหาย, คืนเงินค้ำประกัน หรือเงินค่าปรับเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 55.95 ล้านบาท ขณะนี้อยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลฎีกา

7.18.3 บริษัทฯ ได้ประมาณการค่าความเสียหาย และค่าปรับ กรณีคดีละเมิดกฎหมายป้องกันการกระทำที่ไม่เป็นธรรม (Antitrust) และรับรู้ไว้ในงบการเงินสำหรับปี 2551 จำนวนเงิน 4,290.17 ล้านบาท ซึ่งในงบการเงินสำหรับปี 2553, 2554, 2555, 2556 และ 2557 บริษัทฯ ได้ปรับลดประมาณการค่าความเสียหาย และค่าปรับดังกล่าว จำนวนเงิน 1,783.19 ล้านบาท 1,042.05 ล้านบาท 695.76 ล้านบาท 372.11 ล้านบาท และ 75.86 ล้านบาท ตามลำดับ และสำหรับปี 2558 บริษัทฯ ได้ปรับเพิ่มประมาณการค่าความเสียหาย และค่าปรับดังกล่าวจำนวน 30.46 ล้านบาท คงเหลือ 351.66 ล้านบาท

7.18.4 มติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 11/2558 วันที่ 11 พฤศจิกายน 2558 ให้บริษัทฯ ส่ารองเงินจำนวน 6.77 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกาที่จะต้องชดใช้ให้กับบริษัท Aercap ในช่วงต้นปี 2560 ในการยกเลิกสัญญาเช่าเครื่องบินแบบ A330-300 จำนวน 2 ลำ (TEJ, TEL) ก่อนกำหนดระยะเวลา 1 ปี โดยจ่ายค่าธรรมเนียมการยกเลิกสัญญาเป็นเงินจำนวน 3 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา หรือประมาณ 108.76 ล้านบาท และค่าทำ Retrofit Koito Seat เป็นเงินจำนวน 2.54 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา หรือประมาณ 92.01 ล้านบาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 200.77 ล้านบาท

นอกจากนี้ในการประชุมคราวเดียวกันได้รวมการประมาณค่าเช่าเครื่องบินเป็นจำนวน 1.23 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา หรือประมาณ 44.66 ล้านบาท

7.18.5 ในคราวประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 10/2554 วันที่ 19 สิงหาคม 2554 มีมติอนุมัติให้เปลี่ยนสกุลเงินที่ใช้ในการประมาณการค่าความเสียหาย และค่าปรับจากสกุลเงินบาทเป็นสกุลเงินต่างประเทศตามภาระสัญญาที่จะต้องชำระในอนาคต โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยนปัจจุบันจากธนาคารแห่งประเทศไทย ณ วันสิ้นงวดบัญชี

ฝ่ายกฎหมาย และกำกับกิจกรรมองค์กร จึงได้กำหนดแนวทางในการประมาณการดังนี้

1. การปรับปรุงประมาณการค่าความเสียหายและค่าปรับข้างต้น เป็นการประเมินจากความถี่หน้าและแนวทางของคดีต่างๆ ซึ่งมีความชัดเจนขึ้น ตลอดจนพิจารณาจากโอกาสที่บริษัทฯ อาจถูกกล่าวหาจากทางการของแต่ละประเทศที่มีการสอบสวนประกอบกับอัตราค่าปรับขั้นต่ำที่อาจจะเกิดขึ้น ในกรณีที่มีการชี้ขาดหรือพิพากษาว่า บริษัทฯ ได้กระทำความผิดตามที่ถูกลกล่าวหา หรือตามที่ถูกร้องจริง และปรับปรุงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศให้สอดคล้องกับปัจจุบันมากขึ้น

2. จำนวนประมาณการค่าความเสียหาย และค่าปรับข้างต้น เป็นการประมาณจากฐานค่าปรับของทางการแต่ละประเทศที่มีการสอบสวนและฟ้องร้องรวมถึงประมาณการเบื้องต้นของค่าเสียหายคดีแพ่ง กรณี Civil Class Action ในประเทศสหรัฐอเมริกา ถึงแม้คดีแพ่งดังกล่าวยังไม่ปรากฏพยานหลักฐานของคดีในคำฟ้อง ซึ่งโจทก์มีหน้าที่จะต้องพิสูจน์ความเสียหาย

3. การชี้ขาดหรือการตัดสินในคดีต่างๆ จะเกิดขึ้นในปัจุบันประมาณต่อจากนี้ซึ่งอาจเกิดขึ้นไม่พร้อมกัน

4. การประมาณการดังกล่าวอาจคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงในสาระสำคัญเนื่องจาก

4.1 ในประเทศที่มีการสอบสวนโดยที่ยังไม่มีการกล่าวหาว่า บริษัทฯ ได้กระทำความผิดกฎหมายนั้น ยังไม่ปรากฏข้อเท็จจริงที่แน่ชัดว่าจะมีการกล่าวหาหรือไม่ ถ้ามีการกล่าวหาจะระบุว่า ท้องที่ใดบ้างที่บริษัทฯ กระทำผิด ดังนั้นจึงยังไม่สามารถทราบจำนวนรายรับของบริษัทฯ ในท้องที่ดังกล่าวในอันที่จะถูกนำไปเป็นหลักฐานในการคำนวณค่าปรับหรือค่าเสียหายได้

4.2 การกำหนดค่าปรับและค่าเสียหายเป็นดุลยพินิจของผู้ชี้ขาดหรือผู้ตัดสินโดยอาจจะพิจารณาข้อเท็จจริงอื่นๆ ในคดีประกอบด้วย

4.3 ก่อนมีการชี้ขาดหรือตัดสิน อาจมีการตกลงหรือประนีประนอมในเรื่องค่าปรับหรือค่าเสียหายได้ ทั้งนี้ จะขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละประเทศและรูปคดีที่เกิดขึ้น

### 7.19 เงินปันผลจ่าย งบการเงินเฉพาะกิจการ

ตามมติที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2558 เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2558 งดจ่ายเงินปันผลสำหรับผลการดำเนินงานประจำปี 2557

### 7.20 ทุนเรือนหุ้น

บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียนหุ้นสามัญ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 จำนวน 2,698.90 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมเป็นทุนจดทะเบียน 26,989.01 ล้านบาท ทุนที่ออกและชำระแล้วจำนวน 21,827.72 ล้านบาท

### 7.21 สำรองตามกฎหมาย

บริษัทฯ มียอดสำรองตามกฎหมาย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 จำนวน 2,691.27 ล้านบาท

### 7.22 รายได้อื่นๆ

หน่วย : ล้านบาท

|                                                    | งบการเงินรวม    |                 | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                 |
|----------------------------------------------------|-----------------|-----------------|----------------------|-----------------|
|                                                    | 2558            | 2557            | 2558                 | 2557            |
| กำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สิน                         | 76.97           | 27.02           | 77.00                | 27.02           |
| เงินปันผลจากบริษัทร่วมและบริษัทย่อย                | -               | -               | 192.65               | 346.82          |
| รายได้จากการให้บริการอื่นๆของฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน | 641.91          | 485.08          | 641.91               | 485.08          |
| รายได้ค่าปรับจากการส่งมอบเครื่องบินล่าช้า          | -               | 7.86            | -                    | 7.86            |
| รายได้ค่าปรับจากบริษัท KOITO                       | 3,967.60        | -               | 3,967.60             | -               |
| รายได้ค่าปรับอื่นๆ                                 | 171.55          | 147.78          | 171.55               | 147.78          |
| รายได้ค่าสินไหมทดแทนจากเหตุอุทกภัย                 | 208.05          | 164.70          | 208.05               | 164.70          |
| รายได้ค่าสินไหมทดแทนจากเหตุอื่น                    | 144.85          | 727.06          | 144.85               | 727.06          |
| รายได้จากการให้บริการห้องรับรองลูกค้า              | 117.46          | 100.95          | 117.46               | 100.95          |
| รายได้จากการให้บริการผู้โดยสารสายการบินไทยสมายล์   | 188.43          | 125.19          | 188.43               | 125.19          |
| รายได้จากการให้บริการ Internet บนเครื่องบิน        | 1.79            | 5.62            | 1.79                 | 5.62            |
| อื่นๆ                                              | 501.65          | 827.55          | 670.43               | 982.41          |
| <b>รวม</b>                                         | <b>6,020.26</b> | <b>2,618.81</b> | <b>6,381.72</b>      | <b>3,120.49</b> |

### 7.23 ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน

หน่วย : ล้านบาท

|                           | งบการเงินรวม     |                  | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                  |
|---------------------------|------------------|------------------|----------------------|------------------|
|                           | 2558             | 2557             | 2558                 | 2557             |
| ค่าใช้จ่ายบุคลากร         | 29,953.65        | 30,223.55        | 29,557.01            | 30,098.90        |
| ผลประโยชน์พนักงาน         | 608.09           | 962.94           | 583.04               | 944.60           |
| ค่าตอบแทนผู้บริหารบริษัทฯ | 97.51            | 70.13            | 91.95                | 64.90            |
| ค่าตอบแทนกรรมการบริษัทฯ   | 19.37            | 17.59            | 16.54                | 14.97            |
| <b>รวม</b>                | <b>30,678.62</b> | <b>31,274.21</b> | <b>30,248.54</b>     | <b>31,123.37</b> |

ผู้บริหาร หมายถึง กรรมการบริษัทฯ ทุกท่าน กรรมการผู้จัดการบริษัทฯ ผู้บริหารบริษัทฯ 4 รายแรก และผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าผู้บริหารรายที่ 4 ทุกฝ่าย ต่อจากกรรมการผู้จัดการบริษัทฯ โดยรวมผู้บริหารบริษัทฯ ในสายงานบัญชี หรือการเงินบางคน ซึ่งเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

นอกจากนี้ กรรมการบริษัทฯ ยังได้รับสิทธิประโยชน์ค้ำประกันโดยสาร ซึ่งในปี 2558 กรรมการบริษัทฯ ไม่ได้ขอออกบัตรโดยสารให้แก่ตนเอง และผู้เกี่ยวข้อง แต่ในปี 2557 กรรมการบริษัทฯ ได้ขอออกบัตรโดยสารให้แก่ตนเอง และผู้เกี่ยวข้อง 153 ฉบับ ซึ่งประมาณมูลค่าจากราคาเต็มตามชั้นที่เดินทางคิดเป็นเงิน 13.41 ล้านบาท

#### 7.24 ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ตอบแทนตามโครงการฯ

ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 6/2558 เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2558 ได้อนุมัติโครงการร่วมใจจากองค์กร (MSP) และ Golden Handshake ซึ่งมีพนักงานเข้าร่วมโครงการทั้งหมด จำนวน 1,401 คน โดยพนักงานได้รับอนุมัติให้ออกตามโครงการตามกำหนด 4 ครั้ง คือวันที่ 1 กรกฎาคม 2558 1 ตุลาคม 2558 1 ธันวาคม 2558 และ 1 มีนาคม 2559 ซึ่งบริษัทฯ ต้องจ่ายเงินตอบแทนตามโครงการ จำนวนเงิน 857.13 ล้านบาท 1,111.56 ล้านบาท 946.80 ล้านบาท และ 465.77 ล้านบาท ตามลำดับ รวมเป็นจำนวนเงิน 3,381.26 ล้านบาท โดยบริษัทฯ ได้รับรู้ในงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558 แล้ว

#### 7.25 ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบิน งบการเงินเฉพาะกิจการ

ตามที่บริษัทฯ มีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย (ตามหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 7.5) ซึ่งประกอบด้วยเครื่องบินและเครื่องยนต์อะไหล่คือ A300-600 จำนวน 1 ลำ A340-500 จำนวน 4 ลำ A340-600 จำนวน 6 ลำ B737-400 จำนวน 4 ลำ B747-400 จำนวน 4 ลำ ATR72 จำนวน 2 ลำ A330-300 จำนวน 9 ลำ รวม 30 ลำ และเครื่องยนต์อะไหล่สำหรับเครื่องบินดังกล่าวจำนวน 11 เครื่องยนต์ จากการเปรียบเทียบมูลค่าตามบัญชีกับมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขาย พบว่ามูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขายต่ำกว่ามูลค่าตามบัญชีเป็นจำนวนเงิน 11,488.24 ล้านบาท และมีการด้อยค่าของเครื่องยนต์จำนวนเงิน 388.19 ล้านบาท รวมเป็นจำนวนเงิน 11,876.43 ล้านบาท บริษัทฯ จึงได้บันทึกบัญชีรายการขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบิน ดังกล่าวไว้ในงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี 2558

#### 7.26 ค่าใช้จ่ายอื่น

หน่วย : ล้านบาท

|                                                     | งบการเงินรวม    |                  | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                  |
|-----------------------------------------------------|-----------------|------------------|----------------------|------------------|
|                                                     | 2558            | 2557             | 2558                 | 2557             |
| ค่าเช่าสำนักงานและสาธารณูปโภค                       | 2,718.82        | 2,880.95         | 2,718.82             | 2,880.95         |
| ค่าเครื่องใช้สำนักงาน                               | 161.96          | 182.62           | 161.96               | 182.62           |
| ค่าซ่อมแซมอาคารและอุปกรณ์                           | 538.02          | 690.84           | 538.02               | 690.84           |
| ค่าจ้างแรงงานภายนอก                                 | 1,515.17        | 1,295.81         | 1,515.17             | 1,295.81         |
| ค่าที่ปรึกษาและบริการ                               | 571.79          | 580.26           | 571.79               | 580.26           |
| ค่าดำเนินคดีละเมิดกฎหมายป้องกันการค้าที่ไม่เป็นธรรม | 28.62           | 59.61            | 28.62                | 59.61            |
| ค่าเช่าและบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์              | 555.63          | 547.98           | 555.63               | 547.98           |
| ค่าเช่าเครื่องมืออุปกรณ์สื่อสารและอุปกรณ์สำนักงาน   | 219.10          | 378.20           | 219.10               | 378.20           |
| ค่าเดินทางและยานพาหนะ                               | 512.35          | 580.23           | 512.35               | 580.23           |
| ค่าสิทธิประโยชน์                                    | 388.67          | 398.41           | 388.67               | 398.41           |
| ค่าเสียหายให้ลูกค้า                                 | 253.34          | 229.02           | 253.34               | 229.02           |
| ค่าเสียหายจากเหตุอุทกภัย                            | 7.66            | 69.96            | 7.66                 | 69.96            |
| ค่าสินค้าและพัสดุเสื่อมสภาพ                         | 500.52          | 682.94           | 500.52               | 682.94           |
| ค่าให้บริการระหว่างขนส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์            | 105.86          | 144.06           | 105.86               | 144.06           |
| ค่าใช้จ่ายร่วมลงทุนในกลุ่ม STAR ALLIANCE            | 46.51           | 112.97           | 46.51                | 112.97           |
| ภาษีการค้าและภาษีโรงเรือน                           | 174.06          | 176.16           | 174.06               | 176.16           |
| หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ                            | (122.42)        | 293.64           | (123.81)             | 290.25           |
| ค่าบริการในการใช้ระบบ T HOSTING                     | 98.58           | 25.37            | 98.58                | 25.37            |
| ค่าปรับและดอกเบี้ย                                  | 283.03          | 38.82            | 283.03               | 38.82            |
| อื่นๆ                                               | 801.79          | 1,477.77         | 495.22               | 1,318.00         |
| <b>รวม</b>                                          | <b>9,359.06</b> | <b>10,845.62</b> | <b>9,051.10</b>      | <b>10,682.46</b> |

ค่าดำเนินการคดีละเมิดกฎหมายป้องกันการค้าที่ไม่เป็นธรรมเป็นค่าความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ที่บริษัทฯ ได้ตั้งประมาณการค่าความเสียหาย และค่าปรับจากคดีละเมิดกฎหมาย ป้องกันการค้าที่ไม่เป็นธรรม (Antitrust) ซึ่งในงวดบัญชี ปี 2558 บริษัทฯ ได้ปรับเพิ่มประมาณการค่าความเสียหาย และค่าปรับดังกล่าวข้างต้น ตามหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 7.18.3

## 7.27 ค่าใช้จ่าย(รายได้)ภาษีเงินได้

หน่วย : ล้านบาท

|                                                        | รวมการเงินรวม |            | รวมการเงินเฉพาะกิจการ |            |
|--------------------------------------------------------|---------------|------------|-----------------------|------------|
|                                                        | 2558          | 2557       | 2558                  | 2557       |
| ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้จากกำไรสุทธิทางภาษีสำหรับงวด      | 42.92         | 80.21      | 26.84                 | 32.93      |
| บวก (หัก) : สิ้นทรัพย์/หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี |               |            |                       |            |
| จากผลแตกต่างชั่วคราวเพิ่มขึ้น/ลดลง                     | (1,112.29)    | (1,245.05) | (1,102.08)            | (1,241.37) |
| ค่าใช้จ่าย(รายได้)ภาษีเงินได้สุทธิ                     | (1,069.37)    | (1,164.84) | (1,075.24)            | (1,208.44) |

## 7.28 การส่งเสริมการลงทุน

บริษัทฯ ได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุน สำหรับการดำเนินการขนส่งทางอากาศของเครื่องบินโดยสารประกอบด้วยกิจกรรมการขนส่งผู้โดยสารและกิจกรรมการขนส่งสินค้า ตามบัตรส่งเสริมการลงทุนดังต่อไปนี้

หน่วย : ล้านบาท

| บัตรส่งเสริมการลงทุนเลขที่ | วันที่ได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุน |
|----------------------------|----------------------------------|
| 1214(2)/2552               | 13 มีนาคม 2552                   |
| 1874(2)/2552               | 19 พฤศจิกายน 2552                |
| 1446(2)/2554               | 21 เมษายน 2554                   |
| 1178(2)/2555               | 10 กุมภาพันธ์ 2555               |
| 1627(2)/2555               | 22 พฤษภาคม 2555                  |
| 2576(2)/2555               | 22 ตุลาคม 2555                   |
| 2577(2)/2555               | 22 ตุลาคม 2555                   |
| 1220(2)/2556               | 13 กุมภาพันธ์ 2556               |
| 1221(2)/2556               | 13 กุมภาพันธ์ 2556               |
| 1590(2)/2556               | 1 พฤษภาคม 2556                   |
| 2357(2)/2556               | 27 กันยายน 2556                  |
| 2358(2)/2556               | 27 กันยายน 2556                  |
| 2360(2)/2556               | 27 กันยายน 2556                  |
| 2362(2)/2556               | 27 กันยายน 2556                  |
| 2363(2)/2556               | 27 กันยายน 2556                  |
| 2364(2)/2556               | 27 กันยายน 2556                  |
| 2365(2)/2556               | 27 กันยายน 2556                  |
| 2366(2)/2556               | 27 กันยายน 2556                  |
| 2367(2)/2556               | 27 กันยายน 2556                  |

ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดบางประการ สิทธิพิเศษรวมถึงการได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับกำไรสุทธิที่ได้รับจากการประกอบกิจการที่ได้รับการส่งเสริมเป็นระยะเวลา 8 ปี นับแต่วันที่เริ่มมีรายได้จากการประกอบกิจการ

รายได้จากการขาย หรือการให้บริการ แยกตามกิจการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนและไม่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558 และ 2557 มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

|                                           | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                   |
|-------------------------------------------|----------------------|-------------------|
|                                           | 2558                 | 2557              |
| รายได้จากการขายหรือการให้บริการ           |                      |                   |
| กิจการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน        | 89,361.60            | 77,083.69         |
| กิจการที่ไม่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน     | 89,580.58            | 110,693.90        |
| <b>รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ</b> | <b>178,942.18</b>    | <b>187,777.59</b> |

## 7.29 กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้น

กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐานคำนวณโดยหารกำไรหรือขาดทุนที่เป็นส่วนของบริษัทใหญ่ด้วยจำนวนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของหุ้นสามัญที่ถือโดยผู้ถือหุ้นในระหว่างงวด

หน่วย : ล้านบาท / ล้านหุ้น

|                                        | งบการเงินรวม |             | งบการเงินเฉพาะกิจการ |             |
|----------------------------------------|--------------|-------------|----------------------|-------------|
|                                        | 2558         | 2557        | 2558                 | 2557        |
| กำไร(ขาดทุน)ที่เป็นส่วนของบริษัทใหญ่   | (13,067.67)  | (15,611.62) | (11,163.05)          | (14,896.00) |
| จำนวนหุ้นสามัญที่ออก ณ วันที่ 1 มกราคม | 2,182.77     | 2,182.77    | 2,182.77             | 2,182.77    |
| จำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก     | 2,182.77     | 2,182.77    | 2,182.77             | 2,182.77    |
| กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน(บาท)    | (5.99)       | (7.15)      | (5.11)               | (6.82)      |

## 7.30 ข้อมูลทางการเงินจำแนกตามส่วนงาน งบการเงินรวม

7.30.1 รายละเอียดข้อมูลทางการเงินจำแนกตามส่วนงาน มีรายละเอียดดังนี้

### งบกำไรขาดทุน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558

หน่วย : ล้านบาท

|                                                   | กิจการขนส่งทางอากาศ |             | หน่วยธุรกิจ |            | กิจการอื่นๆ |            | รวมทั้งสิ้น |             |
|---------------------------------------------------|---------------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|-------------|
|                                                   | 2558                | 2557        | 2558        | 2557       | 2558        | 2557       | 2558        | 2557        |
| รายได้ภายนอก                                      | 171,139.21          | 178,482.49  | 8,871.28    | 7,697.14   | 2,716.86    | 2,187.98   | 182,727.35  | 188,367.61  |
| รายได้ระหว่างส่วนงาน                              | -                   | -           | 8,753.76    | 8,686.84   | 4,159.39    | 5,356.44   | 12,913.15   | 14,043.28   |
| ดอกเบี้ยรับ                                       | 320.66              | 268.62      | -           | -          | 11.27       | 11.35      | 331.93      | 279.97      |
| ค่าใช้จ่ายทางการเงิน                              | (5,897.74)          | (6,073.28)  | -           | -          | -           | -          | (5,897.74)  | (6,073.28)  |
| ค่าใช้จ่ายทางการเงิน-สุทธิ                        | (5,577.08)          | (5,804.66)  | -           | -          | 11.27       | 11.35      | (5,565.81)  | (5,793.31)  |
| ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย                     | (17,313.50)         | (18,952.55) | (799.41)    | (772.72)   | (1,019.87)  | (809.26)   | (19,132.78) | (20,534.53) |
| ค่าเสื่อมเครื่องบิน                               | (61,794.04)         | (78,101.94) | -           | -          | (1,448.79)  | (1,129.38) | (63,242.83) | (79,231.32) |
| ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน                       | (21,812.33)         | (18,420.05) | (7,045.38)  | (7,679.56) | (5,202.17)  | (5,174.60) | (34,059.88) | (31,274.21) |
| รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ภาษีเงินได้                   | 1,075.23            | 1,208.44    | -           | -          | (5.86)      | (43.60)    | 1,069.37    | 1,164.84    |
| ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม              | 131.88              | 77.28       | -           | -          | -           | -          | 131.88      | 77.28       |
| ผลกำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ | 3,488.59            | 12,644.84   | -           | -          | 23.19       | (21.89)    | 3,511.78    | 12,622.95   |
| ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์                 | (12,157.75)         | (6,342.58)  | -           | -          | -           | -          | (12,157.75) | (6,342.58)  |
| กำไร(ขาดทุน)ของส่วนงาน                            | (12,475.19)         | (18,380.60) | 3,662.27    | 1,646.34   | (5,303.38)  | (3.13)     | (14,116.30) | (16,737.39) |

## สินทรัพย์และหนี้สิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558

หน่วย : ล้านบาท

|                            | กิจการขนส่งทางอากาศ |            | หน่วยธุรกิจ |          | กิจการอื่นๆ |          | รวมทั้งสิ้น       |                   |
|----------------------------|---------------------|------------|-------------|----------|-------------|----------|-------------------|-------------------|
|                            | 2558                | 2557       | 2558        | 2557     | 2558        | 2557     | 2558              | 2557              |
| สินทรัพย์หมุนเวียน         | 56,563.55           | 54,615.59  | 638.56      | 603.99   | 8,571.54    | 4,999.65 | 65,773.65         | 60,219.23         |
| เงินลงทุน                  | 4,810.79            | 4,851.06   | -           | -        | 4.16        | 1.02     | 4,814.95          | 4,852.08          |
| ที่ดินอาคาร และอุปกรณ์     | 198,914.36          | 215,510.01 | 6,081.91    | 4,802.08 | 3,289.09    | 3,709.36 | 208,285.36        | 224,021.45        |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น  | 18,818.36           | 14,041.80  | 0.41        | 1.54     | 75.77       | 65.45    | 18,894.54         | 14,108.79         |
| สินทรัพย์ที่ไม่ได้เป็นส่วน | -                   | -          | -           | -        | -           | -        | 4,702.56          | 4,065.63          |
| <b>สินทรัพย์รวม</b>        |                     |            |             |          |             |          | <b>302,471.06</b> | <b>307,267.18</b> |
| หนี้สินหมุนเวียน           | 85,001.33           | 96,252.69  | 238.80      | 234.67   | 9,884.47    | 4,403.09 | 95,124.60         | 100,890.45        |
| หนี้สินไม่หมุนเวียน        | 173,444.52          | 163,805.62 | -           | -        | 78.04       | 56.52    | 173,522.56        | 163,862.14        |
| หนี้สินที่ไม่ได้เป็นส่วน   | -                   | -          | -           | -        | -           | -        | 898.21            | 1,218.66          |
| <b>หนี้สินรวม</b>          |                     |            |             |          |             |          | <b>269,545.37</b> | <b>265,971.25</b> |

บริษัทฯ มีส่วนงานที่รายงาน 3 ส่วนงาน ประกอบด้วย ส่วนงานกิจการขนส่งทางอากาศ ส่วนงานหน่วยธุรกิจ และ ส่วนงานกิจการอื่นๆ โดยส่วนงานกิจการขนส่งทางอากาศ ประกอบด้วย บริการขนส่งผู้โดยสาร บริการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์ และไปรษณีย์ภัณฑ์ ส่วนงานหน่วยธุรกิจเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่ง ประกอบด้วย การพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น และครัวการบิน และส่วนงานกิจการอื่นๆ เป็นกิจการสนับสนุนการขนส่งประกอบด้วย การบริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก ฝ่ายช่าง และการดำเนินงานของบริษัทย่อย

กำไร(ขาดทุน)รวมก่อนภาษีเงินได้ของแต่ละส่วนงานเกิดขึ้นจากรายได้รวมหักต้นทุน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน บริษัทฯ บันทึกรายการโอนรายได้ระหว่างส่วนงานด้วยราคาที่ขายให้กับลูกค้าที่ไม่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ หักส่วนลด ส่วนงานหน่วยธุรกิจด้านการบริการลูกค้าภาคพื้นบันทึกด้วยราคาต้นทุนหักส่วนลด ส่วนงานกิจการอื่นๆ ฝ่ายช่างบันทึกด้วยราคาต้นทุนประมาณ และบริษัทฯ ได้ตัดบัญชีที่เป็นรายการโอนระหว่างกันดังกล่าวในการจัดทำงบการเงินรวม

สินทรัพย์ของส่วนงาน เป็นสินทรัพย์ที่ใช้ดำเนินงานหรือเกี่ยวข้องกับกิจการนั้นๆ

หนี้สินของส่วนงาน เป็นหนี้สินในการดำเนินงานหรือเกี่ยวข้องกับกิจการนั้นๆ

186 **ST**

หน่วย : ล้านบาท

|          | รายได้ภายในประเทศ |             |          | รายได้ต่างประเทศ |           |              |                         |          | รายได้อื่น |          |                                                     | รวม        |
|----------|-------------------|-------------|----------|------------------|-----------|--------------|-------------------------|----------|------------|----------|-----------------------------------------------------|------------|
|          | กิจการขนส่ง       | หน่วยธุรกิจ | อื่นๆ    | ภูมิภาคเอเชีย    | ยุโรป     | แปซิฟิกเหนือ | ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ | แอฟริกา  |            |          | ผลกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ |            |
| สำหรับปี |                   |             |          |                  |           |              |                         |          |            |          |                                                     |            |
|          | 11,608.79         | 8,871.28    | 2,716.86 | 92,082.11        | 48,076.09 | 2,148.16     | 16,247.27               | 55.81    | 331.93     | 6,020.26 | 3,511.78                                            | 192,591.32 |
|          | 10,127.77         | 7,697.14    | 2,187.98 | 90,381.98        | 54,880.47 | 2,770.42     | 17,164.07               | 1,150.14 | 279.97     | 2,618.82 | 12,622.95                                           | 203,889.35 |

### 7.31 กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

ในงวดบัญชีนี้ บริษัทฯ จ่ายสมทบเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,230.30 ล้านบาท สำหรับสมาชิกที่มีอายุการทำงานไม่เกิน 20 ปี ในอัตราร้อยละ 9 ของเงินเดือน ส่วนสมาชิกที่มีอายุการทำงานเกิน 20 ปี ในอัตราร้อยละ 10

เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพบริหารงานโดยบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ยูโอบี(ประเทศไทย) จำกัด บริษัทหลักทรัพย์ จัดการกองทุน กรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์ จัดการกองทุนรวม วรณ จำกัด และบริษัทหลักทรัพย์ จัดการกองทุน เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทจัดการกองทุนที่ได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)

### 7.32 หนี้สินที่อาจเกิดขึ้น

7.32.1 บริษัทฯ มีหนี้สินที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งยังมิได้แสดงในงบการเงิน ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

|                                           | 2558            | 2557            |
|-------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| การค้าประกันโดยธนาคาร (ในประเทศ)          | 30.36           | 37.24           |
| การค้าประกันโดยธนาคาร (ต่างประเทศ)        | 314.58          | 357.37          |
| บริษัทฯ ถูกฟ้องเป็นจำเลยในคดีต่างๆ ดังนี้ |                 |                 |
| คดีพิพาทแรงงาน                            | 1,356.00        | 1,321.01        |
| คดีเรียกค่าเสียหาย                        | 512.64          | 2,247.42        |
| <b>รวม</b>                                | <b>2,213.58</b> | <b>3,963.04</b> |

7.32.2 ความคืบหน้าคดีละเมิดกฎหมายป้องกันการค้าที่ไม่เป็นธรรม (Antitrust) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กรณีบริษัทฯ ถูกสายการบิน British Airways ซึ่งเป็นจำเลยในคดี Cargo Civil Class Action ในประเทศอังกฤษร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ย

เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2557 บริษัทฯ ได้รับหนังสือจากทนายความในประเทศอังกฤษของสายการบิน British Airways แจ้งว่าสายการบิน British Airways ซึ่งเป็นจำเลยในคดี Civil Class Action ในประเทศอังกฤษ และถูกฟ้องให้ชดเชยค่าเสียหายจากการกำหนดราคาค่าธรรมเนียมพิเศษ (Fuel Surcharge และ Security Surcharge) ในช่วงระหว่างปี 2542 - 2550 ได้ยื่นคำร้องต่อศาลขอใช้สิทธิไล่เบี่ยสายการบินอื่นๆ จำนวน 18 ราย รวมทั้งบริษัทฯ ในวันที่ 28 พฤศจิกายน 2556 ทั้งนี้ บริษัทฯ ไม่ใช่คู่ความหลักในคดี คดีอยู่ในระหว่างการแสวงหาพยานหลักฐาน (Disclosure)

2. กรณีบริษัทฯ ถูกฟ้องในคดี Cargo Civil Case ในประเทศสาธารณรัฐเกาหลี

เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2557 บริษัทฯ ได้รับแจ้งเรื่องนี้จากสำนักงานสาขาของบริษัทฯ ในประเทศสาธารณรัฐเกาหลีว่า กลุ่มบริษัทแอลจี ได้แก่ LG Chemical, LG Electronics, LG Display และ LG Life Science ได้ยื่นฟ้องคดีแพ่งต่อสายการบินจำนวน 12 ราย รวมทั้งบริษัทฯ ในวันที่ 27 พฤศจิกายน 2556 เพื่อเรียกร้องค่าเสียหายจากการร่วมกันกำหนดราคา Fuel Surcharge ระหว่างสายการบินต่างๆ ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2546 - 2550 โดยกลุ่มบริษัทแอลจีได้รับทุนทรัพย์ในคำฟ้องเป็นเงินจำนวน 404,000,000 วอน พร้อมดอกเบี้ย หรือประมาณ 12.28 ล้านบาท และได้ส่งหนังสือในการแก้ไขคำฟ้องเพื่อเพิ่มเติมจำนวนทุนทรัพย์หากกลุ่มบริษัทแอลจีสามารถพิสูจน์ได้ในภายหลัง ขณะนี้คดีอยู่ในระหว่างการพิจารณาของศาล

3. กรณีบริษัทฯ ถูกสายการบิน British Airways สายการบิน Lufthansa และสายการบิน KLM-AF ซึ่งเป็นจำเลยในคดี Cargo Civil Class Action ในประเทศเนเธอร์แลนด์ ยื่นคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ย

ในช่วงต้นเดือนกรกฎาคม 2558 บริษัทฯ ได้รับคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ยจากสายการบิน British Airways สายการบิน Lufthansa และสายการบิน KLM-AF ทั้งนี้สายการบิน British Airways สายการบิน Lufthansa และสายการบิน KLM-AF ได้ยื่นคำร้องดังกล่าวต่อบริษัทฯ และสายการบินอื่นๆ อีกกว่า 20 สายการบิน กรณีโจทก์ได้ฟ้องสายการบิน Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V., Martin Air Holland N.V., Societe Air France S.A. (รวมเรียกว่า "KLM-AF"), Deutsche Lufthansa และ Lufthansa Cargo A.G.(รวมเรียกว่า "Lufthansa"), Singapore Airlines

และ Singapore Airline Cargo (รวมเรียกว่า "Singapore Airlines") และ British Airways เป็นจำเลย ตั้งแต่เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2556 โดยกล่าวหาว่า สายการบินเหล่านี้ได้ร่วมกันกำหนดราคาค่าธรรมเนียมต่างๆ ต่อมาเมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2557 สายการบินจำเลยทั้งหมดในคดีดังกล่าวได้ยื่นร้องต่อศาลเพื่อขออนุญาตยื่นคำร้องใช้สิทธิไต่เบี่ยต่อสายการบินอื่นๆ ที่ถูกระบุว่าเป็นผู้ร่วมกำหนดราคา และเมื่อวันที่ 25 มีนาคม 2558 ศาลได้มีคำสั่งอนุญาตตามคำร้องดังกล่าว อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ไม่ได้ถูกฟ้องเป็นจำเลยในคดีหลัก

### 7.33 ความคืบหน้ากรณีการจัดทำสัญญาการซื้อขายตั๋วโดยสารจาก บริษัท Southern Air Inc.,(SAI)

เนื่องจากบริษัท Southern Air Inc., (SAI) ได้ยื่นขอฟื้นฟูกิจการ (Chapter 11) ต่อศาลล้มละลายเมืองเคเลาแวร์ ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2555 บริษัทฯ จึงได้ยื่นคำขอรับชำระหนี้ในคดีที่บริษัท Southern Air Inc., (SAI) ขอฟื้นฟูกิจการโดยมอบหมายให้สำนักงานกฎหมาย SKADDEN, ARPS, SLATE, MEAGHER & FLOM เป็นทนายความท้องถิ่นของบริษัทฯ

ต่อมาเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2557 บริษัท Southern Air Inc., (SAI) ได้ยื่นฟ้องคดีแพ่งเรียกค่าเสียหายจากบริษัท กรณีบริษัทฯ ผิดสัญญาซื้อขายพื้นที่ระหว่างบรรพทุกสินค้ากับบริษัท Southern Air Inc., (SAI)

ปัจจุบัน บริษัทฯ ได้ตกลงประนีประนอมยอมความกับบริษัท Southern Air Inc.,(SAI) เป็นเงินจำนวน 2,000,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา เพื่อยุติคดีแพ่งและคดีล้มละลายต่อกัน ซึ่งศาลได้มีคำสั่งอนุมัติการประนีประนอมยอมความดังกล่าว และบริษัทฯ ได้ชำระเงินตามสัญญาประนีประนอมยอมความครบถ้วนแล้ว ถือได้ว่าคดีถึงที่สุดแล้ว

### 7.34 ความคืบหน้าในการดำเนินการเรียกร้องค่าเสียหายจากการสวมบอเจ้าผู้โดยสาร ขึ้นประหยัดล่าช้าจากบริษัท KOITO

เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2558 ศาลประเทศอังกฤษมีคำพิพากษาให้ Koito ชำระหนี้แก่บริษัทฯ จำนวนทั้งสิ้น 82,732,284 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา 19,857,165 ยูโร และ 4,640,417 บาท รวมทั้งสิ้นโดยคิดเป็นสกุลเงินสหรัฐอเมริกา ประมาณ 105 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา (อัตราแลกเปลี่ยน ณ 11 พฤษภาคม 2558 : 1 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกาเท่ากับ 33.52 บาท และ 1 ยูโร เท่ากับ 37.63 บาท) พร้อมดอกเบี้ยและค่าใช้จ่ายบางส่วนซึ่ง Koito ได้ชำระหนี้ตามคำพิพากษาบางส่วนให้แก่บริษัทฯ แล้ว จำนวน 60 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา และค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี จำนวน 2,436,415.90 ปอนด์

ต่อมาคณะกรรมการบริษัทฯ ในคราวประชุมครั้งที่ 11/2558 เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2558 มีมติอนุมัติการประนีประนอมยอมความข้อพิพาทระหว่างบริษัทฯ กับบริษัท KI Holdings Co., Ltd. (Koito) ในวงเงิน 52.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ตามที่ Koito เสนอ โดยหาก Koito ชำระเงินดังกล่าว บริษัทฯ ตกลงที่จะยุติข้อพิพาทและ/หรือคดีที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหนี้ทั้งหมดกับ Koito ซึ่งรวมถึงคดีที่ศาลประเทศอังกฤษ ทั้งสองฝ่ายจะดำเนินการถอนคดีออกจากศาลประเทศอังกฤษโดยเร็วที่สุด สำหรับเงินจำนวน 60 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา และค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี จำนวน 2,436,415.90 ปอนด์ที่ Koito ได้ชำระให้แก่บริษัทฯ แล้ว ถือเป็นส่วนหนึ่งในการประนีประนอมยอมความ

เมื่อวันที่ 25 และ 27 พฤศจิกายน 2558 Koito ได้โอนเงินเข้าบัญชีบริษัทฯ ตามที่ตกลงไว้ในสัญญาประนีประนอมยอมความ (Settlement Agreement) รวมเป็นเงินจำนวนทั้งสิ้น 52.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ซึ่งถือว่า Koito ได้ดำเนินการ ตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ในสัญญาประนีประนอมยอมความแล้ว

### 7.35 การป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด

ในปี 2558 บริษัทฯ นำเงินกู้ยืมที่เป็นสกุลเงินต่างประเทศมาบริหารความผันผวนของกระแสเงินสดในอนาคตของรายได้ที่เป็นสกุลเงินต่างประเทศในอนาคตที่คาดการณ์ไว้ ทั้งนี้ ถ้าอัตราดอกเบี้ยจากผลต่างอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ซึ่งเป็นผลจากความแตกต่างของอัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่กำหนดความสัมพันธ์ หรือ ณ วันที่เบิกเงินกู้ยืม (แล้วแต่วันใดเกิดขึ้นหลัง) จนถึง ณ วันที่รายงานกำไรหรือขาดทุนที่เกิดขึ้นจากการป้องกันความเสี่ยงส่วนที่มีประสิทธิภาพจะบันทึกในองค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้นในส่วนของผู้ถือหุ้น โดยรายการกำไรหรือขาดทุนดังกล่าวจะโอนเข้ากำไรหรือขาดทุนในงวดเดียวกับงวดที่รายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าวรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ รับรู้รายการจากการถือปฏิบัติตามการบัญชีป้องกันความเสี่ยงสำหรับธุรกรรมเงินกู้ต่างประเทศกับรายได้ที่เป็นสกุลเงินต่างประเทศในอนาคตที่คาดการณ์ ในกำไรหรือขาดทุนจำนวน 156.10 ล้านบาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 ระยะเวลาที่คาดว่ากระแสเงินสดของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อกำไรหรือขาดทุน แสดงได้ดังนี้

### งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

ปี 2558

หน่วย : ล้านบาท

|                | 3 เดือน<br>หรือน้อยกว่า | มากกว่า 3<br>เดือน ถึง 1 ปี | มากกว่า 1 ปี<br>ถึง 5 ปี | มากกว่า<br>5 ปี | รวม        |
|----------------|-------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------|------------|
| กระแสเงินสดรับ | 6,726.34                | 16,596.81                   | 111,597.41               | 437,921.13      | 572,841.69 |

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 จำนวนเงินที่บันทึกในองค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับการป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสดส่วนที่มีประสิทธิภาพเป็นเงิน 2,348.05 ล้านบาท จำนวนเงินดังกล่าวคาดว่าจะรับรู้ในกำไรขาดทุนตลอดระยะเวลาของรายได้ในอนาคตที่คาดการณ์ตามตารางดังกล่าวข้างต้น

### 7.36 การเปิดเผยข้อมูลเครื่องมือทางการเงิน งบการเงินเฉพาะกิจการ

#### 7.36.1 ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย

ความเสี่ยงของอัตราดอกเบี้ยในงบการเงิน เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในตลาดที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ตารางแสดงอัตราดอกเบี้ยถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weighted Average Interest Rate) และจำนวนเงินของหนี้สินทางการเงิน

หน่วย : ล้านบาท

| ปี 2558               |                                  |                                                |            |              |                                               |            |              |            |
|-----------------------|----------------------------------|------------------------------------------------|------------|--------------|-----------------------------------------------|------------|--------------|------------|
| หนี้สิน<br>ทางการเงิน | อัตรา<br>ดอกเบี้ย<br>ถ่วงน้ำหนัก | จำนวนเงินกู้ยืมเหลือ<br>ตามสัญญาดอกเบี้ยลอยตัว |            |              | จำนวนเงินกู้ยืมเหลือ<br>ตามสัญญาดอกเบี้ยคงที่ |            |              | ยอดรวม     |
|                       |                                  | น้อยกว่า 1 ปี                                  | 1 ถึง 5 ปี | มากกว่า 5 ปี | น้อยกว่า 1 ปี                                 | 1 ถึง 5 ปี | มากกว่า 5 ปี |            |
| แยกตามสกุลเงิน        |                                  |                                                |            |              |                                               |            |              |            |
| ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา   | 2.45                             | 1,152.75                                       | 4,653.75   | 7,722.98     | 3,625.38                                      | -          | -            | 17,154.86  |
| เยนญี่ปุ่น            | 1.24                             | 1,272.97                                       | 5,208.42   | 4,879.09     | -                                             | -          | -            | 11,360.48  |
| เงินยูโร              | 1.42                             | 7,411.23                                       | 24,763.28  | 20,117.51    | 1,199.23                                      | 4,643.72   | 12,713.14    | 70,848.11  |
| เงินบาท               | 4.23                             | 14,094.11                                      | 17,578.23  | 766.82       | 8,300.00                                      | 28,230.00  | 24,070.00    | 93,039.16  |
| รวม                   |                                  | 23,931.06                                      | 52,203.68  | 33,486.40    | 13,124.61                                     | 32,873.72  | 36,783.14    | 192,402.61 |

หน่วย : ล้านบาท

| ปี 2557               |                                  |                                                |            |              |                                               |            |              |            |
|-----------------------|----------------------------------|------------------------------------------------|------------|--------------|-----------------------------------------------|------------|--------------|------------|
| หนี้สิน<br>ทางการเงิน | อัตรา<br>ดอกเบี้ย<br>ถ่วงน้ำหนัก | จำนวนเงินกู้ยืมเหลือ<br>ตามสัญญาดอกเบี้ยลอยตัว |            |              | จำนวนเงินกู้ยืมเหลือ<br>ตามสัญญาดอกเบี้ยคงที่ |            |              | ยอดรวม     |
|                       |                                  | น้อยกว่า 1 ปี                                  | 1 ถึง 5 ปี | มากกว่า 5 ปี | น้อยกว่า 1 ปี                                 | 1 ถึง 5 ปี | มากกว่า 5 ปี |            |
| แยกตามสกุลเงิน        |                                  |                                                |            |              |                                               |            |              |            |
| ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา   | 2.18                             | 165.74                                         | 700.64     | 1,385.32     | -                                             | -          | -            | 2,251.70   |
| เยนญี่ปุ่น            | 1.17                             | 1,675.61                                       | 4,023.06   | 4,156.90     | -                                             | -          | -            | 9,855.57   |
| เงินยูโร              | 1.59                             | 7,797.69                                       | 27,973.04  | 21,346.75    | 2,214.96                                      | 6,437.35   | 14,180.95    | 79,950.74  |
| เงินบาท               | 4.30                             | 30,123.47                                      | 21,366.07  | 3,704.62     | 3,000.00                                      | 26,080.00  | 15,520.00    | 99,794.16  |
| รวม                   |                                  | 39,762.51                                      | 54,062.81  | 30,593.59    | 5,214.96                                      | 32,517.35  | 29,700.95    | 191,852.17 |

บริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย โดยใช้เครื่องมือทางการเงินในตลาดอนุพันธ์ ได้แก่ Interest Rate Swap (IRS) เพื่อแปลงอัตราดอกเบี้ยลอยตัวที่มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นมาเป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ มีภาระหนี้เงินกู้ระยะยาว ภาระหนี้ภายใต้สัญญาเช่าซื้อที่เป็นอัตราดอกเบี้ยลอยตัวต่ออัตราดอกเบี้ยคงที่หลังการทำธุรกรรม Interest Rate Swap (IRS) ประมาณร้อยละ 48 ต่อ 52

ปัจจุบัน บริษัทฯ มีธุรกรรม IRS จำนวนทั้งสิ้น 9 รายการ เป็นการแปลงหนี้ที่มีอัตราดอกเบี้ยลอยตัวเป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ โดยแบ่งเป็นอัตราดอกเบี้ยสกุลเงินยูโร 5 รายการ และอัตราดอกเบี้ยสกุลเงินบาท 4 รายการ โดยวงเงินคงเหลือของธุรกรรม IRS ทั้งหมด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 มีจำนวน 9,192.10 ล้านบาท ซึ่งจะมีการชำระดอกเบี้ยกันเป็นรายเดือน และรายไตรมาส ทั้งนี้ ธุรกรรม IRS สกุลเงินยูโร 1 รายการ จะสิ้นสุดสัญญาในปี 2560 และอีก 4 รายการ จะสิ้นสุดสัญญาในปี 2561 และธุรกรรม IRS สกุลเงินบาทจะสิ้นสุดสัญญาในปี 2559 จำนวน 1 รายการ และในปี 2560 จำนวน 3 รายการ

### 7.36.2 ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน

จากการที่บริษัทฯ มีรายได้เป็นเงินบาท และเงินตราต่างประเทศกว่า 50 สกุล โดยมีสกุลหลัก ได้แก่ ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา (USD) บาท (THB) ยูโร (EUR) และเยน (JPY) และมีค่าใช้จ่ายในสกุลหลัก ได้แก่ ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา (USD) และบาท (THB) ในขณะที่มีหนี้สินใน 4 สกุลเงิน ได้แก่ ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา (USD) ยูโร (EUR) บาท (THB) และเยน (JPY) บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ บริษัทฯ ได้ดำเนินการโดยใช้หลักการ Natural Hedging คือ การจัดให้ค่าใช้จ่ายเป็นเงินสกุลเดียวกับรายได้มากที่สุด และกู้เงินพร้อมกับปรับโครงสร้างเงินกู้ให้สอดคล้องกับเงินสดสุทธิจากการดำเนินการ (Net Operating Cash Flow) พร้อมๆกับการลดความเสี่ยงของการมีหนี้เป็นเงินสกุลต่างประเทศมากเกินไป โดยการมีหนี้สกุลเงินบาทด้วยส่วนหนึ่ง เพื่อที่จะลดความผันผวนของรายการผลกำไร/ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนในงบการเงิน ด้วยการวางแผนในการจัดหาเงินทุน และการใช้เครื่องมือทางการเงินในการทำธุรกรรมที่เหมาะสม ได้แก่ Cross Currency Swap (CCS) ในช่วงที่ตลาดเงิน เอื้ออำนวย โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ มีสัดส่วนเงินกู้ในสกุลหลักภายหลังจากการทำ CCS ดังนี้ USD:EUR:JPY: THB = 8:44:13:35 นอกจากนี้บริษัทฯ ได้ใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Forward Contract เพื่อจัดหาเงินชำระหนี้ในสกุลเงินที่บริษัทฯ มีภาระผูกพันในอนาคต

ปัจจุบัน บริษัทฯ มีธุรกรรม CCS จำนวนทั้งสิ้น 17 รายการ โดยแบ่งเป็นการแปลงหนี้เงินบาท (THB) เป็นหนี้สกุลยูโร (EUR) อัตราดอกเบี้ยคงที่ 9 รายการ แปลงหนี้เงินบาท (THB) เป็นหนี้สกุลเยน (JPY) อัตราดอกเบี้ยคงที่ 5 รายการ แปลงหนี้เงินบาท (THB) เป็นหนี้สกุลเยน (JPY) อัตราดอกเบี้ยลอยตัว 2 รายการ และ แปลงหนี้สกุลเงินยูโร (EUR) เป็นหนี้สกุลเยน (JPY) อัตราดอกเบี้ยคงที่ 1 รายการ โดยวงเงินคงเหลือของธุรกรรม CCS ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 มีจำนวนเทียบเท่า 20,992.39 ล้านบาท ซึ่งจะมีการชำระแลกเปลี่ยนเงินต้น และดอกเบี้ยเป็นรายเดือน รายไตรมาส และทุกๆ 6 เดือน โดยธุรกรรม CCS ดังกล่าว จะทยอยสิ้นสุดสัญญาตั้งแต่ปี 2560 ถึงปี 2567

หน่วย : ล้านบาท

| หนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศ |                    |            |                       |                    |            |                       |
|---------------------------------|--------------------|------------|-----------------------|--------------------|------------|-----------------------|
| สกุลเงิน                        | 2558               |            |                       | 2557               |            |                       |
|                                 | ครบกำหนดภายใน 1 ปี | 1 ถึง 5 ปี | ครบกำหนดเกินกว่า 5 ปี | ครบกำหนดภายใน 1 ปี | 1 ถึง 5 ปี | ครบกำหนดเกินกว่า 5 ปี |
| ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา             | 4,778.13           | 4,653.75   | 7,722.98              | 165.74             | 700.64     | 1,385.32              |
| เยนญี่ปุ่น                      | 1,272.97           | 5,208.42   | 4,879.09              | 1,675.61           | 4,023.06   | 4,156.90              |
| เงินยูโร                        | 8,610.46           | 29,407.00  | 32,830.65             | 10,012.65          | 34,410.39  | 35,527.70             |

### 7.36.3 ความเสี่ยงด้านราคาน้ำมัน

ความผันผวนของราคาน้ำมันจะขึ้นอยู่กับอุปสงค์และอุปทานของน้ำมันเชื้อเพลิงในตลาดโลก รวมทั้งผลกระทบจากสถานการณ์ทางการเมืองระหว่างประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน เนื่องจากน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นวัตถุดิบที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจขนส่งทางอากาศ บริษัทฯ ได้จัดทำการประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนด้านน้ำมันอากาศยาน และเพื่อให้ผลประกอบการของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมาย และเป็นการปกป้องมูลค่าของบริษัทฯ ให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีใช่เป็นการแสวงหารายได้หรือหวังผลกำไรเพิ่มเติมจากการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน

บริษัทฯ ได้มีการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยได้ปรับนโยบายการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้สามารถจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 และไม่เกินร้อยละ 80 ของปริมาณการใช้ในรอบหนึ่งปีงบประมาณ และระยะเวลาประกันไม่เกิน 18 เดือน โดยวิธีการกำหนดราคาน้ำมันฯ ขึ้นค่าและขึ้นสูงไว้ ซึ่งบริษัทฯ จะต้องรับภาระส่วนต่างหากราคาน้ำมันฯ ค่ากว่าราคาขึ้นค่า ในทางกลับกันบริษัทฯ จะได้รับชดเชยส่วนต่างหากราคาน้ำมันฯ สูงกว่าราคาขึ้นค่าโดยการรับชดเชยหรือจ่ายชดเชยส่วนต่างเป็นเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ซึ่งในงวดบัญชีนี้ บริษัทฯ ได้ประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ในสัดส่วนถัวเฉลี่ยร้อยละ 78 ของปริมาณการใช้ และ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ ยังมีภาระผูกพันจากการทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันถึงเดือนธันวาคม 2559 ในสัดส่วนถัวเฉลี่ยร้อยละ 44 ของประมาณการการใช้น้ำมันทั้งหมด

### 7.36.4 มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงิน

มูลค่ายุติธรรมคือ จำนวนเงินที่ผู้ซื้อ และผู้ขายตกลงแลกเปลี่ยนสินทรัพย์ หรือจ่ายชำระหนี้สิน ในขณะที่ทั้งสองฝ่ายมีความรอบรู้ และเต็มใจในการแลกเปลี่ยน และสามารถต่อรองราคากันได้อย่างเป็นอิสระในลักษณะของผู้ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน

บริษัทฯ ใช้วิธีการและข้อสมมติฐานที่บริษัทฯ ใช้ในการประมาณมูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงินแต่ละชนิด ดังนี้

- เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด เจ้าหนี้การค้า เงินกู้ยืม เงินค้างจ่าย เป็นมูลค่ายุติธรรมที่ใกล้เคียงกับราคาที่ยกมาในบัญชี
- เงินลงทุนทั่วไป เป็นมูลค่ายุติธรรมโดยประมาณจากราคาตามบัญชีสุทธิจากค่าเผื่อการค้อยค่า สำหรับเงินลงทุนในตราสารทุนที่มีราคาตลาดเป็นมูลค่ายุติธรรมตามราคาตลาด
- ลูกหนี้การค้า เป็นมูลค่ายุติธรรมจากยอดลูกหนี้การค้าสุทธิจากค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญตามบัญชี
- อุดหนุนหนี้สินทางการเงิน เป็นมูลค่ายุติธรรมที่เกิดจากการปรับมูลค่าของสัญญาที่บริษัททำไว้กับธนาคารตั้งแต่เริ่มต้น ด้วยราคาตลาด ณ วันที่ในรายงานเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงมูลค่าของสัญญา ณ เวลาปัจจุบันมากขึ้น

## 7.37 สัญญาและภาระผูกพัน

### 7.37.1 ภาระผูกพันในการซื้อเครื่องบิน

บริษัทฯ มีภาระผูกพันในการซื้อเครื่องบินที่ต้องชำระเป็นเงิน 18,826.16 ล้านบาท สำหรับเครื่องบิน A350-900 XWB จำนวน 4 ลำ คาดว่าจะได้รับมอบในระหว่างปี 2560-2561 ประกอบด้วย

| หน่วย : ล้านบาท |                  |
|-----------------|------------------|
| ภาระผูกพัน      | เกิน 1 ปี - 5 ปี |
| ซื้อเครื่องบิน  | 18,826.16        |

### 7.37.2 สัญญาและภาระผูกพันเช่าเครื่องบิน

บริษัทฯ ได้ลงนามในสัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Leases) เครื่องบินจำนวน 43 ลำ โดยมีภาระผูกพันที่ต้องจ่ายค่าเช่าเครื่องบินตามสัญญาเช่าดำเนินงานเป็นจำนวนเงิน 4,371.70 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา หรือประมาณ 158,490.85 ล้านบาท ประกอบด้วย เครื่องบิน A320-200 จำนวน 15 ลำ A330-300 จำนวน 2 ลำ A350-900 จำนวน 8 ลำ B777-200 จำนวน 2 ลำ B777-300ER จำนวน 8 ลำ B787-8 จำนวน 6 ลำ และ B787-9 จำนวน 2 ลำ โดยมีเครื่องบินที่บริษัทฯ ดำเนินการรับมอบเรียบร้อยแล้วจนถึงสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558 จำนวน 33 ลำ และมีเครื่องบินที่ยังไม่ถึงกำหนดรับมอบอีกจำนวน 10 ลำ ทั้งนี้ มีเครื่องบินครบกำหนดสิ้นสุดสัญญาเช่าดำเนินงานในปี 2559 จำนวน 2 ลำ เครื่องบินครบกำหนดในปี 2560-2563 จำนวน 11 ลำ และจะครบกำหนดสิ้นสุดสัญญาในปี 2564-2573 จำนวน 30 ลำ

ภาระผูกพันค่าเช่า ตามสัญญาเช่าเครื่องบินทั้ง 43 ลำ สำหรับระยะเวลาแต่ละช่วงมีดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

| ภาระผูกพัน | ภายใน 1 ปี | เกิน 1 ปี – 5 ปี | เกิน 5 ปี |
|------------|------------|------------------|-----------|
| Rent       | 10,119.42  | 56,278.99        | 92,092.44 |

### 7.38 ความเสียหายจากเหตุอุกกภัย

เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2554 เกิดเหตุการณ์น้ำท่วมที่สนามบินดอนเมือง และสำนักงานใหญ่ทำให้ทรัพย์สินของบริษัทฯ ได้รับความเสียหาย ทั้งนี้ความเสียหายที่เกิดขึ้น บริษัทฯ ได้ทำประกันภัยไว้ ซึ่งทรัพย์สินที่เสียหายจะได้รับความคุ้มครองตามเงื่อนไขของกรมธรรม์ประกันภัย

บริษัทฯ ได้บันทึกผลเสียหายจากเหตุอุกกภัยสำหรับทรัพย์สินที่เสียหาย ประกอบด้วยเครื่องบิน A300-600 จำนวน 2 ลำ อะไหล่เครื่องบิน (Consumable Part) พัดลมทั่วไปและอุปกรณ์ของฝ่ายช่าง ค่าซ่อมแซมเครื่องมืออุปกรณ์ของฝ่ายช่าง และวัตถุดิบคลังสินค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ ได้รับเงินค่าสินไหมทดแทน จากบริษัทประกันภัยเป็นจำนวนเงิน 1,967.07 ล้านบาท ทั้งนี้ บริษัทฯ รับรู้รายได้ ค่าสินไหมทดแทนจากเหตุอุกกภัยเป็นจำนวนเงิน 1,967.07 ล้านบาท โดยบริษัทฯ ได้รับรู้ในงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี 2554 ปี 2555 ปี 2556 ปี 2557 และ ปี 2558 จำนวนเงิน 175 ล้านบาท 284.23 ล้านบาท 1,135.09 ล้านบาท 164.70 ล้านบาท และ 208.05 ล้านบาท ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ อยู่ระหว่างดำเนินการเรียกร้องเงินค่าสินไหมชดเชยจากบริษัทผู้รับประกันภัยให้ครบถ้วนตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในกรมธรรม์

### 7.39 ความเสียหายจากเหตุภัยพิบัติ TG 679

เมื่อวันที่ 8 กันยายน 2556 เที่ยวบิน TG 679 (เครื่องบินแบบ A330-300 ทะเบียน HS-TEF) ไกลออกนอกทางวิ่ง (Runway) หลังจากการนำเครื่องลงจอด ณ สนามบินสุวรรณภูมิ อุบัติเหตุในครั้งนี้มีผู้โดยสารได้รับบาดเจ็บประมาณ 80 คน และไม่มีผู้เสียชีวิต ในส่วนของเครื่องบินนั้นได้รับความเสียหายอย่างหนัก ซึ่งเครื่องบินลำดังกล่าวข้างต้น ได้ทำประกันภัยไว้ในวงเงิน 32.45 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา หรือประมาณ 1,014.01 ล้านบาท

กรณีที่เกิดขึ้นดังกล่าวข้างต้น ผู้รับประกันภัยของบริษัทฯ ได้รับทราบแล้ว พร้อมกับได้แต่งตั้งทนายความ รวมทั้ง Loss Adjusters เพื่อประสานงานกับบริษัทฯ ทั้งในเรื่องการเรียกร้องค่าเสียหาย การฟ้องร้อง และการชดเชยค่าเสียหายให้แก่ผู้โดยสาร รวมทั้งการประเมินความเสียหายของเครื่องบินของบริษัทฯ จากเหตุที่เกิดขึ้นในครั้งนี้ และเมื่อวันที่ 18 กันยายน 2556 บริษัทฯ ได้รับเงิน Interim งวดแรกจากผู้รับประกันภัย จำนวน 250,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา หรือประมาณ 7.92 ล้านบาท

ปัจจุบัน บริษัทฯ ได้ประเมินค่าใช้จ่ายในการซ่อมเครื่องบินร่วมกับ Surveyor ของผู้รับประกันภัย และการทำ Full Repair Assessment โดย บริษัท Airbus ได้ข้อสรุปว่าค่าใช้จ่ายในการซ่อมเครื่องบินสูงกว่าทุนประกันภัย ดังนั้น ในเงื่อนไขของการประกันภัยถือว่าเครื่องบินลำดังกล่าวเสมือนเสียหายโดยสิ้นเชิง (Constructive Total Loss/CTL) ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้รับค่าสินไหมทดแทน จากผู้รับประกันภัยจากความเสียหายของเครื่องบินลำดังกล่าวแล้วทั้งสิ้น จำนวนเงิน 33.54 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา หรือประมาณ 1,087.28 ล้านบาท ซึ่งค่าสินไหมทดแทนที่ได้รับจากผู้รับประกันภัยดังกล่าวประกอบด้วย มูลค่าของเครื่องบินเดิมทุนประกันภัย จำนวนเงิน 32.45 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ค่า Additional Costs of Working และค่า Inflight Entertainment จำนวนเงิน 1.09 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา

ขณะนี้บริษัทฯ ได้รับเรื่องฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายจากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) รวมทั้งผู้โดยสารทั้งชาวไทย และเงินมากกว่า 30 ราย ซึ่งเรื่องดังกล่าวอยู่ในขั้นตอนการพิจารณา และดำเนินการของบริษัท ที่ปรึกษากฎหมายของผู้รับประกันภัย ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อสู้คดีให้บริษัทฯ และค่าสินไหม ผู้รับประกันภัยเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด

#### 7.40 เหตุการณ์ภายหลังรอบระยะเวลารายงาน

7.40.1 บริษัทฯ มีแผนการขอขยายระยะเวลา (Roll-over) เงินกู้ต่อจากกระทรวงการคลังในรูปการออกตราสาร Euro Commercial Paper (ECP) ภายในเดือนกุมภาพันธ์ 2559

7.40.2 บริษัทฯ มีแผนการเข้าทำธุรกรรมอนุพันธ์ทางการเงิน ได้แก่ Cross Currency Swap (CCS) และ/หรือ Interest Rate Swap (IRS) สำหรับเงินกู้ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) วงเงินไม่เกิน 6,244 ล้านบาท ในไตรมาส 3 และ 4 ของปี 2559 ตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2557 ซึ่งบริษัทฯ ได้ขอขยายเวลาการทำธุรกรรมดังกล่าวกับธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ไว้ โดยจะรอความชัดเจนของการปรับปรุงบุคคลของบริษัทฯ ให้เสร็จสิ้นก่อนแล้วจึงทยอยทำให้แล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคม 2559 ทั้งนี้ การตัดสินใจเข้าทำธุรกรรมขึ้นกับภาวะตลาดเงินที่เอื้ออำนวย

#### 7.41 การอนุมัติงบการเงิน

งบการเงินนี้ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบผู้มีอำนาจของบริษัทฯ ให้ออกงบการเงินเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2559

# คณะกรรมการ บริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558



## นายอารีพงศ์ ภู่อุ่ม

ประธานกรรมการ

กรรมการอิสระ

ประธานคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

วาระที่ 1 วันที่ 22 เม.ย. 2552 - 25 เม.ย. 2555

วาระที่ 2 วันที่ 25 เม.ย. 2555 - 24 เม.ย. 2558

วาระที่ 3 วันที่ 24 เม.ย. 2558 - ปัจจุบัน

อายุ 58 ปี

### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- ปริญญาตรี (International Management)  
Boston University, USA
- ปริญญาโท (Finance) Marshall University, USA
- ปริญญาเอก (Finance) University of Mississippi, USA
- หลักสูตร DCP 3/2000  
หลักสูตร DCP Refresher 2/2009  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตร "Government Debt Monitoring System"  
โดยธนาคารโลก (World Bank)
- หลักสูตร "Global Trend and Public Enterprise Reform"  
Harvard University สหรัฐอเมริกา
- หลักสูตร "Awareness, Vision, Imagination,  
Responsibility, Action (AVIRA)" สถาบัน INSEAD  
ประเทศฝรั่งเศส
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการธนาคาร (วทบ.)

### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- 2557 - ต.ค. 2558 ประธานกรรมการ  
ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)
- 2558 - ก.ย. 2558 ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา  
กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

- 2557 - พ.ค. 2558 ปลัดกระทรวงพลังงาน  
กระทรวงพลังงาน
- 2556 - 2557 เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
สำนักนายกรัฐมนตรี
- 2557 - 2557 กรรมการ ธนาคารแห่งประเทศไทย
- 2556 - 2557 กรรมการ  
บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)
- 2553 - 2557 ประธานกรรมการ ธนาคารอาคารสงเคราะห์
- 2553 - 2556 ปลัดกระทรวงการคลัง กระทรวงการคลัง
- 2554 - 2555 ประธานกรรมการสลากกินแบ่งรัฐบาล  
สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล กระทรวงการคลัง
- 2553 - 2554 ประธานกรรมการ  
บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- 2557 - ปัจจุบัน กรรมการ  
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- 1 ต.ค. 2558 - ปัจจุบัน ปลัดกระทรวงพลังงาน  
กระทรวงพลังงาน

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ ไม่มี



### พลอากาศเอก ตรีภพ สอนแจ้ง

รองประธานกรรมการ  
กรรมการอิสระ  
กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม  
ประธานกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 5 ส.ค. 2557  
อายุ 59 ปี

#### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยทหารมวินิค สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี
- หลักสูตรเสนาธิการกิจ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
- วิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
- หลักสูตรการบริหารเศรษฐกิจสาธารณะสำหรับนักบริหารชั้นสูง สถาบันพระปกเกล้า
- หลักสูตรป้องกันราชอาณาจักร ภาครัฐร่วมเอกชน (ปรอ.) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

#### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- 2556 เสนาธิการทหารอากาศ กองทัพอากาศ
- 2555 ปลัดบัญชาทหารอากาศ กองทัพอากาศ

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี

#### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน ผู้บัญชาการทหารอากาศ กองทัพอากาศ
- ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท อุตสาหกรรมการบิน จำกัด
- ปัจจุบัน สมาชิกคณะรักษาความสงบแห่งชาติ
- ปัจจุบัน สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
- ปัจจุบัน ผู้บัญชาการ ศูนย์บัญชาการแก้ไขปัญหาการบินพลเรือน

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ ไม่มี

### นายคณิต แสงสุพรรณ

กรรมการอิสระ  
กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม  
ประธานกรรมการบริหาร

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ  
วาระที่ 1 วันที่ 22 เม.ย. 2552 - 28 เม.ย. 2553  
วาระที่ 2 วันที่ 28 เม.ย. 2553 - 24 เม.ย. 2556  
วาระที่ 3 วันที่ 24 เม.ย. 2556 - ปัจจุบัน  
อายุ 57 ปี

#### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาโท เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (ภาคภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาเอก เศรษฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต University of Toronto, Canada
- หลักสูตร DAP 21/2004 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

#### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- มี.ค. 2552 - พ.ค. 2558 กรรมการธนาคารแห่งประเทศไทย

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี

#### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน ประธานกรรมการด้านวิชาการ มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง
- ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด
- ปัจจุบัน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเงินการคลัง คณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ ไม่มี



## พลตำรวจเอก จักรภพ ชัยจินดา กรรมการ

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 21 ม.ค. 2559  
อายุ 56 ปี

### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- ปริญญาตรี รัฐประศาสนศาสตร์ รุ่นที่ 36  
โรงเรียนนายร้อยตำรวจ
- ปริญญาโท บริหารรัฐกิจ Kentucky State University  
สหรัฐอเมริกา
- หลักสูตร FBI National Academy Quantico, VA  
สหรัฐอเมริกา รุ่นที่ 215
- หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) 2549
- หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง (บยส.)  
รุ่นที่ 14
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการลาดหลุม (วทล.)  
รุ่นที่ 13

### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- 2557 รองผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ  
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- 2555 – 2557 ผู้ช่วยผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ  
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- 2554 ผู้บัญชาการตำรวจภูธร ภาค 9  
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- 2553 ผู้บัญชาการตำรวจนครบาล  
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี

### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ  
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ 0.000009 (ถือโดยผู้เกี่ยวข้อง)



## พลเอก ชาทอดม ตีตตะศิริ กรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 27 ม.ค. 2558  
อายุ 59 ปี

### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต  
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
- หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ 66  
โรงเรียนเสนาธิการทหารบก
- ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การทหาร)  
โรงเรียนเสนาธิการทหารบก
- วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 53
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 18  
สถาบันวิทยาการลาดหลุม
- หลักสูตร DCP 211/2015  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- 2557 รองเสนาธิการทหารบก  
กองบัญชาการกองทัพบก
- 2556 กรรมการผู้อำนวยการใหญ่  
สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก
- 2554 ปลัดบัญชาการทหารบก

### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี

### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณกลาโหม  
กระทรวงกลาโหม
- ปัจจุบัน สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
- ปัจจุบัน กรรมการ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ ไม่มี



## นายดำรง ต้นชีวะวงศ์

กรรมการอิสระ

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 24 เม.ย. 2558  
อายุ 62 ปี

### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ สาขาไฟฟ้า  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Advanced Management Program (AMP167),  
Harvard Business School, USA
- Insead Inno-Leadership Program,  
Insead, Singapore
- หลักสูตร DAP SCC/2004, หลักสูตร DCP 106/2008,  
หลักสูตร ACP 24/2008, หลักสูตร RCP 22/2009  
หลักสูตร RCC 10/2010, สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ  
บริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตร วทท. รุ่นที่ 8 สถาบันวิทยาการตลาดทุน  
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- 2555 - 2556 กรรมการ บริษัท โอว์รา แคปปิตอล จำกัด (มหาชน)
- 2548 - 2558 กรรมการ บริษัท ไทยเคนเปเปอร์ จำกัด (มหาชน)
- 2548 - 2554 กรรมการ บริษัท อุตสาหกรรมกระดาษคราฟท์ไทย จำกัด
- 2548 - 2554 กรรมการ บริษัท สยามคูโบต้าอุตสาหกรรม จำกัด
- 2548 - 2554 กรรมการ บริษัท สยามมิชลิน จำกัด
- 2548 - 2554 กรรมการ บริษัท โคโยต้ามอเตอร์ไทยแลนด์ จำกัด
- 2548 - 2554 กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ซีเมนต์ไทยโฮลดิ้ง จำกัด

### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

#### บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- ปัจจุบัน ที่ปรึกษา สำนักงานกรรมการผู้จัดการใหญ่  
บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

#### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท Yamato Kogyo Co., Ltd. ประเทศญี่ปุ่น
- ปัจจุบัน กรรมการ สถาบันเหล็กและเหล็กกล้าแห่งประเทศไทย

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ ไม่มี



## นายพีระพล ดาวรสูกเจริญ

กรรมการ

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 28 ธ.ค. 2558  
อายุ 56 ปี

### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต (การเงินและการคลัง)  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาโท รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารจัดการสาธารณะ)
- หลักสูตรผู้บริหารระดับกลาง รุ่นที่ 1 กระทรวงคมนาคม
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (นบส.) รุ่นที่ 58 ก.พ.
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (นบส.2) รุ่นที่ 6 ก.พ.
- หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง การบริหารงานภาครัฐและ  
กฎหมายมหาชน (ปรม.)
- หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) 2555  
วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- 2557 ผู้อำนวยการ  
สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.)
- 2556 รองผู้อำนวยการ  
สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.)
- 2551 ผู้อำนวยการสำนักแผนงาน  
สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.)

### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี

#### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน รองปลัดกระทรวงคมนาคม  
(หัวหน้ากลุ่มภารกิจการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน  
ด้านทางหลวง) สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ ไม่มี



## นายรัฐพล ภัคทิภูมิ

กรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 5 ส.ค. 2557  
อายุ 48 ปี

### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร (เครื่องกล) University of Colorado, Boulder, USA
- MBA (การตลาดและธุรกิจระหว่างประเทศ) Sasin Graduate Institute of Business Administration
- ปริญญาโท Executive Master's in International Logistics and Supply Chain Strategy, Georgia Institute of Technology, Atlanta, USA
- Executive Program in General Management, Strategies for Sustainable Business MIT Sloan School of Management, USA
- หลักสูตร DAP 23/2004, หลักสูตร DCP 52/2004, หลักสูตร CDC 9/2015 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตรการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูงรุ่นที่ 13 (ป.ป.ร. 13) สถาบันพระปกเกล้า
- สมาชิกหน่วยฝึกการบินพลเรือนกองทัพอากาศ รุ่นที่ 65 (ทอ. 65) หน่วยฝึกการบินพลเรือน กองทัพอากาศ
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 1 (ว.พ.น. 1) สถาบันวิทยาการพลังงาน
- หลักสูตรกฎหมายปกครองสำหรับผู้บริหารระดับสูง (กปส.) รุ่นที่ 1 สำนักงานศาลปกครอง
- หลักสูตรการบริหารจัดการความมั่นคงแห่งชาติ (บมช.) รุ่นที่ 5 สำนักข่าวกรองแห่งชาติ
- 2013 Southeast Asia Regional Program Fellows, Eisenhower Fellowships

### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- 2543 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท เอสเอฟจี จำกัด (มหาชน)
- 2533 - ปัจจุบัน กรรมการบริหาร บริษัท เอสเค มินิอรัลส์ จำกัด

### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

#### บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- 2557 - ปัจจุบัน กรรมการ กรรมการตรวจสอบ กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

#### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- 2557 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการบริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท เจเนอรัล อิเลคทรอนิกส์ คอมเมอร์เชียลเซอร์วิส จำกัด
- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท สหชาติเศรษฐกิจ จำกัด
- 2554 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท ดีเอ็กซ์อินโนเวชั่น จำกัด
- ส.ค. 2557 - ปัจจุบัน กรรมการ กรรมการตรวจสอบ อนุกรรมการกำหนดผลตอบแทน อนุกรรมการพัฒนาธุรกิจ อนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

## นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ

กรรมการอิสระ

ประธานกรรมการตรวจสอบ

ประธานคณะกรรมการด้านกฎหมาย

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

- วาระที่ 1 วันที่ 22 เม.ย. 2552 - 28 เม.ย. 2553
- วาระที่ 2 วันที่ 28 เม.ย. 2553 - 24 เม.ย. 2556
- วาระที่ 3 วันที่ 24 เม.ย. 2556 - 1 ก.ค. 2557
- วาระที่ 4 วันที่ 28 ส.ค. 2557 - ปัจจุบัน

อายุ 57 ปี

### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- นิติศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นิติศาสตรมหาบัณฑิต (LL.M.) University of Pennsylvania, USA
- เนติบัณฑิตไทย สำนักอบรมศึกษากฎหมาย แห่งเนติบัณฑิตยสภา
- หลักสูตร DCP 0/2000, หลักสูตร EDC 1/2012 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตร วทท. รุ่นที่ 12 สถาบันวิทยาการศาลาคุณ

### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- 2556 - 2557 กรรมการ บริษัท Frasers and Neave, Limited, Singapore
- 2555 - 2557 กรรมการและกรรมการตรวจสอบ บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
- 2554 - 2556 กรรมการ บริษัท ไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
- 2552 - 2556 กรรมการ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)
- 2550 - 2554 กรรมการและกรรมการตรวจสอบ บริษัท อาหารสยาม จำกัด (มหาชน)
- 2549 - 2557 กรรมการและกรรมการตรวจสอบ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน)

### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

#### บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- ปัจจุบัน กรรมการและกรรมการตรวจสอบ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- ปัจจุบัน กรรมการและกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน บริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
- ปัจจุบัน กรรมการและกรรมการตรวจสอบ บริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน)
- ปัจจุบัน กรรมการและกรรมการตรวจสอบ บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน)

#### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน ทนายความ บริษัท วีระวงศ์, ชินวัฒน์ และเพียงพนอ จำกัด
- ปัจจุบัน กรรมการ และประธานคณะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน บริษัท Frasers Centrepoint Limited (ประเทศสิงคโปร์)
- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เนชั่นแนล เพาเวอร์ ซัพพลาย จำกัด (มหาชน)

ส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ ไม่มี

ส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ ไม่มี



**พลอากาศเอก สิวเกียรติ์ ชเยมะ**  
กรรมการ  
ประธานกรรมการกิจการสัมพันธ์

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 29 เม.ย. 2557  
อายุ 59 ปี

#### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- หลักสูตรเสนาธิการกิจ รุ่นที่ 35  
โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
- บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ปี 2549  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- หลักสูตรวิทยาลัยเสนาธิการทหาร รุ่นที่ 38  
วิทยาลัยเสนาธิการทหารอากาศ
- หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐ  
ร่วมเอกชน รุ่นที่ 21 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

#### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- ค.ศ. 2557 – ก.ย. 2558 ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารอากาศ  
กองทัพอากาศ
- เม.ย. 2557 ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษกองทัพอากาศ  
กองทัพอากาศ
- ค.ศ. 2556 รองเสนาธิการทหารอากาศ  
กองทัพอากาศ
- ค.ศ. 2555 ผู้ช่วยเสนาธิการทหารอากาศ  
ฝ่ายกำลังพล กองทัพอากาศ

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี

#### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ค.ศ. 2558 – ปัจจุบัน รองปลัดกระทรวงกลาโหม  
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
- ปัจจุบัน สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ ไม่มี



**นายสมเกียรติ์ สิริชาติไชย**  
กรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 28 ส.ค. 2557  
อายุ 51 ปี

#### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- MBA (Finance) The Wharton Graduate School of Business  
Administration, University of Pennsylvania, PA., USA
- ปริญญาบัตรหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน (ปรอ.)  
ปี 2553 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- ประกาศนียบัตรหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการทหาร  
Advanced Management Program Harvard Business School, USA, ปี 2557
- ประกาศนียบัตรหลักสูตร DCP รุ่น 178/2013, DAP รุ่น 84/2010,  
RCC รุ่น 11/2010 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

#### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- เม.ย. 2556 – ส.ค. 2558 กรรมการและประธานกรรมการบริหาร  
ความเสี่ยงองค์กร  
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
- 2554 – 2555 ประธานกรรมการ  
บริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด
- 2554 – 2555 ประธานกรรมการ บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด
- 2553 – ก.พ. 2556 รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส  
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
- 2553 – ก.พ. 2556 สมาชิกคณะกรรมการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- ปัจจุบัน กรรมการ กรรมการอำนวยการบริหาร และประธานคณะกรรมการ  
บริหารจัดการความเสี่ยง บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

#### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน กรรมการ ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง  
ประธานคณะที่ปรึกษาประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
และรองประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน  
บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด
- ปัจจุบัน อนุกรรมการเตรียมกำลังคนภาครัฐ  
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- ปัจจุบัน อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- ปัจจุบัน หัวหน้าคณะที่ปรึกษาของคณะกรรมการทรัพยากรบุคคล  
สภาวิชาชีพไทย
- ปัจจุบัน ที่ปรึกษาคณะกรรมการอำนวยการ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ ไม่มี



### พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรัชญา กมลสารณ์

กรรมการอิสระ  
กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม  
ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

วาระที่ 1 วันที่ 12 ต.ค. 2554 - 25 เม.ย. 2555

วาระที่ 2 วันที่ 25 เม.ย. 2555 - 24 เม.ย. 2558

วาระที่ 3 วันที่ 24 เม.ย. 2558 - ปัจจุบัน

อายุ 63 ปี

#### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- ปริญญาตรี วิศวกรรมอากาศยาน โรงเรียนนายเรืออากาศ รุ่นที่ 17
- โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง รุ่นที่ 46
- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ 30
- วิทยาลัยการทัพอากาศ รุ่นที่ 29
- วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 46
- หลักสูตร DAP 54/ 2006  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

#### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- 2554 ประธานคณะที่ปรึกษา  
กองบัญชาการกองทัพอากาศ

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี

#### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน ข้าราชการบำนาญ กระทรวงกลาโหม

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ ไม่มี

### นายสมชัย สัจจพงษ์

กรรมการ  
ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 19 ต.ค. 2558

อายุ 54 ปี

#### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม)  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาโท เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต  
Ohio State University สหรัฐอเมริกา
- ปริญญาเอก เศรษฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
Ohio State University สหรัฐอเมริกา
- หลักสูตร DCP 75/ 2006  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

#### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- 2557 - 2558 อธิบดีกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง
- 2554 - 2557 ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง  
กระทรวงการคลัง
- 2553 - 2554 ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย  
รัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- ปัจจุบัน ประธานกรรมการ  
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

#### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน ปลัดกระทรวงการคลัง กระทรวงการคลัง

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ ไม่มี



## พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีชัย กรรมการ

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 23 พ.ย. 2558  
อายุ 52 ปี

### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิศวกรรมเครื่องกล  
โรงเรียนนายเรืออากาศ

### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- 2553 รองหัวหน้าสำนักงานฝ่ายเสนานิการในพระองค์  
สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร  
หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์

### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี

### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน หัวหน้าสำนักงานนายทหารปฏิบัติการพิเศษ  
หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์

### สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท ร้อยละ ไม่มี

## นายารัมพร โชติกเสถียร

กรรมการ  
กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม

ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ วันที่ 4 ธ.ค. 2557  
ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ  
วาระที่ 1 วันที่ 27 ม.ค. 2558 - 24 เม.ย. 2558  
วาระที่ 2 วันที่ 24 เม.ย. 2558 - ปัจจุบัน  
อายุ 58 ปี

### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- ปริญญาตรี สาขา Electrical Engineering and Computer Science, Massachusetts Institute of Technology ประเทศสหรัฐอเมริกา
- ปริญญาโท บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย Harvard ประเทศสหรัฐอเมริกา
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน (ปรอ.) ปี 2547  
วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 11 สถาบันวิทยาการคลาสิก (วคท.)
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน  
รุ่นที่ 1/2555 สถาบันวิทยาการพลังงาน (วพน.)
- หลักสูตร DAP 66/2007, หลักสูตร DCP 185/2014  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- 2554 - 2557 คณะกรรมการนโยบายสถาบันการเงิน (กนส.)  
ธนาคารแห่งประเทศไทย
- 2554 - 2557 ประธานกรรมการบริหารสำนักงานพัฒนาธุรกรรม  
ทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน)
- 2554 - 2557 กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ  
บริษัท สิงห์ เอสเตท จำกัด (มหาชน)
- 2553 - 2557 กรรมการและผู้จัดการ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 2553 - 2557 ประธานกรรมการ  
บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด
- 2553 - 2557 ประธานกรรมการ บริษัท สำนักหักบัญชี  
(ประเทศไทย) จำกัด
- 2553 - 2557 ประธานกรรมการ บริษัท เชิดเทรค คอท คอม จำกัด
- 2553 - 2557 ประธานกรรมการ บริษัท แฟมมิลี่ โนฮาว จำกัด

### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด
- ปัจจุบัน กรรมการ มูลนิธิศึกษาพัฒนา
- ปัจจุบัน กรรมการ มูลนิธิวิจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ

### สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท ร้อยละ ไม่มี



## นายารัมพร โชติกเสถียร

กรรมการ

กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม

ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ วันที่ 4 ธ.ค. 2557  
ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ  
วาระที่ 1 วันที่ 27 ม.ค. 2558 - 24 เม.ย. 2558  
วาระที่ 2 วันที่ 24 เม.ย. 2558 - ปัจจุบัน  
อายุ 58 ปี

### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- ปริญญาตรี สาขา Electrical Engineering and Computer Science, Massachusetts Institute of Technology ประเทศสหรัฐอเมริกา
- ปริญญาโท บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย Harvard ประเทศสหรัฐอเมริกา
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรรัฐร่วมเอกชน (ปรอ.) ปี 2547 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 11 สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.)
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 1/2555 สถาบันวิทยาการพลังงาน (วพน.)
- หลักสูตร DAP 66/2007, หลักสูตร DCP 185/2014 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- 2554 - 2557 คณะกรรมการนโยบายสถาบันการเงิน (กนส.) ธนาคารแห่งประเทศไทย
- 2554 - 2557 ประธานกรรมการบริหารสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน)
- 2554 - 2557 กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ บริษัท สิงห์ เอสเตท จำกัด (มหาชน)
- 2553 - 2557 กรรมการและผู้จัดการ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 2553 - 2557 ประธานกรรมการ บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด
- 2553 - 2557 ประธานกรรมการ บริษัท สำนักหักบัญชี (ประเทศไทย) จำกัด
- 2553 - 2557 ประธานกรรมการ บริษัท เช็คเทรค คอท คอม จำกัด
- 2553 - 2557 ประธานกรรมการ บริษัท แฟมมิลี่ โนวาว จำกัด

### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด
- ปัจจุบัน กรรมการ มูลนิธิศึกษาพัฒนา
- ปัจจุบัน กรรมการ มูลนิธิวิจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ ไม่มี

## เรืออากาศเอก มนต์รี จำเริญ

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

สายกλυกรรณกรและพัฒนอยางยั้งยืน

ได้รับแต่งตั้งวันที่ 9 ก.ย. 2557  
อายุ 58 ปี

### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- วิทยาศาสตร์บัณฑิต วิศวกรรมเครื่องกล โรงเรียนนายเรืออากาศ
- ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต กิตติมศักดิ์ สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
- Mini MBA (SASIN)
- Intensive Professional Program (NIDA)
- Pilot Recruitment License (IATA), Miami USA
- หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชน สถาบันพระปกเกล้า
- หลักสูตร "Leadership Succession Program" มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์การภาครัฐ (IRDP) จัดตั้งโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สกร.) กระทรวงการคลัง
- หลักสูตร Anti-Corruption For Executive Program (ACEP) สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตร Business Leader Development Program University Of Oxford, UK.

### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- 2553 - 2557 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)
- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ 0.000029



### นาวาอากาศตรี อัญญาธร วัฒนางกูร

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่  
สนับสนุนการถวายบินแก่องค์ประธานศูนย์สนับสนุนการปฏิบัติการ

ได้รับแต่งตั้งวันที่ 13 พ.ย. 2555  
อายุ 56 ปี

#### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- Diplom Prufung Bauingenieurwesen (Master Degree Level), Civil Engineering, Hochschule Der Bundeswehr Muenchen, Germany

#### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- 2555 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายมาตรฐานความปลอดภัยและพัฒนาทรัพยากรการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2553 - 2555 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี

#### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท ไทยโฟลท์เทรนนิง จำกัด

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ 0.000064



### นายธีรพล โชติชนาภิบาล

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่  
สายการพาณิชย์

ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ก.ย. 2558  
อายุ 58 ปี

#### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- Bachelor of Arts, Maths & Economics University College of Wales, Great Britain
- Master of Science, Operations Research University of Southampton, Great Britain

#### ประสบการณ์การทำงานในระยะ 5 ปี

- ก.ค 2557 - ส.ค. 2558 ที่ปรึกษากิจการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- ก.พ. - ก.ค. 2557 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการพาณิชย์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- มิ.ย. 2556 - ก.พ. 2557 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- ก.พ. 2554 - มิ.ย. 2556 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2553 - 2554 ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายพัฒนา และสนับสนุนการพาณิชย์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท โรงแรมรอยัลลอคคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

#### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ไทยสมายส์แอร์เวย์ จำกัด

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ 0.000995



### เรืออากาศเอก กนก กองเผือก

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร  
รักษาการ ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายกฎหมาย

ได้รับแต่งตั้งวันที่ 9 ก.ย. 2557  
อายุ 58 ปี

#### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- หลักสูตร UCLA Extension Executive Management Program 2005, University Of California, Los Angeles USA
- หลักสูตร DCP (DCP Segment 1-6), หลักสูตร DAP, หลักสูตร DCG สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตร Public Procurement Training System, International Trade Centre (Phase 1-2) UNCTAD/WTO
- หลักสูตร Corporate Secretary Development Program รุ่นที่ 9 สมาคมบริษัทจดทะเบียน
- หลักสูตร Executive Development for Competitiveness โครงการ Executive Program จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- หลักสูตรธรรมาภิบาลของผู้บริหารระดับกลางสำหรับหน่วยงาน คำนวณกฎหมายในภาครัฐและเอกชน รุ่นที่ 1 สถาบันพระปกเกล้า
- หลักสูตรการบริหารจัดการภาครัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 1 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง รุ่นที่ 14 สถาบันพัฒนาข้าราชการ ฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม
- หลักสูตรนักบริหารยุทธศาสตร์ป้องกันและปราบปรามการทุจริตระดับสูง รุ่นที่ 4 สถาบันป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สัญญา ธรรมศักดิ์
- หลักสูตรนักบริหารการยุติธรรมทางปกครองระดับสูง (บยป.) รุ่นที่ 6 วิทยาลัยการยุติธรรมทางปกครอง สำนักงานศาลปกครอง

#### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- 2555 - 2557 ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2554 - 2555 ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2553 - 2554 ผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารงานประชุม บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี

#### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท วิ่งสแปนเซอร์วิสเซส จำกัด
- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ไทยไฟท์เทรนนิ่ง จำกัด
- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท คอนมืองอินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ตโฮเต็ล จำกัด

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ 0.000041

### เรืออากาศโท เฉลิมพล อินทรวงศ์

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายช่าง

ได้รับแต่งตั้งวันที่ 9 ก.ย. 2557  
อายุ 58 ปี

#### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- วิทยาศาสตร์บัณฑิต (ทอ.) วิศวกรรมเครื่องกล โรงเรียนนายเรืออากาศ
- รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต การจัดการสำหรับนักบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

#### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- 2552 - 2557 ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

#### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท คอนมืองอินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด
- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ 0.000023



### นายณรงค์ชัย ว่องธนวิโมกข์

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการเงินและการบัญชี

ได้รับแต่งตั้งวันที่ 16 ก.ค. 2558

อายุ 53 ปี

#### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- ปริญญาตรี (เศรษฐศาสตรบัณฑิต) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาโท (สาขา Information Systems) Golden Gate University, San Francisco, CA, USA
- ปริญญาโท (สาขาการเงิน) University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA, USA
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน (ปริญญาบัตร ปรอ.) รุ่นที่ 24 จากวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) ประจำปี 2554
- หลักสูตร FGPClass 3/2011 หลักสูตร DCP 131/2010 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตร CIMB-Insead Leaderships, INSEAD
- CFO Becoming a Strategic Partner, University of Pennsylvania, USA
- Senior Finance Management Program, Executive Development International, UK
- วุฒิปริญญาเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรโครงการฝึกอบรมพิเศษเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ วิชา System Analysis คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- ค.ศ. 2552 - ก.ค. 2558 รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารซีไอเอ็มบี จำกัด (มหาชน)
- ส.ค. 2553 - พ.ค. 2557 กรรมการ (มีอำนาจลงนาม) บลจ. ซีไอเอ็มบี - พรินซิเพิล
- พ.ค. 2555 - ก.ค. 2558 ประธานกรรมการ บจก. เวิร์คคิส

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

#### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ไทย-อะมาคิอุสเซอร์วิสส์เอเชีย จำกัด

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ ไม่มี



### นางอุษณีย์ แสงสืงแก้ว

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หน่วยธุรกิจบริการการบิน

ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ก.ย. 2558

อายุ 57 ปี

#### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- Mini Master of Information Technology (MMIT) 2005
- ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
- ปริญญาตรีบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- หลักสูตรการบริหารจัดการด้านความมั่นคงขั้นสูง วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (สวปอ.รุ่น 4)
- หลักสูตร DCP 194/2014 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 21 สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วคท.)

#### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- 2555 - 2558 กรรมการผู้จัดการ ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2552 - 2555 ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์ บริการบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี

#### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด
- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด
- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท วิ่งสเปนเซอร์วิสเซส จำกัด

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ 0.000023



## นาวาอากาศตรี ภูริต ศรีวัฒน

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่  
สายปฏิบัติการ

ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2558  
อายุ 60 ปี

### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- วิทยาศาสตร์บัณฑิต วิศวกรรมอากาศยาน  
โรงเรียนนายเรืออากาศ

### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- 2557 - 2558 ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายปฏิบัติการบิน  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2556 - 2557 ผู้อำนวยการภารกิจพิเศษ ฝ่ายปฏิบัติการ  
ฝ่ายปฏิบัติการบิน ระดับรองผู้อำนวยการใหญ่  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2555 - 2556 ผู้อำนวยการภารกิจพิเศษฝ่ายปฏิบัติการ  
ฝ่ายปฏิบัติการบิน ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการใหญ่  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2553 - 2555 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารนักบิน  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- ปัจจุบัน กรรมการ  
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ ไม่มี

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ ไม่มี

## นายถนุช บุณนาค

ที่ปรึกษากรรมการผู้อำนวยการใหญ่

ได้รับแต่งตั้งวันที่ 25 ก.ค. 2557  
อายุ 52 ปี

### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- Bachelor of Special Studies,  
Mathematics Cornell College, USA
- Bachelor of Science in Systems Science and Engineering,  
Washington University at St. Louis, USA
- Master of Construction Management  
Washington University at St. Louis, USA

### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปี

- ก.พ. 2557 - ก.ค. 2557 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่  
สายรายได้เสริมองค์กร  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- มิ.ย. 2556 - ก.พ. 2557 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่  
สายผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- พ.ย. 2555 - มิ.ย. 2556 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่  
สายการพาณิชย์  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- ก.พ. 2554 - พ.ย. 2555 กรรมการผู้จัดการหน่วยธุรกิจ  
การบริการภาคพื้น  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2549 - 2554 ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายวางแผนการตลาด  
และการบริหารรายได้  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี

บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ ไม่มี

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ 0.000052



### นายนิรุฒ มณีพันธ์

ที่ปรึกษากฎหมายผู้อำนวยการใหญ่

ได้รับแต่งตั้งวันที่ 25 ก.ค. 2557  
อายุ 47 ปี

#### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- นิติศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- เนติบัณฑิตไทย สมัยที่ 45
- Master of Comparative Jurisprudence (M.C.J)  
Howard University, Washington D.C., USA
- Master of Laws (LL.M.), Temple University,  
Philadelphia Pennsylvania, USA

#### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปี

- 2555 - 2557 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่  
สายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2554 - 2555 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่  
สำนักเลขานุการบริษัทฯ  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2551 - 2554 ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายกฎหมาย  
และกำกับกิจกรรมองค์กร  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี

#### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน กรรมการ  
บริษัท คอนเมื่อง อินเทอร์เน็ตชั่นแนล  
แอร์พอร์ท โฮเทล จำกัด

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ 0.000111



### นางสุวิมล บัวเลิศ

เลขานุการบริษัทฯ

ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ

ได้รับแต่งตั้งวันที่ 13 พ.ย. 2555  
อายุ 54 ปี

#### การศึกษา/ประวัติการอบรม

- ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาโทวิทยาศาสตร์ (Microbiology) Southern Illinois  
University, USA
- ปริญญาโทบริหารธุรกิจ (การจัดการ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ปริญญาโทนิติศาสตร์ (การสื่อสาร) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประกาศนียบัตร หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (ผู้นำมีวิสัยทัศน์)  
วิทยาลัยนักบริหาร สำนักงาน ก.พ.
- หลักสูตร CSP, DCP 195/2014  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

#### ประวัติการทำงานในช่วงระยะเวลา 5 ปี

- 2554 - 2555 ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารทั่วไป  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2553 - 2554 ผู้อำนวยการ ฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้า  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี

#### บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน กรรมการ ประธานกรรมการตรวจสอบ  
บริษัท ไทย-อะมาคิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ ไม่มี

# THAI WORLDWIDE NETWORK

SMOOTH AS SILK TO THE WORLD

ATLANTIC  
OCEAN

EUROPE

INDIAN  
OCEAN



\*Schematic scale only.

\*\*Destinations are subject to change without prior notice, please refer  
As of February 2016

A STAR ALLIANCE MEMBER





ASIA

PACIFIC  
OCEAN

AUSTRALIA

BANGKOK



FLIGHTS OPERATED BY

- THAI
- THAI Smile
- THAI and THAI Smile

to [thaairways.com](http://thaairways.com)

 **THAI**  
*Smooth as silk*

# สำนักงาน สาขา

## AUCKLAND, NEW ZEALAND

AKLAA : MR. KARUN SIRAROJANAKUL  
LEVEL 8, 23 CUSTOMS STREET EAST  
CITIGROUP BUILDING, PO BOX 4559  
AUCKLAND 1140, NEW ZEALAND

TKT/RSVN : (64-09) 377-3886  
FAX : (64-09) 379-8597  
AIRPORT : (64-09) 256-8518  
FAX : (64-09) 256-8454

## BEIJING, PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

BJSNN : MR. SIRIPHONG MANGKALEE  
UNITS 303-4, LEVEL 3, OFFICE TOWER W3  
ORIENTAL PLAZA, NO.1 EAST CHANG AN AVENUE  
DONG CHENG DISTRICT  
BEIJING, 100738 PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

TKT : (86-10) 8515-0088  
RSVN : (86-10) 8515-1142  
FAX : (86-10) 8515-1134  
AIRPORT : (86-10) 6459-8899  
FAX : (86-10) 6459-0012

## BRISBANE, AUSTRALIA

BNEAA : MR. TANAWAT HIRANYALEKHA  
THAI AIRWAYS INTL BRISBANE  
LEVEL 10, 380 QUEEN STREET  
BRISBANE QUEENSLAND 4000, AUSTRALIA

TKT/RSVN : (61-7) 3215-4700  
FAX : (61-7) 3215-4737  
AIRPORT : (61-7) 3860-4163  
FAX : (61-7) 3860-4328

## BANGALORE, REPUBLIC OF INDIA

BLRAA : MR. ATHIWAT KRISNAMPOK  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL  
305, 3RD FLOOR EMBASSY SQUARE  
148 INFANTRY ROAD  
BANGALORE- 560 001, INDIA

TKT/RSVN : (91-80) 4098-0396/97  
FAX : (91-80) 4098-0392  
AIRPORT : (91-80) 6678-3191  
FAX : (91-80) 6678-3192

## BRUSSELS, BELGIUM

BRUSD : MRS. KATRIEN DEPAUW  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL  
21, AVENUE DE LA TOISON D'OR  
1050 BRUSSELS, BELGIUM

TEL : (32-2) 502-4447  
FAX : (32-2) 502-6947  
e-mail : reservations@thaiairways.be  
TKT/RSVN : (32-2) 502-4447  
FAX : (32-2) 502-6947  
e-mail : reservations@thaiairways.be

## BUSAN, REPUBLIC OF KOREA

PUSAD : \*\* VACANT \*\*  
6TH FL. HYUNDAI MARINE & FIRE INSURANCE B/D,  
240 JUNGANG-DAERO, DONG-GU,  
BUSAN, REPUBLIC OF KOREA 601-713

TKT : (82) 51-600-8183/84  
RSVN : (82) 51-600-8183/84  
FAX : (82) 51-463-8564  
AIRPORT : (82) 51-941-8182  
FAX : (82) 51-941-8183

## BODHGAYA, REPUBLIC OF INDIA (TEMPORARY OFFICE)

INPAC TRAVELS (INDIA) PVT LTD.  
C/O MR CB SINGH  
GF, HOTEL THE ROYAL RESIDENCY  
DUMUHAN ROAD, BODHGAYA  
DISTT GAYA, BIHAR, REPUBLIC OF INDIA

TEL : (91-0631) 220-0124 /  
220-1156  
FAX : (91-0542) 250-5353

## CHENNAI, REPUBLIC OF INDIA

MAAAA : MR. CHAWARIT THANASOMBATNANTH  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PLC., LTD.  
KGN TOWERS, 4th FLOOR, B WING  
62 ETHIRAJ SALAI, EGMORE  
CHENNAI 600 015, REPUBLIC OF INDIA

TKT/RSVN : (91-44) 4206-3311  
FAX : (91-44) 4206-3344  
AIRPORT : (91-44) 2256-1928 / 1929  
FAX : (91-44) 2256-1930

## CHENGDU, PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

CTUAA : MISS PIRANUJ SOMBURANADHIRA  
ROOM 02-03, 12TH FLOOR OF TOWER 1,  
CENTRAL PLAZA 8 SHUNCHENG AVENUE,  
CHENGDU, SICHUAN  
PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

TKT/RSVN : (86-28) 8666-7575 /  
8666-7171  
FAX : (86-28) 8666-9371  
AIRPORT : (86-28) 8520-5842 / 8520  
FAX : (86-28) 8520-5840

## COLOMBO, SRI LANKA

CMBAA : MR. NARINTORN SUKKASEAM  
NBR 03, SIR EARNEST DE SILVA MAWATHA  
COLOMBO 3, SRI LANKA

TKT/RSVN : (94-11) 730-7100-05  
FAX : (94-11) 266-7891  
AIRPORT : (94-11) 225-2057  
FAX : (94-11) 225-2861

## COPENHAGEN, DENMARK

CPHAA : MR. PATAPONG NANAKORN  
Mr. Pricha Nawongs (Acting CPHAA)  
RAADHUSPLADSEN 16  
DK-1550 COPENHAGEN V  
DENMARK

TKT : (45-33) 750-190  
RSVN : (45-33) 750-120  
FAX : (45-33) 750-180  
AIRPORT : (45-32) 521-225  
FAX : (45-32) 523-052

## DELHI, REPUBLIC OF INDIA

DELNN : MR. VISET SONTICHA  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC CO., LTD.  
THE AMERICAN PLAZA  
HOTEL INTERCONTINENTAL EROS, NEHRU PLACE  
NEW DELHI 110 019, REPUBLIC OF INDIA

TKT/RSVN : (91-11) 4149-7777  
FAX : (91-11) 4149-7788  
AIRPORT : (91-11) 2565-2413 /  
2 565-2796  
FAX : (91-11) 2565-2788

## DENPASAR, INDONESIA

DPSAD : MR. PHI-ROON SAKULTHONG  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PCL  
INNA GRAND BALI BEACH HOTEL, GROUND FLOOR  
JL. HANG TUAH, SANUR - BALI 80032  
INDONESIA

TKT/RSVN : (62-361) 288-141  
FAX : (62-361) 288-063  
AIRPORT : (62-361) 935-5064  
FAX : (62-361) 935-5063

## DHAKA, BANGLADESH

DACAA : MR. SATIT DUMRERNG  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC CO.LTD  
SPL WESTERN TOWER, LEVEL-9, SPACE-903,  
186 BIR UTTAM MIR SHAWKAT ALI ROAD,  
TEJGAON INDUSTRIAL AREA, DHAKA-1208,  
BANGLADESH

TKT : (88-02) 887-9131-45  
EXT 502  
RSVN : (88-02) 887-9131-45  
EXT 501  
FAX : (88-02) 887-9146  
AIRPORT : (88-02) 890-1807 /  
1809 / 1812  
FAX : (88-02) 890-1813

## DUBAI, U.A.E.

DXBAA : MR. CHANTOUCH SRINILTA  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PCL  
NO.1 BU HALEEBA PLAZA, SHOP NO. 1  
AL MURAAQABAT ROAD, DEIRA  
P.O. BOX 13142, DUBAI - U.A.E.

TKT/RSVN : (971-4) 268-1701  
FAX : (971-4) 266-5498  
AIRPORT : (971-4) 224-4305  
FAX : (971-4) 224-5716

## FRANKFURT, GERMANY

FRANN : MR. PRICHA NAWONGS  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PCL  
ZEIL 127  
60313 FRANKFURT, GERMANY

TKT : (49-69) 92874-446  
RSVN : (49-69) 92874-444  
FAX : (49-69) 92874-222  
AIRPORT : (49-69) 69070-931  
FAX : (49-69) 692-981

**FUKUOKA, JAPAN**

FUKAD : MISS CHONNAKARN AKRAPREDEE  
HINODE FUKUOKA BUILDING  
12-1, TENJIN 1, CHUO-KU  
FUKUOKA, 810-0001 JAPAN

TKT/RSVN : 0570-064-015  
(Call Center for local calls only)  
FAX : (81-92) 734-9480  
AIRPORT : (81-92) 477-7870  
FAX : (81-92) 477-0345

**GUANGZHOU, PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA**

CANAA : MR. JUICKSAWAT KITISOOK  
G3, WEST WING, THE GARDEN HOTEL  
368 HUANSI DONGLU, GUANGZHOU 510064  
PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

TKT/RSVN : (86-20) 8365-2333 EXT 5  
FAX : (86-20) 8365-2300 / 2488  
AIRPORT : (86-20) 8613-5310 /  
8612-3866  
FAX : (86-20) 8613-5315

**HANOI, SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM**

HANAD : MRS. APHITCHAYA SAISA-ARD  
1st & 3rd FLOOR, HANOI LAKE VIEW BUILDING  
28 THANH NIEN ROAD, TAY HO DISTRICT, HANOI  
VIETNAM

TKT : (84-4) 3826-7921  
RSVN : (84-4) 3826-7922  
FAX : (84-4) 3826-7394  
AIRPORT : (84-4) 3884-0530  
FAX : (84-4) 3886-5574

**HO CHI MINH CITY, SOCIAL REPUBLIC OF VIETNAM**

SGNAA : MR. WEERAWAT SWASDIBUDTRA  
UNITE 102, SAIGON TOWER OFFICE BUILDING  
29 LE DUAN BOULEVARD, BEN NGHE WARD,  
DIST. 1, HO CHI MINH CITY,  
SOCIAL REPUBLIC OF VIETNAM

TKT/RSVN : (84-8) 3822-3365  
EXT 5117  
FAX : (84-8) 3824-3361  
AIRPORT : (84-8) 3547-0300  
FAX : (84-8) 3547-0301

**HONG KONG, PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA**

HKGAA : MRS. NONTHAKORN TRAKULPA  
24A UNITED CENTRE  
95 QUEENSWAY, HONG KONG  
PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

TKT : (852) 2179-7700  
FAX : (852) 2529-0132  
RSVN : (852) 2179-7777  
FAX : (852) 2179-7661  
AIRPORT : (852) 2769-7421  
FAX : (852) 2382-4595

**HYDERABAD, REPUBLIC OF INDIA**

HYDAA : \*\*VACANT\*\*  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC CO., LTD.  
6-3-249/6, ROAD NO. 01, BANJARA HILLS  
HYDERABAD - 500034, REPUBLIC OF INDIA

TKT/RSVN : (91-40) 2333-3030  
EXT 110  
FAX : (91-40) 2333-3003  
AIRPORT : (91-40) 6660-5022  
FAX : (91-40) 6662-2003

**ISLAMABAD, ISLAMIC REPUBLIC OF PAKISTAN**

ISBAA : \*\* VACANT \*\*  
OFFICE NO 3, 4 HOLIDAY INN ISLAMABAD HOTEL  
ISLAMABAD, PAKISTAN

RSVN : (92-51) 227-2140  
FAX : (92-51) 227-2141  
FAX : (92-51) 282-3735  
AIRPORT : (92-51) 578-1409 / 411  
FAX : (92-51) 578-1410

**JAKARTA, REPUBLIC OF INDONESIA**

JKTAA : MR. ANAN BUDKAEW  
WISMA NUSANTARA BUILDING 26TH FLR  
JL. MH. THAMRIN NO. 59  
JAKARTA 10350 INDONESIA

TKT/RSVN : (62-21) 390-3588  
FAX : (62-21) 390-4318 /  
316-2144  
AIRPORT : (62-21) 550-2442-3  
FAX : (62-21) 550-2442-3

**KARACHI, PAKISTAN**

KHIAA : MR. NATTHAKORN CHUNHACHA  
TECHNOLOGY PARK  
7 TH FLOOR SHAHREH-E-FAISAL  
KARACHI, PAKISTAN

TKT/RSVN : (92-21) 3279-2294 /  
3278-8000  
FAX : (92-21) 3279-1934  
AIRPORT : (92-21) 457-0847 /  
907-1472  
FAX : (92-21) 457-3009

**KATHMANDU, NEPAL**

KTMAA : MR. PEERAPONG JUTAGANOON  
ANNAPURNA ARCADE, DURBAR MARG  
KATHMANDU, NEPAL

TKT/RSVN : (977-1) 422-4387/  
3565/ 5084  
FAX : (977-1) 422-1130  
AIRPORT : (977-1) 411-3293  
FAX : (977-1) 411-3287

**KOLKATA, REPUBLIC OF INDIA**

CCUAA : MR. VICHAYA SINGTOROJ  
229, A.J.C. BOSE ROAD  
CRESCENT TOWERS, 8TH FLOOR  
KOLKATA - 700020, REPUBLIC OF INDIA

TKT/RSVN : (91-33) 3982-7000  
FAX : (91-33) 3982-7197  
AIRPORT : (91-33) 2511-8931  
FAX : (91-33) 2511-8033

**KUALA LUMPUR, MALAYSIA**

KULAA : MR. NIVAT CHANTARACHOTI  
SUITE 30.01, 30TH FLOOR, WISMA GOLDHILL  
67 JALAN RAJA CHULAN  
50200 KUALA LUMPUR, MALAYSIA

TKT/RSVN : (60-3) 2034-6900,  
2034-6999  
FAX : (60-3) 2034-6891  
AIRPORT : (60-3) 8787-3522  
FAX : (60-3) 8787-3511

**KUNMING, PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA**

KMGAD : MR. CHATIYA APINYANUKUL  
2ND, FLOOR, ATTACHED BUILDING OF  
JINJIANG HOTEL NO. 98 BEIJING ROAD,  
KUNMING, YUNNAN  
PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

TKT/RSVN : (86-871) 6351-1515  
FAX : (86-871) 6316-7351  
AIRPORT : (86-871) 6708-5520  
FAX : (86-871) 6708-5519

**LAHORE, ISLAMIC REPUBLIC OF PAKISTAN**

LHEAA : MR. LAWIT SAWADIRAK  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC CO., LTD.  
9-A, DAVIS ROAD, GRAND HOTEL &  
TOWER BUILDING  
LAHORE, ISLAMIC REPUBLIC OF PAKISTAN

TKT : (92-042) 3630-9791-4  
RSVN : (92-042) 3637-3377  
FAX : (92-042) 3636-8690  
AIRPORT : (92-042) 3661-1514/15  
FAX : (92-042) 3661-1513

**LONDON, UNITED KINGDOM**

LONAA : MR. WIT KITCHATHORN  
41 ALBEMARLE STREET  
LONDON, W1S 4BF, UNITED KINGDOM

TKT : (44) 207-491-7953  
FAX : (44) 207-907-9555  
RSVN : (44) 330-400-4022  
FAX : (44) 207-409-1463  
AIRPORT : (44-208) 976-7915  
FAX : (44-208) 976-7911

**MANILA, PHILIPPINES**

MLAA : MR. POLAPAT NEELABHAMORN  
COUNTRY SPACE 1 BUILDING SEN.  
GIL J. PUYAT AVENUE  
MAKATI CITY, PHILIPPINES

TKT : (63-2) 580-8446-8  
RSVN : (63-2) 580-8441  
FAX : (63-2) 580-8484  
AIRPORT : (63-2) 834-0366-68  
FAX : (63-2) 879-5265

**MELBOURNE, AUSTRALIA**

MELAA : MR. ARNUPHAP KITTIKUL  
3RD FLOOR, 250 COLLINS STREET  
MELBOURNE, VICTORIA 3000  
AUSTRALIA

TKT : (61-3) 8662-2200  
RSVN : (61-3) 8662-2255  
FAX : (61-3) 9650-7003  
AIRPORT : (61-3) 9338-8954  
FAX : (61-3) 9335-3608

**MILAN, REPUBLIC OF ITALY**

MILAA : MR. VUTICHAIR KAMPANARTSANYAKORN  
VIA AMEDEI, 15  
20123 MILAN, REPUBLIC OF ITALY

TKT/RSVN : (39-02) 864-51710  
FAX : (39-02) 864-51711  
AIRPORT : (39-02) 748-67911  
FAX : (39-02) 748-60470

**MUMBAI, REPUBLIC OF INDIA**

BOMAA : MR. PICHEST LAEETPIBOON  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PCL  
MITTAL TOWERS, A WING, GROUND FLOOR 2A  
NARIMAN POINT, MUMBAI - 400021  
REPUBLIC OF INDIA

TKT/RSVN : (91-22) 6637-3777  
FAX : (91-22) 6637-3738  
AIRPORT : (91-22) 6685-9219 /  
20 / 21

**MUNICH, GERMANY**

MUCAA : MR. THONGCHAI TUNGKASAREERUK  
BAYER KARREE BAYERSTRASSE 83  
80335 MUNICH, GERMANY

TKT/RSVN : (49-89) 2420-7010  
FAX : (49-89) 2420-7070  
AIRPORT : (49-89) 9759-2670/71  
FAX : (49-89) 9759-2676

**MUSCAT, SULTANATE OF OMAN**

MCTAA : \*\* VACANT \*\*  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC CO., LTD.  
GSA BAHWAN TRAVEL AGENCIES  
ALRAWAQ BUILDING NO. 10/1 BLOCK 205,  
PLOT 20 WAY NO. 207 STREET 7, ALQURUM  
MUSCAT SULTANATE OF OMAN

TKT/RSVN : (968) 2465-4195-96 / 79  
FAX : (968) 2465-9765  
AIRPORT : (968) 2451-9874  
FAX : (968) 2451-0524

**NAGOYA, JAPAN**

NGOAA : MR. WEERAWAT RATTANA  
SOUTH HOUSE 9F, 6-29, NISHIKI 3-CHOME  
NAKA-KU, NAGOYA 460-0003, JAPAN

TKT/RSVN : (81-52) 963-8586  
FAX : (81-52) 963-8588  
AIRPORT : (81-56) 938-1024  
FAX : (81-56) 938-1023

**OSAKA, JAPAN**

OSAAA : MR. WAROTE INTASARA  
SUMITOMOSEIMEI YODOYABASHI BUILDING  
4-1-21 KITAHAMA, CHUO-KU  
OSAKA 541-0041, JAPAN

RSVN : (81-06) 6202-5161  
FAX : (81-06) 6202-4758  
AIRPORT : (81-072) 456-5140  
FAX : (81-072) 456-5144

**OSLO, NORWAY**

OSLAA : MR. KANAPORN APINONKUL  
AKERSGT. 32 4TH FLOOR  
0180 OSLO, NORWAY

TKT/RSVN : (47) 2311-8888  
FAX : (47) 2311-8880  
AIRPORT : (47) 9481-0985

**PARIS, FRANCE**

PARAA : MR. JESADA CHANDREMA  
TOUR OPUS 12  
77 ESPLANADE DU GENERAL DE GAULLE  
92914 LA DEFENSE CEDEX  
FRANCE

TKT : (33-1) 5568-8060  
FAX : (33-1) 4090-7165  
AIRPORT : (33-1) 4862-4130  
FAX : (33-1) 4864-6267

**PENANG, MALAYSIA**

PENAD : \*\* VACANT \*\*  
LEVEL 3 BURMAH PLACE  
142-L BURMAH ROAD  
10050 PENANG, MALAYSIA

TKT : (604) 226-7000  
FAX : (604) 226-6821  
RSVN : (604) 226-6000  
FAX : (604) 226-1857  
AIRPORT : (604) 643-9491  
FAX : (604) 644-3657

**PERTH, AUSTRALIA**

PERAA : MS. PATSAMON SINGHA-UDOM  
LEVEL 4, ST MARTINS TOWER  
44 ST GEORGE'S TERRACE  
PERTH, WESTERN AUSTRALIA 6000

TKT : (61-8) 9265-8201  
RSVN : (61-8) 9265-8202  
FAX : (61-8) 9265-8260  
AIRPORT : (61-8) 9477-1099  
FAX : (61-8) 9479-2113

**PHNOM PENH, KINGDOM OF CAMBODIA**

PNHAA : Mr. NATTAKORN PIAMPROM  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PCL  
9-14B, REGENCY BUSINESS COMPLEX B  
294 MAO TSE TOUNG BLVD.  
PHNOM PENH, KINGDOM OF CAMBODIA

TKT/RSVN : (855-23) 214-359-61  
FAX : (855-23) 214-369  
AIRPORT : (855-23) 303-868  
FAX : (855-23) 890-239

**ROME, REPUBLIC OF ITALY**

ROMAA : MR. THAMANOON KUPRASERT  
50, VIA BARBERINI  
00187 ROME, REPUBLIC OF ITALY

TKT/RSVN : (39-6) 4781-3304  
FAX : (39-6) 4746-449  
AIRPORT : (39-6) 6501-0703 / 773  
FAX : (39-6) 6501-0297

**SEOUL, REPUBLIC OF KOREA**

SELAA : MR. SUTTICHOKE RODLEECHIT  
15TH FL., HANHWA FINANCE  
CENTER-TAEPYUNGRO 92 SEJONG DAERO,  
JUNG-GU  
SEOUL, REPUBLIC OF KOREA, 04525

TKT : (82-2) 3707-0133  
FAX : (82-2) 3707-0155  
RSVN : (82-2) 3707-0011  
FAX : (82-2) 755-5251  
AIRPORT : (82-32) 744-3571-4  
FAX : (82-32) 744-3577

**SHANGHAI, PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA**

SHAAA : MRS. PORNSRI CHOTIWIT  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PCL.  
SHANGHAI OFFICE UNIT 2302,  
CHONG HING FINANCE CENTER  
288 NANJING ROAD (WEST) SHANGHAI 200003,  
PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

TKT/RSVN : (86-21) 3366-4111  
FAX TKT : (86-21) 3366-4020  
FAX RSVN : (86-21) 3366-4010  
AIRPORT : (86-21) 6834-6803  
FAX : (86-21) 6834-6802

**SINGAPORE**

SINN : MR. KITTIPHONG SANSOMBOON  
100 CECIL STREET #02-00  
THE GLOBE, SINGAPORE 069532

TKT/RSVN : (65) 6210-5000  
FAX : (65) 6223-9005  
AIRPORT : (65) 6542-8333  
FAX : (65) 6542-0179

**STOCKHOLM, SWEDEN**

STOAA : MR. VIRUJ RUCHIPONGSE  
DROTTNINGGATAN 33, BOX 1118  
STOCKHOLM, SWEDEN

TKT/RSVN : (46-8) 5988-3600  
FAX : (46-8) 5988-3690  
AIRPORT : (46-8) 5988-3680  
FAX : (46-8) 5988-3693

**SYDNEY, AUSTRALIA**

SYDNN : MR. PRIN YOOPRASERT  
75 PITT STREET, SYDNEY  
NEW SOUTH WALES 2000  
AUSTRALIA

TKT : (61-2) 1300-651-960 /  
9844-0929  
FAX : (61-2) 9844-0936  
RSVN : (61-2) 1300-651-960 /  
9844-0999  
FAX : (61-2) 9844-0936  
AIRPORT : (61-2) 9844-0939 /  
9669-3033  
FAX : (61-2) 8339-1176

**TAIPEI, TAIWAN**

TPEAA : MR. CHETSENI DHANARAJATA  
7F, NO. 308, SEC. 2, BADE ROAD,  
TAIPEI 10492 TAIWAN

TKT : (886) 2-8772-5222  
EXT. 711  
FAX TKT : (886) 2-2776-7656  
RSVN : (886) 2-8772-5111  
FAX RSVN : (886) 2-8772-7200  
AIRPORT : (886) 3383-4131  
FAX : (886) 3383-4395

**TOKYO, JAPAN**

TYONN : MR. NOND KALINTA  
1-5-1 YURAKUCHO, CHIYODA-KU  
TOKYO 100-0006, JAPAN

TKT/RSVN : (81-3) 3503-3311  
FAX : (81-3) 3503-3323  
AIRPORT : (81-4) 7634-8329  
(NRT)  
FAX : (81-4) 7634-8328  
AIRPORT : (81-3) 3747-0327  
(HND)  
FAX : (81-3) 3747-0318

**VIENTIANE, LAO PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC**

VTEAD : MISS PARINEE CHANTHAKUPT  
M & N BUILDING, GROUND FLOOR  
ROOM NO. 70/101-103  
SOUPHANOUVONG AVENUE  
VIENTIANE, LAO PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC

TKT/RSVN : (856-21) 222-527  
FAX : (856-21) 216-143  
AIRPORT : (856-21) 512-024  
FAX : (856-21) 512-096

**VARANASI, REPUBLIC OF INDIA (TEMPORARY OFFICE)**

TOP TRAVEL AND TOURS (P) LTD.  
GF-3, R.H. TOWERS, THE MALL  
VARANASI CANTT, VARANASI - 221001  
UTTAR PRADESH, REPUBLIC OF INDIA

TEL : (91-0542) 329-5158  
FAX : (91-0542) 250-5353

**XIAMEN, PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA**

XMNAD : MR. NATAPOL VANICHKUL  
UNIT C 23 RD FLOOR, INTERNATIONAL PLAZA,  
NO.8 LUJIANG ROAD, XIAMEN, 361001  
PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

TKT/RSVN : (86-592) 226-1688  
FAX : (86-592) 226-1678  
AIRPORT : (86-592) 573-0558  
FAX : (86-592) 573-0578

**YANGON, UNION OF MYANMAR**

RGNA : MR. RATAPONG YANYONG  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PCL.  
0101/1101 SAKURA TOWER,  
339 BOGYOKE AUNG SAN ST.  
KYAUKTADA 11182, YANGON  
THE REPUBLIC OF THE UNION OF MYANMAR

TKT/RSVN : (95-1) 255-492-6  
FAX : (95-1) 255-223  
AIRPORT : (95-1) 662-661  
FAX : (95-1) 650-675

**ZURICH, SWITZERLAND**

ZRHAA : MR. SERN CHUIKULCHAI  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC CO., LTD.  
BAHNHOFSTRASSE 67 / SIHLSTRASSE 1  
8001 ZURICH, SWITZERLAND

TKT/RSVN : (41-44) 215-6500  
FAX : (41-44) 212-3408  
AIRPORT : (41-43) 816-4323  
FAX : (41-43) 816-4590

## สำนักงานภายในประเทศ

**CHIANGMAI, THAILAND**

CNXSD : MRS. KORANOT NGUYEN  
240 PRAPOKKLAO ROAD,  
AMPHUR MUANG, CHIANGMAI 52000, THAILAND

TKT : (053) 920-923  
FAX : (053) 920-994  
RSVN : (053) 920-999  
FAX : (053) 920-995  
AIRPORT : (053) 201-286  
FAX : (053) 201-286

**CHIANGRAI, THAILAND**

CEISD : MRS. KANLAYAPHA PANICH  
870 PHAHOLAYOTIN ROAD  
AMPHURE MUANG, CHIANGRAI 57000  
THAILAND

TKT/RSVN : (053) 711-179,  
715-207, 715-734  
FAX : (053) 713-663  
AIRPORT : (053) 798-202-3  
FAX : (053) 793-821

**HAT YAI, THAILAND**

HDYSD : MR. KITTISAK PINMUANG (Acting)  
180, 182, 184 NIPHAT UTHIT 1 ROAD  
HAT YAI, SONGKHLA 90110, THAILAND

TKT : (074) 230-445  
FAX : (074) 233-114  
RSVN : (074) 233-433  
FAX : (074) 233-114  
AIRPORT : (074) 227-275  
FAX : (074) 251-335

**PHUKET, THAILAND**

HKTSD : MR. KITTISAK PINMUANG  
78 RANONG ROAD, TABOM TALADNUE  
MUANG DISTRICT, PHUKET 83000, THAILAND

TKT : (076) 360-111  
FAX : (076) 360-487-8  
RSVN : (076) 360-444  
FAX : (076) 360-485-6  
AIRPORT : (076) 351-216  
FAX : (076) 327-423

**KRABI, THAILAND**

KBVSD : \*\* VACANT \*\*  
KRABI INTERNATIONAL AIRPORT  
133 MOO 5 PETKASEM RD. T.NUAKLONG  
A.NUAKLONG KRABI 81130, THAILAND

TKT/RSVN : (075) 701-591-3  
FAX : (075) 701-594  
AIRPORT : (075) 701-468-9

**KHONKAEN, THAILAND**

KKCSD : MRS. PUANGPETCH KULTHAWEE  
HOTEL PULLMAN KHONKAEN RAJA ORCHID  
9/9 PRACHASUMRAN ROAD,  
NAI MUANG, MUANG, KHONKAEN 40000, THAILAND

TKT/RSVN : (043) 227-701-04  
FAX : (043) 227-708

**PATTAYA, THAILAND**

PYXSD : MR. NOPPORN KANCHANAMANEE  
DUSIT THANI, 240/2 PATTAYA BEACH ROAD,  
PATTAYA CITY, CHOLBURI 20150

TKT/RSVN : (038) 420-995-7  
FAX : (038) 420-994

**SURATTHANI, THAILAND**

URTS : MR. SUVIAK SRISAKULPRASERT  
3/27-28 KAROONRAT RD.  
A. MUANG SURAT THANI 84000

TKT/RSVN : (077) 289-192  
: (077) 272-610  
FAX : (077) 283-997  
AIRPORT : (077) 441-137

**[SAMUI AIRPORT]**

AIRPORT : (077) 601-331-2  
FAX : (077) 601-381

## มอบบริการ จากหัวใจนักเดินทาง

“ดิฉันชอบที่จะท่องเที่ยวไปเจอสถานที่และผู้คนใหม่ๆ ประสบการณ์ทำให้เราเข้าใจดีว่า การเดินทางคือจุดหมายปลายทางในตัวเอง การดูแลเอาใจใส่ที่เข้าอกเข้าใจผู้โดยสารในแบบเฉพาะของเราได้มอบประสบการณ์การเดินทางที่มีความหมายแตกต่างออกไป เพื่อความสุขของการเดินทางที่น่าจดจำ”

พลาซ่าสุดแห่งเทคโนโลยีและบริการ  
เพื่อความสุนทรีย์ในการเดินทางของคุณ

การบินไทย รักคุณเท่าฟ้า

[thaiairways.com](http://thaiairways.com)

89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900  
โทรศัพท์ : 66 (0) 2545-1000, 66 (0) 2025-1000  
[www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com)